

تبدیل به یک سازمان هشتپا شوید

چگونه شرکت شما می‌تواند با دنیای پیچیده سازگار شود

۱۴۰۴ / ۰۸ / ۳۰



چکیده: در حالی که شرکت‌ها هزاران میلیارد دلار در تلاش‌های تحول‌آفرین خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، تعداد کمی به نتایج ماندگار دست می‌یابند. «جانا ورنر» و «فیل لوبرن» - کارشناسان Enterprise Strategy در آمازون وب سرویس - استدلال می‌کنند که این امر به این دلیل است که اکثر سازمان‌ها، تغییر را مانند ماشین‌ها مدیریت می‌کنند: به شیوه‌ای خشک، قابل پیش‌بینی و از بالا به پایین. در این مقاله که از کتاب آینده آن‌ها با عنوان «سازمان اختاپوسی» (انتشارات Harvard Business Review، ۲۰۲۵) اقتباس شده، نویسندگان پارادایمی کاملاً متفاوت ارائه می‌دهند: مدل سازمان اختاپوسی. این مدل که بر اساس یکی از سازگارترین و باهوش‌ترین موجودات طبیعت طراحی شده، تصمیم‌گیری را توزیع می‌کند، تغییرات را به صورت بلادرنگ حس می‌کند و پیوسته سازگار می‌شود. برخلاف سازمان‌های «مرد آهنی» که کسب‌وکار را پیچیده اما قابل کنترل می‌دانند، سازمان‌های اختاپوسی، ماهیت واقعاً پیچیده جهان امروز را - که غیرخطی، نامطمئن و دائماً در حال تکامل است - درک می‌کنند. کلید موفقیت در چنین محیطی، تغییر «الگوهای معیوب» است - عادات ریشه‌داری که وضوح، مالکیت و کنجکاوی را خدشه‌دار می‌کنند. گذار به این مدل در مراحل قابل پیش‌بینی و مقیاس‌پذیر محقق نمی‌شود، بلکه به صورت ارگانیک و در حین حل مسائل معنادار توسط تیم‌های محلی و به اشتراک‌گذاری راهکارهای اثبات‌شده اتفاق می‌افتد. دستاورد این تحول چیست؟ سازگاری بیشتر، تعامل عمیق‌تر، نوآوری قوی‌تر و در نهایت، مزیت رقابتی پایدار.

برای مدت‌ها طولانی، استعاره رایج برای سازمان‌های تجاری «ماشین» بوده است. همانند ماشین‌ها، بیشتر شرکت‌ها طوری طراحی شده‌اند که نتایج کارآمد و قابل پیش‌بینی تولید کنند، خطرات را به حداقل برسانند و تغییرات ناخواسته را حذف کنند. برای دهه‌ها، این مدل - که بر پایه استانداردسازی، تخصصی‌سازی و کنترل بنا شده بود - به شرکت‌ها کمک کرد تا با کارایی ثابت، محصولات خود را خلق و عرضه کنند. و در برخی موارد، هنوز هم چنین می‌کند.

اما از زمانی که این مدل به کمال رسید، جهان تغییر کرده است. در گفت‌وگو و همکاری با مدیران عامل و مقامات ارشدت صدها شرکت، ما به این درک رسیدیم که شرکت معمولی امروزی، بسیار شبیه به «مرد آهنی» در داستان «جادوگر شهر آژ» است. او شخصیتی خشک و بی‌دست‌وپا بود که به کندی حرکت و واکنش نشان می‌داد. می‌توانست دستورات را اجرا کند، اما Initiative (مهارت اقدام و ابتکار عمل) اندکی از خود نشان می‌داد. ما امروزه بسیاری از سازمان‌ها را در همان حالتی می‌یابیم که دوروتی، مرد آهنی را پیدا کرد - کاملاً زنگ‌زده و در انتظار یک منبع روغن بیرونی، فقط برای اینکه دوباره بتواند حرکت کند.

این شرکت‌ها، که ما آن‌ها را «سازمان‌های مرد آهنی» می‌نامیم، برای دوره‌ای بهینه‌سازی شده بودند که بر تولید انبوه، پایداری به فرآیند و برنامه‌ریزی از بالا به پایین متمرکز بود. آن‌ها در مقابله با جهان پیچیده امروزی - که موفقیت در آن وابسته به سازگاری و اکتشاف، و همچنین برقراری روابط واقعی و مبتنی بر اعتماد با مشتریان، کارکنان و محیط گسترده‌ترشان است - با مشکل مواجهند. کار امروز کمتر تراکنشی و بیشتر رابطه‌ای است. مشتریان انتخاب‌های بیشتری دارند و کارکنان نیز همین‌طور. مردم نمی‌خواهند مدیریت شوند؛ می‌خواهند الهام بگیرند. آن‌ها نمی‌خواهند فقط به آن‌ها دستور داده شود؛ می‌خواهند شنیده شوند.

آنچه در همکاری با مشتریان و رهبران در «سازمان‌های مرد آهنی» ما را شگفت‌زده می‌کند، این است که بسیاری از آنان می‌دانند شیوه عملکرد کنونی‌شان، مانع پیشرفت آن‌ها شده است. در پاسخ، آن‌ها به دنبال راه فرار از طریق «تحول» بوده‌اند - ابتکارات گسترده‌ای با هدف نوین‌سازی عملیات، به کارگیری فناوری‌های دیجیتال و پرورش چابکی. اما با وجود هزاران میلیاردی که شرکت‌ها در طول دو دهه گذشته در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده‌اند، نتایج قانع‌کننده نیست: تنها ۱۲ درصد از تحولات، منجر به بهبود پایدار در عملکرد می‌شوند، حتی پس از سه سال.

در این مقاله، ما خواستار یک الگوی اساسی متفاوت هستیم: «سازمان اختاپوسی» که الهام‌گرفته از آن موجود دریایی فوق‌العاده سازگار، کنجکاو و باهوش است. این حیوان - که بازوهایش می‌توانند مستقل فکر و عمل کنند، اما در عین حال کاملاً هماهنگ کار کنند - الگویی برای ساختن شرکت‌هایی ارائه می‌دهد که می‌توانند در پیچیدگی رشد کنند و تغییر مستمر را بپذیرند. سازمان‌های اختاپوسی، از هوش و استعداد نیروهای خود بهره می‌گیرند و طیفی از تلاش‌ها را به شکلی طبیعی و ظریف یکپارچه می‌کنند. آن‌ها سیگنال‌های ظریف را حس می‌کنند و با سرعت یاد گرفته و مسیر خود را تغییر می‌دهند تا با عدم قطعیت مقابله کنند.

سازمان اختاپوسی چه تفاوتی دارد؟

نیاز به «سازمان اختاپوسی» از یک ناسازگاری بنیادی ناشی می‌شود: اکثر شرکت‌ها برای جهانی «پیچیده» ساخته شده‌اند، اما دنیایی که اکنون در آن زندگی می‌کنیم به صورتی «غامض» و غیرقابل بازگشت درآمده است. درک تمایز بین این دو حالت، برای فهم علت ناکامی مدل‌های سازمانی سنتی و اینکه چرا سازمان اختاپوسی مسیر پیشروی عملی‌تری ارائه می‌دهد، حیاتی است.

همان‌طور که نظریه سیستم‌ها به ما می‌گوید، جهان پیچیده، جهانی از نقشه‌ها و دستورالعمل‌هاست. یک موتور جت را در نظر بگیرید: هزاران قطعه دارد و برای مونتاژ به تخصص فوق‌العاده نیازمند است، اما فرآیندهای آن قابل درک، تکرارپذیر و نتیجه‌ای قابل پیش‌بینی هستند. اگر قطعه‌ای بشکند، شما

علت ریشه‌ای را پیدا و آن را رفع می‌کنید. این همان دنیایی است که «سازمان مرد آهنی» برای آن طراحی شده بود؛ محیطی که در آن استراتژی یک شرکت را می‌توان از طریق تحلیل، تخصص‌گرایی و کنترل بهینه کرد، بدون هیچ عدم قطعیت ذاتی.

در مقابل، جهان غامض بیشتر شبیه اقیانوس است — خانه اختاپوس — جایی که یک تغییر کوچک در جریان آب می‌تواند اثرات غیرقابل پیش‌بینی در کیلومترها دورتر ایجاد کند. این تغییرات و غیرقابل پیش‌بینی بودن، حرکت را دشوار می‌کند؛ شما فقط می‌توانید جریان را حس کنید، به آن پاسخ دهید و از آن یاد بگیرید. این دنیایی است که «سازمان اختاپوسی» برای آن طراحی شده است؛ محیطی که در آن موفقیت نه از کنترل سفت و سخت، بلکه از هوش توزیع‌شده، یادگیری مستمر و سازگاری حاصل می‌شود.

برای درک اینکه این مفهوم در یک محیط کسب‌وکار چگونه به نظر می‌رسد، به نحوه برگزاری جلسات استراتژی در بیشتر شرکت‌ها فکر کنید. طراحی خودِ سالن جلسات معمولی — که با یک صفحه نمایش بزرگ برای ارائه‌ها غالب شده و اغلب هیچ تخته وایت‌بوردی در دیدرس نیست — نشان می‌دهد که این فضا برای مصرف اطلاعات است، نه خلق ایده. سخنرانان به یک دستورکار ازپیش‌تعیین‌شده پایبند هستند، اسلایدهای ازقبل آماده‌شده را ارائه می‌دهند و به زمان اختصاص‌یافته خود پایبند می‌مانند. پرسش‌ها برای پایان جلسه نگه داشته می‌شوند و اغلب سطحی یا نمایشی هستند. جریان اطلاعات به‌شدت کنترل‌شده و ساختاری ثابت دارد.

در مقایسه، در «سازمان اختاپوسی»، جلسات دارای نتایج مشخص و تعریف‌شده هستند، اما لزوماً همیشه یک دستورکار ثابت ندارند. رهبران افراد را تشویق می‌کنند تا به سرعت ایده‌های خود را مطرح کنند و سوالات چالشی بپرسند. اغلب گروهی متنوع از سراسر شرکت — از کارکنان خط مقدم گرفته تا مدیران ارشد، و صداهای تازه‌کار و باتجربه — را دور یک تخته وایت‌بورد خواهید یافت. مشارکت‌کنندگان بر استدلال‌های یکدیگر بنا می‌کنند و آن‌ها را به چالش می‌کشند. گفت‌وگو جریان می‌یابد، مسیرهای فرعی بررسی می‌شوند و ارتباطات غیرمنتظره‌ای پدیدار می‌گردد.

شما همچنین می‌توانید این تفاوت‌ها را هنگام بازدید از مراکز تماس مشاهده کنید. در یک مرکز تماس «مرد آهنی»، نمایندگان به متن‌های گفت‌وگو و نمودارهای تصمیم‌گیری که توسط یک الگوریتم دیکته شده، پایبند هستند. کارمند مجری فرآیند است و با معیارهایی سنجیده می‌شود که حجم حل‌وفصل مسائل را پاداش می‌دهد. در همین حال، در مرکز تماس «اختاپوسی»، کارمندان مالک مشکل مشتری هستند. آن‌ها فعالانه گوش می‌دهند، همدلی می‌کنند و راه‌حل‌ها را به صورت سفارشی برای هر فرد ارائه می‌دهند و بودجه‌ای اختیاری برای تضمین یک نتیجه خوب در اختیار دارند. در اینجا حس «حل مسئله محور بر انسان» و یک ارتباط اصیل وجود دارد. این احساس مالکیت، یک نارضایتی نسبت به وضعیت موجود شعله‌ور می‌کند — یک میل ذاتی نه تنها برای حل مشکل فوری، بلکه برای ریشه‌یابی و از بین بردن علت اصلی آن. کارمندان اختاپوسی به نوآوری در جهت حمایت از مشتریان تبدیل می‌شوند؛ آن‌ها اصطکاک را حذف می‌کنند، مسائل تکراری را خودکارسازی می‌کنند و ابزارهای هوشمندی می‌سازند تا کل دسته‌ای از مشکلات تکراری را مدیریت کنند — به عبارت دیگر، خود سازمان را بهبود می‌بخشند.

و ببینید که سازمان‌های مرد آهنی چگونه با نوآوری به عنوان یک «دپارتمان» برخورد می‌کنند و آزمایشگاه‌های نوآوری ایجاد می‌کنند که از نظر فیزیکی و فرهنگی منزوی هستند. تیم‌ها ایده‌ها را در انزوا توسعه می‌دهند و سپس آن‌ها را (به همراه تمام چالش‌های یکپارچه‌سازی و واقعیتی که در نظر نگرفته‌اند) به «بخش کسب‌وکار» برای اجرا تحویل می‌دهند. در مقابل، سازمان‌های اختاپوسی درک می‌کنند که نوآوری یک قابلیت توزیع‌شده است — کار روزمره و وسواس‌گونه برای برآوردن نیازهای مشتری به شیوه‌های هرچه بهتر. آن‌ها مکانیزم‌هایی برای اختراع در همه جا ایجاد می‌کنند و مالکیت start-to-finish (کامل) مشکلات مشتری را به تیم‌های کوچک و غیرمتمرکز می‌سپارند. این اطمینان حاصل می‌کند که افرادی که بیشترین نزدیکی را به مشتری دارند، همان کسانی هستند که آزمایش می‌کنند، یاد می‌گیرند و چیزی را که در آینده می‌آید، می‌سازند.

در نهایت، تمامی این رفتارهای سازمان اختاپوسی — از نحوه برگزاری جلسات گرفته تا شیوه اداره مراکز تماس — حول یک پرسش غیرقابل مذاکره می‌چرخند: «آیا این کار ارزش بیشتری برای مشتریان ما خلق می‌کند؟»

پرسیدن بی‌امان این سؤال، یک واکنش زنجیره‌ای به دنبال می‌آورد. این تمرکز وسواس‌گونه بر مشتری، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد، زیرا افراد به وضوح ارتباط مستقیم بین کار خود و تأثیری که بر مشتریان می‌گذارند را می‌بینند. این امر به نوبه خود، نوآوری و انعطاف‌پذیری لازم برای شکوفایی را تقویت می‌کند. پاداش این رویکرد، فرهنگی، عمیق و قابل اندازه‌گیری است. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌های مشتری‌محور نه تنها بیش از سه برابر احتمال بیشتری دارد که در رشد درآمد در صنعت خود پیشرو باشند، بلکه به سودآوری حدود ۲۳ درصد بیشتری نسبت به هم‌تایان «مرد آهنی» خود دست می‌یابند.

ذهنیت صحیح را در خود پرورش دهید

هنگامی که سازمان اختاپوسی را برای رهبران توضیح می‌دهیم، اغلب درخواست «چارچوب»، «دستورالعمل» یا «برنامه گام‌به‌گام» می‌کنند. اما این سؤالات، نگرش «مرد آهنی» را نشان می‌دهد. یک سازمان به شیوه‌ای خطی و منظم به اختاپوس تبدیل نمی‌شود. تغییر ماندگار از تغییر نگرش و رفتار افراد نشأت می‌گیرد. همانند ساختن یک ازدواج یا خانواده مستحکم، این یک فرآیند پیچیده و تدریجی است، نه چیزی که با دنبال کردن یک نقشه از پیش تعیین‌شده محقق شود. این تحول نیازمند یک تغییر بنیادی در ذهنیت است که توسط سه اصل راهبری می‌شود:

۱. تغییرات را با افراد ایجاد کنید، نه بر روی آنان.

از هوش جمعی، تجربه و انگیزه افرادی که بیشترین نزدیکی را با چالش‌های کلیدی کسب‌وکار دارند، بهره بگیرید. اگر نیروی انسانی شما در شناسایی موانع، پیشنهاد راه‌حل‌ها و آزمایش آن‌ها مشارکت فعال ندارند، شما در مسیر تبدیل شدن به یک سازمان اختاپوسی قرار نگرفته‌اید.

۲. یادگیری و تأثیر را در هم بیامیزید.

آزمایش و نوآوری را در کار روزمره خود جای دهید، نه اینکه آن را به پروژه‌های جداگانه موقوف کنید. اما به خاطر داشته باشید که هدف صرفاً «تغییر» نیست، بلکه «بهبود» از طریق کشف چیزی است که واقعاً مؤثر است. هر آزمایشی ممکن است به تأثیر مورد انتظار منجر نشود، اما همواره باید منجر به «یادگیری» شود. تغییری که به ارزش‌آفرینی و یادگیری عمیق مرتبط نباشد، بی‌فایده است.

برای مثال، اگر می‌خواهید با کوتاه کردن جلسات، آنها را متحول کنید، از خود بپرسید: آیا در نهایت تصمیمات بهتری می‌گیرید و روش‌های بهتری برای مدیریت تعارضات سازنده پیدا می‌کنید؟ یا صرفاً جلسات کوتاه‌تر و کم‌اثرب‌تری برگزار می‌کنید؟

کار کمتر، دستاورد بیشتر

میل به حل مشکلات با افزودن برنامه‌ها یا فرآیندهای جدید را مهار کنید. به جای افزودن، به دنبال مواردی باشید که می‌توانید حذفشان کنید: یک فرآیند زائد، یک مرحله کنترل غیرضروری، یک وابستگی دست‌وپاگیر، یا یک روش کاری ناکارآمد. کار را در مقیاس کوچک، در سطح یک واحد کسب‌وکار یا یک تیم آغاز کنید. با تثبیت راه‌حل‌های جدید، اجازه دهید طعم پیشرفت، مردم را درگیر کند و برای بلندمدت شتاب ایجاد شود.

ما با سازمانی همکاری داشتیم که ارائه با پاورپوینت را در جلسات استراتژی به مدت شش ماه ممنوع کرد. حذف این ابزار که اغلب مانع از انتقال واضح مفاهیم می‌شد، رهبران را مجبور کرد با وضوح و شفافیت بیشتری صحبت کنند. تمرکز بر تغییرات کوچک‌تر در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر، فرصت‌های بیشتری برای ایجاد Impact (تأثیر) خلق می‌کند—و هرچه افراد بیشتر طعم پیشرفت را بچشند، احتمال درگیری و تداوم مشارکت‌شان بیشتر می‌شود.

الگوهای معیوب را شناسایی و تغییر دهید

سفر به سوی تبدیل شدن به یک سازمان سازگارتر، با شناسایی موانع آغاز می‌شود. در طول دوران حرفه‌ای خود در رهبری تغییرات گسترده—از همکاری مستقیم با مدیران ارشد و تیم‌های خط مقدم گرفته تا هدایت ابتکارات عمده و بازطراحی سیستم‌های کاری—دیدهایم که بیشتر شرکت‌ها نه به خاطر مشکلات منحصربه‌فرد، که به دلیل تکرار مداوم همان اشتباهات قابل پیش‌بینی، درجا می‌زنند.

ما این اشتباهات را «الگوهای معیوب» می‌نامیم: پاسخ‌های شرطی و فرمولی به چالش‌های پیچیده که با وجود نیت خوب و جذابیت سطحی، مدام وضع را بدتر می‌کنند. اگرچه این الگوهای معیوب بی‌شمارند، اما مخرب‌ترین آن‌ها در سه دسته کلی جای می‌گیرند:

۱. رفتارهایی که وضوح را تضعیف می‌کنند.

رهبران اغلب درک مشترک کارکنان از مأموریت سازمان و نحوه انجام آن را دست بالا می‌گیرند. در بیشتر شرکت‌ها، بیانیه مأموریت‌ها مبهم، کلی و از بالا دیکته شده است و استراتژی‌ها و اهدافی مانند «افزایش ۵۰ درصدی سود قبل از بهره، مالیات و استهلاک تا سال ۲۰۲۰» کاملاً انتزاعی هستند. اطلاعات به صورت حریصانه‌ای در بخش‌های مجزا انباشته می‌شود و پیام‌ها با عبور از لایه‌های مدیریتی رقیق می‌گردند. نتیجه اجتناب‌ناپذیر، از دست رفتن زمینه و درک روشنی از «چه چیزی را باید حل کرد» و «چگونه باید تصمیم گرفت» است.

۲. رفتارهایی که حس مالکیت را از بین می‌برند.

رهبران عاشق گفتن جملاتی مانند «مردم بزرگترین دارایی ما هستند» هستند، اما در سازمان‌های مرد آهنی، انسان‌ها به عنوان (و حتی با عنوان) «منابع» و «سرمایه» رفتار می‌شوند، این احساس را در کارکنان ایجاد می‌کند که چرخ‌دنده‌های کوچک ماشین‌های بزرگ هستند. آن‌ها از انجام هر کاری بدون مجوز منع یا دلسرد می‌شوند؛ ریسک‌زدایی از طریق کنترل و پایبندی محض انجام می‌شود. مدیران به ریزمدیریت می‌پردازند و فرض می‌کنند افراد برای productive (مولد) بودن نیاز به فشار دارند. شکست، ترس از پذیرش مالکیت را بیشتر می‌کند. در نهایت، افراد دچار بی‌انگیزگی می‌شوند. اما چرخ‌دنده بودن ذات ما نیست. حجم گسترده‌ای از تحقیقات نشان می‌دهد که انسان‌ها از دوران نوزادی به سمت مشارکت فعال و پذیرش مالکیت تکامل می‌یابند. این شهودی است—کافیست به علاقه ذاتی کودکان نوپا برای تسلط یافتن بر دنیای درونی و بیرونی خود فکر کنید. آن‌ها کاوش می‌کنند، دستکاری می‌کنند و درک می‌کنند—تا صاحب چیزی شوند («مال منه!»). تحقیقات هزینه سرکوب این انگیزه انسانی را سالانه ۸.۹ تریلیون دلار به دلیل کاهش بهره‌وری برآورد می‌کند.

۳. رفتارهایی که کنجکاو را خفه می‌کنند.

بدون کنجکاو، سازمان‌ها متحجر می‌شوند و تنها بر بهینه‌سازی دانسته‌های خود متمرکز می‌مانند، در حالی که نسبت به تهدیدات و فرصت‌های نوظهور کور می‌شوند. در یک سازمان اختاپوسی، کنجکاو موتور اساسی سازگاری است که هم‌دلی عمیق با مشتری و کاوش در مورد احتمالات را پیش می‌برد. مدیران ممکن است ادعا کنند که به دنبال اندیشمندان کنجکاو و خلاق هستند، اما عملاً خلاف آن را ثابت می‌کنند: مطالعاتی نشان داد که با وجودی که ۷۳٪ از مدیران، کنجکاو و تخیل را حیاتی می‌دانستند، تنها ۹٪ از کارکنان احساس می‌کردند رهبرانشان از این ویژگی‌ها حمایت می‌کنند، مثلاً با تشویق آنان به کنجکاو و کشف ایده‌های جدید. شکاف بین آنچه سازمان‌ها توصیه می‌کنند و آنچه انجام می‌دهند (یعنی پاداش دادن به قابل پیش‌بینی بودن)، با گسترش هوش مصنوعی که کارهای روتین را حذف و حل مسئله خلاقانه و ظریف‌تر را از انسان طلب می‌کند، تنها عمیق‌تر خواهد شد.

خبر خوب این است که اگر بدانید کجا را نگاه کنید، تشخیص الگوهای معیوب آسان است. در جلسات به بازخوردهای بیان‌نشده—مانند بی‌تفاوتی‌ها و نگاه‌های معنی‌دار—گوش دهید. با تازه‌واردانی که هنوز «روش مرسوم انجام کارها» را زیر سؤال می‌برند صحبت کنید و از کارکنانی که در حال ترک سازمان هستند، بپرسید واقعاً چرا می‌روند. این گفت‌وگوها، همراه با نارضایتی‌های تکراری در نظرسنجی‌ها و درخواست‌های پشتیبانی، شما را به مهم‌ترین مسائل راهنمایی خواهند کرد.

پس از شناسایی چند الگوی معیوب، ببینید کدام یک بیشترین انرژی را ایجاد می‌کند و مالکیت حل کدام یک به طور طبیعی جذب می‌شود. این می‌تواند فردی باشد که بیشترین اشتیاق را برای حل آن مشکل دارد. یا در نظر داشته باشید که یک منتقد محترم را برای حل آن مسئله توانمند کنید. همانطور که «جسیکا هال»، مدیر ارشد محصول غول جهانی تحویل غذا، Just Eat Takeaway به ما گفت، تبدیل یک منتقد قدیمی به یک حامی، می‌تواند محرکی قدرتمند برای تغییر واقعی باشد. سپس یک چرخه یادگیری کلاسیک را به شرح زیر به کار گیرید.

بدون کنجکاو، سازمان‌ها متحجر می‌شوند و تنها بر بهینه‌سازی دانسته‌های خود متمرکز می‌مانند، در حالی که نسبت به تهدیدات و فرصت‌های نوظهور کور می‌شوند. در یک سازمان اختاپوسی، کنجکاو موتور اساسی سازگاری است که همدلی عمیق با مشتری و کاوش در مورد احتمالات را پیش می‌برد. مدیران ممکن است ادعا کنند که به دنبال اندیشمندان کنجکاو و خلاق هستند، اما عملاً خلاف آن را ثابت می‌کنند: مطالعه‌ای نشان داد که با وجودی که ۷۳٪ از مدیران، کنجکاو و تخیل را حیاتی می‌دانستند، تنها ۹٪ از کارکنان احساس می‌کردند رهبران‌شان از این ویژگی‌ها حمایت می‌کنند، مثلاً با تشویق آنان به کنجکاو و کشف ایده‌های جدید. شکاف بین آنچه سازمان‌ها توصیه می‌کنند و آنچه انجام می‌دهند (یعنی پاداش دادن به قابل پیش‌بینی بودن)، با گسترش هوش مصنوعی که کارهای روتین را حذف و حل مسئله خلاقانه و ظریف‌تر را از انسان طلب می‌کند، تنها عمیق‌تر خواهد شد.

خبر خوب این است که اگر بدانید کجا را نگاه کنید، تشخیص الگوهای معیوب آسان است. در جلسات به بازخوردهای بیان‌نشده—مانند بی‌تفاوتی‌ها و نگاه‌های معنی‌دار—گوش دهید. با تازه‌واردانی که هنوز «روش مرسوم انجام کارها» را زیر سؤال می‌برند صحبت کنید و از کارکنانی که در حال ترک سازمان هستند، بپرسید واقعاً چرا می‌روند. این گفت‌وگوها، همراه با نارضایتی‌های تکراری در نظرسنجی‌ها و درخواست‌های پشتیبانی، شما را به مهم‌ترین مسائل راهنمایی خواهند کرد.

پس از شناسایی چند الگوی معیوب، ببینید کدام یک بیشترین انرژی را ایجاد می‌کند و مالکیت حل کدام یک به طور طبیعی جذب می‌شود. این می‌تواند فردی باشد که بیشترین اشتیاق را برای حل آن مشکل دارد. یا در نظر داشته باشید که یک منتقد محترم را برای حل آن مسئله توانمند کنید. همانطور که «جسیکا هال»، مدیر ارشد محصول غول جهانی تحویل غذا، Just Eat Takeaway به ما گفت، تبدیل یک منتقد قدیمی به یک حامی، می‌تواند محرکی قدرتمند برای تغییر واقعی باشد. سپس یک چرخه یادگیری کلاسیک را به شرح زیر به کار گیرید.

فرضیه‌سازی

یک فرضیه و یک آزمایش درباره تأثیر یا یادگیری موردانتظار تعریف کنید. نباید از شکست ترسید. اثبات نادرست بودن یک فرضیه - و یادگیری حاصل از آن - به همان اندازه اثبات درست بودن آن ارزشمند است. هدف در اینجا این است که به افرادی که نزدیک به کار و مشتری هستند اجازه دهیم مشخص کنند کدام تغییرات احتمال موفقیت دارند و این روند را ادامه دهند. با الهام از دیدگاه‌های «دونلا میدوز»، دانشمند و مربی برجسته محیط زیست، مداخلات بالقوه را در یک سلسله‌مراتب دسته‌بندی می‌کنیم:

تنظیم پارامترها:

اینجا، تغییرات سریع و کم‌هزینه در تنظیمات و آستانه‌های موجود در فرآیندهای شما هستند که سیستم زیربنایی را تغییر نمی‌دهند. برای مثال، در یک شرکت خرده‌فروشی، تعداد تاییدکنندگان هزینه‌ها از ۱۱ نفر به دو نفر کاهش یافت. چنین تغییراتی معمولاً تأثیر فوری و قابل مشاهده‌ای - هرچند محدود - بر عملکرد شرکت دارند.

تنظیم موتور سیستم:

این تغییرات به زمان و effort (تلاش) بیشتری نیاز دارند اما نتیجه بزرگتری دارند. آن‌ها ممکن است با تنظیم حلقه‌های بازخورد، رفتار سیستم را بازتعریف کنند. این تغییرات می‌توانند شامل تقویت حلقه‌های تعادلی باشند که مشکلات را خوداصلاح می‌کنند (مانند فعال کردن تحلیل علت اصلی در پاسخ به شکایات مشتری) یا تقویت حلقه‌های reinforcing (تقویتی) که در آن موفقیت، موفقیت بیشتر می‌آورد (مانند ایجاد یک برنامه تقدیر که الهام‌بخش عملکرد بالاتر است). همچنین ممکن است نحوه جریان اطلاعات را تنظیم کنند. برای مثال، یک شرکت نرم‌افزاری یک فید زنده و فیلترنشده از درخواست‌های پشتیبانی مشتری و شکایات شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرد و آن را روی یک صفحه نمایش بزرگ در سالن اصلی مهندسی به نمایش گذاشت. پیش از این، این اطلاعات در گزارش‌های ماهانه خلاصه می‌شد. قابل مشاهده کردن این فید تأثیر قدرتمندی داشت: مهندسان که اکنون به طور عینی با pain point (نقطه درد) مشتری مرتبط بودند، شروع به رسیدگی فعالانه به مسائلی کردند که قبلاً اولویت پایینی داشتند.

بازنویسی DNA (دی‌ان‌ای) سازمان:

اینجا، دگرگون‌کننده ترین مداخلات هستند. آن‌ها شامل تغییر قواعد سیستم (مثلاً تغییر از تأییدهای بوروکراتیک به تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول)؛ بازتنظیم اهداف (مثلاً بهینه‌سازی برای ارزش طول عمر مشتری به جای سود سه‌ماهه)؛ و قدرتمندترین اهرم همه: تغییر مدل ذهنی که سیستم از آن نشأت می‌گیرد (مثلاً حرکت از یک باور هسته‌ای در فرماندهی و کنترل به یک باور در عاملیت و اعتماد) می‌شوند. معرفی

این تغییرات کم‌هزینه است، اما internalize (درونی) شدن آن توسط افراد ممکن است زمان ببرد و به ارتباطات فشرده و تقویت از طریق مشوق‌های جدید نیاز داشته باشد.

آزمایش

پس از فرمول‌بندی فرضیه و انتخاب اهرم‌هایتان، قدم بعدی آزمایش روش جدید از طریق یک experiment (آزمایش) است. بر اساس تجربه ما، آزمایش‌ها به یکی از سه شکل اصلی زیر انجام می‌شوند:

متوقف کردن چیزی:

در وفاداری به اصولمان، یک آزمایش اختاپوسی اغلب درباره این است که دیگر کاری را انجام ندهیم. برای مثال، «رید هستینگز» زمانی که مدیرعامل نتفلیکس بود، خط‌مشی رسمی مرخصی و سیستم ردیابی آن را حذف کرد. این آزمایش، یک مانع بوروکراتیک را با یک اصل ساده از رفتار بزرگسالانه جایگزین کرد: «به نفع نتفلیکس عمل کن.» این رویکرد، یک منبع اصطکاک اداری را حذف کرد و سطح عمیقی از اعتماد به توانایی employees (کارکنان) در مدیریت زمان و مسئولیت‌هایشان را نشان داد.

انحراف از یک فرآیند موجود:

در گوگل، فرآیند مصاحبه شغلی حجیم شده و تعداد مصاحبه‌کنندگان به مرور زمان افزایش یافته بود. شرکت با الزام به تأیید executives (مدیران ارشد) برای هر candidate (کاندیدایی) که بیش از چهار مصاحبه را پشت سر می‌گذاشت، فرآیند را تغییر داد و با ایجاد یک اصطکاک productive (مولد)، تیم‌ها را مجبور به تصمیم‌گیری قاطع‌تر کرد. در استارباکس، «هوارد بیهار»، رئیس سابق کسب‌وکار آمریکای شمالی، شرکت را از نوشتن دستورالعمل‌های دستوری برای باریستاها دور کرد. در عوض، managers (مدیران) شروع به توضیح دادن به افراد در مورد آنچه از آنان انتظار می‌رود و دلیل آن کردند و به آنان agency (اختیار عمل) و ownership (مالکیت) دادند تا تصمیم بگیرند چگونه بهترین خدمات را به مشتریان ارائه دهند.

آزمایش یک روش، فرآیند یا ابزار جدید:

یک مثال خوب از کوکاکولا می‌آید. برای رسیدن به تاریخ‌های راه‌اندازی ثابت برای رویدادهایی مانند المپیک و جام جهانی، «میریام مک‌لمور»، مدیر ارشد اطلاعات سابق، مجبور شد فرآیندهای تأیید سنتی شرکت را بازتعریف کند، جایی که پاسخ پیش‌فرض gatekeepers (نگهبانان) شکاک به ایده‌های جدید «نه» بود. او سیستم حاکمیت را به یک ذهنیت حفاظتی تغییر داد که در آن gatekeepers (نگهبانان) سابق، مرزهای امنی را فراهم می‌کردند که تیم‌ها می‌توانستند در چارچوب آن innovate (نوآوری) کنند تا به results (نتایج) برسند. این کار، پویایی را از حالت تقابل به همکاری تغییر داد و سؤال بنیادی از «آیا می‌توانیم این را تأیید بگیریم؟» به «چگونه این کار را با هم انجام خواهیم داد؟» تبدیل شد.

مدت زمان آزمایش‌ها متفاوت خواهد بود. کاهش مدت یک جلسه روزانه از ۳۰ دقیقه به ۲۵ دقیقه، یا قرار دادن یک «جار اصطلاحات» (شبهه جار قسم، اما برای اصطلاحات تجاری) در فضای کار یک تیم، می‌تواند در طول یک هفته آزمایش شود. در مقابل، تغییر از بودجه‌بندی سالانه به بودجه‌بندی پویا، زمان بیشتری برای راه‌اندازی نیاز دارد. تغییرات اساسی ممکن است به بیش از یک سال زمان نیاز داشته باشند تا effects (اثرات) visible (قابل مشاهده)‌ای بر فرهنگ و عملکرد داشته باشند. روش‌های جدید اغلب در ابتدا awkward (عجیب) به نظر می‌رسند اما می‌توانند به مرور زمان به روال‌های ارزشمند تبدیل شوند. برای مثال، یکی از همکاران ما، لحظات «بالا بردن چراغ» را در جلسات تیم معرفی کرد تا اخبار خوب را به اشتراک بگذارد. آنچه با کمی تردید آغاز شد، اکنون به عادی تبدیل شده که گروه با اشتیاق منتظر آن است.

به طور کلی، اولین آزمایش‌های شما باید تا حد امکان کوچک باشد، تا potential downside (ریسک احتمالی) ترس کمتری ایجاد کند. و مانند یک آزمایشگاه خوب، یک کپسول آتش‌نشانی در دسترس داشته باشید در صورتی که وضعیت از کنترل خارج شد. این ممکن است یک budget (بودجه) برای مدیریت هزینه‌های غیرمنتظره، یک تیم پشتیبان برای ورود بدون قضاوت و کمک، یا حتی یک یادداشت از پیش نوشته شده با مضمون «ما داریم اینجا یک چیزی رو امتحان می‌کنیم» باشد تا در صورت بروز مشکل ارسال شود.

تأمل و بازتعریف

پس از یک آزمایش، ممکن است تمایل داشته باشید فوراً به یکی از این دو نتیجه‌گیری برسید: «جواب داد! همه جلسات را ۲۵ دقیقه‌ای کنیم!» یا «شکست خورد! دیگر هیچوقت آن را امتحان نکنیم!» اما سازمان‌های اختاپوسی در برابر این تمایل مقاومت می‌کنند. صرفاً اینکه جلسات کوتاه‌تر ممکن است به تیم مالی کمک کند، به این معنی نیست که باعث اختناق تیم محصول نخواهد شد.

به همین دلیل است که سازمان‌های اختاپوسی به «یادگیری دوحلقه‌ای» می‌پردازند - روشی که نه تنها نتیجه، بلکه فرضیات و مدل‌های ذهنی بنیادینی که در اصل باعث شکل‌گیری آزمایش شده‌اند را تحلیل می‌کند. چه چیزی که انتظارش را داشتید رخ نداد؟ چه اثرات جانبی غیرمنتظره‌ای مشاهده کردید؟ اینها چه درسی درباره نحوه واقعی عملکرد سازمان به شما می‌دهند؟ با کاوش در ورای نتایج سطحی، تیم‌ها به مسائل سیستماتیک، فرضیات و مدل‌های ذهنی‌ای پی می‌برند که اغلب موانع واقعی پیشرفت هستند.

«بازنگری پس از اقدام» ارتش ایالات متحده، نمونه‌ای درخشان از نهادینه کردن یادگیری دوحلقه‌ای است. اگر یک مأموریت آموزشی شکست بخورد - مثلاً یک گروهان در مسیر اصلی به یک روستا در دام کمین بیفتد - نتیجه‌گیری ساده و تک‌حلقه‌ای این است که ستوان را به خاطر انتخاب یک مسیر آشکار مقصر بدانیم. با این حال، فرآیند بدون سرزنش بازنگری پس از اقدام، یک تحقیق عمیق‌تر را تحمیل می‌کند. به جای پرسیدن صرف اینکه چه

اتفاقی افتاد، تسهیل‌گر بیشتر پیش می‌رود: «ستوان، شما می‌دانستید که آن جاده خطرناک است. چرا در آن زمان به نظر بهترین گزینه می‌رسید؟» پاسخ ممکن است نشان دهد که اطلاعات پنهان ناقص بوده یا دستورات بر سرعت تأکید زیادی داشته‌اند. سپس تیم از اصلاح یک خطای تاکتیکی فراتر رفته و فرضیات اساسی خود در مورد اطلاعات و استراتژی را به چالش می‌کشد و در نتیجه سیستمی را که اقداماتش را هدایت می‌کند، بهبود می‌بخشد.

هنگامی که راه‌حل خود برای یک الگوی معیوب را پیدا و آزمایش کردید، برای چالش بعدی آماده خواهید بود.

تسهیل در گسترش رفتار

پس از چند آزمایش موفق، اولین impulse (تمایل) رهبری این است که بپرسد: «خب، چطور این را مقیاس بدهیم؟» این سؤال، با هر نیت خوبی، نگرش «مرد آهنی» را فاش می‌کند. مقیاس‌گذاری معمولاً به معنای دستوری از بالا به پایین برای اجرای یک فرآیند یکنواخت در سراسر سازمان است. اما این کار، مالکیت محلی را از بین می‌برد و یادگیری اولیه را از اجرای آینده جدا می‌کند و با کسانی که در آزمایش حضور نداشته‌اند به عنوان مجریان صرف دستورات برخورد می‌کند. مقیاس‌گذاری فرض می‌گیرد آنچه که اینجا جواب داده، همه جا جواب خواهد داد.

سازمان‌های اختاپوسی به طور پیش‌فرض به سراغ مقیاس‌گذاری نمی‌روند. آن‌ها ذهنیتی را اتخاذ می‌کنند که «آرون دیگنان»، کارآفرین، آن را «گسترش» می‌نامد: ایجاد شرایطی برای جریان ارگانیک ایده‌ها و روش‌ها، به طوری که بر اساس نیاز و context (زمینه) محلی، از تیمی به تیم دیگر کشیده شوند. یک روش موفق (یا حذف یک روش)، کنجکاوی گروه دیگری را برمی‌انگیزد، و آن گروه سپس ایده را با چالش‌های منحصربه‌فرد خود تطبیق می‌دهد.

مورد «استفان بروزویچ» را در نظر بگیرید، که حدود ۲۰ سال پیش روی صفحه اصلی آمازون کار می‌کرد، زمانی که فناوری وب به اندازه امروز روان نبود. سردبیران هر هفته تصاویر محصول و promotional (تبلیغاتی) را برای او می‌فرستادند تا بازگذاری کند. در آن زمان، استفان فقط می‌توانست از یک رابط command-line (خط فرمان) پیچیده استفاده کند که نیاز به حفظ کردن نام تصاویر، مسیرهای پیچیده فایل و اطلاعات دیگر داشت. هیچ راهی برای جستجوی بصری تصاویر وجود نداشت. او از تلف کردن وقت خود برای بازگذاری مجدد تصاویری که از قبل روی سرور بودند خسته شد، بنابراین به اندازه کافی coding (کدنویسی) یاد گرفت تا برنامه‌ای بسازد که جستجوی بصری را ممکن می‌کرد.

این برنامه آنقدر خوب کار کرد که به زودی تمام توسعه‌دهندگان و designers (طراحان) وب آمازون و چندین گروه دیگر نیز از آن استفاده کردند. در نهایت یک نسخه بین‌المللی نیز برای آن ایجاد شد. هیچ دستور یا تبلیغی برای این ابزار وجود نداشت. این ابزار به دلیل کارایی‌اش در سراسر سازمان «کشیده» شد. این، گسترش در عمل است.

بازنگری در مدل رهبری شما

برای رهبران، اتخاذ رویکرد سازمان اختاپوسی کمتر درباره یادگیری یک مجموعه مهارت جدید و بیشتر درباره «از یاد بردن» عادت‌های یک عمر کار حرفه‌ای است. در مدل اختاپوسی، کار اصلی یک رهبر، کار «روی» سیستم است، نه «درون» آن. آن‌ها به معماران سیستم تبدیل می‌شوند که وسواس بهبود محیطی را دارند که به دیگران امکان می‌دهد بدرخشند. به جای directing (هدایت) هر کار، به طور پیش‌فرض به دیگران اعتماد می‌کنند تا اجرا کنند و بر حذف اصطکاک بوروکراتیک، شفاف‌سازی هدف، پرورش امنیت روانی و اطمینان از واضح بودن مالکیت نتایج تمرکز می‌کنند. این ذهنیت بر تواضع استوار است – بر درکی که می‌گوید آن‌ها caretakers (موقت) چیزی ارزشمند هستند که پس از آن‌ها نیز باقی خواهد ماند، و این همان چیزی است که به آن‌ها امکان می‌دهد potential (پتانسیل) دیگران را آزاد کنند.

این تغییر به وضوح در نحوه ارتباط رهبران manifest (خود را نشان) می‌دهد. آن‌ها command (دستور دادن) را با question (پرسش) جایگزین می‌کنند و یادگیری را نقش اصلی خود می‌دانند. این را در نحوه گوش دادن آن‌ها می‌بینید – چگونه انرژی ذهنی خود را از شکل‌دهی یک پاسخ، به سمت درک کامل آنچه طرف مقابل می‌گوید هدایت می‌کنند. آن‌ها زمان نامتناسبی از وقت خود را به پالایش و تکرار «دلیل» موضوع مورد بحث اختصاص می‌دهند، زیرا می‌دانند فراهم کردن این context (زمینه) استراتژیک، نهایی‌ترین act (عمل) توانمندسازی است. آن‌ها درک می‌کنند که ایجاد conditions (شرایط) برای موفقیت – و هدایت تغییر در ذهنیت و الگوهای رفتاری – راهی بسیار مؤثرتر و پایدارتر برای رهبری است تا اینکه سعی کنند خود منبع آن موفقیت باشند.

اگر یک اختاپوس واقعی را در طبیعت ببینید، یکی از اولین چیزهایی که متوجه می‌شوید، چشمان بزرگ و کنج‌آو آن است که اغلب به دوردست‌ها خیره شده. در همان حال، شاخ‌هایش در حال تجربه، کاوش و دستکاری محیط اطرافش هستند. اگر لازم باشد، اختاپوس بر اساس آنچه درباره محیط نزدیک و افق‌های پیش رو می‌آموزد، رنگ یا بافت خود را تغییر می‌دهد یا خود را بازشکل می‌دهد. هوش و سیالیت این حیوان، زیبا و الهام‌بخش است.

تبدیل شدن به یک سازمان اختاپوسی به شما امکان می‌دهد در حالی که به آنچه هم‌اکنون در شرکت و محیط شما در حال رخ دادن است – با چابکی و سیالیت – سازگار می‌شوید، چشم‌انداز کسب‌وکار را نیز نظاره کنید. همانطور که ما از سازمان‌ها در سفر اختاپوسی‌شان حمایت می‌کنیم، بارها و بارها درمی‌یابیم که چالش‌های پیش روی آن‌ها شناخته شده و پاسخ‌ها در دسترس هستند – به شرطی که آن‌ها فقط شفافیت ایجاد کنند، مالکیت فراهم آورند و کنجکاوی را پرورش دهند. با کمی تمرین، شرکت شما نیز می‌تواند به همان existence (وجود) زیبایی دوست هشت‌پای ما دست یابد.