

هنر مشارکت آفرینی

پل زدن بر شکاف میان افراد و قابلیت‌ها

نویسنده: جیم هودان

برگرداننده به فارسی: دکتر احمد عیسی‌خانی

| | |
|----|--|
| ۷ | مقدمه ناشر |
| ۹ | مقدمه مترجم |
| ۱۱ | پیش‌گفتار نویسنده |
| ۱۵ | بفش ۱: منظور از «مشارکت» چیست؟ فصل ۱: پی‌و ساندویچ می‌فواهی؟ فصل ۲: تفاوت در مشارکت فصل ۳: ریشه‌های مشارکت |
| ۴۹ | بفش ۲: درّه عدم مشارکت فصل ۴: اگر پرمشغله باشم نمی‌توانم مشارکت کنم فصل ۵: اگر درک نکنم نمی‌توانم مشارکت کنم فصل ۶: اگر بترسم نمی‌توانم مشارکت کنم فصل ۷: اگر تصویربزرگ را نبینم نمی‌توانم مشارکت کنم فصل ۸: اگر احساس مالکیت نکنم نمی‌توانم مشارکت کنم فصل ۹: اگر رهبران واقعیت را نپذیرند نمی‌توانم مشارکت کنم |
| ۴۹ | بفش ۳: شنش کلید مشارکت فصل ۱۰: کلید ۱- ارتباط از طریق تصاویر و داستان‌ها فصل ۱۱: کلید ۲- ایجاد تصویر با یکدیگر فصل ۱۲: کلید ۳- اعتقاد به رهبران فصل ۱۳: کلید ۴- صامب راه مل بودن فصل ۱۴: کلید ۵- بازی کردن کل بازی فصل ۱۵: کلید ۶- تمرین قبل از اجرا |
| ۴۹ | بفش ۴: فرایند مشارکت استراتژیک فصل ۱۶: فرایند مشارکت استراتژیک فصل ۱۷: ایجاد خط دید فصل ۱۸: مرتبط ساختن اهداف فصل ۱۹: توسعه قابلیت‌ها فصل ۲۰: نتیجه‌گیری؛ آموزه‌ها |

پیش‌گفتار

مانند همه انسان‌ها هر شرکت داستانی دارد که می‌گوید کجا بوده، کجا هست و کجا می‌خواهد برود. و مانند همه انسان‌ها هر شرکت اگر سفری مهم در پیش داشته باشد، به نقشه‌ای که مسیر صحیح را نشان دهد، نیاز دارد. کاربرد استراتژی شرکت مانند این نقشه است. استراتژی بیان می‌کند برنامه‌های شرکت چگونه اهداف و رویاهایش را محقق می‌سازد. به همین دلیل رهبران شرکت‌های موفق، برای حصول اطمینان از تدوین یک استراتژی کامل، زمان زیادی صرف می‌کنند. آن‌ها تحلیل‌هایی عمیق انجام می‌دهند، از مشاوران بیرونی بهره می‌گیرند، برای فرار از کارهای روزمره جلسات را بیرون سازمان برگزار می‌کنند و ساعت‌های طولانی روی ویرایش‌های جدید کار می‌کنند تا مطمئن شوند استراتژی درست تدوین شده است.

جالب این است که بسیاری از این رهبران اذعان می‌کنند تدوین استراتژی، بخش ساده‌ی کار است. و در عین حال می‌گویند بخش چالش‌برانگیز، اجرای استراتژی است. بسیاری از آن‌ها مشتاقند اثرات/اجرای استراتژی‌شان را به شما نشان دهند. از همایش‌های بزرگ انتقال استراتژی، ارایه‌مطالب طراحی برای تجدید ساختار نیروها، معیارهای ارزیابی پیشرفت، و انتظار بالایشان برای کسب نتایج بهتر در کار داد سخن می‌دهند. و هنگامی که چیزی تغییر نمی‌کند گیج و سردرگم می‌شوند؛ از خود می‌پرسند: چرا از سال گذشته بهتر نشده‌ایم؟ کجای کار اشتباه کرده‌ایم؟ چگونه می‌توانیم دیگران را همراه کنیم؟ چگونه می‌توانیم از کارکنان بخواهیم بر روی موضوعات کلیدی فکر و عمل کنند؟

سال‌هاست آموخته‌ایم اجرای استراتژی، بیش‌ترین تاثیر را بر موفقیت یک سازمان دارد. بسیاری از مدیران اجرایی زمان باارزشی را صرف تدوین بی‌عیب و نقص استراتژی می‌کنند ولی برای برنامه‌ریزی در اجرای استراتژی وقت کافی نمی‌گذارند. در نتیجه در تحقق اهداف خویش شکست خورده و رویاهای سازمان به حقیقت نمی‌پیوندند.

این کتاب درباره کارهایی است که شما برای اطمینان از اجرای استراتژی‌هایتان می‌توانید انجام دهید... این که سرانجام می‌توانید اهداف و آرزوها را به نتایج ملموس تبدیل کنید. این کتاب می‌گوید که چگونه همه سخت‌کوشی‌های تدوین استراتژی به نتیجه و موفقیت خواهند رسید. کتاب «هنر مشارکت‌آفرینی» به شما نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در اجرای استراتژی، چگونه می‌تواند کسب‌وکار شما را جهش‌وار پیش انداخته و فرایندهای شما را با انرژی مضاعفی به پیش برد.

دقیقا چه چیزی سازمان شما را از اجرای استراتژی بازمی‌دارد؟ ما آن را شکاف بین افراد و قابلیت‌ها می‌نامیم. این شکاف در اغلب سازمان‌ها بیش‌تر شبیه دره‌ای عمیق است. در واقع دو دره عمیق، بزرگ‌ترین چالش‌ها را ایجاد می‌کنند.

دره عمیق اول نشان‌دهنده شکافی است که در اجرای استراتژی ایجاد می‌شود. در تلاش برای پیش‌روی، بدون همراهی کارکنان، ممکن است سازمان‌ها استراتژی‌های خود را به‌گونه‌ای اجرا کنند که برای کارکنانشان معنی‌دار نیست. گویا هنوز درک نکرده‌اند که انسان‌ها استراتژی را اجرا می‌کنند. نتیجه؟ دره‌ی عمیق عدم مشارکت. جایی که افراد زیادی را می‌یابیم که استراتژی را درک نمی‌کنند و در عملیاتی کردن و جان‌بخشیدن به آن هیچ نقشی ندارند؛ و یقیناً از اهمیت نقش‌شان در اجرای آن نیز آگاه نیستند. پل زدن بر این دره عمیق، از طریق ارتباط کارکنان با استراتژی و ایجاد حس مالکیت در آنان انجام می‌شود. با این حال، این کار ضرورتاً آن‌ها را به یکدیگر پیوند نمی‌دهد.

دره عمیق دوم، در پی ناتوانی شرکت در ایجاد فرایندی که نحوه اجرای استراتژی را طرح‌ریزی می‌کند و از همه مهم‌تر، افراد را در اجرای استراتژی به هم مرتبط می‌کند، شکل می‌گیرد. دره عدم ارتباط، تشریح می‌کند که بدون وجود یک فرایند مناسب، حتی افرادی که استراتژی را درک کرده و پذیرفته‌اند نیز نمی‌توانند به نتایج مورد نظر دست پیدا کنند.

خبر خوش این است که می‌توان روی این دره‌های عمیق پل زد. ما در طی بیست سال، به صدها شرکت (و میلیون‌ها نفر) کمک کرده‌ایم که چنین کنند. همراهشان بودیم تا بهترین راه پیوند زدن کارکنان با استراتژی را پیدا کنند؛ و رهبران، مدیران و سایر افراد سازمان را به‌گونه‌ای با یکدیگر مرتبط کنند تا تلاش‌هایشان چارچوبی را فراهم آورد که بتوانند به اهدافشان دست پیدا کنند.

در این کتاب از طریق واژگان، تصاویر، و داستان‌های مختلف، هنر مرتبط کردن کارکنان با استراتژی را تشریح خواهیم کرد.

منظور از مشارکت آفرینی چیست؟

در اغلب شرکت‌ها، کارکنان درک نمی‌کنند که استراتژی چیزی نیست که قبل از شروع مسابقه تعیین شده باشد و سپس اجرا شود. استراتژی مدام در تغییر است و برای داشتن شانس پیروزی نیاز به بازنگری مداوم دارد. تمام اما و اگرها باید همواره مورد بررسی قرار گیرند و فعالیت‌های مرتبط با آن‌ها شناسایی شوند و اطمینان حاصل شود که افراد می‌توانند اجرای اثربخش آن‌ها را ادامه دهند.

در سازمان‌های تجاری، هر روز حرکتی استراتژیک وجود دارد که جذاب‌ترین نمایش‌های تلویزیونی را به رقابت می‌طلبد. اما کارکنان به آن حرکات و نمایش‌های استراتژیک گوش نداده و توجه نمی‌کنند. درست زمانی که همه افراد می‌توانند کاری کنند و اندک تفاوتی ایجاد کنند و زمانی که بازی در جریان است، می‌روند که ساندویچ بخرند. آن‌ها فرصتی را که به آن‌ها اجازه کمک به اجرای استراتژی کسب‌وکار می‌دهد، از دست می‌دهند.

در سراسر کشور مردم به عنوان سرگرمی فوتبال، بسکتبال و بیس‌بال بازی می‌کنند. آن‌ها تیم‌های خود را آماده کرده و استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند که باور دارند آن‌ها را برنده خواهد کرد. آن‌ها بازیکنان را می‌خرند و می‌فروشند. و تصمیم می‌گیرند بازیکنان چه زمانی بازی کنند. آن‌ها امتیازات را کنترل کرده و شاخص‌های نشان‌دهنده ضعف تیم را تحلیل می‌کنند و سپس برای بهبود شانس موفقیت نهایی تلاش می‌کنند. آن‌ها بی‌شک در بازی مشارکت دارند.

سوالات اساسی این‌ها هستند: اگر افراد در تمامی سنین و سطوح تحصیلی می‌توانند وارد بازی بیس‌بال شوند و مالک و مدیر تیم‌ها شوند و برای سرنوشت تیم تصمیم بگیرند چرا ما نمی‌توانیم همه کارکنان را در بازی کسب‌وکار مشارکت دهیم؟

مشارکت دادن به معنی ایجاد محیطی پرنرژژی برای تیم‌هاست که افراد نخواهند هیچ بخشی از آن را از دست بدهند. زیرا جزیی از آن هستند. هنر مشارکت‌آفرینی درس‌های آموخته‌شده از ۲۰ سال آزمون و خطا در مشارکت دادن کارکنان در استراتژی شرکت را ارایه می‌کند. آن کتاب نشان می‌دهد که چگونه می‌توانیم کاری کنیم تا افراد ساندویچ را فراموش کرده و ورود به بازی‌های استراتژیک سازمان را انتخاب کنند تا بتوانند

جزیی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان شوند و برای تشویق تیم به برنده شدن بر روی صندلی خود آرام و قرار نداشته‌باشند. راهی برای این کار وجود دارد که اصطلاحاً مشارکت استراتژیک¹ نامیده می‌شود.

تفاوت در مشارکت

سه بنا کنار هم کار می‌کردند. هریک از آن‌ها آجری را بر می‌داشت و آن را همراه با ساروج در جایی قرار می‌داد. پس‌ری از آن‌ها پرسید: «چه کار می‌کنید؟» بنای اول جواب داد: «من آجر روی آجر می‌گذارم.» دومی پاسخ داد: «من دیوار می‌سازم.» و سومی پاسخ داد: «من مدرسه می‌سازم. این مدرسه قرن‌ها پایدار می‌ماند و در آن جوانانی آموزش می‌بینند که در آینده کارهای بزرگی انجام خواهند داد.» این داستان کوتاه دو متغیر کلیدی دارد: رویکرد و نتیجه. سوالات زیر را در نظر بگیرید:

کدام بنا فقط منتظر تمام شدن وقت کار است؟

کدام بنا فقط بر کاری که انجام می‌دهد تمرکز دارد؟

کدام بنا واقعاً با کاری که انجام می‌دهد عجین است و ارتباط بین کارش و تاثیری که روی سایر افراد دارد را درک می‌کند؟

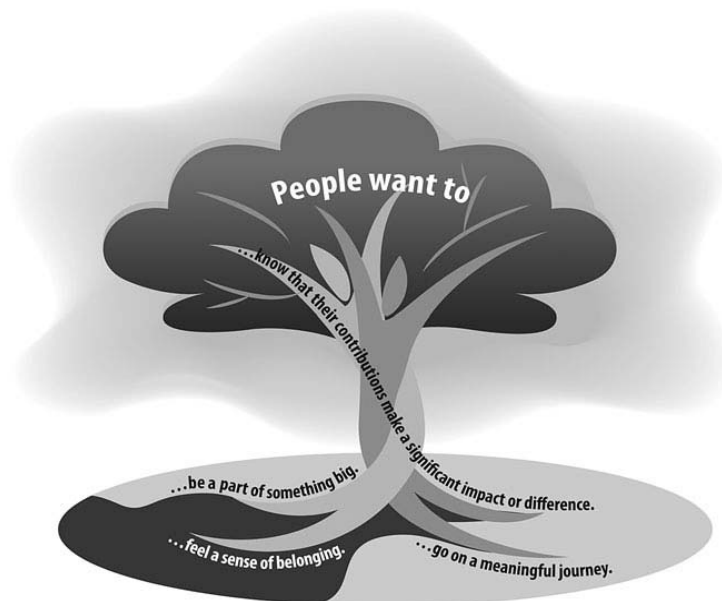
تفاوت زیادی بین آجرچینی و ساختن مدرسه وجود دارد. رویکرد و نتایج به طرز چشم‌گیری با هم تفاوت دارند. این کتاب این تفاوت را واکاوی می‌کند. این کتاب درباره نحوه مشارکت افراد برای ایجاد نتایج بهتر است.

ریشه‌های مشارکت

مشارکت، موضوعی تک‌بعدی نیست بلکه می‌توان آن را در ورزش، دوستی، و دیگر جنبه‌های زندگی پیدا کرد. مشارکت می‌تواند آسان، طبیعی و هیجان‌انگیز باشد. در طی سال‌ها، ویژگی‌هایی را آموخته‌ایم که می‌تواند افراد را به شیوه‌ای جذاب و پایدار درگیر کند تا احساس شیفتگی، مجذوب شدن و مرتبط بودن کنند. ما به طور تصادفی برخی از فوت‌وفن‌های مشارکت را کشف کردیم. البته مصاحبه‌ای با بناهای سازنده آن مدرسه نداشتیم. اما با تعدادی از ده‌ها میلیون نفری که کمک کردیم در فعالیتهای شرکت‌هایشان بیش‌تر مشارکت

1- strategic engagement

کنند صحبت کرده‌ایم. از آن‌ها پرسیده‌ایم چه چیزی واقعا آن‌ها را در کسب‌وکار درگیر می‌کند؟، چه چیزی لازم است تا با تمام وجود با سازمان خود مشارکت کنند؟



ریشه‌های مشارکت

چهار خصیصه انسانی باعث می‌شود مشارکت بسیار طبیعی جلوه کند. این خصایص بشری، ریشه‌ها یا اساس مشارکت را تشکیل می‌دهند.

- ۱- افراد می‌خواهند که جزئی از یک چیز بزرگ‌تر باشند.
- ۲- افراد می‌خواهند که به چیزی تعلق خاطر داشته باشند
- ۳- افراد می‌خواهند که در سفری معنی‌دار شرکت کنند
- ۴- افراد می‌خواهند بدانند تلاش‌های آنان به هدف اصابت کرده یا تفاوتی ایجاد می‌کند.

موانع مشارکت

در مسیر مشارکت کارکنان شش مانع اساسی وجود دارد:

۱- اگر پرمشغله^۲ باشم نمی‌توانم مشارکت کنم

هنگامی که رهبران به کارکنان می‌گویند همه چیز مهم است، پس هیچ چیز اهمیت ندارد. در حالی که سادگی به معنی آسان بودن نیست ولی برای مشارکت ضروری است.

2- overwhelmed

پیتر دراگر - نخبه مدیریت - در روزهای پایانی عمر خویش به سوال زیر این گونه پاسخ داد: تنها سوالی که از یک مدیر یا رهبر درباره میزان اثربخشی اش می‌کنید چیست؟ پاسخ دراگر کوتاه و به جا بود: «از آن‌ها می‌پرسیدم در دوماه گذشته انجام چه کاری را متوقف کرده‌اند». دراگر به افزایش تعداد اولویت‌های شرکت اشاره داشت، به نکته‌ای که حجم خالص دستورات باعث می‌شود کارکنان احساس پرمشغله بودن کنند. در گفتگوی اخیر من این مضمون را مجدداً یافتیم. یک مدیر اجرایی از من پرسید: «چگونه می‌توانیم رهنمودهای استراتژیک بیست سال گذشته را کنار گذاشته و موارد جدید را اضافه کنیم؟» من هرگز پیش از این متوجه نبودم که متوقف کردن کارها بسیار مهم‌تر از آغاز کردن آن‌هاست.

۲- اگر درک نکنم نمی‌توانم مشارکت کنم

تناسب قلب مشارکت است. این نقطه‌ای خوشایند است که به افراد برای داشتن احساس تعلق موثر کمک می‌کند. حرفه لطیفه‌گویی را در نظر بگیرید جایی که تناسب باعث می‌شود فرد موفق شده یا شکست بخورد. هنگامی که مخاطبان باور می‌کنند کم‌دین و ابزارهایش با آن‌ها ارتباط دارند بلافاصله مشارکت می‌کنند، می‌خندند، سرزنده هستند و انرژی‌شان سراسر سالن را فرا می‌گیرد. این مورد را با فرد بدشانسی مقایسه کنید که شکست خورده، سوال پیچ می‌شود و با هو شدن صحنه را ترک می‌کند. هر چه می‌گوید و انجام می‌دهد خنده‌دار نیست چون با مخاطبان ارتباطی ندارد. آن‌ها او را درک نمی‌کنند.

هنگامی که رهبران بتوانند تخیل، کنجکاوی و سوالات کارکنان را به چنگ بیاورند می‌توانند کارکنان‌شان را به شیوه‌ای نو و جذاب مشارکت دهند. اگر رهبران کنجکاوی‌های اصلی کارکنان درباره کارشان را واکاوی نکرده یا درک نکنند بزرگ‌ترین فرصت کمک به آن‌ها برای درک استراتژی کسب‌وکار از دست می‌رود.

۳- اگر ترسم نمی‌توانم مشارکت کنم

ممکن است درباره سلسله مراتب نیازهای مازلو چیزهایی شنیده باشید. این مدلی است که مازلو در سال ۱۹۴۰ برای تبیین انگیزه‌های انسانی ارائه کرد. در پایین‌ترین سطح، نیازهای فیزیولوژیک قرار دارند: اکسیژن، غذا و آب. بعد از نیاز فیزیولوژیک، نیاز به امنیت قرار دارد. هنگامی که احساس امنیت نمی‌کنیم، ترس اقدامات و تعاملات ما را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. ترس باعث می‌شود خودمان نباشیم. در سازمان‌ها ترس باعث می‌شود

در سطحی که قادر هستیم کار نکنیم. در هنگام نگرانی، جبهه گرفته، محتاط و محدود هستیم و هر کاری انجام می‌دهیم تا احساس امنیت را بازیابیم.

وقتی از افراد می‌پرسیم در محل کار از چه چیزهایی می‌ترسند، جواب‌های زیر را می‌شنویم:

- می‌ترسیم کمک‌های ما ارج نهاده نشود.
- می‌ترسیم باورهای شخصی ما با باورهای شرکت همسو نباشند.
- می‌ترسیم نتوانیم با تغییرات در شیوه انجام کار سازگار شویم.
- می‌ترسیم محیط امنی برای تمرین مهارت‌های جدید نداشته باشیم.
- احساس می‌کنیم محیط برای اشتباه کردن و یادگیری از اشتباهات امن نیست.
- احساس می‌کنیم محیط برای گفتن آنچه که واقعا فکر می‌کنیم امن نیست.
- فکر می‌کنیم فضا برای پیشنهاد شیوه‌هایی برای انجام بهتر امور امن نیست.
- نمی‌دانیم چگونه مخالفت کنیم که برچسب فرد مساله‌دار را دریافت نکنیم.

سازمان‌ها با چارچوب‌هایی از قوانین، سیاست‌ها و الزامات، محیط‌هایی را ایجاد می‌کنند که در آن‌جا افراد احساس می‌کنند باید به شیوه‌ای خاص رفتار کرده، فکر کنند و باور داشته باشند. آن‌ها می‌ترسند اگر این‌گونه عمل نکنند با سازمان تناسب پیدا نخواهند کرد و این برایشان پیامدهای منفی در پی خواهد داشت.

۴- اگر تصویر بزرگ را بینیم نمی‌توانم مشارکت کنم

روزی مدیرعاملی نظر یکی از کارکنان را درباره سازمان پرسید. آن فرد پاسخ داد: «رهبران همگی منگ^۳ هستند. و من به آن‌ها اعتماد ندارم.»

مدیرعامل پرسید: «چرا؟ مگر چه چیزی می‌بینی؟» او جواب داد «من به دیدن بی‌کفایتی‌ها عادت دارم. ما بسیاری از این ابزارهای مُد روز را داریم. متوجه شده‌ام که رهبران تلاش می‌کنند همدیگر یا افرادی غیر از کارکنان را خوشحال کنند. تصور می‌کنم رهبران نمی‌توانند روی اقدامات آتی توافق کنند. می‌بینم که عمدی در کار نیست. ولی در کمک به ما برای درک بسیاری از چیزها موفق نیستند. آن‌ها از واژگانی چون مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت کیفیت جامع، برنامه‌ریزی منابع سازمان، زنجیره تامین، ناب و کایزن استفاده

می‌کنند. مثل این است که آن‌ها یک پازل هزارقطعه دارند و هر از گاهی یکی از این قطعات را برای ما می‌فرستند. و به نظر می‌رسد این قطعات هیچ ارتباطی با یکدیگر ندارند. یک قطعه می‌گوید نوآور باشید، قطعه دیگر می‌گوید هزینه‌ها را کاهش دهید، دیگری می‌گوید کُند حرکت کنید، دیگری می‌گوید سریع حرکت کنید. یک قطعه می‌گوید مشتری را خشنود سازید، و دیگری می‌گوید موجودی را کاهش دهید. برخی هفته‌ها دو قطعه دریافت می‌کنیم که کاملاً متضاد یکدیگر هستند، با لبه‌هایی ناهموار که اصلاً با هم جور نمی‌شوند. بعد از گذشت یک ماه از جانمایی و چین این قطعات بر روی میز تنها نتیجه‌گیری که می‌توانیم داشته باشیم این است که این قطعات به یک پازل تعلق ندارند.»

داستان پازل چالش‌هایی را تشریح می‌کند که شرکت‌ها برای نمایش تصویری بزرگ و کامل از کسب‌وکار به کارکنان با آن روبه‌رو می‌شوند. به بیان ساده، این تصویر بزرگ نشان‌دهنده نمایی کلی از کسب‌وکار و بیانگر تمامی موضوعاتی است که باید مدنظر قرار گرفته و به هم متصل شوند. هیچ شرکت معتبری دوست ندارد این علامت را در سردر خود ببیند: «ما این‌جا خیلی کم فکر می‌کنیم.»

۵- اگر احساس مالکیت نکنم نمی‌توانم مشارکت کنم

مباحثه برای تعهد و درونی‌سازی^۴ فردی بسیار حیاتی است. ارایه شسته و رفته^۵ هرگز نمی‌تواند جز آماده‌سازی بستر، کار بیش‌تری انجام دهد. تکنیک گفتن و متقاعد کردن^۶ ممکن است به ما کمک کند برای بهبود عملکرد فرایند ارتباطات را کنترل کنیم، اما نمی‌تواند مشارکت، متقاعد شدن، تعهد و به‌کارگیری تلاش داوطلبانه را تضمین کند.

۶- اگر رهبران واقعیت را نپذیرند، نمی‌توانم مشارکت کنم

اجازه دهید درباره مشارکت کارکنان در اجرای استراتژی واقع‌بین باشیم. در حالی که مدیران مشتاقانه استراتژی را تدوین می‌کنند و خواستار تحول شرکت هستند، واقعیت این است که اغلب استراتژی‌ها ناامیدانه در روی کاغذ گیر می‌کنند. چگونه می‌توانیم این مساله را حل کنیم؟

4- internalization
5- cut-and-dried
6- tell-and-sell

روبرت کاپلان و دیوید نورتون نویسندگان کتاب معتبر «کارت امتیازی متوازن»^۷ می‌گویند تنها ۱۰ درصد از استراتژی‌ها به طور واقعی اجرا می‌شوند. به استناد بررسی‌های موسسه/ارنست اند یانگ می‌دانیم که از منظر ارایه نتایج، اجرای استراتژی بسیار مهم‌تر از تدوین استراتژی است. تحلیلگران زوگی گزارش می‌کنند که ۷۰ درصد از اقدامات و ابتکارات برای تغییر، به دلیل مسایل انسانی شکست می‌خورند نه نیروهای بازار. این مسایل ناتوانی در رهبری، فقدان کار تیمی، عدم تمایل به شروع ابتکارات، و ناتوانی در کنار آمدن با تغییر را شامل می‌شود. از سازمان گالوپ یاد گرفته‌ایم که نزدیک به سه چهارم کارکنان به طور فعال در کار مشارکت ندارند. و این عدم مشارکت فعال تنها در آمریکا هزینه‌ای بالغ بر ۳۰۰ میلیارد دلار در سال در قالب بهره‌وری از دست رفته به همراه دارد. این آمار هشداردهنده هستند.

در بخش اول کتاب درباره اهمیت این نکته صحبت کردیم که انسان‌ها در سازمان‌های ما کار می‌کنند. برای مشارکت هوشیارانه کارکنان در کسب‌وکار، لازم است چیزهایی که واقعا برایشان مهم است و باعث احساس ارزشمندی آن‌ها می‌شود را پذیرفته و مورد توجه قرار دهیم.

در بخش دوم کتاب، دره‌هایی را طرح کردیم که مانع از مشارکت افراد می‌شود. این دره‌ها دلایل اصلی هستند که نشان می‌دهند چرا در سازمان‌ها عدم مشارکت یک قاعده است نه یک استثنا. از طریق داستان‌ها و مثال‌ها به ندهایی از بطن ماجرا گوش دادیم. بدین ترتیب دلایل منفک شدن کارکنان از کسب‌وکار را شناسایی کردیم.

شش کلید مشارکت

در بخش سوم کتاب، «شش کلید مشارکت» و برخی از شیوه‌های پل زدن روی این دره‌ها را نشان دادیم. ما شیوه‌های اثبات شده‌ای را مطرح کردیم که برای عموم افراد معنی‌دار است و در پشت پرده مشارکت واقعی افراد به شیوه‌ای اصیل و پایدار، قرار دارد. برای تبیین برخی ابزارها و تکنیک‌ها، از داستان‌ها، تصاویر و ندهایی استفاده کردیم که می‌توانند در هر سازمانی برای مشارکت کارکنان مورد استفاده قرار گیرند.

این شش کلید عبارتند از :

کلید ۱- ارتباط از طریق تصاویر و داستان‌ها

کلید ۲- ایجاد تصویر با یکدیگر

کلید ۳- اعتقاد به رهبران

کلید ۴- صاحب راه حل بودن

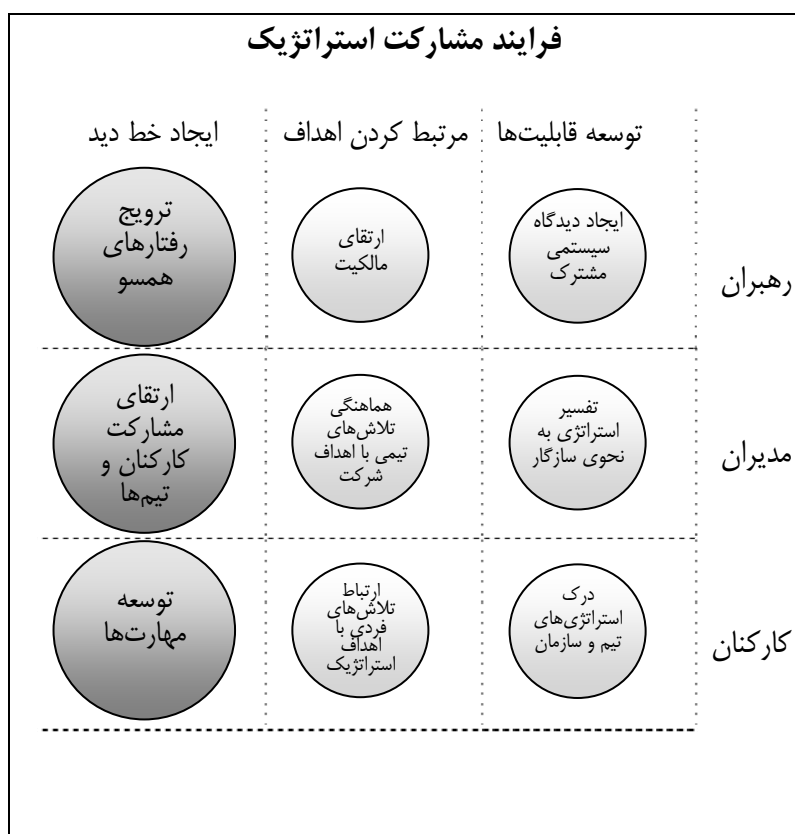
کلید ۵- بازی کردن کل بازی

کلید ۶- تمرین قبل از اجرا

فرایند مشارکت استراتژیک

در بخش چهارم کتاب، شیوه‌ها و ابزارهایی را که پیش‌تر توضیح داده‌ایم فرا می‌خوانیم، اما بخش چهارم فرایندی دقیق و منظم را طرح می‌کند. بنابراین ندهاها از تجربه زندگی و داستان‌های شخصی به توصیف فرایند تغییر می‌کند و تکنیک‌ها را به شیوه‌ای خاص ترکیب می‌کند که توسط رهبران هر سازمانی قابل به‌کارگیری است.

مهم است این فرایند را به‌صورت کلی ببینیم تا به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و یا تکه‌هایی از اقدامات فردی و هدفمند که می‌توانند برای سنجش اثرات مشارکت بر نتایج کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرند. شما حتی شیوه‌ای سریع برای سنجش اثرات کنونی مشارکت بر شرکت خود خواهید یافت. برای برداشتن آخرین قدم‌ها در میان این درّه‌ها آماده باشید. شکل زیر فرایند جامع مشارکت استراتژیک را نشان می‌دهد.



آموزه‌های کتاب

آموزه‌هایی درباره افراد:

- ۱- اگر افراد احساس کنند که نیاز به تغییر، نشانه ضعف عملکرد گذشته آنهاست، تغییر نخواهند کرد.
- ۲- کارکنان نتیجه‌گیری‌های رهبران را تحمل خواهند کرد اما بر مبنای نتیجه‌گیری خود عمل خواهند کرد.
- ۳- افراد بدون درک استراتژی شرکت نمی‌توانند مسئولیت تغییر را بپذیرند؛ افرادی که آن را می‌فهمند نمی‌توانند از آن اجتناب کنند.
- ۴- افراد برای شروع اقدامات جدید نیاز به کمک ندارند؛ افراد برای متوقف کردن اقدامات قدیمی نیاز به اجازه دارند.

آموزه‌هایی درباره استراتژی:

۵- استراتژی سفری هدفمند است.

۶- برای اجرای استراتژی لازم است افراد ارزیابی صادقانه‌ای از موقعیت کنونی و تصویر روشنی از مقصد مدنظر داشته باشند.

۷- هنگامی که رهبران تلاش می‌کنند که برای استراتژی تصویری ایجاد کنند درمی‌یابند که دیداری کردن ابهام^۸ غیرممکن است.

۸- کمدین‌های خوب می‌توانند از استراتژیست‌ها ارزشمندتر باشند.

۹- افراد باید بر «یا» غلبه کنند و «و» را پذیرا باشند.

آموزه‌هایی درباره نتایج:

۱۰- دیالوگ اکسیژن تغییر است.

۱۱- رقابتی بودن با سرعت یادگیری اقلیت نخبه (مدیران ارشد) تعیین نمی‌شود. بلکه با سرعت یادگیری و اجرای اکثریت کند (کارکنان) تعیین می‌شود.

۱۲- معیار موفقیت داشتن بهترین جواب‌ها نیست، بلکه پرسیدن سوالات بهتر است.

سخن آخر

شاید بزرگ‌ترین چیزی که در سازمان‌ها فراموش کرده‌ایم این است که انسان‌ها برای ما کار می‌کنند. پس برجسته‌ترین استراتژی بی‌ارزش است اگر انسان‌ها نتوانند پذیرای آن بوده و در آن مشارکت کنند. با داستان ساندویچ در فصل اول دریافتیم فضای سازمان می‌تواند هیجانی باشد و اگر افراد واقعا در بازی مشارکت داشته باشند، بی‌صبرانه منتظر شروع بازی خواهند بود. این مسئولیت ماست که همواره شکاف بین افراد و قابلیت‌ها را با دانستن و تمرین کردن پر کنیم. این کار موجب بهره‌برداری از استعدادها و قابلیت‌های دست نخورده‌ای می‌شود که منتظر بیدار شدن و مشارکت هستند.