روزنامه صبح ایران
دنیای اقتصاد
گروه مدیران
۵۲۱۸۹۴۵۴
modiran@den.ir

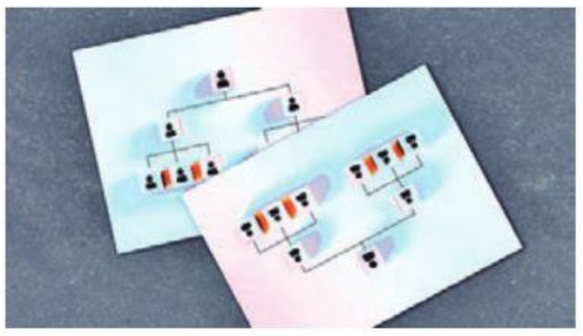
تقسیم کار بین انسان و هوش مصنوعی چگونه خواهد بود؟

نویسندگان: Caitlyn Mcdonough, Vatsala Syed
مترجم: مریم مرادخانی

این روزها همه شرکت‌ها با این سوالات مواجهند: هوش مصنوعی چه تاثیری بر سازمان ما خواهد گذاشت؟ در آینده به چه نوع نیروی کاری نیاز خواهیم داشت؟
پاسخ به این سوالات اصلا ساده نیست. طبق نظرسنجی موسسه گارتنر در ژوئیه ۲۰۲۶، تنها ۱۹ درصد از شرکت‌ها برنامه‌ریزی موثری برای نیروی کار آینده خود دارند. این سازمان‌ها به خوبی می‌دانند کار چه تغییراتی خواهد کرد، تاثیر هوش مصنوعی را پیش‌بینی می‌کنند و برای همسوسازی نیروی کار با استراتژی خود اقدام می‌کنند.
بدون برنامه‌ریزی درست، سازمان‌ها با شکاف‌هایی در نیروی انسانی مواجه می‌شوند که پیاده‌سازی استراتژی را به خطر می‌اندازد. بر اساس نظرسنجی دیگری از گارتنر، ۴۰ درصد از هیات‌مدیره‌ها، کمبود مهارت را بزرگ‌ترین تهدید برای ارزش سهام می‌دانند و تنها ۳۹ درصد از مدیران عامل، نیروی انسانی لازم برای تحقق اهداف مالی را در اختیار دارند.
مشکل، کمبود داده‌های مربوط به نیروی کار یا ابزارهای پیش‌بینی نیست. مشکل اینجاست که اغلب سازمان‌ها برنامه‌ریزی نیروی کار را از نقطه اشتباهی شروع می‌کنند.

ناکارآمدی برنامه‌ریزی پایین به بالا

بیشتر برنامه‌ریزی‌های نیروی کار به روش «پایین به بالا» و بر اساس نیروی انسانی فعلی انجام می‌شوند. رهبران شرکت‌ها نقش‌ها، مهارت‌ها و وظایفی که امروز وجود دارند را بررسی می‌کنند و سپس می‌پرسند هوش مصنوعی چطور می‌تواند آنها را بازطراحی کند، با این فرض که اگر هوش مصنوعی بتواند کاری را خودکارسازی یا بهینه کند، در نهایت این اتفاق خواهد افتاد.
اما هزینه‌های سنگین هوش مصنوعی مانع از تحقق این وعده شده. طبق نظرسنجی گارتنر، در نزدیک به ۴۰ درصد از سازمان‌ها، هزینه‌های هوش مصنوعی از بودجه تخصیص‌یافته فراتر رفته. از طرفی، هزینه‌های حمایت از متخصصان هوش مصنوعی و زیرساخت‌های آن نیز رو به افزایش است. این یعنی استفاده از هوش مصنوعی در آینده حتی گران‌تر هم خواهد شد.



در نتیجه، هر نقشی که امکان باز طراحی توسط هوش مصنوعی را دارد لزوما دستخوش تغییر نخواهد شد و هر فرصتی که هوش مصنوعی ایجاد می‌کند لزوما توجیه اقتصادی ندارد. وقتی مدیران تغییرات را بر اساس نیروی کار فعلی برنامه‌ریزی می‌کنند، از اولویت‌های اصلی سازمان فرسنگ‌ها فاصله می‌گیرند. به همین علت، بسیاری از رهبران در جلسات برنامه‌ریزی نیروی کار، اهداف جاه‌طلبانه تعیین می‌کنند اما در عمل، بودجه‌ای برای انجام تغییرات مدنظرشان تخصیص داده نمی‌شود.

مزیت برنامه‌ریزی از بالا به پایین

سازمان‌های پیشرو اما، به جای شروع از نیروی کار، از استراتژی کلان سازمان آغاز می‌کنند و سوالات زیر را می‌پرسند:
چه کارهایی برای اجرای استراتژی ما حیاتی هستند؟
سرمایه‌گذاری‌های دارای بودجه هوش مصنوعی در آن بخش‌ها کدامند؟
این سرمایه‌گذاری‌ها چگونه کار و توانمندی‌های مورد نیاز نیروی انسانی را تغییر خواهند داد؟
تنها پس از پاسخ به این سوالات می‌توانید درباره آینده نقش‌ها، مهارت‌ها و تعداد نیروها صحبت کنید. از آنجا که از استراتژی به سمت پایین حرکت کرده‌اید و روی سرمایه‌گذاری‌های دارای بودجه در هوش مصنوعی تمرکز داشته‌اید، با اطمینان بسیار بیشتری نتایج مدنظرتان را تعیین خواهید کرد. شاید این تغییر کوچک به نظر برسد، اما فرآیند برنامه‌ریزی را از اساس دگرگون می‌کند.
مثلا، اگر استراتژی شما متمرکز بر مذاکره بهتر با تامین کنندگان باشد، باید برنامه‌ریزی نیروی کار را طوری تنظیم کنید که در راستای تحقق همین نتیجه باشد. مدیران به جای برنامه‌ریزی برای همه بخش‌ها، باید روی حوزه‌هایی تمرکز کنند که کسب‌وکار به آنها منابع اختصاص داده و انتظار تغییر دارد.

پیش از برنامه‌ریزی، کار را بشناسید

اشتباه رایج دیگر، تصمیم‌گیری درباره نیروی کار بدون درک کامل نیازهای کار است. در بیشتر سازمان‌ها، عنوان‌های شغلی، مهارت‌ها و وظایفی وجود دارند که هیچ‌کدام نماینده واقعی خود کار نیستند و اُنقدر روزمره و جزئی هستند که نمی‌توان برایشان برنامه ریخت. همزمان با پیشرفت هوش مصنوعی، ثبات جایگاه‌های شغلی کمتر شده و مثل سابق، معرف ماهیت کار نیستند. در نتیجه، سازمان‌ها باید کار را بهتر تحلیل کنند.
سازمان‌های پیشرو، کار را به «اجزای» قابل اندازه‌گیری تقسیم می‌کنند. آنها میزان تقاضا برای آن کار در آینده را بر اساس استراتژی سازمان تخمین می‌زنند و می‌دانند که انجام کار در آینده بین انسان و هوش مصنوعی تقسیم خواهد شد.
مثلا یک تیم تامین و تدارکات ممکن است کار خود را به بخش‌های تحلیل تامین کنندگان، استراتژی تامین و مذاکره، تعامل و مذاکره با تامین کنندگان و تصمیم‌گیری تقسیم کند. اگر سرمایه‌گذاری قابل توجهی روی هوش مصنوعی در این بخش انجام شود، هوش مصنوعی می‌تواند بخش زیادی از تحلیل و توسعه استراتژی را بر عهده بگیرد.
به این ترتیب، وقت کارکنان آزاد می‌شود و آنها می‌توانند روی تعامل، مذاکره و تصمیم‌گیری تمرکز کنند. در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند میزان کاری را که هوش مصنوعی در برابر انسان انجام می‌دهد، برآورد کنند.
بدون این سطح از تحلیل، احتمالا دچار خطاهایی مثل استخدام بیش از حد یا اشتباه و اخراج بیش از حد خواهید شد. گارتنر پیش‌بینی می‌کند ۳۰ درصد از کارکنانی که به واسطه هوش مصنوعی تعدیل می‌شوند، در نهایت مجددا استخدام خواهند شد، آن هم اغلب با هزینه‌ای بالاتر. مشکل اصلی، خود تکنولوژی نیست، بلکه ناتوانی در ارزیابی دقیق تقاضای کار در آینده است.
برای سازمان‌های بزرگ، حتی یک تعدیل نیروی کوچک نیز می‌تواند هزینه‌بر باشد اگر قرار باشد آن کارکنان بعدا دوباره استخدام شوند. برای سازمانی با ۶۰هزار نفر نیرو، کاهش تنها ۲ درصد از کارکنان و سپس استخدام مجدد آنها می‌تواند حدود ۱۰۰ میلیون دلار هزینه بردارد.
برنامه‌ریزی نیروی کار می‌تواند مزیت رقابتی شما باشد و بر درآمد، هزینه‌ها و اجرای استراتژی تاثیر بگذارد. فقط کافی است پیش از تصمیمات مربوط به نیروی کار، بفهمیم کار چگونه تغییر خواهد کرد و چطور بین انسان و هوش مصنوعی تقسیم خواهد شد.

منبع: Fast Company

ضعف در ارائه یا دریافت بازخورد، بیش از آنکه مساله‌ای نسلی باشد به فقدان آموزش ارتباطات موثر بازمی‌گردد

آیا نسل زد، انتقادناپذیر است؟

نویسنده: Kristen Hadeed
مترجم: مریم رضایی



وقتی اولین شرکت خودم را راه‌اندازی کردم، تنها بازخوردی که تیمم از من دریافت می‌کرد، تحسین و تمجید بود. از انتقاد کردن بیش از حد می‌ترسیدم.
این اتفاق مربوط به دهه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ بود. در این دوره یک روز هم نبود که تیترهایی در مورد نسل هزاره و نازپرورده بودن آنها نبینیم. مدیران ادعا می‌کردند باید با احتیاط فراوان با ما رفتار کنند، چون می‌ترسیدند اگر به «نسل مشارکت‌جو» چیزی جز تحسین و تمجید بگویند، کار را ترک کنیم.
آن زمان که خودم مدیر گروهی از افراد نسل هزاره بودم، احساس می‌کردم این حرف‌ها تا حدی درست است. اما دلیلش این نبود که ما نازپرورده بودیم. دلیلش این بود که به ما یاد نداده بودند چگونه بازخورد بدهیم یا آن را بپذیریم.
من در اواسط دهه بیست زندگی‌ام بودم و از نسل هزاره به شمار می‌رفتم. هیچ ایده‌ای نداشتم که وقتی اعضای تیمم انتظاراتم را برآورده نمی‌کنند، چگونه با آنها صحبت کنم. بنابراین، به جای این کار، به بزرگ‌ترین مشوق آنها تبدیل شدم و امیدوار بودم خودشان راه درست را پیدا کنند.
سرانجام، عادت من به اجتناب از بازخورد دادن به مشکلی تبدیل شد که دیگر نمی‌توانستم نادیده‌اش بگیرم. یک روز به اطرافم نگاه کردم و متوجه شدم تیمی را هدایت می‌کنم که در آن کسی مسوولیت‌پذیر نبود، شایعه‌پراکنی رواج داشت، مشکلات را نادیده می‌گرفتند و افراد فقط پس از استعفا دادن، ناراحتی‌هایشان را مطرح می‌کردند. باید تغییری ایجاد می‌شد.
همه چیز زمانی تغییر کرد که در یک دوره آموزشی ارتباطات در دانشگاه «بری-وهمیلر» (Barry-wehmiller)، این دانشگاه اکنون با نام موسسه رهبری «چاپمن‌اند کو» فعالیت می‌کند) شرکت کردم. در این دوره، چیزهای زیادی درباره نحوه برقراری ارتباط یاد گرفتم؛ از جمله چند روش بسیار ارزشمند برای ارائه بازخورد که هنوز هم از آنها استفاده می‌کنم و به دیگران آموزش می‌دهم.
هر آنچه آموخته بودم با اعضای تیمم در میان گذاشتم و این کار فرهنگ سازمانی ما را به شکل چشم‌گیری بهبود داد. به جای پیام دادن، گفت‌وگوهای دشوار را رو در رو انجام می‌دادیم. متعهد شدیم که بازخورد را به‌موقع ارائه کنیم تا ناراحتی‌ها روی هم انباشته نشوند. شنیدن جمله «باید به تو بازخورد بدهم» کم‌کم به جای ترس، حس کنجکاوی را در ما برمی‌انگیخت. نرخ ماندگاری کارکنانمان نیز به سطحی رسید که با توجه به شرایط معمول در صنعت ما، فراتر از انتظار بود.
امروز، نزدیک به ۲۰ سال بعد، مدیریت شرکت دیگری را بر عهده دارم که بسیار کوچک‌تر است، اما فرهنگ بازخورد دادن در آن تغییری نکرده است. درک مشترک ما از این موضوع کمک کرده تا از چالش‌های بزرگی عبور کنیم و در نهایت، با قدرت و اعتماد بیشتری به کارمان ادامه دهیم.
این روزها با مدیران و تیم‌ها همکاری می‌کنم تا فرهنگ‌هایی مبتنی بر ارتباطات باز و صریح ایجاد کنند. درباره نسل زد نیز همان حرف‌هایی را می‌شنوم که قبلا درباره نسل خودم می‌شنیدم: اینکه پذیرش انتقاد صادقانه برایشان دشوار است؛ اینکه ادعا می‌کنند خواهان بازخورد فوری هستند، اما بعد در پذیرفتن آن یا اقدام بر اساس آن مشکل دارند؛ اینکه همیشه سرشان در گوشی است و نمی‌توانند رودررو صحبت کنند و از این قبیل حرف‌ها.
اما من این حرف‌ها را قبول ندارم. بر اساس تجربه شخصی خودم، معتقدم مشکل از نسل زد یا هیچ نسل خاص دیگری نیست. مشکل این است که ما به افراد یاد نمی‌دهیم چگونه با همدلی و به شکلی سازنده بازخورد بدهند، چگونه با ذهنی باز آن را بپذیرند و چگونه روابطی مبتنی بر شفافیت و اعتماد ایجاد کنند.
اگر می‌خواهیم افراد در مواجهه با بازخورد احساس راحتی بیشتری داشته باشند، باید ابزارهایی در اختیارشان بگذاریم که به آنها کمک کند. در ادامه، به چند مورد از اقداماتی اشاره می‌کنم که برای ایجاد فرهنگی انجام داده‌ام که در آن افراد از همه نسل‌ها بتوانند آزادانه و صادقانه با یکدیگر صحبت کنند.

> مشکل از نسل زد یا هیچ نسل خاص دیگری نیست. مشکل این است که ما به افراد یاد نمی‌دهیم چگونه با همدلی و به شکلی سازنده بازخورد بدهند، با ذهنی باز آن را بپذیرند و روابطی مبتنی بر شفافیت و اعتماد ایجاد کنند. اگر می‌خواهیم افراد در مواجهه با بازخورد احساس راحتی بیشتری داشته باشند، باید ابزارهایی در اختیارشان بگذاریم که به آنها کمک کند

۱- آموزش بازخورد دادن را بخشی از فرآیند معارفه کارکنان جدید قرار دهید

نمی‌توانیم صرفا فرض کنیم که افراد می‌دانند چگونه گفت‌وگوهایی سازنده درباره بازخورد داشته باشند. اما وقتی ابزارهای لازم را در اختیارشان قرار می‌دهیم، می‌توانیم آنها را در قبال استفاده از این ابزارها مسوول بدانیم. پیشنهاد می‌کنم روشی برای بازخورد دادن انتخاب کنید که همه اعضای تیم از آن استفاده کنند و به زبان مشترک شما برای بازخورد تبدیل شود. سپس، در فرآیند معارفه و ورود به سازمان، این روش را به تک‌تک افراد آموزش دهید.
در شرکت من، دو روشی که بسیار دوست داریم، عبارت‌اند از: ۱- روش FBI که مخفف سه واژه «احساس، رفتار و تاثیر» است. در این روش، بازخورد را به این شکل بیان می‌کنید: «وقتی تو...، من احساس کردم... و تاثیر آن این بود که...» ۲- روش «ادامه بده و مدنظر داشته باش» که در آن به فرد می‌گویید دوست دارید چه رفتارهایی را ادامه دهد و بهتر است چه رفتارهایی را به شکل متفاوتی انجام دهد.
وقتی همه متعهد می‌شوند که از یک روش مشترک استفاده کنند، هر فرد می‌داند که باید از این گفت‌وگوها چه انتظاری داشته باشد. داشتن یک چارچوب مشخص برای پیروی از آن، به مدیران نیز کمک می‌کند گفت‌وگوهایی سازنده‌تر و ثمربخش‌تر داشته باشند.

۲- متعهد شوید که حداکثر ظرف ۲۴ ساعت بازخورد بدهید

برای ایجاد فرهنگی که در آن افراد مشکلات را به‌موقع مطرح و پیگیری کنند، متعهد شوید که حداکثر ظرف ۲۴ ساعت پس از بروز یک مشکل، درباره آن بازخورد بدهید. این تعهد شامل همه اعضای تیم می‌شود، نه فقط مدیر. تعیین بازه ۲۴ ساعته باعث تقویت اعتماد می‌شود، چون کمک می‌کند افراد در بلاتکلیفی نمانند و مدام از خود نپرسند که دیگران چه دیدگاهی درباره آنها دارند. پایبندی به این چارچوب باعث می‌شود افراد قبل از بزرگ‌تر شدن مشکلات، آنها را مطرح کنند و با مسوولیت‌پذیری، گفت‌وگوهای دشواری را که ترجیح می‌دادند به تعویق بیندازند، پیش بکشند.
من به این بازه زمانی می‌گویم «راهنما»، نه «قانون»، چون گاهی ممکن است برای جمع‌وجور کردن افکارتان و رسیدن به آمادگی ذهنی مناسب برای ارائه بازخورد، به بیش از ۲۴ ساعت زمان نیاز داشته باشید. با این حال، اگر لازم است بیش از ۲۴ ساعت صبر کنید، پیشنهاد می‌کنم دلیل این تاخیر را توضیح دهید تا اعتماد متقابل حفظ شود.

۳- برای ارتباطات، قواعد مشخصی تعیین کنید

وقتی در اولین شرکت خود روش‌های بازخورد دادن را اجرا کردیم، تصمیم گرفتیم دیگر از طریق پیامک یا پیام‌رسان‌ها بازخورد ندهیم و گفت‌وگوهای دشوار را نیز به این شکل انجام ندهیم. کلمات به‌تنهایی نمی‌توانند همه منظور ما را منتقل کنند. در گفت‌وگوهای مهم، لحن صدا و زبان بدن واقعا اهمیت دارند. اگر هدفمان ایجاد اعتماد است، باید برای این گفت‌وگوها زمان کافی در نظر بگیریم و با توجه و جدیت لازم به آنها بپردازیم.
اعضای تیم من، در حال حاضر دورکاری می‌کنند. بنابراین فرصت گفت‌وگوی حضوری ما محدود است. ما برای ایجاد سطح بالایی از اعتماد تلاش زیادی کرده‌ایم و به همین دلیل، با خیال راحت از بهترین جایگزین ممکن، یعنی تماس تصویری یا صوتی، استفاده می‌کنیم. اگر راه ارتباطی شما فقط پیام متنی باشد، بخش مهمی از اطلاعات و زمینه لازم را برای درک درست صحبت‌ها از دست می‌دهید و ممکن است به اعتماد متقابل آسیب بزنید.

۴- درباره شیوه بازخورد دادن و بازخورد گرفتن هم بازخورد بدهید

افراد حتی اگر آموزش‌های مناسب هم ببینند، باز ممکن است در بازخورد دادن و بازخورد گرفتن با مشکل مواجه باشند. نکته جالب این است که ما می‌توانیم درباره همین موضوع هم به آنها بازخورد بدهیم!
پیشنهاد می‌کنم این کار را درست در اوج یک گفت‌وگوی ناموفق درباره بازخورد انجام ندهید. در عوض، زمان جداگانه‌ای را برای گفت‌وگو با آن فرد در نظر بگیرید.
اگر بخواهید این موضوع را با استفاده از روش FBI مطرح کنید، می‌توانید چنین بگویید: «وقتی در پاسخ به بازخورد من حالت تدافعی به خود می‌گیری، احساس می‌کنم نمی‌دانم چه کاری از دستم برمی‌آید. نتیجه این رفتار این است که تمایل پیدا می‌کنم از بازخورد دادن به تو خودداری کنم. می‌توانی کمکم کنی بفهمم چگونه رویکردم را تغییر دهم تا گفت‌وگوهای ما درباره بازخورد سازنده‌تر و ثمربخش‌تر باشند؟»
وقتی از حالت تدافعی یک نفر یا حتی از شیوه بازخورد دادن او کلافه می‌شوید، سعی کنید با همدلی به موضوع نگاه کنید. به یاد داشته باشید که بیشتر افراد با تمام توان خود تلاش می‌کنند بهترین عملکردشان را داشته باشند. همدلی به معنای نادیده گرفتن مسوولیت‌پذیری نیست. به افراد بازخورد بدهید و برایشان توضیح دهید که رفتار و برخوردشان چه تاثیری بر دیگران می‌گذارد.

رابطه خود را با بازخورد بررسی کنید

ما تجربه‌های گذشته‌مان را با خود به محیط کار می‌آوریم و این تجربه‌ها اغلب بر رفتارمان تاثیر می‌گذارند. برای مثال، شاید بیش از حد صریح و بی‌پرده صحبت می‌کنیم، چون از یکی از مراقبان خود یاد گرفته‌ایم با ما همین‌طور رفتار کند. یا شاید از گفت‌وگو درباره بازخورد دوری می‌کنیم، چون از تعارض می‌ترسیم.
پیش از آنکه انگشت اتهام را به سوی دیگران بگیریم و نسل‌های دیگر را مقصر بدانیم، باید شهامت روبه‌رو شدن با خودمان را پیدا کنیم. به این پرسش‌ها فکر کنید: اولین بار کجا با مفهوم بازخورد و تعارض آشنا شدید؟ این تجربه‌ها چه تاثیری بر شیوه ارتباطی شما گذاشته‌اند؟ در چه زمینه‌هایی فرصت رشد دارید؟
اگر می‌خواهیم ارائه بازخورد صریح و بی‌پرده به یک هنجار تبدیل شود، باید مسوولیت موانعی را که هر یک از ما در این مسیر با آنها روبه‌رو هستیم، بپذیریم. پس آیا نسل زد در زمینه بازخورد دادن و گرفتن مشکل دارد؟ بله، اما نه بیشتر از نسل‌های دیگر. با این حال، می‌توانیم با آموزش نحوه ایجاد فرهنگ اعتماد و ارتباطات باز، بر این مشکل غلبه کنیم. این کار را می‌توانیم در کنار یکدیگر انجام دهیم.

منبع: Fast Company

چرخه معیوب اضطراب و تغییرات سازمانی

نویسندگان: Declan Fitzsimons , Jennifer Petriglieri
مترجم: مهدی نیکوئی

نزدیک به ۸۰ درصد از تلاش‌های تغییر ساختار در شرکت‌ها شکست می‌خورد. بیشتر دلایلی که برای این شکست‌ها آورده می‌شود، اجرای ضعیف یا استراتژی اشتباه است. اما پژوهش ما نکته ناراحت‌کننده‌تری را برملا می‌کند: دست زدن به تغییر و تحول سازمانی همواره پاسخی منطقی به یک چالش کسب و کار نیست و گاه فقط واکنشی دفاعی به اضطراب رهبر سازمانی است. در این حالت، تغییر سازماندهی راهی برای اجتناب از مواجهه با ترس‌ها و دردهای درونی رهبر سازمانی است.
هرچند سازماندهی دفاعی می‌تواند حواس رهبران سازمانی را از احساسات منفی خود دور کند، توجه آنها را از مسائل عملکردی واقعی نیز دور می‌کند و مشکلات اضافه‌ای می‌آفریند. این یافته‌ای است که ما از پژوهش ۴ ساله خود روی برنامه‌های تحول در یک شرکت خدمات حرفه‌ای که آن را «ریکو» (Recco) می‌نامیم، به دست آوردیم و برای آن ۷۶۰ ساعت مشاهده‌گری و ۳۰۰ مصاحبه داشتیم.

ایستگاه‌های هراس

زمانی که پژوهش خود را شروع کردیم، ریکو در حال عقب افتادن از رقبایش بود اما دلیلی منطقی برای هراس وجود نداشت. شرکت هنوز هم هر سال ۱۷ درصد رشد داشت. با این حال، مدیرعامل نسبت به عملکرد شرکت ابراز نگرانی فوری کرد. او برای «نجات» شرکت، تصمیم گرفت یک تیم مدیریت جدید ایجاد کند و وظیفه آنها را از بین بردن ساختار موجود و سازماندهی مجدد کسب و کارها برای دستیابی به همکاری بیشتر تعیین کرد.
تحلیل ما نشان می‌داد که اقدامات مدیرعامل، بیش از آنکه مبتنی بر مشکلی واقعی باشد، ناشی از اضطراب او بود. همچنین این واکنش غیرمنطقی او، هرگونه فضای عقلانیت و منطق را از بین می‌برد. مدیران ارشد به آمارهای مأیوس کننده نگاه می‌کردند و تا حدی ناخودآگاه قبول می‌کردند که عملکردشان خوب نبوده است. آنها به جای مواجهه با اضطراب خود، مشکل را به سازمان ربط دادند و به این نتیجه رسیدند که جایی از ساختار سازمانی مشکل دارد نه خودشان. ایجاد یک تیم مدیریت ارشد برای نظارت بر تغییر، یک اقدام دفاعی بود که حس اهمیت و کنترل داشتن آنها بر شرایط را تقویت می‌کرد.

چرخه‌های تشدید شونده

در کوتاه‌مدت، اقدامات انجام‌شده توسط تیم مدیریت ریکو منجر به افزایش روحیه و کاهش اضطراب شد. اما این آسودگی، هیچ‌گاه خود را در عملکرد شرکت نشان نداد. با ادامه کاهش سود، اضطراب دوباره شکل گرفت. مشخص شد که عامل همکاری‌ها نیز سطحی است: اعضای تیم مدیریت اکراه داشتند از کنترل و اختیاراتی دست بکشند که همواره در اختیارشان بود و در نتیجه مدیران ارشد نتوانستند تغییرات مورد نظر را ایجاد کنند. هر حرکت دفاعی، محدودیت‌هایی علیه خود ایجاد می‌کرد و اعضای تیم مدیریتی از همکاران و مسوولیت‌های خود فاصله بیشتری می‌گرفتند که نتیجه آن افزایش مشکلات و سرخوردگی بود.
شرایط فقط یک نزول خطی و واحد نبود. آنچه شاهد آن بودیم، یک الگوی تکراری بود؛ یک چشم‌انداز امیدبخش، جست‌وجوی فردی برای مقصر پنداشتن، یک مراسم توخالی یا مشارکت بی‌سرانجام و در نهایت پذیرش شکست در پایان هر تلاش. در انتهای مسیر، هر یک از اعضای تیم مدیریت، مدیرعامل را مقصر تمام مشکلات می‌دانست تا خیال خود را از صلاحیت و ضعف‌های خود راحت کند.

شکستن چرخه

چالش پیش روی شرکت ریکو این بود که هر قدم دفاعی منجر به محدودیت‌های بیشتری می‌شد که خودشان برانگیزاننده اضطراب بودند و به قدم دفاعی بعدی می‌انجامیدند.
همچنین هر یک از این فرآیندها، پس از آغاز، زندگی و هویت خود را می‌یافتند و به سختی قابل متوقف‌سازی بودند. ساده‌ترین راه برای شکسته شدن چنین چرخه‌ای، بروز اتفاقات تصادفی و تغییر شرایط بیرونی به نفع شرکت بود. تقریبا هیچ امیدی به درایت مدیران ریکو وجود نداشت. البته شرایط بیرونی نیز امیدبخش نبودند. عملکرد شرکت همچنان روندی نزولی داشت و چرخه اضطراب و اقدامات دفاعی با آن ادامه می‌یافت.
در نهایت، همکاری بین اعضای تیم مدیریت نیز به طور کامل از بین رفت و هر یک از آنها بر حوزه اختیارات خود متمرکز شدند. مدتی بعد، شرکت واگذار شد و مدیرانش شغل خود را از دست دادند.
به دلیل آنکه پژوهش ما ۴ سال ادامه یافت، فرصت آن را داشتیم که این الگوهای تکراری را مشاهده کنیم. سایر مدیران به ندرت چنین امتیازی دارند.
برخی مدیران در میانه تغییرات استخدام می‌شوند و یکباره وسط مشکلات سقوط می‌کنند؛ بی‌آنکه بدانند در میان دوره‌ای از سازماندهی‌های دفاعی هستند. تشخیص این وضعیت، برای جلوگیری از اقدامات و نتایج بعدی بسیار حیاتی است و با این حال، به سختی می‌توان از درون امواج کاری انجام داد. مداخله عامدانه از بیرون اغلب برای شکست چرخه و حل اضطراب زیرین آن موثرتر است.

درمان اضطراب سازمانی

تمام سازمان‌ها کم‌وبیش بر اساس احساسات و اضطراب‌ها شکل گرفته‌اند. با این حال، به ندرت اقدامی در مواجهه با اضطراب انجام می‌شود و



این احساس همچنان به سازمان و افراد درون آن شکل می‌دهد.
برای رهبری سازمانی ریکو، اضطراب ناشی از شکست در رشد شرکت به میزانی که برازنده و شایسته تصور می‌شد، بود. آنها به جای مواجهه با اضطراب، به واکنش‌های دفاعی دست زدند. بیشتر شرکت‌ها احساسات را نیازمند مدیریت می‌دانند و به آن به چشم یک منبع اطلاعات نگاه نمی‌کنند. بی‌توجهی به این احساسات، باعث می‌شود که از چشم نهان شوند ولی در خفا به اثرگذاری بر سرنوشت شرکت ادامه دهند؛ ضمن آنکه سازمان‌ها فرصت درس گرفتن و درک اطلاعات نهفته در احساسات را از دست می‌دهند.

منبع: Knowledge Insead