

مربیگری (کوچینگ) عمیق

رویکرد تحلیل نقش سازمانی

تألیف

سوزان لانگ

جان نیوتن

بورکارد سیورس

ترجمه

مریم نامغ

کارشناسی ارشد روان‌شناسی بالینی

گروه درمانگر تحلیلی از انستیتو گروه درمانی استکهلم (GAI)

ویراستار

دکتر فرائه غفاری حسینی

دکتر زهرا رجایی

با پیشگفتار

استاد هادی رحیمی دانش



فهرست مطالب

۷.....	پیشگفتار.....
۱۵.....	مقدمه مترجم.....
۱۹.....	درباره نویسندگان.....
۲۳.....	مقدمه.....
۳۱.....	بخش اول: تحلیل نقش سازمانی، از گذشته تاکنون.....
۳۲.....	فصل ۱ تحلیل نقش سازمانی: مدیریت تغییر راهبردی در محیط کسب و کار.....
۶۳.....	فصل ۲ تحلیل نقش سازمانی: تولد و رشد ایده‌ها.....
۸۰.....	فصل ۳ تحلیل نقش سازمانی در مؤسسه مطالعات رفتاری گراب: خاستگاه و پیشرفت.....
۱۰۵.....	بخش دوم: تحلیل نقش سازمانی، تفاوت‌های کنونی در روش و کاربرد.....
۱۰۶.....	فصل ۴ تحلیل نقش سازمانی و مشاوره: سازمان به‌عنوان ابژه درونی.....
۱۲۷.....	فصل ۵ تحلیل نقش سازمانی: استفاده از دید دوگانه بیون.....
۱۴۰.....	فصل ۶ گفت‌وگو در نقش: تحلیل نقش سازمانی با دو نفر عضو یک سازمان.....
۱۶۴.....	فصل ۷ تحلیل نقش سازمانی با تلفن: مراجعه‌کننده‌ای که تنها یک‌بار ملاقات کردم.....
۱۸۱.....	فصل ۸ استفاده از زندگی‌نامه در تحلیل نقش سازمانی.....
۲۰۳.....	فصل ۹ کوچینگ مدیران مسن: تعارض‌های شخصی/کاری، مرگ و میراث.....
۲۲۰.....	فصل ۱۰ تحلیل نقش سازمانی در آموزش مدیریت.....
۲۳۵.....	نکته‌های پایانی: تحلیل نقش سازمانی، چشم‌انداز آینده.....
۲۴۳.....	منابع.....

بخش اول

تحلیل نقش سازمانی،

از گذشته تاکنون

فصل ۱

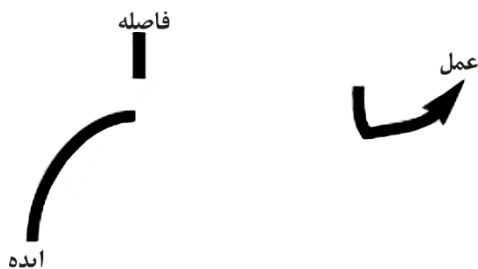
تحلیل نقش سازمانی: مدیریت تغییر راهبردی در محیط کسب و کار

ایروینگ بورویک

این سفر برای من از چهل سال پیش آغاز شد. زمانی که در دانشگاه مکاگیل استاد ادبیات انگلیسی بودم. بیست سال گذشت تا اولین برنامه سیستماتیک را به نام *استراتژی گروه و برنامه اقدام* پایه گذاری کنم. برنامه‌ای که بخشی از آن تحلیل نقش سازمانی بود.

جست‌وجو

من به دنبال بنای برنامه و فرایندی بودم که تضمین کند، شرکت‌کنندگان ایده را تبدیل به عمل خواهند کرد. از همان روزهای ابتدایی در جایگاه مدرس، با دانشجویان و مدیرانی مواجه می‌شدم که تعهد بی‌پایان خود را نسبت به ایده‌های تازه ابراز می‌کردند. با این حال، رفتار آنها با آنچه می‌گفتند، در تعارض بود. برای من شگفت‌آور است که بسیاری از افراد می‌توانند تا حد زیادی به چیزی پایبند شوند و هم‌زمان، کار کمی در راستای آن بکنند. هدف من از بین بردن آنچه «شکاف» بین ایده و عمل می‌نامم بوده است (شکل ۱).



شکل ۱. فاصله بین ایده و عمل

افراد در حالی از سخنرانی‌ها، برنامه‌ها و تجربیات گوناگونی که آموخته‌اند، فاصله می‌گیرند که از نظر هیجانی متعهد و پایبند به ایده یا مفهوم جدید شده‌اند. با این حال، حتی ذره‌ای رفتار خود را تغییر نمی‌دهند، گرچه همچنان به «تغییر» پایبند هستند. جست‌وجو در این راه مرا با جنبش پویایی گروه، جنبش گروه‌تی، کنفرانس روابط گروهی تویستوک، مرکز خانواده‌درمانی میلان و جنبش سیستم‌ها^۱ آشنا کرد.

دینامیک گروه

دینامیک گروه، ابزارها و فنونی را برای مدیریت فرایندهای گروه فراهم می‌کند. روشی که هرچند مؤثر است، بنا بر تجربه من کمتر بر تبدیل ایده به عمل تأثیر می‌گذارد. دینامیک گروه باور دارد که بینش به عمل منجر می‌شود و استراتژی آن رسیدن به لحظه‌ای است که گره از مسئله می‌گشاید «آها!»^۲ در نتیجه، اکثر برنامه‌های دینامیک گروه تمرین‌های غیر مرتبط یا نقش‌آفرینی^۳ است که هرکدام تا حدی بینش متفاوتی به فرد می‌دهد. انتظار می‌رود که مجموع این تجربه‌ها منجر به درک و سپس تغییر شوند.

مؤسسه روابط انسانی تویستوک

پس از دینامیک گروه، نوبت به فرایند روابط گروهی تویستوک رسید. این روش بسیار

1. System Movement
2. Ah-ha experience
3. Role play

هوشمندانه و مؤثر، اما خشن و تنبیهی بود؛ می توانست به اندازه تأثیر مثبت، تأثیر منفی بگذارد. تجربه های مثبت نیز تنها پس از تأمل و بازنگری مثبت به نظر می رسید و در لحظه تجربه شدن چنین نبود. در نتیجه، من تلاش کردم تا یکنواختی خسته کننده دینامیک گروه را با روش خشن روابط گروهی تویستوک ترکیب کنم. می خواستم فرایندی بسازم که بدون درد روش تویستوک، به نتیجه آن برسد. زمانی من و پیر ترکه (رئیس کنفرانس روابط گروهی تویستوک پیش از مرگ زودهنگامش) چنین برنامه ای را باهم اجرا می کردیم. با این حال، برنامه یکپارچه نبود، بلکه دو مسیر موازی بود. او کار خود را می کرد و من کار خودم را.

تفکر سیستمی

جهش بعدی، پس از آشنایی من با کاربرد بالینی تفکر سیستمی رخ داد. همسرم بلا بورویک، مدیر گروه خانواده درمانی را در دانشگاه لوون، از لوییجی باسکولو و گانفرانکو چچن را در مرکز خانواده درمانی میلان دعوت کرد تا برای یک هفته به بروکسل بیایند و روش سیستمی جدید خود را برای دیگران شرح دهند. من هم با وجود آنکه درمانگر نبودم، به این گروه پیوستم.

مؤسسه خانواده درمانی میلان

هوشمندی این دو مرد، یک هفته تمام مرا به فکر فرو برد. آنها روش سیستمی خود را با استفاده از داستان، نوار، خاطره و تجربه بالینی نظریه و فنون توضیح دادند. آنها موفق شده بودند بی اشتباهی عصبی را درمان کنند؛ اتفاقی که پیش از آن هرگز نیفتاده بود. بیماران کاتاتونیک را در ۴ یا ۵ ماه درمان کرده بودند. توانسته بودند، بدون تعارض زیاد، در زمان کوتاهی تغییرهای شگفت انگیزی را ایجاد کنند. برای من باورنکردنی بود. اگر آنها با چنان بیمارانی به چنین نتیجه هایی دست یافته بودند، تصور کنید در محیط کسب و کار با مدیران سالم و عادی، چه نتیجه هایی به دست می آوردند. آن زمان، من مدیر توسعه سازمان آی تی تی در اروپا بودم. پیش از آنکه آنها بروکسل

را ترک کنند، هر دو را استخدام کردم تا یک سال، ماهانه دو روز، با من کار کنند و فن‌هایشان را برای مدیران آن مرکز به‌کارگیرند. ناچار شدیم پس از ده ماه تلاش، کار را کنار بگذاریم. آنچه برای خانواده‌ها کارآمد بود، برای مدیران فاجعه آفرید.

نقش دائمی در مقابل نقش موقت

پس از کمی تأمل فرضیه‌پردازی را شروع کردم. فنون مرکز خانواده‌درمانی میلان، مداخلات قدرتمندی بود که سیستم خانواده را برهم می‌زد و جزئیات آن را به نمایش می‌گذاشت. هیچ‌یک از اعضای خانواده با چنین مداخلات قدرتمندی احساس تهدید نمی‌کرد؛ چراکه از دست دادن نقش خود در خانواده غیرممکن است. آدمی نقش خود در جایگاه مادر، پدر، برادر، خواهر، پسر یا دختر را در سرتاسر زندگی حفظ می‌کند. ممکن است ما آخرین عضو خانواده خود باشیم، اما همچنان نقش خود را خواهیم داشت. نقش ما در خانواده دائمی است. از سوی دیگر، نقش‌ها در سازمان کاری همواره موقت است. ممکن است پنجاه سال عنوان مدیر را داشته باشیم، اما درنهایت زمانی که بازنشسته شویم یا شرکت را ترک کنیم، نقش و منافع همراه آن را از دست می‌دهیم. من چنین فرض کردم که مداخله‌های درمانی رویکرد میلان، هیچ‌گاه اعضای خانواده را در کلینیک مانند مدیران در محیط کار تهدید نمی‌کرد. مدیران احساس می‌کردند اگر جزئیات سیستم را به نمایش بگذارند، در خطر از دست دادن نقش خود در سیستم کاری قرار خواهند گرفت. آنها نگران بودند شغلشان و همراه آن درآمد، امنیت اقتصادی و درنهایت خانواده خود را از دست بدهند.

من تصمیم گرفتم فرایندی را معادل با فرایند گروه خانواده‌درمانی میلان طراحی کنم و بر همان اساس، نظریه سیستم را به وجود آورم که بتواند به همان نتیجه‌های قدرتمند برسد؛ در زمانی کوتاه بدون ایجاد آشفتگی یا ضربه به سیستم. هدف ایجاد فرایندی بود که مردم را از ایده به عمل هدایت کند. آنچه درنهایت بتواند، به تغییر رفتار منجر شود. مدل^۱ پیش روی من بود.

ادامه جست‌وجو در پی پارادایم

چهار سال‌ونیم دیگر نیز به آزمون‌وخطا برای ساخت برنامه سیستمی گذشت. در این سال‌ها، همکاران متعددی داشتم، اما به سه نفر از آنها نزدیک‌تر بودم: گوردون لورنس (به فصل دو مراجعه کنید)، بروس رید (به فصل سه مراجعه کنید) و سیگی هرش. هر سه حامی این فعالیت بودند و به درک و دریافت ما از این تجربه در حال تکامل کمک کردند. به‌خصوص، دیدگاه گوردون بسیار مفید بود. اولین برنامه موفق استراتژی گروه و برنامه اقدام تبدیل به میان‌بر برای تغییر شد. مثل آن بود که از مدار مجتمع در مقابل لوله خلأ کهنه استفاده می‌کردم.^۱ اکنون فناوری مدار، پیشرفت کرده بود و کارها سریع‌تر پیش می‌رفت. تغییر آنچه پیش‌تر سال‌ها طول کشیده بود، حالا در چند ماه یا حتی در چند هفته انجام‌شدنی بود. تحلیل نقش سازمانی، به‌عنوان بخشی از استراتژی گروه و برنامه اقدام بنا شده بود.

نقش نقش

مسئله کلیدی در تغییر سیستمی، تغییر نقش است؛ نه شخص یا سازمان. برای کار با نمایندگان مؤسسه میلان بر نقش متمرکز شدم. شروع کردم به نگاه کردن به نقش و نه به شخص. زمانی مفهوم انتزاعی سیستم عینی‌تر شد که توانستم به افراد در نقش فکر کنم و نه به شخصیت آنها.

آنچه فرد و سازمان را پیوند می‌دهد، نقش است. ارتباط من با محل کار با نقش من است. اگر نقش خود را از دست بدهم ارتباط خود را با سازمان از دست می‌دهم.

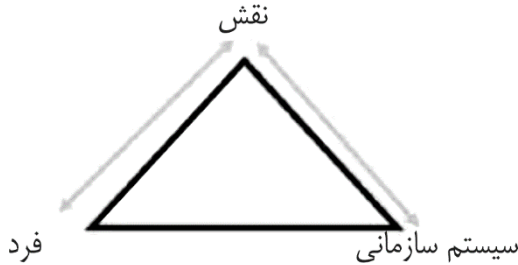
۱. لوله خلأ (vacuum tube) یک تقویت‌کننده الکترونیکی است که براساس اصل انتشار ترمیونی کار می‌کند. مدار مجتمع (integrate circuit)، وسیله‌ای است که اجزای الکترونیکی فعال و غیرفعال را در یک بسته واحد ترکیب می‌کند. به‌طور کلی، برای انجام یک عملکرد خاص با حداقل قطعات خارجی مورد نیاز. از جمله مزایای مدار نسبت به لوله خلأ: مصرف برق کمتر، اتلاف گرمای کمتر و راندمان بالاتر نسبت به لوله‌های معادل. به‌نظر می‌رسد، نویسنده از این مثال استفاده کرده است تا به بازدهی بیشتر روش «استراتژی گروه و برنامه اقدام» اشاره کند (ویراستار).

درواقع، از سیستم خارج می‌شوم. سازمان نقش را تعریف می‌کند و کسی را برای ایفای آن استخدام می‌کند. شرکت به فروشنده، مهندس یا مدیر تولید نیاز دارد. نیازی به سم یا جو، آن یا لوییز ندارد. همان‌طور که شکل ۲ تأکید می‌کند، تمرکز بر نقش و تمرکز بر شخصیت آشکارا از هم متمایز است.

عامل محوری در مدیریت تغییر، نقش است. پیش‌ازین، تمرکز ما بر فرد یا سازمان بود. اغلب، هر دو رویکرد را داریم [جدا از هم]: ابتدا سازمانی و سپس فردی. دریافت جدید من از نقش پدیده اتصال‌دهنده فرد به سیستم سازمانی بود؛ همان‌طور که در شکل ۳ نیز نشان داده شده است.

اینجا بود که متوجه شدم، این نقش بود که باید تغییر می‌کرد، نه شخص. بلافاصله، به یاد رئیس سابقم افتادم. سال‌ها پیش، من برای مدیری کار می‌کردم که مستبد بود و بسیار فریاد می‌کشید. یک روز، پس از مشارکت در یک برنامه، متوجه شد که نقش مدیر گوش دادن است. او نقش خود را به‌عنوان مدیر بازتعریف کرد: مدیر کسی است که به دیگران گوش می‌دهد. او شخصیت خود را تغییر نداد. جلسه بعدی، بعد از داد و فریادهای همیشگی، توضیح داد که می‌خواهد گوش بدهد. سپس دستور داد «حرف بزن، من گوش می‌کنم» و به حرفم گوش داد. او درک خود را از نقش و در نتیجه آن رفتارش را تغییر داده بود؛ اما شخصیتش را نه.





شکل ۳. مثلث نقش-فرد-سیستم سازمانی.

تغییر بی‌تغییر

تغییر نقش بدون تغییر فرد، چالشی است که من آن را «تغییر بی‌تغییر» می‌نامم. ما هر روز این کار را انجام می‌دهیم. نقشمان را تغییر می‌دهیم، اما شخصیتمان را نه. هر بار که نقشمان را تغییر می‌دهیم، رفتارمان را نیز تغییر می‌دهیم. ممکن است در دفتر کار شما فردی قاطع و مسلط باشید، اما در خانه همسری نامطمئن و کم‌اعتماد به نفس. ممکن است کارمندی مطیع باشید، اما در خانه پدر یا مادری زورگو. همه اینها بستگی دارد به درک شما از نقشتان، از قواعد سیستمی که در آن قرار دارید و روابطی که به وجود آورده‌اید. می‌توان سازمان را به شکل شبکه‌ای از نقش‌ها و روابط در نظر گرفت که زیر چتر مجموعه‌ای از قواعد، به یکدیگر متصل شده‌اند. در این شبکه افراد گوناگون نقش‌ها را همان‌گونه که می‌بینند، بر عهده می‌گیرند.

از لحاظ نظری، تغییر نقش می‌تواند بلافاصله منجر به تغییر رفتار شود. هرچند، لازم است فرد نقش جدید را بپذیرد. تغییر نقش آسان نیست. پذیرش زمانی اثرگذار است که خود فرد این نقش را به وجود آورده باشد. درباره ارتقای شغلی، شغل بسیار تغییر می‌کند و همه تغییر رفتار را می‌پذیرند. سیستم‌ها مانند جاذبه زمین هستند؛ وزن و قدرت آنها همه‌جا گسترش یافته است، اما هیچ‌جا دیده نمی‌شوند. اهمیت تجربه نقشتان و قدرت انتظار دیگران می‌تواند مانند سیمانی برای نگه‌داشتن شرایط موجود عمل کند. محکم‌ترین دلیل برای تغییر نکردن نقش، این است که نمی‌دانیم باید در نقش جدید چه کنیم.