

نام کتاب:

رقص تغییر

چالش‌های تغییر بنیادی در سازمان‌های یادگیرنده

برگردان کتاب:

The Dance of Change

Challenges of fundamental changes
in learning organizations

نویسنده:

پیتر سنگه

برگرداننده به فارسی:

آقایان حسین اکبری و مسعود سلطانی

تحت نظارت دکتر مشایخی

گروه پژوهشی صنعتی آریانا

اول

۷۷۵-۲۵۲۰

ناشر:

نوبت چاپ:

تلفن:

خلاصه‌سازی و تدوین:

مهراب پرتوی‌دیلمی

شرکت پلاک آبی

۳ شروع کار
۳ آشنایی
۴ ایجاد تغییرات بنیادی
۴ ۱. ایجاد گروه پیشاهنگ
۵ ۲. فرایندهای رشد تغییر بنیادی
۶ ۳. محدودیت‌های پیش رو
۷ چالش‌های اقدام به تغییر
۷ ۱- کمبود وقت
۸ ۲- نداشتن کمک
۹ ۳- مربوط نبودن
۱۰ ۴- ایستادن پای حرف
۱۱ چالش‌های پایدار ماندن
۱۱ ۵- ترس و دلهره
۱۲ ۶- ارزیابی و اندازه‌گیری
۱۳ ۷- معتقدان واقعی و ناباوران
۱۵ چالش‌های بازطراحی و بازنگری
۱۵ ۸- اداره کردن
۱۶ ۹- ترویج
۱۷ ۱۰- استراتژی و هدف
۱۸ جمع‌بندی

شروع کار

آشنایی

تغییرات پیش‌روی جوامع انسانی در آینده دور یا نزدیک، گرچه پیش‌بینی آنچه به وقوع خواهد پیوست را غیرممکن می‌نمایاند، در یک نکته شکی باقی نمی‌گذارد و آن این‌که چنانچه در روش انجام کارهایمان تجدیدنظری اساسی نداشته باشیم در چنبره چالش‌های پی‌درپی گرفتار خواهیم شد! داشتن چارچوبی برای جمع‌بندی ایده‌ها و تجربه‌های تغییر در سازمان‌ها هدف اصلی این کتاب است. ایده‌ها و تجربیاتی که در نگاه اول متفاوت و گاه متناقض به نظر می‌رسند. همان‌طور که اهداف سازمان‌ها از اقدام به تغییر، در نگاه اول متفاوت است.

بررسی‌های آماری نشان می‌دهد که اغلب سازمان‌هایی که مهندسی مجدد و یا تغییرات گسترده را در خود تجربه کرده‌اند، در عمل به نتایج مورد نظر و پیشرفت قابل ملاحظه در بهره‌وری نرسیده‌اند. برخی نیز اساساً شکست خورده‌اند. مشکل عمدتاً در آنجاست که به جای ایجاد تغییر در شیوه تفکر، به توصیه‌های کارشناسی و مشاوران بهتر و مدیران متعهدتر دل بسته‌ایم.

سازمان‌ها نیز مانند هر سیستم زنده در مراحل رشد و تغییر خود با عوامل محدود کننده رشد و عوامل تسریع کننده آن مواجه‌اند. الگوی رشد موجودات زنده حکایت از بروز تغییراتی سریع در آغاز و تا رسیدن به زمان بلوغ دارد. پس از آن این سیر کند شده و به تدریج افول می‌یابد. در سازمان‌ها نیز چنین الگویی حکمفرماست.

ایجاد توانایی یادگیری اصلی‌ترین شرط برای ایجاد تغییرات مؤثر بر بهره‌وری سازمان است. تا وقتی توانایی یادگیری بخشی از استراتژی تغییر نشده‌اند، هر تلاشی محکوم به شکست است. اقدامات یادگیری باید در کنار توجه به عوامل رشد، از فرایندهای محدود کننده رشد هم غافل نشوند. بازی و انعطاف پذیری میان این دو دسته عوامل و فرایندهاست که **رقص تغییر** را می‌سازد.

اصرار داشتن بر لزوم حضور **رهبران قهرمان** چرخه باطلی از بروز بحران و حل بحران توسط رهبری قهرمان‌تر را پدید می‌آورد. در این شیوه تفکر چنین پنداشته می‌شود که رهبران، انسان‌هایی متفاوتند و دیگران نمی‌توانند مانند آنها بیاندیشند و عمل کنند. چنین رهبرانی معمولاً هزینه‌ها را با کاستن از تعداد پرسنل کاهش می‌دهند و به نتایج سودبخش کوتاه‌مدت دست می‌یابند. اما بهبودی‌های ایجاد شده کم‌دوامند و افراد به عادت‌های قبلی خود باز می‌گردند. چرا که در شیوه تفکر تغییری ایجاد نشده است.

در مقابل، دیدگاه متفاوتی حکایت از آن دارد که تنها تغییرات کوچک است که با برنامه‌ها و بیانی‌های آمرانه مدیران ارشد پیاده شدنی است. زیرا طبع بشری، فطرتاً در برابر اطاعت محض مقاومت می‌کند. بین تعهد مورد نظر مدیران ارشد و اطاعت محض تفاوت بسیاری است. و درک نکردن این نکته باعث می‌شود که مدیران ارشد ندانند که دستورات آمرانه آنها نیاز به اطاعت دارد نه تعهد! تغییرات عمیق در شیوه تفکر و جهان بینی با اطاعت به دست نمی‌آید. چشم دوختن به دهان مدیران بزرگترین آفت ایجاد تغییر پایدار و مؤثر است.

رهبران، امروزه در سطوح مختلف دیده می‌شوند. برخی **رهبران عملیاتی** هستند. اینان افرادی هستند که مسؤل کسب نتیجه‌اند و اختیارات کافی برای ایجاد تغییرات دارند تا کارها در سطح محلی، سازمان یابند. گروهی **رهبران شبکه** یا رابطان داخلی و سازندگان اجتماع هستند. رهبران شبکه محدودیت رهبران عملیاتی را در برقراری ارتباط با خارج از واحدشان جبران می‌کنند و با حرکت در طول سازمان شبکه‌های وسیعی را پشتیبانی می‌کنند. دسته سوم **رهبران اجرایی** هستند. مسولیت نهایی عملکرد سازمان بر عهده اینان است اما بر فرایند انجام کار نفوذ مستقیم ندارند. آنچه این رهبران باید برای ایجاد تغییر پایدار انجام دهند موضوع این کتاب است، بدون آنکه بخواهیم بر آنچه چنین رهبرانی در موارد استثنایی متمرکز شویم. به جای آن بر یک **الگوی سیستمی پویا** بر اساس الگوهای زیست شناختی تکیه می‌کنیم.

چالش‌های پیش‌روی تغییر بنیادی، ناشی از محدودیت در یادگیری و تغییرند. ما این چالش‌ها را در بستر اقدامات یادگیری یا اقدامات تغییری که استراتژی آن تقویت توانایی‌های یادگیری است، بررسی می‌کنیم. پس زمینه این کتاب بر مبنای پنج فرمان ایجاد توانایی‌های یادگیری در سازمان است: **شایستگی شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی**. شرح این فرامین در کتاب **پنج‌مین فرمان**، نوشته نگارنده همین کتاب آمده است.

ایجاد تغییرات بنیادی

۱. ایجاد گروه پیشاهنگ

با کنار گذاشتن ایده رهبر قهرمان، پذیرفتن اینکه هر بزرگی در ابتدا کوچک بوده است ساده می‌شود. بدین ترتیب درمی‌یابیم که تا گروهی به عنوان **پیشاهنگ تغییر** ایجاد نکنیم، فرایند تغییر مثرتر نخواهد شد. رشد ایده‌های جدید و تبدیل مفاهیم نظری به توانایی‌های عملی در گروه ایجاد چنین گروهی است. این گروه‌ها می‌توانند از چند نفر تا تعداد زیاد متفاوت باشند. همچنین در سطوح مختلف سلسله مراتبی سازمان قابل ایجادند. نکته مهم این است که چنانچه چنین گروه‌هایی بر پایه اقتدار و قدرت تشکیل شوند نتایج مطلوبی از تغییرات در کوتاه‌مدت در برخواهند داشت اما تنها تا زمانی پایدار خواهد بود که قدرت موصوف برپا باشد. اما چنانچه

بر پایه یادگیری بنا شود با کنار رفتن مدیران ارشد، اقدام تغییر علیرغم متفاوت شدن به راه خود ادامه می‌دهد.

۲. فرایندهای رشد تغییر بنیادی

وجود فرایندهای تقویت کننده رشد لازمه خودپایدار بودن رشد است. دست کم سه فرایند تقویت کننده بنیادی وجود دارد که عبارتند از: **تقویت دستاوردهای شخصی، توسعه شبکه‌های افراد متعهد، و بهبود دستاوردهای کسب‌وکار.**

اقدام برای ایجاد تغییر بنیادی از **سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر** آغاز می‌شود. تغییر بنیادی به صرف زمان، منابع و انرژی و همچنین یک گروه پیشاهنگ نیاز دارد. اقدامات تغییر به عملکرد روبه‌بهبود و اهداف و فرایندهای کاری واقعی مرتبطند، افرادی مؤثر را درگیر می‌کنند، به دنبال تعادل عمل و فکرنند، به افراد فرصت فکر کردن می‌دهند و با بالا بردن ظرفیت فردی و جمعی اعضای سازمان به یادگیری در زمینه کاری توجه دارند. برای ایجاد محیط مناسب برای یادگیری **به ایده‌های راه‌گشای جدید، نوآوری در زیربنا و نظریه، دانش و ابزار** نیازمندیم که اقدام به تغییر بر اساس همین سه اصل آن را فراهم می‌کند.

توسعه توانایی‌های یادگیری، با ایجاد **شور و شوق** در افراد برای ایجاد آنچه به راستی دوست دارند، برقراری **مذاکرات مباحثه‌ای** به شیوه‌ای که تأمل و تحقیق را برانگیزد، و بالا بردن توان **درک پیچیدگی** در راستای تفکر سیستمی ممکن می‌شود. این توانایی قابل پیاده کردن با زور و دستور از بالا نیست و تنها در شرایطی ایجاد می‌شود که زمان مناسب به آن اختصاص یابد.

با شروع اقدام به تغییر، پس از سرمایه‌گذاری و اختصاص زمان کافی برای ایجاد توانایی یادگیری افراد به دستاوردهای شخصی نائل می‌آیند که این خود باعث ایجاد رضایت‌مندی آنان شده و **تمایل و اشتیاق به تغییر** را در آنها بیشتر می‌کند. این نخستین حلقه اقدام به تغییر است. حلقه بعدی با **مشارکت افراد** ایجاد می‌شود. نتیجه آن **شبکه‌سازی و ترویج ایده‌ها و نوآوری‌هاست**. که خود مجدداً باعث افزایش تمایل و اشتیاق به تغییر در افراد خواهد شد. چنین شبکه‌هایی از آنجا که آمرانه و رسمی نیست اثر بخشی بالایی دارد به شرط آنکه منجر به ایجاد تعهد شده و پایدار بماند. در نهایت و در سومین حلقه تواناییهای یادگیری موجب بروز **ایده‌های جدید در کسب‌وکار شده** و با داشتن زمان کافی به **بهبود دستاوردهای کسب‌وکار می‌انجامد**. چنین بهبودی **اعتبار** فردی و جمعی را بالا برده و تمایل و اشتیاق به تغییر را در افراد ایجاد کرده و افزایش می‌دهد. همه اینها موجب سرمایه‌گذاری بیشتر برای تغییر شده و چرخه‌های سه گانه با موفقیت به راه خود ادامه می‌دهند.

سرعت حرکت هر یک از این فرایندها متفاوت است، اما همراهی و ترکیب آنها ضامن بقای رشد است. در این میان نباید از توجه به چند نکته غافل شد. نخست آنکه چیزی بدون تعهد

اتفاق نمی‌افتد ولی تعهد اولیه همیشه محدود به چند نفر است. دوم آنکه رشد امری تدریجی است و باید از کوچک آغاز کرد. سوم اینکه نتایج روشن و ابزارهای سودمند مهم‌تر از طرح‌های جزئی است. هدف‌ها و لوازم باید برای همه شفاف باشد. چهارم اینکه در مواقع بروز بحران باید ابتدا به حل آن پرداخت اما از آن به عنوان تجربه‌ای برای عدم تکرار درس گرفت. و آخر اینکه وجود محدودیت‌ها و چالش‌ها گرچه فشار آور است، موجب بروز خلاقیت و ایده‌های جدید نیز خواهد شد.

۳. محدودیت‌های پیش رو

محدودیت‌ها در صورت تحریک خود را نشان می‌دهند. بنابراین به جای واکنش نشان دادن، باید بتوانیم آنها را پیش‌بینی کنیم. محدودیت‌ها و عوامل متعادل کننده رشد، به یکدیگر وابسته‌اند و یکی پس از دیگری و با فاصله زمانی به چشم می‌خورند. نحوه مقابله با آنهاست که سیستم را به تعادل می‌کشاند و یا از میان برمی‌دارد! در این مسیر باید به چهار استراتژی توجه کرد:

۱. **برای رشد فشار زیادی نیاورید:** در هنگام برخورد با اولین چالش‌ها، نباید به آن فشار آورد و آنرا پس زد، بلکه از همان ابتدا باید خود را مستثنی ندانست و به پیش‌بینی پرداخت.

۲. **به آینده فکر کنید:** عوامل محدود کننده کار را بشناسید. به چالش‌های پیش رو، پس از مرحله اول رشد بیاندیشید، و زمان لازم برای غلبه بر چالش‌ها را تخمین بزنید.

۳. **آزمایش کنید:** در شروع اقدام به تغییر، پاسخی برای چالش‌ها وجود ندارد. پاسخ‌ها از دل آزمایش و تجربه به دست می‌آیند.

۴. **اهداف را با تمرین الگوهای ذهنی تعدیل کنید:** الگوهای ذهنی اغلب در برابر تغییر بنیادی مقاومت می‌کنند. لازم است برخی سیستم‌ها را بدون تغییر باقی بگذارید.

در ادامه با چالش‌های اقدام به تغییر در روند یادگیری، مکانیزم وقوع آن و استراتژی‌های برخورد با آن آشنا می‌شویم.

آنچه در صفحات بعد می‌آید، تنها مروری اجمالی بر مطالب ذیقیمت کتاب است. مثال‌ها، داستان‌های واقعی، مقالات سودمند و تجربیات گران‌بها به اضافه توضیحات مبسوط برای آنچه به سبب تلخیص مبهم باقی می‌ماند در کتاب دیده می‌شود که هر کس را، ولو در اندیشه تغییر سازمان خود نباشد، بی‌نیاز از مطالعه این کتاب نمی‌کند.

چالش‌های اقدام به تغییر

در مواجهه با سازمان‌های مختلف دیده می‌شود که گرچه در ابتدا همه چیز به خوبی پیش می‌رفته، موفقیت نهایی کم بوده و پس از مدتی به نظر می‌رسد که پروژه باید متوقف شود. این نشان می‌دهد که برخی از چالش‌ها آنقدر قوی هستند که میتوانند پیش از شروع تغییر مانع رخ دادن آن شوند. این چالش‌ها که چالش‌های شروع نامیده می‌شوند عبارتند از:

۱- کمبود وقت

اقدامات یادگیری به افرادی نیاز دارد که برای فعالیت‌های جدیدی مثل تأمل، برنامه‌ریزی، کارگروهی و آموزش وقت بگذارند. تصور نداشتن وقت کافی به عنوان یکی از فرایندهای محدود کننده رشد توانمندی‌های یادگیری عمل می‌کند. این اتفاق به دو شیوه رخ می‌دهد: یا زمانی که صرف تغییرات می‌شود ثمربخش نیست و یا افراد فکر میکنند وقت کافی برای یادگیری ندارند و مشارکت نمی‌کنند. نداشتن نگاهی انعطاف‌پذیر به زمان عامل اصلی چنین تصویری است.

با سرمایه‌گذاری در اقدامات تغییر، زمان مورد نیاز اعضای تیم پیشاهنگ افزایش می‌یابد. اگر برنامه زمانی انعطاف کافی نداشته باشد و زمانی به این اقدامات اختصاص نیابد، نداشتن وقت آزاد دو اثر خواهد داشت: اقدامات را بی‌تأثیر می‌کند و بنابراین رشد احتمالی توانایی‌های یادگیری را تضعیف می‌کند. و یا نومی‌دی را افزایش می‌دهد و به این ترتیب بر اشتیاق و تمایل افراد برای تغییر تأثیر کاهنده می‌گذارد.

برای غلبه بر این مشکل چندین استراتژی وجود دارد. می‌توانید **تلاش‌ها را ترکیب کنید** و به یک هدف مشترک که برای همه جذاب باشد دست یابید. **زمانی را به توجه و تمرکز اختصاص دهید.** کار سخت برای مدت کوتاه گاه مفید تر از کار عادی در دراز مدت است. **به افراد اعتماد کنید و بگذارید بر زمان خودشان کنترل داشته باشند.** در این حالت حتی در نبود رییس نیز آنان به نحو مطلوب فعالیت خواهند کرد. **به وقت‌های برنامه‌ریزی نشده بها دهید** و از پروبال دادن به مصاحبت‌های بی اهمیت نهراسید. **توانایی‌هایی برای حذف کار زیاد ایجاد کنید** و وظایف اضافی به کارکنان و خودتان تحمیل نکنید. **به بازی‌های سیاسی توجه نکنید** و به جای تأمل در حل مشکل به تفکر در نحوه ارائه آن نپردازید. **به نیازهای غیرضروری پاسخ ندهید.** و بدانید که **اصلاحات تدریجی در طول زمان** صورت خواهند گرفت و باید در هر مرحله به جای مبارزه با نیروهای مقاوم آنها را بشناسیم و علت بروز آن را دریابیم.

۲- نداشتن کمک

گروه های پیشاهنگ، بدون هدایت، راهنمایی و حمایت کیفی از هم می‌پاشند. کمک در اقدامات تغییر بنیادی اشکال مختلفی از قبیل مشاوران داخلی یا بیرونی، دیگر مدیران عملیاتی، و یا نصیحت‌کننده‌ها دارد. موانع کمک خواستن مدیران عمدتاً رواج فرهنگ **قدرماً بانه** است که مدیران تصور میکنند که خود میتوانند کار را به انجام رسانند و حاضر به اعتراف به نداشتن همه پاسخ‌ها نیستند. اما مهمترین عامل این است که مدیران **اغلب نمی‌دانند که تا چه حد و در کجا به کمک محتاجند.**

هرچه سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر بیشتر باشد به کمک بیشتری نیازمندیم. اگر کمک در دسترس محدود باشد، نبود کمک افراد را مأیوس می‌کند، چون فکر میکنند وقت خود را صرف امری نامناسب کرده‌اند. در این صورت از نظر آنها اقدام تغییر اثربخش نیست توانایی‌های یادگیری افزایش نمی‌یابد.

برای مقابله با این چالش باید در **اولین فرصت به دنبال کمک** باشیم. چرا که دریافت کمک امری زمان‌بر است. **قابلیت هدایت شدن** را ایجاد کنید، هدایت‌کننده‌ها مانند تسهیل‌گر عمل می‌کنند و به افراد در ایجاد فضایی امن کمک می‌کنند. مدیران عامل باید برای خود **شریک** پیدا کنند. شریکی قابل اعتماد که بتوان با او از تنش‌ها سخن گفت. **هدایت باید جزئی از مدیریت عملیاتی باشد.** مدیران عملیاتی در تماس مستقیم با کارکنان و فرایندها هستند و هدایت آنان اثربخش‌تر است. و در آخر **باید گرایش کمک گرفتن** را در افراد ایجاد کرد. مدیران باید بدانند که پاسخ‌های سریعشان به مسائل مانع از جستجوی راه‌حل‌های بنیادی است.

عوامل کلیدی رهبری کاملاً شناخته شده نیستند، اما برای ایفای نقش هدایت‌کننده رهبران باید به سه اصل توجه داشت. **علاقه به بازی** را در رهبران ایجاد کنند تا این نقش را نه به‌خاطر برخورداری از مزایای مالی و موقعیتی، که به انگیزه علاقه به نفس آن پذیرا شوند. **به نتایج مطلوب توجه کنند** نه به مکانیسم حصول آن نتایج. و **پیوندهای خوب** کاری و انسانی با زیردستان و مدیران دیگر برای خود خلق کنند.

سازمان‌هایی که به دنبال کمک هستند، با اتکا به آموزش‌های کوتاه مدت، به تغییری کوتاه مدت دست می‌یابند. اگر بخواهید توانایی‌هایی متفاوت از تجربه فعلی‌تان به دست آورید، توسل به دوره‌های کوتاه مهارت‌سازی بی‌فایده است. برای ایجاد تبحر بهتر است فراگیری مهارت در پنج سطح صورت بگیرد: **۱. نوآموز، ۲. مبتدی، ۳. یادگیرنده‌های متبحر، ۴. یادگیرنده‌های حرفه‌ای، و ۵. خبره‌ها**

۳- مربوط نبودن

نتایج حاصل از تغییر باید برای همه زیردستان روشن باشد. چنانچه حمایت لازم از اقدام به تغییر صورت گیرد اما انگیزه لازم در افراد ایجاد نشود، اقدام بی نتیجه خواهد ماند. اگر افراد ضرورت تغییر را حس نکنند و استراتژی روشنی در پشت آن نبینند، اقدامات بسیار سریع از بین می‌روند.

با افزایش سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر، افراد متوجه تعهدی که از ایشان انتظار می‌رود می‌شوند، در این حالت باید متوجه **نیازهای کسب و کار** بشوند و بتوانند آن را با حداقل نیازهای شخصی خود پیوند بزنند. ضمناً باید **نحوه مشارکت و هماهنگی** خود با آن را نیز بدانند. چنانچه این نیازها تأمین نشوند، فقدان تعهد ایجاد می‌شود و افراد مشارکت نمی‌کنند و اگرهم مشارکتی داشته باشند، از روی اجبار بوده و صادقانه نیست. با **شفاف سازی مسئله کسب و کار و برانگیختن میزان توجه شخصی** افراد میتوان تمایل و اشتیاق به تعهد را در ایشان ایجاد کرد و بدین ترتیب به سرمایه‌گذاری در اقدام به تغییر افزود.

برای مقابله با این چالش باید روی رهبران و به‌ویژه رهبران عملیاتی کار کرد. باید در **بین رهبران آگاهی استراتژیک ایجاد کرد**. رهبران عملیاتی باید با چشم اندازه‌های سازمان و مسائل مالی و بودجه‌ای آشنا شده و درک صحیحی از آن به دست آورند. دیگر اینکه **باید به صراحت در گروه پیشاهنگ در مورد ارتباط اقدام به تغییر با کسب و کارتان سؤال کنید**. هنگامی که دیگران با هدف‌های شما سازگار نیستند و شما در صدد اعمال تغییرید، ابتدا سعی کنید ارتباط اهداف آنها را با سازمان درک کنید.

اطلاعات بیشتری در اختیار گروه پیشاهنگ قرار دهید. با اینکار افراد فهم بهتری از کسب و کارشان، منابع ارزش و تأثیر تغییرات آتی بر نتایج کسب و کار پیدا می‌کنند. **ارتباط آموزش با دستاوردهای کسب و کار را حفظ کنید**، دقت داشته باشید که آموزش مرتبط با اهداف باشد. **درباره برداشت‌های افراد بحث کنید**. گاهی افراد به دلیل شغل و سمت خود قادر به تفکیک نقش خود در اقدامات تغییر نیستند. و **پیوسته ارتباط تغییر را با مسائل کاری بررسی کنید**. اغلب اهداف تغییر حل مسائل کاری است و به تدریج تیم به رویکردی بلندمدت یا چشم انداز نزدیک می‌شود.

ع- ایستادن پای حرف

اگر مدیران بر روی عقایدشان پافشاری کنند ولی در مورد رفتارهایشان صادق نباشند، اعتماد کمی به آنها وجود نخواهد داشت و در نتیجه برای واکنش‌هایی که به تغییر صادقانه منجر می‌شوند، امنیتی وجود نخواهد داشت.

اقدام تغییر به اعتماد و تأمل شخصی نیاز دارد که در دو فرایند تعادل به هم پیوسته تأثیر دارد. در فرایند اول اگر افراد نتوانند به حمایت مدیران از اقدام تغییر اعتماد نمایند، مایوس می‌شوند. **اگر اهداف و ارزش‌های مدیران روشن نباشد فقدان اعتماد سر برمی‌آورد که باعث کاهش اعتبار اقدام تغییر می‌شود.** در فرایند دوم، **فقدان اعتماد باعث فقدان تأمل نیز می‌گردد.** افراد در فضای ناامن تأمل و گفتگو نمی‌توانند ارزش‌های لازم را برای تعهد و اشتیاق به تغییر توسعه بدهند.

اثربخش‌ترین اهرم مقابله با این چالش، اشاعه وضوح و اعتبار ارزش‌ها و اهداف مدیریت در سازمان است. برای این کار باید **اهداف و ارزش‌هایی را توسعه بدهید که با ویژگی‌های زندگی سازمان سازگار باشند.** این به این معناست که یاد بگیریم به آرزوهای مستتر در سازمان گوش بدهیم!

با تحقق مصادیق رفتاری به ارزش‌ها و اهداف سازمان اعتبار بدهید. اقدام تغییر با حیات کاری کارکنان ارتباط مستقیم دارد و لذا آنان باید از نتایج آن دیدگاهی روشن داشته باشند. **از اقدام به تنهایی و بدون شریک بپرهیزید.** یک شریک خوب می‌تواند نقاط کور رفتار شما را ببیند و متذکر شود. **بردبار بودن را پرورش دهید.** وقوع بحران نشانگر آن است که شیوه‌های انجام کار با موفقیت پیش نمی‌روند، پس باید با پرورش تأمل به ایجاد تغییرات اندیشید.

احساس آگاهی سازمانی بیشتری را توسعه بدهید. فاصله اطلاعاتی میان مدیران عملیاتی و رهبران اجرایی را کاهش دهید. **بردباری با رؤسا را پرورش دهید.** مدیران نمی‌توانند به سرعت تغییرات را اعمال کنند و این نباید موجب بی‌اعتمادی کارکنان شود.

چالش‌های پایدار ماندن

با گذشت زمان و بر اثر اقدامات یادگیری و تغییر، نتایج مشخص شخصی و کسب‌وکار به دست می‌آید. در این زمان است که چالش‌های جدیدی رخ می‌نماید. اکنون وظیفه تیم پیشاهنگ تأمین حیات پایدار نتیجه حاصله است. این چالش‌ها در دو بعد درونی و بیرونی نسبت به گروه پیشاهنگ دیده می‌شوند. تیم شما باید علاوه بر غلبه بر محدودیت‌های داخلی نظیر تفکرات واحساسات شخصی اعضای گروه، خود را با اولویت‌ها و ارزش‌های سازمان و شیوه‌های ارزیابی سازمان از موفقیت و گرایش سایر اعضای سازمان هماهنگ کند.

۵- ترس و دلهره

با شروع اقدام تغییر مسائل مخفی خود را نشان می‌دهد و در این حالت می‌تواند موجب یأس و دلهره شود. **هر حرکتی وقتی اتفاق می‌افتد که مانع آن شوند!** اغلب افراد آنقدر به پیشرفت توجه دارند که از مشکلاتی که به بار می‌آورند غافلند. رهبران اثربخش یاد می‌گیرند ترس و دلهره فزاینده را شاخص پیشرفت بدانند و آن را در بین خودشان و دیگران بشناسند.

مثل بسیاری از موقعیت‌های محدود کننده رشد، **موفقیت‌ها، نیروهای محدود کننده خود را خلق می‌کنند.** رشد توانایی‌های یادگیری به **رشد صراحت و شفافیت** گروه منجر می‌شود. **اگر ظرفیت شفافیت** رشد نکند، این امر به فقدان شفافیت و در نتیجه ترس و دلهره میدان می‌دهد. توسعه توانایی‌های یادگیری در این چالش دو نقش دارد: به واسطه افزایش صراحت منبع مشکلات هستند و از طرفی با افزایش ظرفیت شفافیت موجب تحرک بالقوه می‌شوند.

فشار بر روی فرایند محدود کننده ترس و دلهره به دو طریق سودمند است. ۱) شتاب بخشیدن به توسعه امنیت و ظرفیت شفافیت؛ و ۲) تضعیف پیامدهای فقدان شفافیت پس از بروز آن. برای اینکار اقداماتی وجود دارد از این قبیل:

کوچک آغاز کنید و قبل از مواجه شدن با مسائل دشوار حرکت کنید؛ **از یورش صریح به ترس افراد بپرهیزید**، ترس با دستور از بین نخواهد رفت. **نمونه‌ای از شفافیت باشید**، استفاده از قدرت سلسله مراتبی وقتی اثربخش است که مصداق عینی شفافیت باشد. **تنوع را سرمایه بدانید**، برخی افراد مشتاقند و برخی مردد، به نظرات هر دو گروه توجه کنید و حس اعتمادشان را بالا ببرید.

از بن‌بست‌ها به عنوان فرصت یادگیری بهره ببرید، وقتی افراد ببینند که با شکست هایشان مؤاخذه نمی‌شوند، متوجه مسؤلیت مشترک می‌شوند و یاد می‌گیرند در آینده بهتر عمل کنند. **مطمئن شوید که مشارکت‌های گروه پیشاهنگ و اقدامات تغییر داوطلبانه است و اجباری نیست.** امنیت و اعتماد با آزادی معنا می‌یابند حتی اگر در کوتاه مدت فرایند تغییر را کند کنند. به

مهارت‌ها اهمیت دهید، به افراد کمک کنید مهارت‌های شفافیت و بررسی را توسعه دهند. بگذارید همه بدانند که شما از تدریجی بودن روند تغییر آگاهید و به دنبال تغییرات سریع و همه‌جانبه نیستید. عجله نکنید، بگذارید افراد دلهره‌هایشان را به آرامی برطرف کنند و از طرح رسمی آن اجتناب کنید. و بدانید که ترس و دلهره پیامد طبیعی تردیدهای موقعیت یادگیری‌اند. اگر در تمام مسیر احساس راحتی می‌کنید، احتمالاً مسیر غلطی را در پیش گرفته‌اید! رهبران عملیاتی مؤثرترین افراد برای ایجاد فضای امن و آزادی انتخاب و کاهش سرزنش‌اند. نقش رهبران شبکه و اجرایی راهنمایی و حمایت از آنان است.

۶- ارزیابی و اندازه‌گیری

یکی از فرایندهای محدود کننده، مشکلاتی است که در ارزیابی و اندازه‌گیری پیشرفت کارها وجود دارد. انتظارات به اندازه مشاهدت بر ارزیابی اثر دارد. در اغلب موارد کارهای جدید با معیارهای متداول سنجیده می‌شوند. به همین دلیل، در برخی موارد عملکرد گروه پیشاهنگ نامناسب به نظر می‌رسد. در واقع، فعالیت‌های جدید کسب‌وکار با پیش‌فرض‌های شیوه‌های ارزیابی متداول در تعارضند.

این چالش طی دو فرایند روند تغییر را با مشکل مواجه می‌کند. تاخیر در کسب دستاوردهای مورد انتظار، در گروه پیشاهنگ ایجاد سرخوردگی و دلسردی می‌کند. در این حالت اعتبار اقدامات زیر سوال می‌رود. فرایند دوم در خارج از تیم پیشاهنگ و در کل بدنه سازمان و به خصوص در سازمان‌های بزرگ به نوعی مشابه رخ می‌دهد. افراد خارج از تیم دستاوردها را با معیارهای متداول ارزیابی کرده و از نبود نتایج مطلوب کوتاه مدت نگران شده و دلسردی سازمانی به وجود می‌آید. بدین ترتیب نیز اعتبار سازمان و اقدامات تغییر زیر سوال می‌رود. استراتژی‌های اثربخش مقابله با این چالش، محدودیت‌های ضمنی افق‌های زمانی و معیارهای متداول را تغییر می‌دهد و به گروه پیشاهنگ توانایی ارزیابی کارشان را می‌دهد تا پیشرفتشان را بهتر ارزیابی کنند و به سازمان منتقل نمایند.

زمان مناسب حصول دستاوردهای بنیادین را تعیین کنید. توسعه توانایی‌های جدید، مستلزم فعالیت پیگیرانه با ابزارها و روش‌ها و مراحل خاص است، موفقیت یا شکست اقدامات خود را با نتایج کوتاه مدت قضاوت نکنید. با رهبران اجرایی درباره فرایندهای ارزیابی همکاری کنید. این چالش در بطن خود مستلزم تغییر یا دست‌کم پرسش از شیوه‌های جمع‌آوری، تعبیر و استفاده از داده‌هاست، که خود نیازمند همکاری انواع رهبران و به‌ویژه رهبران اجرایی و مدیریت ارشد سازمان است.

یاد بگیرید وقتی پیشرفتی رخ می‌دهد آنرا ببینید و از آن تقدیر کنید. اهداف مقطعی تعیین کنید و در هر مرحله به بررسی مسیر پیشرفت پردازید، سپس به دنبال دستاوردهای غیرمنتظره باشید. **پیشرفت کارتان را ارزیابی کنید و توانایی ارزیابی را در میان حامیان تغییر توسعه دهید.** ارزیابی و اندازه‌گیری را در اختیار یادگیرنده‌ها قرار دهید و آن را در انحصار ناظران بیرونی ندانید.

در نقش رهبر شبکه، باید هم آگاه شوید که چرا گروه پیشاهنگ معیارهای متداول ارزیابی را نمی‌پذیرند و هم بدانید چگونه می‌توان نظر گروه بیرونی را درباره نتایج اقدام تغییر داد.

۷- معتقدان واقعی و ناباوران

در هنگام تغییر فاصله میان **تعصب و اطمینان** بسیار باریک است. وقتی افراد فکر میکنند که برحقند، صدای دیگران را نمی‌شنوند. بسیاری از رهبران متعهد، ناخودآگاه دچار تعصب می‌شوند. **اعضای گروه پیشاهنگ، هرچه بیشتر با هم دمخور باشند، از بقیه سازمان منزوی‌تر می‌شوند.** عواملی در درون و بیرون این گروه این انزوا را تقویت می‌کنند. انزوا و اشتیاق گروه‌های پیشاهنگ، پیامدهای ناخواسته اقدامات تغییر بنیادی‌اند. گروه پیشاهنگ با کسب دستاوردهای عملی توجه و پاداش مدیریت را جلب می‌کنند و این برای سایرین خطرناک می‌شود. در این چالش فرایندهای تعادل متعددی نقش دارند. این فرایندها از تعامل گروه پیشاهنگ و سازمان بر می‌خیزند. در فرایند اول سه پیامد رفتار گروه پیشاهنگ، **شامل رفتارهای جدید ناشی از افزایش توانایی‌های یادگیری، فعالیت‌های جدید کسب‌وکار و بهبود دستاوردهای کسب‌وکار،** به طور مجزا یا در ترکیب با هم موجب احساس تهدید بالقوه برای بیرونی‌ها می‌شود. در صورت نبود **تساهل فرهنگی** در سازمان این تهدیدات بالفعل شده و واکنش اولیه آنان انتقاد از گروه پیشاهنگ خواهد بود. این انتقادات **مشارکت در اقدام** را به خطر می‌اندازد و در نتیجه تمایل و اشتیاق به تغییر کاهش می‌یابد.

در فرایند دوم پذیرفته نشدن انتقادات و مشارکت بیرونی‌ها موجب **تنگ‌نظری** بالفعل در گروه پیشاهنگ شده و اعتبار اقدام به خطر می‌افتد. در این حالت به نظر می‌رسد که گروه پیشاهنگ مانند یک **فرقه** و مجزا از بدنه سازمان، با به کار بردن **اصطلاحات و تعابیر خاص** خود عمل می‌کنند.

در فرایند سوم، گروه پیشاهنگ به انتقادات با عبارت «*آنها ما را درک نمی‌کنند*» پاسخ می‌دهند. در این زمان آنها حالت تدافعی گرفته و چنانچه *ظرفیت جذب افراد جدید* در ایشان نباشد با کاهش مشارکت اعتبار اقدامات خود را کاهش می‌دهند.

و در چهارمین فرایند، گروه پیشاهنگ به واسطه *بهبود دستاوردهای کسب‌وکار*، خود را محق و برتر می‌دانند. افزایش اعتماد به نفس افزایش یافته این گروه در صورت نبود *شفافیت تأملی* به *خودبینی* منجر گشته، و روی ظرفیت جذب افراد اثر کاهنده میگذارد و همان چرخه تکرار شده و اعتبار اقدام زیر سؤال می‌رود.

در عین حال با *عدم جذب افراد و ایده‌های جدید*، گروه پیشاهنگ منزوی تر شده و اهداف و *چشم‌اندازهای سازمان* را فراموش می‌کند. به این ترتیب به تغییرات بیشتر و بیشتر دست خواهد زد.

برای غلبه بر این چالش باید از سه اهرم اصلی سود برد. اول *افزایش تساهل فرهنگی* در سازمان که خود به نسل‌های متعددی از مدیران نیاز دارد و دوم *افزایش شفافیت تأملی* در گروه پیشاهنگ تا بتوانند عملکرد خود را نقد کنند. و سوم اینکه باید بتوان *ظرفیت جذب افراد جدید* را در گروه ایجاد کرد.

دو فرهنگی شوید! مدیران محلی و عملیاتی باید بتوانند بین دو فرهنگ خواهان نوآوری‌ها و فرهنگ سازمان تعامل و تعادل ایجاد کنند. مدیران اجرایی و رابطان شبکه باید با نصیحت به رهبران عملیاتی کمک کنند و از سؤ‌تعبیرهای ناخواسته در خصوص تلاش‌هایشان پرهیز کنند. این رهبران همچنین باید به عنوان مفسر عمل کنند و سؤ‌تفاهم‌های بین گروه پیشاهنگ، رؤسا و سایر مدیران عملیاتی را برطرف کنند.

از ابتدای کار در گروه پیشاهنگ قابلیت مشارکت سیستم بزرگتر را فراهم کنید. مهمترین ویژه‌گی تیم‌های موفق نوآور از جهت گیری و سیاست‌های تعاملی ایشان با محیط بیرونی ناشی می‌گردد. *شفافیت واکنش‌ها را پرورش دهید.* عدم توجه حامیان تغییر به این نکته، اعتماد به نفس گروه پیشاهنگ را به خودبینی تبدیل می‌کند. *به مقاومت دیگران در مقابل تغییر شخصی احترام بگذارید.* افراد از تعدی‌های ناخواسته کسب‌وکار برگرایش‌ها و عقاید شخصی خود نفرت دارند.

مجبور نیستید افراد را متقاعد کنید. در یک جامعه یا سازمان تعابیر و برداشت‌های مختلفی از یک واقعیت وجود دارد. کاری کنید که دیگران بپذیرند که صحبت‌های شما به سود آنهاست و بهتر است به آن گوش دهند گرچه موافق نباشند. *از کلماتی قابل فهم و عمومی استفاده کنید.* درک واژه‌های نامأنوس دشوار است و دیگران را خسته می‌کند. *اساسی برای ارزش‌های متعالی ایجاد کنید.* کار در یک سازمان به افراد هویت می‌دهد، احساس پایداری به ارزش‌ها کارکنان را انعطاف‌پذیر میسازد و آمادگی قبول تغییرات را در ایشان بیشتر می‌کند.

چالشهای بازطراحی و بازنگری

پرداختن به چالش‌های تغییر بنیادی پایدار، چالشهای بیشتری را پیش‌روی ما قرار می‌دهد. این امر فرساینده است، زیرا مقابله با آنها برای رهبران عملیاتی متعهد و رهبران شبکه غیرممکن است. آنها با مسائل اساسی عصر صنعتی مواجه‌اند که حل آنها فقط از عهده رهبران اجرایی جسور و خلاق برمی‌آید.

۱- اداره کردن

سازمان‌ها در میانه راه تکامل بنیادی‌اند. آنها از سیستم اداره کردنی که وابستگی به مدیریت مرکزی را تقویت می‌کند دور می‌شوند و سیستم‌هایی را تشویق می‌کنند که **استقلال واحدهای محلی را تضمین می‌کند**. فرایندهایی که وابستگی متقابل را افزایش می‌دهند و تصمیم‌گیری محلی و مرکزی را سازگار می‌سازند. این نگاه به تغییر در اداره کردن مشکل جدیدی را پیش می‌آورد: چگونه مزایای اختیارات محلی را به‌دست آوریم و در عین حال توانایی فهم و مدیریت وابستگی متقابل را افزایش دهیم؟

چالش اداره کردن از سه فرایند به هم پیوسته که از سه محدودیت ضمنی ناشی می‌شوند، پدید می‌آیند. در فرایند اول گروه پیشاهنگ با **افزایش توانایی‌های یادگیری‌شان**، در خود احساس کسب توانایی محلی برای **خودگردانی** پیدا می‌کنند. چنانچه در خارج این گروه تساهلی نسبت به خودگردانی مستقل ایجاد نشده باشد، جدال اختیار پیش می‌آید و با **اعمال کنترل‌های مدیریت ارشد** که ناشی از سؤال درباره فرد مسوؤل کارهاست موجب کاهش اشتیاق و تمایل به تغییر در گروه پیشاهنگ می‌شود.

از طرفی با گذشت زمان فرایند دوم با **افزایش احساس توانایی محلی** برای مدیریت وابستگی (ادغام) آغاز شده و چنانچه باز هم در خارج گروه تساهلی برای پذیرش این توانایی نباشد، **جدال انسجام** پیش آمده و مجدداً مدیریت وارد بازی کنترل گروه شده و نتیجه بازهم کاهش اشتیاق به تغییر خواهد بود. و فرایند سوم هنگامی رخ می‌نماید که در مدیریت ارشد آمادگی پرداختن به وابستگی‌های کلیدی متقابل نباشد. در این زمان متوجه مشکلات ناشی از **خلأ انسجام** شده و به نوعی گروه پیشاهنگ را **پس می‌زند**. نتیجه مانند دو فرایند قبلی، اعمال کنترل‌های مدیریت و کاهش تمایل در گروه پیشاهنگ است.

برای غلبه بر این چالش اعضای گروه پیشاهنگ باید به **مرزهای** خود توجه کنند و در هنگام عبور از آنها **تفکر استراتژیک** داشته باشند. **چشم انداز را دست کم نگیرید اما به خاطر داشته باشید که بخشی از وظیف گسترش چشم انداز، ارتباط با ساختار اداره کردن سازمان است**. پروژه

را برای تغییر در شرایط نتایج کسب‌وکار آماده کنید. شما به کسب و کاری روشن برای تغییر نیازمندید. اولویت‌های رهبران اجرایی را بخشی از تفکر خلاق تیم خود کنید. رهبران اجرایی نیز می‌توانند از ابتدا با ایده‌های اداره کردن شروع کنند. **ساختارهای خاصی را در برابر حرکت اقتدارگرا توسعه دهید.** از قواعد و دستورها آگاهانه بهره ببرید. و برای مسیری طولانی آماده شوید و به تنهایی اقدام نکنید.

۹- ترویج

مدیران عامل افسوس می‌خورند که کمک کردن به سازمان برای یادگیری از اعضای خودش بسیار دشوار است. علاقه به **مدیریت دانش** از این مسایل برمی‌خیزد اما بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها در این مسیر بازگشت مایوس‌کننده‌ای داشته است. **دوباره کاری، ناکارای دانستن دستاوردهای دیگران، جالب توجه نیانگاشتن ایده‌ها و دستاوردها، خود بینی، و احساس توانایی کاذب در اجرای بهتر کارها** از نشانه‌های بروز این چالش است. افزایش دستاوردها و فعالیت‌های کسب‌وکار به معنای **مزایای بالقوه بیشتر** برای سازمان است. اما **محدودیت ظرفیت ترویج** فعالیت‌های جدید سازمانی وجود دارد. این محدودیت به‌نوبه خود، به **سطح زیر بنای ساخت اجتماع** و ظرفیت سازمان برای قدردانی از جهان‌بینی‌های مختلف بستگی دارد. اگر مزایای بالقوه فراتر از ظرفیت مزبور باشد، **فقدان ترویج** رشد می‌کند و به کاهش اثر بخشی اقدامات تغییر در سازمان منجر می‌گردد. وبه این ترتیب توانایی‌های یادگیری سازمانی نیز کاهش می‌یابد. این چالش پس از **گذشت زمان طولانی و حصول فرایندهای جدید کسب‌وکار** بروز می‌کند.

برای مقابله با این چالش باید بر فعالیت‌هایی مثل **افزایش ظرفیت هدایت، نفوذ پذیری مرزها، زیربنای اطلاعات و فرهنگ وزیربنای یادگیری** تمرکز کرد. به رهبران شبکه به **عنوان حاملان و ایده‌ها و هدایت‌کنندگان، مشروعیت و ارزش ببخشید.** در چنین حالتی اطلاعات در تمام جهات سلسله‌مراتبی سازمان منتقل می‌گردد. به **گروه‌های غیررسمی موجود توجه کنید.** شبکه‌های غیر رسمی اعضای سازمان، کانال‌های ترویج هستند. **اطلاعات نوآوری‌ها را بیان کنید.** با در دسترس بودن اطلاعات، عبور کنندگان بالقوه مرزهای سازمانی به گروه مراجعه می‌کنند. کلسیستم را در نظر داشته باشید. **خود را جزئی از سیستم بزرگتر بدانید.**

ابزار مؤثری برای مبادله اطلاعات طراحی کنید. با گسترش اقدامات، تعداد افراد زیاد شده و ارتباط چهره‌به‌چهره همه اعضا غیرممکن می‌شود و نیاز به ابزار مؤثرتری دیده می‌شود. **تحقیق را بخشی از مسؤلیت اجرایی بکنید.** توانایی یادگیری تا وقتی که مدیریت مسؤلیت تحقیق را نپذیرد ایجاد نمی‌شود. **توانایی مدیریتی انجام تحقیقات را به‌ویژه در بین رهبران عملیاتی توسعه دهید.** و

به خاطر داشته باشید که **تمام مرزها دلبخواهانه‌اند**. مرزها بنا به هدفی بنا گذاشته شده‌اند ولی بیش از اهدافشان عمر می‌کنند. می‌توان آنها را ملموس‌تر و به روزتر دید.

۱- استراتژی و هدف

اقدامات تغییر بنیادی همیشه افراد را به **معنا و اشتیاق** رهنمون می‌گردد. از آغاز چنین اقداماتی، افراد در خصوص اهداف، آینده و برنامه‌ریزی سازمان سؤالاتی را در خود احساس می‌کنند و **تمایل به مشارکت در تدوین استراتژی‌ها** ایجاد می‌شود. سازمان‌های اندکی شیوه‌ای مؤثر برای اداره کردن پرسش‌های استراتژیک دارند.

با توسعه توانایی‌های یادگیری، اشتیاق‌های تازه‌ای رشد میکند و به **ایده‌های جدید در مورد استراتژی و هدف** منجر می‌شود. ظرفیت جمعی سازمان برای **تفکر و خلق دوباره استراتژی و هدف** آن به صورت مانع عمل می‌کند. اگر این ظرفیت پایین‌تر از ایده‌های جدید باشد، **خلأ خلق دوباره** ظاهر می‌شود. **کیفیت مشارکت** افراد در سازمان کاهش می‌یابد و تمایل و اشتیاق افراد به تغییر پایین می‌آید. در نتیجه **دستاورد‌های کسب‌وکار** دچار مشکل شده و سرمایه‌گذاری بر اقدام تغییر کاهش می‌یابد.

برای غلبه بر این چالش **از تفکر سناریویی برای بررسی نقاط کور و نشانه‌های وقایع ناخواسته استفاده کنید**. برای رهبران اجرایی مهم است که شیوه‌های معرفی ایده‌های بالقوه خطرناک به تصمیم‌گیران و فرایندهای برنامه‌ریزی را توسعه دهند و افراد را در موضع تدافعی قرار ندهند. **تفکر سناریویی را با تحقق هدف سازمان ترکیب کنید**. ترکیب تفکر سناریویی و چشم‌انداز مشترک انتخاب‌های پیش‌روی سازمان و اثر آنها را مهم می‌سازد. **افراد را به استراتژی و هدف سازمانی ترغیب کنید**. آنها را به توسعه دیدگاهی روشن‌تر از انتخاب‌ها و موانع رهنمون شوید. **پیش‌فرض‌های استراتژی موجود را آزمون کنید و در معرض دید قرار دهید**. به توسعه تفکر استراتژیک و توانایی‌های تفکر اخلاقی توجه کنید. مسئله اساسی آوردن استراتژی در فرایند یادگیری نیست، بلکه قرار دادن یادگیری در فرایند استراتژی است. و **یاد بگیرید به تغییرات ظریف از نظر امکان توجه کنید**.

جمع بندی

مقابله با چالش‌های بنیادی وظایفی جداگانه نیستند که رهبران بخواهند آن را حل کنند. **ده چالش تغییر بنیادی پویا، غیرخطی و به هم پیوسته‌اند.** پویا هستند چون از فرایندهای تعادلی برمی‌خیزند که به‌طور طبیعی تلاش‌های انجام تغییر را پس می‌زنند. غیرخطی هستند چون با کمکیک تجربه نمی‌توان تجارب دیگر را استنباط کرد. با تفاوتی جزئی چالش به شکلی کاملاً متفاوت بروز می‌کند. و به هم پیوسته‌اند چرا که پرداختن به یک چالش، چالشی دیگر را دشوارتر و در مواردی سهل‌تر می‌نماید.

ضعف استراتژی‌های رهبر از مبارزه کورکورانه علیه فرایندهای تعادل ناشی می‌شود. در این حالت هر سه نوع رهبر قربانی **بازخورد جبرانی** می‌شوند. عوامل تغییر، وقتی با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند، به‌طور طبیعی سخت‌تر کار می‌کنند تا بر آن غلبه کنند. اما هرچه سخت‌تر فشار می‌آورند، سیستم سخت‌تر فشار را پس می‌زند. رهبران با ارزیابی فرایندهای محدود کننده و آنچه سیستم سعی دارد حفظ کند، می‌توانند استراتژی‌های بهتر را شناسایی کنند.

چالش اصلی رهبران عصر ما، پرداختن به مسائلی است که اقتدار سلسله مراتبی در آن نامناسب است. مسائلی که پیامدهای صنعتی شدن است، مسائل جهانی که به‌نظر می‌رسد خارج از کنترل رهبری یک سازمان است. اما **سازمان‌ها و گروه‌های پیشاهنگ درون آنها، راهی مبتکرانه برای آغاز همکاری را به ما نشان می‌دهند.** در بطن ابتکار بنیادی، فرایند تدریجی و آهسته کشف دوباره این موضوع قرار دارد که چگونه جهان طبیعی، جهان زنده عمل می‌کنند و نهادها را برای تجسم این دانش جهت می‌دهد. **بیشتر مشکلات ما در تفاوت شیوه فکر انسان و شیوه عملکرد طبیعت است.** آرزوی نویسندگان این کتاب این است که این فاصله را اندکی کاهش دهند.