

جشن شکست!

دکتر حیدر نورانی



نسبت به هزینه‌هایشان اطلاعات ارزشمندی در بردارند. امروز، مدیریت در سازمان‌ها مستلزم تعیین استانداردهای عملکردی معقول و متناسب است؛ چرا که استانداردهای بالا و غیرمعقول و غیرمعمول، همان‌طور که اشاره شد، به بی‌رحمی و عدم رسیدگی به کارکنان و بی‌توجهی به احترام و منزلت آنان منجر می‌شود. فرهنگ حاکم در برخی از سازمان‌ها مانند فرهنگ یک خانواده است و کارکنان را به خاطر ضعیف انجام دادن کارها اخراج نمی‌کنند، اما برخی دیگر بسیار سختگیرند و کارکنان را براساس منحنی توزیع اجباری رتبه‌بندی، از قسمت پایین منحنی حذف می‌کنند. برای رهایی از این آسیب‌ها در هر دوی این سازمان‌ها باید در استخدام و به کارگماری افراد بسیار سختگیرانه عمل کرد و در فرایند کار بر دقت سیستم مدیریت عملکرد افزود تا چنانچه افراد در نقش‌های خود عالی نباشند، به آن‌ها نقش‌های جدید واگذار شود.

حقیقت این است که استقامت در برابر شکست، نیازمند داشتن افراد بسیار شایسته است. در این صورت، «شکست‌ها» درس‌های ارزشمندی را در مورد مسیرهای پیش‌رو فراهم می‌کنند. البته یادمان نرود که تجزیه و تحلیل‌های ناقص، نبود شفافیت و مدیریت بد، ریسک‌پذیری شکست را افزایش می‌دهد. برعکس، چنانچه به شایستگی بالای کارکنان سازمان مطمئن باشیم، می‌توانیم ریسک‌پذیری را تشویق کنیم.

یک شکست تنها در صورتی باید جشن گرفته شود که به یادگیری منجر گردد. اگرچه حفظ توازن سالم بین تحمل شکست‌های سازنده و ریشه‌کن کردن بی‌کفایتی‌ها آسان نیست، باید یادگیری را جشن بگیریم نه شکست را! شکست‌های سازنده را تحمل کنیم نه بی‌کفایتی‌ها را. شفاف نبودن بسیاری از شکست‌ها و ناتوانی در تشخیص آن‌ها از دلایل دشواری ایجاد توازن و تعادل است. برای مثال، آیا طراحی اشتباه یک محصول به دلیل قضاوت بد مهندس طراح آن بوده یا به دلیل مشکلی که بالاستعدادترین طراح‌ها نیز متوجه آن نمی‌شده‌اند؟

در صورت قضاوت‌های بد کارشناسی، فنی و تجاری تنبیه‌های مناسب کدام‌اند؟ هر کس اشتباه می‌کند اما در چه نقطه‌ای بخشش جای خود را به تساهل می‌دهد؟ تعیین استانداردهای عملکردی بالا در چه نقطه‌ای به بی‌رحمی و خودداری از رسیدگی به کارکنان، بدون در نظر گرفتن عملکرد و احترام و منزلت آن‌ها منجر می‌شود؟

یادمان باشد برخی از برجسته‌ترین نوآوران نیز دچار شکست شده‌اند. در عین حال نیز صرف‌نظر از تمرکز بسیار بر استقامت در برابر شکست، سازمان‌های نوآور بی‌کفایتی را تحمل نمی‌کنند. استقامت در برابر شکست نیازمند وجود افراد بسیار شایسته است. برخی شکست‌ها سازنده و برخی غیرسازنده‌اند. شکست‌های سازنده