

## مدیریت توجه

### "Attention Management"

در سازمان های معاصر، "توجه" و "احترام" به کارکنان به "توجه" و "احترام" به مشتریان منجر خواهد شد و بدون تردید، "نابرابری در توجه به نابرابری احترام در سازمان ها" می انجامد.

اینکه در فرایند "ظرفیت سازی فرهنگی" در سازمان ها به این درک مهم بتوانیم دست یابیم که :

"بازتوزیع در سازمان ها فقط برای پول نیست، بلکه احترام و فرهنگ را هم می توان بازتوزیع کرد." به "ظرفیت فرهنگی" سازمان ها برمی گردد، به تعبیری "ظرفیت فرهنگی" در قالب زیست سازمانی "حاصل حساسیت های ذهنی، فرهنگی و اخلاقی در محیط کار" است و در این راستا آنچه درون سازمان ها اهمیت شایانی دارد، جریانی است که در رگ های سازمان ها به صورت "ضربانگ فرهنگ سازمانی" جاری و روان است. زیرا ارتباطات سازمانی در قالب فرهنگ، نقش بنیادی و اساسی در روند پویایی سازمانی ایفاء می کند و رشد فرهنگ سازمانی را در فضای "عرصه خلاقانه"، "The creative Discipline"، شکل می دهد. ظرفیت ها و پتانسیل های موجود در سازمان ها نیازمند بازآفرینی و تبدیل شدن به "شاخص های استراتژیک" هستند تا بتوان با تکیه بر این شاخص ها، "مزیت رقابتی" بانک را در عرصه مناسب نوین اقتصادی و بانکی بازتعریف کرد، زیرا بانک لازم است "منابع و فرصت های" خود را در قالب ارزش افزوده ای ایده آل، با ثبات و سودآور عرضه کند تا در رقابت با رقبای خود الگویی ساده و شفاف را برای توسعه فراهم نماید.

از جمله "شاخص های استراتژیک سازمانی"، "کسب شایستگی فرهنگی"، "Cultural Competency" در سازمانهاست و آن به مفهوم "تحمل فرهنگ های گوناگون درون و برون سازمان و همگرایی نسبی و تحمل و مدارا و هم افزایی تجربه ها و نکات مثبت میان همه کنشگران سازمانی" خواهد بود.

در واقع کنشگران توسعه یافته سازمانی که کارکنانی هستند که حدود سازمانی و مسئولیت حرفه ای خود را به خوبی می شناسند و سعی می کنند در حیطه نفوذ و وظائف خود موثر و تاثیرگذار باشند در نقش روسای شعب باید قادر باشند نسبت به سایر کنشگران سازمانی و مشتریان با فرهنگ های گوناگون و متفاوت "حساسیت فرهنگی" ایجاد نمایند به نحوی که بتوانند از نگاه سایر کارکنان و دیگران به محیط سازمانی خود نگریسته و آنان را درک نمایند و شرایط و موقعیت شان را بفهمند، در چنین فرایندی است که سایر کارکنان نیز در قالب کنشگران توسعه یافته سازمانی در نقش های گوناگون حرفه ای خود می توانند نسبت به یکدیگر و مشتریان

"توجه ویژه و خاص" مبذول داشته و تبادل نقش نموده و گویی خودشان در سازمان در "نقش مشتری" ظاهر شده اند، "Become a Customer" و آن به این مفهوم است که کارکنان، خودشان چگونه انتظار دارند در صورت مراجعه به سازمان ها با آن ها برخورد شود.

در واقع اولین گام در مسیر "شایستگی فرهنگی" در سازمان آن است که کارکنان بیاموزند که ارزشمندند و اینکه دیگران هم، در جایگاه خود دارای ارزشند.

اگر این امر در سازمان ها، درونی شود می توان گفت بسیاری از مشکلاتی که در روابط سازمانی و اجتماعی با آن مواجهیم حل خواهد شد.

بنابراین لازم است کارکنان را به عنوان کنشگران توسعه یافته در نقش هایی گوناگون حرفه ای به مشارکت، حق اظهارنظر و تفکر سازمانی هدایت نموده و به آنان فرصت تبادل نظر و درک خود و دیگران را بیاموزیم. یعنی آن ها فرا بگیرند که چگونه می توانند در زیست مشترک سازمان مسیر و فرایندهای همزمانی را با یکدیگر ایجاد کنند که کارکرد اصلی آن

هسته مشترک Common Core

زبان مشترک Common Language

و مفهوم مشترک Common Sense

باشد که مثل غضروف ها در یک شبکه همه را به یکدیگر وصل می کنند و ارتباط می دهند و باعث می شوند کنشگران سازمانی با یکدیگر برخورد پیدا نکرده و تفاهمی ایجاد می کنند که زبان هم را بهتر بفهمند.

بدین ترتیب کنشگران سازمانی به این مرحله از درک سازمانی نائل می آیند که فعالیت هر یک از آنان چگونه در رسیدن به هدف مشترک سازمان نقش دارد و الگوهای فرهنگی و اخلاقی چگونه می توانند در مسیر تحقق "توسعه پایدار" تاثیرگذار باشند به طوریکه نسل های بعدی سازمان نیز از این تعامل و تعادل برخوردار خواهند شد. در این شرایط است که کارکنان می توانند امید به آینده ای را داشته باشند که در آن مفید و تاثیرگذار واقع شوند. در چنین مسیری کارکنان با یافتن "الگو" نیز قادر خواهند بود "رشد" پیدا کنند و "مسیر ذهنی" خود را تغییر دهند، و موجب "اعتلای ذهنی" و "غناي فرهنگ سازمانی" خود شوند.

امروزه سازمانها با "طرحواره های ذهنی" ، "Mind Map" متفاوت کارکنان روبرو هستند و این به آن مفهوم است که دیدگاه های کارکنان با یکدیگر در سطوح گوناگون سازمان متفاوت است و این "طرحواره های ذهنی" کارکنان است که آنان را به سمت "امید سازمانی" ، "Organizational Hope" هدایت می کند. اگر روسای شعب باور داشته باشند که می توانند در محیط کار خود تغییر ایجاد کنند و با اعتماد به نفس سازمانی به پیش روند، تلاش در راه رسیدن به هدف، خود می تواند عاملی جهت ایجاد "امید سازمانی" باشد و چون کارکنان نسبت به آینده سازمانشان امیدوار شوند، "طرحواره ذهنی شان" مثبت تلقی می شود و در آن صورت روسای شعب سعی خواهند کرد کارکنان را با شرایط حل مسئله در سازمان مواجه نموده به نحوی که به آنان اجازه اندیشیدن و یافتن راه حل مسائل سازمانی داده شود تا بتوانند "یادگیری برای اندیشیدن" ، "Learning To Think" و "اندیشیدن برای یادگیری" ، "Thinking To Learn" را به خوبی فرا گیرند و در آن صورت "گفت و گوهای حرفه ای" به "غنی سازی یادگیری" "Learning Enrichment" و فرهنگ حرفه ای "Professional Culture" در سازمان منجر می شود و کیفیت محتوایی و شیوه های گفت و گوهای بهتری نسبت به گذشته در سازمان فراهم می گردد. در آن صورت می توان گفت هر یک از کارکنان در شعبه محل خدمت خود، فرد کاملاً "متفاوتی" خواهد بود چون "یاد می گیرد" و "رشد می کند" و در مورد مسائل سازمانی به شکل "متفاوتی" فکر می کند.

"Many Voices , One Vision" ، بدون تردید شالوده سازمانی با "صداهای متکثر و رویکردی واحد" بر "ظرفیت سازی فرهنگی" مبتنی بر "توجه" و "احترام" استوار گردیده است و بر مهارت هایی که "ظرفیت ثروت آفرینی" بیشتری نسبت به سایر مهارت ها دارند از قبیل :

- مهارت ن صورت اخلاقیات
- مهارت های ارتباطی
- مهارت کار تیمی
- مهارت ترکیب "ایده های مختلف" برای تولید "ایده های جدید"

متمرکز گردیده و در این راستا کنشگران توسعه یافته سازمانی در قالب نقش حرفه ای روسای شعب مصمم و استوار، در صدد هستند که:

- تغییرات مستمر در راستای "رشد" و "موفقیت های پایدار" در شعب محل خدمت خود به وجود آورند و کارکنان را به "افراد کلیدی" در سازمان تبدیل کنند.
- استعدادهای برتر و متفاوت را در شعب خود جذب نموده و توانمندسازی کنند.
- زمان را صرف افزایش مهارت ها، افکار و انگیزه های کارکنان نمایند.
- "ایده های جدید" را برای "استمرار کنجکاوی" در کارکنان در فضایی باز و سالم به چالش می کشند.
- فرصت هایی برابر برای کارکنان برای "ساختن و به اشتراک گذاشتن ایده ها و دستاوردهایشان" به وجود می آورند تا در "مسیر درست" ، "Right Path" با اولویت رسیدن به اهداف بانک و نگاه به آینده به پیش روند.

همایش روسای شعب بانک

اردیبهشت ماه ۱۳۹۷

بابلسر