



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

درس رهبری در انقلاب صنعتی چهارم پروژه پایانی

استاد : دکتر عطا همایون

موضوع :

- ارائه نتایج ارزیابی Mindset

- موانع شما در سازمانیکه در آن مشغول هستید برای بالابردن سطح Mindset رشد چیست ؟

- مهمترین خصوصیات سازمان شما برای آماده سازی شرکت برای رفتن به سمت انقلاب صنعتی چهارم چیست ؟

تهیه و تنظیم : سعیده حسینی مطلق

سازمان مورد بررسی : شرکت ساختمانی پیمان سازه

دوره DBA31 آنلاین

آبان ماه ۱۳۹۶

مقدمه :

در انقلاب صنعتی چهارم که گستردگی و سرعت در تغییرات ، محدوده وسیع و پیچیدگی از مشخصات بارز آن هست و پرشده از چالشها و فرصتهایی که کسب و کار را غیر قابل پیش بینی می نماید ، چهارچوب ذهنی رهبران و دیگر اعضای سازمان جهت مقابله و هماهنگی با وضعیت سریع تغییرات اهمیت زیادی خواهد داشت .

چهار چوب ذهنی یا **mindset** ، ایده ای بسیار ساده است درباره پیشرفت و موفقیت؛ اما حرف های فراوانی برای گفتن دارد. اگر بتوانیم با دو نوع «چهارچوب ذهنی بسته **fix mindset**» و «چهارچوب ذهنی رشد یابنده **growth mindset**» آشنا شویم ، بهتر می توانیم از کاربردهای این نظریه بهره ببریم .

در این تحقیق ضمن ارائه ادبیات موضوع قصد داریم **Mindset** را در مدیران و کارکنان شرکت پیمان سازه که یک شرکت پیمانکاری در زمینه آب و ساختمان می باشد بررسی و با استفاده از نتایج حاصله موانع موجود در سازمان جهت ایجاد **Growth Mindset** را بدست آورده و راهکارهایی برای بالابردن این چهارچوب ذهنی ارائه دهیم و در پایان خصوصیات سازمان را برای آماده سازی حرکت به سمت انقلاب صنعتی چهارم بررسی نماییم .

بررسی چهار چوب ذهنی رشد و بسته :

اگر از شما بپرسند نظرتان درباره ادیسون چیست، چه پاسخی می دهید؟ بگذارید پرسشم را کمی روشن تر بیان کنم؛ آیا به نظر شما ادیسون فردی باهوش بود که توانست لامپ برق را به تنهایی اختراع کند؟ آیا این موفقیتی بود که او به صورت اتفاقی به آن دست پیدا کرد؟ این سوال درباره ادیسون را پیش از این کارول دوووک و گروه تحقیقاتی اش از افراد زیادی پرسیدند. پاسخ بیشتر این افراد نشان داد که آنها «ادیسون را فردی با هوش و استثنایی در نظر می گیرند که توانست لامپ برق را در آزمایشگاه خود به تنهایی و در نتیجه یک اتفاق اختراع کند.» راستی نظر شما چیست؟

کارول دوووک معتقد است انسان در زمان تولد تمایلی ذاتی برای یادگیری دارد. در واقع نوزاد بدون اینکه فکر کند آیا با یادگیری راه رفتن و یا صحبت کردن، ارزش دارد یا خیر، شروع به یاد گرفتن می کند. او حتی به این هم فکر نمی کند که آیا این کار دشوار است یا خیر. او بارها شکست را تجربه می کند، بارها زمین می خورد، اما باز بلند شده و به تلاش خود ادامه می دهد پرسش اینجاست که به راستی چه اتفاقی می افتد که انسان با تمایلی ذاتی نسبت به یادگیری، آرام آرام و با افزایش سن به بهانه های مختلف از یادگیری فرار می کند؟ چه می شود که انسان در برخی موقعیت ها با بهانه ای

چون دشواری کار، دست از تلاش می کشد؟ پاسخ چنین پرسش هایی از نظر کارول دووک یک چیز است؛ چهار چوب ذهنی بسته!

در پژوهشی دووک و همکاران به گروهی از دانش آموزان تستی را ارائه کردند؛ پرسش هایی که آنها توانایی پاسخ دادن به آن را داشتند. پس از پایان کار، دانش آموزان در دو گروه مورد تشویق قرار گرفتند، گروهی بابت «تلاش» خود تشویق شدند و گروهی دیگر بابت «هوش» بالای خود. در واقع در گروه اول چهارچوب ذهنی رشد یابنده تقویت شد، اما در گروه دوم چارچوب ذهنی بسته مورد تقویت و تشویق قرار گرفت.

در مرحله دوم پژوهش، پرسش های ارائه شده به قدری دشوار بود که هیچ فردی توانایی پاسخ دادن به آن را نداشت و در نتیجه همه شکست را تجربه کردند. سپس در مرحله پایانی پرسش هایی همانند مشابه مرحله اول به گروه ها داده شد. در این مرحله تفاوت عملکرد بین دو گروه تفاوت معناداری داشت. به این صورت که عملکرد گروهی که بابت تلاش خود مورد تشویق قرار گرفته بودند حدود ۳۰ درصد بالاتر از مرحله اول بود، اما عملکرد گروهی که بابت هوش خود تشویق شده بودند، در حدود ۲۰ درصد پایین تر از مرحله اول بود.

دووک و همکاران نتیجه گرفتند که بازخوردی که افراد در مرحله اول دریافت کرده بودند باعث شد تا شکست خود در مرحله دوم را به صورت هایی متفاوت تبیین کرده و البته در مرحله سوم نیز به صورتی متفاوت برای موفقیت خود تلاش کنند.

در تحقیق دیگری که به اثر پیگمالیون معروف هست و " انتظار دیگران از عملکرد شخصی " نیز نامیده می شود یک پدیده روانشناسی است که بر اساس آن افراد نسبت به سطح انتظارات دیگران واکنش مستقیم نشان می دهند. برای نمونه اگر معلمی بر این باور باشد که بچه ای کند ذهن است خود بچه هم باور می کند و واقعا دیر یاد میگیرد در عین حال عکس این نیز صادق است اگر از کسی انتظارات بالایی برود او تلاش میکند خود را به آن سطح برساند.

واضح ترین آزمایشها در این مورد بر روی کودکان انجام شده است. تست IQ از تعدادی دانش آموز گرفته شد و برخی از دانش آموزان به طور تصادفی انتخاب شده و به عنوان برندگان، به معلمانشان گزارش شدند و بعد از اینکه با این برندگان قلابی همانند دانش آموزان باهوش و با استعداد رفتار شد به طور قابل توجهی در آزمون بعدی نتایج بهتری داشتند. اما بچه هایی که برندگان واقعی این تست بودند ولی به معلمانشان گزارش نشدند، هیچ پیشرفتی را ارائه ندادند.

نام این پدیده از یکی از شخصیت های داستان اوید سرچشمه می گیرد. پیگمالیون فرمانروای کیپرس بود. وی مجسمه ای بسیار زیبا ساخت و عاشق آن مجسمه شد. به همین دلیل از خداوند درخواست کرد که به این مجسمه روح و زندگی بخشد.

اثر پیگمالیون ابزار مهمی در اداره این نظریه است. این نظریه مدیران را آگاه می کند که عامل موفقیت کارمندان، تنها به شرایط، کیفیت و صلاحیت شخص یا به محیط کار بستگی ندارد. مدیران همیشه باید کارمندانشان را باور داشته باشند و از آنان انتظار موفقیت با بهترین نتایج داشته باشند. زیرا در چنین وضعیتی، کارمندان همیشه این باور را احساس کرده و بهترین مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را نشان خواهند داد .

مقایسه رهبران Growth Mindset با رهبران Fix Mindset :

Fix mindset	Growth mindset
- معتقد است هوش ثابت است و نمی تواند تغییر کند	- معتقد است هوش میتواند رشد کند و باید شرایط را برای آن ایجاد کرد
-دوری از چالشها و ریسک	- از چالشها استقبال میکند و ریسک پذیر است
-رها کردن کار در هنگام ایجاد مشکلات و موانع	- با وجود موانع زیاد کار را ادامه می دهد
- تلاش را درختی بی میوه می داند که ارزشی ندارد	- تلاش را به عنوان مسیری برای خیره شدن می داند
- فیدبک های منفی را نادیده می گیرد	- از انتقاد استقبال می کند و برای اصلاح استفاده می کند
- موفقیت دیگران را تهدیدی برای خود می داند	- از موفقیت دیگران الهام می گیرد
- دیدگاه کوتاه مدت دارد و لذت آنی را می طلبند	- دیدگاهش بلند مدت هست
(Short termism)	
- بر نتیجه تمرکز دارند	- برای رسیدن به نتایج مثبت از تمام پتانسیل سازمانی استفاده می کند
- افکار دیگران سریعاً بر آنها تاثیرگذار است	- از موقعیتی که هست خود و تیمش را رشد می دهد و به یادگیری اهمیت می دهد .
- به هوش افرادش تکیه دارد نه تلاش آنها	- resilience هست

شناسایی چهارچوب ذهنی :

شاید از خود بپرسید که «من از کجا می توانم متوجه شوم که چهار چوب ذهنی من از کدام گروه است؟» پاسخ با چند پرسش روشن می شود. در عین حال که توجه به گفت و گوهای درونی زمانی که می خواهید موفقیت و یا شکستی را تبیین کنید، می توانید به شما در شناخت این امر کمک

کند. البته یکی دیگر از راه های شناسایی نیز پاسخ دادن به پرسشی مانند سوال ابتدایی این مطلب است؛ اینکه نظر شما درباره ادیسون و اختراع لامپ برق او چیست؟

جالب است بدانید دووک می گوید بخش دیگری از زندگی ادیسون که توسط ذهن غالب افراد پس زده شده و کمتر شنیده شده این است که ادیسون ۳۰ دستیار متخصص داشته است! در واقع اختراع لامپ برق، نه یک اتفاق خاص برای ادیسون که نتیجه زحمات و تلاش فراوان ادیسون و تیم او در حوزه های مختلف از جمله شیمی ، فیزیک، مهندسی ، شیشه گری و حتی ریاضی بوده است. در واقع درست است که ادیسون فردی باهوش بوده است، اما اینکه تصور کنیم او یک استثنا بوده و دیگر کسی توانایی این را ندارد تا کارهایی همانند او داشته باشد، پنداری نادرست است. در واقع کسانی که براستثنایی بودن ادیسون پافشاری می کنند موفقیت او را به هوش بالای او نسبت دهند که چهارچوب ذهنی بسته ای دارند.

روشی که در سه صفحه بعد تصویری از نحوه انجام و توضیحات آن آورد شده ، میتواند جهت بررسی چهارچوب ذهنی افراد نتایج نسبتا دقیقی را ارائه نماید . در این روش با استفاده از ۸ سوال زیرکانه می توانیم به زمینه چهارچوب ذهنی در فرد پی برده و محدوده آن را مشخص نماییم .

Mindset Assessment Profile Tool

Description: Survey for getting a quick assessment of your students' mindsets

Objective: Students will complete survey and (optional) reflection

Timeline: 10-30 minutes

Instructions:

- Explain to the students that they are about to take a survey. A survey is a tool to gather information—in this case, your opinions about intelligence, performance, learning, effort, and challenges. It may look like a test or quiz, but in fact it is not! Answer honestly and say what you believe. There will be no grade attached to the survey and the “score” you receive is not a percentage correct. Afterwards, we will discuss the questions and the different ways that people think about them.
- Have students answer the survey questions. This can be done anonymously if desired.
- You may opt to have students self-score, or not.
- You may choose to engage students in reflection through writing or discussion.

After the survey

Make sure that you emphasize that the survey is a gauge (like taking a temperature with a thermometer) of their thinking right now. As we learn new things, our thinking changes. The survey is not intended to be a way to label students, but rather to get to the core of their thinking so that new learning can occur.

Optional Reflection/Discussion

Debrief with your class after they complete the survey. Ask:

- Were there any questions that surprised you?
- Which questions were difficult to answer? Why?
- Are there any questions that you were glad to have been asked?
- Are you excited to learn more about this topic? Why/Why not?

Mindset Works® EducatorKit - Module 1 Toolkit

MINDSET ASSESSMENT PROFILE

Name: _____

This is NOT a test! It is an opinion survey about beliefs and goals regarding ability and performance. It is very important that you give your honest opinion, not what you believe someone else would think best. Read each statement, decide how much you agree or disagree with the statement, and circle your answer.

Do you Agree or Disagree?	Disagree A Lot	Disagree	Disagree A Little	Agree A Little	Agree	Agree A Lot	Profile Number
1. No matter how much intelligence you have, you can always change it a good deal.	1	2	3	4	5	6	
2. You can learn new things, but you cannot really change your basic level of intelligence.	1	2	3	4	5	6	
3. I like my work best when it makes me think hard.	1	2	3	4	5	6	
4. I like my work best when I can do it really well without too much trouble.	1	2	3	4	5	6	
5. I like work that I'll learn from even if I make a lot of mistakes.	1	2	3	4	5	6	
6. I like my work best when I can do it perfectly without any mistakes.	1	2	3	4	5	6	
7. When something is hard, it just makes me want to work more on it, not less.	1	2	3	4	5	6	
8. To tell the truth, when I work hard, it makes me feel as though I'm not very smart.	1	2	3	4	5	6	
MINDSET ASSESSMENT PROFILE NUMBER							

Mindset Works® EducatorKit

Creating Your Mindset Assessment Profile

1. First, determine your Profile Number for each question.

- For questions with odd numbers (1, 3, 5, 7), write the number of your answer into the boxes in the right column.
- For questions with even numbers (2, 4, 6, 8), use the table below to fill in the gray boxes in the right column.

If you chose this answer:	Then write <u>this</u> number in the gray box on the right (Profile Number).
Disagree A Lot (1)	6
Disagree (2)	5
Disagree A Little (3)	4
Agree A Little (4)	3
Agree (5)	2
Agree A Lot (6)	1

2. Now, add up all your Profile numbers.

- Add up all the numbers in the Profile column on the right, and write the total in the last box in the bottom right corner.

3. What does your Mindset Profile Number mean?

- Find the group that includes your number in the chart below and circle it.
- Now, read what it says about your MAP group.

If your profile number falls into this range:	Then your MAP (Mindset Assessment Profile) group is:	People in this MAP group usually believe the following things:
8-12	F5	You strongly believe that your intelligence is fixed—it doesn't change much. If you can't perform perfectly you would rather not do something. You think smart people don't have to work hard.
13-16	F4	
17-20	F3	You lean toward thinking that your intelligence doesn't change much. You prefer not to make mistakes if you can help it and you also don't really like to put in a lot of work. You may think that learning should be easy.
21-24	F2	
25-28	F1	You are unsure about whether you can change your intelligence. You care about your performance and you also want to learn, but you don't really want to have to work too hard for it.
29-32	G1	
33-36	G2	You believe that your intelligence is something that you can increase. You care about learning and you're willing to work hard. You do want to do well, but you think it's more important to learn than to always perform well.
37-40	G3	
41-44	G4	You really feel sure that you can increase your intelligence by learning and you like a challenge. You believe that the best way to learn is to work hard, and you don't mind making mistakes while you do it.
45-48	G5	

4. Do you think the description under your MAP group matches the way you think and feel about your school work? Which parts are true for you and which are not?

معرفی شرکت ساختمانی پیمان سازه :

شرکت ساختمانی پیمان سازه در تاریخ ۱۳۷۶/۷/۱۶ به صورت شرکت سهامی خاص تاسیس و با شماره ۳۴۳۵ در اداره ثبت شرکتها و مالکیت صنعتی یزد به ثبت رسیده است. مرکز اصلی شرکت در " یزد ، بلوار ۱۷ شهریور - کوچه شهید لوک زاده - ساختمان جام جم " واقع میباشد .

موضوع فعالیت شرکت طبق ماده ۴ اساسنامه انجام کلیه پروژه های ساختمانی ، تاسیساتی و تجهیزاتی و امور مربوط به آن میباشد . این شرکت از بدو تاسیس تا کنون مشغول اجرای پروژه های ساختمانی ، ساخت مخازن بتنی (زمینی و هوایی) و خطوط انتقال آب و فاضلاب در استان بوده است .

موانع شرکت پیمان سازه برای بالابردن سطح Mindset رشد :

بررسی فوق را جهت تعیین چهار چوب ذهنی در شرکت پیمان سازه پیاده کردیم . نتایج بدست آمده نشان داد که متوسط محدوده چهارچوب ذهنی افراد در سازمان عدد ۳۵ هست که در ردیف G2 قرار دارد و تفسیر این نوع mindset به این ترتیب خواهد بود : " شما اعتقاد داری که هوشت را می توانی افزایش دهی ، به آموزش اهمیت می دهی و تمایل داری که کارکنی به دنبال انجام ایده ال کار نیستی بلکه آنچه برای شما اهمیت دارد یادگرفتن برای دفعات بعد هست . "

هر چند این بررسی نشان می دهد که مدیران و پرسنل شرکت پیمان سازه دارای mindset متمایل به رشد هستند اما اصلاح و ایجاد موارد زیر می تواند حرکت در مسیر رشد را در این شرکت سرعت بخشد و یکپارچگی سازمانی را در این مسیر ایجاد نماید .

۱- اهداف بلند مدتی را برای سازمان تنظیم و برای دستیابی به آن برنامه ریزی نماییم .

۲- از ایده های خلاقانه در سازمان استقبال نموده و آنها را تشویق نماییم

۳- داکيومنت درس های آموخته شده (lesson learned) را در هر بخش سازمان ایجاد و از آن استفاده نماییم .

۴- آموزش را در سازمان نهادینه کنیم و به ارتقاء سطح دانسته های افراد ارزش قائل شویم .

۵- فرهنگ پذیرش فیدبک را در سازمان ایجاد کنیم کارکنان باید بدانند که انتقاد از کار هست نه از شخص . فیدبک باید هم منفی و هم مثبت باشد . فیدبک ها می توانند چهارچوب فکری افراد را به سمت رشد نزدیک کند .

۶- همواره تلاش افراد را تشویق کنیم حتی اگر تلاشها به شکست منجر شود از افراد بخواهیم که دست از تلاش برندارند و بدانند که ما به تلاش آنها اهمیت می دهیم .

- مهمترین خصوصیات شرکت پیمان سازه برای رفتن به سمت انقلاب صنعتی چهارم

با توجه به خصوصیات بارز انقلاب صنعتی چهارم که شامل موارد زیر هست :

۱- گستردگی extra

۲- سرعت speed

۳- محدوده scop

۴- پیچیدگی complex

مدیران و رهبران سازمانها در حاکمیت شرکتی جدید با چالشهای زیر درگیرند :

۱- شناخت وضعیت و موقعیت situational

۲- عملکرد راهبردی و دید بلند مدت keep it strategic

۳- ایجاد یکپارچگی سازمانی keep it integrated

۴- کنترل keep it controlled

شرکت پیمان سازه در این راستا برای گذر از انقلاب صنعتی چهارم اقداماتی را انجام داده است که خلاصه ای از آن عبارتند از :

۱- استقرار سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه در سازمان

۲- ارتقای سطح دانش کارکنان از طریق آموزش

۳- پرزنت گسترده تر سازمان از طریق ایجاد سایت و رزومه و کالاهای تبلیغاتی

۴- شرکت در نمایشگاه های به روز و بررسی وضعیت صنعت

و مواردی از این قبیل که می تواند چهارچوب فکری رشد را در سازمان تقویت و برای گذر از انقلاب صنعتی چهارم آماده و چالشهای این دوران را با برنامه ریزی و اخذ استراتژی های مناسب پشت سرگذارد .

نتیجه گیری :

با توجه به مباحث فوق افراد در محدوده ای از دو چهار چوب ذهنی دسته بندی می شوند :

- چهارچوب ذهنی بسته

- چهار چوب ذهنی رشد

افراد دارای چهارچوب ذهنی بسته معتقدند کیفیت های اساسی در ذات انسان مانند هوش و یا دیگرتوانایی ها از آغاز تولد ثابت بوده و در طول عمر تغییری نمی کنند . در نتیجه همین باور نیز آنها به کشف استعدادهای خود اهمیت می دهند، اما برنامه ای برای پرورش آن ندارند. برای نمونه آنها از آزمون های هوش و یا کشف استعداد استقبال می کنند، چرا که می پندارند با بالا بردن آگاهی خود در این زمینه می تواند برای آینده برنامه ریزی بهتری داشته و در زندگی موفقیت بیشتری داشته باشند. این گروه از افراد در تبیین موفقیت خود و دیگران اهمیت زیادی برای هوش و استعداد قائل بوده و تلاش فردی از نظر آنها چندان نقش تعیین کننده ای ندارد.

اما افراد دارای چهارچوب ذهنی رشد یابنده ، معتقدند کیفیت های اساسی انسان مانند هوش و یا توانایی های دیگر می تواند با تلاش شکوفا شده و پیشرفت کند . در نتیجه چنین دیدگاهی نیز این افراد اهمیت فراوانی به یادگیری و تلاش می دهند.

برای گذر از انقلاب صنعتی چهارم چهار چوب ذهنی افراد سازمان باید به سمت چهارچوب رشد حرکت کند . سازمان های یادگیرنده با دیدگاه بلند مدت که دائماً تغییرات را رسد میکنند و استراتژیهای مناسب با آن را در سازمان پیاده می نمایند .

شرکت پیمان سازه در این مسیر تلاش می کند با به روز کردن سیستمهای مدیریتی و ایجاد فرهنگ فیدبک ، نهادینه کردن آموزش و تشویق ایده های خلاقانه و ... بتواند بر چهارموضوع حاکمیتی جدید (شناخت موقعیت ، عملکرد راهبردی ، یکپارچگی و کنترل) مسلط گردیده و سازمان را در مسیر رشد قرار دهد .