

# پاداد

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

در این شماره از هفته نامه مدرسه مدیریت می خوانیم:  
چرا استعاره «مدیر به مثابه رهبر ارکستر» برای فهم  
پیچیدگی مدیریت کافی نیست و مدیران چگونه باید  
هم زمان آهنگساز، رهبر و بداهه پرداز سازمان باشند.

## چرا باران؟

باران، هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر، برای مدیران عامل و سایر مدیرانی نوشته می شود که می دانند اداره سازمان در دنیای امروز، فقط با تجربه گذشته و نسخه های آماده ممکن نیست. سازمان ها هر روز با پیچیدگی، ابهام، تغییر رفتار مشتریان، فشار تصمیم گیری و چالش های انسانی روبه رو هستند؛ و مدیران برای عبور از این وضعیت، به اندیشه هایی نیاز دارند که هم عمیق باشند، هم کاربردی، هم قابل تبدیل به تصمیم و اقدام.

نام «باران» را آگاهانه انتخاب کرده ایم. باور ما این است که اثرگذاری واقعی در مدیریت، یک باره و ناگهانی رخ نمی دهد؛ بلکه قطره قطره شکل می گیرد. هر ایده درست، هر پرسش دقیق، هر بازنگری در مدل ذهنی و هر گفت و گوی سازنده می تواند مانند قطره ای تازه، به رشد تدریجی مدیر و سازمان کمک کند. در روزگاری که بسیاری از مدیران تشنه نگاه های نو، دقیق و اثربخش اند، باران استعاره ای از همین جریان آرام، پیوسته و زنده است.

«باران» قرار نیست فقط مجموعه ای از مقاله ها باشد. هر شماره تلاشی است برای گشودن زوایای دید تازه، طرح پرسش های جدی، و ارائه مفاهیمی که بتواند در جلسه مدیران، در تصمیم های دشوار و در مسیر ساختن سازمانی یادگیرنده تر و انسانی تر به کار بیاید. مدرسه مدیریت فراتر با «باران» می خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.



باران، هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می شود.

نام هفته نامه: باران

صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر

سردبیر: زاهد شیخ الاسلامی

اعضای تحریریه: زاهد شیخ الاسلامی، حمید امیری، احسان صنعتی مقدم، بهار رازقی

مدیر هنری: آریین سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

شماره انتشار: ۱

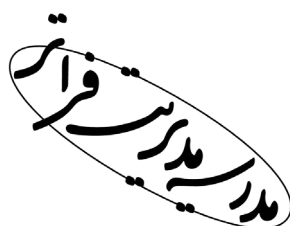
تاریخ انتشار: هفته اول خرداد ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۰۱-۱۴۰۵-BAR

راه ارتباطی: کانال بله

وبسایت: [faraatarschool.org](http://faraatarschool.org)



## رهبری و ارکستر سمفونیک

هماهنگ نیستند، نت‌ها بدون برنامه قبلی تغییر می‌کنند، ترکیب اعضای ارکستر ممکن است ناگهان تغییر کند و حتی سلیقه مخاطبان نیز در طول اجرا ثابت نمی‌ماند.

همچنین نباید فراموش کرد که در یک ارکستر سمفونیک حرفه‌ای، نوازندگان همگی در سطح بالایی از مهارت قرار دارند و رهبر ارکستر معمولاً دغدغه‌ای درباره توانایی فنی آنها ندارد. این در حالی است که در سازمان‌ها، مدیران اغلب با تیم‌هایی مواجه‌اند که از نظر تجربه و مهارت در سطوح متفاوتی قرار دارند. حتی ممکن است درست‌پیش از اجرای یک برنامه، برخی از اعضای تیم جدا شوند و افراد جدیدی جایگزین شوند که هنوز فرصت هماهنگی کافی با سایرین را پیدا نکرده‌اند.

بنابراین، هدف از این استعاره بیشتر روشن کردن تفاوت در ماهیت و شرایط انجام کار است؛ چرا که در مقایسه با واقعیت‌های روزمره مدیریت، نقش رهبر ارکستر با سطحی ساده‌تر از پیچیدگی، عدم قطعیت و پیش‌بینی‌پذیری همراه است.

در ادبیات رایج، مدیرعامل یا مدیر ارشد را اغلب به رهبر یک ارکستر سمفونیک تشبیه می‌کنند. اما این استعاره تا چه اندازه با واقعیت‌های کار روزانه مدیران همخوانی دارد؟

برای درک بهتر این تشبیه، لازم است نقش‌ها در یک ارکستر را دقیق‌تر ببینیم. در یک اجرای موسیقی کلاسیک، سه نقش کلیدی وجود دارد: آهنگساز، رهبر ارکستر و نوازندگان.

**آهنگساز** خالق قطعه است؛ او مشخص می‌کند چه چیزی، با چه ساختار و حسی اجرا شود.

**رهبر/ارکستر** مسئول اجرای این قطعه است؛ او نوازندگان را هماهنگ می‌کند و در چارچوبی که آهنگساز تعیین کرده، برداشت خود را ارائه می‌دهد.

**نوازندگان** نیز هر کدام با مهارت تخصصی خود، بخش مشخصی از این اثر را اجرا می‌کنند.

وقتی به تماشای یک اجرای موسیقی کلاسیک می‌روید، ممکن است دو نکته مهم کمتر به چشم بیاید. نخست اینکه بخش اصلی «رهبری» ارکستر در جلسات متعدد تمرین شکل می‌گیرد، نه در اجرای نهایی.

آنچه مخاطب می‌بیند، مرحله پایانی کاری است که پیش‌تر با دقت طراحی، تمرین و هماهنگ شده است. نکته دوم این است که نقش تعیین‌کننده در شکل‌گیری اثر، با آهنگساز است. اوست که چارچوب کلی کار را مشخص می‌کند و رهبر ارکستر در محدوده‌ای مشخص، تفسیر خود را از آن ارائه می‌دهد.

اما در دنیای مدیریت، شرایط متفاوت است. مدیر تنها نقش «رهبر ارکستر» را ندارد، بلکه همزمان نقش «آهنگساز» را نیز ایفا می‌کند. یعنی نه تنها مسئول هماهنگی اجراست، بلکه باید مسیر، چارچوب و حتی «قطعه» را نیز طراحی کند. مدیر معمولاً دست‌ورالعملی از پیش آماده در اختیار ندارد و بخش قابل توجهی از کار او مبتنی بر بداهه‌سازی و تصمیم‌گیری در لحظه است. برای ملموس‌تر شدن این تفاوت، تصور کنید رهبری ارکستری را بر عهده دارید که نوازندگان همیشه



## ◆ همه مدل‌ها غلط هستند، اما برخی مفیدند

به بیان دیگر، به جای بازنگری در مدل، تصور می‌کنیم که آن را به درستی اجرا نکرده‌ایم. برای مثال، اگر باور داشته باشیم که انگیزش افراد از طریق پاداش ایجاد می‌شود، در صورت عدم موفقیت، به این نتیجه می‌رسیم که میزان پاداش کافی نبوده و تلاش می‌کنیم آن را افزایش دهیم.

در نهایت، باید به این نکته توجه داشت که اگرچه داشتن مدل ذهنی اجتناب‌ناپذیر است، اما واقعیتی که بر اساس این مدل‌ها می‌سازیم، الزاماً با واقعیت عینی یکسان نیست.

«ما دنیا را طوری می‌بینیم که ذهنمان می‌خواهد؛ نه آنطور که واقعیت دارد.»



جمله‌ای از جان استرمن، استاد دانشگاه MIT، وجود دارد که می‌گوید: ما انتخابی در اینکه دنیا را از طریق مدل‌ها ببینیم یا نه نداریم؛ تنها انتخاب ما این است که از کدام مدل ذهنی استفاده کنیم. اما مدل ذهنی چیست؟

مدل ذهنی، چارچوبی است که ما با آن دنیا را تفسیر می‌کنیم. ما جهان را لزوماً آن‌گونه که هست نمی‌بینیم، بلکه آن‌گونه که در ذهن خود معنا کرده‌ایم درک می‌کنیم. هر یک از ما بر اساس تجربه‌ها و برداشت‌های خود، واقعیتی می‌سازیم که ممکن است با واقعیت دیگران متفاوت باشد.

این تفاوت در برداشت، در عین حال می‌تواند خبر خوبی باشد. چرا که به ما این امکان را می‌دهد تا با نگاه به زاویه دید دیگران، درک خود را از جهان گسترده‌تر کنیم. وقتی می‌پذیریم که برداشت ما از واقعیت، تنها یکی از روایت‌های ممکن است، آمادگی بیشتری برای یادگیری پیدا می‌کنیم و می‌توانیم دنیا را از منظرهای متفاوتی ببینیم. این نوع دیدن، در عمیق‌ترین سطح، به همدلی منجر می‌شود.

نکته مهم این است که اغلب ما مدل‌های ذهنی خود را آگاهانه انتخاب نکرده‌ایم. این مدل‌ها حاصل سال‌ها تجربه و تأثیرپذیری از محیط پیرامون ما هستند و به صورت خودکار چارچوب نگاه ما را شکل می‌دهند. اما در مسیر توسعه، به این درک می‌رسیم که این مدل‌ها محدودیت دارند و همیشه پاسخگوی پیچیدگی‌های محیط نیستند.

نیاز به توسعه مدل‌های ذهنی معمولاً از دل تعاملات ما با دیگران و مواجهه با مسائلی شکل می‌گیرد که با چارچوب‌های فعلی ما به خوبی قابل حل نیستند. در واقع، زمانی که بین پیچیدگی ذهنی ما و پیچیدگی مسائل پیش‌رو فاصله ایجاد می‌شود، ضرورت این تغییر بیشتر نمایان می‌شود.

با این حال، تغییر مدل‌های ذهنی به سادگی اتفاق نمی‌افتد. این مدل‌ها به‌طور طبیعی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. حتی زمانی که به نتایج مطلوب نمی‌رسیم، معمولاً خود مدل را زیر سؤال نمی‌بریم؛ بلکه تلاش می‌کنیم همان رویکرد قبلی را با شدت بیشتری ادامه دهیم.

# ♦ ظرفیت تطبیق و افزایش آن (بخش اول)

سود نتیجه این تأثیر است، نه هدف نهایی. در چنین چارچوبی، افراد راحت تر می توانند باورها و ارزش های ناکارآمد را کنار بگذارند و خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. محیطی که در آن مقصود به درستی درک و نهادینه شده باشد، تاب آوری افراد را در مواجهه با چالش ها افزایش می دهد و در نهایت، ظرفیت تطبیق سازمان را ارتقا می بخشد.



در مجموعه ای از یادداشت ها، به ابعاد مختلف ظرفیت تطبیق خواهیم پرداخت. در این بخش، به نقش «مقصود» (Purpose) در افزایش این ظرفیت می پردازیم. اگر سازمان را به یک موجود زنده تشبیه کنیم، مقصود سازمان همان روح آن است. این مقصود، دلیل بنیادین وجود سازمان را بیان می کند؛ اینکه فراتر از سود و فروش، چرا افراد هر روز بخشی از زمان ارزشمند زندگی خود را صرف کار در این سازمان می کنند. وجود یک مقصود روشن، به تصمیم گیری کمک می کند؛ حتی در شرایطی که دستورالعمل مشخصی از سوی سطوح بالاتر وجود ندارد. در چنین شرایطی، مقصود مانند یک راهنما عمل می کند و در موقعیت های دوگانه تصمیم گیری، جهت درست را نشان می دهد. برای اینکه سازمان بتواند با شرایط متغیر تطبیق پیدا کند، به یک محیط نگهدارنده مناسب نیاز دارد؛ فضایی که در آن تعارض ها پنهان نمی شوند، بلکه به صورت شفاف مطرح می شوند تا از دل تعامل و گفت و گو، مسیر پیشرفت شکل بگیرد. در چنین محیطی، افراد می توانند در فضایی ایمن، باورها و رویه هایی را که مانع پیشرفت هستند کنار بگذارند. مقصود نقش مهمی در شکل گیری این فضا دارد. زمانی که افراد حول یک مقصود معنادار همسو باشند، کمتر در دام حفظ وضع موجود به هر قیمتی گرفتار می شوند و بیشتر بر یادگیری و تطبیق با شرایط جدید تمرکز می کنند.

یکی از ابعاد مهم در تعریف مقصود، اثری است که سازمان بر جهان پیرامون خود می گذارد؛ تفاوتی که حضور آن برای ذی نفعان ایجاد می کند.

در پاسخ به این پرسش که «چرا در این کسب و کار هستیم؟»، بسیاری به عواملی مانند درآمد، قدرت، شهرت یا استقلال اشاره می کنند. گاهی حتی کسب و کارها با هدف فروش در آینده شکل می گیرند. اما برخی مدیران و کارآفرینان، نگاه متفاوتی دارند. برای آنها، درآمد بخشی از مسیر است، اما منبع اصلی انگیزه نیست. تمرکز آنها بیشتر بر تأثیری است که بر زندگی دیگران می گذارند. آنها ارزش کار خود را با تغییری که در محیط پیرامون ایجاد می کنند می سنجند. در این نگاه،

«رهبری جایی میان دیدن، درک کردن و ساختن است.»

مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده است:

♦ رهبری و ارکستر سمفونیک

Simply Managing, Henry Mintzberg

♦ همه مدل ها غلط هستند، اما برخی مفیدند

Business Dynamics, John Sterman

♦ ظرفیت تطبیق و افزایش آن

Adaptive Capacity, Juan Carlos Eichholz