

# پارادایم

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



رهبری؛ عنوان نیست، فعالیت برای تغییر است  
در این شماره از پیوند سازمان با جامعه، مدیریت  
به مثابه ترکیب علم و هنر، و موانع پنهانی تغییر  
می خوانیم؛ اینکه چرا سازمان ها برای ماندگاری باید  
فراتر از خودشان را ببینند.

مدیریت فراتر

# باران

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: حمید امیری، بهاره رازقی،  
زاهد شیخ الاسلامی، احسان صنعتی مقدم  
مدیر هنری: آراین سرلک  
طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری  
شماره انتشار: ۴  
تاریخ انتشار: هفته چهارم خرداد ۱۴۰۵  
دوره انتشار: هفتگی  
شناسه انتشار: ۰۴-۱۴۰۵-BAR  
راه ارتباطی: [ble.ir/join/CQqiLDM9pn](mailto:ble.ir/join/CQqiLDM9pn)  
وبسایت: [faraatarschool.org](http://faraatarschool.org)



مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده است :

ظرفیت تطبیق Adaptive Capacity, Juan CarlosEichholz  
مدیر بیدار The books Superbosses by Sydney Finkelstein and Simply  
Managing by Mintzberg  
رهبری به عنوان یک فعالیت نوشته Practice of Adaptive Leadership  
Ronald heifetz, Alexander gashow and Marty Linsky  
مصونیت در برابر تغییر نوشته Rober Kegan and Lisa Lahey  
Immunity to Change



## ◈ ظرفیت تطبیق (بخش چهارم)

بدون وجود یک مقصود که اعضای سازمان را به چیزی بزرگ‌تر از خود (که ضرورتاً باید بهتر کردن شرایط زندگی در حال و آینده باشد) متصل کند، صحبت از یک مأموریت ارزشمند و یک چشم‌انداز الهام‌بخش مبنای درستی ندارد. بدون داشتن چنین چشم‌اندازی (تصویر روشن موفقیت در آینده)، چگونه می‌توان به استراتژی فکر کرد و شاید مهم‌تر از آن، به پیاده‌سازی اش امید داشت؟

امروز، در شرایطی که جذب و حفظ کارکنان متعهد و خلاق به یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها تبدیل شده است، الهام‌بخشی از طریق یک روایت قدرتمند دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است؛ به‌ویژه اگر افزایش ظرفیت تطبیق برای مدیران ارشد اهمیت داشته باشد.

سازمان‌هایی که مقصود معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند، معمولاً نسبت به محلی که در آن فعالیت می‌کنند، خواه یک روستا، شهر، کشور یا حتی کل جهان، حس تعلق و اتصال دارند. آن‌ها تلاش می‌کنند در هارمونی با محیط پیرامون خود فعالیت کنند؛ چون خود را بخشی از یک زیست‌بوم می‌بینند. هدف این نیست که فقط سازمان به اهدافش برسد؛ بلکه این است که هم سازمان و هم محیط پیرامون آن بتوانند بقا داشته باشند، رشد کنند و شکوفا شوند.

کار مقصودمحور فقط دنبال کردن مقصود افراد یا سازمان نیست؛ بلکه باید به شکلی انجام شود که سایر اعضای زیست‌بوم هم بتوانند مقصود خود را دنبال کنند. در برخی صنایع، مانند معدن، نفت و غیره، همسایگان انتظار دارند در تصمیمات سازمان در نظر گرفته شوند و نیازهای آن‌ها، مثل حفاظت از محیط زیست، لحاظ شود. نیروی انسانی بسیاری از سازمان‌ها از مدارس و دانشگاه‌های همان منطقه تأمین می‌شود و به همین دلیل، تعداد زیادی از سازمان‌ها به مدارس، دانشگاه‌ها و جوامع محلی کمک می‌کنند. جامعه از سازمان‌ها انتظار دارد شهروندانی مسئول و پاسخگو باشند.

این اتصال به جامعه محلی یا کامیونیتی، ظرفیت تطبیق سازمان را افزایش می‌دهد؛ چون علاوه بر بهبود محیط نگهدارنده، حس مسئولیت و پاسخگویی را هم بیشتر می‌کند. سازمان یاد می‌گیرد که نسبت به تغییرات محیط پیرامون، سریع‌تر و حساس‌تر واکنش نشان دهد.

و نهایتاً، داستان مقصود نیازمند یک روایت فراگیر است؛ روایتی که انسان‌ها را به چیزی بزرگ‌تر از خودشان متصل کند و آن‌ها را برای حرکت و تلاش برانگیزد. روایت داستانی است که بر پایه مقصود بنا می‌کنیم. این داستان به ذهن و قلب آدم‌ها راه پیدا می‌کند؛ چون حکایت از ارزش‌های مشترک دارد. سخنرانی معروف مارتین لوتر کینگ در سال ۱۹۶۳ نمونه روشنی از یک روایت قدرتمند بود؛ روایتی که توانست داستان کینگ را با داستان آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار و در نهایت با کل جامعه آمریکا پیوند بزند:

«رؤیایی که عمیقاً در رؤیای آمریکایی خانه کرده است.»



## ♦ مدیر بیدار (بخش سوم)

تلفن زنگ بخورد و مسیر کار را تغییر دهد. کار مدیران متنوع، فاقد یکپارچگی و پر از وقفه است.

مدیران معمولاً گرایش زیادی به عمل دارند و فقط به کانال‌های رسمی اطلاعات اکتفا نمی‌کنند. گوش‌ها و چشم‌های آن‌ها همیشه برای دریافت اطلاعات، حتی اطلاعات پراکنده و غیررسمی، باز است. ایجاد و حفظ ارتباط به کمک هر ابزار ممکن، بخش جدایی‌ناپذیر کار مدیران است. یک مدیر بیدار شبکه ارتباطی خود را چه در داخل سازمان و چه بیرون از آن، دائماً گسترش می‌دهد. از طریق همین شبکه است که متوجه می‌شود در اطرافش چه خبر است و چه می‌گذرد.

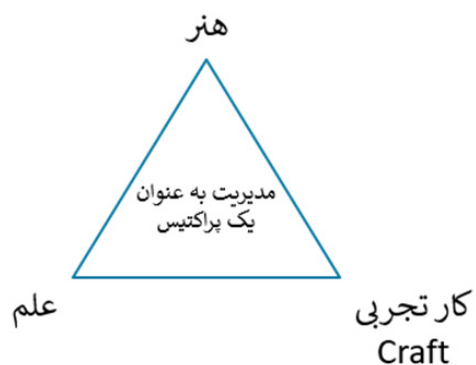
از طریق جمع‌آوری و هضم همین اطلاعات است که مدیر بیدار می‌تواند تشخیص دهد؛ مثلاً ایمنی روانی در تیم یا سازمان در سطح مطلوبی نیست یا بعضی از افراد حس تعلق کافی به سازمان ندارند. رسیدن به این سطح از بینش، نیازمند توجه به سیگنال‌های ضمنی و حتی بسیار ضعیف است. بی‌توجهی به این سیگنال‌ها شبیه موقعیت راننده‌ای است که پشت فرمان خوابش برده باشد.

مدیر بیدار حضور دارد... می‌بیند، می‌شنود و حس می‌کند.

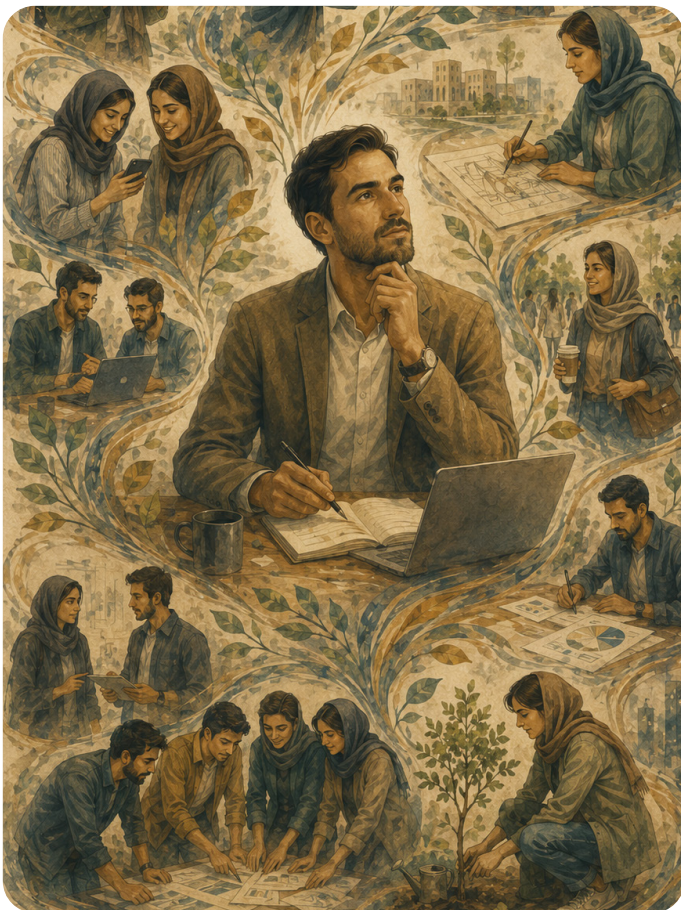
مدیر بیدار می‌داند که مدیریت یک مسئولیت سنگین است و آن را جدی می‌گیرد؛ بدون اینکه خودش را بیش از حد جدی بگیرد.

مدیر بیدار می‌داند که مدیریت فقط یک علم نیست؛ هرچند از یافته‌های علمی استفاده می‌کند. مدیریت ترکیب پیچیده‌ای است از علم، هنر و کار تجربی. مدیریت یک Practice است، نه صرفاً یک حرفه. علم از طریق تحقیق به خلق دانش می‌پردازد؛ اما مدیریت در پی انجام کارها در سازمان است. یک مدیر، هر جا لازم باشد، از دانش و ابزارهای علمی استفاده می‌کند؛ اما بخش مهمی از کار او به هنر و تجربه عملی وابسته است. بخش هنری مدیریت، توانایی دیدن و تصور آینده و خلق چشم‌انداز است.

از سوی دیگر، در بسیاری از موقعیت‌ها مدیر دائماً در حال آزمون، یاد گرفتن و اصلاح کردن است؛ چیزی که مینتزیگ از آن با عنوان Craft یاد می‌کند. پروفیسور مینتزیگ مدیریت را درون یک مثلث توصیف می‌کند؛ مثلی که از هنر، علم و کار تجربی تشکیل شده است.



مدیریت عمدتاً از طریق تجربه آموخته می‌شود. مدارس کسب‌وکار به کسی مدیریت یاد نمی‌دهند؛ بلکه بیشتر بر آموزش اصول و مفاهیم کسب‌وکار تمرکز دارند. مدیریت به شدت وابسته به کانتکست است و هیچ روش واحدی وجود ندارد که بتوان آن را در همه موقعیت‌ها به کار برد. مدیر بیدار می‌داند که مدیریت با تصویری که در مقالات ترسیم شده است، تفاوت زیادی دارد. سرعت اتفاقات بالاست، فعالیت‌ها کوتاه و پراکنده‌اند؛ ممکن است کسی ناگهان وارد اتاق شود یا



# رهبری به عنوان یک فعالیت

در مسیر حرکت سازمان به سمت اهداف، همیشه موانعی بر سر راه پیشرفت وجود دارد. بعضی از این موانع ماهیت فنی دارند؛ یعنی حل آن‌ها در حیطه تخصص قرار می‌گیرد. در این شرایط کافی است مسئله را به یک متخصص ارجاع دهید و مطمئن باشید که حل خواهد شد؛ اما بعضی از موانع از جنس دیگری هستند که به آن‌ها چالش‌های تطبیقی (Adaptive Challenges) می‌گوییم. برای این چالش‌ها راه‌حل آماده و مدل مشخصی وجود ندارد. این چالش‌ها به انسان، باورها، ارزش‌ها، عادت‌ها و الگوهای رفتاری گره خورده‌اند و بدون تغییر در این ابعاد، حل نخواهند شد و پیشرفتی هم اتفاق نخواهد افتاد. بدترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که برای حل چالش‌های تطبیقی، به سراغ راه‌حل‌های فنی بروید.

در چند دهه اخیر، واژه‌ای به نام «رهبر» به فرهنگ لغات سازمان‌ها اضافه شده است؛ با این فرض که رهبری از مدیریت جداست و سازمان علاوه بر مدیران، به تعدادی رهبر هم نیاز دارد. این نگاه تا حدی نقش رهبری را رازآلود کرده است و این تصور را به وجود آورده که در سازمان افرادی حضور دارند که پاسخ همه سؤال‌ها را می‌دانند، دیگران را هدایت می‌کنند و از ویژگی‌های خاصی مثل کاریزما، قدرت بیان یا نفوذ شخصی برخوردارند.

در این پارادایم، رهبری و «رهبر بودن» تقریباً از هم جدا نیستند و این عنوان هم معمولاً به مدیران ارشد سازمان اطلاق می‌شود. پیامد این نگاه آن است که اهمیت مدیریت کم‌رنگ شده و بسیاری از افراد بیشتر در پی کسب عنوان پرطمطراق «رهبر» هستند تا انجام کار واقعی رهبری!

اگر به بقا و شکوفایی سازمان‌ها، به‌ویژه در شرایط پیچیده امروز فکر می‌کنیم، لازم است این جنبه رازآلود و شخصیت‌محور رهبری را کنار بگذاریم. خلاص شدن از این نگاه و کمک به سازمان‌ها برای تطبیق مداوم و ماندگاری، نیازمند تغییری جدی در نگاه ما به رهبری است. وقتی رهبری را نه یک شغل و مقام یا صندلی، بلکه یک فعالیت بدانیم، تقریباً همه چیز تغییر می‌کند. در این صورت، رهبری دیگر محدود به چند نفر در بالای هرم سازمانی نخواهد بود و همه اعضای سازمان می‌توانند در آن نقش داشته باشند.

• رهبری یک کار واقعی است که باید برای پیشرفت سازمان انجام شود.

• این کار واقعی (که آن را «فعالیت رهبری» می‌نامیم) عبارت است از شناسایی موانعی که مسیر حرکت به سوی آینده‌ای بهتر را برای همه ذی‌نفعان سد کرده‌اند. فردی که می‌خواهد عامل تغییر باشد، باید بتواند افراد ضروری را برای مواجهه با این موانع و حرکت به سوی رفع آن‌ها همراه کند.

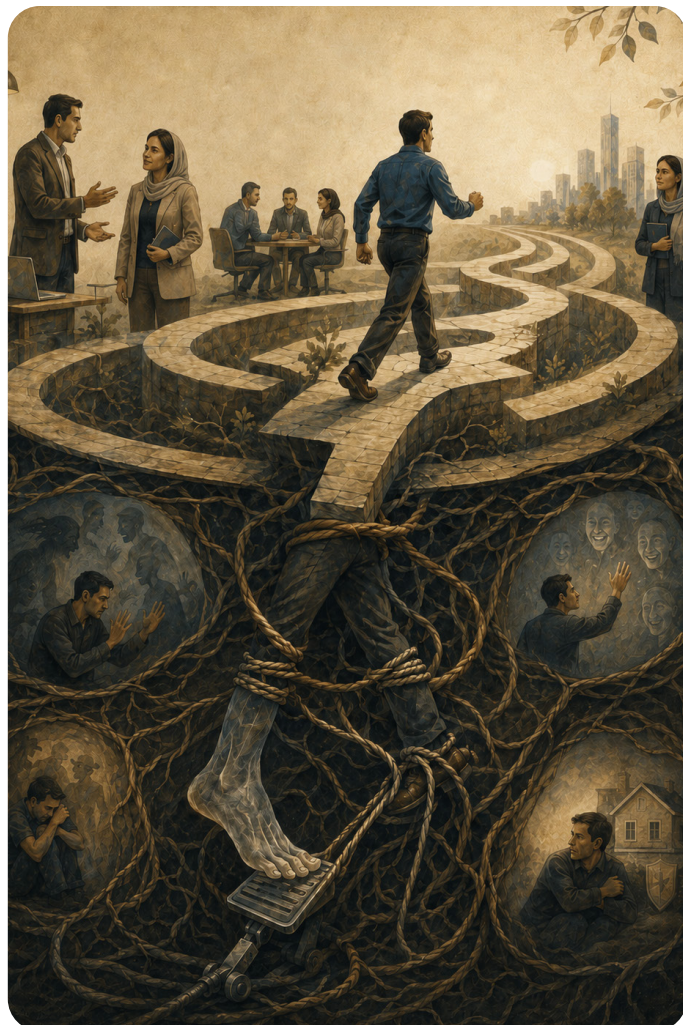
• به این ترتیب، رهبری را می‌توان یک فرایند حل مسئله دانست؛ البته هر مسئله‌ای به رهبری نیاز ندارد. اگر مسئله فنی باشد و بتوان آن را با تخصص یا اعمال آتورپته حل کرد، نیازی به کار رهبری نیست. کار رهبری زمانی ضروری می‌شود که با یک چالش تطبیقی روبه‌رو باشیم.



# مصونیت در برابر تغییر

این فرض‌ها بدون اینکه ما متوجه باشیم، رفتار ما را هدایت می‌کنند و بر تصمیم‌ها و واکنش‌های ما اثر می‌گذارند. برای شناسایی این تعهدهای پنهان و رقیب، کیگن و لی‌هی روش قدرتمندی طراحی کرده‌اند که به‌طور خلاصه شامل مراحل زیر است:

- تعریف شفاف یک هدف بهبود؛
  - تهیه فهرستی از رفتارهایی که برخلاف هدف بهبود عمل می‌کنند؛
  - شناسایی ترس‌هایی که باعث می‌شوند فرد این رفتارها را کنار نگذارد؛
  - کشف تعهدهایی که برای اجتناب از تحقق این ترس‌ها در ذهن فرد شکل گرفته‌اند؛
  - شناسایی فرض‌های بزرگی که این تعهدهای پنهان را تغذیه می‌کنند؛
  - آزمودن این فرض‌های بزرگ و مشاهده تأثیر واقعی آن‌ها و تغییر این فرض‌ها.
- اگر این فرایند به‌درستی انجام شود، باعث توسعه ذهنی فرد خواهد شد و به او امکان می‌دهد موانع و محدودیت‌های ذهنی خود را بشناسد و از آن‌ها عبور کند.



بارها از یکی از اعضای تیم خواسته‌اید که در یک زمینه مشخص تغییر کند و او هم صمیمانه قول داده که این کار را انجام دهد. شاید بارها و در موقعیت‌های مختلف به او بازخورد داده‌اید که این تغییر ضروری است؛ اما با وجود همه این تلاش‌ها، تغییر محسوسی مشاهده نمی‌کنید. آیا این فرد اراده کافی برای تغییر ندارد؟ آیا انگیزه تغییر در او ضعیف است؟

اجازه بدهید از یک داستان شروع کنیم؛ داستانی که پروفیسور رابرت کیگن به آن اشاره می‌کند. سال‌ها پیش، متخصصان قلب به گروهی از بیمارانی که دچار مشکلات جدی قلبی بودند، هشدار دادند که اگر سبک زندگی خود را تغییر ندهند (مثل ورزش نکردن، تغذیه نامناسب، مصرف سیگار یا الکل)، با خطر جدی مرگ روبه‌رو خواهند شد. یک سال بعد فقط یک نفر از هر هفت نفر توانسته بود تغییر محسوسی در سبک زندگی خود ایجاد کند. این یعنی حتی وقتی پای مرگ و زندگی در میان است، بسیاری از افراد قادر به تغییر نیستند. چرا؟

تحقیقات پروفیسور کیگن و دکتر لیزا لی‌هی از دانشگاه هاروارد به پدیده‌ای اشاره می‌کند که آن را «مصونیت در برابر تغییر» نامیدند. طبق این یافته‌ها، در بسیاری از افراد یک تعهد رقیب و پنهان برای تغییر موردنظر وجود دارد؛ تعهدی که در تضاد با همان تغییر عمل می‌کند. به همین دلیل، فرد ممکن است کاملاً جدی و صادقانه برای تغییر تلاش کند؛ اما هم‌زمان نیرویی پنهان او را به سمت حفظ وضعیت فعلی می‌کشاند. انگار که یک پا روی پدال گاز باشد و هم‌زمان پای نامرئی روی ترمز فشار بیاورد؛ بنابراین، اگر همکار و عضو تیم شما قادر به ایجاد تغییر موردنظر در خودش نیست، ممکن است ربطی به اراده و انگیزه نداشته باشد.

کیگن و همکارش معتقدند این مصونیت روان‌شناختی، ریشه در تعهدهای پنهانی دارد که خود فرد معمولاً از آن‌ها آگاه نیست. این تعهدها بر پایه فرض‌هایی شکل گرفته‌اند که طی سال‌ها و از دل تجربه‌های زندگی در ذهن فرد تثبیت شده‌اند. مشکل اینجاست که ما از این تعهد پنهان بی‌خبریم؛ ولی تحت تأثیر آن هستیم. به عبارتی،

## چرا باران؟

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، برای مدیران عامل و سایر مدیرانی نوشته می‌شود که می‌دانند اداره سازمان در دنیای امروز، فقط با تجربه گذشته و نسخه‌های آماده ممکن نیست. سازمان‌ها هر روز با پیچیدگی، ابهام، تغییر رفتار مشتریان، فشار تصمیم‌گیری و چالش‌های انسانی روبه‌رو هستند؛ و مدیران برای عبور از این وضعیت، به اندیشه‌هایی نیاز دارند که هم عمیق باشند، هم کاربردی، هم قابل تبدیل به تصمیم و اقدام.

نام «باران» را آگاهانه انتخاب کرده‌ایم. باور ما این است که اثرگذاری واقعی در مدیریت، یک باره و ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ بلکه قطره‌قطره شکل می‌گیرد. هر ایده درست، هر پرسش دقیق، هر بازنگری در مدل ذهنی و هر گفت‌وگوی سازنده می‌تواند مانند قطره‌ای تازه، به رشد تدریجی مدیر و سازمان کمک کند. در روزگاری که بسیاری از مدیران تشنه نگاه‌های نو، دقیق و اثربخش‌اند، باران استعاره‌ای از همین جریان آرام، پیوسته و زنده است.

«باران» قرار نیست فقط مجموعه‌ای از مقاله‌ها باشد. هر شماره تلاشی است برای گشودن زوایای دید تازه، طرح پرسش‌های جدی، و ارائه مفاهیمی که بتواند در جلسه مدیران، در تصمیم‌های دشوار و در مسیر ساختن سازمانی یادگیرنده‌تر و انسانی‌تر به کار بیاید. مدرسه مدیریت فراتر با «باران» می‌خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک‌تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.

