

فرهنگ حرفه‌ای مدیران



دکتر حیدر تورانی

به جهت اهمیت موضوع، مجدداً اشاره می‌شود که آنچه در این مقاله و این سفرنامه یادگیری مطالعه می‌کنید، در واقع فرهنگ تشریحی مفاهیم مدیریتی است که شما را در رهبری هر چه بهتر مدرسه رهنمون می‌سازد.

فرهنگ نوآورانه تناقض آلود است!

انتظار می‌رود فرهنگ نوآورانه با فرهنگ و زمینه‌های مساعد و مناسب فرهنگی، همراه و هم‌راستا باشد؛ یعنی همه چیز مثبت‌اندیشانه و بر وفق مراد نوآور و نوآوری باشد. در حالی که خلق نوآوری در همراه شدن فرهنگ سازمانی در حمایت از نوآوری و نوآور نیست و به عوامل و متغیرهای تناقض آلودی نیاز دارد.

این عوامل و متغیرها، نوآوری را تسریع می‌کنند و نوآور را برمی‌انگیزانند تا به خلق ایده‌های نو اهتمام ورزد. تنها رفتارهای خواستنی که توجه فراوان نوآوران را به خود جلب می‌کند، کافی نیست بلکه آن‌ها باید به رفتارهای سخت‌گیرانه‌تر و غیرجذاب‌تر متعادل شوند، اما چند نکته تناقض آلود:

استقامت در برابر شکست نیازمند تحمل نکردن بی‌کفایتی است؛ نوآوری شامل کاوش زمینه‌های نامعلوم و ناشناخته است و لذا تعجب‌آور نیست که استقامت در برابر شکست یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگ‌های نوآورانه باشد. برخی از برجسته‌ترین نوآوری‌ها نیز دچار شکست شده‌اند. به‌رغم تمرکز بسیار بر استقامت در برابر شکست، سازمان‌های نوآور بی‌کفایتی را تحمل نمی‌کنند. آن‌ها استانداردهای عملکردی فوق‌العاده بالایی برای افراد خود تعیین می‌کنند و بهترین استعدادها را به خدمت می‌گیرند. **اشتیاق به آزمایش، اما بسیار منظم؛** سازمان‌هایی که آزمایش کردن

را می‌پذیرند، در شرایط عدم قطعیت آسوده‌خاطرند. آن‌ها ادعا نمی‌کنند که تمام پاسخ‌ها را از قبل می‌دانند یا قادر به تجزیه و تحلیل بینش خود هستند بلکه به‌جای تولید یک محصول یا خدمت فوری، برای یادگیری هر چه بیشتر تلاش می‌کنند. فرهنگ نوآورانه، اشتیاق به آزمایش کردن را با نظم سخت‌گیرانه ترکیب می‌کند.

از نظر روان‌شناختی امن، اما با صراحت بی‌رحمانه؛ امنیت روان‌شناختی یک جو سازمانی است که در آن افراد احساس می‌کنند می‌توانند به‌طور صریح و آگاهانه، بدون ترس از مجازات، درباره مشکلات صحبت کنند. بنابر نتایج تحقیقات، محیط‌هایی که از نظر روانی امن هستند، نه تنها به سازمان در جلوگیری از خطاهای فاجعه‌بار کمک می‌کنند بلکه از یادگیری و نوآوری نیز پشتیبانی می‌کنند. امنیت روان‌شناختی، خیابانی دوطرفه است. اگر من در انتقاد از ایده‌های شما ایمن هستم شما هم باید در انتقاد از من ایمن باشید.

خواه مقام شما در سازمان از من بالاتر باشد خواه پایین‌تر. صداقت و صراحت بی‌رحمانه برای نوآوری مهم است؛ زیرا وسیله‌ای است که از طریق آن، ایده‌ها تکامل و بهبود می‌یابند. راستی با صراحت بسیار متفاوت است. در برخی از سازمان‌ها، افراد بسیار راحت با ایده‌ها و روش‌های یکدیگر و نیز نتایجی که دیگران به‌دست آورده‌اند، مقابله می‌کنند.

انتقاد شدید است و انتظار می‌رود افراد با داده‌ها یا منطق، از پیشنهادها خود دفاع کنند. در جاهای دیگر، فضا محترمانه‌تر و اختلاف‌نظرها محدود است. واژه‌ها به دقت تفسیر می‌شوند، انتقاد وجود ندارد هیچ شاخصی میان احترام و صراحت موجود نیست. در واقع، یکی از نشانه‌های احترام، ارائه و پذیرش نقد صریح است.

همکاری اما با پاسخگویی فردی؛ افراد نوآوری که در یک فرهنگ مشارکتی کار می‌کنند، به‌طور طبیعی به دنبال کمک گرفتن از همکاران‌اند؛ بدون توجه به اینکه آیا ارائه چنین کمکی در شرح وظایف رسمی آنان هست یا نه. آن‌ها حس مسئولیت جمعی دارند. یادمان باشد که همکاری با اجماع اشتباه گرفته نشود. اجماع سمی برای تصمیم‌گیری سریع و مرور مشکلات پیچیده مرتبط با نوآوری تحول است. در نهایت، کسی باید تصمیم بگیرد و پاسخگو آن باشد. فرهنگ پاسخگو یکی از مواردی است که انتظار می‌رود افراد تصمیم‌گیری کنند و عواقب آن را بپذیرند.

خلق فرهنگ نوآورانه نیازمند اقدامات خاصی است؛ نخست، رهبران باید با سازمان درباره واقعیت‌های دشوار فرهنگ نوآورانه بسیار شفاف باشند. این فرهنگ‌ها تفریح و سرگرمی نیستند. دوم اینکه در ایجاد فرهنگ نوآورانه هیچ راه میان‌بری وجود ندارد؛ یعنی با تقسیم سازمان به واحدهای کوچک‌تر

بلندمدت‌گرایی چه زمانی نتیجه دارد؟

این سؤال همه راهبران از جمله راهبران آموزشی است که کوتاهمدت‌گرایی موجب نابودی ارزش می‌شود یا نه، که البته شواهد اندکی برای آن ارائه شده است و تشخیص آن نیز به آسانی ممکن نیست؛ در حالی که تحقیقات به‌طور گسترده بر نتایج مثبت بلندمدت‌گرایی تأکید دارند. لذا بهتر است از کوتاهمدت‌گرایی پرهیز کنیم و بر بلندمدت‌گرایی تمرکز داشته باشیم.

انعطاف‌پذیری فکری

یک سازمان سازگاری‌پذیر، مستلزم ذهن‌های سازگاری‌پذیر است. برای انعطاف‌پذیری فکری توجه به سه مقوله پیشنهاد می‌شود:

۱. به چالش کشیدن مفروضات؛ در اغلب سازمان‌ها مفروضات عمیق و ریشه‌دار، بزرگ‌ترین مانع سازگاری هستند. مفروضاتی مانند این‌ها: برای پیشبرد کار باید منابع جدید تزیق شود نه اینکه موانع پیش‌روی برداشته شود و یا اینکه کاهش ناملایمات و کسب موفقیت‌ها نیازمند فربه شدن دروندادهای سیستم است نه اصلاح فرایند، یا برای کاهش منکرات و افراد خاطی باید به‌جای اصلاح نظام پاداش، نظام تنبیه را قوی‌تر کنیم. در حالی که باید این مفروضه‌ها را شکست و طور دیگری فکر کرد. در این راستا چند سؤال مفید است:

۲. چگونه می‌توانیم ۳۰ یا ۵۰ یا ۹۰ درصد از ساختار هزینه سازمان خود را حذف کنیم؟
۳. چگونه می‌توانیم به گروهی کاملاً متفاوت با مشتریان و گیرندگان خدمات سازمانمان دسترسی پیدا کنیم؟
بله، برای آشکار کردن باورهای متعارف، باید خود و سازمانمان را به چالش بکشیم تا بتوانیم نحوه دستیابی سازمان و خود را به نتایج نامتعارف به تصویر درآوریم.
۲. سرمایه‌گذاری در تنوع ژنتیک؛ آنچه

نوآوری را در بازارهای با ثبات افزایش دهید اما در بازارهای متلاطم از نوآوری بکاهید و روی کارایی تمرکز کنید

کرد که خودروها باید با استفاده از فناوری هیبریدی رقابت کنند. این اقدام مهیج بود اما عدم قطعیت زیادی ایجاد می‌کرد. هیچ‌کس قبل از آن با فناوری ترکیبی در سطح فرمول یک رقابت نکرده بود. سرمایه‌گذاری زیادی در نوآوری انجام شد؛ فقط یکی از اسطوره‌های صنعت، نوآوری نکرد و به جای سرمایه‌گذاری روی خودروی جدید، یک خودروی محکم و ساده ساخت و در نهایت، قهرمان آن دوره شد. او تا زمان جا افتادن فناوری صبر کرد و سپس روی آن سرمایه‌گذاری کرد. اما شرایط متلاطم با سه شاخص تعریف می‌شود:

۱. شدت تغییر
۲. بسامد تغییر: یعنی تغییر هر چند وقت یک‌بار اتفاق می‌افتد.
۳. پیش‌بینی‌پذیری: آیا قادر به دیدن تغییرات پیش‌رو هستید؟
اگر پیش‌بینی‌پذیری، کم و بسامد و شدت تغییر زیاد باشد، باید از نوآوری کاست تا اوضاع آرام شود. صفحه گرامفون دهه‌ها کار کرد. لوح فشرده چندین سال مورد استفاده بود اما هنگامی که از لوح فشرده به خدمات پخش برخط حرکت کرد، شدت تغییرات بسیار زیاد شد و پیش‌بینی‌پذیری را کاهش داد.
نوآوری را در بازارهای با ثبات افزایش دهید اما در بازارهای متلاطم از نوآوری بکاهید و روی کارایی تمرکز کنید.

یا ایجاد کارهای جزئی مستقل، نمی‌توان فرهنگ نوآورانه ایجاد کرد. صرفاً با تقسیم سازمان‌های بزرگ بوروکراتیک به واحدهای کوچک‌تر روح کارآفرینی به آن‌ها اعطا نمی‌شود. نهایت اینکه چون فرهنگ‌های نوآورانه می‌توانند ناپایدار باشند و تنش بین نیروهای تعادلی به راحتی می‌تواند منجر به نزاع شود، لذا رهبران باید مراقب علائم بی‌اعتدالی در هر ناحیه باشند و در صورت لزوم برای حفظ تعادل اقدام کنند.



تحمل شکست می‌تواند تنبلی و بهانه‌ورزی را تشویق اما عدم تحمل بی‌کفایتی می‌تواند باعث ریسک‌گریزی شود. همکاری بیش‌ازحد می‌تواند مانع تصمیم‌گیری شود. تأکید بیش از حد بر پاسخ‌گویی فردی می‌تواند به شرایط نامساعد و ناخوشایند منجر گردد. صراحت با وقاحت متفاوت است. رهبران باید نسبت به گرایش‌های افراطی، به‌ویژه در خودشان هوشیار باشند. اگر می‌خواهید سازمان شما به تعادل ظریف موردنظر برسد باید به‌عنوان رهبر، توانایی ایجاد این تعادل در خود را نشان دهید.

گاهی نوآوری کمتر، بهتر است

نوآوری همیشه به نتایج بهتر منجر نمی‌شود. افزایش نوآوری در ابتدا به بهبود عملکرد کمک می‌کند ولی بعد از نقطه خاصی به آن لطمه هم می‌زند؛ مثلاً گاهی خودروهای با نوآوری کمتر، عملکرد بهتری دارند. احتمال شکست نوآوری در یک محیط پویا و غیرقطعی زیاد است. در این شرایط، شاید بهتر باشد تا زمان تثبیت اوضاع صبر کنیم و اجازه دهیم وضعیت کسانی که درگیر نوآوری در زمان آشفتگی هستند، روشن شود.
مثلاً در سال ۲۰۰۹، فرمول یک اعلام

درباره طبیعت درست است، در کسب و کار هم می‌تواند مصداق داشته باشد. فقدان تنوع در گونه‌ها، توانایی یک گونه برای سازگاری و تغییر را محدود می‌سازد. سازمان‌ها هنوز با چالش‌های متنوعی مواجه‌اند. اغلب، جمع مدیران ارشد را افراد با سابقه طولانی که تجربه و نگرش آن‌ها متفاوت با سایرین است، تشکیل می‌دهد. همگنی فواید و محاسن خود را دارد، اما توانایی سازمان را در واکنش نشان دادن به تهدیدها و فرصت‌های نامتعارف کاهش می‌دهد. بهترین تسهیلگر، کسی است که دیدگاه‌ها و تجربه‌های زندگی‌اش با شما تفاوت چشمگیری داشته باشد.

۳. تشویق به بحث و تفکر و گفت‌وگو؛ چنانچه مدیران، ارزش انطباق و همسویی را بالاتر از همه چیز بدانند، تنوع ارزش‌اندکی دارد. سازمان‌ها باید مخالفت‌های داخلی را تشویق کنند. باور کنند که بحث‌های شدید کیفیت تصمیم‌ها را بهبود می‌بخشد. در داخل هر سازمان، ناراضی‌ها و مخالف‌ها اولین کسانی هستند که متوجه افول کسب و کارهای قدیمی و شاید ایده‌های جدید می‌شوند. بهترین مدیران و رهبران سازمان‌ها کسانی هستند که بیشترین گزینه‌ها را قبل از تصمیم‌گیری به دست می‌آورند و سازگاری‌پذیرترین سازمان‌هایی هستند که افراد را به بیان دیدگاه‌های نامتعارف خود تشویق می‌کنند.

قدرت خوددلسوزی

هنگامی که با شکست روبه‌رو می‌شویم، تمایل داریم حالت تدافعی بگیریم و دیگران یا خودمان را سرزنش کنیم. هیچ‌کدام از این پاسخ‌ها مفید نیستند. شانه خالی کردن از بار مسئولیت با حالت تدافعی ممکن است احساس شکست را کاهش دهد اما به هزینه یادگیری می‌افزاید. از طرف دیگر، سرزنش خود ممکن است در لحظه، احساس رضایت ایجاد کند اما می‌تواند به ارزیابی بسیار

نادرست قابلیت‌های ما منجر شود که توسعه فردی را تضعیف می‌کند.

بهتر است در موقعیت‌های مشابه با خودمان مانند یک دوست رفتار کنیم؛ در این صورت، مهربان، آگاه و دلگرم خواهیم بود. توجه به این نوع پاسخ درباره خودمان به عنوان خوددلسوزی^۱ شناخته شده است. در زمان‌هایی که با شکست مواجه می‌شویم با خودمان مهربان باشیم، پیوسته خود را قضاوت نکنیم، آگاه باشیم که هر کس اشتباه می‌کند، و از شکست فرار نکنیم.

خوددلسوزی به ما کمک می‌کند که با تشویق این اعتقاد که بهبود امکان‌پذیر است، به رشد فکری بهتری برسیم و تمایل به عملکرد بهتر را افزایش دهیم. خوددلسوزی همچنین ما را یاری می‌دهد که به خویشتن واقعی‌تر خود برسیم.

متقاعد کردن خودمان دال بر اینکه از چیزی که هستیم بهتریم، به پذیرش شکست منجر می‌شود. وقتی با خودمان رفتاری خوددلسوزانه داریم، بهتر می‌توانیم به ارزیابی واقع‌بینانه خود پردازیم که پایه بهبود است. خوددلسوزی باعث رشد فکری ما می‌شود و در محل کار مزایایی فراتر از افزایش انگیزه کارکنان برای بهبود دارد. با گذشت زمان، خوددلسوزی می‌تواند به افراد کمک کند به نقش‌هایی گرایش پیدا کنند که شخصیت را بهبود می‌بخشد و بر ارزش آنان می‌افزاید.

خوددلسوزی به افراد کمک می‌کند که مسیرهای حرفه‌ای و شخصی خویش را ارزیابی کنند و اصلاحات را در زمان و مکان لازم انجام دهند.

خوددلسوزی مهارتی است که می‌تواند آموخته و تقویت شود.

در مسیر کسب مهارت‌های خوددلسوزی:

– با خودمان همچون کسی که دوستش

داریم رفتار کنیم.
– هنگام مواجهه با مشکلات این جملات را تکرار کنیم تا آرام بگیریم: «این درد موقتی است؛ این نیز بگذرد.»

– نگران نباشیم؛ چون بر چیزهایی که ما را نگران می‌کنند کنترل نداریم. بنابراین، دامن زدن به نگرانی وضعیت را بدتر می‌کند. به جای این کار، سعی کنیم تمرکزمان را بر قدم‌های بعدی بگذاریم. مثبت‌اندیش باشیم تا اتفاقات مثبت برایمان بیفتد.

– ما مسئول مشکلات دیگران نیستیم.

– از حرکت باز نایستیم.

– کاری را که از آن می‌ترسیم، انجام دهیم.

– گریه کردن همیشه بد نیست.

– غمگین باشیم. بله، طبیعی است که از

خراب شدن زحماتمان ناراحت شویم و مدتی

غصه بخوریم اما زمان غمگینی‌مان را بیش از

حد طول ندهیم.

– با خودمان نامه‌نگاری کنیم.

– به روان‌شناس مراجعه کنیم.

– خود را با دیگران مقایسه نکنیم.

– بدانیم که همه در زندگی‌شان مشکل

دارند.

– صادق باشیم.

– خودمان باشیم.

– نیمه‌پر لیوان را ببینیم.

– کاری کنیم که خوشحالمان می‌کند.

– به احساسمان گوش دهیم.

– در کارمان تداوم داشته باشیم.

– منزوی نشویم.

– از شروع دوباره نترسیم.

– به دنبال فرصت‌ها باشیم.

– به دیگران کمک کنیم.

– به مهربانی‌ها گوش دهیم.

– شکرگزار باشیم.

پی‌نوشت

1. Self compassion

