

تا خلاقیت و نوآوری جوشش کند!

دکتر حیدر تورانی

تعارض ایجادکننده

کلید واژه‌ها: خلاقیت، نوآوری، تعارض، هم‌سویی.

اشاره

تلاش برای حذف مخالفت‌ها در سازمان، اغلب تأثیر معکوس دارد. مشکل این جاست که محیط آرام و هماهنگ می‌تواند بدترین چیز برای کسب و کار باشد. این شبیه نظرسنجی‌های عمیقی است که از سوی یک شرکت مشاوره‌ای صورت گرفته است. رضایت بیش از حد، مهم‌ترین پیش‌گویی عملکرد ضعیف یک شرکت یا سازمان است. دومین پیش‌گویی، محیطی است که کارکنان مرعوب باشند. در محیط اولی، کارکنان میلی به انتقاد و آزار دیگران ندارند و در محیط دوم، سطح رضایت کارکنان پایین است و میزان اختلافات فلج‌کننده، بالا. در هر دو حالت، میزان انرژی پایین و ترس از عواقب سیاسی غیرمنتظره، مانع هر عملی می‌شود که نشانگر بحران می‌باشد.

اغلب کارشناسان رهبری و مدیریت معتقدند، بهترین راه مدیریت تغییر، ایجاد هم‌سویی^۱ است. اما تحقیقات نشان می‌دهد، در تغییرات

تصویرساز: پیمان رحیمی زاده

شایع ترین اشتباهی
که از مدیران سر می زند این
است که از "اهدافمان محقق نشد"
در گذشته به "بنابراین از هزینه هایمان
خواهیم کاست تا سودمان بهبود یابد."
در زمان حال می رسند؛ بدون آن که
مکتی کنند تا زمینه ی روشنی را
برای یک ایده ی ارزشمند
فراهم سازند

گسترده یا ابتکارهای نوآوری، مقدار معینی از مخالفت ها به همان اندازه اهمیت دارد. علم می گوید، در یک محدوده ی قابل قبول از رقابت و تنش، مخالفت باعث فعال شدن مغز افراد می شود و مسیرهای عصبی بیش تری را تحریک و مراکز خلاقیت مغز را بیش تر درگیر می کند. به طور خلاصه، بیش تر لوازم تمایز است که، خلاقیت و اشتیاق را فراهم می آورد.

بسیاری از سازمان های موفق به داشتن محیط های کاری پرتنش معروف هستند؛ مایکروسافت در سال های اولیه، یکی از پرتنش ترین، پرسرعت ترین و پرستیزه ترین فرهنگ های کاری را داشت. مدیران معروف آن، از جمله بیل گیتس و استیو بالمر به فریاد زدن بر سر افراد، معروف بودند. برخی از شرکت ها مانند شرکت سبکو که یک شرکت پخش کننده مواد غذایی است، اگر به اهداف سالانه شان نرسند، اعضایشان را اخراج می کنند.

بنابراین، باید از وانمود کردن این که کار تیمی بدون تعارض مهم ترین اصل کار سازمانی است، دست برداریم. باید این حقیقت را بپذیریم که توازن مناسب میان هم سوئی و رقابت است که می تواند باعث شود افراد و تیم ها بهترین عملکرد را داشته باشند. اکنون وقت آن است که کارکنان را به سوی مبارزه های درست هدایت کنیم. به عبارتی ساده تر، هم سوئی مهم است؛ اما هدف از هم سوئی، ایجاد موافقت یک دست نیست. هدف حفظ توانایی سازمان برای مبارزه در راه چیزهایی است که به راستی اهمیت دارد.

چه نبردی را باید انتخاب کنیم؟

همه ی تعارض ها، محیط کاری موفق ایجاد نمی کند. همه ی سازمان هایی را دیده ایم که به طرز مهلکی سیاست زده هستند. همه ی ما افراد به ظاهر معقولی را دیده ایم که زیاده روی می کنند و می کوشند همکار خود را که به نوعی باعث دلخوری آنها شده است، تخریب کنند و از او انتقام بگیرند. همه دیده ایم آن کسانی را که مبارزه های کثیف و زشت به راه می اندازند، چون اعتقاد دارند شلیک مستقیم، آن ها را به هدف نمی رساند. این گونه مبارزه ها کاملاً مخرب اند و توجه نمی شوند. تعارض زمانی سالم است که انرژی افراد جهتی درست و

شیوه ای سازنده داشته باشد و همه ی موضوعات شایسته ی مبارزه نیستند. سه اصل به ما کمک می کند تا مبارزه های درست را انتخاب کنیم:

اصل اول: فقط بر سر موضوعاتی مبارزه

کنیم که قابلیت تغییر اساسی را داشته باشند. یک

مبارزه زمانی اصیل است که بتواند ارزشی پایدار ایجاد کند، باعث بهبود چشمگیر و ماندگار شود و به چالشی پیچیده پردازد که پاسخی آسان ندارد.

اصل دوم: بیش تر وقت و انرژی خود را صرف نگاه به جاده

رو به رو کنیم نه آینه ی عقب. گذشته و جنگ های قدرت به تاریخ پیوسته را فراموش کنیم و خودمان را برای پیدا کردن مقصر به زحمت نیندازیم. تحقیقات نشان می دهند، تیم های ارشد رهبری در سراسر جهان، ۸۵ درصد از وقت خود را به مبارزه های نادرست اختصاص می دهند. آن ها ارقام گذشته را مورد بررسی قرار می دهند، برای این که دریابند چه اتفاقات خوب یا بدی رخ داده و براساس آن فرد خطا کار یا شایسته تشویق را تعیین کنند، اما کم و بیش هیچ زمانی را صرف صحبت درباره آینده نمی کنند. آن ها انرژی، قدرت ذهنی و منابعی را که می توانند در آینده سرمایه گذاری کنند هدر می دهند. اگر رهبران کسب و کار بتوانند مسیر گفتمان را به شکلی تغییر دهند که کارکنان حتی نیمی از وقت خود را صرف صحبت درباره ی آینده کنند، سازمان ها بهبودی باور نکردنی را در عملکردشان تجربه خواهند کرد.

شایع ترین اشتباهی که از مدیران سر می زند این است که از "اهدافمان محقق نشد" در گذشته به "بنابراین از هزینه هایمان خواهیم کاست تا سودمان بهبود یابد." در زمان حال می رسند؛ بدون آن که مکتی کنند تا زمینه ی روشنی را برای یک ایده ی ارزشمند فراهم سازند. چنین برخوردی عملکرد سازمان را در چرخه ی معیوب می اندازد. یک مبارزه رو به آینده ی خوب، سه ویژگی دارد:

۱. درباره ی آن چه امکان دارد صحبت می کند و بحث را از «آن چه گذشته» به «آن چه می تواند اتفاق بیفتد» متمایل می سازد.

۲. متقاعدکننده است؛ (کارکنان را به عمد روی مزایای واقعی و دست یافتنی متمرکز می کند که آن ها حاضر می شوند با هر هزینه ای و در هر جدالی کار کنند).

رهبران
موفق مبارزه را در
زمینه‌ی ساختار رسمی سازمان
ایجاد می‌کنند، اما اجازه می‌دهند افراد
از ارتباطات شخصی و حرفه‌ای خود بهره
ببرند که الزاماً در قالب نمودار سازمانی نیستند

در هر نبردی بازنده‌ای وجود دارد. رهبران
خوب راهی می‌یابند که اخبار ناامید
کننده را تبدیل به فرصتی برای
پیشرفت مشخص کنند

۳. آمیخته به تردید است؛ زیرا اگر اطمینان وجود داشت، نیازی به مبارزه نبود.

اصل سوم: مبارزه‌مان را در جهت بهبود زندگی مشتریان و گیرندگان اصلی خدماتمان انجام دهیم یا

برای ساختن جامعه‌ای بهتر. مبارزه درست، انسان‌ها را با حس هدفمند بودن مرتبط می‌سازد که فراتر از علاقه به خود است و باعث جوشیدن توانایی‌ها و خلاقیت‌های جمعی می‌شود. مبارزه درست فقط درباره‌ی پول و سودآوری نیست.

راه‌های صحیح مبارزه برای تغییر

راه صحیح مبارزه چیست؟ انتخاب مبارزه درست فقط نیمی از پیکار است؛ به همان اندازه مهم است بدانیم چگونه مبارزه خواهیم کرد. سه اصل به ما کمک می‌کند تا برای تغییر پیش‌رویمان مبارزه‌ی درست داشته باشیم:

• **مبارزه را به ورزش تبدیل کنیم نه رنج.** گرچه مبارزه‌های کسب و کار سخت هستند و ممکن است گاه به شکل زشتی جلوه کنند، اما رهبران خوب خودشان را به عنوان داورانی معرفی می‌کنند که نمی‌گذارند اوضاع از دستشان خارج شود. مبارزه‌ها باید قانونمند باشند و قوانین تغییر نکنند. طرف‌های مقابل باید آگاهانه انتخاب شده باشند. رهبر باید معیارها را تعیین کند تا همه بدانند چگونه در مبارزه شرکت کنند و برای پیروزی نیاز به چه چیزی دارند. از مثال‌های بارز آن، شرکت افراد در انتخابات و کسب پیروزی در صحنه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی است. البته مدیران باهوش به شکلی عمل می‌کنند تا افراد شکست خورده در سمت‌های دیگر مشغول شوند یا خودشان را با استراتژی‌ای که با آن مخالف بودند، وفق دهند.

• **ساختاری رسمی بنا کنیم، اما غیر رسمی کار کنیم.** اکثر کارکنان می‌توانند ساختار سازمانی سازمانشان را توصیف کنند (این که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد یا چه کسی زیر نظر چه کسی کار می‌کند)؛ اما اغلب، این فرایندهای غیررسمی هستند که اهدافی را محقق می‌کنند که ساختارهای رسمی نمی‌توانند.

• **رنج را به گنج تبدیل کنیم.** هر مبارزه‌ی و نبردی برنده و بازنده دارد. همه‌ی ایده‌ها خوب و همه‌ی استراتژی‌ها موفق نیستند.

بیان نتیجه به بازنده می‌تواند سخت باشد و به روابط لطمه بزند. رهبران خوب راهی می‌یابند که اخبار ناامیدکننده را تبدیل به فرصتی برای پیشرفت شخصی کنند.

در هر مبارزه‌ی بازنده‌ای وجود دارد. رهبران خوب راهی می‌یابند که اخبار ناامیدکننده را تبدیل به فرصتی برای پیشرفت مشخص کنند.

بهترین راه برای تبدیل رنج به گنج، سپردن چالش‌های قابل مدیریت به افراد برای بسط دادن مهارت‌هایشان و ایجاد امکان برای فرصت‌های آینده است. برای تشویق افراد به برداشتن گام به جلو و ریسک کردن، باید پذیرفتن ریسک نیز هم‌چون موفقیت همراه با باور باشد.

زمانی که افراد مولد هستند و با تمام وجود در یک مبارزه خوب نبرد می‌کنند، باید بتوانند به چیزی واقعی و ارزشمند دست یابند، حتی زمانی که در طرف بازنده قرار می‌گیرند. برای تشویق افراد به برداشتن گام به جلو و ریسک کردن، باید پذیرفتن ریسک نیز هم‌چون موفقیت همراه با پاداش باشد.

سخن پایانی

همه‌انگهی بسیار جذاب است. اما مدیران خوب سؤالات سختی در این باره مطرح می‌کنند که چگونه یک سازمان عملکرد بهتری پیدا می‌کند و مدیران بزرگ برای آن چه به آن باور دارند مبارزه می‌کنند. مبارزه کردن برای یک نبرد خوب یک اتفاق نیست، یک کار منظم است. زمانی که یک مبارزه خاتمه می‌یابد، بهترین رهبران به دنبال مبارزه بهتری می‌گردند. این بدان معنا نیست که محیط کار باید پر از آشفتگی باشد؛ مدیران بزرگ هم‌چنین می‌دانند چه زمانی به افراد استراحت دهند. اما آن‌ها به‌طور مرتب به دنبال راه‌هایی هستند تا افراد را به سویی هدایت کنند که بهترین راه حل‌ها را بیابند، بدون آن که آن‌ها را در تنش مداوم قرار دهند. ■

پی‌نوشت
 ۱. شرکت ای پالس

2. alignment

منابع

۱. گزیده‌ی مدیریت، شماره‌ی ۱۰۵، فروردین ۱۳۸۹

2. Harvard Business Review, april 2010