

بین واقعیت و روایت

جایی که رهبران اشتباه می‌کنند

از روی تیتراژ قضاوت می‌کنم و قصه‌های ذهنم را زیاد باور می‌کنم



وقتی مدیران با اطلاعات کم، داستان‌های بزرگ می‌سازند
آیا واقعاً آنچه می‌بینیم، همان چیزی است که وجود دارد؟
آخرین باری که از یکی از کارکنان خود ناامید شدید چه زمانی بود؟
آخرین باری که از یک پیام کوتاه، یک تأخیر، یک مخالفت یا حتی یک
سکوت، به نتیجه‌ای قطعی درباره شخصیت یک فرد رسیدید، چه زمانی بود؟
آخرین باری که در ذهن خود گفتید- این آدم دیگر درست نمی‌شود*،- این
کارمند انگیزه ندارد*،- او اهل همکاری نیست* یا- این فرد همیشه مشکل
ایجاد می‌کند* چه زمانی بود؟
و مهم‌تر از همه-

چند درصد از آنچه درباره افراد سازمان خود باور دارید، مبتنی بر واقعیت
است و چند درصد حاصل داستان‌هایی است که ذهن شما ساخته است؟
این مقاله درباره یکی از پنهان‌ترین آسیب‌های رهبری سازمانی است؛ آسیبی
که نه در نمودارهای مالی دیده می‌شود، نه در داشبوردهای مدیریتی و نه در
گزارش‌های عملکرد) اما اثر آن گاهی از بزرگ‌ترین بحران‌های سازمانی نیز
عمیق‌تر است)

این آسیب، -قضاوت کردن* است)

قضاوتی که از کمبود اطلاعات آغاز می‌شود و به یقین‌های خطرناک ختم
می‌شود)

قضاوتی که مدیران را از واقعیت دور می‌کند و سازمان‌ها را از یادگیری محروم می‌سازد)

یک داستان واقعی از یک جلسه کوچینگ

چند سال پیش در یکی از جلسات کوچینگ مدیران ارشد، مدیرعامل یک شرکت تولیدی با ناراحتی از یکی از کارشناسان قدیمی مجموعه صحبت می‌کرد)

با عصبانیت گفت-

“این آدم دیگر مثل قبل نیست) انگیزه ندارد) مسئولیت‌پذیر نیست) کارها را عقب می‌اندازد و به نظر می‌رسد سازمان برایش مهم نیست“)

از او پرسیدم-

“بر اساس چه شواهدی به این نتیجه رسیدید؟“)

پاسخ داد-

“سه پروژه اخیر را با تأخیر تحویل داده است“)

پرسیدم-

“غیر از این موضوع چه شواهد دیگری دارید؟“)

چند ثانیه سکوت کرد)

سپس گفت-

“همین دیگر))) از رفتارهایش مشخص است“)

این جمله برای بسیاری از مدیران آشناست)

“از رفتارش معلوم است“

اما واقعاً چه چیزی معلوم است؟

در ادامه گفتگو مشخص شد آن کارمند طی هفت سال گذشته یکی از بهترین نیروهای سازمان بوده است)

همچنین معلوم شد طی چند ماه اخیر پدرش دچار بیماری سختی شده و او تقریباً هر هفته بین بیمارستان و محل کار در رفت و آمد بوده است)

مدیرعامل فقط یک تیترا دیده بود-

“پروژه‌ها با تأخیر تحویل شده‌اند“

اما ذهن او داستان کاملی ساخته بود-

“او بی‌انگیزه است) تعهد ندارد) سازمان برایش مهم نیست) دیگر قابل اعتماد نیست“)

واقعیت اما چیز دیگری بود)

این همان نقطه‌ای است که قضاوت شکل می‌گیرد)

ذهن؛ بزرگ‌ترین داستان‌سرای سازمان

یکی از ویژگی‌های شگفت‌انگیز ذهن انسان این است که نمی‌تواند با ابهام طولانی زندگی کند)

هر جا اطلاعات کم باشد، ذهن شروع به ساختن روایت می‌کند)
ذهن ما مانند یک روزنامه‌نگار بی‌وقفه کار می‌کند)
اما یک تفاوت مهم وجود دارد)
روزنامه‌نگار حرفه‌ای به دنبال شواهد می‌گردد)
ذهن ما به دنبال تکمیل داستان است)
اگر فقط نیمی از واقعیت را ببیند، نیم دیگر را می‌سازد)
اگر دو قطعه از پازل را داشته باشد، هشت قطعه باقی‌مانده را حدس می‌زند)
و مشکل دقیقاً از همین نقطه آغاز می‌شود)
زیرا ما معمولاً متوجه نمی‌شویم چه زمانی از مشاهده وارد تفسیر شده‌ایم و
چه زمانی از تفسیر وارد خیال‌پردازی)

MontazerAlz
Leadership, Mentor, Coach

قضاوت چیست؟
در ساده‌ترین تعریف-

قضاوت یعنی با حداقل اطلاعات، حداکثر نتیجه‌گیری کردن)
قضاوت یعنی از یک رفتار محدود، یک شخصیت دائمی بسازیم)
یک بار تأخیر-

“او بی‌نظم است“

یک اشتباه-

“او ناتوان است“

یک مخالفت-

“او اهل همکاری نیست“

یک سکوت-

“او بی‌انگیزه است“

یک انتقاد-

“او مشکل‌ساز است“

در حالی که واقعیت بسیار پیچیده‌تر از این برچسب‌هاست)

سازمان‌هایی که با روایت اداره می‌شوند

بسیاری از سازمان‌ها تصور می‌کنند با داده اداره می‌شوند)

اما واقعیت این است که بخش بزرگی از تصمیم‌های مدیریتی بر اساس روایت‌ها گرفته می‌شود)

روایت‌هایی که در ذهن مدیران شکل می‌گیرند)

در بسیاری از جلسات مدیریتی جملاتی از این جنس شنیده می‌شود-

“من این آدم را می‌شناسم“

“از اول معلوم بود موفق نمی‌شود“

“می‌دانستم این اتفاق می‌افتد-“

“این فرد ظرفیت رشد ندارد“

وقتی این جملات را عمیق‌تر بررسی می‌کنیم، اغلب متوجه می‌شویم که پشت آن‌ها شواهد کافی وجود ندارد)

بلکه مجموعه‌ای از برداشت‌ها، فرضیات و داستان‌های ذهنی قرار گرفته‌اند)

قربانی بودن یا قربانی ساختن؟

یکی از چالش‌های رایج امروز سازمان‌های ایرانی، گسترش ذهنیت قربانی در محیط کار است)

کارمند می‌گوید-

“مدیر من را درک نمی‌کند“

مدیر می‌گوید-

“کارکنان مسئولیت‌پذیر نیستند“

واحد فروش می‌گوید-

مشکل از تولید است)

واحد تولید می‌گوید-

مشکل از فروش است)

همه قربانی هستند)

اما نکته جالب اینجاست که بخش زیادی از این قربانی‌بودن‌ها از قضاوت آغاز می‌شود)

ما اطلاعات اندکی داریم)

سپس داستانی می‌سازیم)

بعد آن داستان را حقیقت می‌دانیم)

و در نهایت نقش قربانی آن داستان را بازی می‌کنیم)

نردبان استنباط؛ چگونه ذهن ما واقعیت را تحریف می‌کند؟

کریس آرگریس، اندیشمند برجسته حوزه یادگیری سازمانی، مفهومی به نام
“نردبان استنباط” را مطرح می‌کند)

بر اساس این مدل-

ابتدا واقعیت را مشاهده می‌کنیم)

سپس بخشی از آن را انتخاب می‌کنیم)

بعد به آن معنا می‌دهیم)

سپس فرضیه می‌سازیم)

بعد نتیجه‌گیری می‌کنیم)

در نهایت بر اساس آن نتیجه عمل می‌کنیم)

مشکل اینجاست که بیشتر ما تصور می‌کنیم مستقیماً از واقعیت به نتیجه

رسیده‌ایم) *Leadership, Mentor, Coach*

در حالی که چندین پله ذهنی را بدون آگاهی طی کرده‌ایم)

مدیران و بیماری قطعیت

یکی از خطرناک‌ترین بیماری‌های رهبری، بیماری قطعیت است)

مدیری که فکر می‌کند همه چیز را می‌داند)

مدیری که تصور می‌کند نیت افراد را می‌خواند)

مدیری که گمان می‌کند پشت هر رفتار را می‌فهمد)

چنین مدیری دیگر سؤال نمی‌پرسد)

کنجکاو نیست)

گوش نمی‌دهد)

و یاد نمی‌گیرد)

در حالی که رهبران بزرگ دقیقاً نقطه مقابل این وضعیت هستند)

آن‌ها به جای قطعیت، کنجاوی را انتخاب می‌کنند)

سخت یعنی چه؟

در جلسات آموزشی بارها از مدیران شنیده‌ام-

“مدیریت آدم‌ها سخت است”

اما سخت دقیقاً چیست؟

تعریفی که سال‌ها در کار با مدیران به آن رسیده‌ام این است-

چیزی سخت است که نتوانم گام‌های بعدی آن را طراحی و ببینم

وقتی مسیر روشن نیست، موضوع سخت می‌شود

وقتی نمی‌دانیم چگونه با یک کارمند ناراضی گفت‌وگو کنیم، مدیریت او

سخت به نظر می‌رسد

وقتی نمی‌دانیم چگونه تعارض را حل کنیم، تعارض سخت می‌شود

وقتی نمی‌دانیم چگونه حقیقت را از داستان ذهنی جدا کنیم، قضاوت شکل

می‌گیرد

بنابراین بسیاری از آنچه ما سخت می‌نامیم، در واقع ناشی از ابهام در مسیر

است

هزینه پنهان قضاوت برای سازمان

قضاوت فقط یک خطای شناختی نیست)

یک هزینه اقتصادی است)

یک هزینه فرهنگی است)

یک هزینه استراتژیک است)

وقتی مدیران زود قضاوت می‌کنند-

استعدادها دیده نمی‌شوند)

اعتماد کاهش می‌یابد)

نوآوری کم می‌شود)

گفت‌وگوها سطحی می‌شوند)

ترس جای یادگیری را می‌گیرد)

کارکنان سکوت می‌کنند)

و سازمان به تدریج وارد چرخه فرسودگی می‌شود)

چرا کارکنان حقیقت را نمی‌گویند؟

بسیاری از مدیران از کمبود شفافیت شکایت می‌کنند)
اما کمتر می‌پرسند-

“آیا محیطی ساخته‌ام که افراد بتوانند حقیقت را بگویند؟“
وقتی افراد احساس کنند قبل از شنیده شدن قضاوت می‌شوند، ترجیح
می‌دهند سکوت کنند)

وقتی از قبل برچسب خورده باشند، دیگر انرژی‌ای برای توضیح دادن باقی
نمی‌ماند)

در چنین فضایی حقیقت پنهان می‌شود)
و سازمان از مهم‌ترین سرمایه خود یعنی دانش پنهان کارکنان محروم می‌شود)

معماری دانش سازمانی و خطر قضاوت
Leadership, Mentorship, Coaching

در رویکرد معماری دانش سازمانی، دانش زمانی شکل می‌گیرد که افراد
بتوانند تجربه‌های واقعی خود را بدون ترس به اشتراک بگذارند)

اما قضاوت، جریان دانش را متوقف می‌کند)

زیرا افراد در محیط قضاوت‌گر، اطلاعات واقعی را مخفی می‌کنند)

وقتی کارکنان احساس امنیت نکنند، فقط حداقل اطلاعات لازم را منتقل
می‌کنند)

در نتیجه سازمان به جای یادگیری واقعی، گرفتار ظاهرسازی می‌شود)

سه سؤال نجات بخش برای مدیران

هر زمان خواستید درباره فردی نتیجه گیری کنید، از خود بپرسید-

چه چیزی را واقعاً مشاهده کرده‌ام؟

چه چیزی را تفسیر کرده‌ام؟

چه چیزی را کاملاً حدس زده‌ام؟

پاسخ به همین سه سؤال می‌تواند بسیاری از سوء برداشت‌ها را متوقف کند)

رهبران بزرگ چگونه فکر می‌کنند؟

رهبران بزرگ عاشق درست بودن نیستند)

عاشق فهمیدن هستند)

آن‌ها حاضرند نظر خود را تغ X دهند)

حاضرند اشتباه خود را بپذیرند)

حاضرند روایت ذهنی خود را کنار بگذارند)

زیرا هدف آن‌ها پیروزی در بحث نیست)

هدف آن‌ها کشف حقیقت است)

پایان ماجرا؛ بازگشت به سؤال اول

شاید بزرگ‌ترین بلوغ رهبری زمانی رخ می‌دهد که مدیر یاد بگیرد بین واقعیت و روایت تفاوت قائل شود)

بین آنچه دیده است و آنچه درباره آن ساخته است)

بین داده و داستان)

بین حقیقت و تفسیر)

بخش بزرگی از مشکلات رفتاری کارکنان، تعارض‌های سازمانی، نارضایتی‌ها و حتی خروج نیروهای کلیدی از جایی آغاز می‌شود که ما به جای مشاهده، قضاوت می‌کنیم)

به جای پرسیدن، نتیجه می‌گیریم)

به جای شنیدن، روایت می‌سازیم)

و به جای کشف حقیقت، قصه‌های ذهن خود را باور می‌کنیم)

اکنون دوباره به همان سؤال ابتدای مقاله بازگردیم-

چند درصد از آنچه درباره افراد سازمان خود باور دارید، مبتنی بر واقعیت است و چند درصد حاصل داستان‌هایی است که ذهن شما ساخته است؟ شاید پاسخ همین سؤال، مرز میان یک مدیر معمولی و یک رهبر اثرگذار را مشخص کند)

منتظرالظهور، علی معماری دانش سازمانی

5 g\ ngh! 7] g'h) DkZg\ db ^c\ Dg\ Vc^oVi^dcVa8 Z[ZchZh))

HZc\ Z! EZiZg) | Z ; ^i] 8^hX^eatcZ))

@M] cZb Vc! 8 Vc^Za) | ^c` ^c\! ; Vhi VcY HæI))

9Yb dcYhdc! 5b n) | Z ; ZVgZhh Dg\ Vc^oVi^dc))

= Z^Zio! GdcVa^ AZVYZgh] ^e L ^i] dj i 9Vhn 5chl Zgh))

CdcV^ V! > j _gd^ | V^ Zj X] ^! = ^gdiV^ V) | Z @cdI æZY\ Z(7gZVi^c\ 7db eVcn))

HidcZ! 8dj \ a\h^i = ZZc! H] Z^a) | Vc` h [dgi] Z ; ZZYWX^))

