

لنگرگاه یا مرداب؟

آیا سازمان شما جایی برای بال گرفتن آدم‌هاست یا محلی برای گرفتار شدن آن‌ها؟

سازمان شما برای همکارانتان لنگرگاه است یا مرداب؟



گاهی اوقات تفاوت میان یک سازمان موفق و یک سازمان فرسوده نه در استراتژی‌های پیچیده، نه در بودجه‌های کلان و نه حتی در فناوری‌های پیشرفته است. تفاوت در یک سؤال ساده نهفته است:

وقتی افراد سازمان اشتباه می‌کنند، آیا فرصت یادگیری پیدا می‌کنند یا محکوم می‌شوند؟

سال‌ها فعالیت در حوزه مدیریت، رهبری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی به من آموخته است که سازمان‌ها بیش از آنکه به ساختارها وابسته باشند، به نوع نگاه رهبران خود وابسته‌اند. رهبرانی که محیطی برای رشد می‌سازند، سازمان‌هایی پویا خلق می‌کنند و مدیرانی که همه چیز را در کنترل خود می‌خواهند، ناخواسته بستر رکود را فراهم می‌کنند.

در میان تمام استعاره‌هایی که برای توصیف این دو رویکرد می‌توان به کار برد، دو تصویر بیش از همه در ذهن من ماندگار شده‌اند: لنگرگاه و مرداب.

لنگرگاه؛ جایی برای آرامش، تجربه و حرکت

کشتی‌ها برای ماندن در بندر ساخته نشده‌اند. مأموریت آن‌ها حرکت در دل دریاهاست. اما هر کشتی در مسیر خود به جایی نیاز دارد که بتواند در آن توقف کند، سوخت‌گیری کند، تعمیر شود، تجربه بیاموزد و دوباره راهی سفر شود.

آن مکان، لنگرگاه است.

در سازمان‌ها نیز رهبران واقعی نقش لنگرگاه را ایفا می‌کنند.

آن‌ها محیطی ایجاد می‌کنند که افراد در آن احساس امنیت روانی داشته باشند؛ بتوانند ایده بدهند، تصمیم بگیرند، مسئولیت بپذیرند و حتی اشتباه کنند.

رهبر لنگرگاه می‌داند که رشد بدون تجربه ممکن نیست و تجربه بدون احتمال خطا شکل نمی‌گیرد.

او به جای اینکه همه تصمیم‌ها را خودش بگیرد، اختیار را توزیع می‌کند.

به جای اینکه پاسخ همه سؤال‌ها را داشته باشد، به افراد کمک می‌کند پاسخ‌ها را پیدا کنند.

به جای وابسته کردن سازمان به خود، سازمان را توانمند می‌کند.

تجربه‌ای از میدان مدیریت

در یکی از پروژه‌های سازمانی که مسئولیت هدایت آن را بر عهده داشتم، یکی از مدیران جوان تیم تصمیمی گرفت که در ظاهر اشتباه به نظر می‌رسید. برخی از مدیران ارشد معتقد بودند باید فوراً مداخله کنیم و تصمیم را لغو نماییم.

اما تصمیم گرفتم اجازه دهم مسیر ادامه پیدا کند.

نه به این دلیل که مطمئن بودم موفق خواهد شد، بلکه به این دلیل که می‌دانستم اگر امروز تجربه نکند، فردا نیز توان تصمیم‌گیری نخواهد داشت.

نتیجه نهایی کامل نبود. بخشی از پروژه نیاز به اصلاح پیدا کرد. اما آن مدیر جوان در پایان پروژه به فردی تبدیل شد که بعدها مسئولیت‌هایی به مراتب بزرگ‌تر را برعهده گرفت.

اگر آن روز اختیار را از او می‌گرفتیم، شاید اشتباه کوتاه‌مدت رخ نمی‌داد؛ اما یک رهبر آینده نیز شکل نمی‌گرفت.

مرداب؛ سکون در لباس کنترل

در نقطه مقابل لنگرگاه، مرداب قرار دارد.

مرداب در ظاهر آرام است، اما این آرامش حاصل زندگی نیست؛ حاصل سکون است. آب در مرداب جریان ندارد.

حرکت نمی‌کند.

تازه نمی‌شود.

و به تدریج کیفیت خود را از دست می‌دهد.

برخی مدیران نیز چنین فضایی ایجاد می‌کنند.

آنها می‌خواهند همه افراد در اختیار کاملشان باشند.

تمام تصمیم‌ها باید از فیلتر آنها عبور کند.

همه موفقیت‌ها به نام آنها ثبت شود.

و همه شکست‌ها به گردن دیگران بیفتد.
در چنین سازمان‌هایی افراد یاد می‌گیرند فکر نکنند.
ریسک نکنند.
تصمیم نگیرند.
و تنها منتظر دستور بمانند.
در کوتاه‌مدت شاید همه چیز تحت کنترل به نظر برسد، اما در بلندمدت سازمان به مجموعه‌ای از افراد وابسته و منفعل تبدیل می‌شود.

چرا برخی مدیران مرداب می‌سازند؟

پاسخ این سؤال همیشه ضعف مدیریتی نیست.

گاهی ریشه در ترس دارد.

ترس از دست دادن قدرت.

ترس از جایگزین شدن.

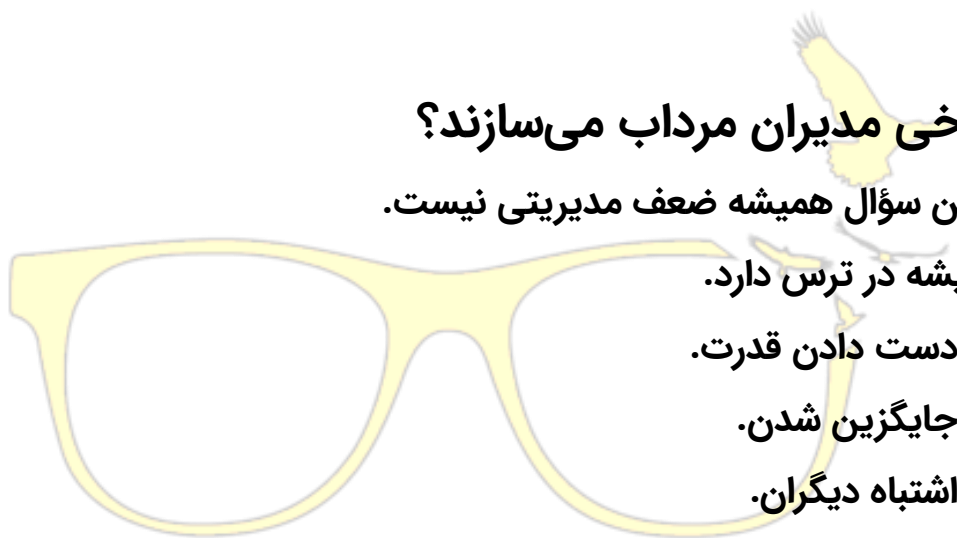
ترس از اشتباه دیگران.

ترس از دیده نشدن.

اما واقعیت این است که رهبری واقعی از کنترل مطلق به وجود نمی‌آید.

رهبری زمانی شکل می‌گیرد که دیگران نیز بتوانند بدرخشند.

رهبرانی که از رشد افراد خود هراس دارند، در نهایت سازمان را کوچک‌تر از ظرفیت واقعی آن نگه می‌دارند.



اختیار؛ هدیه‌ای پرریسک اما ضروری

بسیاری از مدیران درباره توانمندسازی صحبت می‌کنند اما هنگام تصمیم‌گیری اختیار را پس می‌گیرند.

اختیار دادن بدون پذیرش ریسک معنا ندارد.

وقتی به همکاران خود اختیار می‌دهیم، باید احتمال اشتباه را نیز بپذیریم.

این همان نقطه‌ای است که رهبر از مدیر متمایز می‌شود.

مدیر می‌پرسد:

«چگونه اشتباه را حذف کنم؟»

رهبر می‌پرسد:

«چگونه از اشتباه یاد بگیریم؟»

مسئولیت‌پذیری؛ روی دیگر اختیار

اختیار بدون مسئولیت، هرج و مرج ایجاد می‌کند.

مسئولیت بدون اختیار نیز ناامیدی می‌آفریند.

سازمان‌های موفق میان این دو تعادل ایجاد می‌کنند.

اگر از فردی انتظار پاسخگویی داریم، باید اختیار متناسب با آن را نیز در اختیارش قرار دهیم.

و اگر اختیار داده‌ایم، باید انتظار مسئولیت‌پذیری نیز داشته باشیم.

این دو همانند دو بال یک پرنده هستند.

با یک بال نمی‌توان پرواز کرد.

نشانه‌های یک رهبر لنگرگاه

رهبر لنگرگاه:

- به افراد اعتماد می‌کند.
- اشتباهات را به فرصت یادگیری تبدیل می‌کند.
- موفقیت‌ها را به تیم نسبت می‌دهد.
- در شکست‌ها مسئولیت را می‌پذیرد.
- افراد را برای جانشینی خود آماده می‌کند.
- به جای وابستگی، توانمندی می‌سازد.
- به جای کنترل، هدایت می‌کند.
- به جای دستور دادن، الهام می‌بخشد.

نشانه‌های یک مدیر مرداب

مدیر مرداب:

- همه چیز را شخصاً کنترل می‌کند.
- تصمیم‌ها را متمرکز نگه می‌دارد.
- موفقیت‌ها را به نام خود ثبت می‌کند.
- شکست‌ها را به دیگران نسبت می‌دهد.
- از افراد توانمند احساس تهدید می‌کند.
- اطلاعات را انحصاری نگه می‌دارد.
- وابستگی ایجاد می‌کند.
- مانع رشد رهبران آینده می‌شود.

میراث واقعی رهبران

یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که در سال‌های مدیریت آموخته‌ام این است: موفقیت واقعی یک رهبر با تعداد افرادی که از او پیروی می‌کنند سنجیده نمی‌شود؛ بلکه با تعداد رهبرانی که پرورش می‌دهد اندازه‌گیری می‌شود. رهبران بزرگ، سازمان را به خود وابسته نمی‌کنند. آن‌ها ساختاری می‌سازند که حتی در غیابشان نیز رشد کند. درختی که تنها با حضور باغبان زنده بماند، هنوز ریشه‌های عمیقی ندارد.

نتیجه‌گیری

هر روز که وارد سازمان می‌شویم، آگاهانه یا ناآگاهانه در حال ساختن یکی از این دو هستیم:

یا لنگرگاهی برای رشد انسان‌ها...

یا مردابی برای توقف آن‌ها.

سازمان‌ها بیش از آنکه با فرآیندها ساخته شوند، با نوع نگاه رهبران شکل می‌گیرند. آزادی همراه با مسئولیت، اختیار همراه با پاسخگویی و اعتماد همراه با یادگیری، سه ستون اصلی سازمان‌های ماندگار هستند.

شاید مهم‌ترین وظیفه یک رهبر این نباشد که همه پاسخ‌ها را بداند؛ بلکه این باشد که فضایی بسازد که دیگران بتوانند پاسخ‌های خود را پیدا کنند.

اقدامک‌ها

اقدامک اول

فهرستی از تصمیم‌هایی که امروز شخصاً می‌گیرید تهیه کنید و سه مورد را برای واگذاری به اعضای تیم انتخاب نمایید.

اقدامک دوم

در جلسه آینده تیم، درباره آخرین اشتباه سازمانی گفت‌وگو کنید و به جای مقصر، درس آموخته‌ها را استخراج نمایید.

اقدامک سوم

برای هر یک از اعضای کلیدی تیم، برنامه‌ای جهت افزایش سطح اختیار و مسئولیت طراحی کنید.

اقدامک چهارم

از خود بپرسید:
«اگر یک ماه در سازمان حضور نداشته باشم، چه تصمیم‌هایی متوقف خواهند شد؟»
پاسخ این سؤال میزان وابستگی سازمان به شما را نشان می‌دهد.

اقدامک پنجم

یک جانشین بالقوه برای نقش خود شناسایی کنید و از امروز فرآیند توانمندسازی او را آغاز نمایید.

و اکنون دوباره به همان سؤال آغازین بازگردیم:

سازمان شما برای همکارانتان لنگرگاه است یا مرداب؟

نویسنده : علی منتظرالظهور بهار ۱۴۰۵

پاورقی و منابع

منابع و مراجع

۱. دراگر، پیتر. مدیریت اثربخش.
۲. سنگه، پیتر. سازمان یادگیرنده.
۳. ماکسول، جان سی. سطوح رهبری.
۴. لاشینسکی، آدام. مدیریت مبتنی بر اعتماد.
۵. ادگار شاین. فرهنگ سازمانی و رهبری.
۶. لالوک، فردریک. سازمان‌های آینده.
۷. کتاب «دانش معماری سازمانی» - علی منتظرالظهور

تجربیات نویسنده

بخش قابل توجهی از مطالب این مقاله برگرفته از تجربه‌های عملی نویسنده در حوزه مدیریت، رهبری سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، معماری سازمانی، طراحی ساختارهای چاپک و هدایت تیم‌های اجرایی در سازمان‌های مختلف است. این تجارب نشان داده است که پایدارترین سازمان‌ها نه بر پایه کنترل افراد، بلکه بر پایه اعتماد، اختیار، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر ساخته می‌شوند.

