

باغی پر بار یا کارگاهی بی روح

کدام یک آینده سازمان شماست؟



مقدمه: سفر من از "شکست" به "بلوغ"

با این سؤال مقاله را شروع می‌کنم "آیا سازمان شما آماده پذیرش و پرورش بلوغ کارکنان خود است؟". اما برای رسیدن به پاسخ، باید سفری را آغاز کنیم. سفری که بیست سال پیش برای من شروع شد، در روزهای آغازین مدیریت، زمانی که در یک سازمان بزرگ صنعتی هم‌زمان مدیر تعمیرات و مدیر آموزش بودم. مسئولیت سنگینی بر شانه‌هایم بود، و من با اشتیاقی سوزان به دنبال راهکارهایی برای بهبود کارایی و رشد بودم. به عنوان نایب رئیس شورای عالی آموزش استان، در جلسات و دوره‌های آموزشی شرکت می‌کردم و هر نظریه، مدل مدیریتی یا تکنیک جدیدی را که می‌آموختم، بلافاصله در سازمان خود به اجرا در می‌آوردم. در ذهن من، کلید موفقیت، در انتقال سریع و دقیق دانش بود. من فکر می‌کردم اگر کارکنانم به ابزارهای درست مجهز شوند، می‌توانند هر مشکلی را حل کنند.

اما خیلی زود با یک دیوار نامرئی و غیرقابل عبور روبرو شدم. پروژه‌ها و طرح‌هایم، با وجود تمام تلاش و پشتکار من و تیمم، به نتیجه مطلوب نمی‌رسیدند. کارگاه‌های آموزشی برگزار می‌شدند، اما محتوای آن‌ها در عمل به کار گرفته نمی‌شد. نوآوری‌هایی که با شور و اشتیاق معرفی می‌کردم، با مقاومت خاموش و بی‌تفاوتی نیروی انسانی مواجه می‌شدند. کارکنان، به جای پذیرش تغییر، به روش‌های قدیمی خود می‌چسبیدند و انگیزه‌شان روزبه‌روز پایین‌تر می‌آمد. این سرخوردگی عمیق، من را به نقطه ناامیدی رساند و با خود می‌گفتم چرا با وجود تمام دانشی که کسب کرده‌ام، اینقدر در اجرا ناموفق هستم؟

این سرخوردگی ادامه داشت تا زمانی که در میان انبوهی از نظریه‌های مدیریتی، با نظریه عمیق کریس آرجریس در مورد هفت خصوصیت افراد

بالغ آشنا شدم. آرجریس، نظریه پرداز برجسته مدیریت، معتقد بود که انسان‌ها در طول رشد خود، از یک حالت نابالغ و وابسته به یک حالت بالغ و مستقل تکامل پیدا می‌کنند. او این تکامل را در هفت خصوصیت کلیدی خلاصه کرد:

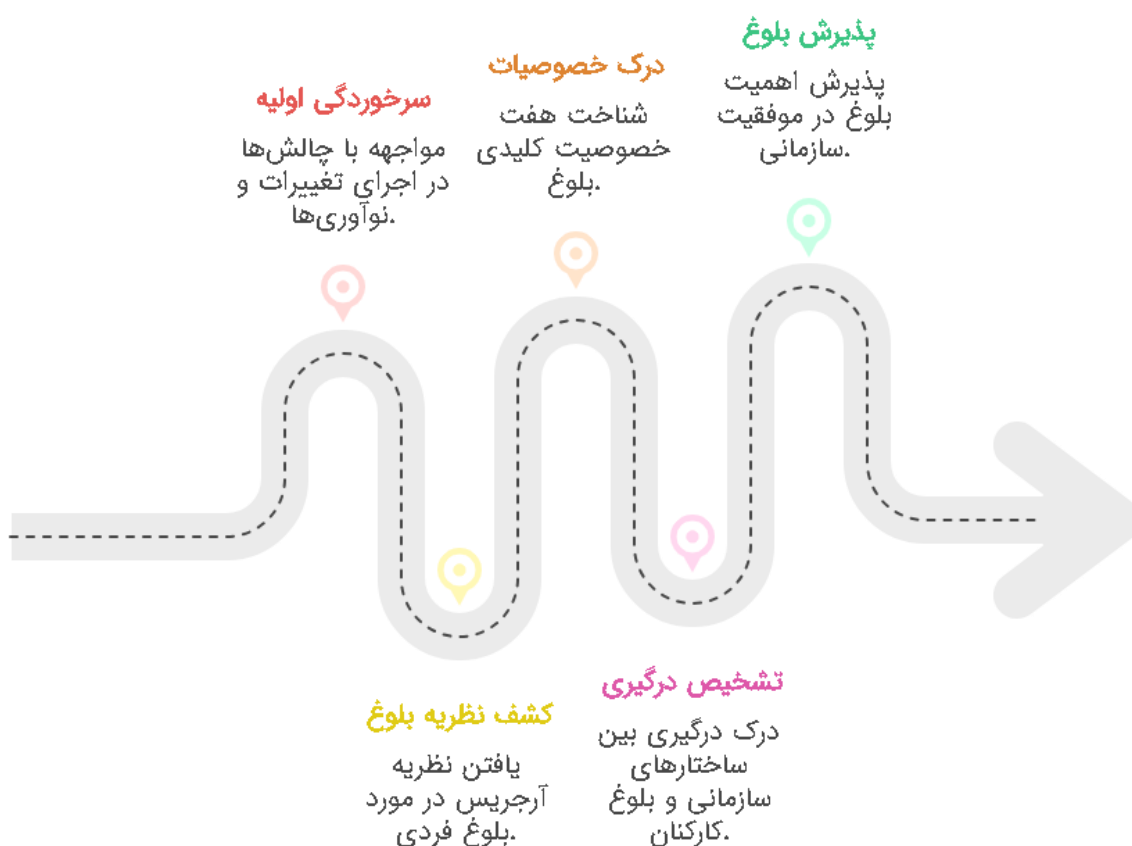
۱. **از انفعال به فعالیت:** افراد بالغ به جای پذیرش منفعلانه شرایط، به دنبال تأثیرگذاری و شکل دادن به محیط خود هستند.
۲. **از وابستگی به استقلال:** آن‌ها تمایل دارند به جای تکیه بر دیگران، خودگردان و مستقل باشند.
۳. **از نگرش‌های کوتاه به افق‌های بلندمدت:** افراد بالغ به دنبال درک تصویر بزرگ‌تر و اهداف بلندمدت هستند، نه صرفاً وظایف لحظه‌ای.
۴. **از موقعیت‌های فرعی به جایگاه‌های محوری:** آن‌ها می‌خواهند در مرکز تصمیم‌گیری باشند، نه در حاشیه.
۵. **از توانایی‌های محدود به مهارت‌های متنوع:** افراد بالغ می‌خواهند از تمام استعدادها و پتانسیل‌های خود استفاده کنند.
۶. **از فقدان خودآگاهی به درک عمیق از خود:** آن‌ها به دنبال شناخت نقاط قوت، ضعف و پتانسیل‌های واقعی خود هستند.
۷. **از احساس عدم برابری به جایگاه برابر:** آن‌ها تمایل دارند به عنوان یک همکار ارزشمند و برابر دیده شوند.

آرجریس استدلال می‌کرد که تناقض اصلی، دقیقاً در همین نقطه آغاز می‌شود. سازمان‌های سنتی و سلسله‌مراتبی، با ساختارهای کنترل‌گر، وظایف محدود و فرآیندهای سفت و سخت خود، از کارکنان می‌خواهند که رفتارهای نابالغ (وابستگی، انفعال و پذیرش) را از خود نشان دهند، در حالی که نیروی انسانی بالغ است و به دنبال استقلال، فعالیت و تأثیرگذاری است.

این درگیری درونی، ریشه اصلی بی‌انگیزگی، سرخوردگی و مقاومت در برابر تغییر است.

در آن لحظه بود که متوجه شدم شکست‌های من، ناشی از نادیده گرفتن "بلوغ" بود؛ بلوغی که سازمان‌های سنتی آن را نادیده می‌گیرند. این مقاله، روایتی از آن سفر پرفراز و نشیب و درس‌های ارزشمندی است که آموختم.

سفر به بلوغ کارکنان



فصل اول: داستان استقلال از وابستگی (در نقش یک مدیر)

اولین درسی که آموختم، از یک شکست دردناک و در عین حال روشنگر، در جایگاه مدیریت من نشأت گرفت. در آن سال‌ها، من شدیداً به مدل مدیریت جزئی‌نگر (micromanagement) اعتقاد داشتم. باورم این بود که کنترل کامل بر جزئیات، مانع از بروز خطا می‌شود. به یاد دارم پروژه‌ای حساس که به دلیل تأخیر در خرید یک قطعه کوچک، به کل متوقف شده بود. وقتی از مهندس مسئول پرسیدم چرا برای خرید اقدام نکرده، در کمال تعجب پاسخ داد: "منتظر بودم شما تأیید کنید." آن قطعه کمتر از یک میلیون تومان ارزش داشت، اما من با ایجاد یک فرآیند تأیید طولانی، عملاً استقلال او را سلب کرده بودم. او از یک تصمیم‌گیرنده به یک پیام‌رسان تبدیل شده بود.

در آن زمان، من با دو مفهوم درگیر بودم: رفتار نابالغ و رفتار بالغ. رفتار نابالغ، وابستگی به دیگران است؛ انتظار برای دستورالعمل، نداشتن ابتکار عمل، و تلاش برای فرار از مسئولیت. کارمندی که منتظر تأیید من بود، دقیقاً این رفتار را از خود نشان می‌داد. او تصمیم‌گیری را به من واگذار کرده بود، زیرا سیستمی که من ساخته بودم، به او اجازه نمی‌داد بالغانه عمل کند.

در مقابل، رفتار بالغ، همان چیزی است که کریس آرجریس از آن صحبت می‌کند: استقلال، خودگردانی، و مسئولیت‌پذیری. یک فرد بالغ در سازمان، به جای منتظر ماندن، به دنبال راه‌حل می‌گردد، مسئولیت کار خود را می‌پذیرد و برای رسیدن به اهداف، به جای تکیه بر دستور، از دانش و خلاقیت خود استفاده می‌کند.

متوجه شدم که مشکل از توانایی افراد نبود، بلکه از ساختار سازمانی بود که ناخواسته، افراد را به سوی رفتارهای نابالغ سوق می‌داد. با بازنگری در مدل مدیریتی خود، شروع به واگذاری مسئولیت‌های بیشتری کردم و به تیمم

فضا دادم تا تصمیم‌گیری کنند. در ابتدا سخت بود، اما نتیجه آن، تیمی با انگیزه و فعال بود که به جای منتظر دستور ماندن، به دنبال راه‌حل بودند.

نکته کلیدی: رفتارهای نابالغ کارکنان، غالباً نه ناشی از ضعف شخصیت، بلکه نتیجه ساختارهای مدیریتی است که استقلال و مسئولیت‌پذیری را از آنها سلب می‌کند.

از مدیریت جزئی‌نگر به بلوغ



مدیریت جزئی‌نگر

، کنترل کامل
تأییدهای طولانی

تشخیص مشکل

ساختار سازمانی
باعث رفتار نابالغ
می‌شود

واگذاری مسئولیت

دادن فضا برای
تصمیم‌گیری

رفتار بالغ

، استقلال
، خودگردانی
مسئولیت‌پذیری

فصل دوم: داستان فعال بودن (در نقش یک منتور)

سال‌ها بعد، در نقش یک منتور، با چالش دیگری روبرو شدم که ریشه‌اش در همان ساختارهای سنتی بود: انفعال. به یاد دارم مهندس جوانی را که با استعدادی درخشان به تازگی به شرکت ما پیوسته بود. او وظایفش را به درستی و به موقع انجام می‌داد، اما هرگز از چارچوب تعیین‌شده فراتر نمی‌رفت. برای هر کار، منتظر دستور بود و می‌پرسید: "حالا دقیقاً چه کاری باید انجام دهم؟". گویی مغز او به جای یک واحد پردازشگر، به یک دریافت‌کننده دستور تبدیل شده بود.

این منفعل بودن، دقیقاً نقطه مقابل خصوصیت بلوغ یعنی فعال بودن بود. یک فرد بالغ، به جای اینکه منتظر بماند تا محیط به او شکل دهد، خود فعالانه محیط را شکل می‌دهد. او نه تنها یک وظیفه را اجرا می‌کند، بلکه به دنبال راهی برای بهبود آن نیز هست.

در جلسات منتورینگ، به جای اینکه حل مسئله را به او آموزش دهم، به او یاد دادم که چگونه "فکر کند". به او گفتم: "به جای پرسیدن 'چگونه این کار را انجام دهم؟'، از خود بپرس 'چگونه می‌توانم این فرآیند را بهتر کنم؟'". او را تشویق کردم که به چالش‌ها به عنوان فرصت‌های نوآوری نگاه کند. چند روز بعد، او با یک ایده نوآورانه برای بهینه‌سازی فرآیند جوشکاری در خط مونتاژ بازگشت. او با ابزارهای موجود و بدون نیاز به سرمایه‌گذاری جدید، توانسته بود زمان تولید را به شکل چشمگیری کاهش دهد. این تغییر کوچک در طرز تفکر، او را از یک اجراکننده صرف به یک حل‌کننده مسئله تبدیل کرد و من را در درک اهمیت فعالیت در سازمان، مصمم‌تر ساخت.

نکته کلیدی: **انفعال در محیط کار، نه یک ویژگی شخصیتی، بلکه نتیجه محیطی است که ابتکار عمل را از بین می‌برد و افراد را به روبات‌های تابع دستور تبدیل می‌کند.**

تبدیل از انفعال به فعالیت



انفعال

منتظر دستورات
عدم ابتکار



تغییر طرز تفکر

پرسیدن "چگونه
می‌توانم بهبود
دهم؟"



تشویق نوآوری

دیدن چالش‌ها به
عنوان فرصت‌ها



فعالیت

حل مسئله، ابتکار
عمل

فصل سوم: داستان داشتن افق‌های بلندمدت (در نقش یک کوچ)

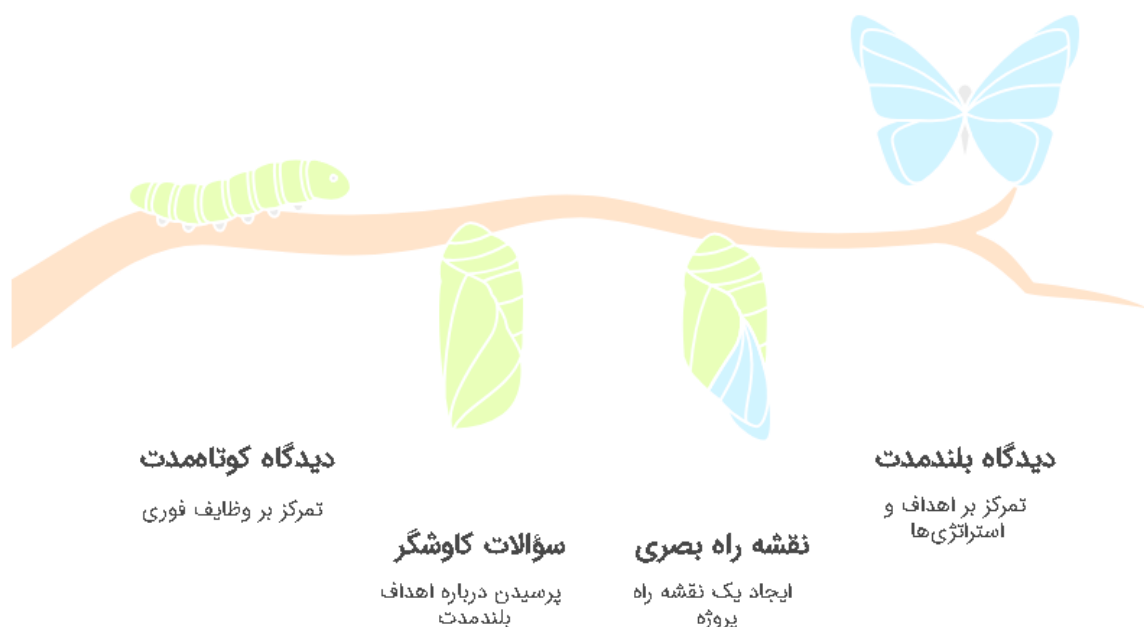
به عنوان یک کوچ، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایم این بود که به مدیران و تیم‌ها کمک کنم تا از فکر کردن به "فردا" فراتر رفته و به "سال آینده" نگاه کنند. به یاد دارم یک مدیر پروژه که همیشه با فشار رویدادهای روزمره دست و پنجه نرم می‌کرد. هر بار که با او صحبت می‌کردم، در مورد مشکلات همین هفته یا حداکثر هفته آینده صحبت می‌کرد. او آنقدر درگیر حل مشکلات کوچک بود که تصویر بزرگ‌تر پروژه را کاملاً از دست داده بود. گویی راننده‌ای بود که فقط به سپر ماشین جلویی‌اش نگاه می‌کرد، نه به جاده و افق پیش‌رو.

این رفتار، نمودار آشکار نگرش کوتاهمدت در انسان‌ها بود. در یک سازمان سنتی، کارمندان اغلب به وظایف تکراری و محدود به یک فرآیند خاص مشغول هستند. آن‌ها تشویق می‌شوند که فقط کار خود را به درستی انجام دهند، نه اینکه به هدف نهایی آن کار یا تأثیر آن بر کل سازمان فکر کنند. این سیستم باعث می‌شود آن‌ها تنها افق‌های کوتاهمدت را ببینند و مانند کودکان، در لحظه حال زندگی کنند و از آینده غافل بمانند.

در نقش کوچ، هدفم این بود که به این مدیر کمک کنم تا از این دایره باطل خارج شود. به جای ارائه راه‌حل، از او سؤالاتی درباره افق بلندمدت پروژه پرسیدم: "هدف نهایی این پروژه چیست؟"، "در یک سال آینده، چه تصویری از این محصول یا فرآیند در ذهن داری؟"، "چالش‌های اصلی که در شش ماه آینده با آن‌ها روبرو خواهید شد، کدامند؟". با کشیدن یک نقشه راه بصری، او به تدریج توانست از جزئیات روزمره فاصله بگیرد و به تصویر بزرگ‌تری از اهداف نگاه کند. این تغییر دیدگاه، نه تنها به او کمک کرد تا استراتژی‌های بهتری طراحی کند، بلکه تیمش را نیز از فشار دائمی نجات داد و به آن‌ها اجازه داد تا با دیدی جامع‌تر، کار خود را انجام دهند.

نکته کلیدی: تمرکز مداوم بر وظایف کوتاهمدت، نشانه بلوغ سازمانی نیست، بلکه نشانه‌ای از ناتوانی سازمان در انتقال چشم‌انداز و اهداف بلندمدت به کارکنان است.

از دیدگاه کوتاه‌مدت به بلندمدت



فصل چهارم: داستان تسلط بر محیط (در نقش یک بازدیدکننده)

در سال‌های اخیر، نقش من به عنوان یک بازدیدکننده، به یک مشاهده‌گر دقیق تبدیل شده بود. از کارگاه‌های تولیدی قدیمی تا استارت‌آپ‌های جوان، سعی می‌کردم به جای دیدن فرآیندها، به روح حاکم بر سازمان‌ها نگاه کنم. یکی از این بازدیدها از یک شرکت نرم‌افزاری، برایم تجربه‌ای فراموش‌نشدنی بود. وارد محیطی شدم که به ظاهر هیچ نظم و ترتیب سنتی نداشت. کارکنان روی صندلی‌های نامتعارف نشسته بودند، هر کس به سلیقه خود میز کارش را چیده بود و حتی برخی، از ابزارهایی استفاده می‌کردند که از نظر من در آن صنعت رایج نبود.

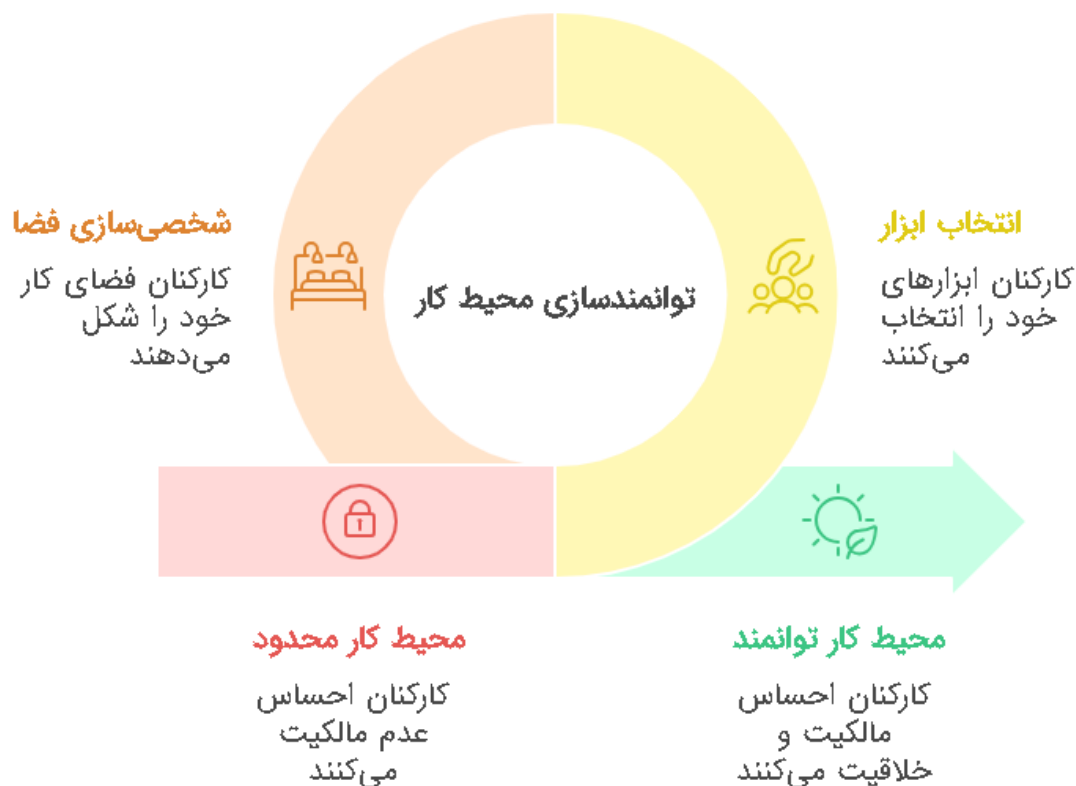
به یاد دوران مدیریت خودم افتادم که حتی نوع خودکار مورد استفاده کارمند را هم با جزئیات تعیین می‌کردم. ما به کارگران می‌گفتیم از چه ابزاری استفاده کنند، مهندسان را ملزم می‌کردیم از یک نرم‌افزار خاص استفاده کنند، و هیچ کس حق نداشت در چیدمان میز خود تغییری ایجاد کند. این کنترل، به بهانه "یکنواختی" و "استانداردسازی" اعمال می‌شد، اما در واقع، تنها یک نتیجه داشت: احساس عدم مالکیت و بیگانگی کارکنان با محیط کارشان.

در شرکت جدید، ما چرا کاملاً متفاوت بود. به من گفته شد که هر یک از مهندسان می‌توانستند IDE (محیط برنامه‌نویسی) مورد علاقه خود را انتخاب کنند، طراحان می‌توانستند ابزارهای گرافیکی خود را تعیین کنند و تیم‌ها حق داشتند فضای کارشان را بر اساس نیازهای پروژه تغییر دهند. این "تسلط بر محیط"، در ابتدا برای من نامفهوم بود. اما وقتی با یکی از آن‌ها صحبت کردم، متوجه عمق قضیه شدم. او با اشتیاق از ابزارهای انتخابی‌اش صحبت می‌کرد و می‌گفت: "این‌ها ابزارهای من هستند و با آن‌ها احساس راحتی می‌کنم. این حس به من کمک می‌کند تا خلاقیتم را به کار بگیرم و کارم را به بهترین شکل ممکن انجام دهم."

این تجربه، چشم من را به روی یکی دیگر از خصوصیات بلوغ، یعنی تسلط بر محیط، باز کرد. یک فرد بالغ به دنبال این است که در محیط خود، یک بازیگر فعال باشد، نه یک مهره منفعل. او می‌خواهد ابزارهای کارش را بر اساس نیازها و دانشش انتخاب کند و محیطی را که در آن کار می‌کند، بر اساس اهداف خود شکل دهد. این تسلط، تنها به افزایش بهره‌وری منجر نمی‌شود، بلکه حس مالکیت و تعهد را نیز در افراد تقویت می‌کند.

نکته کلیدی: تسلط کارکنان بر محیط و ابزارهای کاری، نه یک امتیاز بلکه یک ضرورت برای شکوفایی خلاقیت و ایجاد حس مالکیت است.

توانمندسازی کارکنان از طریق تسلط بر محیط



فصل پنجم: داستان خودآگاهی و درک از خود (در نقش یک مدیر)

پس از تجربه‌های متعدد و عمیق در جایگاه‌های مختلف، به یک مدیر بالغ‌تر تبدیل شده بودم. دیگر به جای اینکه فقط به دنبال اجرای فرآیندها باشم، به رشد افراد اهمیت می‌دادم. با این حال، هنوز درکی از عمق پتانسیل افراد نداشتم و به طور ناخواسته، آن‌ها را در چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده نگه می‌داشتم. به یاد دارم پروژه‌ای بسیار حساس در بخش فنی که نیازمند فردی

با مهارت‌های تحلیلی و مدیریتی بالا بود. من به سراغ یکی از بهترین کارشناسان فنی تیمم رفتم که سال‌ها در زمینه خود بی‌رقیب بود. او به طرز خیره‌کننده‌ای بر جزئیات فنی تسلط داشت و هر مشکلی را حل می‌کرد.

اما وقتی پروژه را به او پیشنهاد دادم، او با تردید و کمی نگرانی پاسخ داد: "من فکر نمی‌کنم برای این کار مناسب باشم. تخصص من فقط در بخش فنی است." من در ابتدا از پاسخ او متعجب شدم. او تمامی صلاحیت‌های لازم را داشت و از نظر من، بهترین انتخاب بود. اما او خودش را به عنوان فردی "فقط فنی" در یک جعبه کوچک ذهنی زندانی کرده بود. او توانایی‌هایش را فقط در همان نقشی می‌دید که سال‌ها ایفا کرده بود.

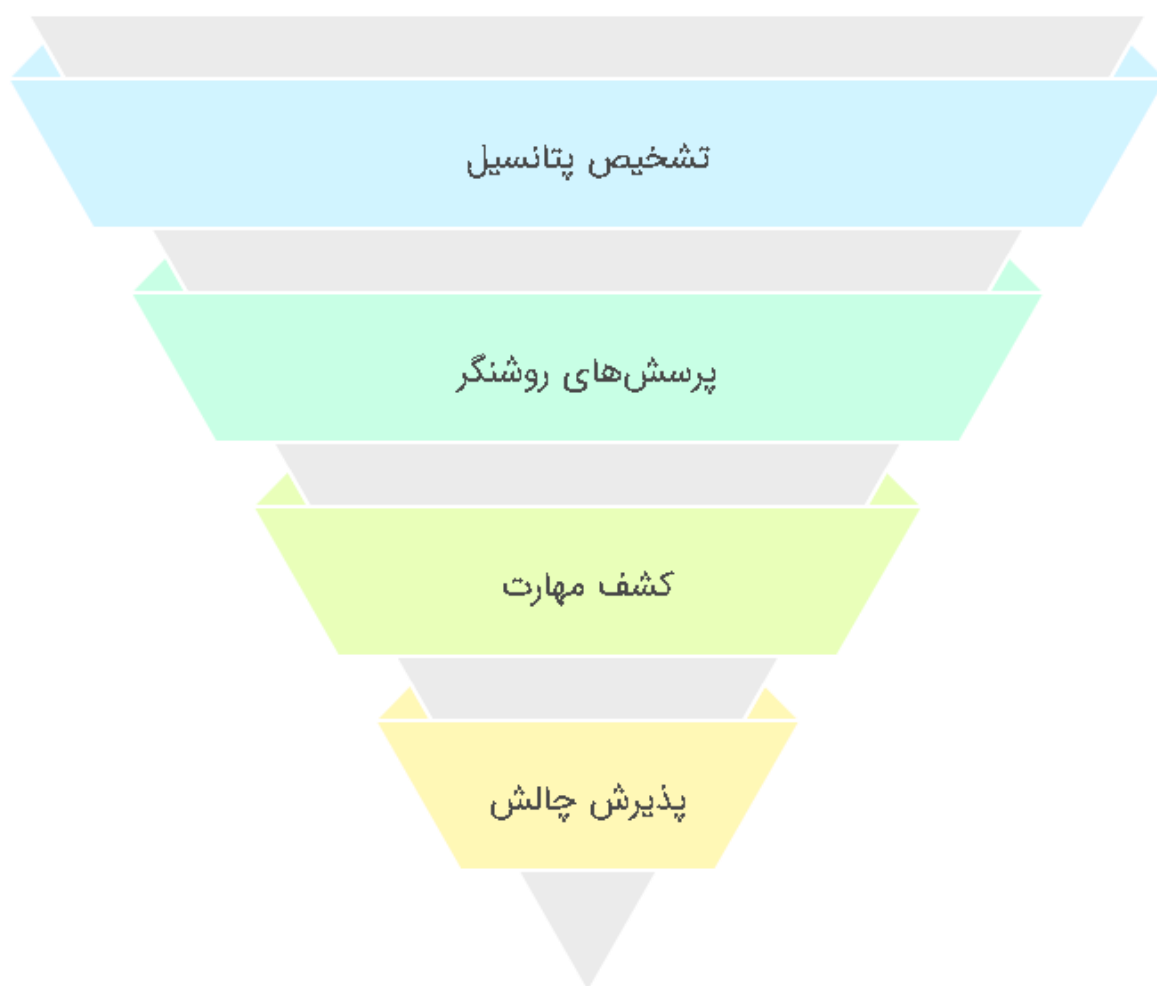
این لحظه برایم روشن‌گر بود. متوجه شدم که مسئله اصلی، کمبود توانایی یا مهارت نیست، بلکه کمبود خودآگاهی و درک از خود است. در سازمان‌های سنتی، افراد به مرور زمان با نقش‌هایشان یکی می‌شوند و از پتانسیل‌های پنهان و مهارت‌های توسعه‌یافته خود غافل می‌مانند. آن‌ها آنقدر درگیر کاری که "هستند" می‌شوند که فراموش می‌کنند چه کارهای دیگری "می‌توانند" باشند.

از آن روز به بعد، رویکردم را به طور کامل تغییر دادم. به جای اینکه فقط وظیفه واگذار کنم، نقش یک "کاوشگر" را برای تیمم ایفا کردم. در جلسات یک به یک، از آن‌ها می‌پرسیدم: "چه توانایی‌های جدیدی در خود کشف کرده‌ای؟"، "چه کاری را خارج از وظیفه اصلی‌ات دوست داری انجام دهی؟" و "در چه زمینه‌ای می‌خواهی رشد کنی؟". به آن کارشناس فنی کمک کردم تا مهارت‌های پنهان خود را در حل مسائل، ارتباط با دیگران و مدیریت زمان کشف کند. با حمایت من، او مسئولیت پروژه را پذیرفت و با موفقیت کامل آن را به سرانجام رساند. این تجربه به من آموخت که وظیفه یک رهبر، فقط

تعیین نقش‌ها نیست، بلکه کمک به افراد برای کشف پتانسیل‌های واقعی خودشان است.

نکته کلیدی: خودآگاهی و درک از خود، تنها یک ویژگی شخصی نیست؛ سازمان‌ها با ایجاد نقش‌های محدود و تعریف شده، مانع از شکوفایی پتانسیل‌های پنهان افراد می‌شوند.

سفر خودآگاهی مدیر



فصل ششم: داستان احساس برابری (در نقش یک منتور)

در جایگاه منتورینگ، با چالشی روبرو شدم که به عمق روابط انسانی در سازمان‌ها مربوط بود: احساس نابرابری. به یاد دارم یک کارمند جوان با استعداد که به تازگی به بخش بازاریابی ملحق شده بود، برای دریافت راهنمایی نزد من آمد. او به شدت ناامید بود و می‌گفت: "در جلسات ایده‌پردازی، ایده‌های من همیشه نادیده گرفته می‌شوند. مدیرم می‌گوید: 'تو هنوز تجربه کافی نداری.' همکاران ارشد هم اغلب به نظراتم اهمیتی نمی‌دهند. حس می‌کنم صدایم شنیده نمی‌شود و به من به چشم یک کارآموز نگاه می‌کنند، نه یک همکار."

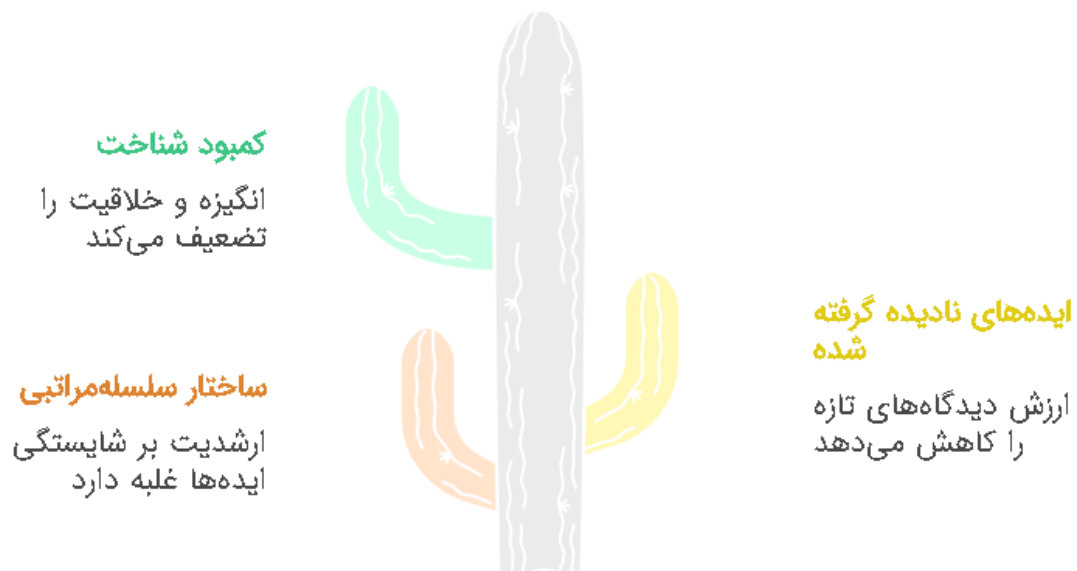
این داستان برای من آشنا بود. در بسیاری از سازمان‌ها، سلسله مراتب آنقدر سخت و سخت است که ایده‌ها و نظرات بر اساس جایگاه شغلی، سن یا سابقه کار ارزشیابی می‌شوند، نه بر اساس محتوای آن‌ها. این رفتار دقیقاً در تضاد با نیاز افراد بالغ به احساس برابری است. یک فرد بالغ می‌خواهد به عنوان یک همکار ارزشمند، در یک تیم برابر دیده شود، نه یک زیردست که صرفاً وظایف محول شده را اجرا می‌کند. نادیده گرفتن ایده‌های او، باعث شده بود که انگیزه و خلاقیتش از بین برود و به مرور زمان به یک فرد ساکت و منفعل در جلسات تبدیل شود.

به او گفتم: "به جای اینکه منتظر باشی تا کسی به حرفت گوش کند، کاری کن که نتوانند ایده‌ات را نادیده بگیرند." به او توصیه کردم که به جای صحبت زیاد، ایده‌اش را به صورت یک طرح کوچک و عملی به مدیرش نشان دهد. او یک مطالعه بازار کوچک و سریع انجام داد و نتایجش را به صورت یک گزارش تصویری و کوتاه ارائه کرد. او این کار را با دقت و پشتکار زیادی انجام داد و در نهایت، با نتایجی خیره‌کننده بازگشت. مدیرش از دیدن این طرح عملی شگفت‌زده شد. از آن روز به بعد، مدیرش و همکاران

ارشدش دیدگاه‌شان را تغییر دادند و به او به عنوان یک همکار برابر نگاه کردند. این تجربه، تأثیر عمیق احساس برابری را در بالا بردن انگیزه، بهره‌وری و عزت نفس به من ثابت کرد.

نکته کلیدی: نابرابری در سازمان، خلاقیت را از بین می‌برد. یک سازمان بالغ، محیطی است که در آن ارزش افراد بر اساس ایده‌ها و توانایی‌هایشان سنجیده می‌شود، نه جایگاه شغلی آن‌ها.

برابری خلاقیت و مشارکت را پرورش می‌دهد



فصل هفتم: داستان انعطاف‌پذیری و سازگاری (در نقش یک کوچ)

در یکی از پروژه‌های بزرگ صنعتی، تیم نرم‌افزاری با چالش بزرگی روبرو شده بود: نیاز به انتقال به یک زبان برنامه‌نویسی جدید که برای آن‌ها کاملاً ناآشنا بود. مدیر پروژه برای حل این مشکل از من به عنوان کوچ کمک خواست. وقتی با تیم صحبت کردم، متوجه شدم که مقاومت شدیدی در برابر این تغییر وجود دارد. آن‌ها با استناد به سابقه چندین ساله خود در زبان قبلی، از تغییر به زبان جدید سر باز می‌زدند. یکی از آن‌ها به من گفت: "چرا باید کاری را که بلد هستیم کنار بگذاریم و از اول شروع کنیم؟ این کار فقط سرعت ما را کم می‌کند."

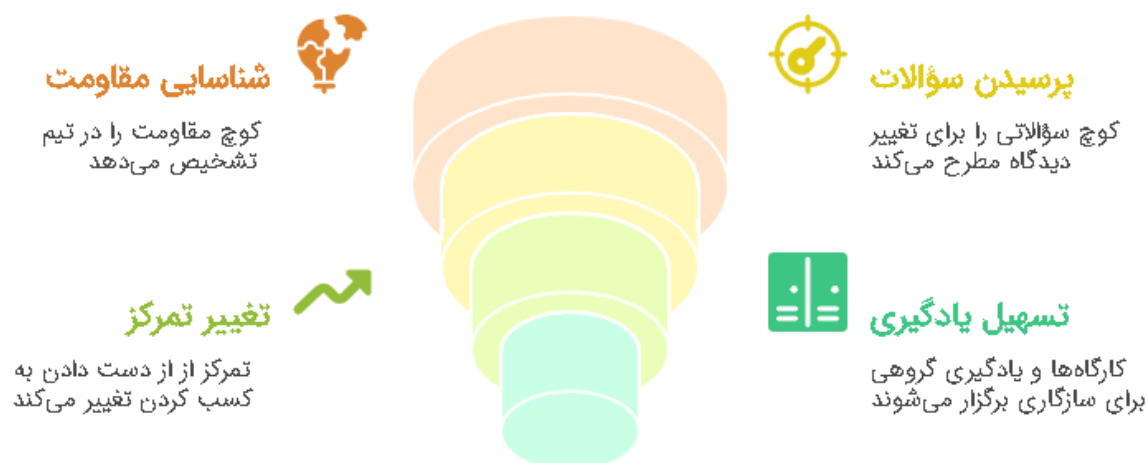
این مقاومت، نمایانگر فقدان انعطاف‌پذیری و سازگاری بود، یکی دیگر از خصوصیات اصلی بلوغ. افراد نابالغ به چارچوب‌های فکری و رفتاری خود می‌چسبند و در برابر هر گونه تغییری مقاومت می‌کنند، چرا که تغییر برای آن‌ها به معنی عدم کنترل و خروج از منطقه امن است. اما یک فرد بالغ می‌داند که سازگاری با تغییر، کلید بقا و رشد است. آن‌ها به جای مقاومت، به دنبال درک و پذیرش تغییر هستند.

در نقش کوچ، با آن‌ها کار کردم تا به جای مقاومت، تغییر را به عنوان یک فرصت برای یادگیری ببینند. از آن‌ها پرسیدم: "این تکنولوژی جدید چه مزایایی برای پروژه ما دارد؟"، "چه مهارت‌های جدیدی می‌توانید از طریق آن کسب کنید؟" و "در آینده این مهارت‌ها چقدر برایتان ارزشمند خواهد بود؟". با این سؤالات، تمرکز آن‌ها را از "از دست دادن" به "کسب کردن" تغییر دادم. در ابتدا دشوار بود، اما با برگزاری کارگاه‌های آموزشی عملی و تشویق به یادگیری گروهی، به تدریج تیم توانست این تغییر را در آغوش بگیرد و با آن سازگار شود. این تجربه به من آموخت که انعطاف‌پذیری یک مهارت

است که باید آن را در سازمان تمرین کرد و وظیفه یک رهبر، نه تحمیل تغییر، بلکه تسهیل آن است.

نکته کلیدی: مقاومت در برابر تغییر یک رفتار طبیعی انسان است؛ وظیفه رهبری، تبدیل این مقاومت به فرصتی برای یادگیری و رشد است.

تبدیل مقاومت به پذیرش



فصل هشتم: تناقض در عمل (روایت یک خودآگاهی)

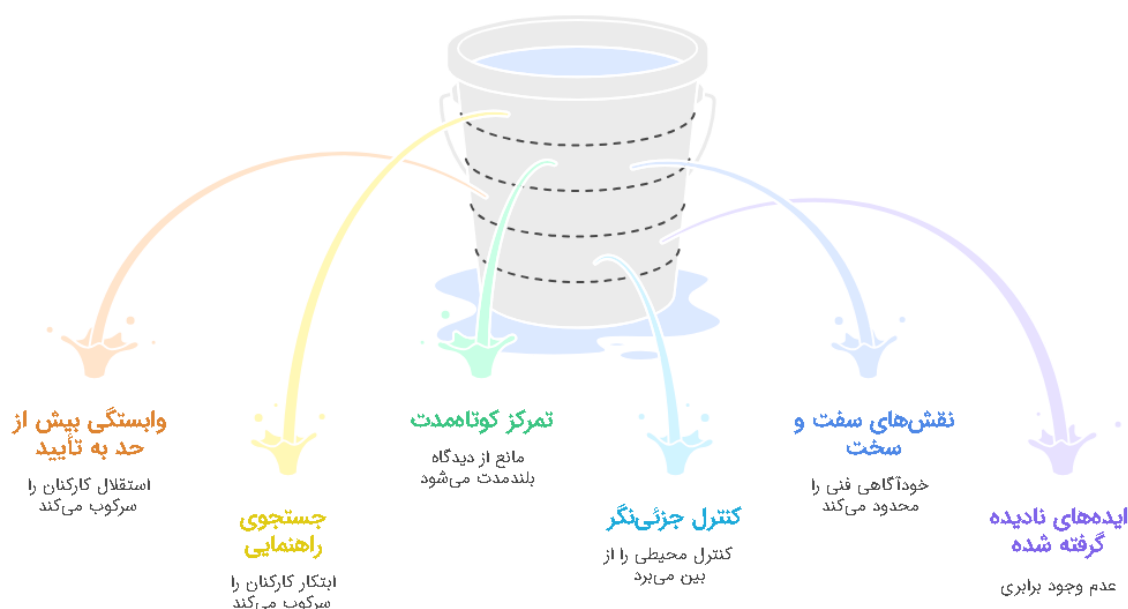
پس از سال‌ها تجربه در این جایگاه‌ها، سرانجام به یک خودآگاهی بزرگ دست پیدا کردم. من دیگر آن مدیر جوانی نبودم که تنها به دنبال اجرای فرآیندهای سنتی بود. در ذهنم، قطعات پازل همه در کنار هم قرار گرفتند. هر داستان و هر تجربه، بخشی از یک حقیقت بزرگ‌تر بود: تناقض دردناک میان نیازهای ذاتی افراد بالغ و ساختارهای سازمانی که آن‌ها را سرکوب می‌کردند.

داستان مهندسی که منتظر تأیید من برای خرید یک پیچ بود، نمونه‌ای از سرکوب استقلال و ترویج وابستگی بود. داستان مهندس جوان بازاریابی که با انفعال از من راهنمایی می‌خواست، نمونه‌ای از سرکوب فعالیت بود. نگاه کوتاه‌مدت مدیر پروژه، نتیجه سیستمی بود که او را از داشتن افق‌های بلندمدت باز می‌داشت. کنترل جزئی‌نگر بر ابزار و محیط کار، حق کارکنان را برای تسلط بر محیط از بین می‌برد. عدم خودآگاهی فنی که پتانسیلش را محدود می‌دید، نتیجه نقش‌های سفت و سخت بود که سازمان به افراد تحمیل می‌کرد. و نادیده گرفته شدن ایده یک کارمند جوان، به دلیل عدم وجود احساس برابری بود.

همه این‌ها، یک چیز را فریاد می‌زدند: سازمان‌های سنتی، ناخواسته با نیازهای اساسی افراد بالغ در تضاد هستند. این تناقض، یک درگیری دائمی درونی در کارکنان ایجاد می‌کند. آن‌ها یا برای بقا، نقش یک کودک مطیع را بازی می‌کنند و از پتانسیل‌هایشان دور می‌شوند، یا آنقدر دچار سرخوردگی می‌شوند که سازمان را ترک می‌کنند. این تناقض، ریشه اصلی بی‌انگیزگی، مقاومت و خروج کارکنان از سازمان است.

نکته کلیدی: ریشه اصلی چالش‌های نیروی انسانی، نه در ضعف کارکنان، بلکه در تناقض بنیادی میان نیازهای افراد بالغ و ساختارهای سازمانی است که برای افراد نابالغ طراحی شده‌اند.

ساختارهای سازمانی پتانسیل کارکنان را محدود می‌کنند



فصل نهم: چرا بلوغ مهم است؟ (روایت یک چشم‌انداز)

با درک این تناقض، چشم‌انداز من از مدیریت به طور کامل تغییر کرد. دیگر هدفم "مدیریت افراد" نبود، بلکه "پرورش بلوغ" آن‌ها بود. سال‌ها پیش، من مانند یک کشاورز بودم که می‌خواست هر گیاهی را به زور وادار به رشد کند. خاک را زیر و رو می‌کردم، کود می‌ریختم و هر روز دقیقاً به اندازه‌ای آب می‌دادم که فکر می‌کردم لازم است. اما نتیجه، اغلب گیاهان ضعیف و

بی‌طراوت بود. تا اینکه فهمیدم وظیفه من، کشاورزی نیست، بلکه باغبانی است.

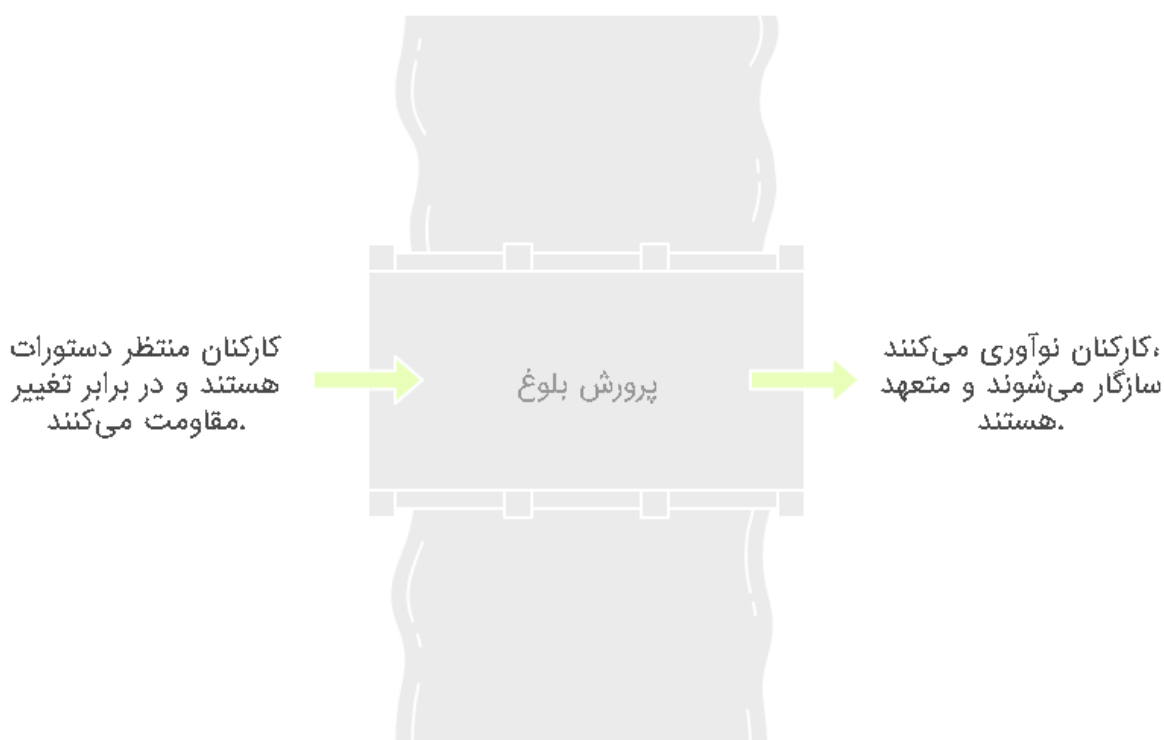
یک باغبان خوب، به هر گیاهی نمی‌گوید چگونه رشد کند. او فقط خاک را غنی می‌کند، نور خورشید را به آن می‌رساند، و آب کافی فراهم می‌کند. سپس، با صبر و اعتماد، به طبیعت اجازه می‌دهد کار خودش را بکند. در نهایت، باغی شکوفا و پر بار خواهد داشت که هر گیاه در آن، با ظرفیت کامل خودش رشد کرده است. سازمان نیز همین‌طور است. رهبران باید نقش باغبان را ایفا کنند. ما باید شرایط را برای شکوفایی فراهم کنیم، نه اینکه سعی کنیم رشد را به زور تحمیل کنیم.

این بلوغ، تنها یک ویژگی شخصی نیست، بلکه یک مزیت استراتژیک برای سازمان است. یک سازمان بالغ، مجموعه‌ای از افراد مستقل و خودآگاه است که به جای منتظر دستور ماندن، به دنبال حل مشکلات هستند. آن‌ها نه تنها کار خود را انجام می‌دهند، بلکه به دنبال راهی برای بهبود فرآیندها و ایجاد نوآوری هستند. این تیم‌های پویا، به جای مقاومت در برابر تغییر، آن را به عنوان یک فرصت برای یادگیری و رشد می‌بینند و با چالش‌های جدید به سرعت سازگار می‌شوند.

این رویکرد، در نهایت به افزایش خیره‌کننده خلاقیت، نوآوری و تعهد در سازمان منجر می‌شود. وقتی افراد حس می‌کنند به عنوان یک فرد ارزشمند و بالغ دیده می‌شوند، نه تنها از مهارت‌های فنی خود، بلکه از تمام وجودشان برای موفقیت سازمان مایه می‌گذارند. این بلوغ جمعی است که به سازمان کمک می‌کند در دنیای پیچیده امروز به بقای خود ادامه دهد و به سرعت با شرایط جدید سازگار شود.

نکته کلیدی: هدف نهایی رهبری، نه کنترل و مدیریت افراد، بلکه ایجاد محیطی برای شکوفایی بلوغ فردی و سازمانی است. سازمان بالغ، مانند یک باغ است که با فراهم کردن شرایط درست، شکوفا می‌شود.

پرورش بلوغ کارکنان، سازمان را به سمت نوآوری و تعهد سوق می‌دهد.



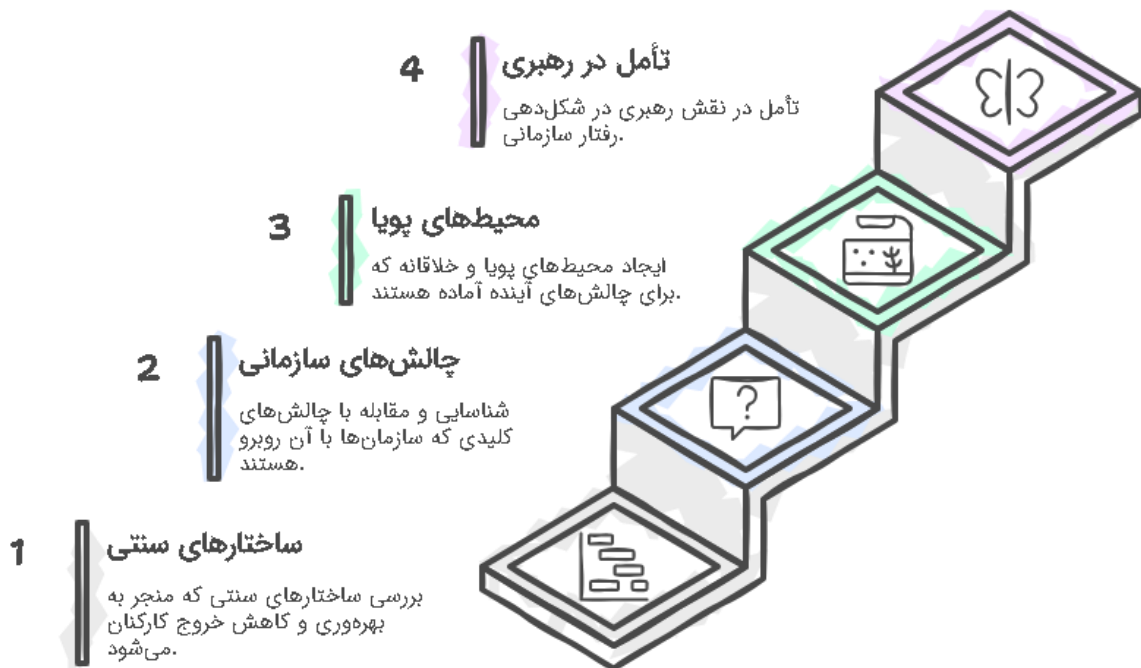
فصل دهم: نتیجه‌گیری و یک سؤال پایانی

سفر من، در این مقاله، روایتی بود از تحول فکری و عملی یک مدیر که از سرخوردگی به روشنگری رسید. در طول این ده فصل، ما با هم گام به گام در این مسیر حرکت کردیم و در هر ایستگاه، با یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها روبرو شدیم. در فصل‌های اول تا سوم، دیدیم که چگونه

ساختارهای سنبه‌ه‌وری و کاهش خروج کارکنان منجر می‌شود، بلکه یک سازمان پویا، خلاق و آماده برای مقابله با چالش‌های آینده ایجاد می‌کند.

در پایان این سفر، می‌خواهم شما را به تأمل دعوت کنم. بیایید به جای اینکه از کارکنانمان بپرسیم **"چرا چنین رفتاری دارید؟"**، از خودمان بپرسیم **"چرا محیطی که ما ساخته‌ایم، چنین رفتارهایی را ترویج می‌دهد؟"**. ما نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که افراد بالغ در محیط‌های کودکانه، بالغانه رفتار کنند. با این سؤال مقاله را شروع کردم و با همین سؤال تمام می‌کنم که : **" آیا سازمان شما آماده پذیرش و پرورش بلوغ کارکنان خود است؟"**

سفر به رهبری روشنگرانه



تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور تابستان ۱۴۰۴

منابع و مراجع

- Argyris, C. (۱۹۵۷). *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. New York: Row & Harper.
- Argyris, C. (۱۹۹۱). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review.
- Argyris, C. (۲۰۰۰). *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Steer Clear of Damaging Errors*. Oxford University Press.

نکته: محتوای این مقاله برداشتی شخصی و روایی از نظریه‌های کریس آرجریس است و به منظور تحلیل و کاربردی کردن این مفاهیم برای مخاطب ایرانی نوشته شده است.