

فرهنگ پرسشگری

کلید بقا در عصر تغییر



در یک روز جمعه گرم و داغ پایان امرداد ۱۴۰۴، در حالی که پای تماشای مجموعه ارزنده «اکنون» با مجری‌گری آقای سروش صحت و مهمان آقای گروس عبدالملکیان نشسته بودم، سخنان او درباره مرگ و زندگی، مرا به این فکر فرو برد که مهم‌ترین میراث یک رهبر سازمانی چیست؟ آیا صرفاً رسیدن به اهداف مالی و رشد چشمگیر است؟ یا شاید میراث او چیزی فراتر از اعداد و ارقام، چیزی ناملموس اما عمیقاً تأثیرگذار باشد؟

در دنیای پرشتاب امروز، جایی که ثبات تنها یک توهم زودگذر است، پایداری یک سازمان دیگر به پاسخ‌های درست بستگی ندارد. بلکه ریشه در توانایی آن برای طرح سؤالات درست و پیوسته دارد. میراثی که یک رهبر واقعی از خود بر جای می‌گذارد، نه در ساختمان‌های بلند و موفقیت‌های زودگذر، بلکه در روح و جوهر سازمانی است که بدون حضور او نیز می‌تواند به رشد و تعالی ادامه دهد. این مقاله داستان همین میراث را روایت می‌کند؛ میراثی که از دل کنجکاوی یک رهبر متولد می‌شود و فرهنگی از پرسشگری را در تاروپود یک سازمان می‌تند.

فصل اول: رهبران نسل پنجم و میراثی برای ماندگاری

چه چیزی یک سازمان را از وابستگی به یک رهبر کاریزماتیک و توانمند نجات می‌دهد؟

جیم کالینز در کتاب مشهور خود، «از خوب به عالی»، نوع خاصی از رهبران را معرفی می‌کند: رهبران نسل پنجم. این رهبران نه تنها به موفقیت‌های بزرگ دست می‌یابند، بلکه میراثی از خود برجای می‌گذارند که پس از رفتن آن‌ها نیز سازمان به رشد و تعالی ادامه می‌دهد. آن‌ها به جای اینکه «ماهی بدهند» - یعنی راه‌حل‌های آماده و دستورالعمل‌های دقیق را به تیم خود تحویل دهند - «ماهیگیری» را به آن‌ها می‌آموزند. آن‌ها می‌دانند که مهم‌تر از پیدا کردن یک جواب، توانایی طرح یک سؤال جدید است. میراث چنین رهبرانی، نه صرفاً یک سازمان موفق، بلکه تیمی از رهبران جوان است که کنجکاوی عقلانی در خون آن‌ها جاری شده است. آن‌ها می‌توانند به صورت مستقل تصمیم بگیرند و از دل هر مشکل، یک سؤال جدید بیرون بکشند و برای آن راه‌حل پیدا کنند. این نوع میراث، ضامن بقا و رشد سازمان در آینده‌ای نامعلوم است.

فصل دوم: تزریق کنجکاوی و روح «چرا؟»

چگونه کنجکاوی، به جای تخصص، به خون یک تیم تزریق می‌شود؟

همانطور که سایمون سینک در کتاب «با چرا آغاز کنید» می‌گوید، رهبران بزرگ با «چرا» شروع می‌کنند. این «چرا»، ریشه کنجکاوی است. در یکی از شرکت‌های پیشرو در صنعت فناوری، مدیری به نام خانم رضایی، به جای پاسخ دادن به سؤالات تیمش، عادت داشت با یک سؤال دیگر به آن‌ها پاسخ دهد. وقتی یکی از مهندسان برای رفع یک باگ پیچیده به سراغ او می‌آمد، خانم رضایی به جای ارائه راه‌حل مستقیم، می‌پرسید: "اگر قرار بود این مشکل را از ریشه حل کنیم، از کجا شروع می‌کردی؟" این رویکرد در ابتدا برای تیم گیج‌کننده بود، اما به مرور زمان، آن‌ها متوجه شدند که رهبرشان به آن‌ها اعتماد دارد و می‌خواهد آن‌ها خودشان به عمق مسئله فکر کنند. این فرآیند، ذهنیت تیم را از یک ذهنیت «حل‌کننده مشکل» به یک ذهنیت «کاوشگر» تغییر داد. کنجکاوی دیگر یک ویژگی فردی نبود، بلکه یک مهارت تیمی بود که با هر گفتگوی پرسش‌محور تقویت می‌شد. این میراث، در سکوت، در هر جلسه و هر گفتگوی روزمره شکل می‌گیرد و در نهایت، به فرهنگی تبدیل می‌شود که دیگر نیازی به حضور فیزیکی رهبر ندارد.

فصل سوم: امنیت روانی، بستر نوآوری

آیا ترس از قضاوت، بزرگ‌ترین دشمن نوآوری نیست؟

ایمی ادموندسون، نظریه‌پرداز برجسته مدیریت، معتقد است که امنیت روانی (Psychological Safety) بستر اصلی برای شکوفایی خلاقیت است. بسیاری از ایده‌های انقلابی هرگز به زبان آورده نمی‌شوند، زیرا صاحبان آن‌ها نگرانند که "احمق به نظر برسند" یا مورد تمسخر قرار گیرند. این ترس، مانند دیواری نامرئی، نوآوری را زندانی می‌کند. یک رهبر کنجکاو، این دیوار را با ایجاد فضایی امن برای پرسشگری فرومی‌ریزد. او جلساتی را با عنوان "سؤال آزاد" برگزار می‌کند که در آن، هیچ سؤالی احمقانه یا بی‌اهمیت تلقی نمی‌شود. اعضای تیم تشویق می‌شوند تا هر ایده یا سؤالی که به ذهنشان می‌رسد، حتی اگر به نظرشان غیرمنطقی باشد، مطرح کنند. در چنین فضایی، ترس از قضاوت از بین می‌رود و اعتماد به نفس برای به اشتراک گذاشتن ایده‌های جدید شکوفا می‌شود. این امنیت روانی، بستر اصلی برای شکوفایی خلاقیت است و به تیم اجازه می‌دهد با اطمینان بیشتری به راه‌حل‌های خلاقانه و جسورانه دست پیدا کنند.

فصل چهارم: تولد یک صنعت از یک سؤال نامتعارف

بزرگ‌ترین نوآوری‌ها از پاسخ‌های درست متولد می‌شوند یا از سؤالات درست؟

در تاریخ تجارت، بسیاری از اختراعات و نوآوری‌های بزرگ نه از دل یک پاسخ محکم، بلکه از یک سؤال نامتعارف و جسورانه بیرون آمده‌اند. سؤالی مانند "چرا باید یک محصول را یک بار بخریم و برای همیشه از آن استفاده کنیم؟" شاید در نگاه اول عجیب به نظر برسد، اما همین سؤال بود که مدل کسب‌وکار مبتنی بر اشتراک (subscription model) را در بسیاری از صنایع متحول کرد. رهبران کنجکاو این قدرت را درک می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که یک سازمان بزرگ با پاسخ‌های درست ساخته نمی‌شود، بلکه با سؤالات درست رشد می‌کند و دوام می‌یابد. پرسیدن سؤالی که هیچ‌کس قبلاً نپرسیده است، می‌تواند پتانسیل‌های پنهان بازار را آشکار کند، یک صنعت را متحول کند و جایگاه شرکت را به عنوان یک پیشگام تثبیت نماید. این یک سؤال استراتژیک است که می‌تواند آینده یک شرکت را تضمین کند.

فصل پنجم: قطب‌نمای کنجکاوی در دل طوفان بحران

در دل طوفان بحران، آیا کنجکاوی می‌تواند قطب‌نمای ما باشد؟

وینستون چرچیل یک بار گفت: "هرگز یک بحران خوب را هدر ندهید." این جمله به ظاهر طعنه‌آمیز، در خود یک حقیقت عمیق نهفته دارد. بحران‌ها لحظات سرنوشت‌ساز برای هر سازمان هستند. در این لحظات، غریزه اولیه بسیاری از رهبران، قربانی شدن و عقب‌نشینی است. اما یک رهبر کنجکاو، به جای تسلیم شدن در برابر شرایط، به دنبال کشف فرصت‌های پنهان در دل بحران است. کنجکاوی عقلانی، مانند یک قطب‌نما در طوفان، ذهن تیم را از محدودیت‌های موجود رها می‌کند. برای مثال، در یک بحران مالی شدید، به جای تمرکز بر کاهش هزینه‌ها و اخراج کارکنان، یک رهبر کنجکاو ممکن است از تیمش بپرسد: "اگر هیچ محدودیتی در تأمین مواد اولیه نداشتیم، چه راهکارهای جایگزینی برای تولید پیدا می‌کردیم؟" این سؤال ممکن است در ابتدا غیرمنطقی به نظر برسد، اما همین پرسش جسورانه می‌تواند به کشف یک زنجیره تأمین داخلی یا محلی منجر شود که وابستگی به تأمین‌کنندگان خارجی را کاهش داده و شرکت را از ورشکستگی نجات دهد. این توانایی در غلبه بر چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های جدید، برای پایداری ضروری است.

فصل ششم: هنر «ندانستن»

چه چیزی یک رهبر را از یک مدیر صرف متمایز می‌کند؟

رهبران بزرگ، به‌خوبی هنر «ندانستن» را می‌دانند. آن‌ها از «دانستن» دست می‌کشند و با پرسیدن سؤال، به تیمشان اجازه می‌دهند تا خودشان «یاد بگیرند». این رویکرد به معنای نادیده گرفتن دانش و تجربه نیست، بلکه به معنای استفاده از آن‌ها برای هدایت تفکر تیم است، نه دیکته کردن مسیر. این رویکرد، تیم را از وابستگی فکری به رهبرها می‌کند و آن‌ها را به تفکر مستقل، خلاقیت و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه وادار می‌کند. در نتیجه، توانایی حل مسئله در آن‌ها به‌شدت تقویت می‌شود و سرعت رشد شرکت چندین برابر می‌گردد. رهبران استعدادپرور با پرسش‌های خود، به افراد فضا می‌دهند تا رشد کنند، احساس ارزشمندی و مالکیت داشته باشند و ایده‌های جدید مطرح کنند. این امر به توسعه مستمر نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند.

فصل هفتم: تبدیل شکست به فرصت با ذهنیت رشد

چگونه می‌توانیم شکست را از یک دیوار به یک پل تبدیل کنیم؟

کارول دوک در نظریه «ذهنیت رشد» (Growth Mindset) خود بیان می‌کند که شکست یک بن‌بست نیست، بلکه فرصتی برای یادگیری است. شکست، برای بسیاری از سازمان‌ها، پایان راه و لحظه سرزنش و عیب‌جویی است. اما یک رهبر کنجکاو، شکست را

پایان راه نمی‌بیند، بلکه آن را آغاز یک فرآیند یادگیری و بهبود مداوم می‌داند. در مواجهه با شکست، به جای اینکه بپرسد "چه کسی مقصر بود؟"، سؤالی عمیق‌تر و سازنده‌تر می‌پرسد: "بزرگ‌ترین درسی که از این شکست گرفتیم چیست؟" این سؤال، ذهنیت تیم را از سرزنش به سمت یادگیری تغییر می‌دهد. تیم می‌تواند بدون ترس از قضاوت، اشتباهات را به صورت شفاف مطرح کند و پروتکل‌های ارتباطی و کاری جدیدی را برای موفقیت‌های آینده تعریف کند. این رویکرد، نه تنها از تکرار اشتباهات جلوگیری می‌کند، بلکه به سازمان اجازه می‌دهد تا از تجربیات خود درس بگیرد و دائماً در حال بهبود باشد. شکست دیگر یک بن‌بست نیست، بلکه پلی است که تیم را به سوی موفقیت‌های بزرگ‌تر هدایت می‌کند.

فصل هشتم: ریشه‌های پایداری در فرهنگ یادگیرنده

آیا پایداری تنها در گرو رشد اقتصادی است یا ریشه در جایی عمیق‌تر دارد؟

پیتر سنگه، نویسنده کتاب «انضباط پنجم»، سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های یادگیرنده توصیف می‌کند. در نگاه اول، پایداری سازمان ممکن است صرفاً به معنای ثبات مالی و رشد مداوم به نظر برسد. اما حقیقت این است که این عوامل تنها نتیجه‌ای از یک پایداری عمیق‌تر هستند. فرهنگ پرسشگری، ریشه این پایداری عمیق است. نوآوری‌هایی که از دل سؤالات جسورانه بیرون می‌آیند، توانایی حل بحران‌هایی که با کنجکاوی مدیریت می‌شوند و

استعدادهایی که با پرسشگری پرورش می‌یابند، همگی مانند شاخ و برگ‌های یک درخت تنومند، به ریشه‌ای قوی و محکم متصل هستند. این ریشه، همان توانایی سازمان در یادگیری مداوم و انطباق با تغییرات است. سازمانی که مدام از خود می‌پرسد "چگونه می‌توانیم بهتر باشیم؟" و "چرا این کار را این‌گونه انجام می‌دهیم؟"، هرگز در جای خود ثابت نمی‌ماند و در برابر طوفان‌های بازار مقاوم خواهد بود.

فصل نهم: هزینه‌های رهبری بی‌سؤال: درس از یک غول خفته

اگر رهبر کنجکاو نباشد، آینده سازمان چه شکلی خواهد بود؟ داستان سقوط کداک یک مثال کلاسیک از هزینه‌های رهبری بی‌سؤال است. زمانی که نوآوری عکاسی دیجیتال به بازار آمد، رهبران کداک به جای پرسیدن "آیا این فناوری تهدیدی برای مدل کسب‌وکار ماست؟" به آن به چشم یک اسباب‌بازی نگاه کردند. در چنین سازمانی، دستورات از بالا به پایین جریان می‌یابند، ایده‌ها در نطفه خفه می‌شوند و تیم‌ها تنها مجری هستند، نه متفکر. این فرهنگ، سرعت انطباق با تغییرات را به شدت کاهش می‌دهد. در یک بازار پویا، شرکتی که از پرسیدن سؤالات مهم درباره محصولات، رقبا و مشتریان غافل باشد، به سرعت از دور رقابت خارج می‌شود. استعدادهای برتر، به دنبال محیطی هستند که در آن صدایشان شنیده شود و ایده‌هایشان ارزشمند تلقی گردد. نبود

فرهنگ پرسشگری، به فرسایش استعدادها و در نهایت، به رکود و زوال سازمان منجر خواهد شد. در چنین محیطی، میراث رهبر، یک سازمان شکننده و وابسته است که با کوچک‌ترین تلنگری فرو می‌پاشد.

فصل دهم: میراثی فراتر از زمان: پرسش‌های جاودانه

میراث یک رهبر کنجکاو در نهایت چه شکلی به خود می‌گیرد؟

در پایان این سفر، به این حقیقت می‌رسیم که میراث یک رهبر کنجکاو فراتر از هر دستاورد فردی است. این میراث نه در گزارش‌های مالی، نه در جوایز صنعت و نه در شهرت شخصی او جای دارد. میراث او تیمی است که وقتی رهبر دیگر در میان آن‌ها نیست، با کنجکاوی ذاتی و توانایی پرسشگری که از او آموخته‌اند، مسیر رشد و توسعه را ادامه می‌دهند. او یک سازمان را به یک اکوسیستم زنده و پویا تبدیل می‌کند که قادر است خود را اصلاح و بازسازی کند، از شکست‌ها بیاموزد، به طور مداوم نوآوری کند و با هر بحرانی مقابله نماید. این رهبران، سازمان را از یک پیکر وابسته به یک موجود مستقل و خودکفا تبدیل می‌کنند. میراث آن‌ها، یک فرهنگ است؛ فرهنگی از پرسشگری که تضمین‌کننده پایداری و دوام سازمان برای نسل‌های آینده است. این میراث مانند پرسش‌های جاودانه‌ای است که سقراط مطرح می‌کرد؛ پرسش‌هایی که پاسخ‌های آن‌ها به اندازه خودشان مهم بودند و ذهن‌ها را برای همیشه متحول می‌کردند.

نتیجه‌گیری

کنجکاوی عقلانی و فرهنگ پرسشگری نه تنها ویژگی‌های ارزشمندی در یک رهبر و سازمان هستند، بلکه سنگ بنای پایداری و دوام بلندمدت به شمار می‌آیند. سازمانی که در آن هر فردی تشویق به پرسیدن سؤالات جسورانه می‌شود، قادر است به طور مداوم نوآوری کند، به طور مؤثر با بحران‌ها مقابله نماید، استعدادهای خود را پرورش دهد و از شکست‌ها بیاموزد. این چهار عامل حیاتی، به صورت مستقیم به پایداری سازمان کمک شایانی می‌کنند. در نهایت، میراث یک رهبر واقعی، توانمندسازی تیمی است که به جای انتظار برای دریافت پاسخ، خود به جستجوگر و خالق پاسخ‌ها تبدیل شده است.

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور ۱۴۰۴

منابع و مراجع

- *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone* ,Simon Sinek .to Take Action .Penguin Books, 2009
- *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* ,Amy C. Edmondson .Wiley, 2018
- *Mindset: The New Psychology of Success* ,Carol S. Dweck .Random House, 2006
- *Practice of The & The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization* ,Peter M. Senge .Doubleday/Currency, 1990

- *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Adam Grant
 .Viking, 2016
- *Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work*, Francesca Gino
 .Dey Street Books, 2018
- *Work and in Life*
 .Basic Books, 2009
- *On Becoming a Leader*, Warren Bennis