

# وقتی یک نفر، مدیر را از مدیریت بازمی‌دارد

**وقتی یک نفر،  
مدیر را از مدیریت  
بازمی‌دارد**

روایتی از یک جلسه منتورینگ درباره تله‌ای  
که بسیاری از مدیران آن را با مسئله اشتباه می‌گیرند.

مسئله واقعی

نشانه رفتار یک نفر

سیستم سازمان

تفکر سیستمی  
رهبری انسان محور  
یادگیری سازمانی

معماری دانش سازمانی  
تفکر سیستمی  
منتورینگ سازمانی

روایتی از یک جلسه منتورینگ درباره تله‌ای که بسیاری از مدیران آن را با مسئله اشتباه می‌گیرند

بخش اول

آیا تا به حال در سازمان شما، یک نفر آن قدر ذهن و انرژی‌تان را به خود مشغول کرده است که ناخودآگاه فراموش کرده باشید مدیر کل سازمان هستید، نه مدیر همان یک نفر؟

گاهی پاسخ این سؤال، بیش از آنچه تصور می‌کنیم، آینده یک سازمان را رقم می‌زند) چند شب پیش، در یکی از جلسات منتورینگ سازمانی، مدیر کارخانه‌ای روبه‌روی من نشسته بود که خستگی را می‌شد از لحن سخنش شنید) او مدیر یک کارخانه بزرگ تولیدی بود؛ کارخانه‌ای که زیرمجموعه یکی از هلدینگ‌های بزرگ شبه‌دولتی کشور است) صورت مسئله‌ای که با خود آورده بود، در نگاه اول، چندان عجیب به نظر نمی‌رسید) تقریباً هر مدیری در طول دوران کاری خود با نمونه‌ای از آن روبه‌رو شده است) اما تجربه به من آموخته است که آنچه مدیران با خود به اتاق منتورینگ می‌آورند، همیشه مسئله واقعی نیست)

اغلب، تنها نشانه‌ای از مسئله است)

سعدی، در گلستان، جمله‌ای دارد که سال‌هاست هر بار به جلسه‌ای از این جنس وارد می‌شوم، در ذهنم زنده می‌شود-

هر که عیب خویش دید، از عیب دیگران بماند)

شاید در مدیریت نیز چنین باشد؛ تا زمانی که تنها به رفتار افراد نگاه می‌کنیم، از دیدن ساختاری که آن رفتار را پدید آورده، بازمی‌مانیم)

مدیر کارخانه، بدون مقدمه، گفت-

×چند ماه پیش، دفتر مرکزی، مهندسی جوان را برای مسئولیت کارشناسی و سرپرستی به کارخانه معرفی کرد( فارغ‌التحصیل یکی از دانشگاه‌های معتبر کشور است) از نظر فنی، استعداد خوبی دارد؛ اما تجربه صنعتی چندانی ندارد)

چند لحظه سکوت کرد و ادامه داد-

مشکل من دانش فنی او نیست))

بعد مکثی کرد؛ مکثی که گاهی از چند صفحه گزارش مدیریتی، اطلاعات بیشتری در خود دارد)

مشکل، رفتار اوست)

وقتی من از ما بزرگ‌تر می‌شود

مدیر، ویژگی‌های او را یکی‌یکی برشمرد)

جوانی با اعتمادبه‌نفس بسیار بالا)

در جلسات، بیشتر از آنکه گوش دهد، سخن می‌گوید)

پیش از آنکه مسئله را بشناسد، راه‌حل ارائه می‌دهد)

مرتب عملکرد دیگران را زیر سؤال می‌برد)

در تعارض‌های سازمانی، به جای حل مسئله، افراد را مقابل یکدیگر قرار می‌دهد)

اطلاعات را به دفتر مرکزی منتقل می‌کند؛ گاهی بدون آنکه تصویر کاملی از واقعیت داشته باشد)

و شاید مهم‌تر از همه، چنان از توانایی‌های خود سخن می‌گوید که گویی موفقیت کارخانه، تنها به حضور او وابسته است)

مدیر با لحنی آمیخته به درماندگی گفت-

کار به جایی رسیده که صبح‌ها بیشتر از آنکه به فکر تولید، کیفیت، توقف خطوط یا برنامه تعمیرات باشم، ذهنم درگیر این است که امروز این آقا چه بحرانی ایجاد خواهد کرد)

همین یک جمله، برای من کافی بود)

زیرا ناگهان مسئله اصلی را دیدم)

مسئله، آن مهندس نبود

در ظاهر، مدیر درباره یک کارشناس صحبت می‌کرد)

اما در واقع، درباره چیزی بسیار بزرگ‌تر سخن می‌گفت)

ذهن او، اسیر یک نفر شده بود)

در سازمانی که ده‌ها پروژه، صدها کارمند، خطوط تولید، مشتریان، شاخص‌های عملکرد، نگهداری تجهیزات، ایمنی، کیفیت و آینده کارخانه بر دوش او بود، اکنون یک نفر، مرکز ثقل تمام توجهش شده بود)

در تفکر سیستمی، گاهی خطرناک‌ترین اتفاق، بزرگ شدن یک مسئله نیست؛ بلکه کوچک شدن میدان دید مدیر است)

مولانا در مثنوی می‌گوید-

چشم بگشا، جز به ظاهر منگر ای دوست

آنچه پیدا نیست، گاه از هرچه پیداست آشکارتر است)

مدیر کارخانه، درگیر رفتار یک فرد بود)

اما سازمان، آرام‌آرام در حال از دست دادن مدیر خود بود)

مسئله‌ای که مرا بیست سال به عقب برد

سخنان او، مرا به یاد یکی از کیس‌های مدیریتی انداخت که حدود دو دهه پیش در مجموعه مقالات VgkVgY 6 j h^cZhh GZk^ZI خوانده بودم؛ زمانی که نسخه‌های ترجمه‌شده آن با عنوان -گزیده مدیریت\* منتشر می‌شد)

داستان، شباهت عجیبی داشت)

در یک شرکت فناوری، متخصصی بسیار توانمند در حوزه فناوری اطلاعات حضور داشت) دانش او بی‌بدیل بود)

تقریباً هیچ‌کس در سازمان، به اندازه او از زیرساخت‌های فنی اطلاع نداشت)

اما مشکل، جای دیگری بود)

او خود را مهم‌ترین فرد سازمان می‌دانست)

در جلسات، دیگران را تحقیر می‌کرد)

کار تیمی را بی‌معنا می‌دانست)

همکاران، یکی‌یکی از تیم فاصله می‌گرفتند)

مدیر، میان دو انتخاب دشوار گرفتار شده بود-

آیا متخصصی را که سازمان به او نیاز دارد حفظ کند؟

یا برای حفظ تیم، از او بگذرد؟

نکته جالب آن مطالعه این بود که تقریباً همه مدیران و کارشناسانی که درباره آن اظهار نظر کرده بودند، یک نسخه مشترک ارائه دادند-

او را اخراج کنید)

اما همیشه ساده‌ترین پاسخ، بهترین پاسخ نیست)

یک به علاوه یک، همیشه دو نمی‌شود



وقتی مسئله واقعی، همان مسئله‌ای نیست که مدیر با خود آورده است در تمام سال‌هایی که افتخار همراهی مدیران در جلسات منتورینگ را داشته‌ام، کمتر پیش آمده است که مسئله‌ای که مدیر در ابتدای جلسه مطرح می‌کند، همان مسئله‌ای باشد که در پایان جلسه درباره آن گفت‌وگو می‌کنیم.)

این جمله شاید در نگاه اول عجیب به نظر برسد، اما واقعیت مدیریت همین است.)

مدیران معمولاً با نشانه‌ها وارد جلسه می‌شوند؛ نه با علت‌ها.)

یکی از مهم‌ترین وظایف یک منتور سازمانی، پاسخ دادن به پرسش مدیر نیست؛ بلکه کمک کردن به او برای دیدن پرسشی است که هنوز آن را نپرسیده است.)

در آن شب نیز، مدیر کارخانه بارها از رفتار آن مهندس جوان سخن گفت؛ از تعارض‌ها، از خبرچینی‌ها، از ارتباطات او با دفتر مرکزی و از انرژی‌ای که هر روز از تیم می‌گرفت.)

اما در تمام مدتی که او صحبت می‌کرد، ذهن من درگیر یک سؤال دیگر بود-

چه اتفاقی افتاده است که یک مدیر کارخانه، با این حجم از مسئولیت، بیشترین سرمایه ذهنی خود را صرف مدیریت یک نفر می‌کند؟

این همان لحظه‌ای است که منتورینگ، از مشاوره جدا می‌شود.)

مشاور معمولاً می‌پرسد با این فرد چه کنیم؟

منتور می‌پرسد: «این فرد چگونه توانسته است مرکز ثقل توجه تو را جابه‌جا کند؟»

و این دو سؤال، دو مسیر کاملاً متفاوت را پیش روی مدیر قرار می‌دهند.)

تله‌ای که در هیچ نمودار سازمانی دیده نمی‌شود در سازمان‌ها، همه چیز قابل اندازه‌گیری نیست.)

بودجه را می‌توان اندازه گرفت)

بهره‌وری را می‌توان اندازه گرفت)

ضایعات را می‌توان اندازه گرفت)

اما آیا می‌توان توجه مدیر را اندازه گرفت؟

به باور من، یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان، نه تجهیزات آن است، نه ساختمان‌هایش و نه حتی سرمایه مالی‌اش؛ بلکه تمرکز ذهنی مدیران آن است)

وقتی این سرمایه در جای درست مصرف شود، سازمان رشد می‌کند)

و وقتی درگیر مسائل فرعی شود، حتی بهترین استراتژی‌ها نیز روی کاغذ باقی می‌مانند)

در تفکر سیستمی، گاهی یک متغیر کوچک، آن قدر حلقه‌های بازخورد ایجاد می‌کند که کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد)

رفتار آن مهندس جوان، تنها یک رفتار فردی نبود؛ او با ایجاد تعارض، بی‌اعتمادی و انتقال مداوم اخبار، آرام‌آرام توجه مدیر را از مسائل راهبردی به مسائل روزمره کشاند) این همان چیزی است که من آن را  $\times$  تله توجه مدیریتی - می‌نامم)

تله‌ای که در هیچ چارت سازمانی دیده نمی‌شود، اما می‌تواند آینده یک سازمان را  $\times$  تغ  $\times$  دهد)

**حکایت باغبان و شاخه خشک**

سعدي در بوستان، حكايت باغباني را روايت مي‌كند كه هر روز، ساعت‌ها وقت خود را صرف بریدن برگ‌های زرد يك درخت مي‌كرد، اما هرگز به ريشه آن نگاه نمي‌كرد) روزي پيرمردى به او گفت-

اگر ريشه بيمار باشد، هزار برگ ديگر نيز زرد خواهد شد)

اين حكايت، فقط درباره درخت نيست؛ درباره سازمان هم هست)

گاهى مديرى، هفته‌ها و ماه‌ها درگير رفتار يك فرد مي‌شود، در حالى كه ريشه مسئله در جاي ديگرى است؛ در ساختار، در فرهنگ، در شيوه ارتباطات، يا در نظام تصميم‌گيرى)

اگر ريشه ديده نشود، حتى با رفتن آن فرد، مسئله در قالبى ديگر بازخواهد گشت)

آيا اخراج، هميشه راه‌حل است؟

يكي از جذاب‌ترين بخش‌هاى آن مطالعه موردى كه سال‌ها پيش خوانده بودم، همين بود)

تقريباً همه پاسخ‌دهندگان گفته بودند-

اخراجش كنيد)

پاسخى كه شايد در نگاه اول منطقى به نظر برسد)

اما مديریت، هنر انتخاب بهترين راه‌حل نيست؛ هنر انتخاب مناسب‌ترين راه‌حل در بستر واقعى سازمان است)

اينجاست كه تفكر سيستمى، ما را از نسخه‌نويسى دور مي‌كند)

در كارخانه‌اى كه مدير آن را روايت مي‌كرد، آن مهندس جوان تنها يك كارشناس نبود)

او به واسطه روابطى كه با برخى مديران دفتر مركزى داشت، از حمايت‌هاى برخوردار بود كه نادیده گرفتن آن‌ها، ساده‌انگارى بود)

اگر مدیر کارخانه، صرفاً از روی خشم یا خستگی تصمیم به حذف او می‌گرفت، احتمال داشت مسئله‌ای بزرگ‌تر در سطح هلدینگ ایجاد شود؛ مسئله‌ای که نه تنها مشکل را حل نکند، بلکه جایگاه خود مدیر را نیز تضعیف کند)

تفکر سیستمی به ما یاد می‌دهد که هر تصمیم، پیامدهایی فراتر از نقطه‌ای دارد که در آن اتخاذ می‌شود)

گاهی حذف یک نفر، مسئله را حل نمی‌کند؛ فقط آن را جابه‌جا می‌کند

در جلسات منتورینگ، بارها دیده‌ام که مدیران، با حذف یک فرد، احساس آرامش کوتاه‌مدتی پیدا می‌کنند)

اما چند ماه بعد، همان تعارض، با فردی دیگر و شکلی دیگر بازمی‌گردد)

چرا؟

زیرا رفتار افراد، اغلب محصول ساختاری است که در آن قرار گرفته‌اند)

اگر ساختار، رقابت ناسالم را پاداش دهد، افراد برای دیده شدن با یکدیگر رقابت خواهند کرد)

اگر انتقال مستقیم اخبار به سطوح بالاتر، بدون گفت‌وگوی شفاف با مدیر مستقیم، تشویق شود، خبرچینی به یک رفتار عقلانی تبدیل می‌شود)

اگر تنها صدای بلند شنیده شود، افراد برای بلندتر صحبت کردن تلاش خواهند کرد)

در چنین شرایطی، حذف یک نفر، شبیه پاک کردن صورت مسئله است، نه حل آن)

منتورینگ سازمانی؛ هنر دیدن زمان مناسب برای اقدام

پیشنهادی که آن شب به مدیر کارخانه دادم، نه از سر محافظه‌کاری بود و نه از سر ترس از تصمیم)

بلکه از سر احترام به پیچیدگی سیستم بود)

به او گفتم-

× شاید اکنون زمان حذف این فرد نباشد؛ اما زمان کاهش تدریجی مرکزیت او در تصمیم‌گیری‌هاست-

پیشنهاد کردم-

- نقش او در جلسات کلیدی به تدریج محدود شود)
  - مسئولیت‌های حساس، به صورت تدریجی میان افراد دیگر توزیع شود)
  - فرصت دیده شدن سایر کارشناسان افزایش یابد)
  - وابستگی سازمان به دانش انحصاری او کاهش پیدا کند)
  - و مهم‌تر از همه، مدیر، تمرکز ذهنی خود را دوباره به مسائل راهبردی کارخانه بازگرداند)
- در متورینگ، همیشه سریع‌ترین راه، بهترین راه نیست)
- گاهی بهترین تصمیم، تصمیمی است که به سیستم فرصت می‌دهد بدون ایجاد شوک، خود را بازآرایی کند)

آنچه مدیر می‌دید، رفتار یک نفر بود؛ آنچه سازمان پنهان کرده بود، یک مسئله سیستمی بود)

در پایان آن جلسه، از مدیر کارخانه پرسیدم-

اگر این مهندس از فردا دیگر در کارخانه نباشد، آیا مطمئن هستید شش ماه بعد، فرد دیگری با رفتاری مشابه در سازمان شما شکل نخواهد گرفت؟

چند لحظه سکوت کرد)

این سکوت، ارزشمندترین بخش جلسه بود)  
در منتورینگ، گاهی سکوت، آغاز یادگیری است)  
مولانا می‌گوید-

آب کم جو، تشنگی آور به دست  
تا بجوشد آبت از بالا و پست

تشنگی در مدیریت، یعنی جرئت پرسیدن پرسش‌هایی که پاسخ آماده‌ای برای آن‌ها  
نداریم)

مسئله افراد نیستند؛ مسئله الگوها هستند

یکی از بزرگ‌ترین خطاهای مدیران، تمرکز بر افراد است)

تفکر سیستمی به ما می‌آموزد که افراد مهم‌اند، اما الگوها مهم‌ترند)

افراد می‌آیند و می‌روند؛ اما اگر الگوی تولیدکننده رفتار تغیر نکند، همان داستان با  
بازیگران جدید تکرار خواهد شد)

در کارخانه‌ای که درباره آن صحبت می‌کنیم، اگر تنها آن مهندس جوان را ببینیم، احتمالاً  
راه‌حل نیز به همان فرد محدود خواهد شد؛ اخراج، جابه‌جایی یا تذکر)

اما اگر الگو را ببینیم، پرسش‌های دیگری مطرح می‌شود-

- چرا ارتباط مستقیم با دفتر مرکزی از مسیرهای رسمی عبور نمی‌کند؟
- چرا یک کارشناس احساس می‌کند برای اثرگذاری باید دیگران را دور بزند؟
- چرا مدیر کارخانه، به جای تمرکز بر آینده، هر روز درگیر واکنش به رفتارهای روزمره  
است؟

• چه چیزی در ساختار، چنین رفتارهایی را تقویت می‌کند؟

این پرسش‌ها، مدیر را از سطح -اتفاق\* به سطح -ساختار\* می‌برند)

و این همان نقطه‌ای است که مدیریت، به رهبری تبدیل می‌شود)

آنچه کتاب -معماری دانش سازمانی\* به ما یادآوری می‌کند

یکی از مفاهیمی که بارها در کتاب \*معماری دانش سازمانی -بر آن تأکید کرده‌ام، این است که دانش واقعی، تنها در اسناد، دستورالعمل‌ها یا گزارش‌ها ذخیره نمی‌شود؛ بلکه در کیفیت روابط، گفت‌وگوها، اعتماد و شیوه تعامل انسان‌ها جریان پیدا می‌کند)

هرگاه بی‌اعتمادی جای اعتماد را بگیرد، جریان دانش نیز کند می‌شود)

کارکنان، تجربه‌های خود را پنهان می‌کنند)

خطاها گفته نمی‌شوند)

پیشنهادها مطرح نمی‌شوند)

سکوت، جای گفت‌وگو را می‌گیرد)

در چنین فضایی، حتی اگر متخصص‌ترین افراد را نیز در اختیار داشته باشیم، سازمان فقیرتر می‌شود؛ نه از نظر سرمایه مالی، بلکه از نظر سرمایه دانشی)

آن مهندس جوان، تنها یک چالش رفتاری ایجاد نکرده بود؛ او ناخواسته بخشی از جریان اعتماد را مختل کرده بود)

و هنگامی که اعتماد آسیب ببیند، یادگیری سازمانی نیز آسیب می‌بیند)

رهبری؛ هنر حفظ افق، در میان طوفان

فردوسی در شاهنامه، بارها نشان می‌دهد که پهلوان واقعی، کسی نیست که در هر نبرد شمشیر بکشد؛ بلکه کسی است که تشخیص دهد کدام نبرد، ارزش جنگیدن دارد)

مدیر نیز هر روز با دهها مسئله روبه‌رو می‌شود)

اما همه مسئله‌ها، شایسته آن نیستند که مرکز توجه او شوند)

یکی از نشانه‌های بلوغ رهبری، توانایی تشخیص تفاوت میان مسئله مهم و مسئله فوری است)

رفتار آن کارشناس، فوری بود)

اما آینده کارخانه، مهم‌تر بود)

رهبر باید بتواند بدون نادیده گرفتن مسئله فوری، افق بلندمدت را نیز حفظ کند)

چرا گفتم اخراج نکنید؟

ممکن است برخی خوانندگان، پس از مطالعه این روایت بپرسند-

پس تکلیف رفتارهای مخرب چه می‌شود؟

پاسخ من روشن است)

من هرگز از رفتار مخرب دفاع نمی‌کنم)

اما در منتورینگ سازمانی، همیشه از مدیر می‌خواهم پیش از اقدام، سه پرسش را از خود بپرسد-

۱) آیا این تصمیم، مسئله را حل می‌کند یا فقط آن را جابه‌جا می‌کند؟

۲) پیامدهای پنهان این تصمیم در سطح سازمان و هلدینگ چیست؟

۳) آیا راهی وجود دارد که بدون ایجاد شوک، سیستم را به سمت تعادل هدایت کنم؟

در آن کارخانه، با توجه به روابط آن کارشناس با لایه‌هایی از مدیریت هلدینگ، اخراج فوری می‌توانست تعارض را از سطح کارخانه به سطحی بزرگ‌تر منتقل کند)

بنابراین، پیشنهاد من -انفعال\* نبود؛ بلکه طراحی یک مسیر تدریجی برای کاهش اثرگذاری مخرب بود)

کاهش وابستگی)

کاهش مرکزیت)

تقویت سایر اعضای تیم)

شفاف‌سازی نقش‌ها)

ایجاد سازوکارهای رسمی برای انتقال اطلاعات)

و مهم‌تر از همه، بازگرداندن ذهن مدیر به مأموریت اصلی خود)

یک به علاوه یک؛ دوباره به آن فرمول بازگردیم

در ابتدای مقاله نوشتم-

۱ ۱ ۱ ۱۰۰

و

۱ (۱ ۱ منفی ۱۰۰

اکنون شاید معنای آن روشن‌تر شده باشد)

در سازمان، ارزش واقعی افراد، تنها به دانش یا مهارت فردی آن‌ها وابسته نیست؛ بلکه به

کیفیت ارتباطشان با دیگران بستگی دارد)

یک تیم متوسط که اعتماد، احترام و هدف مشترک دارد، بارها از مجموعه‌ای از ستاره‌های

تنها، موفق‌تر عمل می‌کند)

سازمان، محل جمع شدن استعدادها نیست؛ محل هم‌افزایی استعدادهاست)  
اگر هم‌افزایی از بین برود، بهترین متخصص نیز ممکن است به گرهی در مسیر رشد  
تبدیل شود)

چند پرسش برای تأمل مدیران

پیش از آنکه این مقاله را به پایان برسانم، از شما، به‌عنوان یک مدیر یا رهبر سازمان،  
دعوت می‌کنم چند دقیقه با خود خلوت کنید-

- این روزها بیشترین انرژی ذهنی شما صرف چه کسی یا چه چیزی می‌شود؟
- آیا آن موضوع، واقعاً مهم‌ترین مسئله سازمان شماست یا فقط پرمسئله‌ترین مسئله؟
- آیا امروز، مسئله‌ای را حل می‌کنید که باید حل شود، یا مسئله‌ای را که بیشتر دیده می‌شود؟
- اگر فردی که ذهن شما را مشغول کرده، فردا از سازمان برود، آیا ریشه مسئله نیز از بین خواهد رفت؟
- آخرین باری که به جای واکنش به یک رفتار، ساختار تولیدکننده آن رفتار را بررسی کردید، چه زمانی بود؟

سخن پایانی

سال‌ها پیش، یکی از استادانم جمله‌ای گفت که هنوز در ذهنم زنده است-

×مدیران موفق، کسانی نیستند که هر مسئله‌ای را حل می‌کنند؛ بلکه کسانی هستند که  
تشخیص می‌دهند کدام مسئله، ارزش حل کردن دارد-

شاید هنر رهبری نیز همین باشد)

نه در خاموش کردن هر آتش)

بلکه در تشخیص اینکه کدام آتش، اگر خاموش نشود، جنگل را خواهد سوزاند و کدام، تنها شعله‌ای گذراست)

و اکنون، دوباره به همان پرسشی بازمی‌گردیم که این روایت با آن آغاز شد-

آیا تا به حال در سازمان شما، یک نفر آن قدر ذهن و انرژی‌تان را به خود مشغول کرده است که ناخودآگاه فراموش کرده باشید مدیر کل سازمان هستید، نه مدیر همان یک نفر؟

**نویسنده - علی منتظرالظهور تابستان ۱۴۰۵**

