

• نگاه •

• مهربان امیری •

نقش رهبران خلاق در آینده بازار کار

دستیابی به حوزه‌های جدید کسب‌وکار و حصول موفقیت در زمینه‌های مختلف بدون برخورداری از دانش و اطلاعات لازم مقدور نیست، اما آنچه دیزرمانی است در فضای کسب‌وکار و آموزش‌های مهارتی کشور دیده‌می‌شود، حکایت از وجود شکاف و ناهماهنگی بین آموزش‌های متعارف و نیازهای بازار کار دارد. این نقصان نه‌تنها از زاویه‌رفیع نیازهای مهارتی بازار کار، بلکه در زمینه مهارت‌های هدایت و راهبرد کسب‌وکارها نیز مورد توجه است.

کمتر فردی است که چه در مقام مربی و چه در مقام محصل به ضعف‌های عمومی نظام آموزشی در برآورده کردن نیازهای بازار کار اذعان نداشته باشد. این مشکل هم به آموزش‌های ابتدایی و هم به نظام متوسطه و هم به آموزش‌های دانشگاهی تسری یافته است. ایجاد مراکزی چون هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای، دانشگاه علمی کاربردی، و آموزشگاه‌های مهارت‌سی تا حدودی در رفع این کاستی مفید بوده‌اند اما نیازها بسیار گسترده و شکاف ایجادشده بسیار عمیق است. در عین حال نظام آموزشی در تلاش برای رفع کمبودهاست و همه ذی‌نفعان امیدوارانه در انتظار مشاهده نتایج هستند.

اما در کنار کاستی‌هایی که بین آموزش‌های نظری و نیازهای واقعی بازار کار روبه‌رشد امروزی موجود است، نقصان بسیار بزرگ‌تری وجود دارد که البته معلول تغییر ساختار شرکت‌ها و فعالیت‌های اقتصادی در همه دنیاست. درواقع امروز اقتصاد جهانی و کسب‌وکار در کشورهای مختلف از چهار گوشه دنیا به گونه‌ای تغییر یافته که حضور در آن بدون برخورداری از دانش و مهارت‌های جدید به‌هیچ‌وی مقصور نیست. اقتصادی که جهانی شده و خود را با ابزارهای ارتباطی نوین در مسیر مسابقه سرعت برای کسب پیروزی قرار داده است، دیگر با روش‌های سنتی قابل هدایت و مدیریت نیست، هرچند برگرفته از آموزه‌های دانشگاهی باشد. اگر در زمانی کمتر از دو دهه قبل یک شرکت تجاری، تولیدی، و خدماتی قادر بود با شناخت عمومی از باز، بکران پیرامون خود و تجهیز به فناوری مناسب، در عرصه کسب‌وکار حضوری موفق داشته باشد،

امروز باید داشته‌های اساسی تر و بنیادینی همچون گروه همکاران، فضای مدیریت، شیوه‌های اداره و پیشبرد امور، روش‌های سنجش و ارزیابی، راد ترکیبی پیچیده و سیال از دانش روز، فناوری‌های متناسب و رهبری هوشمندانه به گونه‌ای ترکیب کند که قادر به پاسخگویی به دایره بسیار وسیع‌تری از نیازها و چالش‌ها باشد. در روزگاری که نظام اداره بالا به پایین در بسیاری از سازمان‌ها پاسخگویی مشکلات نیست، کارآفرینان، رهبران و برنامه‌ریزان نه‌تنها پر مبنای عنوان شغلی و تحصیلی بلکه بر اساس مهارت هدایت گروه همکاران در فضای خلاق و روبه‌جلو سنجیده می‌شوند. درحقیقت روش‌هایی که در همین چند سال قبل متضمن موفقیت و پیروزی در ایجاد و تداوم هر کسب‌وکاری بود، به‌شدت در حال تحول به گونه‌های جدیدی است که مبنای همه آنها کار گروهی، آمادگی برای

برهم زدن قواعد موجود، و رهبری خلاق و جمعی است. فضای کسب‌وکارهای موفق امروزی به میزان زیادی با مواردی که ذکر شد آمیخته است. همان‌گونه که در عصر حاضر نمی‌توان سرآغی از دانشمندان مسلط به همه علوم گرفت، در سال‌های اخیر هم نمی‌توان کسب‌وکار موفق و قابل اعتنایی را تنها بر دوش یک نفر بنا گذاشت. کار گروهی و برخورداری از توان و داشته‌های جمع همکاران یکی از شروط اساسی نقش آفرینی در بازار رقابتی امروز است. حضور در عرصه فعالیت‌های اقتصادی امروزی گرچه نیازمند پهربرداری و آموختن از تجارب دیگران است، اما افراد موثر و موفق در این عرصه معتقدند که محدود نشدن در این چارچوب در پیروزی آنها نقش بزرگی داشته است. جهان رو به تحول حاضر با همه پیشرفت‌ها و کامیابی‌هایی که به دست آورده، مدیون تلاش متهورانه افرادی است که تمایلی به محدود ماندن در چارچوب‌های مورد تبعیت عموم، ندارند و تحول را نه‌تنها در درون خود بلکه در شیوه، سازمان، ابزار، و برنامه‌های کاری‌شان ایجاد می‌کنند. آمادگی برای پیروی نکردن از قواعد همیشگی یکی از نخستین گام‌هایی است که افراد موفق برداشته‌اند. اما هیچ گروه برخوردار از دانش و مهارت‌های لازم، حتی با آمادگی و شهامت بر هم زدن قواعد جاری، بدون هدایت و برنامه‌ریزی رهبری خلاق به نتیجه نخواهد رسید. رهبران خلاق با ایجاد فضایی مشارکت جمعی، به حرکت درآوردن ذهن‌های تیزبین، تقویت انگیزه‌ها و همدلی، و ایجاد زمینه نقد و آزمون طرح‌ها، شرایط دستیابی به موفقیت را فراهم می‌کنند. رهبری خلاق توان بیرون کشیدن طرح‌های تازه را از دل چالش‌ها و هدایت گروه همکاران به سوی افق‌های تازه را دارد. این گروه گرچه با شیوه‌های قبلی متفاوت است اما به همان میزان نتایج متفاوت و قابل اعتناتری را هم به دنبال دارد.

درسی که از حلزون می‌گیریم



یکشنبه ● ۸ اسفند ۱۳۹۵ ● شماره نود و چهار

آفرینش

می‌توانیم از صفر شروع کنیم

او قدم‌های نخستین را برمی‌دارد: «برای آغاز کار، به کلاس‌های آموزش تورلیدری رفته و با راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی کار را ادامه دادم. دکوراسیون این اقامتگاه براساس زندگی بومی و اصیل ایرانی در روستاست. توربست‌ها و میهمانانی که در این مکان اقامت دارند با غذاهای محلی پذیرایی می‌شوند و با تورگردانی در شهر و اطراف یزد و هماهنگ کردن تور برای سایر استان‌ها، با فرهنگ و آداب‌ورسوم ما آشنا می‌شوند.»

لیلی فرازونشیب‌های بسیاری را پشت سر می‌گذارد: «برای گرفتن کارت راهنمای تور، دوره‌ای طولانی را گذراندم. در طول این دوره بایستی علاوه بر مشغله کاری، به دو فرزند و امور زندگی هم رسیدگی می‌کردم. همه این کارها را با تمام توان و روحیه بسیار بالا انجام می‌دادم.»

او چگونگی روند خرید و راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی‌اش را شرح می‌دهد: «روند آن بسیار طولانی بود. موقع خرید اقامتگاه به سراغ خانه‌های قدیمی متفاوتی رفتم اما اکثرا از پایه و اساس نیاز به مرمت و بازسازی داشتند و بعضی‌ها بسیار گران بودند. تا اینکه پس از چند ماه جستجو، خانه قدیمی ۹۰ درصد بازسازی‌شده معروف به خانه پوست‌فروشان را پیدا کردیم. خانه را خریداری کردیم و مرمت آن را ادامه دادیم. تنها ۱۰ درصد از کار بازسازی و مرمت باقی مانده بود، اما با توجه به اینکه فقط معماران و نقاشان خاص قادر به بازسازی و مرمت خانه‌های قدیمی هستند دوران مرمت خیلی طول کشید. بیشتر مواقع به ما قول می‌دادند و ما همه چیز را هماهنگ می‌کردیم و کلی وقت می‌گذاشتیم و بعد سر قرار حاضر نمی‌شدند.» با این حال چون می‌دانست در مسیر درستی گام گذاشته، هیچ‌وقت ناامید نشد: «حمایت‌ها و تشویق‌های همسر در این راه بسیار تاثیرگذار بود و همچنین صبوری فرزندانم. بدون حمایت‌های او ادامه این مسیر برایم غیرممکن بود.» حالا فقط در اقامتگاه بوم‌گردی‌اش، به طور مستقیم شش نفر کار می‌کنند که همگی بیمه هستند: «گردشگری به طور غیرمستقیم برای افراد بسیاری تولید کار می‌کند، مانند راهنماهای تور، راننده‌های تاکسی، ساکنان روستا... من در اشتغالزایی یزد سهیم هستم.»

■ فرهنگ مردم و کارآفرینی

نام لیلی حالا در میان زنان کارآفرین قرار گرفته و اقامتگاهش دوبار اقامتگاه برتر یزد شناخته شده است. خودش بسیار خوشحال است که توانسته گامی برای معرفی ایران بردارد: «با توجه به هدف اصلی من که نشان دادن فرهنگ اصیل و بومی ایران به توریست‌های خارجی است، تا آنجا که توانستم اقداماتی را انجام دادم. سعی کردم دکوراسیون اقامتگاه بر اساس زندگی بومی در روستا طراحی شود و برای تجربه کردن این فرهنگ، میهمانان را به روستای درپید که در ۳۲ کیلومتری یزد واقع شده دعوت کردم.»

روستای درپید دارای یک سرو ۲۵۰ ساله، غار آبی، قلعه سنگی، و خانه‌های کاملاً قدیمی است که هنوز سبک زندگی قدیم کاملاً در آنها به چشم می‌خورد. همین‌طور کوچه‌باغ‌های زیبای دارد و قنات زنده‌ای که آب کل روستا را تامین می‌کند. میهمانان پس از بازدید از این روستا و گشت‌وگذار در کوچه‌باغ‌ها، در باغ با نان تازه‌ای که به کمک خودشان طبخ می‌شود و دیزی و چای آتشی پذیرایی می‌شوند و در فصل میوه (تابستان) با چیدن میوه و سبزی در پذیرایی به ما کمک می‌کنند.

او دستاورد خودش را اینگونه بازگو می‌کند: «بسیاری از گردشگران وقتی به ایران می‌آیند باورشان نمی‌شود که ما چنین فرهنگ غنی داریم. این برای من بهترین دستاورد است و می‌خواهم کارم را توسعه بدهم و قدم‌های بلندی در راه گردشگری کشورم بردارم.»



سه سال پیش وقتی به ایران باز گشتم تصمیم گرفتم کاری را شروع کنم که بتوانم فرهنگ، آداب‌ورسوم و آثار باستانی و مکان‌های تاریخی کشورم را به دنیا معرفی کنم

گفتگو بالیلی قبری، کار آفرین گردشگری

بوم‌گردی راه کار آفرینی من بود

می‌کند. «هشت‌ساله بودم که پدرم را در تصادف رانندگی از دست دادم و با توجه به وابستگی شدیدی که به او داشتم، در دوران کودکی بزرگ‌ترین صدمه روحی را دیدم، اما به کمک مادرم که هم برایم مادری کرد هم پدری، این روزهای سخت را پشت سر گذاشتم.» دوران تحصیل را در مروست می‌گذراند و در رشته طراحی و دوخت لباس کاردانی می‌گیرد و به آموزش‌کده فنی دختران در کاشان می‌رود.

تا اینکه در سال ۸۴ ازدواج می‌کند: «پس از ازدواج چند سالی را کنار مردم خونگرم بوشهر گذراندم و پس از آن برای ادامه تحصیل همسرم عازم کشور نیوزلند شدم.» همسر او همراهش است. با افتخار به فعالیت‌های زنش نگاه می‌کند. خوشحال است که او زنی کارآفرین است.

دوران چهارساله زندگی در نیوزلند، برای لیلی پرربار بود. او نقب به گذشته می‌زند: «حدود چهار سال در نیوزلند ساکن بودیم و طی این دوران من به کلاس‌های مختلفی رفتم مثل MOBAT group. در این کلاس‌ها افراد مختلف از کشورهای متفاوت به



• فاطمه علی اصغر •

• روزنامه‌نگار •

تک‌انار مانده بر درخت به مهمانان زمستانی لبخند می‌زند. اتاق‌های این اقامتگاه گم شده‌اند در میان کوچه‌های خاک و تاریخ. هرکدام برای خودشان یک اسم و هویت دارند؛ اتاق ترنج، به یاد زنان قالی‌باف که هنر و زندگی را به هم می‌یافند، اتاق تاک، به یاد انگورستان‌ها و اتاق گندم، به یاد گندم‌زارهای یزد. هرکدام با تزییناتی از تاریخ و فرهنگ مردم روستای مروست به یادگار مانده است. چرا مروست؟ لیلی قنبری اهل این روستاست. زنی که با توجه به توانمندی‌هایش، در ابتدای راه راهنمای گردشگری شد و سال‌ها در این زمینه فعالیت کرد و حالا خانه بوم‌گردی را بنا کرده است. او در این مدت برای افراد بسیاری تولید کار کرده و ناشی به‌عنوان کارآفرین نمونه یزد ثبت شده است.

■ جرقه اصلی در نیوزلند خورد

روی سکو، روبه‌روی حوض آبی می‌نشینیم. لیلی قنبری با مهریانی پذیرا می‌شود تا داستان زندگی‌اش را بگوید. ۳۱ ساله است. متولد روستای مروست و ساکن یزد است. نه‌تنها یزدی‌ها بلکه بسیاری از گردشگرانی که به شهر باگیرها سفر کرده‌اند، او را می‌شناسند. راهنمای گردشگری است و مدیر اقامتگاه بوم‌گردی نارنجستان. نیما و آرین فرزنداناش هستند. دو سال است که پا به حرفه گردشگری گذاشته و هرروز در این راه پیشرفت



• لیندا هیل •

• ترجمه: فریا عوض‌زاده •

لیندا هیل کرسی استادی دانشگاه هاروارد را دارد و در زمینه روش‌هایی مطالعه می‌کند که شرکت‌ها و رهبران بزرگ برای تقویت خلاقیت در دیگران به کار می‌برند. او می‌گوید: «هدف من کمک به دیگران برای یادگیری چگونگی رهبری است، اما اخیراً متوجه شدم که آنچه بسیاری از ما به‌عنوان رهبری موفق می‌شناسیم، در باره رهبری خلاق کارلی ندارد. من به‌عنوان یک مردم‌شناس، از روش‌های انسان‌شناسی برای فهم سوالات مورد علاقه استفاده می‌کنم. به همین دلیل با سه تن از همکارانم، یک دهه را صرف مشاهده نزدیک و شخصی رهبران برجسته نوآوری کردیم. در جریان این مطالعه ۱۶ زن و مرد در ۷ کشور را مطالعه کردیم که در ۱۲ حوزه مختلف کار می‌کردند. در محل کار آنها صدها ساعت رفتارهایشان را مطالعه کردیم و صفحات فراوانی را از مشاهدات و تحلیل رفتار آنها با هدف یافتن الگوی رفتاری آنها بر ساختیم. نتیجه چه بود؟ اگر علاقه‌مند به ایجاد سازمان‌هایی خلاق با قدرت تداوم خلاقیت هستیم باید مفاهیم قراردادی رهبری را فراموش کنیم.»

همراه فرزندان خود (کودکان گروه سنی ۵-۰) شرکت می‌کردند. با توجه به شرایط و امکانات موجود در کلاس، فرصتی بود برای فرزندان ما برای دوست‌یابی و تفریح و اجتماعی شدن و... مادران نیز هر جلسه در مورد مراسم خاص و فرهنگ‌های مختلف کشورهای متفاوت گفت‌وگو می‌کردند. جالب است بدانید که همیشه و در هر جلسه جذاب‌ترین فرهنگ و آداب‌ورسوم متعلق به ایران بود، مثل مراسم سال جدید، عیدهای مختلف، روز پدر و روز مادر، لباس‌ها و غذاهای محلی و مهمان‌نوازی و...»

■ راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی

زندگی در نیوزلند جرقه اولیه را برای آغاز راه گردشگری در ذهن لیلی زد: «بهرت است این‌طور بگویم که تازه آنجا بود که به ارزش کشور و فرهنگ مردم خودمان پی بردم. سه سال پیش وقتی به ایران بازگشتم تصمیم گرفتم کاری را شروع کنم که بتوانم فرهنگ، آداب‌ورسوم و آثار باستانی و مکان‌های تاریخی کشورم را به دنیا معرفی کنم.»

برای آغاز کار، به کلاس‌های آموزش تورلیدری رفته و با راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی کار را ادامه دادم. دکوراسیون این اقامتگاه براساس زندگی بومی و اصیل ایرانی در روستاست. توربست‌ها و میهمانانی که در این مکان اقامت دارند با غذاهای محلی پذیرایی می‌شوند و با تور گردانی در شهر و اطراف یزد و هماهنگ کردن تور برای سایر استان‌ها، با فرهنگ و آداب‌ورسوم ما آشنا می‌شوند. گردشگری به طور غیرمستقیم برای افراد بسیاری تولید کار می‌کند، مانند راهنماهای تور، راننده‌های تاکسی، ساکنان روستا... من در اشتغالزایی یزد سهیم هستم.

پیش

66

چگونه خلاقیت دیگران را در مسیر درست هدایت کنیم؟

کردن مانند دستور تهیه سس سری است، اما این شیوه متفاوتی از رهبری و متفاوت با چیزی است که بسیاری از ما درباره رهبری تصور می‌کنیم. یکی از مدیرانی که در آغاز کار با او ملاقات کردم به من گفت: «من درباره رهبری کتاب نمی‌خوانم. آنها فقط حال من را خراب می‌کنند.» اگر می‌خواهیم سازمانی داشته باشیم که قادر به تکرار نوآوری‌ها باشد باید درک خود از رهبری را بازسازی کنیم. رهبری خلاق به معنای ایجاد فضایی است که در آن افراد علاقه‌مند باشند و برای حل مسائل به شکلی خلاقانه سخت کار کنند. این نوع رهبری واقعا چگونه است؟ خلاقیت یک کار جمعی است و رهبران قادر به ایجاد تمرکز و خلق یک حس جمعی و ساخت سه ویژگی هستند. آنها رهبری را چگونه تعریف می‌کنند؟ آنها می‌گویند رهبری عبارت است از ایجاد دنیایی که افراد می‌خواهند متعلق به آن باشند. یکی از رهبران خلاق می‌گوید: «من یک سازمان دواطلب را رهبری می‌کنم که افراد بااستعداد آن نمی‌خواهند دنباله‌رو من باشند، آنها مایل هستند همراه ما من آینده را بسازند. کار من به‌عنوان رهبر پیشگامی از گرفتاری در هر چومرچ، و پرورش به سوی پیشرفت است.» در رهبری خلاق وظیفه ما ایجاد فضایی است که هر تکه از نبوغ همه افراد امکان بروز داشته باشد، هدایت شود و به نبوغ جمعی تبدیل شود.

منبع: ted.com

خلاق تفاوت‌ها را برجسته می‌کنند و سعی در کاهش آنها ندارند. سایش خلاق به این معناست که افراد می‌دانند چگونه برای ایجاد مجموعه‌ای از طرح‌های جایگزین گفتگوهای آتشین اما سازنده داشته باشند. آنها می‌دانند خلاقیت به‌ندرت رخ می‌دهد مگر آنکه تنوع و تضاد را کنار هم داشته باشند. چابکی خلاق به معنی قدرت پالایش و سنجش مجموعه‌ای از

طرح‌ها از طریق پیگیری سریع، بازخورد و اصلاح است. چابکی خلاق همان یادگیری با انگیزه اکتشاف است. اما آخرین قابلیت حل خلاق است که به معنای تصمیم‌گیری به گونه‌ای است که طرح‌هایشان را با طرح‌های مقابل هم ترکیب کنید تا در ترکیبی جدید به سمت راه‌حلی جدید و مفید بروید. سازمان‌های نوآور هرگز برای اجتناب از تعارض، با کسبی موافقت نمی‌کنند، آنها هرگز مصالحه نمی‌کنند و نمی‌گذارند فرد یا گروهی حتی اگر رئیس باشد مسلط شود؛ در فرایند تصمیم‌گیری جامع‌تر و صبورانه‌تر پیش می‌روند که این روش به خلق راه‌حل‌ها کمک می‌کند و هیچ راه‌حلی را به‌سادگی رد یا قبول نمی‌کند. ممکن است برخی بپرسند که «چگونه این موارد در سازمان من انجام می‌شود؟» رهبری



رهبری خلاق به ایجاد چشم‌انداز و الهام‌بخشی به سایرین ربط ندارد. اما منظور ما از خلاقیت چیست؟ خلاقیت به معنای ایجاد هر چیز جدید و مفید است. نتیجه کار می‌تواند یک محصول، خدمت، فرآیند، شیوه سازمانی، و پیشرفت (تدریجی یا ناگهانی) باشد. تعریف خلاقیت بسیار فراگیر است. اما می‌دانیم که هسته اصلی نوآوری تضاد است. لازم است توانایی و احساسات بسیاری از افراد را به حرکت درآورید و در مسیر کاری واقعا تمربخش مهار کنید. خلاقیت مانند یک سفر وحل مشارکتی مسائل است که عموماً بین افرادی با تجربیات و دیدگاه‌های متفاوت رخ می‌دهد.

خلاقیت کمتر به شکل کامل و ناگهانی رخ می‌دهد. بسیاری از شمامی‌دانید که نوآوری نتیجه آزمون‌وخطا است و عموماً در شروع با گام‌های خطا و اشتباهات فراوان مواجه می‌شود. کار خلاقانه می‌تواند بسیار هیجان‌انگیز و البته ترسناک باشد. ما دریافته‌ایم که سازمان‌های خلاق جمع‌هایی هستند که سه ویژگی دارند: سایش خلاق، چابکی خلاق و حل خلاق. سایش خلاق به معنای توان خلق یک بازار طرح است از طریق بحث و گفتگو. سازمان‌های