



دگرگونی در دریای متلاطم: درس‌هایی از "کشتی را برگردان!" برای چالش‌های ایران امروز

دگرگونی در دریای متلاطم: درس‌هایی از "کشتی را برگردان!" برای چالش‌های ایران امروز

ایران امروز در دریای متلاطمی از چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گرفتار آمده است. فشارهای خارجی، ناکارآمدی‌های داخلی و کاهش اعتماد عمومی، فضایی از عدم قطعیت و سرخوردگی ایجاد کرده است. در چنین شرایطی، یافتن الگوهایی برای **رهبری اثربخش** و **تحول سازمانی** بیش از پیش اهمیت می‌یابد. کتاب "کشتی را برگردان!" (Turn the Ship Around!) اثر ال. دیوید مارکت، کاپیتان



سابق زیردربایی اتمی نیروی دریایی ایالات متحده، نه تنها داستان شگفت‌انگیز احیای یک زیردربایی اتمی است، بلکه رویکردی رادیکال به رهبری ارائه می‌دهد که می‌تواند الهام‌بخش هر سازمانی - و حتی یک ملت - برای گذر از بحران و دستیابی به برتری باشد. مارکت با معرفی مدل **"رهبر-رهبر"**، به جای مدل سنتی **"رهبر-دنبال‌کننده"**، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با توزیع قدرت، پرورش شایستگی و ایجاد فرهنگی از اعتماد و مسئولیت، به نتایجی فراتر از انتظار دست یافت. این مقاله به بررسی عمیق‌تر اصول مارکت می‌پردازد و راهبردهایی را ارائه می‌دهد که می‌توانند برای مواجهه با چالش‌های کنونی ایران و ساختن آینده‌ای بهتر به کار گرفته شوند.

از **"بگویید-کنترل کنید"** به **"اختیار دهید-توانمند کنید"**: پارادایم شیف‌ت در رهبری

مارکت، مدل سنتی رهبری را که در آن رهبران **"می‌گویند"** و زیردستان **"اطاعت می‌کنند"** (tell-and-control)، به چالش می‌کشد. او معتقد است که این رویکرد، پتانسیل انسانی سازمان را به شدت محدود می‌کند. در مدل **"رهبر-دنبال‌کننده"**، تمامی بار تصمیم‌گیری بر دوش یک فرد یا گروه کوچکی از رهبران است. این مدل در محیط‌های پیچیده و پویا، کند، ناکارآمد و مستعد خطا است. در مقابل، مارکت



مدل "رهبر-رهبر" را معرفی می‌کند که در آن، **اختیار تصمیم‌گیری** به پایین‌ترین سطح ممکن در سازمان واگذار می‌شود.

برای ایران امروز، این تغییر پارادایم می‌تواند به معنای گسست از بوروکراسی متمرکز و سلسله‌مراتبی باشد که اغلب مانع از ابتکار و نوآوری می‌شود. مشکلات اقتصادی و اجتماعی ایران، نیازمند راه‌حل‌های چابک و خلاقانه در سطوح مختلف جامعه است. تصور کنید اگر هر سازمان دولتی، هر شرکت خصوصی، و هر نهاد اجتماعی در ایران، به جای انتظار برای دستورات از بالا، به افراد خود اجازه دهد تا با **مسئولیت‌پذیری و ابتکار عمل**، تصمیمات مؤثرتری بگیرند. این توزیع قدرت، به افراد حس مالکیت بیشتری نسبت می‌دهد و آن‌ها را به یافتن راه‌حل‌های نوآورانه ترغیب می‌کند. در این مدل، **رهبری اثربخش** به معنای کنترل کمتر و توانمندسازی بیشتر است. این همان جوهر **رهبر-رهبر** است: اعتماد به توانایی‌های افراد، حتی در سطوح پایین‌تر.

مارکت می‌گوید: "این باور که من باید به کسی بگویم چه کاری انجام دهد، خودخواهانه است." در ایران، این طرز فکر می‌تواند به معنای رهایی از تفکر مرکزگرا و تکیه بر دانش و تجربه افرادی باشد که در خط مقدم مواجهه با مشکلات هستند. با واگذاری کنترل، البته همراه با پرورش شایستگی، می‌توانیم به سازمانی مقاوم‌تر و سازگارتر دست یابیم که قادر به واکنش سریع به شرایط متغیر است. این



همان دگرگونی بنیادین در مفهوم **رهبری اثربخش** است که می‌تواند ایران را از دریای متلاطم چالش‌های کنونی عبور دهد.

شایستگی در مقابل کنترل: ابزار تصمیم‌گیری مؤثر

یکی از مهم‌ترین درس‌های مارکت این است که "کنترل بدون شایستگی، هرج و مرج است." این جمله یک هشدار جدی برای هر سازمانی است که قصد دارد کنترل را واگذار کند. واگذاری کنترل صرف، بدون اطمینان از اینکه افراد دارای **شایستگی** لازم برای تصمیم‌گیری هستند، منجر به بی‌نظمی و حتی فاجعه خواهد شد. در واقع، مارکت بر یک تعادل ظریف بین واگذاری کنترل و پرورش **شایستگی** تاکید می‌کند. این بدان معناست که رهبران باید به طور مداوم در آموزش و توسعه مهارت‌های تیم خود سرمایه‌گذاری کنند.

برای ایران، این اصل به معنای سرمایه‌گذاری گسترده و استراتژیک در **توسعه سرمایه انسانی** است. با وجود ذخایر غنی استعدادها در ایران، نیاز به آموزش‌های هدفمند و عملی برای توانمندسازی افراد در تمامی سطوح احساس می‌شود. این آموزش‌ها نباید فقط به دانش فنی محدود شود؛ بلکه باید شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری، حل مسئله، تفکر انتقادی و حتی **تفکر سیستمی** باشد. تصور کنید اگر سیستم آموزشی کشور، از مدارس تا دانشگاه‌ها، بر پرورش



شایستگی‌های عملی و توانایی تصمیم‌گیری مستقل به جای حفظیات صرف تمرکز کند.

مارکت پیشنهاد می‌کند که واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری باید به تدریج و با رشد **شایستگی** صورت گیرد. این یک فرآیند تکراری و چرخشی است: هرچه افراد شایسته‌تر شوند، می‌توان کنترل بیشتری به آن‌ها واگذار کرد؛ و هرچه مسئولیت بیشتری به آن‌ها داده شود، **شایستگی** آن‌ها نیز بیشتر می‌شود. این چرخه مثبت، موتور محرکه رشد و توسعه است. در کشوری مانند ایران، که با چالش‌های پیچیده‌ای دست و پنجه نرم می‌کند، این رویکرد می‌تواند به ایجاد نسلی از رهبران جوان و با **شایستگی** در تمامی حوزه‌ها منجر شود، که قادر به اتخاذ تصمیمات مؤثر در شرایط دشوار هستند. این مسیر دستیابی به **رهبری اثربخش** از طریق توانمندسازی است.

اقدام عمدی: کاهش خطاها و افزایش آگاهی وضعیت

"اقدام عمدی، قدرتمندترین مکانیزمی بود که ما برای کاهش اشتباهات و بهبود عملکرد سانتا فه پیاده‌سازی کردیم." این اصل، نقطه کانونی در رویکرد مارکت برای کاهش خطاها است. در محیط‌های پرفشار و پویا، جایی که اشتباهات می‌تواند عواقب



جبران‌ناپذیری داشته باشد، نیاز به یک مکانیزم ساده اما قدرتمند برای جلوگیری از اشتباهات "خودکار" احساس می‌شود. **اقدام عمدی** شامل توقف قبل از هر اقدام مهم، بیان واضح آنچه قرار است انجام شود ("من قصد دارم...")، و سپس اجرای آن است. این سه گام ساده، به طور چشمگیری میزان خطاها را کاهش می‌دهد.

در ایران امروز، در بسیاری از بخش‌ها از جمله صنعت، خدمات و حتی مدیریت شهری، شاهد اشتباهاتی هستیم که ریشه در عدم تمرکز و سرعت عمل بدون تفکر کافی دارد. پیاده‌سازی مفهوم **"اقدام عمدی"** می‌تواند به عنوان یک مکانیزم برای کاهش این خطاها عمل کند. تصور کنید کارمندی در یک اداره، قبل از هر تصمیم مهم، یا یک پزشک قبل از انجام هر عمل جراحی، یا یک مهندس قبل از شروع یک پروژه، نیت خود را به وضوح بیان کند. این عمل:

۱. **اشتباهات خودکار را کاهش می‌دهد:** با مجبور کردن فرد به توقف و تفکر، احتمال انجام اشتباهات ناشی از عادت یا عدم توجه کاهش می‌یابد.

۲. **اجازه مداخله تیم را می‌دهد:** بیان نیت، فرصتی برای همکاران فراهم می‌کند تا قبل از وقوع خطا، آن را اصلاح کنند. این امر به ویژه در فرهنگ ایرانی که ارتباطات جمعی نقش مهمی دارد، می‌تواند بسیار مؤثر باشد.



۳. آگاهی کلی وضعیت را بهبود می‌بخشد: همه افراد درگیر، از وضعیت کنونی و اقدامات آتی مطلع می‌شوند، که این امر به هماهنگی و کارایی بیشتر منجر می‌گردد.

رهبری اثربخش در این زمینه به معنای ایجاد فرهنگی است که در آن "سوال کردن" و "شفاف‌سازی" یک فضیلت تلقی شود، نه نشانه ضعف. با ترویج این مکانیزم ساده اما قدرتمند، سازمان‌ها در ایران می‌توانند به طور قابل توجهی خطاهای عملیاتی را کاهش دهند و ایمنی و عملکرد کلی را بهبود بخشند. این یک گام مهم به سوی تحول سازمانی و افزایش شایستگی در تمامی سطوح است.

وضوح از طریق یادگیری و ارتباطات: پرورش ذهنیت رشد

"ما یاد می‌گیریم (در هر جا، در هر زمان)." این شعار زیردریایی سانتا فه بود و نشان‌دهنده تعهد عمیق مارکت به یادگیری مداوم و ارتباطات شفاف. برای یک سازمان - یا یک ملت - که به دنبال تحول سازمانی و خروج از بحران است، داشتن وضوح سازمانی حیاتی است. این وضوح به معنای درک مشترک از اهداف، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و نقش هر فرد در دستیابی به آنهاست.



در ایران امروز، یکی از چالش‌های اصلی، نبود وضوح در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها است. این ابهام، منجر به عدم اعتماد، کاهش مشارکت و در نهایت، ناکارآمدی می‌شود. برای دستیابی به وضوح سازمانی:

• **کنجکاوی و پرسش را تشویق کنید:** به جای سرکوب سوالات، باید فضایی ایجاد شود که افراد بتوانند آزادانه سوال بپرسند، مفروضات را به چالش بکشند و ایده‌های جدید ارائه دهند. این امر به ویژه در برابر تفکر گروهی و تصمیم‌گیری‌های بدون پشتوانه منطقی، محافظ عمل می‌کند.

• **مکانیزم‌هایی برای به اشتراک‌گذاری دانش پیاده‌سازی کنید:** سازمان‌ها باید از طریق جلسات منظم، پلتفرم‌های دیجیتال یا حتی برنامه‌های منتورینگ، تبادل دانش و تجربه را ترویج دهند. این کار به جلوگیری از تکرار اشتباهات و انتشار بهترین شیوه‌ها در سراسر سازمان کمک می‌کند.

• **اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به طور منظم ارتباط دهید:** رهبران باید به طور مداوم و با وضوح، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف استراتژیک را به تمامی اعضای سازمان اطلاع دهند. این ارتباط باید دوطرفه باشد تا اطمینان حاصل شود که پیام به درستی درک شده است.

رهبری اثربخش در این زمینه، به معنای پرورش یک فرهنگ یادگیری است که در آن، اشتباهات به عنوان فرصت‌هایی برای رشد تلقی



می‌شوند، نه مایه شرمساری. این رویکرد، به تیم‌ها امکان می‌دهد تا سازگارتر، نوآورتر و هم‌راست‌تر با اهداف کلی سازمان باشند. در ایران، این رویکرد می‌تواند به شکستن سیلوهای اداری و سیاسی کمک کند و به سمت یک محیط کار و زندگی مشارکتی‌تر و شفاف‌تر حرکت کند.

پرورش اعتماد و مسئولیت: ستون‌های پایداری سازمانی

“مراقبت از افراد شما به معنای محافظت از آن‌ها در برابر عواقب رفتار خودشان نیست.” این جمله مارکت، یک بینش قدرتمند در مورد رابطه بین اعتماد و مسئولیت‌پذیری ارائه می‌دهد. در مدل رهبر-رهبر، اعتماد یک خیابان دوطرفه است: رهبران به توانایی تیمشان اعتماد می‌کنند و تیم نیز به حمایت و راهنمایی رهبران. اما این اعتماد، بدون مسئولیت‌پذیری، بی‌معناست. مارکت معتقد است که حمایت واقعی از افراد، شامل توانمندسازی آن‌ها برای موفقیت و پاسخگو نگه‌داشتن آن‌ها برای تصمیماتشان است.

در ایران امروز، بازگرداندن اعتماد عمومی، هم در سطح دولت و ملت و هم در میان نهادهای مختلف، یک چالش حیاتی است. بی‌اعتمادی می‌تواند به بی‌تفاوتی، عدم مشارکت و در نهایت، به



فرسایش سرمایه اجتماعی منجر شود. برای بازسازی و پرورش **اعتماد**، اصول مارکت می‌تواند راهگشا باشد:

• **ارائه ابزارها و اختیارات لازم:** برای اینکه افراد بتوانند مسئولیت‌پذیر باشند، باید ابزارها، منابع و اختیارات کافی را برای انجام کار خود داشته باشند. رهبران باید موانع را از سر راه بردارند.

• **پاسخگو نگه‌داشتن افراد برای تصمیمات و اقداماتشان:** مسئولیت‌پذیری باید در تمامی سطوح سازمان اعمال شود. این به معنای شفافیت در انتظارات، ارائه بازخورد سازنده و در صورت لزوم، اعمال عواقب برای عدم رعایت مسئولیت‌ها است. این کار به ایجاد یک سیستم عادلانه و شفاف کمک می‌کند.

• **حمایت از رشد شخصی و حرفه‌ای:** وقتی افراد احساس می‌کنند که سازمان به رشد آن‌ها اهمیت می‌دهد، انگیزه بیشتری برای بهبود و مشارکت فعالانه خواهند داشت. این حمایت می‌تواند شامل فرصت‌های آموزشی، منتورینگ و ایجاد فضایی برای یادگیری از اشتباهات باشد.

با پرورش فرهنگی که در آن **اعتماد** و **مسئولیت‌پذیری** دو روی یک سکه هستند، سازمان‌ها در ایران می‌توانند محیطی ایجاد کنند که در آن افراد احساس ارزشمندی، توانمندی و انگیزه برای ارائه بهترین خود را دارند. این رویکرد منجر به رضایت شغلی بالاتر، حفظ بهتر نیروی کار، و در نهایت، به افزایش **شایستگی** و **رهبری اثربخش** در



سطح ملی خواهد شد.

عمل‌گرایی در تغییر: از رفتار به ذهنیت

"من مصمم بودم که از این موضوع به‌طور کامل اجتناب کنم. به‌جای تلاش برای تغییر ذهنیت‌ها و سپس تغییر نحوه‌ی عمل، ما شروع به عمل متفاوت می‌کردیم و تفکر جدید پیروی می‌کرد." این یکی از رادیکال‌ترین و عملی‌ترین بینش‌های مارکت است. بسیاری از تلاش‌ها برای **تحول سازمانی** با شکست مواجه می‌شوند، زیرا سعی می‌کنند ابتدا ذهنیت‌ها را تغییر دهند و سپس انتظار دارند رفتارها تغییر کنند. مارکت دریافت که این روش ناکارآمد است. او معتقد بود که با تغییر رفتارهای مشخص و ایجاد مکانیزم‌هایی که این رفتارها را تقویت کنند، ذهنیت‌ها به‌طور طبیعی به دنبال آن تغییر خواهند کرد.

برای ایران، این درس از اهمیت بالایی برخوردار است. در جایی که تغییرات فرهنگی و ذهنی زمان‌بر و دشوار است، تمرکز بر تغییر رفتارهای مشخص و ایجاد مکانیزم‌هایی که این رفتارها را نهادینه کنند، می‌تواند مؤثرتر باشد. به عنوان مثال:

• تغییر از "بگویید" به "من قصد دارم": به جای اینکه رهبران فقط



دستور دهند، باید مکانیزمی ایجاد شود که در آن، هر فردی که قرار است کاری انجام دهد، نیت خود را به وضوح بیان کند. این امر به تدریج نگرش افراد را از اطاعت کورکورانه به **تفکر مستقل** و **مسئولیت‌پذیری** تغییر می‌دهد.

• **اقدام عمدی:** با ترویج این مکانیزم ساده، رفتار دقت و احتیاط در تمامی سطوح نهادینه می‌شود و به تدریج ذهنیت افراد را نسبت به خطا و مسئولیت تغییر می‌دهد.

• **شناسایی فوری رفتارهای مطلوب:** به جای انتظار برای تغییر نگرش‌ها، رفتارهای مثبت را به سرعت شناسایی و پاداش دهید. این کار، دیگران را تشویق می‌کند تا از این رفتارها الگوبرداری کنند و به تدریج فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهد.

رهبری اثربخش در این زمینه، به معنای طراحی سیستم‌ها و مکانیزم‌هایی است که به طور مداوم رفتارهای مطلوب را تقویت کنند. این رویکرد عملی و نتیجه‌محور، به جای غرق شدن در تئوری‌های پیچیده تغییر، بر گام‌های ملموس و قابل اجرا تمرکز دارد. با تغییر رفتارهای روزمره، می‌توان به تدریج ذهنیت‌ها را نیز تغییر داد و به **تحول سازمانی** پایدار دست یافت.



تمرکز بر برتری: فراتر از اجتناب از خطا

"تمرکز بر اجتناب از خطاها، تمرکز ما را از تبدیل شدن به واقعاً استثنایی دور می‌کند." این یک بینش عمیق است که بسیاری از سازمان‌ها آن را فراموش می‌کنند. در حالی که کاهش خطاها مهم است، اما نباید به هدف اصلی تبدیل شود. هدف اصلی باید دستیابی به **برتری** (Excellence) باشد. سازمان‌هایی که صرفاً بر اجتناب از شکست تمرکز دارند، اغلب خلاقیت و نوآوری خود را از دست می‌دهند. مارکت معتقد است که باید به دنبال **برتری** بود، نه فقط کمال یا عدم خطا.

برای ایران، که نیازمند نوآوری و بهبود مستمر در بسیاری از بخش‌هاست، این اصل می‌تواند بسیار راهگشا باشد. به جای اینکه فقط نگران "نکردن اشتباهات" باشیم، باید به دنبال "انجام دادن کارهای فوق‌العاده" باشیم. این تغییر ذهنیت:

• **نوآوری و ریسک‌پذیری حساب شده را تشویق می‌کند:** برای رسیدن به **برتری**، باید ریسک‌های حساب شده‌ای را پذیرفت و از شکست‌ها درس گرفت.

• **تیم‌ها را به تلاش برای عملکرد استثنایی ترغیب می‌کند:** وقتی هدف، صرفاً رعایت حداقل‌ها نیست، افراد انگیزه بیشتری برای فراتر رفتن از انتظارات دارند.

• **یک فرهنگ سازمانی مثبت و رو به جلو ایجاد می‌کند:** تمرکز بر



برتری، به جای ترس از شکست، فضایی از امید و هیجان ایجاد می‌کند.

رهبری اثربخش در این زمینه به معنای تعیین اهداف بلندمدت و جاه‌طلبانه است که الهام‌بخش باشند. باید موفقیت‌ها را جشن گرفت و از شکست‌ها آموخت. عملکرد باید بر اساس پیشرفت به سمت **برتری** ارزیابی شود، نه صرفاً کاهش خطاها. این تغییر دیدگاه می‌تواند به بهبودهای چشمگیر و نیروی کار بیشتر درگیر و انگیزه‌دار منجر شود، که برای **تحول سازمانی** و رسیدن به **شایستگی** در سطح ملی ضروری است.

نتیجه‌گیری: "کشتی را برگردان!" برای ایران امروز

کتاب "کشتی را برگردان!" صرفاً یک کتاب مدیریتی برای کسب‌وکارها نیست؛ این یک فلسفه برای **رهبری اثربخش و تحول سازمانی** است که می‌تواند در هر بافتی، از یک زیردریایی اتمی تا یک کشور، به کار گرفته شود. چالش‌های کنونی ایران، هرچند عظیم، اما فرصتی برای بازاندیشی در شیوه‌های رهبری و حکمرانی است. با پیاده‌سازی اصول مارکت - توزیع اختیارات تصمیم‌گیری، پرورش شایستگی، ترویج اقدام عمده، ایجاد وضوح از طریق یادگیری و ارتباطات، ساختن اعتماد و مسئولیت‌پذیری، و تمرکز بر **برتری** - می‌توان امید داشت که



ایران نیز بتواند "کشتی خود را برگرداند" و به سوی آینده‌ای روشن‌تر و باثبات‌تر حرکت کند. این تنها با **رهبری اثربخش** در تمامی سطوح و با تکیه بر توانمندسازی و اعتماد به **سرمایه انسانی** میسر خواهد شد.

اگر به دنبال افزایش فروش خود از طریق استراتژی‌های بازاریابی هستید، می‌توانید **مقاله اقتصاد ایران در میانه طوفان - جنگ ایران و چالش‌های اقتصادی** راه‌مدیران را مطالعه کنید و تجربیات خود را با ما به اشتراک بگذارید.

همچنین می‌توانید با مراجعه به سایت و شرکت در **دوره رازهای پنهان فروش**، تبدیل به فروشنده‌ای حرفه‌ای و بدون چالش شوید.

برای آموزش‌ها و نکات بیشتر، **شبکه اجتماعی استاد بهزاد استقامت** را دنبال کنید.