

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

سازمان‌ها فقط با سود زنده نمی‌مانند؛ با مقصود، بازخورد، تعریف درست مسئله و انتخاب انسان‌های درست، ظرفیت تطبیق پیدامی‌کنند و ماندگار می‌شوند.

باران

باران، هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می شود.

نام هفته نامه: باران
صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر
سردبیر: زاهد شیخ الاسلامی
اعضای تحریریه: حمید امیری، بهاره رازقی،
زاهد شیخ الاسلامی، احسان صنعتی مقدم
مدیر هنری: آراین سرلک
طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری
شماره انتشار: ۲
تاریخ انتشار: هفته دوم خرداد ۱۴۰۵
دوره انتشار: هفتگی
شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۰۲
راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn
وبسایت: faraatarschool.org

مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده

Adaptive Capacity طرفیت تطبیق و افزایش آن
Juan Carlos Eichholz

Building a Feedback-rich Culture تقویت فرهنگ بازخورد
Harvard Business Review, December 2013

There's Got to Be a Better Way: How to Deliver Results and Get Rid of the Stuff That Gets in the Way of RealWork - تعریف مسئله -
مهارتی که نادیده گرفته شده است
Nelson P. Repenning, Donald C. Kieffer

Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent مدیر بیدار
Sydney Finkelstein

Simply Managing: What Managers Do - and Can Do Better
Henry Mintzberg



♦ ظرفیت تطبیق (بخش دوم)

در شماره قبل درباره اهمیت مقصود (Purpose) در افزایش ظرفیت تطبیق توضیح دادیم. توجه داشته باشید، مقصود چیزی نیست که صرفاً در راهروهای شرکت و در قالب یک بیانیه زیباروی دیوار نصب شود. مقصود باید در همه ابعاد سازمان و در رفتارهای روزمره مدیران به چشم بیاید. بدترین حالت زمانی است که در سازمان مقصودی را بیان کنیم و در عمل، برخلاف آن رفتار کنیم. این وضعیت، هم اعتبار مدیران را تضعیف می‌کند و هم مقصود را بی‌معنا می‌سازد. در اینجا، این پرسش مطرح می‌شود که برای نهادینه شدن مقصود در سازمان، به چه عواملی باید توجه کنیم؟

یکی از عوامل مهم، توجه به این نکته است که بودنبود سازمان ما چه تأثیر مثبتی بر جهان خواهد گذاشت. هرچند پاسخ اغلب افراد به پرسش «چرا یک کسب‌وکار وجود دارد؟»، معمولاً کسب درآمد است؛ اما وقتی به سازمان‌های ماندگار نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که چیزی فراتر از پول به فعالیت یک سازمان و اعضای آن معنا و انگیزه می‌دهد. مدیران این سازمان‌ها از خود می‌پرسند: «چرا واقعاً در این کسب‌وکار مشخص، فعالیت می‌کنیم؟» البته که کسب درآمد بخشی از نتیجه این فعالیت است؛ اما برای ایجاد انگیزه و به حرکت درآوردن افراد کافی نیست.

وقتی افراد به چیزی بزرگ‌تر از خود باور داشته باشند و در کاری که انجام می‌دهند معنایی پیدا کنند، انگیزه درونی بیشتری برای ارائه بهترین عملکرد خود خواهند داشت. در این شرایط، افراد فقط به انجام وظایف خود بسنده نمی‌کنند؛ بلکه در همکاری با دیگران، تلاش می‌کنند بهترین محصولات و خدمات را ارائه دهند. در این نگاه، سودآوری و خلق ارزش مالی برای سهام‌داران، نتیجه همین تلاش‌هاست، نه انگیزه آنها.

بنابراین، تمرکز بر ایجاد تغییر مثبت در شرایط همه‌ذی‌نفعان باعث می‌شود ظرفیت تطبیق سازمان افزایش یابد؛ چرا که بقا و رشد سازمان در خدمت هدفی فراتر از سود قرار می‌گیرد. در این شرایط، محیط نگهدارنده قوی‌تری شکل می‌گیرد و افراد آمادگی بیشتری پیدا می‌کنند تا بخشی از باورها و ارزش‌های خود را در راستای هدفی بزرگ‌تر، بازنگری کنند یا تغییر

دهند. وقتی به سازمانتان فکر می‌کنید، می‌توانید از خود بپرسید: «آیا مدیران ارشد به طور شفاف می‌دانند چرا کاری که می‌کنند را انجام می‌دهند؟» و «آیا اعضای سازمان از تأثیری که بر زندگی دیگران می‌گذارند، آگاه هستند و به آن افتخار می‌کنند؟»

در غیاب مقصود و تمرکز بر ایجاد تغییر مثبت در جهان، تمرکز سازمان به طور طبیعی به سمت کسب سود محدود می‌شود. در چنین فضایی، افراد معمولاً فقط در حدی تلاش می‌کنند که موقعیت شغلی خود را حفظ کنند؛ رقابت‌های ناسالم شکل می‌گیرد و سازمان به بدنی تبدیل می‌شود که فاقد روح است. چنین سازمانی **ظرفیت تطبیق** کمی خواهد داشت.



تقویت فرهنگ بازخورد

موجودات زنده بدون دریافت مستمر بازخورد از محیط اطراف، به تدریج توان تطبیق خود را از دست می دهند. سازمان ها و انسان ها هم از این قاعده مستثنی نیستند. برای رشد و بهبود، لازم است خود را در معرض محیطی قرار دهیم که از نظر بازخورد غنی باشد. اما، این به چه معناست؟ چگونه می توانیم فرهنگی ایجاد کنیم که جریان بازخورد سالم و سازنده را ایجاد کند؟ بازخورد مستقیم، یکی از سریع ترین و مؤثرترین روش ها برای ارائه و دریافت آن در محیط سازمان است.

با این حال، بازخورد فقط تابع رابطه بین دو نفر نیست؛ بلکه تا حد زیادی به فرهنگ حاکم بر سازمان یا تیم وابسته است. اگر فرهنگ، بازخورد را تشویق کند، حتی افرادی که رابطه قوی با هم ندارند هم در این فرایند مشارکت خواهند کرد؛ بنابراین، یکی از وظایف مدیران ارشد این است که محیطی غنی و مناسب برای شکل گیری بازخورد ایجاد کنند و از آن به طور مستمر حمایت کنند.

بر اساس دیدگاه های اد باتیستا در مقاله ای که در مجله کسب و کارها روارد منتشر شده، چهار عنصر کلیدی برای این کار لازم است:

۱- ایمنی و اعتماد

برای اینکه افراد بتوانند بازخورد صریح بدهند و بگیرند، باید احساس ایمنی کنند. وجود اعتماد و ایمنی روانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد افراد دارد و یکی از پایه های اصلی شکل گیری فرهنگ بازخورد است. در چنین فضایی، افراد از بیان نظر مخالف یا تعارض نمی ترسند، بلکه از آن برای پیشرفت اهداف و بهبود نتایج استفاده می کنند.

۲- تعادل بین بازخورد مثبت و منفی

بازخورد نباید فقط بر نقد عملکرد متمرکز باشد. توجه به نقاط قوت و قدردانی از آنها نیز بخش مهمی از یک فرهنگ بازخورد غنی و سالم است. بازخورد مثبت به توسعه افراد و در نتیجه، تقویت روابط کمک می کند. برخی حتی نسبت مشخصی، مانند ۳ به ۱، برای بازخورد مثبت در برابر بازخورد منفی پیشنهاد می کنند.

۳- بازخورد به عنوان یک هنجار معمولی

بازخورد نباید به زمان های خاص یا جلسات رسمی محدود شود. ارائه و دریافت بازخورد باید به بخشی از جریان طبیعی کار روزانه تبدیل شود. زمانی که بازخورد به یک رفتار عادی تبدیل شود، تأثیرش بر حفظ فرهنگ آن بیشتر خواهد شد.

۴- پاسخگویی شخصی

اگر به عنوان مدیر ارشد درباره اهمیت فرهنگ بازخورد صحبت می کنیم، باید آن را در عمل و در کار روزانه نشان بدهیم. در غیر این صورت، دیگران فاصله بین این ارزش بیان شده و عمل ما را می بینند و دیگر ادعاهای ما را باور نخواهند کرد. به عنوان مدیر، منتظر نباشید دیگران به شما بازخورد بدهند. فعالانه و در هر فرصتی از اطرافیان درباره عملکرد و رفتار خود درخواست بازخورد کنید. البته این درخواست باید صادقانه و متواضعانه مطرح شود و حتماً نشان دهید که این بازخورد برای شما اهمیت دارد؛ حتی اگر با آن موافق نباشید.

مدیران باید الگوی دریافت و ارائه بازخورد در سازمان یا تیم خود باشند. برای ارائه بازخورد می توانید از مدل هایی مانند SBI (وضعیت، رفتار، تأثیر) استفاده کنید. فقط مراقب باشید در دام روش های کلیشه ای و سنتی «بازخورد ساندویچی» گرفتار نشوید!



تعریف مسئله - مهارتی که نادیده گرفته شده است

۲. بیان مسئله به گونه‌ای که علت ریشه‌ای یا راه حل را در خود داشته باشد؛
۳. نرسیدن به یک فاصله یا Gap مشخص بین وضعیت فعلی و مطلوب؛
۴. بزرگ بودن مسئله

حل مسئله‌ای که درست تعریف نشده باشد، اتلاف وقت است و اغلب به نتیجه مورد نظر منجر نمی‌شود. این گزاره برای بیشتر افراد روشن است؛ اما در عمل، وقتی با یک مسئله جدید مواجه می‌شوید، بیشتر تمایل دارند با تکیه بر الگوهای موجود، سریع به سمت ارائه راه حل بروند. چنین راه‌حلی ممکن است گاهی مسئله را حل کند؛ اما در بسیاری از موارد، به دلیل روشن نبودن تعریف مسئله، احتمال موفقیت آن بسیار پایین است. برای تقویت مهارت حل مسئله، لازم است مدیران به طور آگاهانه روی تعریف مسئله کار کنند و از افتادن در دام راه‌حل‌های سریع دوری کنند. راه‌حل‌های سریع معمولاً به ظاهر یا نشانه‌های مسئله (symptom) می‌پردازند و کمتر بر حل ریشه‌ای آن تمرکز دارند. اگر صرفاً با یک مسئله فنی مواجه باشیم (مسئله‌ای که راه‌حل مشخصی داشته باشد و توسط یک فرد متخصص قابل حل باشد)، می‌توان از الگوهای موجود استفاده کرد؛ اما برخی مسائل، علاوه بر بعد فنی، یک بعد تطبیقی مهم هم دارند که در نگاه اول ممکن است دیده نشود. طبق توصیه نلسون رپنینگ از MIT یک تعریف مسئله خوب باید پنج ویژگی داشته باشد:

۱. مربوط به موضوعی باشد که برای سازمان اهمیت دارد. این مسئله باید ارتباط روشنی با اهداف سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر، رابطه بین حل موفق مسئله و عملکرد تیم یا سازمان باید شفاف باشد؛
۲. به یک فاصله (شکاف) یا Gap بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب اشاره داشته باشد؛
۳. متغیرهای کلیدی آن قابل کمی‌سازی باشند؛
۴. تعریف مسئله نباید شامل علت یا راه‌حل باشد؛
۵. مسئله باید به اندازه‌ای کوچک باشد که بتوان در کمترین زمان به آن پرداخت تا پیشرفت، قابل مشاهده باشد.

در این مسیر باید مراقب چهار اشتباه رایج باشیم:

۱. صرف‌نکردن زمان کافی برای تعریف دقیق، صورت‌بندی شفاف و بدون ابهام مسئله؛



♦ مدیر بیدار (بخش اول)

باید نقش اصلی را در انتخاب عضو جدید بر عهده بگیرند. مدیر بیدار می‌داند که برای تقویت و تکمیل تیم خود به چه افراد و چه ظرفیت‌هایی نیاز دارد و این وظیفه اصلی خود را تحت هیچ شرایطی به دیگران واگذار نمی‌کند. مدیر بیدار می‌داند که برای تکمیل و تقویت تیم به چه افراد و ظرفیت‌هایی نیاز دارد و تحت هیچ شرایطی این وظیفه اصلی خود را به دیگران واگذار نمی‌کند.



بباید با یک واقعیت غیرقابل انکار شروع کنیم: در سازمان‌ها (چه بنگاه‌های اقتصادی، چه سازمان‌های غیرانتفاعی و چه نهادهای عمومی)، فقط دو نوع شغل داریم: مدیر و کارمند. شغلی به نام «رهبر» وجود ندارد و قرار هم نیست وجود داشته باشد. رهبری، یک شغل یا جایگاه سازمانی نیست؛ بلکه یک فعالیت است. به عبارت دیگر، رهبری یکی از وظایف مدیر است و باید در دستور کار او قرار بگیرد. من از این گروه مدیران با عنوان «مدیر بیدار» یاد می‌کنم. در این مجموعه یادداشت‌ها، به ویژگی‌های مدیران بیدار می‌پردازیم؛ با این امید که مدیران، فعالیت رهبری را جدی بگیرند و آن را به صورت روزانه در کار خود تمرین کنند. مدیر بیدار به‌طور واضح می‌داند که مسئولیت انتخاب، توسعه و دریافت بهترین عملکرد از اعضای تیم، بر عهده خود اوست و این مسئولیت مهم را نمی‌تواند به دیگران واگذار کند. برای روشن‌تر شدن این موضوع، از انتخاب اعضای تیم شروع کنیم.

نقل قولی از بیل گیتس وجود دارد که می‌گوید: «اگر ۲۰ نفر از بهترین افراد ما را بگیرد، مایکروسافت به یک سازمان غیرمهم تبدیل خواهد شد.» امروز کمتر کسی تردید دارد که کیفیت اعضای یک تیم، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن دارد و انسان‌ها بزرگ‌ترین سرمایه یک سازمان هستند. اگر این را می‌پذیریم، پس چرا چنین مسئولیت مهمی را به‌سادگی به افرادی واگذار می‌کنیم که نه درک عمیقی از دینامیک تیم ما دارند و نه توان کافی برای انتخاب فرد مناسب؟

مدیر نمی‌تواند و نباید کار مهم یافتن و جذب اعضای جدید تیم خود را برون‌سپاری کند. یک مدیر بیدار همواره در حال جذب است و همیشه با چشمانی باز، در حال شناسایی افرادی است که برای آینده تیمش مناسب هستند. پیدا کردن و انتخاب همکار مناسب، مهارتی است که هر مدیری باید آن را یاد بگیرد و به طور مستمر تمرین کند. مدیر بیدار برای این کار زمان لازم را اختصاص می‌دهد و آن را به تعویق نمی‌اندازد. مدیران باید شبکه ارتباطی خود را پیوسته توسعه دهند و برای هر موقعیت احتمالی در تیم، گزینه‌های مختلفی در نظر داشته باشند. البته این به آن معنا نیست که از کمک تیم منابع انسانی یا مشاوران بیرونی استفاده نکنند؛ اما در نهایت، این مدیر و اعضای تیم هستند که

چرا باران؟

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، برای مدیران عامل و سایر مدیرانی نوشته می‌شود که می‌دانند اداره سازمان در دنیای امروز، فقط با تجربه گذشته و نسخه‌های آماده ممکن نیست. سازمان‌ها هر روز با پیچیدگی، ابهام، تغییر رفتار مشتریان، فشار تصمیم‌گیری و چالش‌های انسانی روبه‌رو هستند؛ و مدیران برای عبور از این وضعیت، به اندیشه‌هایی نیاز دارند که هم عمیق باشند، هم کاربردی، هم قابل تبدیل به تصمیم و اقدام.

نام «باران» را آگاهانه انتخاب کرده‌ایم. باور ما این است که اثرگذاری واقعی در مدیریت، یک باره و ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ بلکه قطره‌قطره شکل می‌گیرد. هر ایده درست، هر پرسش دقیق، هر بازنگری در مدل ذهنی و هر گفت‌وگوی سازنده می‌تواند مانند قطره‌ای تازه، به رشد تدریجی مدیر و سازمان کمک کند. در روزگاری که بسیاری از مدیران تشنه نگاه‌های نو، دقیق و اثربخش‌اند، باران استعاره‌ای از همین جریان آرام، پیوسته و زنده است.

«باران» قرار نیست فقط مجموعه‌ای از مقاله‌ها باشد. هر شماره تلاشی است برای گشودن زوایای دید تازه، طرح پرسش‌های جدی، و ارائه مفاهیمی که بتواند در جلسه مدیران، در تصمیم‌های دشوار و در مسیر ساختن سازمانی یادگیرنده‌تر و انسانی‌تر به کار بیاید. مدرسه مدیریت فراتر با «باران» می‌خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک‌تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.



مدیریت فراتر