

# بازار

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



در این شماره از ظرفیت تطبیق، مدیر بیدار، فرهنگ بازخورد و معنای واقعی ارزش آفرینی می خوانیم؛ از اینکه چرا سازمان های ماندگار به آدم های مقصود محور، اعتماد، شفافیت و نگاه بلندمدت نیاز دارند، و چرا تمرکز صرف بر سود سهامداران می تواند آینده همان سازمان را تضعیف کند.

مدیر بیدار فراتر

# 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: آریں سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب پور

شماره انتشار: ۳

تاریخ انتشار: هفته سوم خرداد ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۳-۱۴۰۵-BAR

راه ارتباطی: [ble.ir/join/CQqiLDM9pn](mailto:ble.ir/join/CQqiLDM9pn)

وبسایت: [faraatarschool.org](http://faraatarschool.org)



مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده است :

Adaptive Capacity, Juan CarlosEichholz ظرفیت تطبیق

The books Superbosses by Sydney Finkelstein and Simply  
Managing by Mintzberg مدیر بیدار

بر مبنای تجربه های شخصی زاهد شیخ الاسلامی  
مدیر بیدار و بازخورد ۳۶۰ درجه

A New Way to Think نوشته Professor Roger Martin ارزش برای سهامداران



## ♦ ظرفیت تطبیق (بخش سوم)

را به عنوان میراثی برای آیندگان می بینیم و در واقع مهم ترین محصولی که خلق می کنیم، خود سازمان است؟ یا سازمان صرفاً ابزاری برای خلق ثروت برای سهامداران است؟ میراث استیو جابز فقط محصولات اپل نیست؛ بلکه شرکتی است که می تواند تا نسل ها به تولید و عرضه محصولات منحصربه فرد ادامه دهد. وقتی بنیان گذاران و مدیران یک سازمان به ماندگاری آن می اندیشند، طبیعتاً به تطبیق هم اهمیت بیشتری می دهند؛ چون بدون تطبیق، امکان بقا و رشد سازمان به شدت کاهش پیدا می کند. نیاز به ماندگاری و صحبت از پایداری در شرایط مختلف، مستلزم افزایش ظرفیت تطبیق است. برای افزایش ظرفیت تطبیق، مقصود سازمان باید شفاف و انگیزه بخش باشد و رسیدن به آن، به یک خواسته درونی برای همه اعضای سازمان، به ویژه مدیران، تبدیل شود.



گفتیم که داشتن یک مقصود ارزشمند باعث افزایش ظرفیت تطبیق سازمان می شود. همچنین توضیح دادیم که یکی از نشانه های یک مقصود مناسب، پاسخ به این سؤال است که ما قرار است چه تغییری در جهان ایجاد کنیم؛ یعنی بود و نبود ما چه تفاوتی برای ذی نفعان سازمان دارد. در ادامه به دو بُعد دیگر از الزامات مقصود می پردازیم.

هنگام انتخاب افراد برای تیم و سازمان، باید تلاش کنیم کسانی را به تیم اضافه کنیم که مقصود برایشان مهم باشد و این موضوع را در گذشته هم نشان داده باشند. بسیاری از آدم ها کار را صرفاً ابزاری برای امرار معاش می بینند و کار می کنند که پول در بیاورند؛ اما امروز، این روابط معامله گرایانه، به تدریج جای خود را به روابط ناشی از دلبستگی و معناجویی در کار داده اند. افرادی که در انجام کار در جستجوی معنا و ایجاد یک تفاوت هستند، معمولاً برای سازمان هایی مناسب ترند که به ظرفیت تطبیق اهمیت می دهند. سازمان ها با جذب افرادی که به مقصود سازمان اهمیت می دهند، ظرفیت تطبیق خود را افزایش می دهند. این افراد دائماً خود و سازمان را به چالش می کشند و به پیشرفت و شکوفایی سازمان کمک می کنند. البته مدیریت کسانی که مقصود محور نیستند، ساده تر است؛ چون معمولاً همان کاری را انجام می دهند که به آن ها گفته می شود و قواعدی را که شما در نظر دارید، دنبال می کنند. این نگاه به کار، بیشتر در جهت حفظ وضع موجود است و کمکی به تقویت ظرفیت تطبیق سازمان نمی کند. ولی فقط استخدام چنین افرادی کافی نیست. درگیر کردن همه اعضای سازمان با رهبری تطبیقی و افزایش ظرفیت آن ها در تشخیص و حل چالش های تطبیقی، بخشی از این فرایند است. وقتی همه اعضای یک سازمان، صرف نظر از جایگاهی که در چارت سازمان دارند، به «کار رهبری» پردازند، ظرفیت تطبیق سازمان به عنوان یک موجود زنده دائماً افزایش پیدا می کند.

بُعد دیگر ظرفیت تطبیق به این موضوع مربوط می شود که آیا قرار است سازمان عمر محدودی داشته باشد؟ مثلاً حتی در زمان حیات بنیان گذاران فروخته یا با سازمان دیگری ادغام شود؟ یا قرار است به مسیر خود ادامه دهد و به مرور شکوفاتر شود؟ آیا سازمان

نادیده گرفتن حقوق و پاداش عادلانه نیست.

وظیفه مهم و غیرقابل تفویض یک مدیر، بیرون آوردن بهترین از تمام اعضای تیم است. مدیر بیدار شرایطی را ایجاد می‌کند که همه اعضای تیم بخواهند و بتوانند نه تنها بهترین توان خود را در اختیار تیم و سازمان قرار دهند، بلکه دائماً به فکر رشد و ارتقای توانمندی‌های خود هم باشند. اگر ایمنی روانی به معنای واقعی کلمه که در رابطه با بهره‌وری بالا تعریف می‌شود، ضعیف باشد، اعضای تیم نمی‌توانند ایده‌ها، پیشنهادهای و نقدهای خود را مطرح کنند و به تدریج به افرادی منفعل تبدیل می‌شوند که کار را صرفاً وسیله‌ای برای امرار معاش می‌بینند.

## ♦ مدیر بیدار (بخش دوم)

تمرکز مدیر بیدار بر واحد تحت مدیریتش است، نه بر مسیر شغلی و ارتقای خودش. مدیر بیدار اعضای تیم را به حال خود رها نمی‌کند. او به اندازه‌ای با آن‌ها در تعامل است که بداند چه می‌کنند و کجا به کمک نیاز دارند؛ اما در عین حال با دخالت بیش از حد، آن‌ها را ریزمدیریت نمی‌کند. رابطه او با تک‌تک اعضای تیم به گونه‌ای است که نقاط قوت و ضعف آن‌ها را به خوبی می‌شناسد. برای انجام کارهای دشوار روی نقاط قوت آن‌ها حساب می‌کند و هم‌زمان شرایطی را فراهم می‌سازد که همه اعضای تیم روی بهبود نقاط ضعف خود کار کنند.

مدیر بیدار می‌داند که بدون اعتماد، چه بین او و اعضای تیم و چه میان خود اعضای تیم، کارها آن‌طور که باید پیش نمی‌رود. این اعتماد حاصل تلاش مستمر، همراهی، همدلی و در عین حال صراحت و شفافیت است. اعتماد سرمایه‌ای است که ذره‌ذره ساخته می‌شود و ضامن موفقیت کار تیمی، حتی در بحرانی‌ترین شرایط، خواهد بود.

وقتی کارها به خوبی پیش می‌روند، مدیر بیدار اعتبار آن را به اعضای تیم می‌دهد و از آن‌ها قدردانی می‌کند. زمانی هم که کارها خوب پیش نمی‌روند، به سرزنش دیگران نمی‌پردازد و مسئولیت شرایط را کاملاً می‌پذیرد.

مدیر بیدار همواره اعضای تیم و واحد خود را با این سؤال کلیدی روبه‌رو می‌کند که: «ما چه باید بکنیم تا تیم و سازمانی بهتر و مؤثرتر بسازیم؟» تعریف اهداف بزرگ و حتی به ظاهر دست‌نیافتنی، نشانه‌ی باور مدیر به توانایی اعضای تیم و اعتمادش به آن‌هاست. اگر از همکاران توانمند فقط انتظار انجام کارهای روتین و معمولی را داشته باشیم، به تدریج آن‌ها را به افرادی معمولی تبدیل خواهیم کرد. مدیر بیدار بهترین و مناسب‌ترین افراد را برای تیم خود انتخاب می‌کند و سپس از آن‌ها انتظار انجام کارهای بزرگ دارد.

مدیر بیدار از صمیم قلب باور دارد که اگر برای ایجاد انگیزه در همکاران نیاز به مشوق مالی باشد، احتمالاً افراد مناسبی را انتخاب نکرده است. ما نمی‌توانیم آدم‌های نامناسب را فقط با پرداخت پول بیشتر به آدم‌های مناسب تبدیل کنیم. البته این به معنای



# ♦ بازخورد ۳۶۰ درجه

نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد؛  
• ارائه بازخوردهای مستمر توسط مدیر، به‌موقع و با هدف بهبود عملکرد، نه قضاوت و سرزنش؛ با «قلب در صلح».

توجه داشته باشید که مدیران خوب و سازمان‌های پیشرو، همیشه در تلاش هستند فرهنگی مبتنی بر صراحت و شفافیت ایجاد کنند. در چنین فرهنگی، افراد بدون ترس به یکدیگر بازخورد می‌دهند و از هم بازخورد می‌گیرند. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، دیگر نیازی به بازخوردهای مخفی و محرمانه نخواهد بود.

اگر در اندیشه ساختن فرهنگی غنی از بازخورد و مبتنی بر شفافیت هستید، بهتر است از روش‌های کنترلی فاصله بگیرید. بازخوردهای مخفیانه و مقطعی، جایگزین مناسبی برای تلاش در جهت ایجاد یک فرهنگ صریح، شفاف و در عین حال مبتنی بر احترام نیستند. وقتی بازخوردهایی را که باید مستقیم و رودرو مطرح شوند، به تعدادی فرم ناشناس و فرایندهای از پیش تعیین شده تبدیل می‌کنید، در عمل به فرهنگ سازمان آسیب خواهید زد.



سال‌هاست که بسیاری از سازمان‌ها، بازخورد ۳۶۰ درجه را به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی یا مدیریت عملکرد به کار می‌گیرند؛ بدون اینکه متوجه آسیبی باشند که این کار می‌تواند به فرهنگ سازمان وارد کند. معمولاً یک پرسشنامه تهیه می‌کنند، گاهی حتی با داندلود فرم‌های آماده از اینترنت، و سپس آن را در اختیار افرادی قرار می‌دهند که با فرد مورد نظر کار می‌کنند. بعد هم پاسخ‌ها را به صورت ناشناس جمع‌آوری می‌کنند و نتیجه را در قالب چارت‌ها و جدول‌ها به فرد مورد نظر ارائه می‌دهند. این فرایند مخرب، متأسفانه هنوز در بسیاری از سازمان‌ها ادامه دارد؛ در حالی که مشکلات و پیامدهای آن غیرقابل انکار است.

در این نوع بازخورد:

- گیرنده بازخورد نمی‌داند چه کسی چه چیزی گفته و چرا گفته است. این وضعیت می‌تواند نوعی فشار و فرسایش روانی ایجاد کند؛
- این فرایند، گاهی به ابزاری برای کنترل نامحسوس تبدیل می‌شود؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی که مدیریت را با کنترل اشتباه گرفته‌اند؛
- آدم‌ها را به جان هم می‌اندازد. تصور کنید با گروهی کار می‌کنید و می‌دانید بعضی از آن‌ها درباره شما حرف‌های منفی زده‌اند؛ اما نمی‌دانید چه کسانی؛
- می‌تواند بستری برای تخلیه اغراض و قضاوت‌های شخصی باشد؛
- فرایندی بسیار زمان‌بر است و در بسیاری از موارد، به جای بهبود روابط، فضای سرزنش، سوءظن و فاصله ایجاد می‌کند؛
- معمولاً بیش از حد بر جنبه‌های منفی تمرکز می‌شود؛
- اساساً زمینه و شرایط واقعی (Context) نادیده گرفته می‌شود؛
- آدم‌ها راه فراری پیدا می‌کنند تا به‌طور مستقیم و با صراحت با هم صحبت نکنند.

## پس چاره چیست؟

- حرکت مستمر به سمت شفافیت و صراحت در روابط کاری؛
- ایجاد ایمنی روانی و حذف فرایندها و سیستم‌هایی که به ایمنی روانی لطمه می‌زنند؛ مانند بسیاری از

# ♦ ارزش برای سهامدار یا ذی نفعان

را تشکیل می دهد. این نسبت برای تسلا در سال ۲۰۲۱ حدود ۱۳۵ بود؛ چون بازار انتظار داشت رشد فروش و سودآوری این شرکت همچنان ادامه پیدا کند. پیام این موضوع برای مدیران کاملاً روشن است.

تنها راه افزایش ارزش سهام این است که انتظارات را نسبت به عملکرد آینده سازمان افزایش دهیم؛ اما مدیران نمی توانند برای مدت طولانی این انتظارات را بالا نگه دارند. سهامداران وقتی نتایج خوب می بینند، سطح انتظارات خود را افزایش می دهند تا جایی که دیگر پاسخ به آن برای مدیران دشوار می شود. یکی از دلایل نوسان ارزش سهام نیز همین بالا رفتن و تعدیل مداوم انتظارات است. مدیران این موضوع را به خوبی می فهمند و به همین دلیل تلاش می کنند در دوران مسئولیت خود به این انتظارات پاسخ دهند و پیش از شروع دوره بعدی تعدیل ارزش سهام، از بازی خارج شوند. در چنین شرایطی، مدیران بعدی باید با پیامد تصمیم هایی پیش بروند که پیش از آن ها گرفته شده است. به همین دلیل، وقتی مدیران صرفاً برای افزایش کوتاه مدت ارزش سهام یا سودآوری پاداش می گیرند، این الزاماً در جهت منافع بلندمدت سهامداران نخواهد بود. راه بهتر برای تأمین منافع سهامداران این است که سازمان بر نیازهای مشتریان و بازار تمرکز کند و هم زمان به خواسته ها و نیازهای کارکنان خود نیز اهمیت کافی بدهد. بدون کارکنان توانمند و با انگیزه، ظرفیت سازمان برای ارائه بهترین محصولات و خدمات به مشتریان کاهش پیدا خواهد کرد. وقتی مقصود سازمان را صرفاً به افزایش ثروت سهامداران تقلیل بدهیم، در واقع ظرفیت تطبیق سازمان را از آن می گیریم و این برای سهامداران خبر خوبی نیست.

آیا سهامداران نباید انتظار بازگشت سرمایه خود را داشته باشند؟ طبیعتاً باید داشته باشند و سازمان هم باید منافع آن ها را تأمین کند؛ اما پارادوکس جالب اینجاست که وقتی تمرکز اصلی را بر خلق ارزش برای سهامداران قرار می دهید، ممکن است در بلندمدت دقیقاً در جهت تخریب همان ارزش حرکت کنید. وقتی مقصود سازمان به بیشینه سازی ثروت سهامداران محدود شود، سایر ذی نفعان (از کارکنان گرفته تا مشتریان) در اولویت دوم اهمیت قرار می گیرند.

اعضای سازمان، به ویژه نسل های جوان تر، معمولاً به دنبال معنا و انگیزه هایی عمیق تر از صرفاً افزایش ثروت سهامداران هستند. هنگامی که مدیران فقط به سودآوری بیشتر فکر می کنند، احتمال دارد در دام نگاه کوتاه مدت گرفتار شوند و منافع بلندمدت سازمان را قربانی کنند. حتی اگر هدف ما خلق ارزش برای سهامداران باشد، این هدف را نه با تمرکز مستقیم بر سهامداران، بلکه با تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان و کارکنان محقق خواهیم کرد. اگر تنها به سود فکر کنیم، احتمال زیادی وجود دارد که به سودآوری پایدار نرسیم.

سؤال اساسی این است که چگونه برای سهامداران ارزش خلق کنیم؟ آنچه بعد از پرداخت تعهدات سازمان باقی می ماند، متعلق به سهامداران است. در واقع، ارزش سهام برابر است با ارزش تنزیل شده همه جریان های نقدی خالص آینده؛ اما آینده نامعلوم است. به همین دلیل، سرمایه گذاران بالقوه ناچارند درباره آن فرض هایی داشته باشند و بر اساس آن انتظاراتی شکل دهند. اگر سهامدار احساس کند ارزش واقعی شرکت، بر مبنای جریان های نقدی آینده، کمتر از ارزش فعلی بازار آن است، سهام خود را خواهد فروخت. معنای این موضوع آن است که ارزش سهام، بیش از آنکه به وضعیت امروز وابسته باشد، به انتظارات درباره آینده وابسته است. درآمد فعلی فقط بخش کوچکی از ارزش واقعی سهام شرکت است. به عنوان مثال، نسبت ارزش سهام به درآمد در بازار S&P ۵۰۰ حدود ۲۲ است؛ یعنی نقدینگی فعلی تنها حدود ۵ درصد ارزش سهام شرکت



# 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.