

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدیریت فراتر

سازمان‌های تطبیق‌پذیر، فقط برنامه‌ریزی نمی‌کنند؛ یاد می‌گیرند، گفت‌وگو می‌کنند، مسئولیت می‌پذیرند و در دل چالش‌های واقعی رشد می‌کنند. ظرفیت تطبیق از هماهنگی میان مقصود، استراتژی، ساختار، فرهنگ و استعدادها آغاز می‌شود.

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: آرین سرلک
طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری
طراح سایت: سبحان خطیب پور
شماره انتشار: ۵
تاریخ انتشار: هفته اول تیر ۱۴۰۵
دوره انتشار: هفتگی
شناسه انتشار: ۵۵ - ۱۴۰۵ - BAR
راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn
وبسایت: 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
Practice of Adaptive Leadership نوشته Ronald heifetz, Alexander gashow and Marty Linsky	رهبری به عنوان یک فعالیت
Immunity to Change نوشته Rober Kegan and Lisa Lahey	مصونیت در برابر تغییر



♦ ظرفیت تطبیق (بخش پنجم)

• در نهایت، فرهنگ سازمان درباره این است که افراد چگونه با هم کار می کنند؛ حتی زمانی که دیدگاه های متفاوتی دارند.

متغیرهای مربوط به استعداد های سازمان نیز نقش مهمی در افزایش ظرفیت تطبیق دارند. این متغیرها عبارتند از:

- روشی برای شناسایی عواملان تغییر که می توانند نقش مثبتی در افزایش ظرفیت تطبیق داشته باشند؛
 - افزایش ظرفیت تطبیق فردی در کارکنان؛
 - ایجاد محیطی غنی برای بازخورد؛
 - به چالش کشیدن کارکنان برای مواجهه با مسائل مهم و دشوار؛
 - داشتن الگوهای رفتاری مناسب، به ویژه در میان مدیران.
- در شماره های بعدی درباره این متغیرها بیشتر خواهیم نوشت.

مجموعه عوامل بالا دست به دست هم می دهند و ظرفیت تطبیق سازمان را افزایش می دهند. هر سازمان برای افزایش ظرفیت تطبیق خود به ترکیب مناسب و متفاوتی از این متغیرها و شدت و ضعف هر یک از آنها نیاز دارد. با همه این ها، در نهایت، ظرفیت تطبیق از طریق رویارویی با چالش های واقعی و درگیر کردن تعداد بیشتری از اعضای سازمان افزایش پیدا می کند.



اگر مقصود سازمان را، همان طور که قبلاً گفتیم، روح سازمان بدانیم، می توانیم تصور کنیم که استراتژی مغز آن، ساختار اسکلت آن، فرهنگ خون آن و استعدادها قلب آن هستند. همه این اجزا باید در هماهنگی کامل با یکدیگر، به افزایش ظرفیت تطبیق سازمان کمک کنند. استراتژی ابزاری برای افزایش ظرفیت تطبیق است. هرچند تدوین استراتژی، با هر رویکردی، عمدتاً یک مسئله فنی است که بر تخصص و تا حدی بر آتوریته تکیه دارد، اما پیاده سازی آن عمدتاً یک چالش تطبیقی است که قطعاً با سطحی از مقاومت همراه خواهد بود. برای اینکه استراتژی بتواند بر ظرفیت تطبیق سازمان تأثیر مثبت بگذارد، باید به پنج بُعد آن توجه کنیم. بعد اول، آگاهی از شرایط متغیر محیطی است. بعد دوم، ظرفیت تعمق و تأمل در تغییرات مشاهده شده است. بعد سوم، مشارکت هرچه بیشتر افراد در فرایند توسعه استراتژی است. بعدهای چهارم و پنجم هم عبارتند از آزمایش مداوم فرضیه هایی که استراتژی بر آنها بنا شده است و سادگی آن، به گونه ای که برای همه قابل فهم باشد. اینکه وزن هر یک از ابعاد بالا چقدر باید باشد، به نوع صنعت و جایگاه سازمان در آن بستگی دارد.

ساختار سازمان باید به اندازه کافی منعطف باشد تا بتواند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهد. متغیرهای کلیدی مؤثر بر ساختار عبارتند از:

- عدم تمرکز در تصمیم گیری؛
 - انعطاف در رویه ها و فرایندها؛
 - گفت وگوهای گروهی درباره چالش های تطبیقی؛
 - نوآوری درون سازمانی و شبکه بیرون از سازمان.
- تنظیم این متغیرهای ساختاری برای هر سازمان می تواند به افزایش ظرفیت تطبیق آن کمک کند. متغیرهای کلیدی مؤثر بر فرهنگ سازمان عبارتند از:
- ظرفیت قضاوت مستقل در اعضای سازمان؛
 - حس مسئولیت مشترک در برابر سازمان؛
 - گشودگی به شنیدن و فکر کردن درباره دیدگاه های متفاوت؛
 - ظرفیت بالای یادگیری از خطاهای اجتناب ناپذیر؛
 - اعتماد میان بدنه سازمان و همچنین میان کارکنان و مدیران؛

♦ مدیر بیدار (بخش چهارم)

برای آموزش، هم فکری و تقویت خرد در همکاران خود است. پيامی که به اعضای تیم خود می دهد این است که برای مشورت و همراهی، همیشه در دسترس خواهد بود.

اگر از یک مدیر بیدار بپرسید که هر یک از اعضای تیمش مشغول چه کاری هستند و با چه چالش ها و موانعی دست و پنجه نرم می کنند، معمولاً پاسخی دقیق و به روز خواهید شنید. دلیلش این است که مدیران بیدار در جریان فعالیت های اعضای تیم خود قرار دارند و ارتباط خود را با آن ها حفظ می کنند.

رابطه یک مدیر بیدار با تیم خود حتی فراتر از رابطه مربی فوتبال با بازیکنان در یک مسابقه ۹۰ دقیقه ای است. این بازی، هر روز در جریان است و مربیگری نه از کنار زمین، بلکه در میانه میدان اتفاق می افتد. مدیر بیدار خود در زمین بازی حضور دارد و نحوه درست انجام کار را به همکاران نشان می دهد؛ درعین حال، اگر آن ها راه بهتری پیدا کرده باشند، از آن ها نیز می آموزد.

مدیر بیدار به خوبی می داند که مدیریت یک پراکتیس است و ظرفیت های یک مدیر در دل تجربه های واقعی و در حین کار شکل می گیرند. به همین دلیل، برای پرورش مدیران آینده تلاش می کند نوعی رابطه «اوستا-شاگردی» با اعضای تیم خود برقرار کند. اما این رابطه دقیقاً به چه معناست؟

رابطه اوستا-شاگردی به مراتب متمرکزتر و جدی تر از رابطه منتورینگ است که برخی سازمان ها برای ایجاد آن تلاش می کنند. این رابطه یک بده بستان روزانه و مستمر است، نه یک جلسه هفتگی با فردی که اغلب شناخت عمیقی از جزئیات محیط کار و چالش های شخصی و حرفه ای افراد ندارد.

برای یک مدیر بیدار، توسعه ظرفیت های اعضای تیم فعالیتی تعطیل ناپذیر است. او خود را در برابر این مسئولیت پاسخگو می داند. متأسفانه در برخی سازمان ها شاهد روندی معکوس هستیم. سازمان به جای استفاده از مدل «اوستا-شاگردی»، به مربیان و منتورهای حرفه ای متوسل می شود؛ رویکردی که به تنهایی هیچ گاه نمی تواند جایگزین نقش مدیر در توسعه افراد شود.

رابطه «اوستا-شاگردی» مستلزم نوع متفاوتی از اتصال میان مدیر و عضو تیم است. یکی از ابعاد این اتصال، در دسترس بودن مدیر است. مدیر بیدار فرصت های زیادی برای گفت و گوی رودررو با اعضای تیم خود ایجاد می کند تا آن ها را بهتر بشناسد و از چالش ها و درعین حال آرمان هایشان آگاه شود. این گفت و گوها تا حدی شبیه جلسات ساختار یافته یک به یک هستند، اما در طول روز پراکنده اند و به زمان یا مکان مشخصی محدود نمی شوند.

مایکی مایلز، مدیرعامل موفق شرکت کرفت، هر روز صبح به صورت تصادفی یکی از همکاران را به دفتر خود دعوت می کرد تا از کار او سر در بیاورد و هر جا لازم باشد پیشنهادهایی برای بهتر شدن کار ارائه دهد. مدیر بیدار به جای تمرکز صرف بر مدیریت اعضای تیم، وقت بیشتری را صرف مدیریت و تقویت رابطه با آن ها می کند. او همواره در جست و جوی فرصت های طلایی



♦ تفویض اختیار

آن‌ها برای توسعه همه اعضای تیم از یک نسخه واحد استفاده نمی‌کنند. رشد حرفه‌ای و بدون توقف همه اعضای تیم، دغدغه اصلی چنین مدیرانی است. نکته مهم این است که این مدیران عضو تیم را به امان خدا رها نمی‌کنند. قرار نیست کار را واگذار کنند و بعد به سراغ کارهای دیگر بروند؛ چراکه در این شرایط توسعه‌ای اتفاق نخواهد افتاد و حتی ممکن است زمینه شکست فرد را با دست خود فراهم کرده باشند.

مدیران مؤثر در کنار همکار خود می‌مانند و به جزئیات توجه می‌کنند، چون هدف آن‌ها فقط انجام شدن کار نیست. آن‌ها مربی و راهنمای همکار خود هستند و می‌دانند چگونه مرز میان درگیر بودن عمیق و ریزمدیریت را رعایت کنند. تمام توجه آن‌ها بر موفقیت عضو تیم متمرکز است. در شماره‌های آینده درباره فرایندهای مؤثر در پیاده‌سازی تفویض اختیار بیشتر خواهیم نوشت.



در سازمانی که بر مبنای اصول توسعه‌ای بنا شده است، تفویض اختیار یکی از مهم‌ترین پراکتیس‌ها برای توسعه افراد توسط مدیر بالادستی است. به عبارت دیگر، هدف اصلی از تفویض اختیار، کم کردن بار کاری مدیر نیست؛ بلکه ایجاد شرایطی است که اعضای تیم بتوانند رشد کنند و ظرفیت‌های خود را توسعه دهند. آزاد شدن وقت مدیر یکی از پیامدهای مثبت این فرایند است، اما نباید به هدف اصلی آن تبدیل شود. تفویض اختیار یعنی سپردن یک کار ارزشمند و کلیدی به کسی که لزوماً در حال حاضر همه ظرفیت‌های لازم برای انجام آن را ندارد. دلیل تفویض نیز دقیقاً همین است. اگر دریافت‌کننده همه توانایی‌های لازم را داشته باشد، این تفویض کمکی به توسعه ظرفیت‌های او نخواهد کرد؛ بنابراین بهتر است آن فرصت به کسی سپرده شود که هنوز همه توانایی‌های موردنیاز را به دست نیاورده است.

مدیرانی که می‌خواهند بخشی از کار خود یا یک پروژه مهم را به یکی از اعضای تیم بسپارند، باید اعضای تیم را به خوبی بشناسند. سپردن کار به هر فرد، درواقع خلق یک تجربه برای اوست تا در مسیر رشد و توسعه گام بردارد. این کار از عهده هیچ‌کس جز مدیر برنمی‌آید. مدیر باید همیشه به دنبال فرصت‌هایی باشد که بتواند از آن‌ها برای توسعه اعضای تیم خود استفاده کند. در هر تیم افرادی هستند که واقعاً آرزوهای بزرگ‌تری از موقعیت فعلی خود در سر دارند و مدیر باید از این موضوع آگاه باشد.

درباره فرایند تفویض اختیار مطالب زیادی نوشته شده است، اما اغلب آن‌ها با نگاه توسعه‌ای و با محوریت رشد افراد تدوین نشده‌اند. تفویض اختیار همیشه از بالا آغاز نمی‌شود. گاهی یکی از اعضای تیم احساس می‌کند برای انجام کاری دشوارتر آماده است و این درخواست را با مدیر خود مطرح می‌کند؛ درخواستی که طبیعتاً باید با استقبال مدیر روبه‌رو شود.

در بسیاری از موارد، یک مدیر بیدار حتی بیشتر از خود شخص می‌داند که او از عهده چه کاری برمی‌آید. مدیران مؤثر از آدم‌ها کار نمی‌کشند؛ بلکه پیوسته آن‌ها را برای انجام کارهای مهم‌تر و دشوارتر آماده می‌کنند.

♦ تغییر فرهنگ

از روابط انسانی انجام می‌شود. ظرفیت انجام کار در این شبکه تا حد زیادی به کیفیت روابط میان افراد بستگی دارد. کیفیت این روابط، سنگ بنای فرهنگ سازمان است. وقتی این اتصال‌ها قوی باشند، تعارض‌ها به حداقل می‌رسند، شفافیت و صراحت تقویت می‌شوند و ایمنی روانی افزایش می‌یابد.

توجه داشته باشید که برخلاف تصور رایج، هیچ شخص یا واحد خاصی در سازمان متولی فرهنگ نیست. فرهنگ یک کیفیت پدیدار شونده است که از طریق صدها تغییر کوچک و توسط همه اعضای سازمان ساخته می‌شود. سؤال این است که چه باید کرد تا کیفیت روابط تعالی پیدا کند؟ موضوعی که در شماره‌های بعدی هفته‌نامه باران به آن خواهیم پرداخت.

به دفعات شاهد آغاز پروژه‌های تغییر فرهنگ در سازمان‌ها بوده‌ام. اغلب این پروژه‌ها یا شکست خورده‌اند یا تغییر محسوسی ایجاد نکرده‌اند؛ اما واقعاً برای تغییر فرهنگ چه باید کرد؟ دراکر می‌گوید فرهنگ سرسخت است؛ یعنی در برابر تغییر، مقاومت می‌کند. ادگار شاین نیز فرهنگ را عامل محدودکننده و تعیین‌کننده استراتژی می‌داند. به عبارت دیگر، اگر استراتژی تدوین شده با فرهنگ موجود سازمان هماهنگ نباشد، احتمال زیادی وجود دارد که در مرحله پیاده‌سازی شکست خواهد خورد.

فرهنگ را می‌توان به یک کتاب قواعد تشبیه کرد که در ذهن اعضای سازمان نشسته و راهنمای تصمیم‌ها و رفتارهای آن‌هاست. این کتاب به هر عضو سازمان کمک می‌کند بفهمد، کارها در اینجا چگونه انجام می‌شوند، چه رفتارهایی پذیرفته شده‌اند و چه رفتارهایی نیستند. این کتاب را کسی نوشته است؛ بلکه محتوای آن در طول زمان شکل گرفته، در ذهن افراد نهادینه شده است؛ به همین دلیل تغییر آن کار آسانی نیست.

این موضوع ارتباط مستقیمی با رهبری تطبیقی دارد. در کار رهبری تلاش می‌کنیم موانع پیشرفت را از میان برداریم یا دست‌کم آن‌ها را کاهش دهیم. برخی از این موانع و مسائل ماهیت فنی دارند؛ به این معنا که با جعبه‌ابزار و توانایی‌های موجود قابل حل هستند. اما برخی دیگر ماهیتی تطبیقی دارند؛ یعنی بدون تغییر در باورها، ارزش‌ها، رویه‌ها، عادت‌ها و وفاداری‌های موجود نمی‌توان با آن‌ها مواجه شد تا پیشرفتی حاصل شود. اینجاست که آن کتاب فرضی خودش را نشان می‌دهد. در مسیر کار تطبیقی روی یک مسئله خاص، مقدمات تغییر فرهنگ هم فراهم می‌شود.

فرهنگ را نمی‌توان با بیانیه، کلاس درس یا شعارهای روی دیوار تغییر داد. در قلب فرهنگ، نوعی رابطه میان آدم‌ها قرار دارد. در نهایت، آنچه فرهنگ را شکل می‌دهد این است که آدم‌ها چگونه با یکدیگر حرف می‌زنند و چگونه با هم کار می‌کنند. اگر بتوانیم این بُعد مرکزی فرهنگ را تغییر دهیم، چیرستی فرهنگ به مرور زمان تغییر خواهد کرد. در واقع، از طریق تغییر در روابط میان آدم‌ها در صدها نقطه مختلف سازمان، کتاب قواعد هم تغییر می‌کند. واقعیت این است که هر کاری در سازمان از طریق شبکه‌ای



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

