

پارادوکس

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مخالفان دشمن شما نیستند؛ آن‌ها مانع پیشرفت هم نیستند، بلکه بخشی از خودِ مسیر رهبری‌اند که شما را وادار به فهم عمیق‌تر، تصمیم‌های سخت‌تر و تغییر واقعی می‌کنند.

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

طراح سایت: سبحان خطیب پور، سارا زارعی نژاد

شماره انتشار: ۷

تاریخ انتشار: هفته سوم تیر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۰۷ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده است :

چرا کار رهبری؟
Heifetz, R. A., & Linsky, M. (۲۰۰۲). Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading. Harvard Business School Press.

کسی که با شما مخالفت می کند، دشمن شما نیست
Heifetz, R. A., & Linsky, M. (۲۰۰۲). Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading. Harvard Business School Press.

در اهمیت تشخیص فاصله
Kansas Leadership Center. (۲۰۱۵). Your leadership edge: Lead anytime, anywhere. Kansas Leadership Center.

وضع موجود و سرسختی آن
Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (۲۰۰۹). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.



♦ چرا کار رهبری؟

کار رهبری می‌تواند با خطر همراه باشد؛ به این دلیل ساده که وضعیت موجود را به چالش می‌کشد. تغییر همیشه برای همه افراد خوشایند نیست، به خصوص اگر این تغییر در رویارویی با یک چالش تطبیقی باشد. در شماره‌های قبل، به این موضوع اشاره کردیم که چالش‌های تطبیقی ریشه در ارزش‌ها، باورها، عادت‌ها، رویه‌ها و وفاداری‌ها دارند. کار رهبری همه این‌ها را به چالش می‌کشد و افراد را به بازنگری در آن‌ها تشویق می‌کند. تطبیق همواره با فقدان و از دست دادن چیزهایی همراه است که از گذشته با خود حمل می‌کنیم. انسان‌ها نیز به طور طبیعی در برابر از دست دادن چیزهایی که به آن‌ها عادت کرده‌اند، مقاومت می‌کنند و همین مقاومت‌های آشکار و پنهان است که برای کسی که می‌خواهد دست به کار رهبری بزند، خطر ایجاد می‌کند.

سؤالی که در این نقطه مطرح می‌شود این است که اگر رهبری کاری پرخطر است، چرا باید به آن پردازیم؟ آیا بهتر نیست به برآورده کردن انتظارات پردازیم و رضایت همه را جلب کنیم؟ چرا کار و زندگی را بر خود سخت کنیم و برای خود دشمن بتراشیم؟ چرا به استقبال خطر برویم؟ برای پاسخ به این سؤال‌ها فقط یک راه وجود دارد و آن این است که ببینیم چه چیزی به زندگی ما معنا می‌دهد. برای بسیاری از ما، بقا کافی نیست. اگر فقط به بقا بپندیشیم، بازی را از همان ابتدا باختیم؛ چون دیر یا زود خواهیم مُرد. آزادی در پذیرش ریسک و خلق پیشرفت معنادار، ریشه در پذیرش مرگ به عنوان یک حقیقت دارد. نکته کلیدی برای برخی انسان‌ها این است که در دوره حیات خود، به زندگی معنا ببخشند. وقتی یک بیولوژیست چیزی را درباره DNA کشف می‌کند، هنگامی که یک نوازنده پیانو قطعه دشواری از شوپن را به زیبایی اجرا می‌کند یا زمانی که یک کارآفرین می‌بیند برای عده زیادی کار ایجاد کرده است، همه این‌ها و هزاران نمونه دیگر، مثال‌هایی از خلق معنا برای انسان‌ها هستند. هرچند منابع زیادی برای خلق معنا وجود دارد، اما یک منبع در دسترس همه ماست. انسان‌ها در پیوند برقرار کردن با دیگران، به گونه‌ای که زندگی برای همه بهتر شود، معنا را پیدا می‌کنند. انسان‌ها زمانی که روزها و لحظات پایانی عمر خود را سپری می‌کنند، به ندرت با خود می‌گویند: کاش وقت

بیشتری را در محل کار می‌گذراندم. آن‌ها از خانواده، دوستی‌ها و لحظاتی حرف می‌زنند که کارهایشان تأثیری مثبت و سازنده بر زندگی دیگران گذاشته است. مؤثرترین راه برای ساختن یک تیم عالی این است که از اعضای تیم بخواهیم به چیزی بزرگ‌تر از خودشان متصل شوند. این می‌تواند تلاش برای ارائه بهترین محصولات و خدمات به مشتریان، حین احترام به محیط زیست باشد یا تلاش برای حفظ میراث یک سازمان که تأثیر مثبتی بر زندگی انسان‌های زیادی گذاشته است.

رهبری و کار رهبری ریشه در یک تمایل عمیق انسان دارد؛ تمایل به اینکه بتواند برای کسانی که با آن‌ها کار یا زندگی می‌کند، شرایط بهتری فراهم کند. نیاز ما به پیوند با سایر انسان‌ها شاید قوی‌ترین منبع معنا برای ما باشد. اعمال رهبری، به عنوان یک فعالیت، به ما اجازه می‌دهد با دیگران پیوند برقرار کنیم و زندگی را برایشان بهتر کنیم. کار رهبری، یعنی معنا بخشیدن به زندگی خود از طریق سهمیم بودن در بهبود زندگی دیگران. و این، در یک کلمه، یعنی عشق.



♦ کسی که با شما مخالفت می‌کند، دشمن شما نیست

برایشان مهم است، پیدا کنند. شما آن‌ها را در معرض انتخاب‌های سخت قرار می‌دهید. به همین دلیل است که مخالفان شما شایسته توجه بیشتری از جانب شما هستند. در کار رهبری بسیار مهم است که بدانیم دیگران کجا ایستاده‌اند و مهم‌ترین افراد و جناح‌ها، دقیقاً همان‌هایی هستند که با اقدام شما موافق نیستند.

توجه کنید کسانی که در برابر اقدامات و پیشنهادهای شما مقاومت می‌کنند، در برابر خود شما مقاومت نمی‌کنند. آن‌ها به نقشی که شما بازی می‌کنید، اعتراض دارند. نقشی که شما بازی می‌کنید، آن‌ها و هویتی را که برای خود ساخته‌اند، تهدید می‌کند. شما باید در زبانی که ممکن است به آن‌ها تحمیل شود، با آن‌ها همدلی کنید. درباره زیان‌ها صحبت کنید و با کمک خودشان تلاش کنید این زیان‌ها کاهش پیدا کنند یا در برابر مزیت‌های احتمالی موفقیت، کم‌رنگ‌تر شوند. علاوه بر این، مخالفت با آنچه شما مطرح می‌کنید، ممکن است به شما کمک کند زوایایی را ببینید که پیش از آن ندیده بودید. گاهی این مخالفت‌ها می‌توانند نشانه این باشند که سرعت شما در ایجاد تغییر، بیش از حدی است که دیگران توان تحمل آن را دارند. بخشی از این تنظیم به این برمی‌گردد که شاید مسئله هنوز «نرسیده» است و افراد برای تغییر به زمان بیشتری نیاز دارند. شما، به عنوان عامل تغییر تطبیقی، باید بتوانید آینده محتمل - و نه قطعی - را با وضوح بیشتری برای دیگران ترسیم کنید. این آینده مطلوب می‌تواند بخشی از درد تغییر را کاهش دهد. این را هم بپذیرید که در فرایند تطبیق، چیزهایی باید قربانی شوند؛ چون در غیر این صورت، پیشرفتی حاصل نخواهد شد. غفلت از درگیر کردن مخالفان، می‌تواند به راحتی قطار تغییر را از ریل خارج کند.



کار رهبری، یعنی شناسایی مهم‌ترین چالش‌هایی که مسیر پیشرفت را سد کرده‌اند، همواره با اندازه‌ای از فقدان و از دست دادن همراه است. این ویژگی ذاتی تطبیق است؛ به این معنا که در تطبیق باید تشخیص دهیم چه چیزهایی را از گذشته باید به آینده ببریم، چه بخش‌هایی را به جا بگذاریم و چه عناصر جدیدی خلق کنیم تا به ما اجازه دهند خود را با شرایط متغیر و پیش رو تطبیق دهیم. به دلیل وجود عنصر فقدان و از دست دادن، مقاومت و گاهی بی‌تفاوتی، امری طبیعی است. هنگامی که یک چالش تطبیقی را روی میز می‌گذارید، اغلب افراد و جناح‌های مختلف از زاویه‌های متفاوت به آن نگاه می‌کنند. برخی با تغییر پیشنهادی شما موافقت؛ ولی لزوماً از شما حمایت نمی‌کنند. گروهی با شما مخالفت می‌کنند و وعده‌ای هم بی‌تفاوت هستند یا خود را بی‌تفاوت نشان می‌دهند. اشتباهی بزرگ در کار رهبری است اگر فکر کنید کسانی که با شما مخالفت می‌کنند، دشمن شما هستند.

برای موفقیت در اعمال رهبری، باید به همان اندازه یا حتی بیشتر از حامیان خود، با مخالفان کار کنید. این برای بسیاری از ما غیرطبیعی به نظر می‌رسد، با این استدلال که چرا باید خودم را در معرض رفتار نامناسب کسانی قرار دهم که مثل من نمی‌بینند و به «بهبود» علاقه‌ای ندارند. اغلب، راه آسان‌تر را انتخاب می‌کنیم؛ اجتناب از کار کردن با مخالفان یا حتی نادیده گرفتن آن‌ها. در عوض، وقت خود را صرف کار و تعامل با کسانی می‌کنیم که مخالف ما نیستند. اضطرابی که حس می‌کنید، علامت خوبی است. این اضطراب باید از یک طرف شما را متوجه «آسیب‌پذیری» خودتان کند و از طرف دیگر به شما بگوید که برای جناح‌های مخالف، یک خطر ایجاد کرده‌اید.

کسانی که با کار شما مخالف هستند، معمولاً همان کسانی‌اند که بیشترین ترس را از فقدان و از دست دادن ناشی از موفقیت شما دارند. موافقان شما چیزی از دست نمی‌دهند. اگر مخالفان بخواهند با شما همراه شوند، باید آمادگی از دست دادن چیزهایی را که

♦ در اهمیت تشخیص فاصله

کار رهبری همیشه با یک نارضایتی شروع می شود. اوضاع فعلی را می بینیم و باور داریم که بهتر از این هم امکان پذیر است. در این نقطه است که باید فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب را دید. البته کافی نیست که فقط ما این فاصله را ببینیم. همه کسانی که باید در حل مسئله و کاهش این فاصله مشارکت کنند، باید کم و بیش همین فاصله را ببینند.

وقتی مهارت تعریف مسئله را پیدا کردیم، کار رهبری زمینه ای برای مداخله پیدا می کند. اهمیت زیادی دارد که تصویر مسئله حل شده را در ذهن خود پیورانیم و از دیگران برای تکمیل این تصویر کمک بگیریم. در واقع، به جای صرف زمان برای تحلیل وضع موجود - که معمولاً می دانیم چیست - به ترسیم چهره مطلوب موفقیت در یک زمان مشخص می پردازیم. به طور خلاصه، از خود و دیگران سؤال می کنیم: «اگر این مسئله حل شود، چهره آن چگونه خواهد بود؟»

شاید فکر کنید که این یک کار فنی است و می توانیم با یک پرسشنامه سروته آن را هم بیاوریم؛ ولی این خطاست. آدم ها به دلایل مختلف از مواجهه با شکاف موجود در یک مسئله خاص سر باز می زنند. برخی از این دلایل عبارتند از:

- سرمان شلوغ است و باید به کارهای روزمره برسیم.
- امروز سه تا جلسه دارم و عصر هم باید بچه ها را ببرم مرکز خرید و...؛
- فرهنگ سازمان به سرشلوغ بودن (مثلاً ۶ ساعت کار در هفته) پاداش می دهد و بهره وری در رتبه بعدی قرار می گیرد؛
- ترجیح می دهیم درباره موارد منفی صحبت نکنیم، چون ممکن است باعث آزردگی برخی از همکاران شود؛
- وقتی درباره فاصله یا شکاف صحبت می کنیم، امکان بروز دیدگاه های متفاوت و حتی متضاد بیشتر می شود و این خوشایند نیست؛ بنابراین وانمود می کنیم که تقریباً توافق داریم. دنیل کانمن به این وضعیت «توهم توافق» می گوید؛

- برای دیدن فاصله باید وقت و انرژی بگذاریم و روی آن تمرکز کنیم و این ما را از انجام کارهای فوری بازمی دارد.
- می دانیم که اگر تصویر شکاف شفاف شود، مجبور

می شویم تصمیم های سخت بگیریم. نکته دیگر این است که همه افراد درگیر در مسئله باید بتوانند کمابیش همان فاصله را ببینند. فراموش نکنید که اگر چالش، تطبیقی باشد، بدون مشارکت همه ذی نفعان پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

در خیال پردازی برای ترسیم چهره موفقیت نیز با موانعی روبه رو خواهیم شد:

- فرض می کنیم برای حل مسئله به توافق کامل بین بازیگران آن نیاز داریم. این طور نیست و قرار هم نیست به دنبال توافق کامل باشیم. کافی است همگان به اهمیت ایجاد یک تغییر مثبت بیندیشند؛
 - رسیدن به توافق میان افرادی که نگاه های متفاوت دارند، زمان بر است؛
 - این مسئله فوریت ندارد، هرچند مهم است. بنابراین برای آن وقت نمی گذاریم؛
 - اگر هدف را خیلی بالا بگیریم، ممکن است به آن نرسیم. نمره ای که می توانیم به آن برسیم، بهتر از نمره بالاتری است که هرگز به آن نمی رسیم؛
 - وقتی چالش تطبیقی است، این شکاف هیچ گاه به طور کامل بسته نخواهد شد.
- بعد از اینکه فاصله را شناسایی کردیم، وارد مرحله تشخیص بخش فنی مسئله از بخش تطبیقی آن خواهیم شد. در شماره های آینده به این مرحله از کار خواهیم پرداخت.



وضع موجود و سرسختی آن

در برخی از سازمان‌ها، وقتی یک مدیرعامل یا مدیر ارشد جدید منصوب می‌شود، بلافاصله به فکر ایجاد تغییرات و زدن مهر خود بر سازمان می‌افتد. این به خودی خود بد نیست، ولی بهتر است پیش از آنکه دست به سیستمی بزنیم که دارد کار می‌کند، ابتدا آن را به درستی بفهمیم. وضع موجود معمولاً به شکلی کارآمد عمل می‌کند تا زنجیره‌ای از مسائل، نه تمام آن‌ها، را حل کند. این توانایی در طول زمان ایجاد شده و به نوعی در تار و پود سازمان تنیده شده است. فشارهای تطبیقی دیروز، پاسخ‌هایی خلاقانه و موفق در سازمان ایجاد کرده‌اند که از طریق آزمون و خطا به ساختارها، هنجارهای فرهنگی و رویه‌ها تبدیل شده‌اند. زمان زیادی طول کشیده تا سیستم‌های موجود به سیستم‌های خودتقویت‌کننده تبدیل شوند. اگر آن‌ها برای برآوردن برخی نیازها کارآمد نبودند، تا به حال از بین رفته بودند. اینکه امروز، با توجه به تغییرات سریع و روندهای پیش رو، این سیستم‌ها ممکن است کارایی مناسب نداشته باشند، نباید باعث شود از اهمیت عواملی که وضع موجود را تا امروز حفظ کرده‌اند غافل شویم. بدون درک درست وضع موجود، نباید دست به تغییر آن زد. با گذشت زمان، ساختارها، فرهنگ و پیش‌فرض‌هایی که یک سیستم سازمانی را تشکیل می‌دهند، عمیقاً ریشه‌دار، خودتقویت‌کننده‌اند و تغییر شکل دادن آن‌ها بسیار دشوار می‌شود. این موضوع زمانی که اوضاع خوب پیش می‌رود، منطقی است. اما هنگامی که چیز مهمی تغییر می‌کند - مانند بحران‌های اقتصادی و مالی که از سال ۲۰۰۸ آغاز شد یا در زمان‌های عادی‌تر، زمانی که یک رقیب جدید وارد صنعت می‌شود، بنیان‌گذار سازمان آن را ترک می‌کند، ترجیحات مشتریان تغییر می‌کند یا قوانین جدیدی تصویب می‌شوند - پایداری سیستم می‌تواند مانع از تطابق آن با شرایط جدید و یادگیری پیشرفت در آن شود. تغییر در یک سیستم موجود، همواره بعد پرزنگی از چالش‌های تطبیقی دارد، ولی متأسفانه در اغلب اوقات با این چالش‌ها به گونه‌ای برخورد می‌کنیم که انگار فنی هستند. تلاش برای تغییر یک سیستم بزرگ، اغلب با شکست مواجه می‌شود؛ چون افراد درگیر، یا چیزی درباره چالش‌های تطبیقی نمی‌دانند یا به آن بی‌توجه هستند. فرض بر این است که تخصص و گاهی آتوریت برای حل

مسئله کافی است.

هدف اصلی مدیران بیدار در سازمان‌ها باید افزایش ظرفیت تطبیق آن باشد، نه اجرای گاه‌وبی‌گاه پروژه‌های تحول و به جان سیستم موجود افتادن. تغییر پایدار، همیشه یک تغییر تطبیقی است و تطبیق، زمان‌بر است. تمرکز مدیران و عاملان تغییر باید بر یافتن مسائل مشخص و تلاش برای بهبود آن‌ها باشد. در هر لحظه، در هر سازمان، ممکن است صدها مسئله ریز و درشت وجود داشته باشد. این مسائل و پرداختن به آن‌ها نه تنها می‌توانند به افزایش ظرفیت تطبیق در سازمان کمک کنند، بلکه بستر قدرتمندی برای پرورش مدیران امروز و آینده سازمان نیز هستند.

به وضع موجود احترام بگذاریم، به جان آن نیفتیم و تلاش کنیم با درک نقاط ضعف آن و شناسایی موانع پیشرفت، افراد و جناح‌های ذی‌نفع را وارد فرایند حل مسئله کنیم. این قطعاً کار آسانی نیست؛ اما راه بهتری هم وجود ندارد.



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 استعاده‌ای 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.

