

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



در این شماره، از ایمنی روانی تا رهبری تطبیقی، از توسعه ذهنی بزرگسالان تا نگاه از بالکن، درباره ظرفیت‌هایی می‌خوانیم که سازمان‌ها برای مواجهه با پیچیدگی، تغییر و چالش‌های واقعی به آن نیاز دارند.

مدیریت 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: آراین سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب پور، سارا زارعی نژاد

شماره انتشار: ۸

تاریخ انتشار: هفته چهارم تیر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۰۸ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده است :

Edmondson, A. C. (۲۰۱۸). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. ایمنی روانی (بخش اول)

O'Malley, E., & Cebula, A. (۲۰۱۵). *Your leadership edge: Lead anytime, anywhere*. KLC Press. رهبری ت یک فعالیت

Kegan, R., & Lahey, L. L. (۲۰۰۹). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press. توسعه بزرگسالان

Ferrell, J. (۲۰۲۱). *You and we: A relational rethinking of work, life, and leadership*. Berrett-Koehler Publishers. نگاه رابطه ای به سازمان



♦ ایمنی روانی (بخش اول)

مبادله کنیم. ایمنی روانی قرار است فضای ضروری برای خلق عملکرد عالی را فراهم کند. ایمنی روانی بالا به معنای تعطیل کردن پاسخگویی نیست؛

۵. ایمنی روانی لزوماً یک فرایند بالا به پایین نیست. تیم‌های مختلف می‌توانند در واحد خود ایمنی روانی را ارتقا دهند و لزوماً همه تیم‌ها و واحدهای سازمان از نظر ایمنی روانی در یک سطح نیستند.

اگر هم مدیران و هم کارکنان این ابعاد ایمنی روانی را به خوبی درک کنند و درباره آن‌ها گفت‌وگو کنند، هم انتظارات تعدیل می‌شود و هم نگرانی‌ها برطرف خواهد شد. به این ترتیب، ایمنی روانی به تدریج می‌تواند در فرهنگ سازمان نهادینه شود. ایمنی روانی یکی از عناصر سازنده محیط حامی در سازمان است که بدون آن ظرفیت تطبیق کاهش خواهد یافت.

نقش مدیرعامل و مدیران ارشد در شکل‌گیری ایمنی روانی انکارناپذیر است، اما مسئولیت ایجاد آن بر عهده همه اعضای سازمان است و مانند سایر وجوه فرهنگ سازمان، متولی خاصی ندارد. همه اعضای سازمان می‌توانند در این باره مطالعه کنند و سعی در تغییر رفتار خود داشته باشند. در شماره‌های بعد درباره استراتژی‌های تقویت ایمنی روانی خواهیم نوشت.

علی‌رغم کتاب‌ها و مقالات بسیاری که درباره منافع وجود ایمنی روانی در سازمان‌ها نوشته شده است، در اغلب سازمان‌ها این مفهوم به عنوان یک عنصر و ویژگی محیطی حضور پررنگی ندارد. چرا؟

بعید است کسی با فلسفه اصلی آن مخالف باشد. یعنی همه به راحتی می‌پذیرند که خیلی خوب است اگر آدم‌ها بتوانند بدون ترس، نظرات، نقدها و پیشنهادهای خود را مطرح کنند. پس چگونه است که در اغلب سازمان‌ها حد قابل قبولی از ایمنی روانی وجود ندارد؟ شاید دلیل عدم توجه به خلق یک محیط حامی از طریق افزایش ایمنی روانی این باشد که جنبه‌هایی از آن می‌تواند باعث نگرانی مدیران شود. هم‌زمان، ممکن است برخی افراد سوء برداشت‌هایی از مفهوم ایمنی روانی داشته باشند. این موارد شامل مقولات زیر هستند:

۱. مهربانی به معنای ملایمت، گذشت و نادیده گرفتن اشتباهات نیست. بدون صراحت، در واقع شما مهربان نیستید؛ چون با چشم‌پوشی از خطاها احتمال تکرار آن‌ها را بیشتر می‌کنید. ایمنی روانی به معنای «راحتی و سهل‌انگاری» نیست. ایمنی یعنی محافظت در برابر خطر و صدمه؛ نه نبودن درد و سختی. ایمنی روانی به معنای عدم رعایت استانداردها و بی‌توجهی به کیفیت محصولات و خدمات نیست.

۲. ایمنی روانی به این معنا نیست که تمام نظرات و پیشنهادهای شما پذیرفته شوند. به این معناست که اعضای سازمان می‌توانند نظر بدهند، پیشنهاد ارائه کنند و نقد داشته باشند، اما سازمان ملزم به پذیرش تمام و کمال آن‌ها نیست؛

۳. ایمنی روانی به معنای امنیت شغلی نیست. سازمان می‌تواند ایمنی روانی بالایی ایجاد کند و در عین حال با افرادی که عملکرد مناسبی ندارند، خداحافظی کند. ایمنی روانی مجوز تحمل عملکرد پایین نیست. گاهی هم سازمان ممکن است ناچار به تعدیل نیرو شود، اما این موضوع هم ربطی به ایمنی روانی ندارد؛

۴. ایمنی روانی، همان‌طور که در بالا اشاره شد، در تقابل با عملکرد عالی نیست که بخواهیم یکی را با دیگری



◆ رهبری به عنوان یک فعالیت

رهبری یک نقش نیست که کسی آن را بازی کند؛ رهبری یک فعالیت است که هدفش پیشروی و پیشرفت است. اما این نوع رهبری آسان نیست و در یک دوره تروتمیز چندروزه به دست نمی‌آید. رهبری می‌تواند با خطر همراه باشد، چون در مسیر کار رهبری و مواجهه با چالش‌های تطبیقی، شما وضع موجود، باورها، ارزش‌ها و وفاداری‌های موجود را به چالش می‌کشید. طبیعی است که فرایند تطبیق همواره با فقدان همراه باشد و این برای برخی از همان افرادی که باید در میدان باشند، تهدیدآمیز است.

پاسخ مثبت به رهبری به عنوان یک فعالیت به این معناست که باید آماده باشیم راحتی و آسایش خود را برای چیزهایی که برایمان اهمیت دارند، فدا کنیم. عده‌ای به دلیل احساس فقدان و از دست دادن چیزهایی که برایشان مهم است با شما مخالفت خواهند کرد و در برابر تغییر مقاومت نشان خواهند داد. فقط به خاطر داشته باشید که مخالف شما لزوماً دشمن شما نیست؛ او با نقشی که به عهده گرفته‌اید مخالف است، نه با شخص شما.

در شماره‌های قبل گفتیم که رهبری یک فعالیت است و سؤال این است که این فعالیت چیست؟ در کلی‌ترین حالت، این فعالیت عبارت است از به حرکت درآوردن دیگران برای پیشرفت در رویارویی با مهم‌ترین چالش‌های مسیر. پیشرفت هم یعنی کاهش فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب در یک زمینه خاص. چند نکته مهم در این تعریف کلی قابل توجه است:

- رهبری فعالیتی معطوف به «به حرکت درآوردن افراد» است؛
- کار رهبری به تنهایی امکان‌پذیر نیست و برای پیشرفت نیاز به همکاری و همراهی دیگران داریم؛
- رهبری مربوط به مهم‌ترین چالش‌هاست؛
- چالش‌های مهم معمولاً به یک‌باره رفع نمی‌شوند. هدف کار رهبری پیشرفت در رسیدن به مقصد است. کار رهبری می‌تواند شامل استفاده مسئولانه از اتوریته باشد؛ اما با اتوریته یکی نیست. متأسفانه اغلب افراد از تفاوت این دو مفهوم بی‌اطلاع‌اند و در نتیجه هر کسی را که در صندلی اتوریته و موقعیت مدیریتی نشسته است، به‌طور خودکار «رهبر» خطاب می‌کنند؛ در حالی که تعداد زیادی از افراد که از مقام و اتوریته برخوردارند، احتمالاً در سراسر زندگی خود حتی یک‌بار هم به کار رهبری نپرداخته‌اند و نه تنها مانعی از مسیر پیشرفت بر نداشته‌اند، بلکه در هر قدم موانع سخت‌تری ایجاد کرده‌اند.

وقتی درباره سخت‌ترین چالش‌ها فکر می‌کنیم، متوجه می‌شویم که افراد متعددی باید وارد میدان شوند و زمان و انرژی صرف کنند. اگر بخواهیم به حل سخت‌ترین مسائل بپردازیم، باید تعداد بیشتری از آدم‌ها وارد میدان شوند. این پارادایم خاص در رهبری که شباهت کمی با ادبیات رایج رهبری دارد، به عاملیت همه افراد سازمان توجه می‌کند. در این نگرش، اعضای سازمان منتظر دریافت فرمان از لایه‌های بالاتر برای مواجهه با چالش‌ها نمی‌مانند.

گاهی می‌خوانیم و می‌شنویم که فلانی نقش رهبری دارد. این گزاره در پارادایم مورد نظر ما بی‌معناست.



♦ توسعه بزرگسالان

توسعه در نگاه رابرت کیگن، که از چهره‌های شناخته شده در حوزه توسعه بزرگسالان دانشگاه هاروارد است، به معنای افزایش ظرفیت افراد و تیم‌ها در مواجهه با پیچیدگی‌های روزافزون محیطی است. خانم جنیفر گاروی درباره تناسب پیچیدگی صحبت می‌کند؛ یعنی بین پیچیدگی الزامات محیطی، مسائل پیش‌رو و پیچیدگی ذهنی کسانی که قرار است آن‌ها را حل کنند، باید نوعی تناسب و هم‌ترازی وجود داشته باشد (Complexity Fit). متأسفانه در ادبیات رایج سازمانی، برداشت نادرست و سطحی از مقوله توسعه شکل گرفته است. در نتیجه، نسخه‌های ساده‌انگارانه‌ای برای توسعه پیچیده می‌شود که باعث هدررفت منابع سازمان و در موارد زیادی سرخوردگی کارکنان خواهد شد.

توسعه بزرگسالان در دیدگاه کیگن و بسیاری دیگر از متخصصان این حوزه بر دو نظریه بنا شده است. اول، نظریه ساخت‌گرایی (Constructivism) است. در این نگاه، ما انسان‌ها کاشف حقیقت و واقعیت نیستیم، بلکه واقعیت را می‌سازیم. ما از طریق حواس پنج‌گانه اطلاعات محیطی را دریافت می‌کنیم و از طریق مدل‌های ذهنی مان آن‌ها را پردازش می‌کنیم و واقعیت خودمان را می‌سازیم. هیچ‌کدام از ما دسترسی مستقیم به واقعیت نداریم.

نظریه دوم این است که همین دستگاه معناسازی ما که به مشاهداتمان معنا می‌دهد، ثابت نیست و در طول زمان می‌تواند پیچیده‌تر شود. این پیچیده‌تر شدن، در نگاه کیگن، یعنی توسعه. به عبارت دیگر، دستگاه معناسازی ما می‌تواند در طول زمان فراخ‌تر و پیچیده‌تر شود تا بتواند خود را با پیچیدگی‌های محیطی تطبیق دهد.

به این ترتیب، کیگن چهار مرحله برای توسعه بزرگسالان در نظر می‌گیرد. توجه داشته باشید که برخلاف رشد فیزیکی انسان‌ها که تا حدوداً ۲۰ سالگی به صورت طبیعی رخ می‌دهد، توسعه ذهنی یک فرایند خودکار نیست و چه بسا افراد زیادی در تمام طول عمر خود در یک مرحله خاص باقی بمانند. این چهار مرحله یا شکل ذهنی عبارتند از:

۱. ذهن خودسالار: این شکل ذهنی در کودکان بزرگ‌تر و برخی بزرگسالان دیده می‌شود. فرد قواعد و اصل بده‌بستان را درک می‌کند، اما عمدتاً بر منافع و نیازهای

شخصی خود متمرکز است. روابط بیشتر به شکل مبادله‌ای دیده می‌شوند: «اگر به من کمک کنی، من هم به تو کمک می‌کنم.» در این مرحله، فرد توان درک طیف خاکستری را ندارد و همه چیز برایش سیاه و سفید است؛ یا درست است یا غلط، و معیار درست هم منافع خود اوست. او قادر به دیدن و درک نگاه‌های متفاوت نیست.

۲. ذهن اجتماعی‌شده: بسیاری از بزرگسالان عمدتاً در این مرحله عمل می‌کنند. هویت فرد به شدت تحت تأثیر انتظارات، ارزش‌ها و دیدگاه‌های افراد مهم و نهادهای اجتماعی شکل می‌گیرد. تعلق، وفاداری و تأیید دیگران نقش مهمی دارند. در این مرحله، فرد داوطلبانه صدای خود را در صدای جمع حل کرده است. انتظارات جمع برای او مهم‌تر از انتظارات شخصی است. ۳. ذهن خودنگار: در این مرحله، فرد به نظام ارزشی و چارچوب فکری مستقل خود دست می‌یابد. صدای خود را پیدا می‌کند و کتاب زندگی‌اش را خودش می‌نویسد. او می‌تواند انتظارات بیرونی را بر اساس اصول و باورهای شخصی خود ارزیابی کند و مستقلانه تصمیم بگیرد.

۴. ذهن خودتحول‌گر: مرحله‌ای نسبتاً نادر است. فرد محدودیت‌های هر نظام فکری، حتی نظام فکری خودش را درک می‌کند. او نه تنها از درون عینک باورهایش به دنیا می‌نگرد، بلکه می‌تواند به خود عینک نیز نگاه کند و نوع دیگری از دیدن را تجربه کند. او قادر است هم‌زمان چندین دیدگاه را ببیند، با تناقض‌ها و ابهام‌ها کنار بیاید و پیوسته فرضیات خود را بازنگری کند.

مبحث توسعه بزرگسالان ارتباط مستقیمی با رهبری تطبیقی دارد و به همین دلیل حتماً بیشتر درباره آن خواهیم نوشت.



◆ نگاه از بالکن

نوع چهارم هم سیستم های آشفته و مغشوش هستند که از موضوع بحث ما خارج اند. وقتی روی بالکن هستید، باید تلاش کنید بخش های ساده، بغرنج و پیچیده مسئله را به درستی شناسایی کنید تا بتوانید دست به مداخله مؤثر بزنید. بخش های ساده و بغرنج را از میان بردارید، چون با جعبه ابزار فعلی و تخصص قابل حل هستند. آنچه باقی می ماند، همان چالش های تطبیقی است.

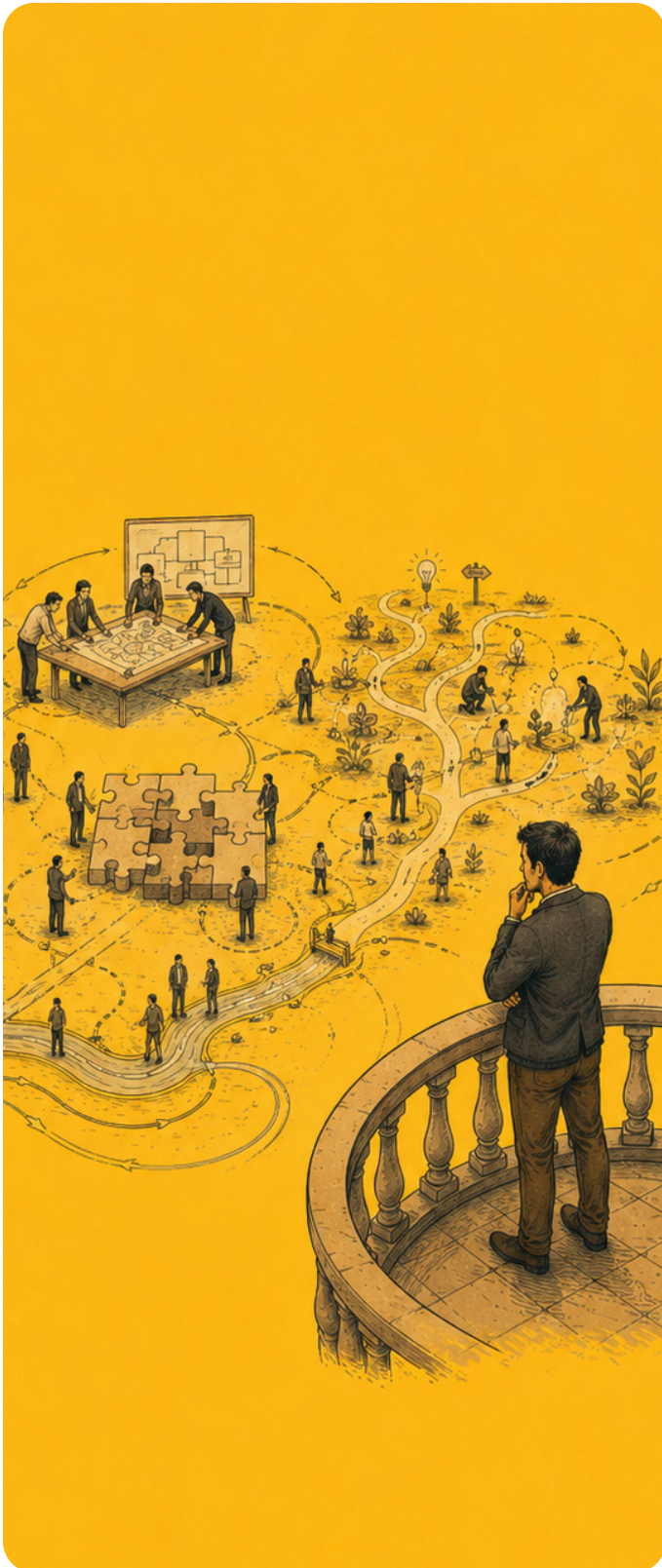
یکی از مهم ترین مهارت ها در رهبری تطبیقی، حرکت مداوم بین زمین بازی و بالکن است. یعنی در میانه میدان، به بالکن برویم؛ جایی که تصویر بزرگ تر را می بینیم و بپرسیم: «اینجا چه خبر است؟». یکی از جنبه های این مهارت، نگاه و تفکر سیستمی است. یعنی بتوانیم سیستم بزرگ، اجزای آن و روابط بین این اجزا را بفهمیم تا از الگوها (Patterns) سر در بیاوریم. این الگوها در واقع ریشه در ساختار سیستم دارند. بخش قابل رؤیت ساختار، اجزای آن است، اما بخش مهم و تعیین کننده در رفتار سیستم، یعنی روابط میان این اجزا، به سادگی قابل مشاهده نیست. این دشواری زمانی چندین برابر می شود که درباره روابط میان آدم ها صحبت می کنیم.

وقتی به مشاهده یک سیستم و رفتار آن می نشینیم، باید بدانیم که همیشه با یک نوع سیستم طرف نیستیم. بر طبق کارهای دیوید اسنودن، ما با چهار نوع سیستم روبه رو هستیم. اگر ندانیم با چه نوع سیستمی طرف هستیم، امکان زیادی وجود دارد که در تشخیص مسئله و راه حل با مانع روبه رو شویم.

بسیاری از مسائلی که در سازمان ها داریم از نوع ساده هستند. در این مسائل، رابطه بین علت و معلول کاملاً شفاف است و ابهامی وجود ندارد. راه حل این مسائل تکیه بر استانداردها و رویه های تخصصی است. شما به دنبال یک خروجی هستید و برای گرفتن آن خروجی یک راه مشخص (Best Practice) وجود دارد و باید آن را به بهترین شکل پیاده سازی کنید. یعنی یک چک لیست دارید و با آن جلو می روید. در ادبیات رهبری تطبیقی، این نوع سیستم ها از جنس فنی هستند.

نوع دوم را سیستم بغرنج (Complicated) می نامیم. در این سیستم ها رابطه علت و معلولی وجود دارد، اما درک آن نیازمند تحلیل توسط متخصصان است. در مواجهه با این سیستم ها، به تعدادی متخصص نیاز داریم که از زوایای مختلف به آن نگاه کنند و روابط و الگوها را شناسایی کنند تا بتوانند راه حلی برای مسئله پیشنهاد دهند.

نوع سوم، سیستم های پیچیده هستند. در اینجا کشف رابطه علت و معلولی از طریق اقدام و آزمایش های کوچک صورت می گیرد. شما نمی توانید نتیجه یک مداخله را از پیش و صرفاً با تحلیل پیش بینی کنید. باید آزمایش کنید، یاد بگیرید و دوباره آزمایش کنید. چالش های تطبیقی عمدتاً از این نوع هستند.



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.

