

پاراد

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



در این شماره، از ایمنی روانی تا رهبری تطبیقی،
رهبری شجاعت تغییر است؛ ایستادن در برابر
عادت‌ها و ساختن مسیری تازه، حتی با پذیرش
هزینه‌ها.

مدرسه 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: ۹

تاریخ انتشار: هفته اول مرداد ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

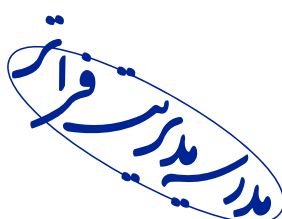
شناسه انتشار: ۰۹ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



مطالب این شماره بر مبنای تجربیات و مطالعات نگارنده نوشته شده است.



◆ رهبری کار خطرناکی است

رهبری یک فعالیت است؛ «کاری» است که انجام می‌دهید، نه «کسی» که هستید. این تفاوت بزرگی است که اغلب افراد به سرعت از روی آن عبور می‌کنند، بدون اینکه در آن توقف کنند و درباره‌اش تأملی داشته باشند. برای اینکه دریا بایم چر رهبری کار خطرناکی است، باید از تفاوت آتوریتیه و رهبری صحبت کنیم. آتوریتیه از ریشه «اجازه دادن یا گرفتن» می‌آید. مثلاً در انتخابات، عده‌ای به شما رأی می‌دهند و این رأی بخشی از یک قرارداد، اغلب نانوشته، اجتماعی است. رأی‌دهندگان به شما آتوریتیه می‌دهند که به نمایندگی از آن‌ها کارهایی انجام دهید و انتظاراتشان را برآورده کنید. در غیر این صورت، با رأی ندادن این آتوریتیه را از شما خواهند گرفت. به عبارت دیگر، تا زمانی که در دایره‌ای که برایتان تعریف کرده‌اند فعالیت می‌کنید، محبوب خواهید بود و حتی ممکن است به شما لقب «رهبر» هم بدهند.

در هر موقعیتی که باشید، کاری پیش روی شماست و انتظاراتی که دیگران از شما دارند. آن‌ها از شما می‌خواهند انتظاراتشان را برآورده کنید. انتظارات دیگران در واقع محدوده آتوریتیه شما را تعریف می‌کند. تا زمانی که در محدوده آتوریتیه‌ای که برایتان تعیین کرده‌اند حرکت می‌کنید، از شما راضی هستند و حتی به شما پاداش می‌دهند؛ اما این رهبری نیست.

چرا همه ما بیشتر کار رهبری انجام نمی‌دهیم؟ چون کار رهبری یعنی زندگی و رقص در لبه آتوریتیه؛ یعنی گاهی باید پای خود را از دایره‌ای که برایمان تعریف شده بیرون بگذاریم، و این کار ممکن است عواقبی داشته باشد.

در هر سیستم انسانی، فشار زیادی برای نگه داشتن ما در محدوده آتوریتیه‌ای که برایمان تعریف شده وجود دارد. دیگران می‌دانند چگونه ما را در آن دایره نگه دارند؛ به ما پاداش می‌دهند و به ما «رهبر» می‌گویند.

وقتی شما از این دایره خارج می‌شوید، در واقع دارید وضع موجود را به چالش می‌کشید. شما از افراد می‌خواهید چیزهایی را که ممکن است برایشان مهم باشد کنار بگذارند. تست رهبری این نیست که چند نفر دنبال شما راه بیفتند. شجاعت حرکت در بیرون از محدوده انتظارات، پیش‌نیاز کار رهبری است.

درک تفاوت بین رهبری و آتوریتیه بسیار مهم است. در فرهنگ رایج، هر کسی که بر صندلی قدرت و آتوریتیه در سازمان می‌نشیند، به طور خودکار رهبر نامیده می‌شود و این خطای بزرگی است. بسیاری از افرادی که در بالای هرم نشسته‌اند، بسیار کم کار رهبری می‌کنند. البته هیچ فردی دائماً به کار رهبری نمی‌پردازد؛ رهبری در زمان‌های خاص اتفاق می‌افتد و متأسفانه بسیاری از ما این فرصت‌ها را از دست می‌دهیم، چون به ما گفته شده است که رهبری کار ما نیست.

با تمام خطراتی که کار رهبری دارد، چرا باید کسی خود را به خطر بیندازد؟ تنها یک دلیل محکم وجود دارد: وقتی چیزی برای شما آن قدر اهمیت دارد که ریسک کار رهبری را به جان می‌خرید تا وضعیت آن چیز بهتر شود، جرقه کار سخت رهبری زده می‌شود؛ با آتوریتیه یا بدون آتوریتیه. کار رهبری، به چالش کشیدن برخی از انتظارات دیگران است، نه برآورده کردن همه آن‌ها.



♦ ایمنی روانی (بخش دوم)

شما با بیانیه و شرکت در همایش ها و نصیحت نمی‌توانید ایمنی روانی بیافرینید. ایمنی روانی هدف نیست، بلکه یک عامل محیطی است که نقش مهمی در افزایش کیفیت روابط بین افراد و واحدهای مختلف سازمان دارد و نهایتاً قرار است سبب افزایش عملکرد افراد و سازمان شود. هنگامی که یک مدیر درباره اهداف و اهمیت تحقق آن‌ها و تأثیری که تحقق اهداف بر مشتریان و سایر ذینفعان دارد صحبت می‌کند، فضا برای شنیدن باز می‌شود؛ فضایی برای دسترسی به اهداف، بررسی بهترین ایده‌ها و احتمالاً ریسک‌ها. دعوت از اعضای تیم برای مشارکت فعالانه در یافتن راه‌های بهتر، موجب تقویت ایمنی روانی خواهد شد. یادآوری مقصود و مأموریت تیم یا سازمان به کرات باعث می‌شود همه روی تحقق آن‌ها متمرکز شوند و راه‌های بدیع و متفاوتی برای دسترسی به اهداف پیشنهاد کنند. در عین حال، تواضع مدیر در بیان چالش‌ها و سختی‌های پیش‌رو دیگران را تشویق می‌کند تا نظرات و نگرانی‌های خود را بیان کنند. با این حال باید تأکید کرد که نقش مدیران در تقویت ایمنی روانی در تیم انکارناپذیر است؛ آن‌ها سازنده و نگه‌دارنده ایمنی روانی در تیم و سازمان هستند.

علاوه بر این، کیفیت گفتگوها بین اعضای تیم و بین تیم‌های مختلف تأثیر زیادی بر ایمنی روانی در محیط کار خواهد داشت. در واقع رابطه تنگاتنگی بین کیفیت روابط و گفتگوها و ایمنی روانی وجود دارد. باز هم این مدیران هستند که می‌توانند باعث ارتقای کیفیت گفتگوها شوند. آن‌ها باید فضایی خلق کنند که جریان اطلاعات روان‌تر شود و همگان تشویق شوند نظرات و دغدغه‌های خود را در یک گفتگوی محترمانه در میان بگذارند. هیچ ابزاری مثل پرسش‌های صادقانه و عمیق، آدم‌ها را وارد گود نمی‌کند. هیچ‌کس بیرون از تیم نمی‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ایمنی روانی درون تیم بگذارد. خلق این فضا وظیفه مدیر و اعضای تیم است.

سومین اقدامی که می‌تواند منجر به افزایش ایمنی روانی شود، توجه به ایجاد ساختارهای حامی آن است. این‌ها همان پراکتیس‌هایی هستند که برای خلق یک فضای توسعه‌ای ضروری‌اند. برای این کار فرمول خاصی وجود ندارد. مهم این است که برای تأمل و نگاه

به وضعیت کنونی در مقایسه با اهداف، مکانیزم‌های شفاف و سازمان‌یافته‌ای طراحی و تمرین شوند. در نهایت، مانند بسیاری دیگر از وظایف مانند استخدام و خلق عملکرد، مدیران نباید وظیفه خلق ایمنی روانی را به دیگران واگذار کنند. آن‌ها به کتاب‌ها و مقالات لازم دسترسی دارند و باید خود را در این زمینه پاسخگو بدانند. مدیران باید به نقش کلیدی ایمنی روانی بر خروجی کار، ماندگاری اعضای تیم و شکوفایی آن‌ها باور عمیق داشته باشند.



محیط نگهدارنده چیست ؟

وقتی مسئله ای که با آن مواجه هستیم از جنس چالش تطبیقی است، ناچار به کار تطبیقی هستیم. کار تطبیقی نیازمند تغییر ذهنیت، کنار گذاشتن برخی عادت های موجود و تغییر در ارزش ها و باورهاست. این یعنی افراد درگیر باید در یک قلمرو ناشناخته قدم بگذارند. این یک محیط اجتماعی است که در آن افراد باید با واقعیت های سخت روبه رو شوند و ارزش ها و باورهای خود و دیگران را به چالش بکشند. این فضا جایی است که تعارض ها آشکار می شوند و به جای فرار، باید به آن ها پرداخت. در این فضا ایمنی به معنای آسایش نیست؛ به معنای اجازه داشتن برای دست و پنجه نرم کردن با مشکلات است.

کار تطبیقی ذاتاً تجربه ای دردناک است، چون اغلب با فقدان همراه است. از دست دادن و کنار گذاشتن بعضی چیزها بخشی از ماهیت کار تطبیقی است.

چرا به محیط نگهدارنده نیاز داریم؟

- چالش های تطبیقی از افراد می خواهند که:
- از روش های آشنا و قدیمی کار کردن دست بکشند؛
- فرضیات و باورهای ریشه دار خود را بازبینی کنند؛
- مهارت ها و رفتارهای جدید بیاموزند؛
- عدم قطعیت، ابهام، تعارض و احساس فقدان و از دست دادن را تحمل کنند.
- بدون وجود یک محیط نگهدارنده، اضطراب و فشاری که این چالش ها ایجاد می کنند ممکن است بیش از حد شود و افراد را به سمت رفتارهایی مانند موارد زیر سوق دهد:
- اجتناب از انجام کار واقعی؛
- سرزنش دیگران؛
- انکار مسئله؛
- بازگشت به عادت های قدیمی؛
- حمله به فردی که مسئله را مطرح کرده است.
- محیط نگهدارنده به افراد کمک می کند تا به اندازه کافی درگیر مسئله باقی بمانند و بتوانند یاد بگیرند، سازگار شوند و تغییر کنند. دو ویژگی مهم در محیط نگهدارنده، وجود سطح قابل توجهی از اعتماد و یک فضای امن برای پذیرش آسیب پذیری است. در تیم ها و سازمان هایی که ایمنی روانی در سطح مطلوبی نباشد،

چالش های تطبیقی نه مطرح می شوند و نه به آن ها پرداخته می شود. پروفسور هایفنز در کار رهبری تطبیقی از یک نمودار استفاده می کند به نام «منطقه عدم تعادل مولد». در این منطقه، تعارض ها آشکار می شوند و کسی یا کسانی که عامل تغییرند این تعارضات را در یک فضای مولد نگه می دارند تا افراد بتوانند در یک فضای اعتماد به تغییرات لازم دست پیدا کنند. این فضا که همان محیط نگهدارنده است، نه آن قدر سرد که تغییری اتفاق نیفتد. هنر مدیریت این درجه حرارت، بخشی از مهارت های ضروری برای کار تطبیقی است.



♦ خطرات رهبری - به حاشیه راندن

هنگامی که با یک چالش تطبیقی روبه‌رو می‌شوید و دست به کار تطبیقی می‌زنید، در واقع دارید وضع موجود را به چالش می‌کشید. شما از دیگران می‌خواهید تا در باورها و ارزش‌های خود بازنگری کنند و همه به‌خوبی حس می‌کنند که این بازنگری احتمالاً با از دست دادن چیزی که برایشان مهم است، مثل وفاداری‌ها و چیزهایی که به آن عادت کرده‌اند، همراه خواهد بود. مقاومت در برابر اقدامات شما از همین نقطه آغاز خواهد شد.

مقاومت در برابر تغییر مورد نظر معمولاً خود را در تلاش برای جلوگیری از تمرکز شما روی چالش‌هایی که وضع موجود را زیر سؤال می‌برد نشان خواهد داد. در بحبوحه تلاش شما برای ایجاد تغییر ضروری، این مقاومت به ۴ صورت عمومی خود را نشان خواهد داد. هدف هم روشن است: شما را وادار کنند تا دست از این کار بردارید. در این نوشته به یکی از استراتژی‌های بسیار رایج در خارج کردن شما از ریل تغییر اشاره می‌کنیم و در شماره‌های آینده، استراتژی‌های دیگر را هم توضیح خواهیم داد. اگر به کار رهبری تطبیقی می‌پردازید، اطلاع از این استراتژی‌ها و خطراتی که بر سر راه شما قرار خواهند گرفت، ضروری خواهد بود.

استراتژی اول، به حاشیه راندن است. اگر شما روی یک مسئله مهم دست بگذارید که عده‌ای، به‌خصوص آنها که روی صندلی آتوریت نشسته‌اند، مایل به مطرح کردنش نباشند، یکی از روش‌های رایج، به حاشیه راندن شماست. این کار ممکن است گاهی به‌صورت ملموس و فیزیکی، مانند تغییر دفتر کارتان یا جدا کردن شما از دیگران باشد؛ ولی اغلب شکل پنهان‌تری به خود می‌گیرد. ولی چگونه؟ ممکن است شما را بر جنبه تخصصی کارتان متمرکز کنند و اگر بیرون از آن حوزه حرفی بزنید، کسی به حرف شما گوش نخواهد داد. یا در یک سازمان، ممکن است مسئله مبارزه با تبعیض جنسیتی را به یک خانم که به آن علاقه‌مند است بسپارند و به این ترتیب، بقیه سازمان این مقوله را از دستور کار خارج کند. مدیران می‌توانند به کارهای سابق بپردازند و حس کنند که برای تبعیض جنسیتی هم کار مهمی انجام داده‌اند. این همان توکنیزم است؛ یعنی انجام یک کار سطحی و تظاهر به اینکه دارید مسئله را حل می‌کنید. اگر شما که روی تبعیض جنسیتی فعال شده‌اید، درباره مطلب دیگری صحبت کنید، شما را به همان

گوشه محدود باز می‌گردانند.

به حاشیه راندن ممکن است اشکال فریبنده‌تری هم به خود بگیرد. ممکن است به شما بگویند که شما منحصر به فرد هستید، چون نماینده یک ایده مهم هستید. و با این کار، شما و ایده‌هایتان را در یک جعبه محصور کنند. نقش خاصی که به شما می‌دهند، مانع از مشارکت دیگران می‌شود. علاوه بر این، بعد از مدتی آدم‌ها از حرف‌های تکراری شما خسته می‌شوند و ارزش شما تنزل پیدا می‌کند. اگر شما تمام انرژی‌تان را در یک گوشه صرف پرداختن به این مسئله کنید، سازمان خیالش راحت می‌شود که لازم نیست تغییری، آن هم از نوع تطبیقی را حمایت کند.

گاهی اگر مسئله را شخصی کنید، در واقع دارید نسخه به حاشیه راندن خود را می‌پیچید. این اتفاقی بود که برای لیندون جانسون، رئیس‌جمهور آمریکا، در مورد جنگ ویتنام اتفاق افتاد. او نمی‌خواست شکست ویتنام به نام او و وزیر دفاعش تمام شود و این باعث شد که معترضان، شکست دادن او در انتخابات را جانشین مسئله بسیار سخت‌تر صحبت درباره جنگ کنند. توجه از فشار بر کنگره برای خروج از جنگ و پذیرش شکست، تبدیل شد به مخالفت و حمله به شخص جانسون. «خود را هدف قرار دادن» به جای «روی موضوع ماندن»، محبوبیت او را به شدت کاهش داد و تصمیم گرفت که در انتخابات بعدی کاندید نشود.

اگر به جای پررنگ کردن مسئله و همواره آن را موضوع کار قرار دادن، هویت خود را با آن مسئله گره بزنید، احتمال زیادی دارید که از طرف مخالفان به اصل مسئله تبدیل شوید و خودتان را به حاشیه برانید یا حداقل فرصت به حاشیه راندن خود را به مخالفان بدهید.



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