

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

رهبری مؤثر با تواضع، تمرکز بر مسئله اصلی و پرهیز از راه‌حل‌های شتاب‌زده آغاز می‌شود. مدیران با یادگیری در دل کار و رابطه اوستا-شاگردی، استقلال و توانمندی اعضای تیم را پرورش می‌دهند.

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، سارا زارعی نژاد

شماره انتشار: ۱۰

تاریخ انتشار: هفته دوم مرداد ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۱۰ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



◆ چهره‌های خطر در کار رهبری - منحرف کردن

بلکه تمرکز خود را نیز از مسئله اصلی از دست داد و جنبش عملاً درجا زد. گاهی نیز افراد را با ترفیع یا واگذاری مسئولیت‌های پرزرق و برق از مسیر اصلی منحرف می‌کنند. اگر به ناگاه ترفیع غیرمنتظره‌ای گرفتید، از خود بپرسید: «آیا مسئله‌ای وجود دارد که سازمان می‌خواهد مرا از آن دور نگه دارد؟» وقتی برای ایجاد تغییری که آن را ضروری و مثبت می‌دانید دست به کار رهبری می‌زنید، فراموش نکنید که همه مثل شما نمی‌اندیشند و ممکن است اهداف و منافع متفاوتی را دنبال کنند.

هنگامی که بخشی از مخاطبان شما نسبت به ایده‌ای که مطرح کرده‌اید و چالشی که روی میز گذاشته‌اید احساس خطر کنند، به روش‌های مختلف تلاش می‌کنند قطار تغییر را از مسیر خود خارج کنند. آن‌ها در مواجهه با این چالش، احساس خطر فقدان می‌کنند و طبیعی است که از آن استقبال نکنند؛ بنابراین سعی خواهند کرد حواس شما را، به عنوان عامل تغییر، پرت کنند و برای این کار از روش‌های مختلفی استفاده خواهند کرد. گاهی کارهای بیشتری را به شما می‌سپارند تا دیگر وقت سر خاراندن نداشته باشید یا با منحرف کردن توجه شما به یک موضوع مهم دیگر، تمرکزتان را از مسئله اصلی می‌گیرند. مثال خوبی در این زمینه، مارتین لوتر کینگ است. تمرکز او بر لغو سیاست‌های تبعیض نژادی علیه سیاه‌پوستان بود. در همین زمان، مخالفان جنگ ویتنام او را تشویق کردند تا دستور کار خود را گسترش دهد و در این موضوع نیز فعالیت کند.

این فعالیت با ارزش‌های انسانی کینگ هم همخوانی داشت و او احساس می‌کرد که در این حوزه نیز توان اثرگذاری دارد. مبارزه مدنی در حال پیشرفت بود و این موضوع به کینگ احساس مثبتی می‌داد. در عین حال، هنوز کار زیادی در جنبش مدنی، هم در ایالت‌های جنوبی و هم در ایالت‌های شمالی، باقی مانده بود. لیبرال‌های شمال با جنگ مخالف بودند و ورود کینگ به این مسئله را مثبت تلقی می‌کردند. کینگ نیز برای ادامه مبارزه مدنی به حمایت آن‌ها نیاز داشت. از سوی دیگر، پرداختن به جنگ ویتنام آن‌ها را شخصاً به چالش نمی‌کشید، در حالی که گسترش مبارزه مدنی به شهرها، مدارس و سازمان‌ها می‌توانست باعث بروز مقاومت در همین لیبرال‌ها شود. آن‌ها ترجیح می‌دادند کینگ بر مسئله کم‌خطرتر مخالفت با جنگ ویتنام تمرکز کند و کینگ هم در این تله افتاد.

موکلان اصلی او، یعنی سیاه‌پوستان جنوب، با او همراه نشدند، چون هنوز کارهای ناتمام زیادی در جنوب وجود داشت که توجه کینگ را می‌طلبید. کینگ نه تنها در موضوع ویتنام موفقیت قابل توجهی به دست نیاورد،



♦ تواضع (Humility)

تواضع یعنی خود را همان طور که هستیم بشناسیم؛ به این معنا که هم نقاط قوت خود را بشناسیم و هم محدودیت هایمان را، و در عین حال برای یادگیری از دیگران گشوده و پذیرنده باشیم.

تواضع واقعی چیست؟

شاید یکی از بهترین راه های شناخت تواضع، نگاه کردن به ویژگی های صفت متضاد آن، یعنی تکبر و نخوت باشد. وقتی خود را برتر از دیگران می دانیم، بسیار سخت خواهد بود که بتوانیم رفتار متواضعانه ای در پیش بگیریم. البته مفهوم دیگری هم وجود دارد که در تضاد با تواضع است، اما کمتر به آن توجه شده است. هنگامی که خود را خوار می شماریم نیز متواضع نیستیم. وقتی خود را کمتر از دیگران می بینیم، تواضع نداریم. کوچک و محقر دیدن خود، نشانه تواضع نیست. تواضع، در واقع اعتماد به نفس بدون تکبر است. یک انسان متواضع می تواند قاطع و قدرتمند باشد؛ اما در عین حال بپذیرد که همه پاسخ ها را نمی داند. فرد متواضع اشتباهات خود را می پذیرد، به ندانسته ها و ابهام های خود اذعان می کند، به جای فرض کردن، سؤال می پرسد، به دنبال بازخورد است، در صورت مواجهه با شواهد جدید، حاضر است نظر خود را تغییر دهد و به دیدگاه های متفاوت با دقت و احترام گوش می دهد.

چرا تواضع اهمیت دارد؟

۱. امنیت روانی ایجاد می کند

وقتی مدیران نشان می دهند که همه چیز را نمی دانند، اعضای تیم احساس امنیت بیشتری برای بیان نظرات، نگرانی ها و پرسش های خود پیدا می کنند. پژوهش های Amy Edmondson نشان می دهد که افراد زمانی بیشتر ایده ها، اشتباهات و نگرانی های خود را مطرح می کنند که مدیرانشان گشودگی و پذیرش خطاپذیری را نشان دهند. مدیری که همیشه خود را صاحب پاسخ درست نشان می دهد، ناخواسته به دیگران این پیام را می دهد که سکوت کنند.

۲. یادگیری را تقویت می کند

تواضع زیربنای یادگیری است. اگر تصور کنیم که همه چیز را می دانیم، دیگر دلیلی برای دریافت بازخورد

یا بررسی دیدگاه های متفاوت وجود نخواهد داشت. افراد متواضع بیشتر احتمال دارد که نقاط کور خود را شناسایی کنند، از اشتباهاتشان درس بگیرند و خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. این موضوع به ویژه در مواجهه با چالش های تطبیقی اهمیت دارد؛ چالش هایی که هیچ فردی به تنهایی پاسخ کامل آن ها را در اختیار ندارد.

۳. اعتماد ایجاد می کند

افراد معمولاً به کسانی اعتماد می کنند که درباره آنچه می دانند و آنچه نمی دانند صادق هستند. قطعیت ظاهری و بیش از حد، زمانی که واقعیت خلاف آن را نشان دهد، می تواند به اعتبار فرد آسیب بزند.

تواضع در رهبری تطبیقی

در مدل رهبری تطبیقی، افراد باید در برابر وسوسه «متخصصی که همه پاسخ ها را دارد» مقاومت کنند. چالش های تطبیقی تنها با دانش فنی حل نمی شوند؛ آن ها به یادگیری جمعی نیاز دارند. کسی که کار رهبری تطبیقی را می فهمد:

- می داند که خرد و دانش در سراسر سازمان توزیع شده است؛
 - از دیدگاه های متنوع استقبال می کند؛
 - همراه با دیگران یاد می گیرد؛
 - محیطی نگهدارنده ایجاد می کند که در آن افراد بتوانند بینش ها و تجربه های خود را مطرح کنند.
- به طور خلاصه، تواضع در واقع بیان واقعیت است؛ اینکه همه ما انسان هستیم، اشتباه می کنیم، همه چیز را نمی دانیم و هرگز هم نمی توانیم همه چیز را بدانیم.



♦ رابطه اوستا- شاگردی بین مدیر و عضو تیم

این روش هم باعث افزایش دلبستگی افراد به کار می‌شود و هم مهارت‌های مورد نیاز را در آن‌ها تقویت می‌کند. عضو تیم در نحوه کار با او، منش و رفتار شما را مشاهده می‌کند و از آن‌ها می‌آموزد. این فرایند، یک فرایند پیوسته است. بازخورد در حین انجام کار و در زمان مناسب ارائه می‌شود و دیگر مجبور نمی‌شوید جلسات ارزیابی و بازخورد سه ماه یک بار داشته باشید. این سطح از رابطه حتی ممکن است شما را از برگزاری بسیاری از جلسات یک به یک بی‌نیاز کند یا محتوای این جلسات را به گفت‌وگو درباره آینده و توسعه فردی سوق دهد.

فراموش نکنید که یکی از مهم‌ترین وظایف شما به عنوان مدیر، توسعه اعضای تیم‌تان است. البته این یک منفعت یک طرفه نیست. شما نیز در این فرایند به توسعه ظرفیت‌های خود می‌پردازید. مهارت مربیگری را تمرین می‌کنید و به تدریج می‌توانید برای تک تک اعضای تیم خود یک منتور مؤثر باشید. چنین رابطه‌ای بیشترین تأثیر را بر افزایش انگیزه و تعلق سازمانی خواهد داشت. تکیه بر افراد خارج از تیم برای تقویت این فضای توسعه‌ای می‌تواند نشانه آن باشد که شما باید توجه بیشتری به خلق رابطه اوستا-شاگردی داشته باشید. هر روش دیگری، کندتر، پرهزینه‌تر و در بیشتر موارد کم‌اثرتر است.

تقریباً هیچ کس تردیدی ندارد که انتقال محتوا، بدون اینکه تقریباً بلافاصله در عمل و در انجام کارهای روزمره به کار گرفته شود، نتیجه چندان ناخواهد داشت. مدیر بیدار، در رابطه اوستا-شاگردی، بهتر از هر کس دیگری می‌داند که همکاری چه چیزهایی را و در چه سطحی بلد است و در آینده نزدیک چه چیزهایی را باید یاد بگیرد. با این مجموعه از اطلاعات، مدیر اوستا به این فکر می‌کند که چه کاری را باید به فرد واگذار کند و چگونه مطمئن شود که او فرصت یادگیری این ابعاد را خواهد داشت. هیچ شخص دیگری، چه در درون سازمان و چه بیرون از آن، از چنین موقعیتی برخوردار

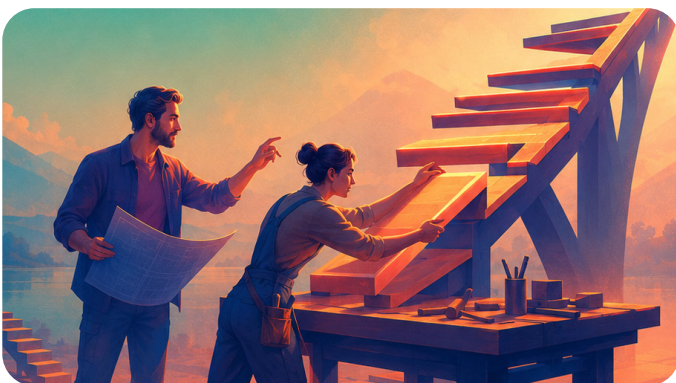
قبلاً به این مقوله اشاره کرده بودیم و به دلیل اهمیت آن، تصمیم گرفتیم بیشتر درباره‌اش بنویسیم.

گفتیم که یکی از پایه‌های مدیریت به عنوان یک پراکتیس، بخش «دست به کار بودن» یا Craft آن است. در این نوع کار، صدها سال است که یادگیری بر مبنای رابطه اوستا-شاگردی شکل گرفته است؛ بنابراین طبیعی است که برای آن بخش از کار مدیران که به کرفت مربوط می‌شود، به چنین رابطه‌ای توجه ویژه داشته باشیم.

روش اوستا-شاگردی، مدیر را از یک ناظر به یک توسعه‌دهنده مهارت‌های ضروری برای اعضای تیم تبدیل می‌کند. به این ترتیب، به جای اینکه کار توسعه افراد را به دیگران بسپارد، خود مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرد. اگر به عنوان یک مدیر می‌خواهید به چنین کار مهمی بپردازید، می‌توانید به موارد زیر توجه کنید:

- به اعضای تیم فضا بدهید تا خودشان یاد بگیرند. از ارائه راه حل آماده خودداری کنید و اجازه دهید خودشان آن را کشف کنند و به کار بگیرند؛ حتی زمانی که فکر می‌کنید در حال اشتباه کردن هستند.
- هنگامی که تصمیمی می‌گیرید و انجام کاری را از آن‌ها می‌خواهید، دلیل آن را برایشان توضیح دهید. آن‌ها باید فرایند رسیدن به تصمیم و منطق پشت آن را بفهمند و به تدریج منطق تصمیم‌گیری خود را با استفاده از تجربه‌های شما شکل دهند.
- کارهایی را به آن‌ها بسپارید که می‌دانید هنوز همه ظرفیت‌های لازم برای انجام آن را ندارند و هم‌زمان از آن‌ها حمایت کنید تا از اشتباه کردن و اهمه‌ای نداشته باشند.

- یکی از حساس‌ترین بخش‌های این روش مدیریت، ایجاد تعادل بین احترام به خودفرمانی فرد و راهنمایی مؤثر است. هدف شما افزایش مهارت‌های فرد است و می‌دانید که بزرگسالان از تجربه‌های خود بیشتر و بهتر از انتقال صرف دانش یا تجربه‌های دیگران یاد می‌گیرند.



♦ تله فیکس شدن روی راه حل

بسیاری از افراد، به ویژه مدیران، بعد از یک نگاه سریع به ظاهر مسئله، خیلی زود یک راه حل پیشنهاد می کنند؛ اما در عمل، با وجود صرف زمان و انرژی زیاد برای اجرای آن، مسئله همچنان سر جای خود باقی می ماند، اگر بدتر نشده باشد. این یکی از رایج ترین تله ها در حل مسئله است.

دلیل گرفتار شدن در این تله شاید این باشد که پیش از آنکه مسئله را به درستی درک کنیم و ابعاد و زوایای مختلف آن را بسنجیم، به اولین راه حلی که به ذهنمان می رسد، می چسبیم و وارد عمل می شویم. شاید چون فکر می کنیم این مسئله شبیه مسئله ای است که قبلاً با آن مواجه شده ایم. شاید هم راه حل مشابهی را در جای دیگری تجربه کرده ایم و نتیجه گرفته ایم. گاهی هم عجله داریم یا با ابهام احساس راحتی نمی کنیم.

در پژوهشی که در سال ۲۰۲۳ منتشر شد، محققان ۲۸ تیم را در فرایند حل یک مسئله خاص مشاهده کردند و سپس عملکرد آن ها را رتبه بندی کردند. آن ها عملکرد پنج تیم برتر و پنج تیم ضعیف تر را از نظر مراحل و فرایند حل مسئله با یکدیگر مقایسه کردند و متوجه شدند که در هر گروه، الگوهای مشترکی وجود دارد.

در تیم های مؤثرتر، در تمام مراحل، با صرف جمع آوری اطلاعات و دقیق تر کردن تعریف مسئله می شود. در مقابل، تیم هایی با عملکرد ضعیف، زمان بیشتری را صرف بررسی و ارزیابی راه حل ها می کنند. هر دو گروه کار را با بیان برداشت خود از مسئله آغاز کردند، اما تیم های ضعیف خیلی زود وارد مرحله ارائه، بررسی و مقایسه راه حل ها شدند. وقتی وارد این مسیر شدند، دیگر کمتر به تعریف و درک مسئله پرداختند و گفت و گو ها در فضای راه حل ها باقی ماندند. حتی اگر کسی می پرسید «در این مورد خاص چه می دانیم؟»، معمولاً این پرسش نادیده گرفته می شد و بحث دوباره به مقایسه راه حل ها و تصمیم گیری برمی گشت. بسیاری از این تصمیم ها نیز در نهایت نادرست از آب درمی آمدند.

سؤال این است که چگونه می توان از فیکس شدن زود هنگام روی راه حل جلوگیری کرد؟ پیشنهاد های زیر می توانند مفید باشند:

- از همه بخواهید هر اطلاعاتی را که درباره مسئله دارند با دیگران به اشتراک بگذارند. شکل گیری یک تصویر

مشترک و جامع از مسئله در این مرحله اهمیت زیادی دارد. اگر کسی اطلاعاتی داشته باشد ولی آن را بیان نکند، آن اطلاعات هرگز وارد گفت و گوی تیمی نخواهد شد.

- اغلب افراد از جلسات طولانی گریزان اند و دوست دارند هرچه زودتر به نتیجه برسند. این تمایل معمولاً خود را در تلاش برای رسیدن سریع به یک راه حل نشان می دهد. وظیفه شما این است که گفت و گو را دوباره به سمت جمع آوری اطلاعات و درک عمیق تر مسئله برگردانید و یادآوری کنید که برای پرداختن به راه حل ها نیز زمان کافی وجود خواهد داشت.

- تصمیم گیری شواهد محور را تشویق کنید. کمک کنید افراد به جای تکیه بر برداشتها و نظرات شخصی، بر داده ها و شواهد تمرکز کنند.

- از وایت برد یا هر ابزار دیگری استفاده کنید که اطلاعات و داده ها را برای همه اعضای تیم قابل مشاهده کند. مسائل معمولاً پیچیده تر از آن هستند که در نگاه اول به نظر می رسند. اگر پیش از آنکه تصویر کامل و همه جانبه ای از مسئله به دست آوریم، انرژی خود را صرف یافتن راه حل کنیم، احتمال دارد به تصمیم هایی برسیم که نه تنها مسئله را حل نکنند، بلکه آن را پیچیده تر نیز بکنند.



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.

