

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



رهبری یک جایگاه نیست؛ فعالیت برای ایجاد تغییر مثبت است. سازمان تطبیقی زمانی شکل می‌گیرد که مدیران پاسخگو باشند، از اعضای تیم بیاموزند و به جای ادعای داشتن همه پاسخ‌ها، دیگران را در مسیر تغییر مشارکت دهند.

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: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب پور، سارا زارعی نژاد

شماره انتشار: ۱۱

تاریخ انتشار: هفته سوم مرداد ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۱۱-۱۴۰۵-BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



♦ چرا پذیرش رهبری به عنوان یک فعالیت دشوار است؟

با محوریت فرد طراحی و اجرا می‌شوند. اگر در چنین برنامه‌هایی شرکت کنید، متوجه خواهید شد که تقریباً تمام محتوا درباره خود شما و ویژگی‌های شخصی شماست، نه درباره کار رهبری. مدل‌های شایستگی نیز عمدتاً بر ویژگی‌های فردی تمرکز دارند. فرض اصلی معمولاً چیزی شبیه به این است: «هرچه خودت را بهتر بشناسی، رهبر بهتری خواهی شد. اگر ویژگی‌های شخصی مناسبی داشته باشی، می‌توانی به دیگران انگیزه بدهی و آن‌ها را تشویق کنی تا به مسائلی بپردازند که برای تو اهمیت دارند.»

این به معنای انکار اهمیت ویژگی‌های فردی نیست؛ بلکه تأکید بر این است که ممکن است همه این شایستگی‌ها را داشته باشید، اما همچنان نتوانید کار رهبری را به درستی انجام دهید. تغییر این دیدگاه، به سرعت اتفاق نخواهد افتاد و تا آن زمان، همچنان سالانه بیش از ۵۰ میلیارد دلار در سراسر جهان برای برنامه‌های توسعه رهبری با همین مدل‌های رایج هدر خواهد رفت؛ بی‌آنکه بخش مهمی از آن‌ها به نتیجه مطلوب برسند.

در رهبری تطبیقی، رهبری یک فعالیت است، نه یک شغل یا یک منصب سازمانی. در این پارادایم، دیگر کسی با عنوان «رهبر» در سازمان نداریم. آنچه وجود دارد، عواملان تغییر مثبت هستند؛ افرادی که برای انجام کار رهبری، لزوماً به آئوریت یا جایگاه سازمانی وابسته نیستند. تغییر این نگرش برای کسانی که سال‌ها رهبری را با «رهبر» یکی دانسته‌اند و به دوگانه رهبر-پیرو عادت کرده‌اند، آسان نیست.

دلایل مختلفی برای این دشواری وجود دارد، از جمله:

- این واژه سال‌هاست در زبان و ادبیات ما جا افتاده و با آن خو گرفته‌ایم. عنوان «رهبر» به طور سنتی به کسی اطلاق می‌شود که صاحب قدرت و آئوریت است.
- دیدن رهبری به عنوان یک فرد، به نفع کسانی است که در جایگاه قدرت قرار دارند. هدایت کردن دیگران یک امتیاز است و قدرت نیز برای بسیاری جذاب است. این قدرت و امتیاز می‌تواند اعتیادآور باشند. برای کسی که در جایگاه آئوریت قرار دارد، تغییر به یک مدل چالش‌محور، با ترس از دست دادن کنترل و حتی جایگاه همراه است.

- کسانی که در سطوح بالای سازمان قرار دارند، به سادگی نمی‌پذیرند که همه پاسخ‌ها را ندارند. برای صاحبان آئوریت بسیار وسوسه‌انگیز است که هم خود و هم دیگران را قانع کنند که پاسخ همه سؤال‌ها را می‌دانند و دقیقاً می‌دانند چه باید کرد. شاید با خود فکر می‌کنند اگر به چنین جایگاهی رسیده‌اند، حتماً به این دلیل بوده که پاسخ پرسش‌ها را داشته‌اند.

- ایده رهبری به عنوان یک فرد یا تعداد محدودی از افراد، در اغلب دوره‌های «توسعه رهبری» بارها تکرار و تقویت می‌شود. این دوره‌ها معمولاً برای گروه کوچکی از افراد طراحی شده‌اند که از ابتدا در موقعیت آئوریت قرار دارند. گویی این برنامه‌ها برای آدم‌های خاص و جایگاه‌های خاص ساخته شده‌اند.

تقریباً تمام برنامه‌های توسعه رهبری روی تفکر رهبری



پاسخگویی

آن‌ها در این نگاه به پاسخگویی، شما باید در گفت‌وگوی مداوم با همکاران از اهداف، چالش‌ها و دغدغه‌های آن‌ها با خبر شوید تا بتوانید رفتارهای خود را بگونه‌ای تنظیم کنید که مانع رسیدن آن‌ها به اهدافشان نشوید.

شما باید پاسخگوی تأثیر خود بر دیگران باشید. پاسخگویی یک مقوله درونی است و نمی‌توان کسی را به زور و در بلندمدت پاسخگو کرد. مدیران زمانی نتایج بهتری می‌گیرند که خودشان الگوی پاسخگویی باشند؛ نه فقط در برابر مدیران بالادست، بلکه در برابر کارکنان و اعضای تیم.

در شماره‌های آینده، درباره اینکه چگونه می‌توان فرهنگ پاسخگویی را در سازمان نهادینه کرد، بیشتر خواهیم نوشت.

تعریف پاسخگویی به این بستگی دارد که از چه کسی سؤال کنید. برخی آن را در کنار مسئولیت‌پذیری قرار می‌دهند و حتی تفاوتی میان این دو قائل نیستند. گروهی هم پاسخگویی را یک ویژگی هستی‌شناسانه انسان می‌دانند و آن را مستقل از مسئولیت‌پذیری ارزیابی می‌کنند. بعضی هم پاسخگویی را در رفتار انسان متجلی می‌بینند. با وجود این تفاوت‌ها، تقریباً همه در یک نکته هم‌نظرند: پاسخگو بودن چیز خوبی است.

در اغلب موارد، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در کنار یکدیگر مطرح می‌شوند. یعنی وقتی مسئولیتی را می‌پذیرید، باید در برابر انجام درست آن نیز پاسخگو باشید. سازمان‌ها تلاش می‌کنند، دست‌کم در شعار، فرهنگ پاسخگویی را در میان اعضای خود نهادینه کنند. آن‌ها از افراد می‌خواهند مالک مسئولیت‌های خود باشند. این مسئولیت‌ها معمولاً از طرف دیگران بر دوش افراد گذاشته می‌شوند. در این چارچوب، پاسخگویی یعنی مسئولیت موفقیت یا شکست کار را بپذیرید و از زیر بار آن شانه خالی نکنید.

آقای تشویر با نگاهی هستی‌شناسانه به مفهوم پاسخگویی (Accountability) می‌پردازد. در این نگاه، پاسخگویی به این معناست که شما در برابر مسئولیت‌های خود چگونه هستید (نوع بودن)؛ هم هنگام پرداختن به آن‌ها و هم پس از آن، زمانی که با شرایط و موانعی روبه‌رو می‌شوید که ممکن است تحقق مسئولیت‌هایتان را دشوار کنند. به عبارت دیگر، پاسخگویی به نوع بودن شما در ساحت زندگی بازمی‌گردد؛ اینکه مالکیت کامل قول‌ها و توافق‌هایی را که خودتان پذیرفته‌اید یا دیگران از جانب شما پذیرفته‌اند، بر عهده بگیرید. پاسخگویی یعنی انجام دادن و به سرانجام رساندن هر آنچه شما یا تیم‌تان پذیرفته‌اید و پاسخگو دانستن خود در برابر نتایج حاصل از اقداماتتان.

نگاه دیگری هم به پاسخگویی وجود دارد که بر تأثیر نگاه رفتار شما بر توانایی دیگران برای دستیابی به اهدافشان تمرکز دارد. به عبارت دیگر در هر رابطه‌ای، چه با همکاران، چه در خانواده و چه در جامعه، شما خود را نسبت به تأثیری که بر توانایی دیگران برای رسیدن به خواسته‌ها و اهدافشان می‌گذارید، پاسخگو می‌دانید.



♦ یادگیری از لایه‌های پایین‌تر

به پرداختن به «شغل دوم» نشود. شغل دوم یعنی پنهان کردن ضعف‌ها و اشتباه‌ها و مدیریت تصویری که دیگران از ما دارند. مدیری که نسبت به ایده‌ها و نقدهای اعضای تیم گشوده است، هم به توسعه ظرفیت‌های آن‌ها کمک می‌کند و هم به توسعه ظرفیت‌های خودش.

مدیران بیدار کارهای معنادار را به اعضای تیم خود می‌سپارند، چون پیوسته در اندیشه فراهم کردن شرایطی هستند که ظرفیت‌های آن‌ها توسعه پیدا کند؛ اما در عین حال، با دقت به آن‌ها گوش می‌دهند تا نکات جدیدی را کشف کنند و از آن‌ها بیاموزند.

چنین مدیرانی همواره و صمیمانه سؤال طلایی «توجه فکر می‌کنی؟» را از همکاران خود می‌پرسند. این سؤال را به گونه‌ای مطرح می‌کنند و سرپا گوش می‌شوند که مخاطب احساس می‌کند نظر و نگاه او واقعاً برای مدیر اهمیت دارد. اگر همکار ایده‌ای را مطرح کند، مدیر بیدار با تمرکز به آن گوش می‌دهد و با طرح سؤال‌های بیشتر، تلاش می‌کند ایده را بهتر بفهمد. اگر آن ایده را بپذیرد، مراقب است که مالکیت آن از همکار سلب نشود و در عین حال، از او قدردانی می‌کند.

موفقیت در شنیدن نقدها، نظرها و پیشنهادهای همکاران، مستلزم آن است که آن‌ها به شما، به عنوان مدیر، اعتماد داشته باشند. فضای کاری شما باید از ایمنی روانی و فرهنگ پاسخگویی برخوردار باشد تا افراد بتوانند بدون نگرانی از عواقب آتی آنچه را در ذهن دارند با خیال راحت بیان کنند.

یادگیری از اعضای تیم، همچنین به تواضع واقعی از سوی شما نیاز دارد. باید با آسیب‌پذیری خود کنار آمده باشید و از بیان اشتباه‌ها و نقاط ضعف خود پرهیز نکنید. اگر شما نقاب داشته باشید، دیگران هم با نقاب‌های متعدد در برابر شما قرار خواهند گرفت. مدیران بیدار، مدیران آسیب‌پذیری هستند و چیزی برای پنهان کردن ندارند.

تفویض اختیار، بستر مناسبی برای شکل‌گیری یادگیری متقابل است. شما باید به اندازه کافی به عضو تیم خود آزادی بدهید تا شیوه انجام کاری را که به او سپرده‌اید، خودش طراحی و اجرا کند. در عین حال، در طول مسیر پروژه تفویض اختیار، در کنار او می‌مانید تا هم از شیوه انجام کار او بیاموزید و هم از بروز اشتباه‌های قابل پیشگیری جلوگیری کنید.

مدیر بیدار خود را صاحب همه پاسخ‌ها، و حتی همه سؤال‌ها، نمی‌داند. دغدغه‌های خود را با همکارانش در میان می‌گذارد و تلاش می‌کند هیچ‌کس ناچار



♦ رهبری به عنوان عاملیت تغییر

• مهارت در تعریف مسئله و تشخیص بخش‌های تطبیقی آن.

• توانایی به‌کارگیری دیگران در فرایند حل مسئله. عامل اصلی تغییر، که معمولاً یکی از مدیران سازمان است، می‌تواند از مشاوره استفاده کند که مسائل را از بیرون می‌بیند، اما مسئولیت اصلی بر عهده کسی است که درون سازمان حضور دارد؛ کسی که پوستش در بازی است، فرهنگ سازمان را می‌شناسد و شبکه گسترده‌ای از ارتباطات درون سازمانی دارد. مشاور می‌تواند از چارچوب کار حفاظت کند، مانع بروز سوگیری در تصمیم‌های مدیران شود و چون بیرون از دایره سیاست‌ها و رقابت‌های داخلی قرار دارد، عامل تغییر را در گرفتن تصمیم‌های بهتری یاری کند.

فردی که در ادبیات رایج از او با عنوان «رهبر» یاد می‌شود، در چارچوب رهبری تطبیقی، «عامل تغییر مثبت» نامیده می‌شود. در شماره‌های آینده بیشتر درباره این مفهوم خواهیم نوشت.

اگر سازمانی بخواهد نه تنها ماندگار باشد، بلکه در طول مسیر شکوفا شود، ناگزیر از تغییر است. شرایط پیرامون همواره در حال تغییرند و سازمان نیز باید بتواند خود را با این تغییرات سازگار کند؛ اما چگونه؟

مدل رایج این است که هر چند وقت یک‌بار، پروژه‌ای با عنوان تحول در سازمان آغاز می‌شود و معمولاً با همراهی یک مشاور پیش می‌رود. همه ما می‌دانیم که بخش زیادی از این پروژه‌ها یا شکست می‌خورند یا با اهداف موردنظر فاصله زیادی پیدا می‌کنند. حتی اگر پروژه هم موفق شود، سازمان الزاماً ظرفیت تطبیق پیدا نکرده است و مدتی بعد دوباره باید پروژه تحول دیگری را آغاز کند.

مدل دیگر، حرکت به سمت تبدیل شدن به یک سازمان تطبیقی (Adaptive Organization) است. معنای این مدل آن است که سازمان و همه اجزای آن، به صورت مستمر خود را با شرایط محیطی و روندهای پیش‌رو تطبیق دهند. در این نگاه، تغییر یک پروژه نیست و دیگر نیازی به تحول‌های مقطعی و پرهزینه نخواهیم داشت.

برای تبدیل یک سازمان معمولی به یک سازمان تطبیقی، باید تلاش کنیم همه مدیران را به عاملان تغییر (Change Agents) تبدیل کنیم. بدیهی است که منظور از تغییر، تغییری مثبت است؛ تغییری که قرار است شرایط افراد و تیم‌ها را بهتر کند و هم‌زمان باعث افزایش چشمگیر بهره‌وری و زیست بهتر اعضای سازمان و سایر ذی‌نفعان شود.

عامل تغییر همان کسی است که کار رهبری را انجام می‌دهد. او اهداف شفاف را دنبال می‌کند و می‌داند که برای پیشرفت، باید با بسیج دیگران، چالش‌های مسیر را شناسایی کند و آن‌ها را از میان بردارد. در این مسیر، عامل تغییر اعضای تیم را تشویق می‌کند تا با واقعیت‌ها روبه‌رو شوند. طبیعی است که برای موفقیت در کار رهبری، یعنی مواجهه با چالش‌های تطبیقی، باید ویژگی‌هایی را در خود پرورش دهد از جمله:

- توانایی خلق رابطه‌ای با کیفیت با همه کسانی که قرار است در فرایند تغییر مشارکت کنند.
- مهارت برقراری ارتباط با دیگران و به اشتراک‌گذاری و دریافت اطلاعات ضروری.
- انعطاف‌پذیری.



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.



مدرسه مدیریت فراتر