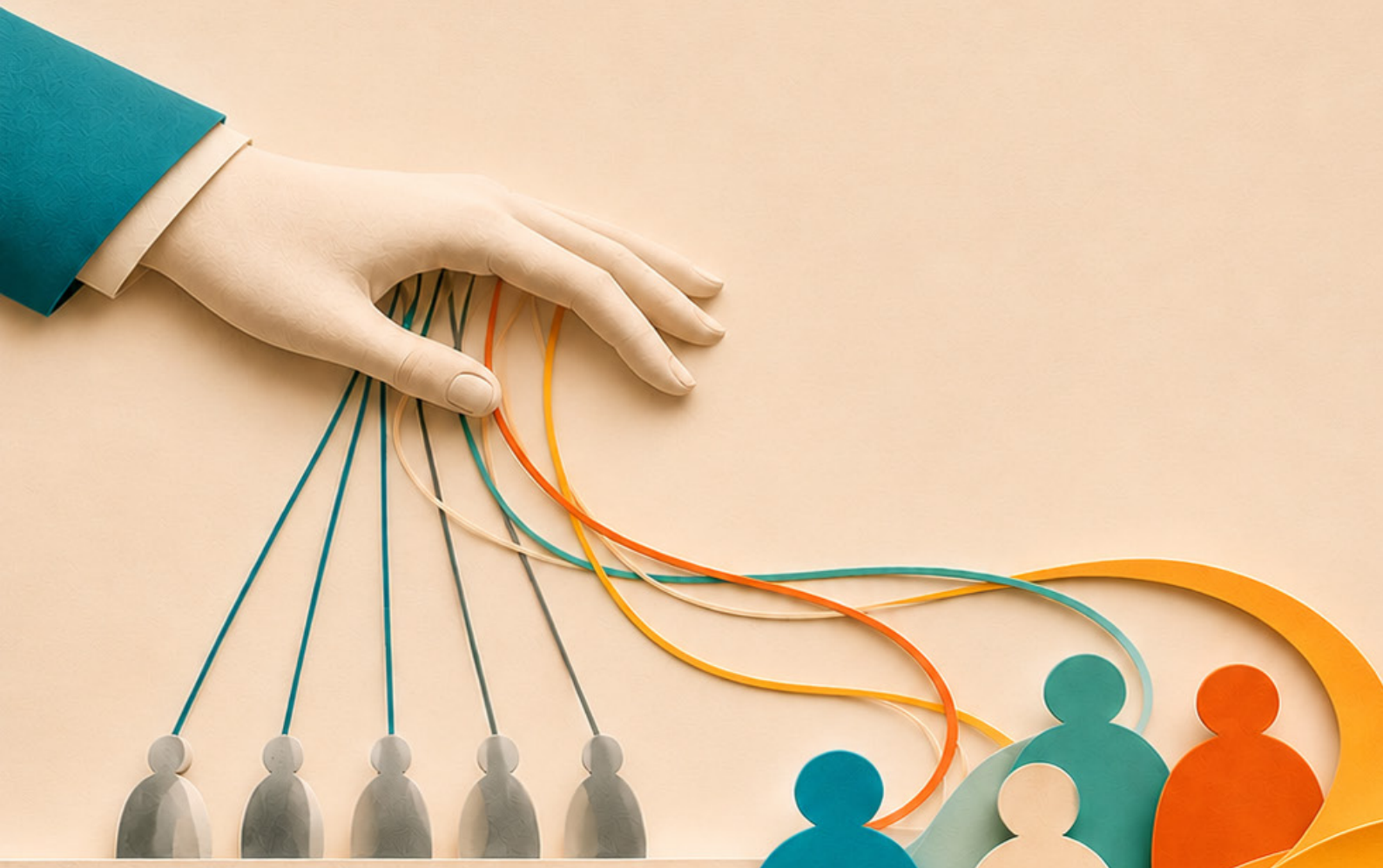
سال اول | شماره ۲۷ | هفته اول آذر ۱۴۰۵

یاران

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

بازنگری در باورهای رایج مدیریتی؛ از کنترل افراد تا اعتماد، رشد و مشارکت.

باران

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می‌شود.

نام هفته‌نامه: باران

صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر

سردبیر: زاهد شیخ‌الاسلامی

اعضای تحریریه: حمید امیری، بهاره رازقی، زاهد شیخ‌الاسلامی، احسان صنعتی مقدم

مدیر هنری: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه‌آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب‌پور، سارا زارعی‌نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۲۷

تاریخ انتشار: هفته اول آذر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۲۷

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM۹pn

وب‌سایت: faraatarschool.org

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

مدرسه مدیریت فراتر

۱۰باور رایج مدیران درباره مدیریت افراد

۱. مدیریت یعنی کنترل و نظارت

بسیاری از مدیران باور دارند وظیفه اصلی‌شان کنترل دقیق کارکنان، بررسی مداوم کارها و اطمینان از اجرای دستورات است. این باور اغلب به ریزمدیریتی (Micromanagement) و کاهش انگیزه کارکنان منجر می‌شود. ریشه این باور اغلب از تجربه مدیریت سنتی، ترس از اشتباه کارکنان یا نبود مهارت در تفویض اختیار ناشی می‌شود. پیامد این تفکر، افزایش ریزمدیریت، کاهش خلاقیت، وابستگی کارکنان به مدیر و نهایتاً فرسودگی دوطرفه است. کاری که مدیران باید بر آن تمرکز کنند، ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند بهترین کار خود را انجام دهند؛ رابطه اوستا-شاگردی، کنترل کمتر و پاسخ‌گویی متقابل بیشتر است.

۲.کارکنان فقط برای پول کار می‌کنند

این باور ساده‌انگارانه که انگیزه اصلی افراد فقط حقوق و پاداش مالی است، باعث نادیده گرفتن نیازهای دیگر مانند رشد، شناخته شدن، معنا و تعلق می‌شود. این باور نادرست ریشه در ساده‌سازی انگیزه انسانی و احتمالاً تجربه محدود محیط‌هایی دارد که فقط پاداش مالی محرک بوده است. چنین باوری به نادیده گرفتن نیاز به رشد، شناخته شدن، معنا و تعلق و کاهش تعهد بلندمدت می‌انجامد. باید بدانیم که پاداش مالی منصفانه شرط لازم است، اما کافی نیست؛ انگیزه درونی (معنا، رشد، خودمختاری) پایدارتر است.

۳. اگر بازخورد منفی بدهم، رابطه خراب می‌شود

بسیاری از مدیران از ارائه بازخورد صریح و سازنده اجتناب می‌کنند، چون باور دارند این کار باعث ناراحتی، کاهش انگیزه یا تخریب رابطه می‌شود. در نتیجه، به‌جای ایجاد یک رابطه عمیق و خلق ایمنی روانی، بازخوردها را چند ماه نگاه می‌دارند تا وقتی که فرم‌های ارزیابی عملکرد را دریافت می‌کنند، دستشان



خالی نباشد. به این ترتیب، مشکلات کوچک انباشته می‌شوند.این باور احتمالاً ریشه در ترس از تعارض، تجربه منفی گذشته یا نبود مهارت در ارائه بازخورد سازنده دارد و در نتیجه آن، عملکرد کاهش می‌یابد و دلبستگی فرد به تیم و سازمان هم تضعیف می‌شود. ارائه بازخورد سازنده و حتی منفی زمانی به دل می‌نشیند که فرد مقابل به حسن‌نیت مدیر باور داشته باشد و این نیز مستلزم سرمایه‌گذاری در کیفیت رابطه است.

۴.همه کارکنان مثل هم هستند

باور به یکسان بودن افراد و استفاده از یک سبک مدیریتی برای همه، بدون توجه به تفاوت‌های شخصیتی، انگیزه‌ها و مرحله شغلی هر فرد. این باور شاید ریشه در تمایل ذهن به دسته‌بندی و ساده‌سازی یا نبود وقت برای شناخت تک‌تک افراد داشته باشد. نادیده گرفتن تفاوت‌های افراد می‌تواند تأثیر منفی و مخربی بر انگیزه افراد و کیفیت رابطه آن‌ها با مدیر داشته باشد. واقعیت این است که هر فرد ترکیب متفاوتی از انگیزه، توانایی و نیاز دارد؛ مدیر مؤثر سبک خود را با نیازها و ویژگی‌های همکاران تنظیم می‌کند.

۵. مدیر باید همه پاسخ‌ها را بداند

بسیاری از مدیران احساس می‌کنند اگر پاسخ نداشته باشند یا از تیم کمک بگیرند، اقتدارشان زیر سؤال می‌رود. این باور مانع یادگیری مشترک و مشارکت تیم می‌شود. این باور ریشه در تصور سنتی از اقتدار مدیر، ترس از ضعیف دیده شدن و فرهنگ سازمانی رقابتی دارد. مدیری که با آسیب‌پذیری خود کنار نیامده است، همواره سعی می‌کند تصویری بدون نقص از خود ارائه دهد. ولی این تلاش منجر می‌شود به عدم مشارکت تیم، کاهش یادگیری جمعی، تصمیم‌های ضعیف‌تر و در نهایت فشار روانی بر مدیر. مدیر بیدار می‌داند که همه‌چیز را نمی‌داند و از دیگران کمک می‌گیرد. هیچ‌گاه وانمود نمی‌کند که پاسخ همه سؤالات را دارد. قدرت او در پرسش‌های خوب است، نه در پاسخ‌های آماده. او با درک آسیب‌پذیری خود به افزایش ظرفیت تیم می‌پردازد.

۶. برای توسعه افراد وقت ندارم

بسیاری از مدیران توسعه کارکنان را کاری «لوکس» یا اضافی می‌دانند که باید بعد از کارهای «واقعی» انجام شود — در حالی که توسعه افراد بخشی از کار اصلی مدیریت است. در اغلب اوقات هم متأسفانه این وظیفه ذاتی خود را به واحد منابع انسانی می‌سپارد (و آن‌ها هم در کمال تعجب این مسئولیت را می‌پذیرند). علاوه بر نادرستی این باور، گاهی فشار عملیاتی، پاداش‌دهی سازمان به نتایج کوتاه‌مدت و نگاه به توسعه به‌عنوان کار «اضافی»، مدیران را به طرف رها کردن این بخش حیاتی از کار خود وا می‌دارد. مدیران عامل با الگوسازی باید این باور را در بدنه مدیریتی سازمان نهادینه کنند که توسعه افراد بخشی از کار اصلی مدیریت است، نه اضافه بر آن. سرمایه‌گذاری در توسعه افراد، زمان را در بلندمدت آزاد می‌کند.



۷. کارمند خوب یعنی کسی که حرف نمی‌زند و کارش را انجام می‌دهد

این باور سکوت و اطاعت را با عملکرد خوب اشتباه می‌گیرد و افراد منتقد یا خلاق را مشکل‌ساز تلقی می‌کند. ریشه این رفتار را باید در فرهنگ اطاعت، ترجیح آرامش کوتاه‌مدت بر منافع بلندمدت و اشتباه گرفتن سکوت با رضایت جست‌وجو کرد. نتیجه این باور، سرکوب انتقاد سازنده و خلاقیت و از دست دادن هشدارهای زودهنگام درباره مشکلات است. مدیران بیدار همکاران خود را به تفکر نقادانه و بیان دیدگاه‌هایشان تشویق می‌کنند. به این ترتیب، ایمنی روانی در تیم افزایش می‌یابد و خلاقیت و تعهد جای ترس و سکوت را خواهد گرفت.

۸. مدیریت یعنی تصمیم گرفتن به‌جای تیم

بسیاری از مدیران باور دارند تصمیم‌گیری سریع و تنهایی نشانه قدرت و کارآمدی است، در حالی که مشارکت تیم در تصمیم‌ها تعهد و کیفیت را بالا می‌برد. مدیران گاهی کیفیت را فدای سرعت می‌کنند و بر این باورند که هیچ‌کس مثل خودشان صلاحیت تصمیم‌گیری ندارد. به این ترتیب، باعث می‌شوند تعهد تیم به تصمیم‌ها کاهش یابد، زوایای مختلف دیده نشوند و انگیزه افراد برای مشارکت تضعیف گردد. مدیر بیدار تصمیم‌ها را در مشارکت با دیگران می‌گیرد و از این فرصت برای افزایش خرد تیم در دیدن زوایای مختلف و عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. گاهی یک سؤال: «تو چی فکر می‌کنی؟» از هر عامل دیگری در افزایش انگیزه افراد و یادگیری آن‌ها مؤثرتر است.

۹. اعتماد یعنی رها کردن

برخی مدیران اعتماد را با عدم پیگیری اشتباه می‌گیرند و در مقابل، برخی دیگر آن‌قدر کنترل می‌کنند که اعتماد شکل نمی‌گیرد. تعادل بین اعتماد و پاسخ‌گویی برایشان دشوار است. این باور شاید ریشه در تجربه‌های ناخوشایند گذشته داشته باشد. حتی در این موارد هم مدیر نباید نقش خود را در چگونگی زمینه اشتباه فراموش کند و با ایجاد یک فضای امن به همه امکان دهد تا از اشتباهات بیاموزند. در نتیجه، امکان دارد که مدیر بین کنترل افراطی و یا رها کردن در نوسان باشد. مدیران بیدار شالوده اعتماد متقابل را در طول زمان می‌سازند، انتظارات خود را شفاف می‌کنند و در یک رابطه عمیق اوستا-شاگردی، اعتماد و پاسخ‌گویی را در هم می‌آمیزند.





۱۰. احساسات جایی در کار ندارد

بسیاری از مدیران باور دارند مسائل عاطفی و انسانی باید از محیط کار حذف شوند، در حالی که نادیده گرفتن احساسات کارکنان به فرسودگی و کاهش تعهد منجر می‌شود. این باور می‌تواند ریشه در فرهنگ حرفه‌ای‌گری سنتی، نبود مهارت در مدیریت احساسات و ترس از پیچیدگی عاطفی داشته باشد، ولی قدر مسلم این است که نادیده گرفتن احساسات می‌تواند به فرسودگی پنهان، کاهش تعهد، تعارض‌های انباشته و نهایتاً از دست رفتن استعدادها بینجامد. مدیر بیدار می‌داند که احساسات بخشی از واقعیت کار هستند و نادیده گرفتن آن‌ها هزینه دارد. مدیر بیدار مؤثر فضای امن برای بیان محترمانه احساسات می‌سازد و به سخنان همکاران گوش می‌دهد.

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، یک‌باره 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 پرسش های 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.

