

پاراد

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدیریت فراتر

تجربه کارکنان از رابطه با مدیر آغاز می شود؛ مدیری که معنا، امنیت و فرصت رشد می آفریند.

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

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۱۲

تاریخ انتشار: هفته چهارم مرداد ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

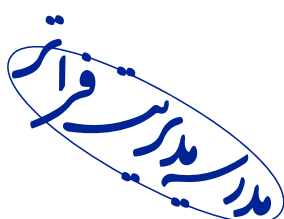
شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۱۲

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



چه کسی مسئول تجربه اعضای یک سازمان است؟



برمی انگیزد.

• معنا و هدف دلایل آرمانی سازمان برای حضور در بازار هستند. آن‌ها با تمایل کارکنان برای بهبود جامعه محلی و جهانی همسو هستند. آن‌ها پاسخ پرسش اصلی چرایی انجام کاری هستند که کارکنان انجام می‌دهند. برای خلق یک تجربه معنادار برای هر عضو سازمان، باید این ۴ وجه به صورت یکپارچه در کنار هم قرار گیرند و نمی‌توان یکی را جایگزین دیگری کرد. در تمام این موارد، مدیر مستقیم فرد می‌تواند بیشترین تأثیر را داشته باشد و البته از سایر خدمات سازمان هم استفاده کند. ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه بخش غیرقابل تفویض از وظایف مدیران است. در مورد ایجاد فضای ارتباطی مناسب هم تعامل بین مدیر و اعضای تیم مهم‌ترین تأثیر را دارد. معنای کار بخشی از بیانیه واقعی مقصود سازمان است و همیشه باید در رفتار و منش مدیران نمود آشکار داشته باشد.

آقای هوبرت ژولی، پس از تصدی سمت مدیرعامل شرکت بست بای (Best Buy) در سال ۲۰۱۲ و در زمانی که بقای این زنجیره بزرگ در خطر بود، آگاهانه تعریف مقصود و معنا را در اولویت قرار داد. او مقصود سازمان را که پیش‌تر عمدتاً بر محور رشد و سود تعریف شده بود، تغییر داد. مقصود جدید این بود: «غنی‌سازی زندگی مشتریان از طریق فناوری».

آقای ژولی سود را به عنوان یک پیامد می‌دید، نه یک هدف. او نشان داد که چگونه یک مأموریت والا با عطش کارکنان برای یافتن معنا همسو می‌شود و چرخه‌ای سازنده از «جادوی انسانی» ایجاد می‌کند که باعث ظهور جامعه‌ای پرنرژی و متمرکز بر خشنودی مشتریان می‌شود. او به همین اکتفا نکرد و مزایا و تسهیلات بهتری به کارکنان داد و چیدمان کف فروشگاه‌ها را سازمان‌دهی مجدد کرد؛ اما نکته مهم این بود که او نه کارکنان را تعدیل کرد و نه دستمزدها را کاهش داد که رویکرد مرسوم برای تحول یک شرکت است. و در عوض، نه تنها بر مأموریت، بلکه بر فرهنگ و آموزش سرمایه‌گذاری کرد.

کارکنان در هر تیم بیشترین زمان خود را با مدیر تیم و همکاران خود می‌گذرانند و این طبیعی است که این روابط، بالاترین تأثیر را در تجربه آن‌ها داشته باشند. کیفیت رابطه مدیر با تک‌تک اعضای تیم مهم‌ترین عامل تجربه مثبت برای آن‌هاست؛ ولی عوامل دیگری هم بر این تجربه تأثیرگذارند. از جمله می‌توان به سیستم‌های موجود در ارائه خدمات به کارکنان اشاره کرد. این سیستم‌ها و فرایندها باید شفاف باشند و به نیازهای کارکنان پاسخ مناسب بدهند. علاوه بر این، تیم‌ها در تعامل با هم هستند؛ بنابراین، روابط بین‌تیمی هم روی تجربه اعضای سازمان تأثیرگذار است. نکته مهم این است که حتی اگر تمام سیستم‌ها و ساختارها درست طراحی شده باشند، رابطه مدیر و همکار همیشه حرف آخر را می‌زند. تجربه مثبت، البته به معنای راحتی و آسان‌گیری نیست. به معنای فقدان درد و تنش هم نیست.

در ادبیات سازمانی، تجربه اعضای سازمان مقوله «ارزش پیشنهادی برای کارکنان» مورد توجه قرار گرفته است. این ارزش معمولاً ۴ بُعد متفاوت دارد:

• پیشنهادهای مادی شامل جبران خدمات، فضای فیزیکی دفتر، موقعیت مکانی، یارانه، رفت‌وآمد، تجهیزات رایانه‌ای، انعطاف‌پذیری، برنامه‌های کاری و مزایا و تسهیلات هستند.

• فرصت‌های توسعه و رشد شامل تمام روش‌هایی است که سازمان از طریق آن‌ها به کارکنان کمک می‌کند مهارت‌های جدیدی به دست آورند و در بازار کار ارزشمندتر شوند؛ برای مثال، با واگذاری نقش‌های جدید، چرخش شغلی، ارائه آموزش و ترفیع دادن به آن‌ها.

• ارتباط و اجتماع از مزایای عضویت در یک گروه بزرگ‌تر هستند. اینها شامل قدردانی و ارزشمند شمردن شدن برای همان کسی که هستید، حس «پاسخ‌گویی» متقابل و روابط اجتماعی می‌شوند. پایه آن‌ها فرهنگی انرژی بخش است که به افراد اجازه می‌دهد بی‌پرده خودشان را بیان کنند و احساس تعلق را در آن‌ها

♦ روتین کاری و توسعه

اتفاق می افتد، نه در کلاس درس، سمینارهای آنلاین و همایش های یک روزه. اتفاقاً فعال سازی سیستم جست و جوگر هم از طریق ارجاع کارهایی به همکار دنبال می شود که نیازمند کنجکاوی، جست و جو و یادگیری است. تمام فعالیت هایی که موجب ترشح هورمون دوپامین می شوند، باعث فعال شدن سیستم جست و جوگر می شوند.

انسان به طور طبیعی کنجکاو است و مشتاق یادگیری و توسعه است. اگر خودش برای آن قدمی بر نمی دارد، مربوط به فقدان این ظرفیت طبیعی نیست؛ بلکه ریشه در تجربه های گذشته و حال دارد که عزت نفس، اعتماد به نفس و عطش یادگیری را در او سرکوب کرده اند. به عنوان مدیر، شما باید این شعله را در وجود او روشن کنید و آن را فعال نگه دارید.

محیطی که در آن ترس حکم فرماست، کمکی به فعال شدن سیستم جست و جوگر نمی کند. سیستم های کنترلی، در صورتی که مورد تأیید افراد نباشند، تأثیر منفی بر سیستم جست و جوگر می گذارند. مدیریت علمی که پایه گذار آن فردریک تیلور در قرن نوزدهم بود، کماکان در سازمان ها باقی مانده است. سیستم جست و جوگر دقیقاً در خلاف جهت تفکر تیلوری است. سیستم جست و جوگر خود ابرازی، آزمایش کردن و حس داشتن مقصود را تشویق می کند و سیستم تیلوری اتفاقاً با هیچ کدام از این موارد میانه ای ندارد. متأسفانه در سازمان های ما عده ای کار می کنند و عده ای هم مشغول کنترل و رصد آن ها هستند. بر این ابزار کنترل هم نام «مدیریت عملکرد» گذاشته اند.

گاهی که به مدیران گوشزد می کنم که شما مسئولیت تمام و کمال توسعه اعضای تیم را به عهده دارید، با پاسخی مواجه می شوم که در یک جمله خلاصه می شود: «بعضی ها اصلاً دنبال توسعه نیستند و روتین کار هستند.» یعنی عده ای هستند که ترجیح می دهند همان کاری را که قبلاً انجام می دادند، ادامه بدهند و علاقه ای به توسعه ندارند.

این پاسخ قابل درک ریشه در دو فرض دارد؛ فرض اول این است که طبیعت و ذات برخی آدم ها این است که برایشان توسعه مهم نیست و به کار فقط به عنوان امرار معاش می نگرند و دوم اینکه گویا قرار است به دیگری بگوییم که «بیا تا من توسعه ات بدهم.» در این نوشته کوتاه سعی می کنم درباره این دو فرض مطالبی را بیان کنم.

آیا شما هیچ گاه کودک دوساله ای را دیده اید که از بازی کردن و بازیگوشی خوشش نیاید؟ انسان ذاتاً از همان بدو تولد کنجکاو است و می خواهد محیط پیرامون خود را بشناسد و از آن بهره ببرد. دانشمندان علم اعصاب دریافته اند که یک مدار خاص در ذهن انسان، به نام «سیستم جست و جوگر» یا Seeking System، مسئول این رفتار کنجکاوانه برای یادگیری و پیشرفت است. متأسفانه در سیستم آموزشی و پرورشی ما، چه در خانه و مدرسه و چه در محل کار، در موارد زیادی این سیستم به تدریج سرکوب و خاموش می شود. در غیاب این سیستم، افراد انگیزه ای برای یادگیری و توسعه ندارند. بیش از ۷۰ درصد افراد دلبستگی خاصی به محل کار و کاری که می کنند ندارند و بخشی از این عدم دلبستگی ریشه در سیستم ها و ساختارهای موجود دارد؛ ساختارهایی که کماکان به حیات خود ادامه می دهند.

در فرض دوم، شاید فکر می کنیم که قرار است به دیگری بگوییم: «تو باید توسعه پیدا کنی» یا «بیا و من تو را می فرستم فلان جا که توسعه ات بدهند.» شاید هم بخواهیم او را به دوره های آموزشی در مورد توسعه فردی یا «مهارت های نرم» بفرستیم. ولی این نگاه نادرستی است.

توسعه در مسیر مواجهه با مسائل جدید و سخت



♦ چرا فاصله ها را نمی بینیم؟

کار رهبری همیشه با تشخیص فاصله انجام می شود. برای اینکه مهم ترین فاصله را شناسایی کنیم، به سه سؤال باید پاسخ دهیم:

۱. وقتی به آینده فکر می کنید، بیشترین نگرانی شما در چه زمینه ای است؟
۲. وقتی به آینده فکر می کنید، بزرگ ترین آرمان و آرزویتان چیست؟
۳. چه چیزی کاهش این فاصله را برای شما دشوار می کند؟

واژه «آینده» مهم است. شما شاید بخواهید جای سؤال اول و دوم را عوض کنید، ولی فرقی نمی کند. به هر حال، در یک مورد خاص، شما یک تصویر مطلوب در ذهن دارید. برای خلق این تصویر، شما نیازی به داده های گذشته ندارید. حالا، در همان مورد خاص، وقتی که به آینده فکر می کنید، بیشترین نگرانی تان چیست؟ این نگرانی از مشاهده وضع موجود به دست می آید و در زمینه ای است که می دانید اگر به همین ترتیب ادامه پیدا کند، برایتان مشکل ساز خواهد بود.

سؤال سوم بسیار کلیدی است و به ما کمک می کند تا چالش های تطبیقی را شناسایی کنیم. شناخت این فاصله یا شکاف، نقطه شروع کار رهبری است؛ ولی چرا اغلب افراد و سازمان ها از این کار اجتناب می کنند؟ دلایل قابل فهمی برای این رفتار می توان برشمرد:

- استبداد روزمرگی — سرمان شلوغ است. و برای این حرف ها وقت نداریم. جلسات پشت سرهم می آیند و باید به وظایف، چه در محل کار و چه در خانه، رسیدگی کنیم.
- برخی سازمان ها به سرشلوغ بودن پاداش می دهند و ما باید نشان دهیم که سرمان شلوغ است. گوشه ای نشستن و فکر کردن، به عنوان کار حساب نمی شود.
- دوست نداریم به چیزهای منفی و کمبودها فکر کنیم. باید موفقیت هایمان را جشن بگیریم. همه سازمان ها مشکلاتی دارند.

گاهی به دلایل مختلف به توهم توافق دچار می شویم تا با همکاران وارد تعارض نشویم. اگر کسی گفت که ما مسئله خاصی نداریم، با او موافقت می کنیم.

- برای درک فاصله، نیاز به تمرکز داریم، ولی کارهای روزمره نمی گذارند. هر کسی روی کار خودش تمرکز دارد

و زمانی برای گفت وگوهای مشترک باقی نمی ماند. می دانیم که اگر فاصله شناسایی شود، حالا ناچار به اقدام عملی هستیم و شاید لازم باشد تصمیم های سخت بگیریم.

کار رهبری یعنی تلاش برای کاهش این فاصله در طول زمان. اگر چالش های تطبیقی بخش مهمی از این فاصله باشند (که اغلب هستند) و ما مهارت کافی برای مواجهه با چالش های تطبیقی را نداشته باشیم، قطعاً شکست خواهیم خورد؛ بنابراین، بسیار عاقلانه تر است که شکاف ها را به حال خودشان بگذاریم و سرگرم کارهای روزانه بشویم. و به این ترتیب، فرصت های متعدد برای رهبری را از دست خواهیم داد.



♦ مهارت‌های کار رهبری

کار رهبری تطبیقی معمولاً سه رکن دارد که در نمودار زیر دیده می‌شود:



این سه رکن عبارت‌اند از تشخیص و درک مسئله، درگیر کردن دیگران و مداخله هوشمندانه. به این سه رکن که از جنس پراکتیس هستند، باید یک عامل دیگر اضافه کنیم که مربوط به ویژگی‌های شخصی (نوع بودن) فردی است که می‌خواهد کار رهبری انجام دهد.

درک مسئله از تعریف مسئله، یعنی شناسایی شکافی، شروع می‌شود که در نوشته قبلی به آن اشاره کردیم. بخش دشوار این کار، تشخیص و تمایز مسئله فنی از چالش تطبیقی است. در بخش فنی مسئله، مشکل خاصی نداریم، چون با تخصص می‌توان آن را حل کرد، ولی وقتی به بخش تطبیقی می‌رسیم، با دنیای متفاوتی روبه‌رو هستیم. ما راه‌حل آماده نداریم. این راه‌حل نیازمند این است که در درک مسئله عمیق‌تر بشویم. ما باید بخش محتوایی چالش را از بخش فرایندی آن جدا کنیم. چالش‌های فرایندی آنجا هستند که چالش‌های تطبیقی نمایان می‌شوند و مقابل حرکت ما خواهند ایستاد. در این مرحله، فقط باید بتوانیم وجود این چالش‌ها را پیش‌بینی کنیم.

در چالش‌های تطبیقی، بلوغ و پختگی مسئله اهمیت زیادی دارد. اینجا از استعاره دما استفاده می‌کنیم و باید بتوانیم دمای محیط را بسنجیم. اگر دما پایین باشد، به دلیل این است که مسئله هنوز در ذهن تعداد قابل توجهی از افراد پخته نشده است. در مرحله تشخیص

مسئله، وارد هیچ اقدامی نمی‌شویم. بخش دیگر از تشخیص مسئله این است که تصمیم بگیریم که برای این مسئله خاص، چه کسانی باید مشارکت کنند و دور میز بنشینند. بسیار مهم است که کسانی که روزانه با این مسئله درگیر هستند و از آن رنج می‌برند، دور میز باشند.

یکی از سوگیری‌های طبیعی و تدافعی ما این است که وقتی به تفسیر مسئله و ریشه‌یابی آن می‌پردازیم، نقش خود را کمتر می‌بینیم. به عبارت دیگر، دنبال تفسیرهای ساده می‌گردیم؛ تفسیرهایی که یقۀ خودمان را نمی‌گیرند. در این مرحله، اصرار ما بر این است که اتفاقاً باید تفسیرهای سخت را روی میز بگذاریم؛ تفسیرهایی که به نقش ما در ایجاد مسئله اشاره می‌کنند.

نهایتاً باید راهی پیدا کنیم که بین تفسیرهای متعدد، محتمل‌ترین تفسیر را انتخاب کنیم و برای این کار باید هر تفسیر را تست کنیم تا ببینیم چقدر با واقعیت می‌خواند. بدون توجه به این بخش‌ها، مرحله اول ناقص می‌ماند و کار ما در مراحل بعدی سخت‌تر می‌شود.



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