

پاراد

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



عملکرد عالی با کنترل و قضاوت افراد ساخته
نمی‌شود؛ در فضای رابطه، گفت‌وگو و مسئولیت
مشترک شکل می‌گیرد.

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

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۱۳

تاریخ انتشار: هفته اول شهریور ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۱۳

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



♦ چرا نباید عملکرد را مدیریت کنیم؟

سه ماهه، همه اعضای تیم نقش خود را به خوبی ایفا کرده باشند و همه نمره کامل بگیرند. برای یک مدیر بیدار، کم آوردن حتی یکی از اعضای تیم افتخاری ندارد. مدیر بیدار در خلق خروجی تیم، خود را مسئول می داند و نسبت به آن پاسخگوست.

عملکرد افراد را «مدیریت» نکنید. کنارشان بنشینید تا در یک رابطه مطلوب، عملکرد عالی خلق شود. نقش مدیر در خلق چنین عملکردی انکارناپذیر است، هرچند که اعضای تیم هم باید نقش های خود را تمام و کمال ایفا کنند. برای این کار، هیچ نیازی به دخالت دیگران نیست. دوران مدیریت عملکرد و همه سیستم ها و ساختارهایی که بدین منظور چیده شده اند، به سر آمده است. ما در دوران مدیریت روابط هستیم و این کار مستلزم گفت و گو و تعامل بین افراد است و مشخصاً بین مدیر و عضو تیم. هیچ کس بیرون از این رابطه نمی تواند بر کیفیت این رابطه تأثیر مستقیم بگذارد. تمام ساختارها، سیستم ها و فرایندهای سازمان و فرهنگ آن باید به گونه ای طراحی شوند که امکان تقویت روابط بین افراد را فراهم آورند.

بگذارید از یک نقطه ساده شروع کنیم. من برای خودم هدفی را تعریف می کنم و می خواهم در یک بازه زمانی به آن برسم. در انتهای این بازه زمانی، به پیشرفت خودم در رسیدن به اهداف نگاه می کنم. عملکرد یعنی من تا چه اندازه به هدفم نزدیک شده ام.

حالا به یک زمینه سازمانی برگردیم. یک تیم را در نظر بگیرید که یک مدیر دارد و چند نفر هم اعضای تیم هستند. اهداف تیم معمولاً حاصل مذاکره مدیر تیم با لایه بالاتر از تیم است. گاهی هم این اهداف از بالا تعریف می شوند و حالا تیم باید این اهداف را محقق کند.

مدیر تیم، مسئول نهایی تحویل نتایج مورد نظر به سازمان است. او نقش هر عضو تیم را در رسیدن به اهداف، قاعداً با مشارکت او تعریف کرده و انتظاراتش را شفاف بیان می کند؛ بنابراین، در شروع کار، قاعداً انتظارات متقابل به طور شفاف بیان شده اند.

حالا مدیر دو راه در پیش دارد. یک مدیر معمولی همکاری را تقریباً رها می کند و سه ماه بعد، فرمی دریافت می کند تا «عملکرد» اعضای تیمش را ارزیابی کند و به آن ها نمره بدهد. به این می گویند مدیریت عملکرد و در واقع، به همکار بازخورد داده می شود که کجا کم آورده است و باید در سه ماه بعد بیشتر تلاش کند. اگر عملکرد زیر انتظار است، مدیر در مسند قضاوت می نشیند و همکاری را به خاطر نرسیدن به اهداف، به نوعی سرزنش می کند. در این سناریو، نه مدیر و نه سازمان، نقش خود را در عملکرد فرد نمی بینند.

مدیر بیدار رویکرد متفاوتی دارد. او خود را شریک عملکرد می داند. برایش حیاتی است که هم اهداف محقق شوند و هم در این مسیر، ظرفیت و توانایی همه اعضای تیم افزایش یافته باشد؛ بنابراین، در یک رابطه اوستا-شاگردی، کنار همکاران می نشیند و هدفش نه میچ گیری، بلکه محقق کردن اهداف است. جلسه سه ماهه را هم فرصتی برای جشن گرفتن و جمع بندی یادگیری ها می بیند. در خروج از این جلسه، عضو تیم با انرژی مضاعف و ظرفیت بیشتر برای مرحله بعدی آماده می شود.

در واقع، عملکرد یک فرد یک فرایند خلق مشترک است. هدف مدیر این است که در انتهای یک دوره، مثلاً



♦ دیدن دیگری

باخبر باشم. فقط در این صورت است که می‌توانم به تأثیر خودم بر کارهای تو پی ببرم و خود را در برابر این تأثیر پاسخگو بدانم. این، مقدمه یک تعامل مؤثر است. من می‌خواهم مطمئن باشم که در دنبال کردن اهداف خودم، رفتارهایم را به گونه‌ای تنظیم کنم تا تو هم بتوانی به اهدافت برسی.

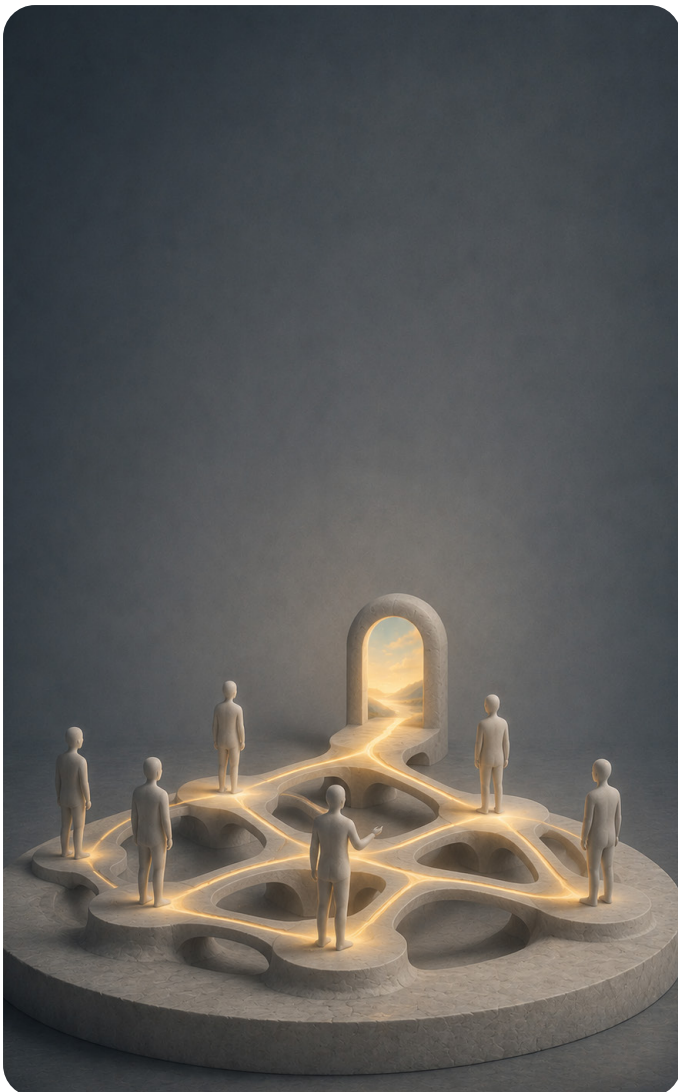
برای مدیران، درک این نکته حیاتی است. رفتار اعضای تیم تا حد زیادی وابسته به نگاهی است که به آن‌ها دارند و رفتاری که با آن‌ها از خود بروز می‌دهند؛ بنابراین، نمی‌توان عملکرد آن‌ها را مستقل از نگاه و رفتار مدیران ارزیابی کرد. به این قضیه، فضای سازمان و فرهنگ آن را هم بیفزایید که عمده‌تأثیرش در باورها و رفتارهای مدیران دارند.

همین تغییر کوچک در نحوه نگاه به رابطه‌هایمان با دیگران، بهره‌وری تیم و سازمان را به طور خارق‌العاده‌ای افزایش خواهد داد. شما لازم نیست خود را قربانی کنید و کارهای آن‌ها را انجام دهید. شما کماکان به کار خود ادامه می‌دهید، ولی این بار با ملاحظه وجود دیگران. امتحان کنید.

عنصر بنیادی و پویای یک سازمان، شبکه روابط بین اعضا و واحدهای مختلف آن است. عملکرد نهایی سازمان در گرو کیفیت رابطه بین اعضای سازمان در این شبکه پویاست. این نگرش، البته ضرورت وجود توانایی‌های فنی و تخصصی اعضای سازمان را نفی نمی‌کند؛ ولی اگر این سرمایه غنی انسانی در یک شبکه از روابط پویا با هم تعامل نداشته باشند، نباید در انتظار مشاهده عملکرد عالی و شکوفایی سازمان باشیم.

کیفیت رابطه بین دو نفر، در تحلیل نهایی، وابسته به این است که این دو نفر یکدیگر را چگونه می‌بینند و تجربه می‌کنند. این دیدن، نه یک پدیده ذهنی و ساختن یک مدل ذهنی از فرد مقابل، بلکه در فضای واقعی بین آن دو شکل می‌گیرد. نکته قابل توجه این است که من وقتی به دیگری می‌نگرم، شاید فکر کنم که واقعاً دارم او را می‌بینم، یعنی فردی را می‌بینم که مستقل از من است؛ ولی این یک توهم بیش نیست. من در این دیدن حضور فعال دارم؛ چون این من هستم که دارم کار دیدن را انجام می‌دهم. چیزی که دارم می‌بینم، یک فرد مستقل از من نیست؛ بلکه سطح مقطع مشترک بین من و اوست. فقط این هم نیست. من کسی را می‌بینم که در پاسخ به نگاه و رفتاری است که با او دارم. سؤال این نیست که من چه هستم یا تو چه هستی؟ سؤال این است که من و تو با هم چه هستیم؟ آن چیزی که من و تو با هم هستیم، در فضای بین ما شکل می‌گیرد، نه در کله تو و نه در کله من. هنگامی که تمرکز من بر رابطه بین ماست، من تو را به صورت انسانی چون خودم می‌بینم؛ با همان چالش‌ها و دغدغه‌ها و امیدها و آرزوها. حالا من خودم را شریک رفتارهای تو می‌دانم و نسبت به تأثیری که بر تو دارم، خود را پاسخگو می‌دانم. این نکته شایسته توضیح بیشتر است.

ما همیشه در مجموعه‌ای از روابط با دیگران هستیم و هر تصمیمی که می‌گیریم و هر کاری که می‌کنیم، بر توانایی آن‌ها برای انجام کارهایشان و رسیدن به اهدافشان تأثیر دارد. در یک رابطه عالی، من خود را در برابر تأثیرم بر تو پاسخگو می‌دانم. خود را پاسخگو دانستن، مرا و می‌دارد که تو را بهتر بشناسم، اهدافت را درک کنم، چالش‌هایت را بدانم و از امیدها و آرزوهایت



رهبری و استراتژی

احتمال شکست شما چند برابر می شود. البته ممکن است برای مدتی بمانید؛ ولی هر آن ممکن است با ورود یک رقیب جدی تر، به سادگی حذف شوید.

مشارکت در یک بازار و یک بازیگر معمولی بودن در یک صنعت، تفاوت زیادی دارد با پیروزی در آن صنعت. رهبری تطبیقی بیشترین تأثیر را در تحقق آینده مطلوب و استثنایی خواهد داشت، چرا که قادر است تمام افراد ذی نفع را وارد گود کند تا سازمان بتواند با سخت ترین موانع مسیر مواجه شود و آن ها را از میان بردارد؛ ولی قبل از اینکه به شناخت موانع و چالش ها بپردازیم، باید بدانیم که در چه زمینی قرار است بازی کنیم و چگونه قرار است در این زمین برنده شویم. موانع هنگامی ظاهر می شوند که ما در زمینی که انتخاب کرده ایم، شروع به بازی کنیم؛ ولی نه هر سبک از بازی. ما می خواهیم در این بازی برنده شویم و می دانیم که برای برنده شدن و به سرمنزل مقصود رسیدن، باید بتوانیم با مهم ترین چالش های مسیر روبه رو شویم و از آن ها پیروز و سرفراز بیرون آییم.

این بحث را در شماره های آینده ادامه خواهیم داد.

کار رهبری یعنی شناسایی مهم ترین موانع پیشرفت و بسیج دیگران برای رفع این موانع در مسیر تحقق اهداف. برای هر سازمان، تحقق اهداف مستلزم داشتن یک استراتژی مشخص است. توجه داشته باشید که منظور من داشتن یک برنامه استراتژیک نیست. سال ها است که سازمان های موفق از این قضیه فاصله گرفته اند.

نزدیک ترین نگاه به مقوله استراتژی در رابطه با رهبری تطبیقی، کارهای پروفیسور راجر مارتین است. ایشان تدوین و پیاده سازی استراتژی را دو موضوع متفاوت نمی بینند و از نگرش های رایج در ساخت استراتژی فاصله گرفته اند. تعریف استراتژی در نگاه پروفیسور مارتین عبارت است از مجموعه همگون و هماهنگی از انتخاب هایی که منجر به رفتار مطلوب از جانب مشتری می شود.

هر سازمان باید این انتخاب ها را در ۵ پله تعریف کند که در آن، هر پله زمینه و کانتکست برای انتخاب ها در پله بعدی را تعیین می کند. در پله اول، سازمان باید بداند که چه اشتیاق درونی، نیروی محرکه اوست. چه مقصودی را دنبال می کند که می خواهد در تحقق آن پیروز شود.

هیچ سازمانی نمی خواهد که فقط یکی از جمع سایر بازیگران باشد. سازمان های موفق می خواهند در چشم مشتریان متمایز باشند و به دنبال خلق آینده ای هستند که به آن باور دارند و رسیدن به آن برایشان اهمیت زیادی دارد. کار رهبری ادامه طبیعی گذشته نیست. این فعالیت به دنبال خلق دنیایی است که قرار نبود ایجاد شود.

تعریف تمنای پیروزی چیزی فراتر از مقصود است. مقصودی است که در آن پیروزی نهفته است. قرار است ما متمایز باشیم و از سایر رقبا ارزش بیشتری را برای مشتریان ایجاد کنیم. اشتیاق و تمنای درونی برای پیروزی را نباید پنهان کنیم. هر کاری که انجام می دهیم، معطوف به این پیروزی است. شما نمی خواهید بازیگر معمولی باشید. می خواهید در یک زمینه خاص سرآمد باشید. بیشترین سهم بازار همیشه به سازمانی تعلق می گیرد که در حوزه خود بهترین است. حتی هنگامی که چنین آرمان هیجان انگیزی دارید، امکان دارد به آن نرسید. ضمانتی وجود ندارد؛ ولی بدون چنین آرمانی



♦ مسئولیت و مسئولیت پذیری

نتایج و پیامدهای آن را بدون چون و چرا بر عهده می گیرد و آن ها را از آن خود می کند.

در رابطه ناسالم با مسئولیت، ما اغلب حس قربانی بودن داریم، حس می کنیم به دیوار برخوردیم و در یک قفس گرفتار آمده ایم. به معنای واقعی احساس بیچارگی می کنیم. فکر می کنیم که هیچ کاری از دستان بر نمی آید و منتظر یک نجات دهنده می مانیم و به خودفرمانی خودمان پشت می کنیم. در این شرایط، اغلب غر می زنیم و دیگران را برای اوضاعی که با آن روبه رو هستیم سرزنش می کنیم. سهم خود را نه فقط در رابطه با ایجاد مسئله، بلکه در مورد یافتن راهی به جلو بر نمی داریم. ما یک قربانی منفعل در صحنه زندگی هستیم و همیشه برای نرسیدن به خواسته هایمان دنبال بهانه می گردیم. بعد دیگر رابطه ناسالم با مسئولیت این است که زیاده روی کنیم و خود را مسئول همه چیز بدانیم و به دنبال کنترل همه چیز و همه کس باشیم.

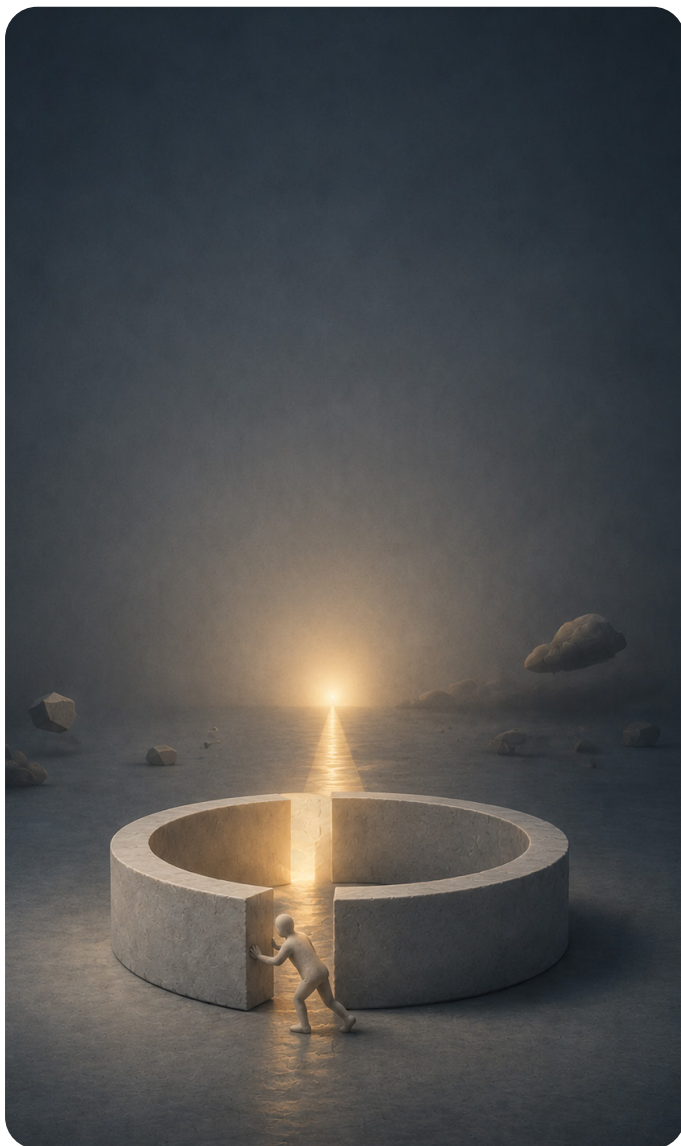
در شماره های بعدی، به تدریج ابعاد مختلف مدل آقای تشویر را، آن گونه که خودم می فهمم، توضیح خواهم داد.

در ادبیات رایج، وقتی به کلمه مسئولیت بر می خوریم، معمولاً منظورمان کاری است که به ما محول شده و آن را پذیرفته ایم. نوعی تعهد است که می گوید چه کسی مسئول انجام یک کار خاص است. وقتی هم که کار انجام نمی شود یا خوب انجام نمی شود، معمولاً همه به آن «مسئول» نگاه می کنند و شاید او را سرزنش کنند.

نگاه متفاوتی به این واژه وجود دارد که من با استفاده از نوشته های اشکان تشویر آن را توضیح می دهم. در این نگاه، مسئله این است که در برابر اتفاقاتی که بر شما حادث می شوند، کجا می ایستید؟ در این نگرش، ما می پذیریم که بر زندگی خود تسلط داشته باشیم، بدون توجه به اینکه چه اتفاقی افتاده است یا ریشه مسئله کجاست. ما سهم خود را بر می داریم و اقدامی برای بهبود شرایط می کنیم. در این سناریو، ما هیچ گاه حس قربانی بودن نمی کنیم و خود را عامل می بینیم. هرچند ممکن است در ایجاد این مسئله نقشی نداشته باشیم، ولی می توانیم بخشی از راه حل باشیم و عاملیت خود را اعمال کنیم.

در مواجهه با رویدادها، ما از منظر انتخاب وارد می شویم. یعنی ما به دلیل خودفرمانی ذاتی می توانیم بین گزینه های موجود انتخاب کنیم. ما محکوم بیوگرافی خود نیستیم و می توانیم در جای متفاوتی بایستیم و از آنجا به ساحت هستی بنگریم و عمل کنیم. ما توانایی پاسخ داریم به چیزهایی که بر ما حادث می شوند. این قضیه مستقل از کاری است که در محل کار یا در جاهای دیگر انجام می دهیم. ما همیشه بیدار خواهیم بود و در مواجهه با پدیده ها و رویدادها، خود را عامل می بینیم و به خود اجازه قربانی بودن نمی دهیم.

این نوع از مسئولیت و مسئولیت پذیری ریشه در وجود همه انسان ها دارد و دلیل آن هم احترام به خودفرمانی یا آتونومی ذاتی موجودی است که انسان نام دارد، ولی ما می توانیم انتخاب کنیم که با این بعد از وجودمان چه نوع رابطه ای داشته باشیم؛ یک رابطه سالم یا یک رابطه ناسالم. تفاوتی ندارد که چه اتفاقی افتاده و با چه موقعیتی روبه رو هستیم. کسی که با توانایی خود در پاسخ، رابطه سالمی دارد، با باور به توانایی خود در تأثیرگذاری بر آینده مربوط به این واقعه وارد می شود. او نه تنها بیچاره نیست، بلکه می تواند تعدادی گزینه های محتمل را برای بهتر کردن شرایط در نظر بگیرد. وقتی هم یک گزینه را انتخاب کرد،



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