

پاراد

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر

مدیریت فراتر

گاهی مهم‌ترین کار رهبری، بازگرداندن مسئله به صاحبان واقعی آن و ماندن در دل ابهام و تعارض است.

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: ۱۵

تاریخ انتشار: هفته سوم شهریور ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۱۵-۱۴۰۵-BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



♦ چرا باید کار را به دیگران برگرداند؟

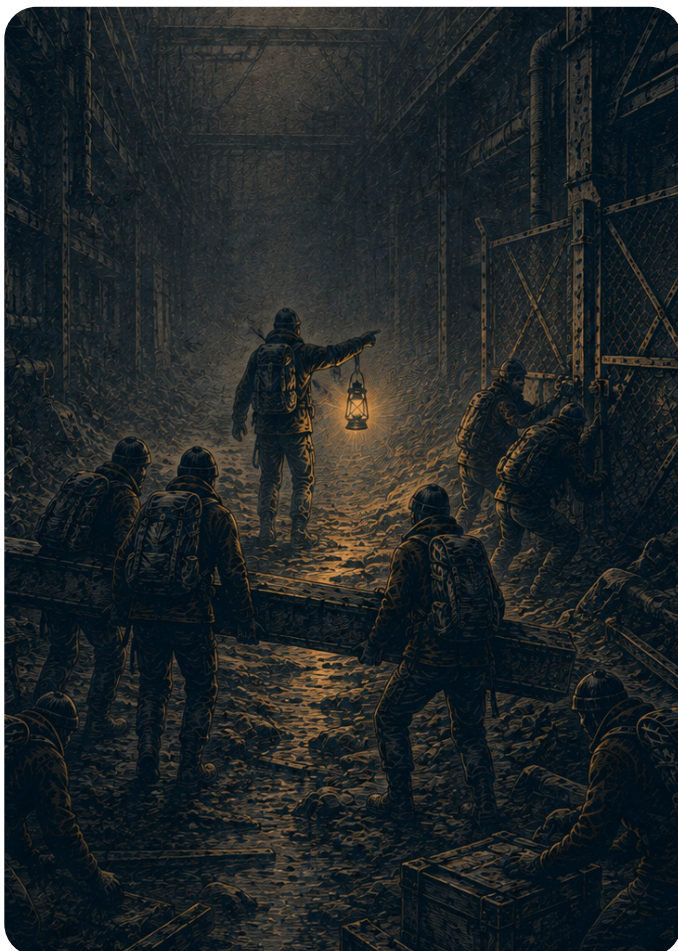
در رهبری تطبیقی، عامل تغییر مثبت کسی است که مسئله مهمی را می بیند و می داند که به منظور پیشرفت به سوی شرایط مطلوب، این مسئله باید حل شود. کار رهبری یعنی به حرکت درآوردن دیگران برای تشخیص ابعاد مختلف مسئله و کاهش موانع در مسیر پیشرفت. این امر مستلزم کار تطبیق است و قرار نیست که شما به نمایندگی از دیگران، کار تطبیق را انجام دهید.

ولی این قضیه با فرهنگی که در اغلب سازمان ها جاری است، در تعارض قرار می گیرد. اگر یکی از مدیران ارشد هستید، احتمالاً از طریق حل مسائل و برداشتن بار از روی دوش دیگران امتیاز کسب کرده اید و به موقعیت فعلی رسیده اید. این مدل از همان مدارس ابتدایی آغاز و نهادینه می شود که ارزش را به کسانی می دهند که راه حل «درست» ارائه می دهند. این داستان ادامه می یابد تا زمانی که با یک چالش تطبیقی روبه رو می شوید. اینجا شما راه حلی برای ارائه کردن ندارید. آنچه می دانید و تجربه کرده اید به کار نمی آیند، چون کار تطبیقی یعنی به حرکت درآوردن دیگران برای درگیر شدن در فرایند تطبیق؛ یعنی به جای تلاش برای انجام کار، باید آن را به دیگران بازگردانید. اگر شما بخواهید کار تطبیقی را برای دیگران انجام دهید، احتمالاً آن را به یک مسئله فنی تبدیل خواهید کرد و راه حل شما، هرچند ممکن است یک تسکین موقتی ایجاد کند، ولی مسئله اصلی به زودی باز خواهد گشت.

علاوه بر این، کار تطبیقی را بر دوش خود گذاشتن، خطر را متوجه شما می کند. وقتی مسئولیت یک مقوله خاص را به عهده می گیرید، به زودی خودتان تبدیل به سوژه اصلی می شوید و کسانی که با مقوله مورد بحث مخالفاند، به سوی حذف شما حرکت می کنند. وقتی یک مسئله مهم و در عین حال تهدیدآمیز برای گروهی خاص را روی میز می گذارید، خودتان به مرکز ثقل آن مسئله تبدیل می شوید و ممکن است مورد حمله قرار گیرید.

به خاطر داشته باشید که شما همیشه بهترین فرد برای پیشبرد همه مسائل نیستید و این نوع مسائل را باید از روی دوش خود بردارید. گاهی تعارض میان دو نفر مسئله ای نیست که شما باید حل کنید، به خصوص

وقتی که این تعارض ریشه در ارزش های متفاوت، اولویت ها، تقسیم کار و حتی چشم انداز تیم دارد. دخالت شما نه تنها عاملیت را از طرفین سلب می کند، بلکه خود شما را به هدف حمله و سرزنش تبدیل خواهد کرد. برداشتن کار از روی دوش خود ضروری است؛ ولی کافی نیست. شما باید آن را در جای مناسبی قرار دهید و به مناسب ترین فرد برای انجام آن بسپارید. گاهی این انتقال می تواند در یک جناح خاص اتفاق افتد (فراموش نکنید که حول مسائل تطبیقی به طور طبیعی جناح های مختلفی شکل می گیرند)، ولی امکان دارد که لازم باشد جناح های مختلف با هم روی مسئله کار کنند. برای افزایش ظرفیت تطبیق افراد، هم باید قلب هایشان را تغییر دهند و هم رفتارهایشان را. مسائل زمانی حل می شوند که آدم هایی که صاحب مسئله هستند، در یک فرایند جمعی تبدیل به افرادی شوند که صاحب راه حل هستند. افرادی که با مسئله روبه رو هستند باید مسئولیت آن را بردارند و در یک فرایند تطبیق به راه حل دست یابند. این، البته، کار آسانی نیست و نیاز به ممارست دارد. شما به عنوان عامل تغییر باید بتوانید تصمیم بگیرید که هر بخش از کار توسط چه کسی یا چه جناحی باید انجام شود. باید در برابر گذاشتن همه بار مسئله بر دوش خود مقاومت کنید.



♦ پاسخگویی

وقتی رابطه سالمی با پاسخگویی دارید، به عنوان کسی دیده می‌شوید که قابل اتکاست و می‌توان به حرفش اعتماد کرد.

پاسخگو بودن، مانند مسئولیت پذیرفتن (خود را عامل دیدن)، جایگاهی است که در زندگی اتخاذ می‌کنیم. سؤال این است که ما با این دو وجه از بودن چه رابطه‌ای داریم. رابطه سالم با پاسخگویی یعنی ما آنچه را که قول داده‌ایم به اتمام می‌رسانیم و اگر نتوانستیم، سعی می‌کنیم خطاها را جبران کنیم؛ بدون اینکه از این کار حس منفی داشته باشیم. شما به تأثیر رفتارهای خود بر توانایی دیگران برای انجام کارهایشان آگاه هستید و خود را در برابر این تأثیر پاسخگو می‌دانید.

رابطه ناسالم با پاسخگویی خود را در این نشان می‌دهد که شما از دادن قول برای انجام یک کار یا پروژه اجتناب می‌کنید. سعی می‌کنید مسئولیت هیچ کاری را نپذیرید، مگر اینکه کاملاً مطمئن باشید در آن موفق می‌شوید. وقتی دیگران از شما می‌خواهند مسئولیتی را بپذیرید یا به چیزی متعهد شوید، برای اجتناب از آن بهانه می‌آورید؛ حتی اگر مسئولیتی را بپذیرید و نتیجه مورد نظر به دست نیاید، به راحتی به سرزنش دیگران می‌پردازید. آقای تشویر بین پاسخگو بودن و آزادی، آسیب‌پذیری و اصالت (رابطه سالم با واقعیت) ارتباط می‌بیند. کسی که مسئله را از آن خود می‌کند، به خصوص هنگامی که کار به نتیجه مطلوب نمی‌رسد، قطعاً رابطه خوبی با آسیب‌پذیری دارد. کسی که با آزادی رابطه سالمی دارد، به اتفاقاتی که می‌افتد پاسخ می‌گوید و با رعایت ارزش‌های خود انتخاب می‌کند. آزادی یعنی شما می‌دانید که توان انتخاب دارید و می‌توانید از میان گزینه‌های مختلف انتخاب کنید. پاسخگو بودن در واقع، یعنی اینکه ما با تصمیم‌های خودمان درباره مواردی که مستقیم یا غیرمستقیم مسئولیت آن‌ها را برداشته‌ایم، چگونه هستیم.

کسی که پاسخگو بودن را به عنوان منش زندگی خود پذیرفته است و با آن رابطه سالمی دارد، منتظر دیگران نیست که او را پاسخگو کنند. او از جایگاهی در زندگی عمل می‌کند که همیشه گزینه‌های مختلف دارد و خودفرمانانه از میان آن‌ها انتخاب می‌کند و به آن انتخاب متعهد می‌شود. او باور دارد که می‌تواند به قول‌هایش جامه عمل بپوشاند و حتی اگر هم به نتیجه مطلوب نرسد، وضعیت را از آن خود می‌کند و خطاها را جبران می‌کند.

در دو شماره گذشته، درباره مسئولیت به عنوان توانایی در پاسخ به وضعیت‌هایی که با آن‌ها مواجه می‌شویم، صحبت کردیم. یک بُعد هستی‌شناسانه دیگر که رابطه مهمی با این توانایی دارد، پاسخگویی یا Accountability است. در بسیاری از موارد، گاهی این دو مفهوم را به جای یکدیگر استفاده می‌کنند؛ ولی بین آن‌ها تفاوت مهمی وجود دارد.

در بحث مسئولیت، ما به آتونومی خود به عنوان انسان ارجح می‌گذاریم و انتخاب می‌کنیم که در هر چیزی که به زندگی ما مربوط است، عامل باشیم. پاسخگویی به نوع بودن و رابطه ما با مسئولیت‌هایمان اشاره دارد. یعنی ما با مسئولیت‌هایمان چگونه‌ایم. یعنی چه در حین انجام کارهایی که بر عهده ما هستند و چه بعد از آن، هنگامی که این مسئولیت‌ها به نتیجه نمی‌رسند، با این مسئولیت‌ها چگونه هستیم و چه رابطه‌ای داریم. پاسخگو بودن یعنی دیگران می‌توانند روی شما حساب کنند که به قول‌هایتان عمل کنید. اگر این قول‌ها عملی نشوند، می‌دانند که می‌توانند روی شما حساب کنند تا مسئله را از آن خود کنید و به آن رسیدگی کنید؛ بدون اینکه حس منفی در مورد آن داشته باشید.



♦ به عدم قطعیت و وجود تعارض عادت کنید

کسانی که به کار رهبری می پردازند (در چارچوب رهبری تطبیقی) باید با ابهام و عدم قطعیت راحت باشند. دلیل این ضرورت هم روشن است. وقتی با چالش تطبیقی مواجه می شویم، راه حل آماده نداریم. حتی به اندازه کافی مسئله را نمی شناسیم. هم تعریف مسئله و هم راه حل نیاز به یادگیری و توسعه توانایی های جدید دارند. شما نمی دانید که دقیقاً قدم بعدی تان چیست. علاوه بر این، هنگامی که یک مسئله مهم را که بخش قابل توجهی از آن از جنس تطبیقی است روی میز می گذارید، در واقع دارید وضع موجود را به چالش می کشید. عده ای از کسانی که باید در فرایند تغییر مشارکت کنند، اتفاقاً وضع موجود را دوست دارند و در اقدامی که شما می کنید، احساس تهدید می کنند؛ بنابراین، تعارض بخش جدایی ناپذیری از کار رهبری است و باید به آن عادت کنید. بدون مواجهه هوشمندانه با این تعارض ها، پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

در کار رهبری تطبیقی، شما باید بتوانید با جناح های مختلفی که حول مسئله شکل می گیرند، تعامل کنید. در تلاش برای یافتن راهی به جلو، شما باید در بیرون از منطقه امن خود به آزمایش بپردازید؛ بنابراین در فضایی حرکت می کنید که قطعیت ندارد. به خود می گوئید: «بگذار این را امتحان کنیم، ببینیم چه می شود.»

راحت بودن با عدم قطعیت و تحمل تعارض، یک ویژگی درون انسان است و کسی که می خواهد عامل تغییر مثبت باشد، باید در توسعه این ویژگی ها بکوشد. این توسعه در خلأ و در کلاس درس اتفاق نمی افتد. شما باید در مسیر کار رهبری این حالت را تجربه کنید و سعی کنید در آن ها بهتر شوید. در این شرایط، احتمالاً عضلات ما منقبض می شوند، ضربان قلبمان بالا می رود و نفسمان به شماره می افتد. این وضعیت طبیعی است؛ چراکه ما خود را در میانه یک موقعیت نا آشنا و تا حدی ناخوشایند قرار داده ایم. شاید از خود پرسیم که واقعاً چه دلیلی دارد که خودمان را در معرض چنین شرایطی قرار دهیم. چیزی که به ما نیروی لازم برای ماندن در بازی می دهد این است که به چیزی بزرگ تر از خودمان اهمیت می دهیم و رسیدن به مقصد برایمان مهم است.

چالش های تطبیقی در قلب و جان ما لانه دارند و ما باید آماده یادگیری در کنار فراموش کردن برخی باورها و ارزش ها باشیم. یادگیری کار آسانی نیست. وقتی مسئله مهم است و نادانسته ها بیشتر از دانسته ها هستند، طبیعی است که تا حدی مضطرب و ناآرام شویم. همین ناآرامی باعث می شود که گاهی به دنبال راه حل سریع برویم تا ناراحتی را تخفیف دهیم. از سوی دیگر، وقتی در تحمل عدم قطعیت و زندگی با تعارض بهتر می شویم، می توانیم به دیگران هم کمک کنیم تا بتوانیم به تدریج به یک مقصود مشترک برسیم.

هرچند وجود ابهام و تعارض ممکن است آرامش را از ما سلب کند، هم زمان پیام سازنده دیگری هم دارد که احتمالاً با یک چالش تطبیقی طرف هستیم. کار رهبری، به کار گرفتن همین ناآرامی است برای توجه به مسائل ریشه ای و عمیق تر.

سؤال این است که چگونه با ابهام و عدم قطعیت کنار بیاییم؟

۱. مقصود از کار رهبری را فراموش نکنید؛ ناراحتی و ناآرامی ناشی از عدم قطعیت به زحمتش می ارزد.

۲. به هر وضعیت مبهم به عنوان فرصتی برای یادگیری نگاه کنید.

۳. ریسک ها را بشناسید و سعی کنید در حد خوبی آن ها را مدیریت کنید.

۴. به ددلاین ها زیاد توجه نکنید. چالش های تطبیقی همیشه بیشتر از آنچه فکر می کنید، زمان بر هستند.

چگونه با تعارض راحت تر باشیم؟

۱. بدانید که ظاهر خواهد شد. متوجه باشید که چه چیزهایی باعث تحریک شما و دیگران می شوند.

۲. مسائل را شخصی نکنید؛ به این فکر کنید که چه چیزی برای سازمان خوب است.

۳. سطح تنش را مدیریت کنید و نگذارید از توان تحمل افراد فراتر رود.

۴. برای تعارض سازنده ارزش قائل شوید.

۵. در کفش دیگری راه بروید.

۶. بیشتر به مشاهدات تکیه کنید و کمتر تفسیر و قضاوت کنید.

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 استعاده‌ای 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