

بازار

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

رهبر مؤثر کسی است که هم دیگران را می بیند،
هم واقعیت را.

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: ۱۶

تاریخ انتشار: هفته سوم شهریور ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۱۶

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

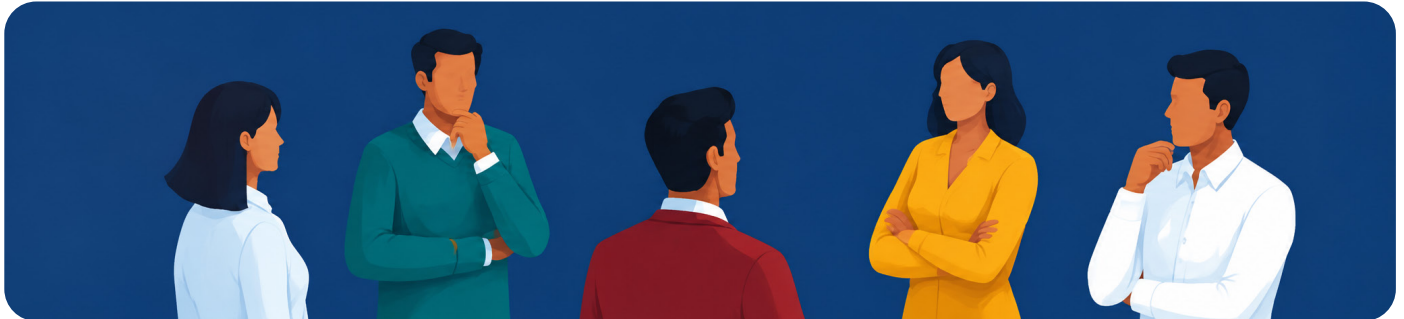
وبسایت: faraatarschool.org



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



از آنجا آغاز کنید که دیگران ایستاده‌اند



اگر از آنجایی که دیگران ایستاده‌اند شروع نکنیم، با نافرمانی، عدم همکاری، سکون و شکست روبه‌رو می‌شویم. در نظر گرفتن احساسات و تجربه‌های دیگران به شما امکان می‌دهد که تنش‌های حاصل از تعارض را بهتر مدیریت کنید. به حس و حال و انرژی دیگران توجه کنید.

ولی چگونه از آنجا آغاز کنیم که دیگران ایستاده‌اند؟

۱. سؤال کنید. از آن‌ها بپرسید چه چیزی برایشان مهم است؟ مسئله را چگونه می‌بینند؟ سابقه آن‌ها در مواجهه با این مسئله چیست؟

۲. با تمام وجود گوش دهید، نه برای اینکه پاسخ دهید، بلکه برای اینکه نقطه نظر آن‌ها را بفهمید.

۳. به تفسیرهای متعدد در مورد وضعیت فعلی توجه کنید.

چه چیزهایی مانع می‌شوند که نتوانیم از جایی که آن‌ها ایستاده‌اند آغاز کنیم؟

۱. ما عاشق چشم‌انداز و نگاه خود هستیم و نگاه متفاوتی را بر نمی‌تابیم. اگر متوجه شدید که دارید تلاش می‌کنید دیگران را در مورد ایده خودتان قانع کنید، احتمالاً برایتان سخت خواهد بود که از جایی که آن‌ها ایستاده‌اند آغاز کنید.

۲. عجله داریم که به سرعت قضیه را جمع کنیم. در چالش تطبیقی باید دیگران را از همان ابتدا وارد گود کنیم و زمان لازم را به آن اختصاص دهیم.

۳. ما بیشتر روی حل مسئله تمرکز می‌کنیم، به جای درک سایر بازیگران و درک عمیق مسئله. کمبود دانش و امپاتی (همدلی) درباره دیگران و تجربه‌هایشان باعث می‌شود نتوانیم دیدگاه‌های آن‌ها را بفهمیم.

در به کارگیری رهبری تطبیقی، در نقطه‌ای شما از دیگران می‌خواهید و یا آن‌ها را تشویق می‌کنید که تغییر کنند. برای موفقیت در این کار دشوار، شما باید بدانید که دیگران کجا ایستاده‌اند و چگونه به مسئله می‌نگرند، چه چیزهایی برایشان مهم است و تا چه اندازه حامی یا مخالف تغییر پیشنهادی شما هستند.

رهبری یعنی به حرکت درآوردن دیگران. بسیج دیگران با کنجکاوی و پرسش آغاز می‌شود: این افراد به چه چیزی اهمیت می‌دهند؟ مسئله مورد نظر را چگونه می‌بینند و در مسیر تغییر قرار است چه چیزهایی را به دست آورند یا از دست بدهند؟

بسته به اینکه شما در کجای سازمان نشسته باشید، چالش مورد بحث متفاوت به نظر خواهد رسید. یک چالش سخت از دیدگاه مدیرعامل و یک مدیر میانی یکسان دیده نمی‌شود.

به مثال زیر توجه کنید: پروژه‌ای دیر شده و مدیر به تیم می‌گوید: «برایم مهم نیست که امروز بعدازظهر چه می‌کنید. این پروژه مهم است و شما باید روی آن تمرکز کنید.» حالا به نوع دیگر از برخورد مدیر توجه کنید: «می‌دانم که شما خیلی کارهای دیگر دارید. همه ما تحت فشار هستیم، چون به اندازه کافی آدم نداریم. با این حال، ما یک ددلاین داریم برای این پروژه و همه ما باید تلاش کنیم تا بتوانیم آن را تا آخر هفته تحویل دهیم.» در نمونه دوم، مدیر مزبور از همان ابتدا درباره احساسات و دغدغه‌ها صحبت می‌کند؛ یعنی درباره عنصر تطبیقی مسئله.

با پذیرش اینکه اعضای تیم کجا ایستاده‌اند، این مدیر شانس همراهی و همکاری آن‌ها را افزایش می‌دهد.

چه رفتارهایی مدیران عامل مؤثر را از بقیه متمایز می کنند؟



در تحقیقی که با شرکت ۲۰۰۰ مدیرعامل به مدت ده سال انجام شد، ۴ رفتار کلیدی که مدیران عامل موفق انجام می دهند شناسایی شدند. نتایج تحقیقات در مجله بازگانی هاروارد به چاپ رسید. در این شماره، اولین رفتار مدیرعاملان مؤثر توضیح داده می شود و در شماره های بعدی به سایر رفتارها خواهیم پرداخت. اولین رفتار قابل توجه، سرعت و قاطعیت در تصمیم گیری است.

مدیران عامل همیشه بهترین تصمیم را نمی گیرند؛ ولی تصمیم می گیرند. آن ها با سرعت و با قاطعیت و قدرت بیشتری از سایرین تصمیم می گیرند. حتی موقعی که شرایط مبهم است و اطلاعات کافی ندارند، تصمیمی را که باید بگیرند می بینند. این ظرفیت رابطه مستقیمی با ضریب هوشی یا آی کیو ندارد. هرچند فردی با آی کیوی بالا می تواند تصمیم های بهتری بگیرد؛ ولی این کار را با سرعت لازم انجام نمی دهد و افراد لایه های پایین تر را در شرایط بدی قرار می دهد. این مدیران عامل خودشان تبدیل به گلوگاه می شوند و باعث کلافگی اعضای تیم می شوند. اعضای تیم هم به تدریج محافظه کارتر می شوند و به این ترتیب، سرعت کل سازمان پایین می آید. مدیران عامل مؤثر می دانند که گاهی یک تصمیم غلط بهتر از تصمیم نگرفتن است. تصمیم های گرفته شده را می توان تغییر داد، ولی شما باید بتوانید با سرعت لازم پیشروی کنید.

مدیران مصمم می دانند که نمی توانند منتظر دریافت اطلاعات کامل باشند. یک مدیرعامل در طی مصاحبه ها گفت که اگر حدود ۶۵ درصد به جواب اطمینان دارم، تصمیم می گیرم. نکته مهم این است که هرچند ممکن است اطلاعات کافی نداشته باشند، ولی با اطرافیان صادق و مورد اعتماد خود، قبل از گرفتن تصمیم مشورت می کنند. هدف این است که به سرعت و با قاطعیت بتوانند تصمیم بگیرند.

مدیرعاملی می گفت که در هنگام تصمیم گیری، من از خودم دو سؤال می پرسم:

۱. اگر تصمیم اشتباه باشد، چه اتفاقی می افتد؟

۲. چقدر دیگران را معطل می کنم اگر تصمیم نگیرم؟
مدیر عامل های مؤثر همچنین می دانند چه زمانی نباید تصمیم بگیرند. از خود می پرسند که آیا این تصمیم را من باید بگیرم یا لایه های پایین تر از من؟ آیا اگر این تصمیم دیرتر گرفته شود، به ما زمان می دهد تا اطلاعات بیشتری داشته باشیم، بدون اینکه به عملیات و کارهای اجرایی لطمه ای بخورد؟

ویژگی دیگر مدیران عامل مؤثر این است که وقتی تصمیمی می گیرند و مسیری را تعیین می کنند، با تمام قوا و اعتقاد راسخ آن را اجرایی می کنند. اگر چنین نکنند، قطعاً با اعتبار خودشان بازی می کنند. حالا اگر تصمیم ها به نتیجه مطلوب نرسند چه؟ آن ها بر این باورند که حتی در این موارد، اغلب تصمیم نادرست گرفتن از تصمیم نگرفتن بهتر است.

مدیران عاملی که با تصمیم سریع و قاطع مشکل دارند، جدی گرفته نمی شوند. سازمانشان پر از پرونده های باز است. مثلاً می بینند که یکی از مدیران واقعاً از عهده مسئولیت هایش بر نمی آید و باید جایگزین شود، ولی این تصمیم را به تعویق می اندازند. این رفتار پیام نادرستی به سایرین می فرستد که در این سازمان شما می توانید خوب کار نکنید، ولی کماکان موقعیت خود را حفظ کنید. یا مثلاً در یک سازمان، یکی از بیزینس ها واقعاً چند سال است که ضرر می دهد و هیچ سنخیتی هم با سایر کسب و کارهای سازمان ندارد، ولی به جای تصمیم قاطع برای بستن یا فروختن این خط از کسب و کار، کماکان نگرش می داریم و اقدام خاصی نمی کنیم.

کار منحصر به فرد مدیرعامل

این نوشته بر مبنای مقاله‌ای از آقای لفلی، مدیرعامل سابق P&G که در مجله بازگانی هاروارد در سال ۲۰۰۹ چاپ شد، تنظیم شده است. به طور خلاصه، کار اصلی و بنیادی مدیرعامل مدیریت رابطه بین درون و بیرون سازمان است. در درون فقط هزینه داریم، در حالی که نتایج فقط در روابط با خارج حاصل می‌شوند.

این کاری است که فقط از عهده مدیرعامل برمی‌آید. تنها مدیرعامل است که دنیای خارج را در سطح سازمان خود نظاره می‌کند و مسئول این است که آن را بفهمد، تفسیر کند، اشاعه دهد و آن را به گونه‌ای بیان کند که به سازمان اجازه دهد که با رفتار خود ضامن رشد پایدار فروش، سود و بازگشت سرمایه صاحبان سهام باشد.

تجمیع بیرون و درون کار آسانی نیست. مدیرعامل فرصت‌هایی را می‌بیند که شاید دیگران نبینند. او می‌تواند قضاوت کند و تصمیمات دشواری بگیرد که دیگران از عهده آن برنمی‌آیند. مدیرعامل تنها کسی است که پاسخگوی کارکرد و نتیجه فعالیت‌های سازمان است. این پاسخگویی فراتر از اهداف سازمان است و به رضایت گروه وسیعی از ذی‌نفعان خارج از سازمان ارتباط پیدا می‌کند.

اگر نقش مدیرعامل اتصال بیرون و درون سازمان است، برای تحقق این امر چه باید بکند؟ بر طبق مشاهدات پیتراکر، چهار اقدام و فعالیت خاص را باید پیگیری کند:

۱. تعریف و تفسیر دنیای بیرون از سازمان برای درون سازمان

۲. پاسخ به سؤال «ما در چه کسب‌وکاری هستیم و در چه کسب‌وکاری نیستیم؟» این سؤال باید دائماً مطرح شود و پاسخ شایسته به آن داده شود.

۳. ایجاد تعادل بین بهره‌وری در حال حاضر و سرمایه‌گذاری لازم برای آینده

۴. شکل دادن به ارزش‌ها و استانداردهای سازمان

این وظایف ساده به نظر می‌رسند، ولی بسیار پیچیده‌تر از ظاهرشان هستند. چالش اصلی در این مسیر این است که یک مدیرعامل به انجام کارهایی که در رابطه

مستقیم با مسئولیت منحصر به فرد او نیستند نپردازد و در مقابل ورود به این حوزه‌ها مقاومت کند.

در مورد تفسیر دنیای بیرون برای درون، مدیرعامل باید بداند که کدام ذی‌نفع مهم‌تر است و چه نتایجی اهمیت بیشتری دارند. فقط مدیرعامل می‌تواند پاسخ کامل به این سؤال را بدهد. او علاوه بر ذی‌نفعان درون سازمان، در برابر ذی‌نفعان بیرون سازمان نیز مسئول است.

شاید مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان مشتریان هستند. اگر این ارتباط قطع شود، امیدی به آینده و رشد پایدار نمی‌توان داشت. باید بفهمیم که مشتری چگونه محصول ما را خریداری می‌کند و چگونه از محصول ما استفاده می‌کند. بهترین راه برای پاسخ به این سؤالات، مشاهده واقعی است. بدون این اطلاعات البته اطلاعات دست‌اول در مورد سایر ذی‌نفعان، مانند تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و سهامداران، مدیرعامل قادر به تفسیر دنیای بیرون برای درون نخواهد بود. حال با تفسیر روشن‌تر از دنیای بیرون، مدیرعامل باید نتایجی را که بیش از هر چیز اهمیت دارند تعریف کند.



در شماره بعد به سؤال دوم پاسخ می‌دهیم: «ما در چه کسب‌وکاری هستیم و در چه کسب‌وکاری نیستیم؟»

چرا نمی‌توانید بگویید «نمی‌دانم»؟

گارد می‌گیریم و تلاش می‌کنیم هر طور شده تصویری بی‌نقص از خودمان ایجاد و آن حفظ کنیم؟ یا می‌توانیم با واقعیت خودمان، از جمله ندانستن‌ها، اشتباه‌ها و نقص‌هایمان، روبه‌رو شویم؟

مدیری که نمی‌تواند بگوید «نمی‌دانم»، ممکن است ناخواسته هزینه‌ای بسیار بیشتر از چند لحظه کاهش اعتبار یا خدشه‌دار شدن تصویرش بپردازد. وقتی مدیر باید همیشه جواب داشته باشد، دیگران هم خیلی زود یاد می‌گیرند که باید جواب داشته باشند. سؤال کمتر می‌شود. تردیدها پنهان می‌شوند. اطلاعات ناخوشایند دیرتر بالا می‌آیند. کم‌کم سازمان به جایی تبدیل می‌شود که آدم‌ها بیشتر از اینکه به دنبال فهم واقعیت باشند، تلاش می‌کنند نادان به نظر نرسند. این اتفاق فقط درباره «ندانستن» نیست. همان سازوکار ممکن است وقتی اشتباه کرده‌ایم، وقتی تصمیم قبلی مان جواب نداده، یا وقتی یکی از اعضای تیم چیزی را بهتر از ما می‌داند، دوباره فعال شود. در همه این موقعیت‌ها، یک انتخاب پیش روی ماست: محافظت از تصویرمان یا نزدیک شدن به واقعیت.

رابطه سالم با آسیب‌پذیری به این معنا نیست که هر چیزی را درباره خودمان آشکار کنیم یا بدون ملاحظه در برابر دیگران خودافشایی کنیم. مسئله این است که برای حفظ تصویری که از خود ساخته‌ایم، واقعیت را تحریف نکنیم. بتوانیم نقد را بشنویم، نقص را ببینیم و در جایی که نمی‌دانیم، آن را بپذیریم. تشویر آسیب‌پذیری را مسیری برای شکل‌گیری اعتماد و رابطه‌ای قدرتمندتر می‌داند؛ چون وقتی لازم نیست دائماً از تصویری بی‌نقص دفاع کنیم، امکان اصیل‌تر بودن و یادگیری بیشتر می‌شود.

شاید یکی از نشانه‌های بلوغ مدیریتی این نباشد که مدیر پاسخ همه سؤال‌ها را بداند. شاید این باشد که بتواند با آرامش بگوید: «نمی‌دانم؛ بیایید موضوع را شفاف‌تر کنیم.»

دفعه بعد که پاسخ سؤال مهمی را نمی‌دانید، پیش از آنکه سریع چیزی برای گفتن پیدا کنید، لحظه‌ای مکث کنید. شاید سؤال واقعی این نباشد که «چرا جوابش را نمی‌دانم؟»؛ شاید سؤال این باشد که «اینکه دیگران بفهمند نمی‌دانم، من را از چه چیزی می‌ترساند؟»

تصور کنید در جلسه‌ای نشست‌ه‌اید و کسی از شما درباره موضوعی سؤال می‌کند که پاسخ دقیقش را نمی‌دانید. شاید مدیرعامل باشید، شاید مدیر یک واحد یا کسی که همه انتظار دارند حتماً «جواب» داشته باشد. چند ثانیه سکوت می‌کنید. بعد به جای اینکه بگویید «نمی‌دانم»، شروع می‌کنید به توضیح دادن؛ چند داده پراکنده را کنار هم می‌گذارید، حدس می‌زنید، مسئله را به آینده موکول می‌کنید یا پاسخی می‌دهید که خودتان هم از آن مطمئن نیستید.

چرا گفتن دو کلمه ساده «نمی‌دانم» تا این اندازه دشوار است؟

شاید بخشی از دشواری، از خود جایگاه مدیریتی شما بیاید. ما سال‌ها مدیر را کسی تصور کرده‌ایم که بیشتر می‌داند، سریع‌تر تصمیم می‌گیرد و در لحظه پاسخ دارد؛ بنابراین ندانستن فقط یک وضعیت معرفتی یا شناختی نیست؛ گاهی به تهدیدی برای هویت حرفه‌ای ما تبدیل می‌شود. هرچه جایگاه بالاتر می‌رود، ممکن است هزینه اعتراف به ندانستن در ذهن خودمان هم بیشتر شود.

مسئله واقعی فقط کمبود دانش نیست. گاهی چیزی که برای ما سخت است، روبه‌رو شدن با تصویری است که ممکن است بعد از گفتن «نمی‌دانم» از ما در ذهن دیگران شکل بگیرد: «آیا فکر می‌کنند ضعیفم؟ آیا اعتبارم کم می‌شود؟ آیا هنوز مرا شایسته این جایگاه می‌دانند؟»

اینجاست که می‌توانیم پای یکی از مؤلفه‌های «نوع بودن» را به میان بیاوریم: آسیب‌پذیری یا (Vulnerability).

در چارچوب Being اشکان تشویر، آسیب‌پذیری به ضعف، ناتوانی یا تسلیم شدن اشاره نمی‌کند. موضوع این است که ما وقتی در معرض قضاوت، انتقاد، تمسخر یا حتی احتمال آسیب دیدن تصویرمان در ذهن دیگران قرار می‌گیریم، چگونه «هستیم». آیا

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

