

بازار

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدیران عامل بزرگ فقط تصمیم
نمی گیرند؛
آن ها زمین بازی را می سازند و
انسان ها را برای پیروزی همراه
می کنند.

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: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب پور، سارا زارعی نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۱۷

تاریخ انتشار: هفته چهارم شهریور ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵- ۱۷

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



مدیران عامل موفق



باشند و ترسی از این ندارند که دیگران را با واقعیت‌های سخت روبه‌رو کنند. بدون این ویژگی قادر به کار رهبری نخواهند بود. این مدیران عامل سرمایه روان‌شناختی بالایی دارند و این سرمایه را به اطرافیان هم منتقل می‌کنند.

سرمایه روان‌شناختی چهار بُعد دارد: امید، خودبستگی، تاب‌آوری و خوش‌بینی. امید البته این نیست که بنشینند و منتظر اتفاقات خوب باشند. برای داشتن امید باید هدف داشته باشیم، باید عاملیت داشته باشیم و بتوانیم برای رسیدن به هدف مسیرهای مختلف را آزمایش کنیم.

خودبستگی باور به این است که من کافی هستم و هر چیزی را که برای موفقیت لازم باشد، می‌توانم بیاموزم. فرد تاب‌آور حتی زمانی که با شکست مواجه می‌شود، به‌زودی می‌تواند برخیزد و با یادگیری از اتفاقات، مصمم‌تر قدم بردارد. او به آینده خوش‌بین است و باور دارد که اتفاقات خوب حاصل تلاش و توانایی خود و تیمش هستند و اتفاقات ناگوار ریشه در عوامل بیرونی دارند و گذرا هستند. عموماً انتظار دارد که در آینده اتفاقات خوبی در انتظارش باشند. مدیرعاملی که سرمایه روان‌شناختی بالایی دارد، می‌تواند این نگرش و ویژگی را با رفتارهایش به دیگران منتقل کند.

مدیران عامل مؤثر از تعارض فرار نمی‌کنند و آن را وسیله‌ای برای پیشرفت می‌دانند. راحت بودن با تعارض بخش مهمی از کار رهبری است، ولی نیاز به کسانی دارد که بتوانند محیط مناسب و قابل اطمینانی برای بروز و نهایتاً تخفیف آن‌ها بسازند. تعارض شبیه آتش است. در دست فرد ناشی می‌تواند بسوزاند ولی وقتی از آن برای عبور از چالش‌های تطبیقی استفاده کنیم می‌تواند عامل تغییر مثبت و بهبود شرایط گردد. مدیران عامل مؤثر سعی می‌کنند صدای همه را بشنوند تا بتوانند تصویر کاملتری از وضعیت به دست آورند.

در شماره ۱۶ هفته‌نامه باران به یکی از رفتارهای مدیران عامل موفق اشاره کردیم که عبارت بود از سرعت در تصمیم‌گیری و ایستادگی در آن تصمیم تا زمانی که اطلاعات جدیدی دریافت شوند. در این شماره به یک رفتار دیگر که در میان مدیران عامل موفق دیده می‌شود، می‌پردازیم.

مدیرعاملان موفق بعد از تعریف مسیر و جهت کلی سازمان (استراتژی کلی) می‌توانند ذی‌نفعان را وارد گود کنند و آن‌ها را درگیر و دلبسته رسیدن به نتایج و خلق ارزش نگاه دارند. برای موفقیت در این امر تلاش می‌کنند که نیازها و انگیزه‌های ذی‌نفعان را عمیقاً درک کنند و با این آگاهی، آن‌ها را در خلق ارزش درگیر کنند. مدیران عاملی که موفق به این کار می‌شوند، به‌طور متوسط ۷۵٪ بهره‌ورتر از سایرین هستند.

موفقیت در این امر مستلزم این است که مدیرعامل ظرفیت بالایی در ایجاد ارتباط و تقویت رابطه با همه ذی‌نفعان داشته باشد و بتواند بر آن‌ها تأثیر بگذارد. البته این تأثیر با اتوریته یکی نیست. درجه تأثیر ما بر دیگران تابع این است که چقدر قلبمان با آن‌ها در صلح است. بحث تکنیک‌های ارتباط مؤثر نیست که در یک کارگاه به شما آموزش می‌دهند. بدون قلب در صلح، این تکنیک‌ها نه‌تنها بی‌اثرند، بلکه ممکن است به ضد خود تبدیل شوند. این مدیرعاملان می‌دانند که هم‌کلامشان و هم‌زبان بدن‌شان و نوع نگرششان به اطرافیان، بر تأثیری که بر آن‌ها می‌گذارند نقش مهمی بازی می‌کنند و بنابراین همیشه با حضور کامل با همگان روبه‌رو می‌شوند.

مدیران عامل مؤثر در شرایط بحرانی وزیر فشار، آرامش خود را حفظ می‌کنند و تنش درونی خود را به دیگران منتقل نمی‌کنند و در عین حال وانمود نمی‌کنند که اتفاقی نیفتاده و برای مسئله پاسخ آماده دارند. این مدیران اصراری ندارند که همه آن‌ها را دوست داشته

کار منحصربه فرد

مدیرعامل (بخش دوم)



دومین کار منحصربه فرد مدیرعامل این است که تصمیم بگیرد که «ما در چه کسب و کاری هستیم» و شاید با همان صراحت «ما در چه کسب و کاری نیستیم». این کاری است که فقط مدیرعامل می تواند انجام دهد. تعریف زمین بازی یعنی اینکه مشتریان ما چه کسانی هستند، پوشش جغرافیایی ما چگونه است و ما چه محصولات و خدماتی به آن ها ارائه می کنیم. این زمین ها باید جذاب باشند و ما شانس این را داشته باشیم که یک بازیکن مطرح و برنده در آن ها باشیم. قرار نیست که ما فقط یکی از بازیگران باشیم، چون در این صورت در مقابل رقبای موجود و احتمالی بسیار آسیب پذیر خواهیم بود. این زمین بازی باید از نظر ساختاری بر مبنای پنج نیروی پورتر جذاب باشد.

با تعریف درست زمین بازی (یعنی زمینی که می توانیم در آن برنده شویم)، نوبت به پاسخ به این سؤال می رسد که در این زمین یا زمین های بازی انتخابی برنده شدن به چه معناست و چگونه قرار است برنده شویم و مزیت رقابتی پایدار ما چه خواهد بود. طبیعی است که این انتخاب، به خصوص برای شرکت های با سابقه، بر مبنای موقعیت فعلی در بازار و توانمندی های متعدد صورت می گیرد. حتی اگر زمین بازی جدیدی را انتخاب کنیم، باید در هماهنگی و سینرژی (Synergy) با ظرفیت های فعلی باشد.

پاسخ به بخش دوم سؤال گاهی سخت تر است، یعنی ما در چه کسب و کاری نیستیم. پاسخ به این سؤال هم فقط از عهده مدیرعامل برمی آید، زیرا او تنها کسی است که در مرز بین درون و بیرون می تواند چنین تصمیم دشواری را اتخاذ کند. پیترو دراگر می گفت که این دو تصمیم، یعنی بیرون از ما به چه معناست و کسب و کار ما چیست، ریشه همه تصمیم های بعدی است.

وقتی زمین بازی شفاف نیست چه اتفاقی می افتد؟ بدون این شفافیت، تصمیم در مورد چگونه می خواهیم برنده شویم معنای خود را از دست می دهد. این سؤال با سؤال چگونه می خواهیم برنده شویم در یک رابطه تنگاتنگ قرار دارد. ورود در یک زمین بازی در حالی که نمی دانیم چگونه قرار است در آن برنده شویم کار عبثی است، ولی هم زمان اگر زمین بازی مشخص

نباشد، تصمیم در مورد اینکه چگونه می خواهیم برنده شویم امکان پذیر نیست. به عبارت دیگر، کجا بازی کنیم به تنهایی هیچ ارزشی ندارد. ما باید در زمینی بازی کنیم که بتوانیم در آن برنده شویم.

تعریف زمین بازی معمولاً پاسخ به ۵ سؤال زیر است:

۱. **جغرافیا:** کدام کشورها، مناطق یا شهرها را خدمت رسانی خواهید کرد؟

۲. **نوع محصول:** چه محصولات یا خدمات خاصی ارائه خواهید داد؟

۳. **بخش مشتری:** کدام گروه های خاص مشتری را هدف قرار می دهید؟

۴. **کانال توزیع:** چگونه به مشتریان خود دسترسی پیدا می کنید؟

۵. **مرحله عمودی تولید:** در کجای زنجیره ارزش فعالیت خواهید کرد (مثلاً مواد خام، تولید، توزیع، خرده فروشی)؟ در شماره بعد درباره سایر وظایف منحصربه فرد مدیرعامل صحبت خواهیم کرد.

افراد کلیدی در سازمان

دارند. علاوه بر این، در چنین سازمان‌هایی داده‌ها و ابزارهای ضروری برای تحلیل شرایط در دسترس هستند. بسیاری از کارها را هم می‌توان با استفاده از مدل‌های هوش مصنوعی تسهیل کرد.

سؤال این نیست که چگونه آدم‌های کلیدی را شناسایی کنیم (که در بطن خود اذعان می‌کند که همه کلیدی نیستند). تصور کنید که در یک تیم ۱۰۰ نفره، مثلاً ۱۰ نفر کلیدی یا پتانسیل بالا پیدا کرده‌ایم و غیر از این‌ها بقیه غیرکلیدی هستند. سؤال این است که چگونه می‌توانیم سازمان را تبدیل به یک اکوسیستم توسعه کنیم. به این ترتیب، هر کسی که وارد این اکوسیستم می‌شود، در یک جریان مستمر یادگیری و توسعه قرار می‌گیرد.

در این صورت دیگر مجبور نیستیم وقت سازمان و روح افراد آن را خرج شناسایی کلیدی‌ها بکنیم. دست از این

گاهی می‌بینیم و می‌خوانیم که یک سازمان را تقسیم می‌کنند به افراد کلیدی و طبیعتاً غیرکلیدی. این یک تقسیم‌بندی نادرست و تا حدی خطرناک است. در هیچ سازمانی فرد غیرکلیدی نباید وجود داشته باشد. سازمان یک ماشین ارگانیک و به هم پیوسته است و بنابراین همه اجزای آن ضروری هستند و با هم یک کل را می‌سازند. همه افراد در یک سازمان کلیدی هستند، به این معنی که اگر کارشان را به درستی انجام ندهند، عملکرد سازمان تضعیف می‌شود. برخی از مشاغل در یک سازمان پیچیده‌تر از سایر مشاغل و نیازمند تجربه کافی و مهارت‌های خاص هستند. این نباید باعث شود که شغل کلیدی را با فرد کلیدی مخلوط کنیم.

جایگزین کردن فردی که یک شغل پیچیده را انجام می‌دهد، طبیعتاً سخت‌تر از مشاغل معمولی‌تر است. به همین دلیل باید به مقوله توسعه مستمر در سازمان اهمیت داد تا همیشه نیمکت ذخیره خوبی برای چنین مشاغلی وجود داشته باشد. تفویض اختیار یکی از ابزارهای مهم برای توسعه اعضای تیم است. یک مدیر فقط باید کارهایی را انجام دهد که فقط از عهده موقعیت سازمانی او برمی‌آید. سایر کارها باید واگذار شوند. هدف از تفویض اختیار اگر سبک کردن بار مدیر باشد، قطعاً موفقیت زیادی نخواهد داشت. هدف محوری از تفویض اختیار باید توسعه افراد باشد.

در یک سازمان که از پایه برای توسعه طراحی شده، همه افراد همواره در مسیر توسعه واقعی و افزایش مهارت‌های خود هستند. به این ترتیب، همیشه برای شغل‌های حساس‌تر افراد متعددی وجود دارند که باعث می‌شود این صندلی‌ها همواره توسط مناسب‌ترین افراد اشغال شوند. منظور من در اینجا البته استفاده از روش‌های خاک‌خورده و بی‌حاصل جانشین‌پروری نیست.

در یک سازمان که عمدتاً بر مدار توسعه طراحی و ساخته شده، همه افراد در حین انجام کار خود با چالش‌های سخت مواجه می‌شوند تا بتوانند از گذر حل آن‌ها مسئولیت‌های پیچیده‌تری را به عهده گیرند. موفقیت در مسئولیت‌های پیچیده‌تر مستلزم تسلط بر مهارت‌های متعدد از قبیل تفکر سیستمی، رهبری تطبیقی و ظرفیت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام است. در سازمان‌های عمدتاً توسعه‌ای همیشه به اندازه کافی افراد مناسب برای تمام موقعیت‌های شغلی وجود



در باب «نوع بودن» آسیب پذیری ۲

در چنین بستری، سازمان شما کم به کم به تأثیری تبدیل می شود که در آن آدم ها بیشتر از اینکه به دنبال فهم واقعیت و حل مسائل باشند، تمام انرژی خود را صرف «خوب به نظر رسیدن» می کنند، نه «خوب بودن». نوآوری و خلاقیت جمعی دقیقاً در همین فضای ترس از قضاوت خفه می شود؛ چراکه بدون پذیرش احتمال اشتباه و شکست، هیچ ایده جدیدی متولد نخواهد شد.

پذیرش کامل نبودن

رابطه سالم با آسیب پذیری به این معنا نیست که تمام رازهای شخصی تان را بی ملاحظه برملا کنید یا رفتاری غیرحرفه ای پیش بگیرید. موضوع بسیار ساده تر است: برای حفظ یک تصویر خیالی و نقاب قهرمانی زدن، واقعیت را در سازمان تحریف نکنید. وقتی ندانستن یا اشتباه خود را صادقانه می پذیرید، فضای یادگیری و رشد را برای خودتان و دیگران وسیع تر می کنید. این پذیرش، به جای کاهش اعتبار، اتفاقاً پیوندی واقعی و اصیل بر پایه اعتماد میان شما و همکارانتان ایجاد می کند. آدم ها نقاب ها را خیلی سریع تشخیص می دهند، اما به صداقت و اصالت شما عمیقاً احترام می گذارند.

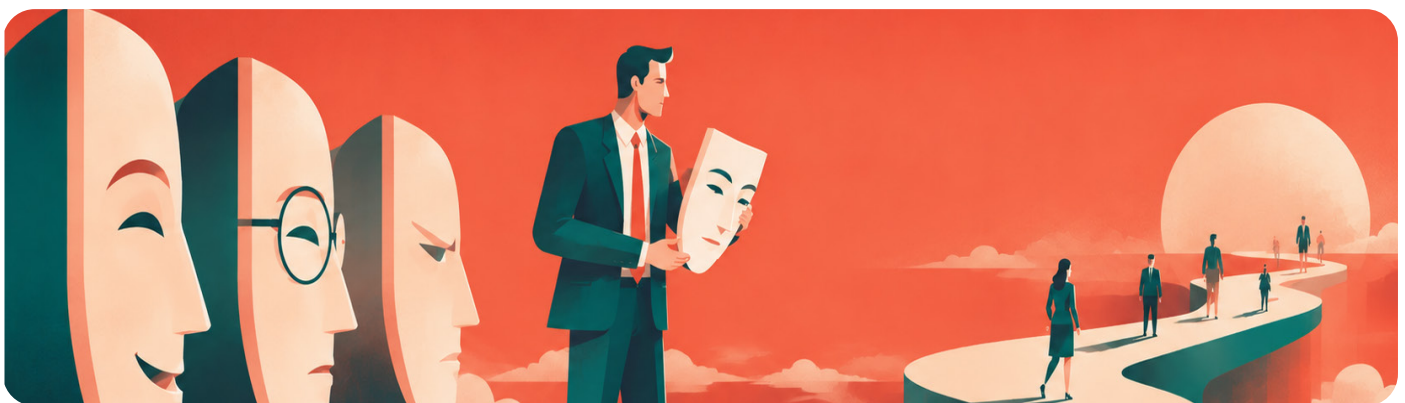
دفعه بعد که در موقعیتی قرار گرفتید که پاسخ سؤالی را نمی دانستید، قبل از اینکه سریعاً پاسخی سرهم کنید تا خود را نجات دهید، لحظه ای مکث کنید. شاید سؤال واقعی این نباشد که «چرا پاسخ این مسئله را نمی دانم؟»؛ بلکه این باشد: «اینکه دیگران بفهمند من پاسخ این سؤال را نمی دانم، مرا از چه چیزی می ترساند؟» حفاظت از این تصویر بی نقص، چه بهایی برای شما، تیمتان و کل سازمانتان دارد؟

«نوع بودن» درباره تکنیک ها، ترفندها یا ابزارهای مدیریتی نیست؛ بلکه درباره این است که شما در عمیق ترین لایه درونی تان، یعنی در هسته اصلی هستی خود، چگونه با واقعیت ها روبه رو می شوید. در این چارچوب، یکی از کلیدی ترین مؤلفه ها «آسیب پذیری (Vulnerability)» است.

وقتی کلمه آسیب پذیری را می شنویم، احتمالاً بلافاصله تصویر ضعف، تسلیم یا شکنندگی در ذهن نقش می بندد؛ اما در کار اصیل رهبری، آسیب پذیری تعریف کاملاً متفاوتی دارد. آسیب پذیری یعنی شجاعت روبه رو شدن با واقعیت خودمان؛ یعنی وقتی در معرض قضاوت، نقد یا ندانسته ها قرار می گیریم، به جای گارد گرفتن و دفاع از تصویری فرضی و بی نقص، خود واقعی مان را ابراز کنیم. مدیر آسیب پذیر کسی است که آن قدر از درون قوی و منسجم است که نیازی به پنهان کردن نقص ها، اشتباهات و محدودیت های انسانی اش نمی بیند.

هزینه سنگین «همیشه حق با من است» برای سازمان

وقتی شما به عنوان مدیر تلاش می کنید همیشه شکست ناپذیر و دانای کل به نظر برسید، ناخواسته پیامی مخرب به کل سازمان می فرستید: «اینجا اشتباه کردن و ندانستن مجاز نیست». تیم شما خیلی زود این بازی را یاد می گیرد. آن ها هم یاد می گیرند که باید همیشه جواب داشته باشند، حتی اگر جواب اشتباه باشد. در نتیجه، سؤالات واقعی پرسیده نمی شوند، تردیدها و خطرات پنهان می شوند و اطلاعات ناخوشایند آن قدر دیر به گوش شما می رسند که دیگر کار از کار گذشته است.



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 L «باران» می‌خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک‌تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.

