

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



رهبری در عصر تغییر؛ توانایی تطبیق، یادگیری و ساختن آینده.

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: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب پور، سارا زارعی نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۱۸

تاریخ انتشار: هفته اول مهر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۱۸ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



مدیران عامل موفق - ادامه



و از هر ناکامی موقتی برای یادگیری و تصحیح مسیر استفاده می‌کنند. این مدیران درباره شکست‌ها و ناکامی‌های خود به راحتی حرف می‌زنند و توضیح می‌دهند که از هر یک چه چیزهایی یاد گرفته‌اند و چگونه مسیر را تغییر داده‌اند.

شکست و عدم موفقیت در زمینه‌هایی که برایشان راه حل آماده وجود ندارد، فرصت‌های یادگیری هستند. مسئله این نیست که چگونه از این اشتباهات اجتناب کنیم. اشتباهاتی که بیرون از دایره امن و ظرفیت‌های کنونی هستند، اجتناب‌ناپذیرند. مهم این است که چگونه با آن‌ها روبه‌رو شویم و از آن‌ها یاد بگیریم. مدیران عامل موفق از شکست نمی‌ترسند و آن‌ها را سکوی جهش به طرف یافتن راه حل‌های مؤثر می‌بینند.

مدیران عامل مؤثر می‌دانند که تطبیق کار یکی یا چند نفر نیست. سازمان باید ظرفیت تطبیق داشته باشد و این زمانی امکان‌پذیر است که کار رهبری از افراد به چالش‌ها منتقل گردد. رهبری تطبیقی در کمک به سازمان‌ها و افراد برای تطبیق فعال و به موقع ضروری است. دوگانه مرسوم رهبر-پیرو قادر به پاسخگویی به امر تطبیق با تغییر در شرایط ناپایدار و متغیر کنونی نیست. مدیران عامل می‌توانند نقش مؤثری در تغییر نگاه از رهبری فرد-محور به رهبری به عنوان یک فعالیت چالش-محور ایفا کنند.

سومین ویژگی مدیران عامل مؤثر، توانایی آن‌ها در تطبیق فعالانه است. تحقیقات نشان می‌دهند که مدیران عاملی که ظرفیت تطبیق خود و سازمان را افزایش می‌دهند، بیش از ۶ برابر مؤثرتر و موفق‌تر از دیگران هستند. این توانمندی برای بقا و شکوفایی سازمان واقعاً حیاتی است.

تطبیق یعنی توانایی رویارویی با وضعیت‌هایی که قبلاً تجربه نشده‌اند و راه حل آماده برایشان در دسترس نیست. همه مدیران عامل می‌دانند که باید وقت و انرژی خود را بین مسائل کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تقسیم کنند. مدیران عامل موفق بیش از ۵۰٪ از وقت خود را صرف فکر کردن به آینده می‌کنند. مدیران عامل معمولی‌تر کمتر از ۳۰٪ از زمان خود را به این کار اختصاص می‌دهند.

مدیران عاملی که به آینده بلندمدت می‌اندیشند، معمولاً علائم را زودتر از بقیه دریافت می‌کنند. آن‌ها اطلاعات گسترده‌ای را پایش می‌کنند و بین داده‌های ظاهراً نامربوط، روندهای قابل توجهی را مشاهده می‌کنند و بین آن‌ها رابطه برقرار می‌کنند. در نتیجه، زودتر از سایرین تغییرات محیطی را مشاهده می‌کنند و می‌توانند به موقع عکس العمل نشان دهند. آن‌ها همچنین می‌دانند که شکست بخشی از مسیر تغییر است.

کار منحصر به فرد مدیرعامل (بخش سوم)

ایجاد تعادل بین حال و آینده

بر مبنای نوشته های آقای لفل، مدیرعامل سابق P&G

حل تنش و تعارض بین اولویت های کوتاه مدت و بلندمدت که گاهی از هم بیشتر و بیشتر فاصله می گیرند، به قول دراگر، به اندازه خود مبحث کسب و کار قدیمی است. دراگر گفت: «مدیرعامل در مورد ایجاد تعادل بین نتیجه گیری از فعالیت های کنونی و سرمایه گذاری روی آینده ای که نامعلوم، غیرقابل دانستن و بسیار نامعین است تصمیم می گیرد... این یک قضاوت است و نه یک تصمیم بر مبنای واقعیت ها و آمار و ارقام.»

من به خود اجازه داده ام که گفته دراگر را به بیانی دیگر ارائه کنم که: ما باید روی حال کار کنیم تا شایستگی سرمایه گذاری روی آینده را پیدا کنیم. این تعادلی است که فقط مدیرعامل می تواند برقرار کند، زیرا که او تنها کسی است که به منافع عوامل بیرونی و درونی سازمان اشراف دارد و درعین حال در مورد آینده سازمان پاسخگو است.

تعیین تعادل بهینه بین نتیجه حاصل از فعالیت های کنونی و سرمایه گذاری روی آینده نامعلوم، در واقع ریسکی ترین انتخابی است که یک مدیرعامل باید بکند. این انتخاب بیشتر جنبه هنری دارد تا علمی. کشش برای توجه بیشتر به حال همیشه موجود است، چون منافع اکثر ذی نفعان کوتاه مدت اند. تعداد کمی از آن ها چشم به کارکرد سازمان در بازه زمانی بیش از یک یا دو سال دارند. در زمانی که ما با بحران مالی و رکود جهانی مواجه هستیم، مدیران عامل بیشتر از گذشته برای تمرکز روی فعالیت های این هفته یا این ماه تحت فشارند. قابل درک است که این فشارها باعث می شوند سرمایه گذاری روی فعالیت های میان مدت و بلندمدت، مانند نوآوری و پروژه های سرمایه بر، کاهش یابد. مدیرعامل هایی که اولین تجربه خود در این نقش را دارند، کمتر تجربه ایجاد چنین تعادلی را به سود آینده دارند. آن ها معمولاً می بایست در مورد کارکرد سازمان در چند ماه آینده پاسخگو باشند. رشد شغلی آن ها کمتر مشروط

به توجه آن ها به آینده دور است. آن ها در مورد سرمایه گذاری روی رشد بلندمدت کمتر غریزه خود را تقویت کرده اند. این غریزه ها معمولاً فقط در مسیر انجام کارها تقویت می شوند. تجربه شخصی من نشان می دهد که برای مدیریت این تعادل، تعداد کمی از انتخاب های کلیدی اهمیت دارند.

در وهله اول، آن ها باید اهداف رشد معقولی را تعریف کنند. وقتی یک سازمان سعی می کند به اهداف بلندپروازانه و غیرواقعی برسد، کمتر می تواند روی رشد بلندمدت سرمایه گذاری کند. برعکس، سعی می کند که از آینده قرض کند تا حال را نگه دارد. نتیجه این کار تضعیف توانایی برای سرمایه گذاری روی آینده است. مدیرعامل باید تصمیم بگیرد که رشد قابل قبول برای کوتاه مدت چیست؟ اهداف واقعی به شما کمک می کنند که اعتماد بازار را کسب کنید و اگر بتوانید از اهداف تعیین شده جلو بزنید، وضع بهتر هم خواهد شد. مدیران عامل مؤثر در مقابل افزایش اهداف بالاتر از یک حد معقول مقاومت می کنند. مدیران عامل مؤثر آنچه را که برای کوتاه مدت قول داده اند عملی می کنند و در عین حال برای میان مدت سرمایه گذاری و برنامه ریزی می کنند و روی آینده به طور آزمایشی شرط بندی می کنند. مدیران عامل مؤثر سعی می کنند منابع انسانی را به نوعی سازمان دهند که آدم های قابل را برای امروز و فردای سازمان شناسایی کرده و بر توسعه توانمندی آن ها بکوشند. دراگر گفت: «یک مدیرعامل مؤثر باید سعی کند که افراد قابل را در بهره برداری از فرصت ها شریک کند، به جای اینکه از آن ها برای حل مسائل استفاده نماید. یک مدیرعامل خوب سعی می کند که آدم ها را جایی بگذارد که بتوانند از قوت های خود بهترین استفاده را بکنند و مؤثرتر باشند.» تخصیص منابع انسانی به طور استراتژیک یک وجه کلیدی از نقش مدیرعامل است، زیرا که نه تنها باید آنچه را که امروز می دانیم در نظر بگیرد، بلکه باید مهارت ها و تجربی را در مدیران تقویت کند که برای اداره کسب و کارهایی که امروز به فکرمان هم نمی رسند آماده شوند. هیچ راه میانبری برای جایگزینی درگیری فعال مدیرعامل با افرادی که برای آینده تربیت می شوند وجود ندارد. مدیرعامل باید در برنامه ریزی توسعه ای برای آنان که می توانند مدیران ارشد کسب و کارهای مختلف بشوند شخصاً شرکت کند. هیچ کاری به اندازه این کار بر پایداری آینده سازمان اثرگذار نیست.

پداگوژی پراکتیس

در گذشته در این باره نوشته ایم که مدیریت و رهبری پراکتیس هستند، یعنی کارهایی هستند که انجام می دهیم. در زبان فارسی هم پراکتیس به معنای تمرین است. یعنی کاری که مستمراً انجام می دهیم که در آن بهتر شویم. ولی چیزی که کمتر درباره آن صحبت می شود، فن و روشی است که باید ناظر به این تمرین یا پراکتیس باشد. معنای پداگوژی هم روش و فن است.

یکی از مشکلاتی که در دوره های رایج رهبری دیده می شود و باعث ائتلاف میلیاردها دلار در سراسر دنیا، من جمله در ایران، شده اند این است که بخش کوچکی از محتوای ارائه شده در این دوره ها قابل انتقال به محیط کار واقعی هستند. برای نزدیک کردن این دو، یعنی محتوای دوره ها و کار واقعی وقتی که شرکت کنندگان به محل کار بازمی گردند، روش ها و نظریه های متفاوتی عرضه شده اند. ما اینجا خلاصه کوتاهی از بعضی از این روش ها و ابزار را توضیح می دهیم و سپس ارتباط این ها را با رهبری تطبیقی بیان می کنیم.

صورت مسئله این است که اگر قرار است از طریق دوره های آموزشی به کار توسعه «رهبران» بپردازیم، چگونه کاری کنیم که بخش عمده ای از یادگیری در محل کار قابل استفاده باشد.

برای این کار چهار موضوع باید مورد توجه قرار گیرند:

- سطح مطلوب از دشواری
- روش مناسب برای تمرین
- انتخاب افراد مناسب برای شرکت در دوره
- زمان لازم برای رسیدن به نتیجه

سطح مطلوب از دشواری به این دلیل مهم است که تجربه یادگیری باید تا حد قابل قبولی چالش برانگیز و مستلزم تلاش از سوی شرکت کننده باشد. سختی مطلوب باعث می شود که آموخته ها قابل دسترس باشند. در این نگاه، یادگیری و عملکرد دو مقوله متفاوت هستند. شرایطی که باعث یادگیری ماندگار می شوند، رفتارهایی را موجب می شوند که در ظاهر شبیه عملکرد پایین هستند و برعکس، شرایطی که باعث عملکرد سریع و موفق می شوند نمی توانند به یادگیری ماندگار ختم شوند. پیچیدگی این کار در

تعریف سطح مطلوب سختی است.

نظریه دیگر در موضوع دشواری به نام شکست سازنده نامیده می شود. به این ترتیب که قبل از توضیح نظری مطلب، از فرد بخواهیم تلاش کند تا مسئله مورد بحث را با توانایی کنونی اش حل کند. مدافعان این نظریه ۴ مرحله را برای این فرایند بیان کرده اند. مرحله اول فعال کردن دانش موجود در مسیر حل مسئله جدید است. این مرحله به تدریج منجر به خودآگاهی می شود، یعنی فرد می فهمد که چه چیزهایی را می داند و چه چیزهایی را نمی داند. این آگاهی شوق یادگیری را در او برمی انگیزد. به این ترتیب، فرد می تواند دانش موجود را با آنچه به او یاد می دهید جمع کند و به سطح خوبی از یادگیری برسد که قابل استفاده در شرایط آینده خواهد بود.

مدل دیگر، مواجه کردن افراد با شرایطی است که برایشان تنش زاست و باعث اضطراب آن ها خواهد شد. این روش نیاز به مراقبت دارد. روبه رو کردن افراد با ترس ها و اضطراب هایشان نیاز به مربیان ماهر دارد که بتوانند سطح تنش را مدیریت کنند.

در تمام این مدل ها و نظریه ها سعی بر این است که نحوه آموزش به گونه ای طراحی شود تا محتویات کلاس قابل انتقال به شرایط واقعی باشند. در کار رهبری و رهبری تطبیقی نیاز به ایجاد تجربه های مصنوعی و طراحی شده نداریم.

کار رهبری یعنی بسیج دیگران و روبه رو کردن آن ها با واقعیت هایی که معمولاً از آن ها می گریزند. در کار تطبیقی روی مسائل واقعی، آن هم نه در یک دوره آموزشی بلکه در بستر کار روزمره، تمرکز می کنیم. وقتی پای کار تطبیقی به میان می آید، وضعیت برای همه افراد می تواند منشأ تعارض گردد. تعارض مانند یک آتش است که هم می تواند بسوزاند و هم می تواند منبع انرژی برای تغییر باشد. در فرایند رهبری تطبیقی، حد مناسب از سختی در خود مسئله به طور طبیعی وجود دارد و ما ناچار نیستیم که آن را به طور مصنوعی طراحی کنیم. ایجاد یک محیط نگهدارنده قوی به ما کمک می کند تا سطح تنش را پایش کنیم و در صورت لزوم شعله را موقتاً پایین بکشیم و یا برای فعال کردن افراد شعله را بیشتر کنیم.

در باب «نوع بودن» آسیب‌پذیری ۳

یا دغدغه‌های کاری ساده شروع کنید. اجازه دهید تیم‌تان بداند پشت آن صندلی مدیریتی، یک انسان واقعی با دغدغه‌های واقعی نشسته است.



آسیب‌پذیری یک شعار اخلاقی یا یک تکنیک نمایشی برای جلب محبت کارکنان نیست؛ بلکه یک رویکرد کاملاً کاربردی و علمی برای بالا بردن بهره‌وری، خلاقیت جمعی و نجات سازمان از رکود است. در این مقاله، مستقیم به سراغ جعبه ابزار عملی می‌رویم تا ببینید چطور می‌توانید این مفهوم را به شکلی امن و سازنده در مدیریت روزمره خودتان پیاده کنید.

شاید به عنوان مدیر فکر کنید رفتارهای صمیمانه و شفاف وقت تلف کردن است؛ اما یافته‌های روان‌شناسی اجتماعی خلاف این را نشان می‌دهد. در یکی از معروف‌ترین مطالعات دانشگاهی (به سرپرستی آرتور آرون)، غریبه‌ها را به دو گروه تقسیم کردند. به گروه اول ۴۵ دقیقه زمان دادند تا درباره موضوعات سطحی و روزمره (مثل تعطیلات یا برنامه‌های تلویزیونی) صحبت کنند. به گروه دوم سؤال‌هایی تدریجی و عمیق‌تر داده شد که به ابراز احساسات، ترس‌ها و پذیرش آسیب‌پذیری‌ها ختم می‌شد (مثلاً: «آخرین باری که جلوی کسی گریه کردی کی بود؟»).

نتیجه شگفت‌انگیز بود؛ شدت پیوندی که در گروه دوم فقط طی ۴۵ دقیقه شکل گرفت، با صمیمی‌ترین و عمیق‌ترین روابطی که آدم‌ها در طول سال‌ها زندگی عادی خود تجربه می‌کنند، برابری می‌کرد. وقتی شما به عنوان مدیر، فضای گفت‌وگو را از سطح تعارفات و گزارش‌های روتین به سمت شفافیت و اشتراک‌گذاری چالش‌های واقعی می‌برید، دقیقاً همین میان‌بر علمی را برای ساختن یک تیم وفادار و هم‌راستا طی می‌کنید.

پنج استراتژی طلایی برای رابطه سالم با آسیب‌پذیری برای اینکه بدون صدمه زدن به جایگاه یا اتوریته خود، از مزایای این رویکرد بهره‌مند شوید، نظریه‌پردازان حوزه «نوع بودن» توصیه می‌کنند پنج گام زیر را به مرور در رفتارتان وارد کنید:

۱. با دوزهای کوچک شروع کنید

نیازی نیست در اولین قدم، تمام دغدغه‌ها و جزئیات زندگی‌تان را روی میز بریزید. افشاگری‌های افراطی و بی‌موقع به جای جلب اعتماد، تیم را مضطرب می‌کند. برای شکستن یخ جلسات، با به اشتراک گذاشتن داستان‌های شخصی کوچک، علایق روزمره



۲. تجربه های شکل دهنده و شکست های گذشته را به اشتراک بگذارید

وقتی داستان مسیر توسعه فردی، اشتباهات قدیمی و شکست هایی که از آن ها درس گرفته اید را تعریف می کنید، به تیم نشان می دهید که اشتباه کردن بخشی طبیعی از فرایند یادگیری و انطباق است. این کار به آن ها شجاعت نوآوری می دهد؛ زیرا متوجه می شوند که در سازمان شما، شکست ناشی از تلاش، جریمه ندارد، بلکه درس دارد.

۳. به زمان، مکان و کانتکست (بستر موقعیتی)

هوشیار باشید

شدت آسیب پذیری شما باید با مخاطب تان همخوانی داشته باشد. کانتکست یا بستر موقعیتی همه چیز است. سطحی از شفافیت که با اعضای هیئت مدیره خود دارید، لزوماً با آنچه با کل بدنه سازمان یا مشتریان به اشتراک می گذارید یکی نیست. اگر ابراز ابهام و تردید شما باعث حواس پرتی مشتری یا به خطر افتادن ارزش پیشنهادی سازمان تان می شود، جایش آنجا نیست. آسیب پذیری همیشه با مرزبندی های شفاف و عاقلانه همراه است.

۴. لایه های محافظ عاقلانه را حفظ کنید و

خودآگاهی تان را بالا ببرید

رهبری آسیب پذیر به معنای بی دفاع بودن در برابر کسانی که به دنبال آسیب زدن به شما یا سازمان هستند، نیست. اطلاعات استراتژیک یا بسیار حساس را نباید با افرادی که حسن نیت ندارند در میان بگذارید. همچنین به یاد داشته باشید که اضطراب و استرس مدیر، مستقیماً به تیم سرایت می کند؛ بنابراین، حفظ آرامش و تسلط در بحران ها در کنار پذیرش محدودیت ها، نشان دهنده خودآگاهی بالای شماست.

۵. بدون توجیه، به اشتباهات خود اعتراف کنید

وقتی پروژه ای خراب می شود یا تصمیمی اشتباه می گیرید، بلافاصله آن را بپذیرید. اگر تلاش کنید اشتباهات را پنهان یا توجیه کنید، همکارانتان نه تنها به دانش و قضاوت شما، بلکه به خودآگاهی و صداقتتان شک خواهند کرد. اعتراف صریح به اشتباه، بالاترین نشانه قدرت درونی یک رهبر است و بازی پنهان کاری را در کل سازمان متوقف می کند. امروز بلوغ مدیریتی در این نیست که پاسخ همه چیز را بدانید؛ در این است که چقدر شجاعت دارید تا با واقعیت ندانسته ها و اشتباهاتتان روبه رو شوید و از دیگران کمک بخواهید. در شماره های بعد به مؤلفه جدیدی از «نوع بودن» می پردازیم.



چرا باران؟

مدیریت فراتر

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

