

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



از شکاف تا هم‌افزایی؛ هنر رهبری در عبور از مرزها

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: ۱۹

تاریخ انتشار: هفته دوم مهر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۱۹ - 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



برنامه‌های پایش مستمر و مهم‌تر از همه داشتن یک تیم عالی، چیزهایی هستند که این مدیران عامل به آن‌ها اهمیت می‌دهند تا بتوانند آنچه را قول داده‌اند اجرایی کنند. انتخاب تیم مدیریتی شاید مهم‌ترین کاری است که این مدیران عامل به آن اهتمام می‌ورزند، چون می‌دانند بدون وجود چنین تیمی هیچ سیستمی آن‌ها را نجات نخواهد داد.

باید توجه کرد که هیچ فرمول جادویی برای ترکیب این چهار ویژگی وجود ندارد. ترکیب مناسب تصمیم‌گیری به موقع، درگیری برای تأثیرگذاری، ظرفیت تطبیق و عملی کردن تعهدات بستگی به نوع صنعت و فرهنگ سازمانی دارد. سؤالی که مطرح می‌شود این است که پس تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مانند تمامیت و اخلاق در این ماجرا چیست؟ باید گفت که اینها ضروری هستند، ولی تعداد بسیاری از مدیران عامل ناموفق اتفاقاً امتیازات بسیار بالایی در این ابعاد داشتند. این ابعاد برای غربالگری افراد نامناسب برای شغل مدیرعاملی قطعاً کلیدی هستند، ولی وجود آن‌ها تضمینی برای موفقیت مدیرعامل نیست.

ویژگی‌هایی چون تمامیت، اخلاق حرفه‌ای، اصالت و غیره کار رهبری و مدیریت را تعریف نمی‌کنند. این همان نکته‌ای است که بارها به آن اشاره کرده‌ایم. در رهبری تطبیقی، کار رهبری عبارت است از شناسایی مهم‌ترین و سخت‌ترین چالش‌های مسیر و بسیج دیگران برای عبور از این چالش‌ها به منظور رسیدن به اهداف مورد نظر. ویژگی‌های فردی و حتی آتوریت سازمانی ابزار خوبی برای تحقق این امر هستند، به شرطی که به درستی از آن‌ها استفاده شود.

چهارمین ویژگی یک مدیرعامل موفق این است که نتایجی را که قول داده است خلق می‌کند. هرچند در ظاهر این کار باشکوهی به نظر نمی‌رسد، ولی تأثیر این ویژگی بر موفقیت به عنوان مدیرعامل بیش از سه ویژگی دیگر است که در شماره‌های پیشین به آن‌ها اشاره کردیم. این توانایی هم برای سهامداران مهم است و هم برای همکاران. کسی که قابل پیش‌بینی است برای هر دو گروه اهمیت دارد.

توجه داشته باشید که این توانایی با یک یا چند موفقیت خارق‌العاده و مقطعی متفاوت است. در نقش مدیرعامل، چیزی که اهمیت دارد، به دست آوردن نتایج مورد انتظار به طور قابل پیش‌بینی و قابل اتکاست؛ ماه به ماه و سال به سال. هیئت مدیره‌ها همیشه دنبال یافتن مدیرعاملانی هستند که توانایی بالایی در پیگیری و برآوردن تعهداتشان دارند.

نکته کلیدی در مورد این مدیران عامل این است که از ابتدا انتظارات معقولی را ایجاد می‌کنند. این افراد از همان ابتدای ورود به این مسئولیت، قبل از اینکه دست به هر عملی بزنند، با هیئت مدیره، همکاران و مشتریان به گفت‌وگو می‌پردازند و با تأمل در برنامه‌ها و بودجه‌ها، درک عمیقی از آنچه شدنی است پیدا می‌کنند. آن‌ها قولی نمی‌دهند که نتوانند عملی کنند. این کار آسانی نیست، چون فشار بازار برای بالا بردن هدف ممکن است مدیران را وسوسه کند که قولی بدهند که شاید نتوانند از عهده آن برآیند.

توانایی مدیرعامل در ایجاد نتایجی که به بازار قول داده‌اند، به عوامل متعددی بستگی دارد که ظرفیت آن‌ها را در این امر یاری می‌دهند. سیستم‌های مدیریتی که می‌توانند پیشرفت را به طور لحظه‌ای نمایش دهند،

کار منحصربه فرد

مدیرعامل (بخش چهارم)

شکل دادن به ارزش ها و استانداردها

بر مبنای نوشته های آقای لفلی، مدیرعامل سابق P&G ارزش ها هویت یک سازمان را بیان می کنند. ارزش ها درباره رفتارها هستند. اگر این ارزش ها به حرکت به جلوی شرکت منجر نشوند، زیبا هستند اما برای آینده ما اهمیتی ندارند. استانداردها درباره انتظارات حرف می زنند: آن ها تصمیم های ما را هدایت می کنند. استانداردها در واقع وسیله اندازه گیری ارزش ها هستند. دراکر گفت: «مدیرعامل ارزش ها، استانداردها و هنجارهای اخلاقی شرکت را بیان می کند. آن ها یا سازمان را به جلو رهبری می کنند یا سازمان را از مسیرش منحرف می کنند.»

آقای لفلی به وضوح می گوید که مسئولیت شکل دادن به فرهنگ سازمان با اوست و این کار را واگذار نمی کند و خود را در مقابل آن پاسخگو می داند. او می گوید: «ما در P&G به دنبال مقصود هستیم و این ارزش های ما هستند که ما را راهبری می کنند. تمرکز اولیه روی چیزهایی که غیرقابل تغییرند - مقصود اصلی و ارزش های سازمان - به ما اجازه داد که از سازمان بخواهیم در مسیر تغییرات رادیکال قدم بردارند. چالش ما این بود که ارزش هایی که در نسل های مختلف P&G را به اینجا رسانده بودند، درک کنیم و آن ها را عمیقاً بپذیریم. این ارزش ها در زمینه اعتماد، عزت، مالکیت کار، رهبری و اشتها برای پیروزی بودند. در عین حال، این ارزش ها را ما می بایست در جهت نگاه به بیرون سازمان دوباره تعریف می کردیم.» نکته خیلی مهمی که لفلی به آن می پردازد، تعریف ارزش ها بر مبنای نیازهای مشتریان است و نه همکاران و نیازهای خاص آنان. او می گوید: «پس از تعریف زمینه بیرونی برای ارزش هایمان، باید استانداردهایمان را هم با انتظارات بیرون از سازمان تطبیق دهیم. اگر استانداردها مشخص نباشد، آدم ها خودشان استاندارد تعیین می کنند. استانداردهای منفک از

هم پیشرفت را به طور تدریجی و داخلی می سنجند. مثلاً «امسال از پارسال بهتر است». روش مؤثرتر برای تعریف استاندارد این است که سؤال کنیم: «آیا ما با آن ها که برایمان اهمیت دارند می بریم و آیا در مقابله با بهترین ها پیروز می شویم؟»

لفلی معتقد است که ارزش کسب و کار بر مبنای بازگشت سرمایه باید آن کسب و کار را بین سه بازیگر اول قرار دهد. او می گوید: «این تعریف متمرکز است بر خلق ارزش که عمدتاً بر رشد فروش، بهتر شدن حاشیه سود و استفاده بهینه از منابع متکی است. این مقیاس داخلی ارتباط مستقیمی با ارزش سهام ما در بازار دارد.

بازگشت سرمایه سال ها در P&G معیار موفقیت تعریف شده بود، ولی جا نیفتاده بود.

با تعیین آن به عنوان مهم ترین معیار سنجش کارایی و مرتبط کردن آن با درآمد و مزایای رهبران، ما موفق شدیم که خلق ارزش را در سازمان ترویج کنیم و به طور غیرمستقیم دیدگاه سهامداران را در تصمیمات مهم کسب و کار منظور کنیم.»

اینجاست که نقش منحصربه فرد مدیرعامل در شکل دادن استانداردهای سازمان در تطابق با نیازهای بازار روشن می شود. هر جا که لازم باشد، این استانداردها باید برای ایجاد ارزش در بیرون از سازمان تغییر کنند. در «کتاب چالش های مدیریت برای قرن ۲۱» پیت دراکر نوشت: «کسی نمی تواند تغییر را مدیریت کند. ما فقط می توانیم پیشاپیش آن حرکت کنیم. در زمانه ای که در آن زندگی می کنیم، تغییر امری محتوم است. تغییر دردناک و ریسکی است و به مقدار زیادی کار دشوار نیاز دارد. اما اگر سازمان وظیفه خود را در راهبری تغییر انجام ندهد، امکان بقا ندارد.»

کار اصلی و منحصربه فرد یک مدیرعامل ریشه در اشراف او به شرایط بیرون از سازمان دارد. این دیدگاه برای سایرین در سازمان قابل دسترس نیست، مگر اینکه شخص مدیرعامل هر روز به بیان این رابطه بین بیرون و درون سازمان بپردازد.

چالش تطبیقی و جناح‌های مختلف

پی ببرید. شما باید مسئله را از دیدگاه آن‌ها ببینید و این کار را با اصالت و صداقت انجام دهید. هنگامی که متوجه شدیم که آن‌ها کجا ایستاده‌اند و چرا، حالا وقت آن است که به دنبال زمینه‌های مشترک بگردیم. در پی یافتن میوه‌های قابل دسترس باشیم. به این ترتیب موفق به ایجاد یک حس خوب می‌شوید و این نقطه شروع برای تعاملات بعدی است. در تلاش برای جلب مشارکت جناح‌های دیگر، حتی ممکن است از سوی جناح خود مورد اعتراض قرار گیرید. آن‌ها نمی‌خواهند شما با «دشمن» رابطه برقرار کنید. آن‌ها فقط زمانی راضی می‌شوند که شما بتوانید به «دشمنان» بفهمانید که سخت در اشتباه‌اند. برای موفقیت در کار با جناح‌های مختلف به این موارد توجه کنید:

- اول به ایجاد اعتماد بپردازید؛ به افراد کلیدی جناح‌های مختلف نزدیک شوید تا نقطه نظرات‌شان و محدودیت‌هایشان را بشناسید.
- فقط بعد از اینکه به خوبی و با عمق کافی آن‌ها را درک کردید، نظرات خود را بیان کنید و نظر بخواهید. از آن‌ها چیزی بخواهید که اطمینان دارید با آن موافقت خواهند کرد.
- اوضاع را به صورت بازی جمع-صفر نبینید. سعی نکنید آن‌ها را طرد کنید یا با استفاده از سرزنش و دیپلماسی آن‌ها را از زمین بازی خارج کنید. ارزش نگاه‌هایشان را درک کنید و سعی کنید مقصود مشترکی را تعریف کنید. برای تحقق تصویر مشترک با هم تعامل کنید.

وقتی که به عنوان یک عامل تغییر مثبت یک چالش تطبیقی را روی میز قرار می‌دهید، مطمئن باشید که گروه‌ها و جناح‌های مختلفی حول آن شکل خواهند گرفت. هنر شما در این است که بتوانید با ظرافت همه این جناح‌ها را به طرف مشارکت در درک و حل مسئله هدایت کنید. مهم این است که بتوانید این کار را به طور سازنده با کسانی انجام دهید که ارزش‌ها و باورهای متفاوتی از شما دارند.

کلمه کلیدی: سازنده بودن تعاملات است. در غیر این صورت، زمین بازی تبدیل می‌شود به صحنه نمایش سخنرانی‌های کوتاه و هیجان‌انگیز.

هر گروه سعی می‌کند تا دیگران را قانع کند که صاحب واقعیت است و کسانی که این‌گونه نمی‌بینند در اشتباه‌اند. به کارگیری رهبری تطبیقی به این معنی است که شما می‌توانید با جناح‌های مختلف به طور سازنده‌ای تعامل کنید، نه اینکه سعی کنید آن‌ها را به تسلیم وادارید.

چالش‌های تطبیقی ریشه در ارزش‌ها و فرهنگ دارند. شما نمی‌توانید ارزش‌های خود و فرهنگ‌تان را به آن‌ها تحمیل کنید. شما باید به خلق ارزش‌های مشترک بپردازید.

ولی این فعالیت، یعنی کار در فراتر از مرزهای جناحی، کار آسانی نیست.

برای موفقیت در آن باید زمان بیشتری را برای مرحله تشخیص مسئله اختصاص دهیم. شما باید نقطه نظر آن‌ها را درک کنید. باید ارزش‌هایشان را بشناسید، وفاداری‌هایشان را تشخیص دهید و به باورهایشان



در باب «نوع بودن» - اصالت؛ وقتی مدیر دیگر مجبور نیست نقش مدیر را بازی کند

در شماره‌های قبل، به طور مفصل از آسیب‌پذیری حرف زدیم؛ درباره اینکه مدیر لازم نیست همیشه پشت پاسخ‌های قطعی، ظاهر بی‌نقص و کنترل‌گری پنهان شود. وقتی این سپر دفاعی کمی کنار می‌رود، یک سؤال مهم‌تر خودش را نشان می‌دهد: **آن چیزی که دیگران از ما می‌بینند، چقدر با کسی که واقعاً هستیم همخوان است؟** اینجاست که پای مؤلفه‌ای به نام «اصالت» به میان می‌آید.

آسیب‌پذیری کمک می‌کند خودمان را پنهان نکنیم؛ اصالت یک قدم جلوتر می‌رود و می‌پرسد آیا چیزی که نشان می‌دهیم با باورها، احساسات و انتخاب‌هایمان سازگار است یا نه. در چارچوب «نوع بودن» هم این دو مفهوم به هم نزدیک‌اند؛ هرچه نگرانی ما از قضاوت دیگران بیشتر شود، احتمال اینکه خودمان را سانسور کنیم و نسخه‌ای قابل قبول‌تر از خودمان بسازیم، بیشتر می‌شود. البته اصالت همان «هرچه در دلم هست می‌گویم» نیست.

گاهی همان چیزهایی که نشانه اصالت می‌دانیم، در یک نقش مدیریتی تازه می‌توانند علیه ما عمل کنند؛ اینکه همیشه خودمان باشیم، هرچه احساس می‌کنیم همان را بگوییم یا تحت هر شرایطی به ارزش‌های آشنایمان بچسبیم.

هرمینیایا، استاد رفتار سازمانی London Business School، در مقاله معروف **پارادوکس اصالت، The Authenticity Paradox**، ماجرایی مدیریتی به نام سینتیا را تعریف می‌کند. سینتیا بعد از ارتقا، وارد نقشی شد که تعداد افراد گزارش‌دهنده مستقیمش تقریباً ده برابر شده بود. او به شفافیت و رهبری مشارکتی باور داشت و در همان روزهای اول، خیلی صادقانه از نگرانی‌اش نسبت به مسئولیت تازه گفت و از تیم خواست کمکش کنند؛ اما نتیجه چیزی نبود که انتظار داشت. بعضی از اعضای تیم به جای اینکه احساس نزدیکی بیشتری کنند، درباره توانایی او برای هدایت مجموعه، دچار تردید شدند. مشکل سینتیا این نبود که نباید صادق بود. مسئله این بود که هنوز

مرز میان اصالت، آسیب‌پذیری و وظیفه رهبری را پیدا نکرده بود.

سه برداشت رایج از اصالت که اگر بسیار سخت فهمیده شوند و می‌توانند مدیر را به خطا بیندازند، عبارتند از:

۱. وفادار ماندن به خود

اولین چالش، همان جمله آشنای «خودت باش» است. سؤال اینجاست: کدام خود؟ ما در طول زندگی و با پذیرفتن نقش‌های تازه تغییر می‌کنیم. مدیری که مسئولیت بزرگ‌تری می‌پذیرد، قرار نیست دقیقاً همان آدم پنج سال قبل باقی بماند. گاهی اصرار بر اینکه «من همینم که هستم» بیشتر از آنکه نشانه اصالت باشد، تبدیل به مانعی برای رشد می‌شود. ایبارا دقیقاً به همین خطر اشاره می‌کند: «تصویری بیش از حد ثابت از خود، ممکن است به جای قطب‌نما تبدیل به یک لنگر محکم شود.»





۲. حفظ انسجام میان آنچه احساس می‌کنیم و آنچه می‌گوییم یا انجام می‌دهیم

این هماهنگی مهم است؛ اما قرار نیست هر فکری که از ذهنمان عبور می‌کند یا هر تردیدی که داریم فوراً روی میز بگذاریم. مدیر اصیل نقاب نمی‌زند، اما بلد است چه چیزی را، چه زمانی و با چه کسی در میان بگذارد. آسیب‌پذیری بدون این تشخیص، گاهی به جای اعتماد، ناامنی ایجاد می‌کند.

۳. انتخاب بر مبنای ارزش‌ها

تصمیم گرفتن بر اساس ارزش‌ها درست به نظر می‌رسد؛ اما حتی ارزش‌های خوب هم ممکن است در یک موقعیت تازه نیاز به بازنگری داشته باشند. مدیری را تصور کنید که سال‌ها به خاطر کنترل دقیق جزئیات موفق بوده و همین ویژگی را بخشی از هویت حرفه‌ای خودش می‌داند. وقتی به سطح مدیریت ارشد می‌رسد، همین رفتار می‌تواند اختیار تیم را بگیرد و او را به گلوگاه سازمان تبدیل کند. اصالت یعنی ارزش‌هایمان را بشناسیم؛ نه اینکه رفتارهایی را که زمانی جواب داده‌اند، برای همیشه مقدس نگه داریم.



در پژوهشی بیل جورج و همکارانش بعد از گفت‌وگو با ۱۲۵ مدیر به نتیجه جالبی رسیدند: الگوی واحدی برای «رهبری اصیل» وجود ندارد. تلاش برای شبیه شدن به یک تصویر ایده‌آل از مدیر، معمولاً بیشتر از اینکه رهبر بسازد، یک شخصیت نمایشی می‌سازد؛ بنابراین شاید سؤال مناسب برای یک مدیر این نباشد که «آیا همیشه خودم هستم؟»

سؤال بهتر این است: آیا می‌توانم رشد کنم، رفتارم را تغییر بدهم و نقش‌های تازه بپذیرم، بدون اینکه برای پذیرفته شدن مجبور باشم کسی غیر از خودم باشم؟

اصالت ثابت ماندن نیست؛ درواقع یعنی همین: تغییر کردن، بدون اینکه خودت را گم کنی.

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



مدیریت فراتر