

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

سازمان را آدم‌ها نمی‌سازند؛ رابطه میان آدم‌ها می‌سازد.
آنچه میان افراد جریان دارد، معماری پنهان موفقیت یا
شکست سازمان 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: ۲۰

تاریخ انتشار: هفته سوم مهر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

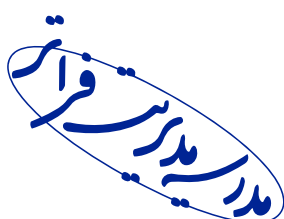
شناسه انتشار: ۲۰ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



رابطه ها به عنوان عنصر بنیادی سازنده سازمان



وقتی میدان رابطه ای ضعیف است، اعتماد، دلبستگی و حس تعلق پایین می آید و پتانسیل های افراد و سازمان مجال بروز پیدا نمی کنند.

اولین نکته ای که باید به آن بپردازیم این است که ما به عنوان انسان، چه خواهیم و چه نخواهیم، با هم در رابطه هستیم. هیچ چیزی مستقل از چیزهای دیگر معنا ندارد. این نوع رابطه را رابطه نوع ۱ نام گذاری می کنیم، چون یک واقعیت مستقل از رفتار و عملکرد ماست. حال روی این بنای موجود و رابطه ذاتی ما هستیم که رابطه ای جدید می سازیم که به آن رابطه نوع ۲ می گوئیم. وقتی از اتصال صحبت می کنیم، منظورمان رابطه از نوع ۲ است، یعنی رابطه ای که در ساختن آن نقش داریم. اتصال در یک سازمان یا تیم یک پدیده اتفاقی یا اتوماتیک نیست و باید آگاهانه و عامدانه ساخته شود. حرکت هماهنگ بین اعضای تیم و بین واحدهای مختلف بدون اتصال بسیار دشوار است. وقتی کیفیت رابطه و اتصال افراد پایین است، خلق همسویی دشوار می شود و هزینه زیادی را به همه تحمیل می کند. و در غیاب همسویی، منابع سازمان به هدر می روند. افراد و تیم ها درک مشترکی از آنچه دارد اتفاق می افتد پیدا نمی کنند و بنابراین قادر به یافتن راه حل مشترک نیستند. اگر افراد در تعریف مسئله اتفاق نظر نداشته باشند، نمی توانند در یافتن راه حل چندان که باید موفق شوند و مسیر حل مسئله پر از اصطکاک خواهد بود. در تیم ها و سازمان هایی که کیفیت اتصال پایین است، به سختی می توان از ایمنی روانی صحبت کرد و در غیاب ایمنی روانی، صحبت از اعتماد معنای خاصی ندارد.

در این شماره سعی می کنیم ابعاد مهم این نگاه رابطه ای به واقعیت را توضیح دهیم. مرجع اصلی ما کتاب «تو و ما» نوشته آقای جیم فارل است.

در سازمان های امروز، اعم از بنگاه های اقتصادی و یا نهادهای مردمی، فرض بر این است که افراد، تک تک افراد، عنصر تشکیل دهنده یک سازمان هستند. بنابراین، اگر در پی بهبود عملکرد تیم یا سازمان هستیم، باید روی بهبود این عنصر بنیادی سرمایه گذاری کنیم. به همین دلیل است که در سازمان ها مدل شایستگی می نویسند و یا برای تک تک افراد چیزی به نام برنامه توسعه فردی (IDP) طراحی می کنند. در این مدل سعی بر مدیریت تک تک افراد دارند.

ولی باور ما این است که دوران مدیریت افراد به سر آمده است و ما وارد دنیای جدید و به هم پیوسته ای شده ایم که در آن عنصر بنیادین سازنده سازمان نه افراد، بلکه روابط بین افراد است. در واقع، عاملی که مزیت رقابتی ایجاد می کند جمع جبری استعداد های سازمان نیست، بلکه روابطی است که بین افراد حاکم است. به عبارت دیگر، نحوه ای که آدم ها با هم کار می کنند عامل تعیین کننده موفقیت آن ها است. در این نگاه، مهم ترین بخش یک چارت سازمانی نه جعبه ها، بلکه فضای سفید بین جعبه ها است.

اگر بپذیریم که آنچه سازمان را می سازد و به فرهنگ آن شکل می دهد شبکه روابط بین افراد است، برای ارتقای کیفیت این روابط چه باید کرد؟ به عبارت دیگر، چه عناصری روی کیفیت رابطه بین افراد و واحدها اثرگذارند؟ سطح اتصال بین افراد و واحدها تعیین کننده سرمایه اجتماعی سازمان است که در کنار سرمایه انسانی، یعنی دانش و مهارت افراد، می تواند به عملکرد عالی بینجامد. پس سؤالی که باید مطرح کنیم این است که چگونه باید اتصال یا connectivity را که در فاصله بین افراد وجود دارد ارتقا بدهیم. کیفیت این اتصال، میدان رابطه ای سازمان را شکل می دهد که شبیه معماری پنهان است، ولی تأثیر غیرقابل انکاری بر عملکرد افراد و سازمان دارد.

عوامل سازنده اتصال در یک تیم یا سازمان

همان طور که در نوشته قبلی گفتیم، اتصال که یک مقوله بین شخصی است، به طور اتفاقی به دست نخواهد آمد و تیم یا سازمان و مدیران باید فعالانه در ایجاد شرایط ضروری تلاش کنند. بدین منظور چهار بعد باید در نظر گرفته شود.

بعد اول، در حیطه فردی و درونی است. این بعد درباره نگرش و مایندست افراد است، به خصوص در نوع دیدن و تجربه کردن دیگری. در مقیاس وسیع تر، این بعد مربوط به نوع بودن ما در این جهان است. مقولاتی چون اصالت، آسیب پذیری، مسئولیت و پاسخگویی متعلق به این بعد وجودی انسانها هستند.

بعد دوم هم مربوط به افراد است، ولی جنبه بیرونی دارد و قابل مشاهده است. این بعد شامل رفتارهای افراد است که تا حد زیادی ریشه در نوع بودن آنها و نوع دیدن دیگران به عنوان انسان دارد. رفتارها در واقع نشانه های ظاهری چیزی هستند که در درون انسانها می گذرد، ولی نگرشها تنها تعیین کننده رفتارها نیستند و این ما را به حوزه شرایط جمعی می برد.

بعد سوم مربوط به فضای درون تیم و سازمان است. مقولاتی چون احترام، قدردانی، ایمنی روانی، حس تعلق و معنا مربوط به این حوزه است که جمعی و درونی است، چون این ویژگیها به سادگی برای ناظر بیرونی قابل مشاهده نیستند.

و نهایتاً بعد چهارم مربوط است به ساختارها، سیستمها و فرایندهای موجود در تیم و سازمان.

نکته کلیدی این است که هیچ یک از این ۴ عامل به تنهایی سبب ایجاد و ارتقای سطح اتصال نمی شوند. اینها در کنار هم شرایطی را ایجاد می کنند که به تقویت اتصال می انجامند. به عنوان مثال، فرض کنید که ما به دنبال این هستیم که پاسخگویی به عنوان یک خصیصه فرهنگی سازمان نهادینه شود و در

رفتار افراد متجلی گردد. از دیدگاه نوع بودن می توانیم معنایی هستی شناسانه از پاسخگویی، مثلاً در بیان اشکان تشویر، تعریف کنیم و افراد را قانع کنیم که چنین رفتاری پسندیده است. ولی این رفتار دوامی نخواهد داشت اگر فضای سازمان ایمنی روانی کافی و احترام به دیگران را نداشته باشد و همچنین سیستمهای پاداش و ارتقا در سازمان چنین رفتاری را نه تنها تشویق نکنند، بلکه برعکس آن را جریمه کنند. همچنین وقتی افراد سازمان و به خصوص مدیران سازمان نمایانگر پاسخگویی نباشند، فضای فرهنگی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهند داد و افراد ترجیح می دهند از زیر بار پاسخگویی فرار کنند.

هیچ کدام از این ابعاد مهم تر از ابعاد دیگر نیستند، هرچند در عمل شاید لازم باشد از یکی از آنها که اولویت بیشتری در یک تیم یا سازمان دارد شروع کنیم. اگر به هر ۴ بعد توجه نکنیم، اتصال ایجاد شده ماندگار نخواهد بود.



سطوح رابطه

ما می‌توانیم ۵ سطح از رابطه را شناسایی کنیم که می‌تواند بین دو فرد یا دو واحد از یک سازمان وجود داشته باشد.

۱. در این سطح، افراد چشم دیدن همدیگر را ندارند و هیچ نوع همکاری واقعی بین آن‌ها شکل نمی‌گیرد. آدم‌ها در جهت‌های متضاد کار می‌کنند و کارها را برای یکدیگر دشوارتر می‌سازند. آن‌ها فعالانه یکدیگر را تضعیف می‌کنند یا سد راه هم می‌شوند. این سطح از رابطه با خصومت، تحقیر یا بی‌اعتمادی عمیق مشخص می‌شود.

۲. در این سطح اوضاع کمی بهتر است و افراد آشکارا مقابل هم نمی‌ایستند. آدم‌ها، اگرچه لزوماً همدیگر را تضعیف نمی‌کنند، اما در برابر یکدیگر مقاومت می‌کنند - در برابر ایده‌ها، پیشنهادات، کمک‌ها، نظرات، بازخوردها و غیره. این مقاومت ممکن است آشکار باشد یا اینکه زیر پوششی از ظاهری خوشایند پنهان شده باشد. این سطح از رابطه با بدگمانی، احتیاط یا تنش شناخته می‌شود.

۳. در این سطح، آدم‌ها عمدتاً در کنار دیگران وجود دارند و به کار خودشان رسیدگی می‌کنند. این وضعیت کلاسیک «سیلو» یا جزیره است که در آن افراد، تیم‌ها یا بخش‌ها بر کار خود متمرکز هستند و نگرانی زیادی نسبت به کار دیگران ندارند. در این حالت، اگرچه با ایجاد مانع یا مقاومت، کار را برای دیگران سخت‌تر نمی‌کنیم، اما آن را آسان‌تر هم نمی‌کنیم. این سطح از رابطه با تأکید بر اهداف خود در کنار بی‌علاقگی نسبی به اهداف یا دیدگاه‌های دیگران مشخص می‌شود.

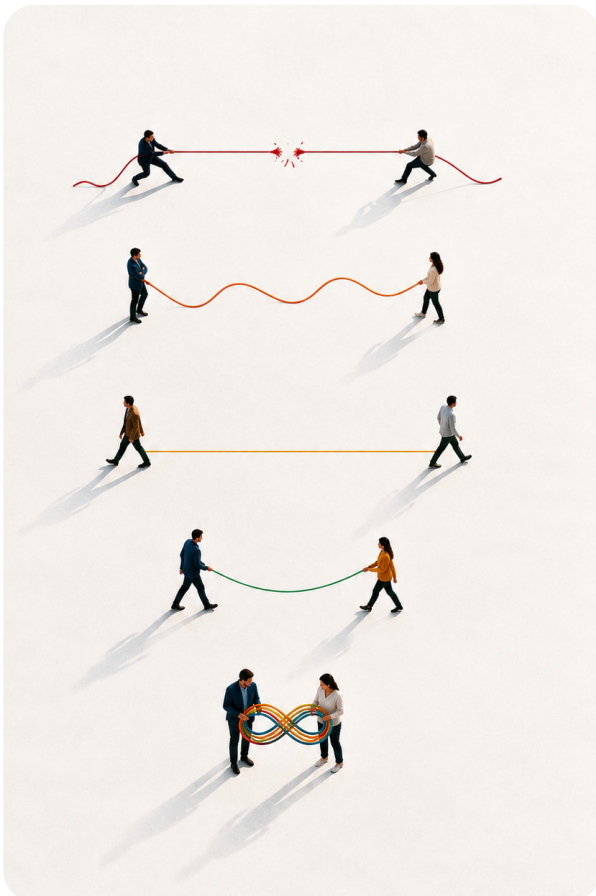
۴. در سطح چهارم، آدم‌ها در عین تمرکز بر کار خود، فعالانه با دیگران همکاری و مشارکت می‌کنند. این همکاری، مزایای کمک متقابل را به کار گرفته و عملکرد را فراتر از صرفاً جمع تلاش‌های جداگانه، تسریع می‌کند. این سطح از رابطه با سطح بالایی از تعامل مفید شناخته می‌شود. در این سطح هنوز بین من و تو مرز هست و پوسته‌های بیرونی ما با هم در تعامل هستند.

۵. در سطح پنجم، آدم‌ها خود را به روی اهداف و واقعیت‌های یکدیگر می‌گشایند و آن‌ها را با اهداف

خود درمی‌آمیزند. دیگران دیگر «آن طرف» نیستند - موجودیت‌های جداگانه‌ای که می‌توانیم در آن سوی مرزها با آن‌ها همکاری کنیم - بلکه به روش‌های معناداری در درون ما جای گرفته‌اند. دیگران و اهدافشان بخشی از هر کاری که می‌کنیم و هر تصمیمی که می‌گیریم، می‌شوند. این سطح از رابطه با سطح بالایی از کنجکاوی، ملاحظه‌کاری و اعتماد مشخص می‌شود.

طبیعی است که مدیران، صاحبان کسب‌وکار و مشتریان دوست دارند روابط درون سازمان به سطوح ۴ و ۵ ارتقا یابند. سطوح ۱ و ۲ آشکارا مخرب‌اند، ولی در بسیاری از سازمان‌ها بسیار رایج‌اند. سطح سوم شاید بی‌ضرر به نظر برسد؛ ولی در دنیای به‌هم‌پیوسته و پیچیده امروز که تولید یک محصول یا خدمت مورد نیاز مشتری مستلزم همکاری افراد و واحدهای مختلف است، عملاً به توانایی سازمان در برآورده کردن نیازهای بازار لطمه خواهد زد.

این ارتقا به‌طور خودکار و اتفاقی رخ نخواهد داد و مستلزم تغییرات متعددی در زمینه‌های مختلف سازمان است که در شماره‌های بعدی به آن می‌پردازیم.



در بابِ نوعِ بودن - اصالت؛ وقتی مدیر دیگر مجبور نیست نقش بازی کند

مدام خودم را ویرایش یا بازتعریف می‌کنم؟ این پژوهش نشان می‌دهد که این تفاوت تصادفی نیست. هرچا آدم‌ها احساس می‌کنند انتخابشان محترم است و قرار نیست برای پذیرفته شدن دائماً خودشان را با انتظار دیگری تنظیم کنند، اصالت بیشتر می‌شود. برعکس، وقتی پذیرش تحت یک شرط رقم بخورد - «تا وقتی همان‌طور باشی که من می‌خواهم، همه چیز خوب است» - خودسانسوری هم بیشتر می‌شود. درست همین‌جاست که اصالت از یک موضوع شخصی به یک مسئله جدی مدیریتی تبدیل می‌شود.

مدیر فقط قرار نیست خودش اصیل باشد؛ باید جایی بسازد که دیگران هم بتوانند خودشان باشند ممکن است مدیری خودش را آدمی کاملاً رک، صادق و بی‌تعارف بداند، اما کافی است به رفتار تیمش نگاه کند: آیا آدم‌ها در حضور او راحت مخالفت می‌کنند؟ خبر بد را زود می‌آورند؟ می‌توانند بگویند «با این تصمیم موافق نیستم»؟ یا قبل از هر جمله حساب می‌کنند که مدیر دوست دارد چه بشنود؟

پژوهش‌هایی در آمریکا، روسیه و چین نشان داده است که افراد در رابطه‌هایی که آزادی و حمایت بیشتری تجربه می‌کردند، نه فقط اصیل‌تر بودند، بلکه خودشان را به نسخه‌ای که دوست داشتند باشند نزدیک‌تر می‌دیدند؛ بازتر، همراه‌تر و در بسیاری موارد اجتماعی‌تر.

برای مدیر، معنی این یافته خیلی کاربردی است: نوع رابطه‌ای که می‌سازیم، تعیین می‌کند کدام نسخه از آدم‌ها سرکار حاضر شود.

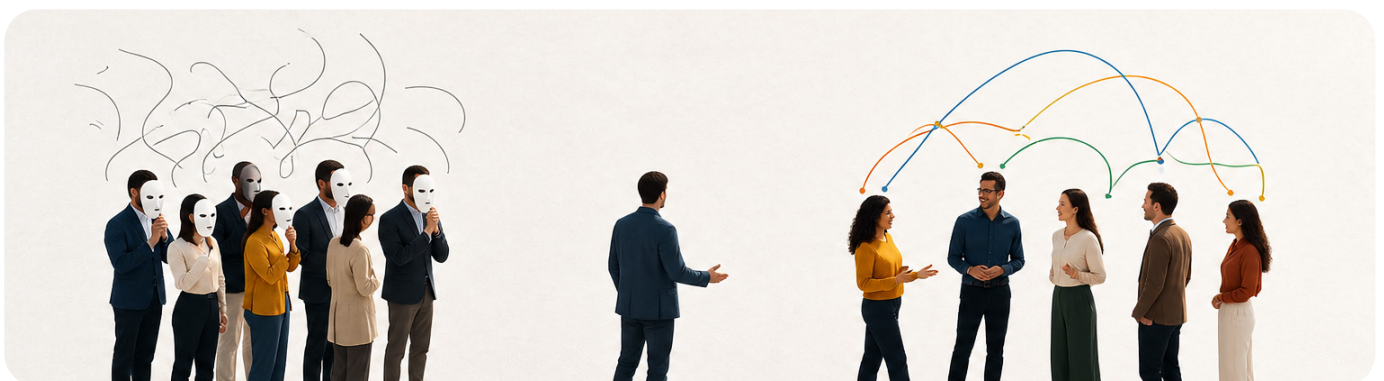
در شماره‌های قبل درباره آسیب‌پذیری حرف زدیم؛ اینکه مدیر لازم نیست همیشه جواب همه چیز را بداند، هیچ تردیدی نشان ندهد و تصویری بی‌نقص از خودش بسازد! اما اگر این زره تصور شده را کمی کنار بگذاریم، سؤال دیگری خودش را نشان می‌دهد: چقدر از چیزی که دیگران در محیط کار از ما می‌بینند، واقعاً خود ماست؟

اینجاست که آسیب‌پذیری به اصالت می‌رسد. البته اصالت را نباید به همان توصیه تکراری «خودت باش» تقلیل داد. ما حتی در طول یک روز هم همیشه به یک اندازه خودمان نیستیم؛ کنار بعضی آدم‌ها راحت حرف می‌زنیم، مخالفت می‌کنیم و حتی اشتباهمان را می‌پذیریم؛ اما در بعضی رابطه‌ها مدام حواس‌مان هست چه بگوییم، چگونه دیده شویم و کدام بخش از خودمان را نشان ندهیم.

اصالت یک ویژگی ثابت نیست؛ رابطه‌ها آن را کم و زیاد می‌کنند

در یک پژوهش جالب از افرادی خواستند خودشان را در پنج نقش متفاوت ببینند: دوست، شریک عاطفی، فرزند، دانشجو و کارمند. نتیجه شاید برای خیلی از ما آشنا باشد: افراد به‌طور متوسط در نقش دوست بیشتر احساس می‌کردند خود واقعی‌شان هستند و در نقش‌های دانشجو و کارمند کمتر. حتی میزان رضایت آن‌ها از هر نقش تقریباً همین الگو را دنبال می‌کرد.

پس شاید سؤال «آیا من آدم اصیلی هستم؟» چندان سؤال خوبی به نظر نرسد. سؤال ملموس‌تر این است: کنار چه کسانی خودم هستم و کنار چه کسانی



اگر مخالفت هزینه داشته باشد، اشتباه با تحقیر جواب بگیرد یا مدیر فقط وقتی به افراد توجه کند که مطابق انتظار او رفتار می‌کنند، احتمالاً آدم‌ها یاد می‌گیرند نسخه امن‌تر خودشان را سر کار بیاورند؛ محتاط‌تر، کم حرف‌تر و حسابگرتر. این الزاماً بهترین نسخه آن‌ها نیست؛ فقط کم خطرترین نسخه است.

متفاوت رفتار کردن همیشه نقش بازی کردن نیست

اما آن طرف ماجرا هم مهم است. اینکه در جلسه هیئت مدیره یک جور رفتار می‌کنیم و در جمع دوستان جور دیگری، به این معنا نیست که یکی از این دو «جعلی» است.

در همین پژوهش انجام شده، رایان و همکارش روی تمایز مهمی دست می‌گذارند: اصالت به معنای مستقل بودن از همه یا مقاومت در برابر هر خواسته بیرونی نیست. ممکن است یک قاعده سازمانی، درخواست مدیر یا حتی محدودیت یک نقش را بپذیریم و همچنان اصیل باشیم؛ اگر واقعاً آن را پذیرفته باشیم و انتخابش را متعلق به خودمان بدانیم. مشکل از جایی شروع می‌شود که کاری را فقط برای تأیید گرفتن، جلوگیری از طرد شدن یا خوب به نظر رسیدن انجام می‌دهیم.

بنابراین احتمالاً ملاک سنجش اصالت این نباشد که «آیا همه جا دقیقاً یک جورم؟» سؤال سخت‌تر این است:

این چیزی که امروز دیگران از من می‌بینند، انتخاب خودم است یا نسخه‌ای است که برای پذیرفته شدن ساختم؟ و این نخستین نشانه اصالت است.





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