

بازار

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

عملکرد بهتر، از آدم‌های بیشتر تلاش‌کننده نمی‌آید؛ از
سازمانی می‌آید که بهتر کار می‌کند.

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: ۲۱

تاریخ انتشار: هفته چهارم مهر ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: ۲۱ - ۱۴۰۵ - BAR

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



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



ارزیابی یا مدیریت عملکرد



به نظر می‌رسد که عبارت «ارزیابی عملکرد» جای خود را به «مدیریت عملکرد» داده است، و بازار دوره‌های آموزشی برای مدیران درباره مدیریت عملکرد داغ است، ولی مسئله اصلی سر جای خودش است.

در نگرشی که سنگ بنای سازمان را افراد می‌بیند، طبیعی است که برای بهبود عملکرد سازمان به سراغ تک‌تک افراد برویم و تلاش کنیم عملکردشان را مدیریت کنیم. اینجا مدیریت‌کننده و مدیریت‌شونده دو موجود جدا هستند و قرار است یکی دیگری را هدایت و کنترل کند تا عملکرد مطلوب حاصل شود. در انتهای دوره زمانی، مثلاً سه ماهه، هم مدیر به همکاری نمره می‌دهد و حالا کلی روش و تکنیک و توصیه و موعظه داریم برای اینکه مکانیزم این کنترل چگونه باشد.

حال تصور کنید که همان‌طور که در شماره ۲۰ این هفته‌نامه توضیح دادیم، سنگ بنای تشکیل‌دهنده یک سازمان یا تیم نه تک‌تک افراد، بلکه رابطه بین آن افراد است. در این نگاه، عملکرد چیزی نیست که یک نفر ایجاد می‌کند و نفر دیگر ارزیابی و مدیریت. اینجا عملکرد حاصل رابطه پویای بین این دو نفر در بستر ساختار و فرهنگ سازمان است و اگر عملکرد مطلوب به دست نیامد، دنبال مقصر نمی‌گردیم، بلکه بر کیفیت رابطه متمرکز می‌شویم. در خلق عملکرد یک نفر، او تنها بازیگر

داستان نیست، بلکه فقط بخشی از یک ساختار متشکل از او، مدیرش و فرهنگ و ساختار سازمان است. در عملکرد یک فرد، دو عامل مدیر مستقیم و بستر سازمانی نقش مهمی دارند، ولی چیزی که مهم است به کیفیت رابطه بین این سه عنصر برمی‌گردد. اتفاقاً نقش مدیر و کیفیت رابطه‌ای که با همکارش برقرار می‌کند بسیار تعیین‌کننده است. مدیری که نتواند اتصال (connectivity) ضروری را با اعضای تیمش برقرار کند، ناچار است دست به دامان روش‌های موجود گردد و به قضاوت یک طرفه رفتار دیگری بنشیند، بدون اینکه نقش مهم خود را در ایجاد این رفتار ببیند.

حال به این بیندیشیم که اگر رابطه بین مدیر و همکارش از کیفیت بالایی برخوردار باشد چه اتفاقی می‌افتد. در قدم اول، اعتماد قابل توجهی بین این دو نفر شکل گرفته است و بنابراین، می‌توانند با صراحت با هم گفت‌وگو کنند، چون هیچ‌یک از آن‌ها تردید ندارد که فیدبک و حتی نقد، یک طبیعت توسعه‌ای دارد و فقط به منظور کمک به بهتر شدن شرایط انجام می‌شود. اهداف تیم برای تک‌تک اعضای تیم توضیح داده می‌شود و یک مقصود و هدف مشترک بین آن‌ها شکل می‌گیرد. هریک از اعضای تیم مسئولیت‌هایی را به عهده می‌گیرند و کار شروع می‌شود. مدیری که به افرادش اتصال دارد، در کناره میدان ننشسته است.



مستمرآ در جریان کار است و می داند که به دلیل ایمنی روان شناختی بالا، هر مشکل یا مانعی از او پنهان نمی شود. او نتایج را پایش می کند و هر جا که لازم باشد، به همکاری در مورد کارهای در حال انجام فیدبک می دهد. آن ها می توانند به خوبی از ابزاری چون OKR هم استفاده کنند تا خروجی ها به موقع پایش و تصحیح شوند. در این نگرش، این فقط همکار نیست که مسئول خروجی کارش است، بلکه مدیر هم باید در برابر این خروجی پاس خگو باشد. در یک رابطه باکیفیت، این پاسخگویی درونی سازی شده است و نیازی به پاسخگو کردن کسی نیست. این حس پاسخگویی از درون اتصال باکیفیت می جوشد. به این ترتیب، تلاش تیم این است که همه اهداف محقق شوند و همگان، به خصوص مدیران، خود را در برابر رسیدن به آن ها مسئول و پاسخگو می دانند.

جلسه سه ماهه ارزیابی در این منطق تبدیل می شود به گفت و گو درباره یادگیری های مسیر و چگونگی استفاده از آن ها برای دوره بعدی.



این جلسه برای قدردانی و جمع بندی دستاوردها است (اشتباه، اگر منجر به یادگیری شود، یک دستاورد است). در مسیر انجام کار و ایفای نقش، مدیر از طریق گفت و گوهای مستمر با همکار مطمئن می شود که او ابزار و دانش ضروری برای انجام کار را دارد و هم زمان می تواند با اعضای دیگر تیم و تیم های دیگر هم تعامل مثبت و اتصال بالا داشته باشد.

به رسمیت شناختن نقش روابط انسانی به عنوان عنصر اساسی یک سازمان، به همه اعضای تیم کمک می کند تا بخشی از یک موجودیت یکپارچه بشوند. در چنین فضایی، دانش و مهارت به راحتی و بدون هیچ گونه اصطکاکی در اختیار همه قرار می گیرد و همه اهداف تیم و سازمان محقق خواهند شد. کلید کار در کیفیت اتصال انسان ها به یکدیگر است و سختی کار هم همین جاست.

مدیران عامل چه می‌کنند؟

به عهده می‌گیرد، بدون شک با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شود که برایشان آماده نیست و اساساً ایجاد این آمادگی‌ها قبل از گرفتن این نقش امکان‌پذیر نیست. بسیاری از کسانی که به موقعیت مدیریت عامل می‌رسند، به‌زودی درمی‌یابند که این شغل آن چیزی نیست که فکرش را می‌کردند. آن توانایی‌هایی که آن‌ها را به چنین نقطه حساسی رسانده، برای ادامه مسیر کافی نیستند. این شغل نوع متفاوتی از تفکر، عمل و رهبری را می‌طلبد و اغلب افراد احتمالاً چنین تجربه‌ای را نداشته‌اند، مگر اینکه در گذشته هم چنین مسئولیتی داشته‌اند.

این وضع در ایران تا حدی پیچیده‌تر است؛ چون گاهی کسانی روی صندلی مدیرعامل می‌نشینند که چنین شرایطی را قبلاً تجربه نکرده‌اند و گاهی مستقیماً از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده و به یمن ارتباطات توانسته‌اند این صندلی را اشغال نمایند.



بدون تردید، نقش مدیرعامل در خلق پیشرفت در مسیر اهداف و آمال سازمان، یک نقش استثنایی است. تعدادی از عهده‌ایفای این نقش برمی‌آیند و تعداد قابل توجهی هم شکست می‌خورند. مدیرعامل قدرتمندترین فرد اجرایی سازمان است و از اختیارات بسیاری برخوردار است و می‌تواند مسیر هر فعالیتی را با یک دستور تغییر دهد. با این قدرت، یک مسئولیت مهم همراه است: چگونه هم نتایج مطلوب را به‌صورت پایدار ایجاد کند و هم‌زمان سازمانی تواناتر و تطبیق‌پذیرتر بسازد. یک مدیرعامل توانا خوب می‌داند که تأثیرگذاری او مستقیم نیست، او با محدودیت‌های واقعی روبه‌روست و در بسیاری از موارد نمی‌تواند از قدرت سازمانی خود استفاده کند. نمی‌تواند به افراد دستور بدهد و انتظار بهترین عملکرد را داشته باشد.

علاوه بر این، در مواجهه با بسیاری از چالش‌ها، راه‌حل آماده‌ای ندارد، چون می‌داند که این چالش‌ها از جنس تطبیقی هستند و کار او فقط ایجاد زمینه‌ای است که در آن افراد بتوانند نقش و سهم خود را بردارند و راهی به جلو ابداع کنند. او باید بتواند افراد مختلف را در مسیر درک و یافتن راه‌حل برای مسائل سخت‌گرد هم آورد و از فرایند حل مسئله حمایت کند، وقتی که خودش هم مطمئن نیست که مسیر درستی انتخاب شده است. او باید همراه با تیم ارشد سازمان استراتژی آن را شکل دهد تا اولویت‌ها شفاف شوند و همه بدانند که نقش خودشان در مسیر تحقق اهداف چیست.

در بعد بیرونی هم باید در رابطه نزدیک با مشتریان، سهامداران و شرکا باشد و نسبت به تأثیر فعالیت‌های شرکت بر جامعه هم حساس باشد. مدیرعامل باید تصمیم‌های سخت درباره ساختار، افراد مورد نیاز و تخصیص سرمایه بگیرد و هیچ‌یک از این وظایفش را نمی‌تواند به دیگران بسپارد.

وقتی شخصی نقش مدیریت عامل را در یک سازمان



یکی از نکات مهم این شغل و صندلی این است که حالا نورافکن‌های مختلف بر آن می‌تابد. حالا همه نگاه‌ها متوجه فرد مدیرعامل است که ببینند چه خواهد کرد. برخی از این نورافکن‌ها از بیرون سازمان هستند و برخی از درون. هر کلمه، رفتار یا اقدام توسط بازیگران مختلف مشاهده و تفسیر می‌شود.

گاهی یک مدیرعامل در یک جلسه با مدیران درباره چیزی که ممکن است روز گذشته به فکرش خطور کرده باشد (مانند یک بازار متفاوت از بازار فعلی) صحبت می‌کند و دیگران ممکن است آن را به عنوان دلیلی برای صرف وقت در ورود به این بازار تفسیر کنند. مدیرعامل باید مواظب هر آنچه می‌گوید باشد تا احتمال تفسیر نادرست را به حداقل برساند. این واقعیت بدین معنی است که مدیرعامل که از اهمیت سخنانش در میان اطرافیان آگاه است، نگاه استراتژیک به مسائل را می‌تواند تبلیغ کند و همگان را درباره آینده به فکر وادارد. به این ترتیب، یک

مدیرعامل باید آگاهانه بگوید و رفتار کند و در همه لحظات حضور داشته باشد، چون می‌داند که تأثیر او بر سازمان و ذی‌نفعان آن بسیار بالاست.

برخی از مدیران عامل در گذشته بخش مهمی از سازمان را مدیریت کرده‌اند، ولی این تجربه برای ایفای نقش مدیریت عامل کافی نیست. زمین بازی تغییر کرده و باید مهارت‌های جدیدی را تمرین کنند و نگرش‌های متفاوتی را در خود توسعه دهند. آن‌ها حالا باید کانتکست یا زمینه را به روشنی تعریف کنند تا سایر مدیران بتوانند تصمیم‌های درست و متناسب با اهداف سازمان بگیرند.

مدیرعامل باید به متغیرهای کلان مانند استراتژی، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها بپردازد تا بتواند به خلق همسویی در تمام اجزای سازمان نائل آید. هیچ‌کدام از این‌ها را نمی‌توان به دیگری واگذار کرد، چون ذاتی نقش مدیرعاملی است. مدیرعامل، همان‌طور که گفته شد، شکل‌دهنده کانتکستی است که در آن دیگران می‌توانند به درستی تصمیم بگیرند. او نمی‌تواند و نباید تمام تصمیم‌ها را به تنهایی بگیرد.



ظرفیت تطبیق



هر سازمان از تعدادی افراد با دانش و مهارت‌های مختلف تشکیل شده که قرار است در تعامل با هم اهداف مشخصی را به طور پایدار محقق کنند. این سازمان را یک فضا و شرایط بیرونی احاطه کرده است که عمدتاً در اختیار سازمان نیستند، ولی تأثیرات بسیاری بر فعالیت‌های آن دارند. نیاز به تداوم کسب و کار و رشد آن مستلزم تطبیق مستمر سازمان با محیط پیرامون است. تاریخ کسب و کارها و نمونه‌های چشمگیری چون کداک و نوکیا اهمیت این تطبیق مستمر را نشان می‌دهند.

در فضای بیرون از سازمان، تکنولوژی با سرعت بالایی در حال تغییر است؛ ذائقه مشتریان ثابت نمی‌ماند، رقبا از هر گوشه عالم می‌توانند سر برآورند و نسل جدیدتر کارکنان با تقاضاهای متفاوت وارد بازار کار می‌شوند. این تغییرات، به علاوه تغییرات در اقتصاد کلان، شرایط بسیار پیچیده‌ای را در مقابل مدیران سازمان‌ها قرار می‌دهد که عبور از آن‌ها به این سادگی میسر نیست. در چنین شرایطی، سازمان‌های تطبیق‌پذیر بهتر می‌توانند بمانند و حتی رشد کنند.

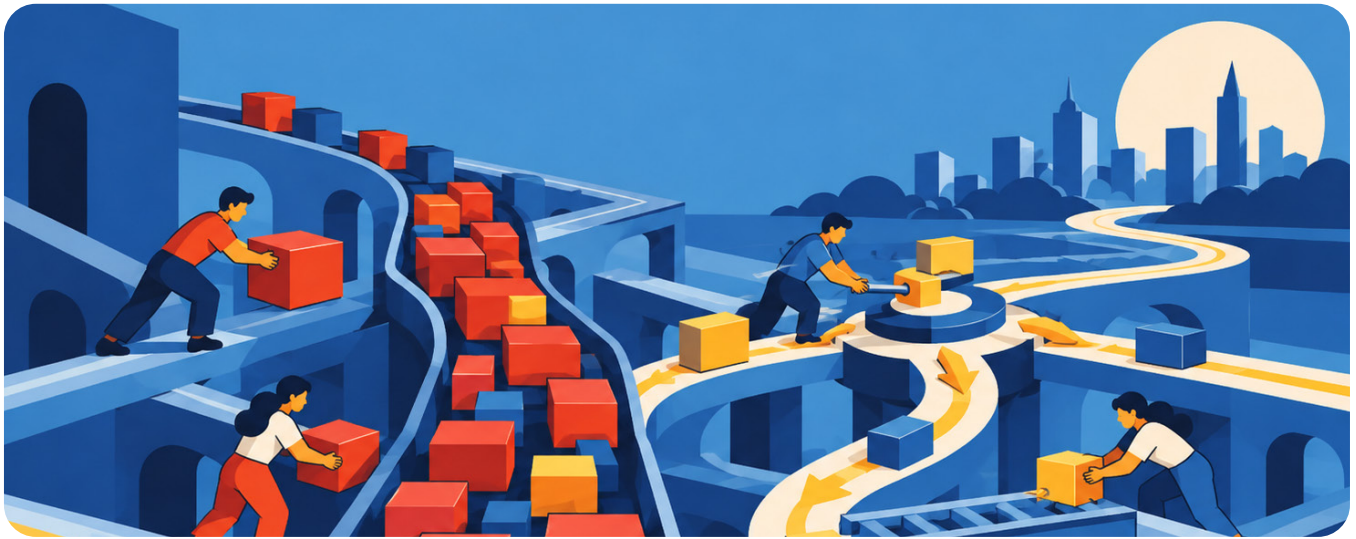
اگر سازمان ظرفیت تطبیق پایینی داشته باشد، ناچار به ایجاد پروژه‌های تحول‌گاہ‌وبیگاه خواهد بود. سازمانی که برای تطبیق طراحی شده و اداره می‌شود، طبیعتاً هیچ نیازی به اجرای پروژه‌های تحول نخواهد داشت. بنابراین، سؤال اصلی مدیران ارشد سازمان نباید این باشد که چگونه تحول ایجاد کنیم، بلکه باید این باشد که چگونه یک سازمان تطبیق‌پذیر بسازیم. در سازمان‌هایی که با مدل قدیمی صف و ستاد کار می‌کنند (ستاد فکر می‌کند و صف اجرا)، ظرفیت تطبیق کم خواهد بود؛ به خصوص اگر اندازه سازمان از حد

خاصی بالاتر رود و لایه‌های بوروکراتیک افزایش یابد. پارادایم رایج در رهبری که شخص محور است و امر رهبری برای کسانی که آتوریت سازمانی دارند رزرو شده است، نمی‌تواند با سرعت لازم به تغییرات محیطی، به خصوص در مواجهه با نوآوری‌های مختل‌کننده، پاسخ دهد. وقتی همه افرادی که به عنوان صف در نظر گرفته می‌شوند منتظر این باشند که از ستاد خط بگیرند، تصمیم‌ها کند خواهند شد و اطلاعات محیطی یا منتقل نمی‌شوند یا مخدوش به دست مدیران ارشد خواهند رسید.

این نگرش به رهبری خودتقویت‌کننده است، به این ترتیب که سیستم‌ها و ساختارهای موجود آن را بازتولید می‌کنند. روش‌های رایج در تولید رهبران (که به اشتباه به آن توسعه رهبری می‌گویند) کماکان تفکر ستاد و صف را تقویت می‌کنند و آتوریت و رهبری را یکی می‌گیرند. سازمان‌ها کسانی را به این دوره‌ها می‌فرستند که ابتدا به ساکن از آتوریت معینی برخوردارند. در چارچوب همین تفکر، گاهی صحبت از رهبری توزیع شده است؛ به این ترتیب که امر رهبری که سابق فقط در دست یک نفر بود، حالا بین تعداد بیشتری از افراد با آتوریت‌های کمتر تقسیم شده است. ظرفیت تطبیق زمانی امکان تحقق دارد که همه افراد سازمان مجوز این را داشته باشند که در مواجهه با مسائلی که با آن‌ها روبه‌رو هستند، به کار رهبری بپردازند. در این فضا، سازمان مستمراً در حال تولید افرادی است که می‌توانند مسائل را با همکاری ذی‌نفعان شناسایی کنند و به حل آن‌ها بپردازند. این افراد در فرایند مواجهه با چالش‌های دشوار توسعه پیدا می‌کنند و برای نقش‌های پیچیده‌تر آماده می‌شوند. پروفیسور هایفتر ۶ توانایی و مهارت را برای کار رهبری تطبیقی پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از:

- حرکت مداوم بین زمین بازی و بالکن (دیدن سیستم بزرگ‌تر برای پاسخ به این سؤال که اینجا چه خبر است؟)
- مدیریت روابط در همه لایه‌های ذی‌نفع به طور متعادل (سیاست‌اندیشی)
- بهره‌گیری از تعارض در تسهیل فرایند تطبیق
- بازگرداندن کار به افراد مناسب برای کار
- حفظ تداوم و استمرار (حتی وقتی که فشار غیرقابل تحمل می‌شود)
- مدیریت بر خود و عطش‌های انسانی و واقعی
- درباره این اجزا در شماره‌های بعدی صحبت می‌کنیم.

طراحی کار واقعی؛ وقتی خود سازمان جلوی کار را می‌گیرد



آن قدر زیاد شد که «فهرست‌های فوری‌تر» هم شکل گرفتند. هر بار که یک نمونه از صف بیرون کشیده می‌شد تا زودتر تمام شود، جریان بقیه کار بیشتر به هم می‌ریخت و نمونه‌های بیشتری عقب می‌افتادند. چیزی که قرار بود یک راه‌حل موقت باشد، آرام‌آرام تبدیل شد به روش عادی انجام کار. استثنا دیگر استثنا نبود؛ خودش یک فرایند شده بود. اینجا دیگر مسئله این نیست که آدم‌ها سریع‌تر، بهتر و بیشتر کار کنند؛ باید ببینیم خود کار چرا گیر کرده است.

اینجاست که طراحی پویای کار معنا پیدا می‌کند. نه به این عنوان که هر روز ساختار را عوض کنیم یا فرایندها را کنار بگذاریم. برعکس، یعنی کار را طوری بچینیم که بتواند تغییر را شناسایی کند و نسبت به آن واکنش نشان دهد. یک سیستم خوب فقط نشان نمی‌دهد که «کار باید چطور انجام شود»؛ بلکه باید نشان دهد الان چه اتفاقی افتاده، کجا چیزی گیر کرده و چه چیزی باید اصلاح شود.

برای فهمش، مسیریاب مثال خوبی است. GPS‌های قدیمی یک مسیر را شناسایی می‌کردند و همان را بدون تغییر تا رسیدن به مقصد دنبال می‌کردند. اگر جلوتر تصادفی شده بود، سیستم خبر نداشت و شما را مستقیم وارد ترافیک می‌کرد. مسیریاب‌های امروز مدام از واقعیت بیرون اطلاعات می‌گیرند و مسیر را دوباره تنظیم می‌کنند. خیلی از سازمان‌ها اما، هنوز شبیه همان GPS قدیمی‌اند: بازار عوض شده،

بعضی روزها از صبح تا شب مشغولیم، اما اگر آخر روز از خودمان بپرسیم «واقعاً چه چیزی جلو رفت؟»، جواب روشنی نداریم؛ جلسه بوده، پیگیری بوده، چند کار فوری جمع شده، یک گره باز شده و شاید برای کاری که قرار بوده هفته قبل تمام شود هم راهی پیدا کرده‌ایم. خسته‌ایم؛ اما حس پیشرفت نداریم. معمولاً در چنین روزهایی فکر می‌کنیم حجم کار زیاد بوده یا تیم کند عمل کرده؛ اما همیشه مسئله این نیست. گاهی خود کار بد طراحی شده است.

خیلی از چیزهایی که امروز در سازمان آزارمان می‌دهند، در ابتدا برای کمک ایجاد شده بودند؛ یک تأیید اضافه شده تا میزان خطا کم شود، یک جلسه شکل گرفته تا هماهنگی بیشتر شود، یک گزارش ارائه شده تا مدیر تصویر دقیق‌تری داشته باشد. مشکل وقتی شروع می‌شود که شرایط عوض شود و این سازوکارها همان‌طور باقی بمانند. بعد برای جبران ناکارآمدی‌شان، یک قاعده دیگر اضافه می‌کنیم، یک استثنا تعریف می‌کنیم، یک جلسه تازه می‌گذاریم و کم‌کم خود انجام کار از مدیریت چیزهایی که ذیل آن ساخته‌ایم سخت‌تر می‌شود. نشانه‌اش هم معمولاً خیلی آشناست: «این یکی، یک کار فوری است.»

به عنوان یک نمونه از دنیای واقعی، در آزمایشگاه ژنوم برلین، حجم سفارش‌ها آن قدر بالا رفته بود که تیم برای نجات نمونه‌های عقب افتاده یک «فهرست فوری» درست کرد. مدتی بعد، تعداد درخواست‌های فوری

در همان آزمایشگاه، وقتی به جای فشار بیشتر روی آدم‌ها، جریان واقعی کار دیده شد و نقاط درگیر یکی یکی اصلاح شدند، زمان پردازش نمونه‌ها بیش از ۸۰ درصد کم شد، ظرفیت چهار برابر شد و بهره‌وری توسعه فناوری بیش از سه برابر بالا رفت. آدم‌ها همان آدم‌ها بودند؛ چیزی که تغییر کرده بود، محیطی بود که در آن کار می‌کردند.

شاید مهم‌ترین نکته برای ورود به طراحی پویای کار همین باشد: همیشه مشکل کمبود تلاش نیست. خیلی وقت‌ها آدم‌ها فقط به خوبی یاد گرفته‌اند در سیستمی که خوب کار نمی‌کند، چطور زنده بمانند. و خطر از جایی شروع می‌شود که همین زنده ماندن را با خوب کار کردن اشتباه بگیریم. به دنیای طراحی پویای کار خوش آمدید.

هنوز شبیه همان GPS قدیمی‌اند: بازار عوض شده، مشتری عوض شده، حجم کار عوض شده، اما بودجه، نقش‌ها، فرایندها و قواعد با همان منطق قبلی ادامه پیدا می‌کنند.

وقتی این فاصله زیاد می‌شود، آدم‌ها شروع می‌کنند به دور زدن سیستم تا فقط کاری راه بیفتد. این راه‌های میان‌بر در کوتاه‌مدت مفیدند و حتی ممکن است قهرمانانه به نظر برسند. کسی که کار گیرکرده را نجات می‌دهد، مشتری ناراضی را آرام می‌کند یا با یک تماس شخصی فرایند را جلو می‌برد، معمولاً به عنوان یک آدم مؤثر شناخته می‌شود؛ اما اگر این اتفاق هر روز تکرار شود، دیگر با یک استثنا طرف نیستیم؛ داریم به سیستمی عادت می‌کنیم که بدون دور زدن خودش کار نمی‌کند.



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 استعاده‌ای 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.

