سال اول | شمارهٔ ۲۲ | هفته اول آبان ۱۴۰۵

یاران

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

تغییر واقعی از جایی آغاز می‌شود که جرئت کنیم با ترس‌ها و باورهای خود روبه‌رو شویم.

باران

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می‌شود.

نام هفته‌نامه: باران

صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر

سردبیر: زاهد شیخ‌الاسلامی

اعضای تحریریه: حمید امیری، بهاره رازقی، زاهد شیخ‌الاسلامی، احسان صنعتی مقدم

مدیر هنری: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه‌آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب‌پور، سارا زارعی‌نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۲۲

تاریخ انتشار: هفته اول آبان ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۲۲

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM۹pn

وب‌سایت: faraatarschool.org

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

مدرسه مدیریت فراتر

در بابِ «نوع بودن» - شجاعت؛ مدیران شجاع هم می‌ترسند

خیلی از تصمیم‌های سخت مدیریتی، به این خاطر سخت نیستند که نمی‌دانیم چه باید بکنیم. اتفاقاً گاهی جواب کاملاً روشن است؛ مثلاً می‌دانیم باید به مدیر بالادست بگوییم این هدف شدنی نیست؛ می‌دانیم باید جلوی ادامه پروژه‌ای را بگیریم که دیگر توجیهی ندارد یا باید با یکی از اعضای تیم درباره مسئله‌ای حرف بزنیم که هفته‌هاست عقب افتاده. چیزی که تصمیم را سخت می‌کند، ندانستن نیست؛ می‌دانیم بعد از گفتن آن موضوع، احتمالاً چیزی تغییر خواهد کرد و شاید بخشی از هزینه‌اش هم به خود ما برمی‌گردد.

معمولاً ما به کسی می‌گوییم شجاع که نمی‌ترسد. شاید به همین دلیل، وقتی خودمان قبل از یک تصمیم مهم اضطراب داریم، ناخودآگاه فکر می‌کنیم هنوز آماده نیستیم؛ اما برعکس، شجاعت درست در همان جایی معنا پیدا می‌کند که ترس وجود دارد. اگر احتمال شکست، قضاوت، از دست دادن رابطه یا آسیب دیدن جایگاه‌مان وجود نداشت، انجام کار دشوار چندان شجاعانه نبود. آسیب‌پذیری که در شماره‌های قبل درباره‌اش حرف زدیم همین واقعیت را بیان می‌کرد؛ اصالت هم اجازه نمی‌داد برای فرار از آن، نقش دیگری بازی کنیم. شجاعت مرحله بعد است: با وجود همه اینها، آیا حاضر به عمل هستیم؟

پژوهش‌های مرتبط با اصالت هم روی همین هزینه که به خودمان برمی‌گردد، تأکید دارند؛ واقعی ماندن در شرایطی که ممکن است قضاوت یا طرد شویم، اغلب به نوعی شجاعت نیاز دارد.

این شجاعت در زندگی مدیران معمولاً جوری نیست که بخواهند درباره‌اش سخنرانی الهام‌بخش بسازند. ممکن است فقط پنج دقیقه گفت‌وگوی ناخوشایند باشد. اینکه: به مشتری مهمی بگویید خواسته‌اش را نمی‌توانید بپذیرید، در جلسه‌ای که همه موافق‌اند مخالفت کنید یا وقتی نتیجه افتضاح شده، به‌جای پیدا کردن مقصر بگویید: «این تصمیم من بود و باید اصلاحش کنم». اتفاقاً هرچه جایگاه بالاتر می‌رود، بیان بعضی از این جمله‌ها سخت‌تر می‌شود؛ چون دیگر فقط با نتیجه تصمیم مواجه نیستیم، تصویر خودمان به‌عنوان مدیر هم وسط ماجراست.

بنابراین، شجاعت با بی‌پروایی فرق دارد. مدیری که خطر را نمی‌بیند یا بدون توجه به پیامدها تصمیم می‌گیرد، الزاماً شجاع نیست.

مدیر شجاع ممکن است دقیقاً به همین دلیل بترسد که پیامدها را خوب می‌فهمد. واکنش آدم‌ها را حدس می‌زند، می‌داند ممکن است رابطه‌ای سخت شود یا تصمیمش محبوب نباشد؛ اما همه اینها را بهانه‌ای برای فرار از مسئله قرار نمی‌دهد. ترس در تصمیم حضور دارد؛ فقط حق وتو ندارد!

احتمالاً سخت‌ترین آزمون هم جایی باشد که مسئولیت به خود ما برمی‌گردد.

وقتی پروژه‌ای شکست می‌خورد، دیر تحویل می‌شود یا مشتری ناراضی است، همیشه دلایلی بیرون از ما پیدا می‌شود: تیم آماده نبود، بازار تغییر کرد، اطلاعات ناقص بود. ممکن است همه اینها هم درست باشد. اما رهبری از جایی جدی می‌شود که مدیر بتواند سهم خودش را هم ببیند، بدون اینکه برای حفظ اقتدار مجبور باشد آن را پنهان کند. این همان نقطه‌ای است که اصالت بدون شجاعت دوام زیادی نمی‌آورد.

بعضی تصمیم‌ها را می‌شود با کسب اطلاعات بیشتر آسان کرد؛ اما بعضی دیگر را هرقدر هم بررسی کنیم، باز مقداری ترس با خودشان خواهند داشت. شاید منتظر ماندن برای لحظه‌ای که دیگر نترسیم، فقط شکل محترمانه‌تری از عقب انداختن کارها باشد.

مدیران شجاع هم می‌ترسند. فقط یاد گرفته‌اند ترس را ببینند، بدون اینکه صندلی ریاست را به او واگذار کنند.

حرکت بین بالکن و زمین بازی

یکی از مهارت‌های بنیادی برای تشخیص مسئله این است که از میدان عمل فاصله بگیریم تا بتوانیم سیستم بزرگی را که در رابطه با عارضه مشاهده‌شده است، ببینیم. ولی این مهارت به چند دلیل دشوار است.

اولین عامل دشواری این کار این است که گاهی در میانه میدان و در شرایط پراسترس یادمان می‌رود که فاصله بگیریم و مسائل را از بیرون و با فاصله ببینیم. در میانه میدان، تعارض‌ها و جزئیات لحظه‌ای انرژی ما را می‌گیرند و توان ما را برای تأمل و فاصله گرفتن کم می‌کنند. حرکت بین زمین بازی و جایگاه تماشاچی را باید بتوانیم ارادی و چندین بار در روز انجام دهیم. بدون این نگاه جامع، ممکن است تصمیم‌های لحظه‌ای بگیریم که وضع را بدتر کنند. علاوه بر این، ما دقیقاً نمی‌دانیم که باید دنبال چه چیزی بگردیم. به کدام قسمت از اطلاعات پیرامونی توجه کنیم؟ مرز مشاهده تا کجا باید گسترش یابد؟ شاید یکی از دفعاتی که به بالکن می‌رویم برای این باشد که یک تئوری درباره ریشه مسئله را بهتر ببینیم و دنبال شواهد صحت آن تئوری بگردیم.

سختی دیگر در این کار، توانایی اکتفا به مشاهده بدون تفسیر است. ما قرار نیست به بالکن برویم، ولی کماکان چیزهایی را ببینیم که می‌خواهیم ببینیم. چه ویژگی یا مهارتی را باید در خود پرورش دهیم که بتوانیم تصویر واقعی‌تری را مشاهده کنیم و سوگیری‌ها را به حداقل برسانیم؟ توانایی در حفظ آرامش در میان تعارض‌ها و اوضاع ناشی از مطرح کردن چالش‌های تطبیقی مستلزم داشتن خودآگاهی و حضور است که در شرایط بحرانی کمرنگ می‌شوند. ما در ارتباط با چالشی که در نظر داریم، باید دائماً از خود سؤال کنیم که «اینجا چه خبر است؟» فرض کنید در یک شرکت کار می‌کنید که رعایت احترام افراد بخشی از فرهنگ واقعی نیست و مثلاً سر اعضای تیم‌شان داد می‌زنند. کسی که در معرض چنین شرایطی قرار می‌گیرد یا نادیده گرفته می‌شود، شاید نتواند به‌راحتی به بالکن سفر کند و ببیند که چه اتفاقی دارد می‌افتد.

یک نکته مهم دیگر این است که این عمل رفتن به بالکن یک عمل ذهنی است و شما باید همزمان هم در زمین بازی باشید و هم در بالکن. یعنی شما باید رفتارهای خودتان را هم مشاهده کنید و ببینید که در ایجاد مسئله چه نقشی دارید. بعد از حضور در بالکن، حالا می‌توانید به زمین بازی بازگردید و چیزی را تغییر دهید. بدون مهارت در رفتن به بالکن، امکان دارد در تشخیص مسئله به خطا بروید و در پی آن دست به مداخله‌هایی بزنید که کار را بدتر کنند. فرایند کار عبارت است از تردد کافی بین زمین بازی و بالکن و سپس بازگشتن به زمین بازی برای ایجاد یک مداخله کوچک و باز هم تأثیر آن مداخله را از روی بالکن دیدن.روی بالکن، شما دنبال یافتن الگوهای رفتاری هستید. شما روی بالکن، دانشی را که در مورد نیات و احساسات درونی خود دارید فراموش کنید و آن بخشی از خود را نظاره کنید که دیگران می‌دیدند اگر از بالکن به شما نگاه می‌کردند. رفتن روی بالکن باید در موارد زیر به شما کمک کند:

- تمیز دادن مسئله فنی از چالش تطبیقی
- فهمیدن اینکه دیگران کجا ایستاده‌اند
- توجه به معنای پشت کلماتی که بیان می‌شوند
- مشاهده رفتار افراد قدرتمند

شما باید با مشاهده رفتار و حالات دیگران و به‌خصوص افراد مؤثرتر، سطح تمایل آن‌ها به مشارکت را حدس بزنید. برای اینکه بتوانید دیگری را وارد گود کنید، باید ببینید که در رابطه با چالشی که روی میز است کجا ایستاده است و چرا.



چگونه بدانیم که یک چالش تطبیقی است؟



سؤال بهتر این است: که چگونه بدانیم که یک چالش عمدتاً فنی است یا تطبیقی؟ شما هیچ‌گاه پاسخ این سؤال را با قاطعیت نخواهید دانست، ولی شواهد متعددی وجود دارند که می‌توانند به شما در این تشخیص کمک کنند.

۱. شما می‌فهمید که آنچه می‌دانید کافی نیست. در چالش‌های تطبیقی، افراد باید راه‌های نو را امتحان کنند و بین ارزش‌های به‌ظاهر متعارض انتخاب کنند.

۲. گاهی باید اول سراغ مسائلی بروید که می‌دانید با تخصص و آتوریته قابل حل هستند. به این ترتیب، وقتی همه آن مسائل را حل کردید، آنچه باقی می‌ماند، احتمالاً تطبیقی است.

۳.تداوم تعارض در یک تیم یا بین دو واحد، علی‌رغم تلاش‌های متعدد در مدیریت آن، معمولاً نشانه وجود یک چالش تطبیقی است که با آن مثل یک مسئله فنی برخورد شده است.

۴.بحران معمولاً ریشه در وجود و بی‌توجهی به چالش‌های تطبیقی دارد. بحران نشان‌دهنده خطر است؛ چون مسئله مهمی در کار است، عدم قطعیت بالاست و زمان زیادی برای حل آن وجود ندارد. ولی اگر از چالش‌های تطبیقی آگاه باشیم و مهارت‌های رهبری تطبیقی را کسب کنیم، می‌توانیم از بحران برای پرداختن به مسائل حل‌نشده استفاده کنیم.

در نگرش شخص‌محور به مقوله رهبری، هرگاه بحرانی پیش می‌آید، همه نگاه‌ها به شخص یا اشخاص در موقعیت‌های آتوریته معطوف می‌شود و از آن‌ها انتظار می‌رود عدم تعادل ایجادشده را مدیریت کنند و شرایط را به حال عادی برگردانند.

در اغلب اوقات، این فشار باعث می‌شود که مسئله به‌عنوان یک مسئله فنی با راه‌حل‌های موجود تعریف شود. افرادی که بر صندلی آتوریته تکیه زده‌اند، احساس می‌کنند که همه چشم‌ها به آنان خیره شده و باید کاری بکنند. این کار هم معمولاً یک راه‌حل فنی است برای مسئله‌ای که ممکن است عمدتاً تطبیقی باشد. نتیجه هم از پیش معلوم است.

البته ناگفته نماند که در بحران‌ها، قدم اول باید پرداختن به ابعاد فنی مسئله باشد تا فرصت و زمان کافی برای تأمل در مسائل تطبیقی فراهم گردد. بحران‌ها اغلب زاییده بی‌توجهی مداوم به چالش‌های تطبیقی هستند که در زیر پوست سیستم رشد می‌کنند و در یک زمان و شرایط خاص سر باز می‌کنند. یک مسئله مهم که با هویت و باورهای افراد مختلف گره خورده است، با اراده افراد از بین نمی‌رود و دیر یا زود به بحران منجر خواهد شد.

توجه به ابعاد بالا می‌تواند به ما کمک کند تا بخش تطبیقی مسئله را شناسایی کنیم؛ یعنی آن بخش از مسئله که با ارزش‌ها، باورها، عادت‌ها و وفاداری‌های بازیگران مختلف عجین است.

برای مسائل فنی، راه‌حل آماده وجود دارد که یک یا چند متخصص می‌توانند آن را اعمال کنند. ولی وقتی چالش تطبیقی است، کار تطبیقی می‌طلبد که پیشرفت در آن هم زمان‌بر است و هم نیازمند آزمایش‌های کوچک و یادگیری است.

این کار آسانی نیست و شاید به همین دلیل است که عده زیادی ترجیح می‌دهند که یک نفر بیاید و آن را حل کند و تعادل و آرامش را به سیستم بازگرداند.

مقوله تغییر و توسعه در افراد

بسیاری از افراد دوست دارند در زمینه‌ای بهتر شوند، عادت‌های قدیمی را کنار بگذارند و عادت‌های جدیدی را پیشه کنند. این بسیار طبیعی است. کتاب‌های متعددی در این‌باره نوشته شده‌اند و در میان آن‌ها یک مثال خوب، کتاب «هفت عادت افراد مؤثر» است. بحث بر سر این نیست که این عادت‌ها خوب نیستند. همه دوست دارند که بتوانند پیش‌قدم باشند و فعالانه در مسیر کار و زندگی قدم بردارند. می‌توان یک لیست بسیار بزرگ‌تر از عادات خوب تولید کرد. مسئله در خود لیست نیست. مشکل آنجاست که در بسیاری از موارد، تغییر آن‌چنان که تصور می‌شود وابسته به اراده و تغییر عمدی رفتار نیست. نمی‌توان این عادت‌ها را با شرکت در یک برنامه آموزشی یا از طریق پند و اندرز در وجود خود نهایی کرد.

رویکرد مصونیت یا ایمنی در برابر تغییر، توسط رابرت کیگن و لیزالی هی، به همه افراد این امکان را می‌دهد تا بفهمند که چرا حتی وقتی واقعاً خواستار یک تغییر در خود هستند، در بسیاری از موارد در تحقق آن موفق نمی‌شوند. این رویکرد از موفقیت بسیاری در هزاران مورد برخوردار بوده است. ریشه علمی آن به نظریات کیگن در توسعه بزرگسالان برمی‌گردد. در این نظریه، توسعه با افزایش دانش و مهارت یکی نیست. این نوع را یادگیری اطلاعاتی می‌نامیم. در چارچوب توسعه بزرگسالان، این نوع افزایش دانش و مهارت توسعه نام نمی‌گیرد. توسعه بیشتر یک فرایند یادگیری تحولی است. در اینجا با تغییر در دستگاه معناسازی افراد مواجه هستیم. ایمنی در برابر تغییر، رویکردی کاربردی بر مبنای نظریهٔ توسعهٔ بزرگسالان است.

فرایند غلبه بر ایمنی در برابر تغییر مراحل مختلفی دارد که به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

۱. تعریف یک هدف بهبود؛ چیزی که می‌خواهید در آن خیلی بهتر شوید و اگر موفق شوید، هم کیفیت زندگی خودتان بهتر خواهد شد و هم تعامل و روابط شما با دیگران.

۲. لیست کاملی از کارهایی که انجام می‌دهیم (و نمی‌دهیم) که دقیقاً در خلاف جهت بهبودی است که خواهان آن هستیم.

۳. بیان ترس‌هایی که بر ما مستولی می‌شوند وقتی به این فکر می‌کنیم که آن رفتارها را انجام دهیم (یا ندهیم). ما رفتارهایی داریم که همیشه از ما سر می‌زنند و به آن‌ها عادت کرده‌ایم، ولی این رفتارها در خلاف جهت بهبودی است که دوست داریم در خود ببینیم. اگر آن‌گونه رفتار نکنیم، چه اتفاق بدی خواهد افتاد؟



۴. وقتی از چیزی می‌ترسیم، سعی می‌کنیم خود را در شرایطی قرار ندهیم که آن ترس محقق گردد. به این ترتیب، ما حالا یک تعهد پنهان داریم که هیچ‌گاه اجازه تحقق آن ترس‌ها را ندهد.

وقتی این تعهد پنهان را کشف می‌کنیم، متوجه یک مطلب بسیار مهم می‌شویم. تمام رفتارهای کنونی ما، در عین حالی که با هدف بهبود ما در تضاد هستند، استراتژی‌های هوشمندانه‌ای در جهت حمایت از تعهدات پنهان ما هستند.

تعهد رقیب و پنهان ما در برابر تغییری که صمیمانه می‌خواهیم مقاومت نشان می‌دهد. انگار که در ذهن ما یک مصونیت در برابر تغییر وجود دارد.

۵. این تعهدات رقیب و تا این لحظه پنهان بر مبنای فرض‌هایی بنا شده‌اند که در اذهان ما در لایه‌هایی جا خوش کرده‌اند که به آن‌ها دسترسی نداریم. این فرض‌ها که به آن‌ها فرض‌های بزرگ می‌گوییم، مانع تغییر ما هستند. برای اینکه کنترل این فرض‌ها را کم کنیم یا آن‌ها را رها کنیم، نیاز به مجموعه‌ای از آزمایش‌های عملی داریم. این آزمایش‌ها برای یادگیری هستند. وقتی در اثر این آزمایش‌ها سلطه فرض‌های بزرگ بر ذهن ما از بین می‌رود، تغییر بسیار آسان‌تر و به‌طور طبیعی اتفاق می‌افتد.

توسعه، حرکت دائمی آیتم‌ها از سوبژه به ابژه است. سوبژه مجموعه‌ای از باورهای پنهان ما هستند که در واقع رفتارهای ما را در اختیار دارند و ما عمدتاً از وجود آن‌ها بی‌خبریم. رویکرد ایمنی در برابر تغییر، در یک مورد خاص می‌تواند به ما کمک کند تا محتویات سوبژه را کشف کنیم و آن را به ابژه تبدیل کنیم که حالا می‌توانیم آن را ببینیم، بررسی کنیم و درباره‌اش تصمیم بگیریم. این نوع از توسعه برای یک زمینه خاص ماه‌ها طول می‌کشد، مشروط به اینکه یک مربی مسلط به ایمنی در برابر تغییر در کنار شما باشد.

اینکه در رویکردهای موجود، توسط کسانی که مدعی توسعه افراد هستند، ۱۰ تا ۳۰ زمینه تغییر تحت عنوان برنامه توسعه فردی گنجانده می‌شود که گویا قرار است در چند دوره آموزشی و چند ساعت کوچینگ زیرورو شوند.

تغییر در یک زمینه مهم باید در تناسب با نیاز فرد در مواجهه با یک مسئله مشخص باشد.

بنابراین، قرار نیست در هر لحظه روی بیشتر از یک زمینه متمرکز باشیم، وقتی بهبود در یک زمینه خاص ممکن است ماه‌ها طول بکشد.



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، یک‌باره 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 پرسش های 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.

