سال اول | شمارهٔ ۲۴ | هفته سوم آبان ۱۴۰۵

یاران

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



قدرت یک تیم، نه فقط در توانایی آدم‌ها، که در کیفیت رابطه‌های میان آن‌هاست.

مدرسه مدیریت فراتر

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: ۲۴

تاریخ انتشار: هفته سوم آبان ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۲۴

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM۹pn

وب‌سایت: faraatarschool.org

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

مدرسه مدیریت فراتر

رابطه به‌عنوان عنصر بنیادی یک تیم یا سازمان



تقریباً تمام فرایندهایی که به عنوان منابع انسانی می‌شناسیم بر مبنای این فرض بنا شده‌اند که عنصر بنیادی سازنده یک تیم یا سازمان افراد هستند. این فرض در عمل منجر به این می‌شود که برای بهبود سازمان باید سعی کنیم افراد را در مرکز فعالیت‌هایمان بگذاریم. به این ترتیب برایشان مدل شایستگی طراحی می‌کنیم، آن‌ها را به کانون‌های ارزیابی روانه می‌کنیم و بعد برایشان IDP «یعنی برنامه توسعه فردی» می‌نویسیم که چیزی نیست به جز تجویز تعدادی دوره آموزشی و گرفتن گواهینامه حضور در دوره و احیاناً کمی هم کوچینگ.

صحبت من در درستی یا نادرستی این رویکرد نیست، ولی بگذارید ببینیم چه اتفاقی می‌افتد اگر چیزی که در بنیادی‌ترین شکل یک سازمان را می‌سازد رابطه بین افراد است و نه، ویژگی‌های فنی و مهارتی افراد. البته این به معنای دادن مجوز برای انتخاب افرادی نیست که ظرفیت فنی لازم برای انجام کارها را ندارند.

از اینجا شروع می‌کنیم که ما همیشه با دیگران و با جهان در پیوند هستیم. من وقتی شما را نگاه می‌کنم شاید تصور کنم که دارم شما را می‌بینم. درحالی‌که واقعیت این است که از آنجا که این من هستم که دارم عمل دیدن را انجام می‌دهم، بنابراین چیزی که می‌بینم، رابطه من با توست نه تو به صورت یک فرد مستقل. پس وقتی به تو فکر می‌کنم در واقع به رابطه و فضای بین من و تو اشاره دارم. من همیشه در دیدن تو حضور دارم. این یک واقعیت غیرقابل‌انکار است.

روی این پیوند ذاتی و طبیعی که از داشتن آن ناگزیر هستیم حالا رابطه می‌سازیم. کیفیت این رابطه در کنترل ماست و چون روی آن کنترل داریم و انتخاب می‌کنیم بنابراین در برابر آن باید پاسخگو باشیم. اگر از زاویه رابطه‌ای به مقوله عملکرد نگاه کنیم متوجه می‌شویم که عملکرد ارتباط مستقیمی با کیفیت رابطه بین همکار و مدیرش از یک طرف و بین همکار و سازمان از طرف دیگر است. هر چند یک مدیر بیدار همواره در فکر توسعه اعضای تیم خود است، ولی تمرکز اصلی باید روی ارتقای کیفیت رابطه باشد.

سطوح رابطه

رابطه چیزی است که در فضای بین دو نفر وجود دارد و در واقع فرد مقابل مستقل از مشاهده کننده قابل تعریف نیست. عملکرد یک تیم یا سازمان بیشتر از این‌که مربوط به استعدادها و توانایی های اعضا باشد ریشه در قوت میدان رابطه‌ای دارد.

رابطه بین دو نفر یا دو واحد مختلف در سازمان می‌تواند یکی از گزینه های زیر باشد:

۱. تفرقه: فعالانه سر راه یکدیگر قرار گرفتن

۲. تفریق: مقاومت کردن در برابر دیگران یا اجتناب از آن‌ها

۳. جمع جبری: تمرکز صرف بر کار خود، به‌صورت مستقل

۴. ضرب: همکاری و کار کردن با یکدیگر

۵. آمیختگی: بالاترین سطح؛ افراد به موفقیت دیگران به اندازهٔ موفقیت خود اهمیت می‌دهند و کارشان را به شیوه‌های عمیق یکپارچه می‌کنند تا موفقیت جمعی را پیش ببرند

آمیختگی فقط «خوب با هم کار کردن» نیست. این سطح شامل تغییری بنیادین در طرز فکر و هویت است:

- فراتر از منافع شخصی: در سطح «ضرب»، شما همکاری می‌کنید چون به رسیدن به اهداف خودتان کمک می‌کند. در سطح «آمیختگی»، شما در موفقیت جمعی سرمایه‌گذاری کرده‌اید. مرز میان «موفقیت من» و «موفقیت تو» محو می‌شود، چون کار در سطحی عمیق یکپارچه شده است.
- «فضای میان»: کنش واقعی در هر سازمان نه در افراد (نقطه‌های روی چارت سازمانی) بلکه در «فضای میان» آن‌ها رخ می‌دهد. آمیختگی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد از ذهن خودشان بیرون می‌آیند و به این فضای مشترک وارد می‌شوند و امکان ارتباط و هم‌زمانی واقعی را فراهم می‌کنند. می‌توان از قیاس یک مربی ورزشی استفاده کرد که از «پیوندپذیری عالی» تمجید می‌کند، هنگامی که تیم به‌عنوان یک کلِ یکپارچه عمل می‌کند. تیم‌ها معمولاً نه فقط به‌خاطر استعداد فردی، بلکه به این دلیل برنده می‌شوند که بین افراد یک حس رزونانس و هارمونی ایجاد می‌شود.
- کاتالیزور نوآوری: هیدروژن و اکسیژن عناصری بسیار متفاوت‌اند، اما وقتی با حفظ تفاوت‌هایشان به هم می‌رسند، چیزی کاملاً نو و حیات‌بخش خلق می‌کنند. رابطهٔ آمیختگی نیز همین‌گونه عمل می‌کند: نیازمند اتحاد در عین تفاوت است. پیشرفت و نوآوری نه از یکسانی، بلکه از یکپارچگی عمیق دیدگاه‌ها و قوت‌های متمایز پدید می‌آید.

دو سؤال مهم اینجا مطرح می‌شوند: اول اینکه چگونه می‌توان سطح رابطه (یعنی در واقع relationship) در یک تیم یا سازمان را اندازه گرفت یا حداقل کمی کرد و دوم اینکه بعد از ترسیم میدان رابطه‌ای موجود چگونه می‌توان آن را ارتقا داد. در آینده درباره این موارد توضیح خواهم داد.



چه کسی فضای «بین» را مدیریت می‌کند؟

در یک گروه، مسئولیت خلق و حفظ فضای «بین» مسئولیتی است که بر دوش همگان قرار دارد. مدیر یک تیم تسهیلگر ایجاد اتصال بین اعضاست. مدیر به جای تمرکز بیش از حد بر بهبود عملکرد تک‌تک اعضا توجه خود را به ارتقای کیفیت روابط بین آن‌ها معطوف می‌کند. باور به اینکه عنصر سازنده تیم و سازمان رابطه‌های بین اعضای آن است سبب می‌شود که منابع و انرژی صرف بهینه کردن رابطه ها گردد.

اعضای تیم هم آفرین فضای «بین» هستند. آن‌ها میدان رابطه‌ای موجود را سنجش و تقویت می‌کنند. همه اعضای گروه باید در مسیر افزایش اتصال بین خود و دیگران تلاش کنند. مدیریت این فضا یک فرایند ارادی است که نیاز به مشارکت صادقانه همگان برای آشکار کردن چیزی است که از نظرها پنهان است و سپس اقدامات عملی برای تقویت آن. چیزی که پنهان است و کمتر در باره آن صحبت می‌کنیم کیفیت رابطه‌ها با دیگری است. باید مهارت خود در تشخیص کیفیت رابطه‌هائی که با دیگران داریم و چگونگی بهبود آن‌ها افزایش دهیم.



برای ترسیم این فضا و میدان رابطه‌ای که همان فضای سفید چارت سازمانی است لازم است که افراد بتوانند در باره کیفیت رابطه‌ای که با هم دارند بر مبنای ۵ سطحی که در نوشته قبلی بیان شده‌اند نظر بدهند. نکته مهم این است که همه بدانند که این قضاوت در باره دیگری نیست. تمرکز روی کیفیت فضای «بین» دو نفر یا دو واحد است. این سطوح با شماره های ۲- تا ۲+ به این ترتیب مشخص می شوند:

۱. تفرقه: ۲-

۲. تفریق: ۱-

۳. جمع جبری: ۰

۴. ضرب: ۱+

۵. آمیختگی: ۲+

جدولی که به این ترتیب بین افراد به دست می‌آید نماینده میدان رابطه‌ای است که افراد مختلف حس می‌کنند. وقتی‌که این میدان رابطه‌ای ترسیم شد حالا افراد می‌توانند درباره آن‌ها به گفت‌وگو بنشینند. اینجا هدف این نیست که به سرزنش یکدیگر بپردازیم بلکه بهبود نیازمند این است که هر دو نفر باید از خود سؤال کنند که چگونه می‌توانیم در تعامل با هم اوضاع را بهتر کنیم.

این بخش از کار شاید سخت ترین و در عین حال مهم‌ترین بخش کار باشد. هر دو طرف قضیه باید آمادگی این را داشته باشند که دریچه قلب و روحشان را به روی دیگری باز کنند تا گفت‌وگوهای واقعی بتوانند شکل بگیرند. در چنین شرایطی گوش دادن صادقانه و اصیل ضروری است و تنها زمانی می‌تواند اتفاق بیفتد که با دیگری به جای کله خودمان در فضای واقعی «بین» ملاقات کنیم و یکدیگر را بدون گاردها و ماسک های رایج تجربه کنیم. این یک فرایند توجه جمعی است و مستلزم داشتن این باور عمیق است که برای بهتر کردن اوضاع بهترین اقدام تلاش برای ارتقای سطح رابطه (relationship) است.

دیالوگ و فضای «بین»

معنای لغوی دیالوگ جریان یافتن معناست و این نه فقط یک تکنیک ارتباطی، بلکه بستری است که روی آن رابطهٔ «بین» شکل می‌گیرد. در واقع می‌توان گفت که دیالوگ تکنولوژی خلق، نگهداشت و تحول در رابطه‌ای است که از آن صحبت می‌کنیم. بوبر معتقد است که واقعیت بنیادی انسان روان یک فرد یا یک جمع نیست بلکه فضای بین‌انسانی است آنجا که تلاقی واقعی و اصیل اتفاق می افتد.

دیالوگ چیزی نیست که یک شخص با دیگری انجام می دهد بلکه مربوط به کیفیت فضای بین دو نفر است جایی که معنا جریان دارد و تنها زمانی پدیدار می‌شود که هر دو حضور کامل دارند و قلب و روحشان را بر دیگری گشوده‌اند. اینجا ما با تبادل پیام بین دو نفر مثل یک توپ پینگ پنگ روبرو نیستیم بلکه جریانی است که سبب تولد موجود جدیدی می‌شود که پیش از آن در هیچ‌یک از طرفین وجود نداشت.

در سطوح تفرقه و تفریق فضای «بین» عمدتا مونولوگ و تک‌صدایی است. افراد به یکدیگر پیام مخابره می‌کنند و سعی می‌کنند که از موضع خود دفاع کنند چون دیگری را یک شیء یا مانع می بینند.

در سطح ضرب دیالوگ به صورت همکاری درمی‌آید و افراد در مسیر اهداف مشترک ایده‌های خود را مبادله می‌کنند ولی رابطه کماکان در جهت منافع فرد است یا بیشتر به یک معامله سودمند می ماند.

در سطح آمیختگی دیالوگ خصلت تحول گرایی پیدا می‌کند. در اینجا هر دو طرف فرض های خود را به تعلیق درمی‌آورند و با هم می اندیشند. جریان معنا به درون هر دو راه پیدا می‌کند و باعث تغییر در درون آن‌ها می‌گردد. بوبر می گوید که در یک دیالوگ اصیل من «درباره» تو صحبت نمی کنم من به :«سوی» تو صحبت می کنم و به این ترتیب شریک زندگی‌ات می شوم و تو هم شریک زندگی من خواهی شد. این حضور متقابل مبنای آمیختگی یا compounding است.

دیالوگ در واقع پراکتیس و تمرین «در دسترس» بودن است. یعنی وقتی هر دوی ما و یا حتی یکی از ما از کله مان بیرون می‌آییم و دریچه قلبمان را به روی هم باز می‌کنیم به دیگری دسترسی می دهیم که ما را آن‌گونه که هستیم ببیند. دیالوگ نماینده کیفیت حضور ماست در فضای بین. یک مهارت فنی نیست که می‌توان بدون مشارکت درون به آن دست زد. دیالوگ فضای زندگی در «بین» است. وقتی معنا جریان پیدا می‌کند میدان رابطه‌ای زنده و زاینده است. وقتی تک‌صدایی غالب می‌شود فضای بین صلب می‌شود و منجر به تفرقه می‌گردد.

مدیریت فضای بین نهایتاً از طریق ایجاد شرایطی عملی می‌شود که در آن دیالوگ اصیل و واقعی مجال بروز پیدا می‌کند.



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.

