

پارک

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

رهبری واقعی با عنوان و کاریزما ساخته نمی‌شود؛
از مواجهه با چالش‌ها، رشد دادن انسان‌ها و تقویت
روابط میان آن‌ها شکل می‌گیرد.

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
شماره انتشار: ۶
تاریخ انتشار: هفته دوم تیر ۱۴۰۵
دوره انتشار: هفتگی
شناسه انتشار: ۰۶-۱۴۰۵-BAR
راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn
وبسایت: faraatarschool.org

مطالب این شماره بر مبنای مقالات زیر نگارش شده است :

- رهبری تطبیقی و نوع بودن Tashvir, A. (۲۰۲۲). Human being: Illuminating the reality beneath the facade. Engenes Publications.
- نقش مدیر در آموزش اعضای تیم براساس تجربیات نگارنده
- رهبری و کاریزما برداشتی از خوانش چندین مقاله توسط نگارنده
- نگاه رابطه ای به سازمان Ferrell, J. (۲۰۲۱). You and we: A relational rethinking of work, life, and leadership. Berrett-Koehler Publishers.



♦ رهبری تطبیقی و نوع بودن

همان طور که در نوشته های قبلی اشاره کردیم، رهبری تطبیقی یک پارادایم متفاوت در مقوله رهبری است که نه بر شخص یا اشخاص، بلکه بر چالشی که باید به آن پرداخت تمرکز دارد؛ ولی رابطه این نوع نگاه به نوع بودن (Way of Being) انسان ها چیست؟ به هر حال وقتی که یک چالش سخت روی میز می گذاریم، این انسان ها هستند که به آن نگاه می کنند و سعی در فهم و مواجهه با آن را دارند.

به عنوان مثال در مرحله درک مسئله (Diagnosis) به افراد توصیه می کنیم که مهارت نگاه از بالکن را تمرین و تقویت کنند. این یعنی باید از میانه میدان فاصله بگیریم و تصویر بزرگ تر را ببینیم؛ ولی زمانی هم که روی بالکن هستیم، تضمینی وجود ندارد که آنچه می بینیم و برداشت می کنیم، رابطه نزدیکی با آنچه واقعی است داشته باشد. امکان دارد چیزهایی را ببینیم که می خواهیم ببینیم و نه لزوماً همه آنچه هست. اینجاست که نوع بودن ما در تصویری که از واقعیت ترسیم می کنیم، تأثیر فراوانی دارد. آقای اشکان تشویر شاید جامع ترین کار در زمینه نوع بودن را که من می شناسم انجام داده اند و اینجا و در سایر نوشته هایی که به نوع بودن برمی گردد از کارهای ایشان استفاده خواهیم کرد.

از روی بالکن سعی می کنیم سیستمی را که در کار است ببینیم و بیشتر از اجزا به روابط بین اجزا توجه می کنیم. ولی چگونه می توانیم سوگیری های خود را در این دیدن دخالت ندهیم؟ آقای تشویر مبحثی دارند به عنوان مثلث مواجهه (Exposure Triangle) که نقطه شروع خوبی برای روشن تر دیدن واقعیت است. این مثلث سه رأس دارد که عبارتند از آسیب پذیری، اصالت و آگاهی. اگر این ویژگی ها در مشاهده گر وجود داشته باشند، احتمال دیدن تصویری روشن تر بالا می رود. مثلاً اگر در بالکن متوجه نقش پررنگ خود در ایجاد مسئله ای که قرار است حل کنیم بشویم، امکان دارد از آن بگریزیم؛ اگر با آسیب پذیری خودمان کنار نیامده باشیم. پس موفقیت در نگاه از بالکن مستلزم این است که ما نوع خاصی باشیم. در غیر این صورت

تصویری مخدوش خواهیم دید و توانایی تعریف درست مسئله را از دست می دهیم.

کار تطبیقی یعنی شناخت ابعاد تطبیقی مسئله و مداخله مؤثر و مستلزم این است که چالش کلیدی درست تعریف شود و این کار نیاز به آگاهی دارد. آگاهی، تمرکز هشیاری بر موضوع مورد نظر است و هر قدر این آگاهی بیشتر باشد، مشاهده کننده می تواند تصویر بهتری از واقعیت را ببیند. توجه کنید که خودآگاهی فقط بخشی از آگاهی است.

در نهایت شما باید بتوانید بین زمین بازی و بالکن دائماً در حرکت باشید. وقتی به بالکن می روید باید هم زمان هم در زمین بازی باشید و نقش خود را از بیرون ببینید. شما و مایندست ها و رفتارهای شما بخشی از مسئله و راه حل هستید و از روی بالکن باید در تعاملات و رفتارهای خودتان نیز تأمل کنید. توصیه می کنم که کتاب Human Being نوشته آقای تشویر را برای درک بیشتر بُعد بودن مطالعه کنید.



◆ نقش مدیر در آموزش اعضای تیم

صریح و به موقع دادن کار کند. نکته مهم این است که در نهایت مدیر، مسئول تمام و کمال عملکرد تیم است. کار مدیر، بالفعل کردن پتانسیل های همه اعضای تیم است و این کار بدون شناخت کافی از آن ها بسیار دشوار و شاید هم غیرممکن است.

در اینجا به نکته دیگری هم باید اشاره کنیم. اگر اهداف تیم به گونه ای طراحی شده باشند که با بهره گیریِ نیمی از پتانسیل های افراد بتوان به آن ها دست یافت، توسعه خاصی اتفاق نمی افتد. این وظیفه مدیرِ مدیر است که اهداف تیم را به شکلی تعیین کند که تحقق آن ها بدون دسترسی به تمام ظرفیت های نهفته افراد، امکان پذیر نباشد. در غیر این صورت مدیر دلیلی نمی بیند که به ایمنی روانی، حس تعلق و سایر عناصر یک فضای کاری شاد و پرهیجان پردازد. اگر اهداف، پایین گرفته شوند، مدیر و همچنین اعضای تیم دلیلی نمی بینند که درباره افزودن هم تیمی های مناسب، حساسیت به خرج بدهند.

مدیر بیدار نه امر آموزش و نه وظیفه توسعه اعضای تیم خود را به دیگران واگذار نمی کند. هیچ کس مثل یک مدیر بیدار نمی داند که اعضای تیم کجا هستند و کجا باید بروند. در این مسیر، مدیر باید بتواند از تمام ابزارهای موجود مانند تفویض اختیار و فیدبک به طور مؤثری استفاده کند.



شما به هر یک از اعضای تیم نقش های خاصی داده اید و انتظار دارید آن ها را به خوبی ایفا کنند. برای اینکه این نقش ها به توسعه افراد کمک کنند، حتماً باید شامل چالش های جدیدی باشند که ضرورتاً ممکن است با مهارت های فعلی که دارند، از عهده آن ها برنیايند. به عنوان مدیر باید بدانید که آن ها برای انجام کارهای محوله به چه دانش و مهارت هایی نیاز دارند. این کار نباید به دیگران واگذار شود.

در این نقطه شما نیازمند یک گفتگوی صادقانه با عضو تیم خود هستید. در این گفتگو توضیح می دهید که برای انجام بهینه این نقش، چه دانش و مهارت های جدیدی باید کسب کند. بخشی از این دانش را خودتان می توانید به او یاد بدهید یا او را به دوره آموزشی لازم بفرستید یا با توجه به فراوانی و تقریباً رایگان بودن محتوای آموزشی، از او بخواهید این مطالب را یاد بگیرد؛ اما بخش مهارتی و عملی آن، نیازمند راهنمایی مستمر در حین انجام کار است. این همان رابطه «اوستا-شاگردی» است که در شماره قبل به آن اشاره کردیم. اغلب آدم ها بیشتر از تجربه های خود یاد می گیرند تا از خواندن کتاب یا شرکت در دوره های آموزشی. معیار موفقیت در این فرایند هم چیزی نیست جز انجام موفقیت آمیز کار.

توجه داشته باشید که طبق نظریه خودتعیین گری، یکی از نیازهای پایه ای روان شناختی همه انسان ها حس شایستگی است. برای برآورده کردن این نیاز، همکار شما باید حس کند در انجام این کار، مهارت های جدیدی را کسب می کند. هدف شما فقط انجام بهینه کار نیست؛ بلکه کار بستری است برای توسعه ظرفیت های تیم و مؤثرترین روش برای افزایش این ظرفیت ها از انجام کار به دست می آید. ولی باز هم باید تکرار کرد که مدیر نباید افراد را به حال خود رها کند. این نسخه شکست است. باید کنار اعضای تیم بماند و فضایی را ایجاد کند که آن ها هر زمان لازم باشد، بتوانند به او مراجعه کنند. طبیعی است که مدیر بیدار می داند برای اینکه از عهده چنین کاری برآید، باید روی مهارت های بنیادی خود مانند گوش دادن، سؤال خوب پرسیدن و فیدبک

رهبری و کاریزما

که نیازمند بازنگری در ارزش ها و باورهاست، سلاح کاریزما نه تنها بی اثر است، بلکه می تواند مانع دیدن واقعی مسائل شود.

گاهی می گویند که مدیر کارها را درست انجام می دهد و رهبر کار درست را انجام می دهد. این واقعاً عجیب است. آیا یک مدیر نمی تواند هم کار درست را انجام دهد و هم کارها را درست انجام دهد؟ این حتی منحصر به مدیران هم نیست. همه ما باید تلاش کنیم که کار درست را انجام دهیم و آن کار درست را به خوبی انجام دهیم. این ربطی به رهبری ندارد. طبق نوشته های نقدآمیز مینتزبرگ، کسانی که در سازمان به آن ها «رهبر» می گویند افرادی متمایز و خاص هستند و از ویژگی های منحصربه فردی برخوردارند. هر قدر هم در هرم سازمان بالاتر روند، «مهم تر» می شوند. آن ها استراتژی را تدوین می کنند و به پائینی ها ابلاغ می کنند. دیگران فقط مجری هستند. آن ها تصمیم های مهم می گیرند و منابع را تخصیص می دهند. آن ها می دانند چه می کنند. آن ها قدرت دارند و می توانند به دیگران بگویند چه باید بکنند.

حال این تصویر را مقایسه کنید با چیزی که من به آن می گویم مدیر بیدار. تمرکز مدیر بیدار روی توانمندسازی اعضای تیم است و نه کسب افتخار برای خودش. سازمان را شبکه ای از انسان ها می بیند و چیزی که برایش اهمیت دارد کیفیت روابط انسان ها در این شبکه انسانی است. مدیر بیدار نه بالای سر آدم ها، بلکه در کنار آن ها می نشیند. مدیر بیدار وظیفه اصلی خود را در خلق شرایطی می بیند که اعضای تیم بتوانند کارهای فوق العاده انجام دهند و در یک مسیر توسعه همیشگی باشند. مدیر بیدار به ظواهری چون کاریزما بی توجه است. برای او تحقق مقصود و مقصدها و در این رهگذر توسعه اعضای تیم مهم ترین ارزش است و این کار را در کمال تواضع انجام می دهد.

اگر از اغلب افراد بخواهید چند ویژگی یک رهبر خوب را بشمارند، معمولاً کاریزما در چند ویژگی اول دیده می شود. صرف نظر از اینکه تعریف دقیقی برای کاریزما وجود ندارد، همین سؤال و جواب نشانه این است که هنوز در پارادایم رایج و ناکارآمد رهبری گیر کرده ایم و در سازمان ها دنبال ایجاد رهبر هستیم. این قضیه فقط خاص ایران نیست. در اغلب کشورهای غربی هم به طور اتوماتیک به مدیرعامل یا مدیران ارشد لقب پرطمطراق رهبر اعطا می شود. علاوه بر این، عطش زیادی هم برای گرفتن این عنوان وجود دارد و در موردی هم دیدم که شخص از خود به عنوان یک رهبر کاریزماتیک یاد می کند و می خواهد به دیگران هم یاد بدهد که چگونه رهبر شوند.

در چارچوب رهبری تطبیقی، محور کار، چالشی است که باید حل شود تا پیشرفتی به دست آید. ویژگی های شخصی افراد شرکت کننده تعیین کننده کار رهبری نیست؛ البته می توان استفاده مسئولانه از آن ها کرد. مثلاً هرچند که آتوریت، یا کاریزما، و یا داشتن یک چشم انداز مهیج، همه خوب هستند، هیچ کدام از اینها کار رهبری را تعریف نمی کنند.

علاوه بر این، تکیه بر چیزی مثل کاریزما خطرات بسیاری را به همراه دارد:

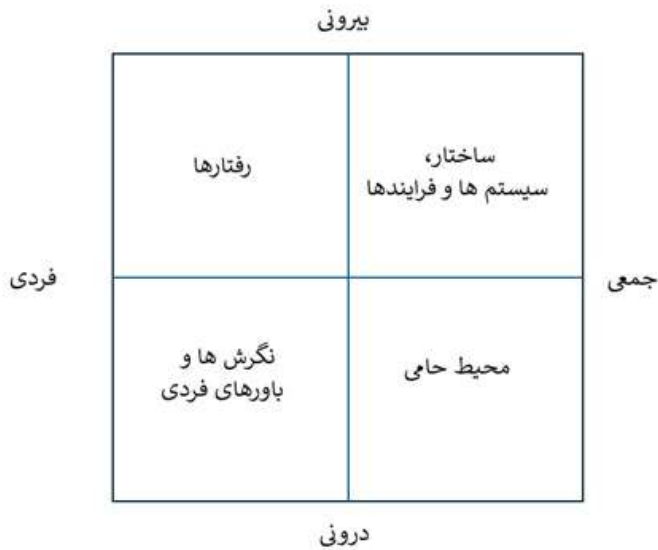
- تکیه بیش از اندازه به یک فرد یا تعدادی افراد و تضعیف عاملیت سایرین؛
- مخالفت، نقادانه اندیشیدن و نقد کسی که خود را رهبر نامیده، سخت می شود؛
- از کاریزمای خودخوانده تا خودشیفتگی و اعتماد به نفس کاذب راه درازی در پیش نیست؛
- اینکه «رهبر کاریزماتیک» چه فکر می کند مهم تر می شود از اینکه «چه چیزی حقیقت دارد»؛
- به دلیل تضعیف عاملیت، افراد منتظر دستور می مانند و قدمی بر نمی دارند.

تاریخ و سابقه سازمان ها پر از نمونه هایی است که یک «رهبر کاریزماتیک» با تصمیم های غلط باعث افول شرکت در بازار شده است. باز هم تکرار می کنم که در سازمان ها موجودی به نام رهبر وجود ندارد. فقط مدیر داریم که این مدیران باید کار رهبری را هم در پراکتیس بیاموزند و در آن بهتر شوند. در برابر چالش های تطبیقی



◆ نگاه رابطه‌ای به سازمان

عملکرد سازمان به طور چشمگیری ارتقا خواهد یافت. هر قدر که کیفیت پیوندها یا connectivity در سطح سازمان افزایش یابد، بهره‌وری و خلاقیت هم افزایش خواهد یافت.



در نگاه رایج، واحد بهره‌وری یک سازمان افراد هستند. یعنی اگر بخواهید عملکرد یک سازمان را بهبود دهید باید از افراد شروع کنید. تقریباً تمام سیستم‌های منابع انسانی بر این فرض سوار هستند؛ ولی برای یک لحظه به این فکر کنید که هر سازمان یک شبکه از انسان‌هایی است که در تعامل با یکدیگر کارها را به پیش می‌برند. اگر سنگ بنای سازمان را از افراد به رابطه بین افراد تغییر دهیم، چه اتفاقی می‌افتد؟

جیم فارل یک نگاه چهاربعدی به سازمان را تعریف می‌کند. این چهار بعد در هماهنگی و پیوستگی با هم میدان رابطه‌ای در یک سازمان را خلق می‌کنند. این میدان نه در چارت سازمانی، بلکه در فضای سفید چارت خلق می‌شود. میدان رابطه‌ای در مورد کیفیت روابط بین افراد و واحدهای سازمان است.

شاید زمان آن رسیده که به تدریج از فضای مدیریت افراد خارج شویم و به دنیای مدیریت روابط قدم بگذاریم. این یک تغییر به ظاهر کوچک، زمین بازی را کاملاً تغییر می‌دهد. هنگامی که کیفیت روابط و نحوه‌ای که آدم‌ها با هم کار می‌کنند بهبود پیدا کند، میدان رابطه‌ای قوی‌تر می‌شود و سرمایه اجتماعی در سازمان افزایش پیدا می‌کند که در واقع کاتالیست سرمایه انسانی است. در غیاب یک میدان رابطه‌ای قوی، سرمایه‌های انسانی کارایی لازم را نخواهند داشت.

زمین بازی چهاربعدی یک وجه بیرونی دارد و یک وجه درونی. وجه بیرونی قابل مشاهده است و وجه درونی را فقط می‌شود حس کرد. در وجه بیرونی یک بعد فردی داریم که شامل رفتارهاست و یک وجه جمعی که ساختار، سیستم و فرایند است. در وجه درونی هم یک بعد فردی داریم که مربوط به نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های فردی است و یک بعد جمعی که مربوط به فضای سازمان است و شامل موضوعاتی مثل ایمنی روانی، حس تعلق و سایر ویژگی‌های محیطی است. این چهار بعد بر هم تأثیر متقابل دارند و باید با هم همخوان و در هارمونی باشند تا سطح اتصال و پیوند در سازمان ارتقا پیدا کند.

وقتی از مدیریت آدم‌ها به طرف مدیریت روابط حرکت کنیم،



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



مدرسه مدیریت فراتر