



هیچ مدیری کامل نیست

مدیران همه کاره در تله مشکلات

مترجم: فتنه شمالی

منبع: Harvard Business Review

هیچ مدیری کامل نیست. بهترین مدیران تلاش می‌کنند علاوه بر تقویت توانمندی‌هایشان، در جستجوی کسانی باشند که بتوانند محدودیت‌های آنان را جبران کنند.

عادت کرده‌ایم از مدیرانمان بیش از حد توقع داشته باشیم. در واقع باور ما این است که مدیران اجرایی ارشد از قابلیت فوق‌العاده‌ای برای حل مشکلات پیچیده برخوردارند و می‌توانند با استفاده از قوه خلاقیت بالای خود چنان تصویر زیبایی از آینده خلق کنند که موجب زایش انگیزه در سایرین شود. علاوه بر این مدیرانی که در ذهن خود ساخته‌ایم از مهارت‌های تبدیل راهبردهای عملیاتی به برنامه‌های مشخص برخوردارند و توانمندی‌های اجتماعی و بین‌فردی آنها آن چنان بالا است که می‌توانند تضمینی برای انجام تعهدات گروه باشند. اما متأسفانه هیچ انسانی به تهنایی به این استانداردها نمی‌رسد. آنچه مسلم

حتی موفق‌ترین مدیران نیز هیچگاه نمی‌توانند ادعا کنند که به تنهایی قادرند از پس مشکلات و موانعی که بر سر راه آنها و سازمانشان به وجود می‌آید برآیند. ترس از مسائل ناشناخته و اتفاقاتی که ممکن است یک سازمان و برنامه‌های آن را مورد تهدید قرار دهد و همچنین ایده‌ها و طرح‌های تازه، مدیران را وادار می‌کند تا ضمن جلب مشارکت همگانی ارزیابی واقعی شرایط محیطی (درون و برون سازمانی) همواره در صدد یافتن شیوه‌های مؤثر و کارا برای اثربخشی تصمیمات مدیریتی و مقاصد سازمانی باشند.

این مقاله با بررسی توانمندی و مهارت‌های چهارگانه مدیران شامل درک منطقی برقراری ارتباط، ایده‌پردازی و نوآوری تلاش می‌کند تا این واقعیت را روشن سازد که مدیریت انفرادی امروز نمی‌تواند جوابگوی نیازهای سازمانی باشد چرا که هیچ مدیری کامل نیست.

منطقی (Sensemaking) (درک شرایطی که شرکت و کارکنانش در آن فعالیت می‌کنند)، برقراری ارتباط (Relating) (ایجاد روابط در داخل یا بین سازمان‌ها)، ایده‌پردازی (Visioning) (خلق ایده‌های جالبه زیبا و جذاب در آینده) و نوآوری (Inventing) (خلق روش‌های جدید برای رسیدن به آینده‌ای که پیشتر تصویر کرده‌اند). این مهارت‌ها اگرچه ساده به نظر می‌رسند، اما می‌توانند ظرفیت‌های فکری، اجتماعی، عقلانی، شهودی و مبتکرانه موردنیاز در محیط تجاری امروز را گسترش و توسعه دهند. به ندرت اشخاصی هستند که در تمامی این چهار مهارت خیره باشند. بنابراین تفاوت مدیرانی که به کاستی‌های خود واقفند با مدیران بی‌صلاحیت در آن است که دسته اول از نقاط ضعف و قوت خود آگاهی دارند و به خوبی می‌دانند چگونه با دیگران کار کنند تا توانمندی‌های آنها تقویت و محدودیت‌های آنان جبران شود. در برخی مواقع لازم است مدیران به پرورش استعدادهایی

هیچ انسانی نمی‌تواند در راس همه امور قرار گیرد. اما اسطوره مدیران تمام‌عیار و کامل بسیاری از مدیران اجرایی را بر آن داشته است تا برای رسیدن به این نقطه تلاشی کنند و در این مسیر نه تنها خود را خسته کرده‌اند بلکه به سازمان‌هایشان نیز خسارت وارد آورده‌اند. در عوض مدیرانی که به نواقص خود پی برده‌اند می‌دانند چه زمانی باید به کسانی که از بازارهای منطقه‌ای شناخت کافی دارند اجازه اجرای برنامه‌های تبلیغاتی بدهند یا چه موقع امکان اجرای ایده‌های مهندسی در مورد برآورده کردن نیازهای مشتریان را فراهم کنند

بپردازند که بیشترین ضعف را در آنها دارند. در این مقاله پیشنهاداتی برای تعیین زمان و نحوه انجام این کار ارائه شده است. نکته حائز اهمیت دیگر برای مدیران در این رابطه یافتن زمان مناسب برای همکاری با سایر کارکنان به منظور جبران نواقص آنان است.

نه تنها اشخاص، بلکه گروه‌ها و سازمان‌ها نیز می‌توانند با استفاده از مدل ارائه‌شده در این مقاله نقاط ضعف و قدرت خود را تشخیص دهند و راه‌های مناسب برای تعدیل مهارت‌های خود را پیدا کنند.

درک منطقی

عبارت درک منطقی توسط روانشناس کار به نام «کارل ویک» ساخته شد و به معنای درک جهان پیرامون ماست. مدیران همواره تلاش می‌کنند موقعیتی را که در آن قرار گرفته‌اند درک کنند. به طور مثال دریابند که فناوری‌های جدید چگونه می‌توانند شکل تازه‌ای به صنعت بدهند؟ یا تغییر در توقعات فرهنگی افراد چگونه می‌تواند نقش شرکت‌ها را در جامعه تغییر

است افسانه مدیران بی‌نقص که می‌توانند همه آنچه را که از پیش تعیین شده با موفقیت به دست آورند به پایان رسیده است. در واقع هرچه مدیران زودتر به این واقعیت پی ببرند که همه‌فن‌حریف نیستند، سازمان‌های متبوع آنها بیشتر و بهتر پیشرفت می‌کند.

در دنیای امروز وظایف مدیران از فرماندهی و کنترل به پرورش و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های سایر کارکنان در تمام سطوح سازمان تغییر یافته است. اگر مدیران به ضعف‌های خود واقف شوند و باور کنند که در کنار توانمندی‌هایشان نواقصی نیز دارند، آنگاه می‌توانند با تکیه بر دیگران در صدد رفع این عیوب برآیند. در دهه‌های اخیر و همزمان با جهانی‌سازی و افزایش اهمیت مشاغل دانش پایه که به توزیع بیشتر مسئولیت‌ها و همچنین گسترش بیش از پیش ابتکار عمل کارکنان و مدیران نیاز دارد، شرکت‌ها از حالت سلسله‌مراتبی به گونه مشارکتی تغییر شکل یافته‌اند.

از این گذشته امروزه این امکان فراهم شده است که عده کثیری از افراد نه تنها با آوردن اطلاعات به چند مکان مشخص، بلکه با آوردن حجم زیادی از اطلاعات به مکان‌های بی‌شمار از طریق شبکه‌های روبه‌رشد در داخل و خارج از شرکت در انجام امور با یکدیگر همکاری کنند. پیچیدگی و ابهام در مشکلات، دیگر اهمیت چندانی ندارد. با گذشت زمان تعداد تصمیماتی که بر اساس شرایط بازارهای جهانی و متاثر از تغییرات سریع مالی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و نیروهای محیطی اتخاذ می‌شوند افزایش می‌یابد. امروزه همه صاحبان منافع از جمله فعالان سیاسی و محیط‌زیست، قانون‌گذاران و کارمندان همگی در سازمان‌ها خود را صاحب‌حق می‌دانند. هیچ انسانی نمی‌تواند در راس همه امور قرار گیرد. اما اسطوره مدیران تمام‌عیار و کامل بسیاری از مدیران اجرایی را بر آن داشته است تا برای رسیدن به این نقطه تلاش کنند و در این مسیر نه تنها خود را خسته کرده‌اند بلکه به سازمان‌هایشان نیز خسارت وارد آورده‌اند. در عوض مدیرانی که به نواقص خود پی برده‌اند می‌دانند چه زمانی باید به کسانی که از بازارهای منطقه‌ای شناخت کافی دارند اجازه

اجرای برنامه‌های تبلیغاتی بدهند یا چه موقع امکان اجرای ایده‌های مهندسی در مورد برآورده کردن نیازهای مشتریان را فراهم کنند. در عین حال این مدیران به این امر نیز واقفند که مدیریت در سایه سلسله‌مراتب سازمانی پدید آمده است.

ما با صدها هزار نفر از کسانی که تلاش کرده‌اند بر افسانه قدیمی مدیران بی‌عیب و نقص پیروز شوند کار کردیم. در طول شش سال گذشته در مرکز راهبری ام‌ای‌تی (MIT) به مطالعه و بررسی مدیریت در بسیاری از سازمان‌ها و آموزش رؤس مطالب به مدیران اجرایی ارشد، مدیران میانی و دانشجویان کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (MBA) پرداختیم. در برنامه‌های تمرین-محور خود تغییرات سازمانی بسیاری را تجزیه و تحلیل کردیم و دیدیم که چگونه مدیران برای تلیق ابتکارات راهبردی خود با ایده‌های پرشور سایر اعضای سازمان، تلاش می‌کنند.

در واقع این برنامه‌ها ما را به سوی ارائه طرح مدیریت توزیعی هدایت کرد. در این طرح که تلفیقی از نتایج تحقیقات ما و ایده‌های دانشجویان دوره مدیریت است، مدیریت در چهار مهارت و توانمندی خلاصه شده است که عبارتند از: درک

مدیران هرچه زودتر به این واقعیت پی ببرند که همه‌فن‌حریف نیستند، سازمان‌های متبوع آنها بیشتر و بهتر پیشرفت می‌کنند.

دهد؟ و جهانی سازی بازار کار چگونه بر استخدام و به کارگیری نیروی کار تاثیر می گذارد؟

کارل ویک فرایند درک منطقی را به نقشه کشی ساختمان تشبیه کرده است. در واقع نقشه یک ساختمان بر اساس زلویه دید ما و با تمرکز بر برخی عوامل خاص و همچنین زمینی که برای ساخت در نظر گرفته شده است کشیده می شود. از آنجایی که این عوامل بر نقشه پایانی ساختمان تاثیر مستقیم دارد می توان گفت که یک نقشه هیچ گاه کامل و بی عیب و نقص نیست. در واقع درک منطقی فراتر از یک تحلیل ساده و بیشتر نتیجه نوعی خلاقیت است.

در این راستا کلید راهگشا برای مدیران آن است که نقشه کاربردی که آنها را به سوی اهداف مورد نظرشان هدایت می کند را شناسایی و آن را به گونه ای ترسیم کنند که مطابق با موقعیت

چهار اصل درک منطقی

- ۱- از چند منبع مختلف اطلاعات بگیرید. مثل مشتریان، فروشندگان مواد اولیه، کارکنان، رقبای، سایر دپارتمان ها و سرمایه گذاران.
- ۲- سایرین را در درک منطقی خود شریک کنید. آنچه را که فکر می کنید و می بینید به زبان آورید و آن را با افراد دیگری که نظر متفاوتی با شما دارند در میان بگذارید.
- ۳- به منظور آزمایش نتایجی که به دست آورده اید، از مشاهدات اولیه خود برای شکل دهی به تجربه ها و تست های کوچک استفاده کنید و به دنبال راه های جدید برای ایجاد گزینه های مختلف باشید.
- ۴- به سادگی به چارچوب های کاری موجود تن ندهید و به جای آن احتمالات جدید را با آغوش باز بپذیرید. سعی نکنید جهان را از راه های کلیشه ای تشریح کنید و افراد را صرفاً در قالب آدم های خوب یا بد، ظالم یا مظلوم و بازاریاب یا مهندس ببینید.

یابد و میزان استهلاک دیون بدهکاران املاک را به پنج میلیارد دلار افزایش داد که بعداً مشخص شد تخمین صحیح تری بوده است. پس از گذشت سه دوره سه ماهه از مجموع هشت دوره تعیین شده برای پایان دادن به این بحران، رید متوجه شد که پیشرفت برنامه متوقف شده است.

بنابراین او تصمیم گرفت با سایر مدیران ارشد اجرایی (CEO) که به سبب مهارت هایشان در مدیریت تغییر شناخته شده بودند ملاقات کند. این محک غیررسمی موجب شد رید طرح خود را برای مقابله با بحران مجدداً طراحی و پایه ریزی کند.

در طول بحران، ارزش گذاری املاک، نیازهای سرمایه گذاران، خواسته های اعضای هیات مدیره و تقاضاهای تیم مدیریت مرتباً در حال تغییر بود و نیاز به ارزیابی مجدد داشت. مدیران خوب می دانند که درک منطقی، فرایندی دائمی و پیوسته است و تصویر آن از ترکیب مشاهدات، اطلاعات، تجارب، مکالمات و تحلیل ها شکل می گیرد. در شرکت های سالم فرایند دسته بندی و مرتب کردن درک منطقی همواره ادامه دارد و مردم نیز مرتباً در مورد تعابیرشان از بازارها و واقعیت های سازمانی حرف های تازه ای دارند. در ایدئو (IDEO) که یک شرکت طراحی

محصول است، درک منطقی اولین گام تمام تیم های طراحی به حساب می آید. «دیوید کلی» مؤسس این شرکت معتقد است اعضای این تیم ها باید همچون انسان شناسی که سعی می کند فرهنگی بیگانه را مورد مطالعه قرار دهد، برای شناسایی یک محصول بالقوه جوانب مختلف را مورد توجه قرار دهند. هنگامی که ایده های مختلف برای یک طرح جدید وارد تیم IDEO می شود، آنها ابعاد مختلفی را در نظر می گیرند که منجر به طراحی نقشه های مختلف می شود. به طور مثال مسئولیت طراحی یک اتاق اورژانس جدید به یکی از تیم های IDEO واگذار شد. برای درک بهتر تجربه یک بیمار در هنگام مراجعه

فعلی سازمانی باشد که در آن فعالیت می کنند. مدیرانی که از این توانمندی برخوردارند می دانند که چگونه مشکلات پیرامون خود را تحت کنترل درآورده و آنها را به زبانی ساده برای سایرین شرح دهند. این امر می تواند به آنها اطمینان دهد که همگی بر اساس نقشه واحدی حرکت می کنند که می تواند راه سفر طولانی را به آنها نشان دهد. مدیران باید از جسارت کافی برای ارائه نقشه ای که نشان دهنده نکات مهم و کلیدی مورد نظر آنها است بهره مند باشند حتی اگر این نقشه از تناسب معمول پیروی نکند.

زمانی که جان رید (John Read) مدیرعامل سیتی بانک (Citibank) بود این بانک با مشکل بحران املاک مواجه بود. در آن زمان عقل سلیم حکم می کرد که سیتی بانک دیون بدهکاران بخش املاک را مستهلک کند.

اما رید چندان مطمئن نبود. او قصد داشت به درک بهتری از موقعیت دست یابد تا بتواند مشکل را ترسیم کند. به همین سبب تصمیم گرفت با قانون گذاران فدرال، رؤسای بانک، هیات مدیره سرمایه گذاران احتمالی، اقتصاددانان و کارشناسان املاک مشورت کند. او همواره این سؤال را در ذهن می پروراند که «گمشده من در اینجا چیست؟»

پس از این ملاقات ها او توانست به درک بهتری از مشکل دست



برخاشگری بیان کنند.

افرادی که از توانایی و مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند عمدتاً کسانی هستند که توانسته‌اند میان استیضاح و پاسخگویی توازن منطقی برقرار کنند. آنها می‌توانند نظرات دیگران را درک کنند و در عین حال از صحت عقاید خود دفاع کند.

حفظ توازن میان استیضاح و پاسخگویی از اهمیت بالایی برخوردار است. چه بسا روابط اجتماعی بسیاری در نتیجه برتری بخشی پاسخگویی به استیضاح به تدریج رو به سردی گذاشته است. اگرچه بسیاری از مدیران به ظاهر از اهمیت درک متقابل و تعهدات مشترک صحبت و حمایت می‌کنند، اما در اغلب موارد تمرکز اصلی آنها بر پیروزی در مباحثات است نه تقویت ارتباطات. از این بدتر این‌که در تعدادی از سازمان‌ها این ناهماهنگی تا آنجا پیش رفته است که پیروزی نقطه نظر یک فرد مدیریت به شمار می‌رود.

نکته حائز اهمیت در این میان آن است که برقراری ارتباط مؤثر به معنای اجتناب از اصطکاک میان افراد نیست، آرگریس و شون دریافتند که حفظ سطح متوسطی از صمیمیت و حمایت ظاهری یکی از معمول‌ترین دلایل بروز جریان تدافعی است که اثربخشی کار گروهی را به حداقل می‌رساند. احترام متقابل، تبادل نظر و پرسش سوالات صریح از جمله نشانه‌های توازن میان استیضاح و پاسخگویی است.

شرکت توئیسترگود (TG) Twystra Gudde یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مستقل مشاوره‌ای در هلند است. چند سال پیش تیمی متشکل از چهار مدیر، که مسئولیت‌های مدیریتی را بین خود تقسیم کرده بودند، جایگزین مدیرعامل شد. برقراری ارتباط مؤثر آنها با یکدیگر بود. آنها برای رسیدن به این هدف در مورد چند قانون به توافق رسیدند. در همین راستا همه مدیران موظف شدند در همه موارد نظر خود را اعلام کنند، تصمیم نهایی بر اساس رای اکثریت گرفته می‌شد و حق و تو برای هریک از آنها در نظر گرفته شد.

پرواضح است برای این‌که تیم مدیریتی TG بتواند به فعالیت خود ادامه دهد اعضای آن باید به مهارت‌های گفت‌وگو با یکدیگر دست یابند. آنها مرتباً در حال تمرین استیضاح یا کنجکاوی و پاسخگویی بودند و اگر هریک از مدیران قصد داشت تصمیمی را وتو کند باید دلایلی را ارایه می‌کرد که سایرین را نسبت به صحت عقیده خود متقاعد کند. رسیدن به این سطح از احترام و اطمینان متقابل چندان آسان نیست، اما با گذشت زمان تمایل اعضای تیم برای برقراری روابط صادقانه، دستیابی به این هدف را تسهیل کرد. اگرچه آنها در همه موارد به اجماع نظر نمی‌رسیدند اما توانستند به موقع تصمیمات لازم را اتخاذ کنند. از زمان معرفی این نوع جدید مدیریت در شرکت TG سود این شرکت دوبرابر شده و میزان رضایتمندی کارکنان افزایش یافته است. علاوه بر این ساختار مدیریتی TG و همکاری میان اعضای آن به عنوان یک الگو برای کل سازمان محسوب می‌شود.

برقراری ارتباط به معنای تشکیل شبکه‌ای از افراد است که می‌توانند در رسیدن به طیف گسترده‌ای از اهداف به مدیران کمک کنند. مدیرانی که دوستان زیادی دارند می‌توانند در هنگام بروز مشکلات از آنها کمک فکری بگیرند و یا از حمایت آنها

پنج اصل برقراری ارتباط

- ۱- برای درک نظرات دیگران، زمان صرف کنید و با ذهنی باز و به دور از هرگونه قضاوت و داوری به سخنان آنان گوش فرا دهید.
- ۲- دیگران را به بیان نظراتشان تشویق کنید. به اینکه به چه چیزهایی اهمیت می‌دهند؟ وضعیت موجود را چگونه ارزیابی می‌کنند؟ چرا؟
- ۳- پیش از بیان ایده‌هایتان، تلاش کنید عکس‌العمل سایرین را پیش‌بینی کرده و بهترین راه توجیه آنها را پیدا کنید.
- ۴- در هنگام بیان ایده‌هایتان از بیان نتیجه در ابتدا بپرهیزید و دلایل خود را به طور کامل شرح دهید.
- ۵- ارتباطات فعلی خودتان را ارزیابی کنید. در هنگام نصیحت شدن یا نصیحت کردن، فکر کردن به مشکلات بزرگ و یا کمک طلبیدن و اینکه چطور با دیگران ارتباط برقرار می‌کنید؟

به اورژانس، اعضای تیم دوربینی را روی سر یکی از بیماران قرار دادند و تجارب او را ثبت کردند. نتیجه این آزمایش ثبت نزدیک به ده ساعت فیلم از سقف بود. درک منطقی که در نتیجه این آزمایش به دست آمده بود منجر به طراحی مجدد سقف اتاق اورژانس، از نظر زیبایی‌شناسی و همچنین قراردادن اطلاعات مفید برای بیماران روی سقف شد.

برقراری ارتباط

بسیاری از مدیرانی که تلاش می‌کنند اطمینان و خوش‌بینی را تقویت و مطابق با نظر اکثریت رفتار کنند، معمولاً با عصبانیت، بدبینی و تعارض روبه‌رو می‌شوند. دلیل این امر عمدتاً توجه و وابستگی بیش از حد به افرادی است که تناسب چندانی با روش‌های مدیریت ندارند. در شیوه‌های سنتی مدیریت توجه چندانی به ارتباطات نشده است. در واقع از دیدگاه سنتی، مدیران بی‌عیب و نقص و کامل نیازی به پند و اندرز افراد خارج از گروه خود ندارند. در این سیستم‌ها تفکر از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و به جای برقراری روابط عاطفی میان کارکنان از آنها انتظار می‌رود تنها به دستورات عمل کنند. اما امروزه زمان تغییر کرده و در عصر ارتباطات، ایجاد روابط خوش‌بینانه لازمه مدیریت مؤثر است.

استیضاح، پاسخگویی و برقراری ارتباط، سه کلیدواژه مهم در راه رسیدن به این هدف است. مفاهیم استیضاح و پاسخگویی از کار دو کارشناس توسعه سازمانی به نام‌های «کریس آرگریس» و «دان شون» نشأت گرفته است. استیضاح یعنی گوش‌دادن با هدف درک واقعی افکار و احساسات گوینده. در این مرحله شونده بدون هیچ نوع قضاوتی تلاش می‌کند دریابد چرا و چگونه گوینده با استفاده از اطلاعات ناشی از تجارب شخصی خود به تعبیر و نتایج ویژه دست یافته است.

پاسخگویی کردن همان‌طور که از نام آن برمی‌آید، به معنای تشریح دیدگاه فردی یک شخص است. در واقع پاسخگویی برخلاف استیضاح، روشی است که مدیران می‌توانند با استفاده از آن برای سایرین توضیح دهند که چگونه به این تعبیر و نتایج دست یافته‌اند. مدیران کارآمد می‌توانند مشاهدات خود را از نظرات و دیدگاه‌هایشان تمیز دهند و دلایل خود را بدون

● در دنیای امروزی وظایف مدیران از فرماندهی و کنترل به پرورش و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های سایر کارکنان در تمام سطوح سازمان تغییر یافته است. ●

که اگر این تصویر باورکردنی و قابل اجرا باشد، سایرین نیز تمایل پیدا می‌کنند برای تکمیل آن پیشنهادهای خود را ارائه کنند. در اوایل دهه ۹۰ میلادی مشکلات اقتصادی و اجتماعی در آفریقای جنوبی بسیار پیچیده شده بود. این دشواری تا حدی بود که مردم به طرز طنزگونه‌ای به یکدیگر می‌گفتند برای حل مشکلات دو راهکار وجود دارد یکی اقدام عملی است و دیگری معجزه. در روش عملی باید هم دعا کنند و منتظر بمانند تا یک دسته فرشته از بهشت بر مردم نازل شوند و مشکل را حل کنند و در طریقه عملی باید با یکدیگر صحبت کنیم تا بتوانیم برای مقابله با مشکلات راه‌حلی پیدا کنیم.

«اف. دبلیو. کلرک F.W. Klerk» در اولین سخنرانی مشهور خود پس از رسیدن به قدرت در سال ۱۹۹۰ خواستار نابودی تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی شد و اعلام کرد مذاکره تنها راه عملی برای دستیابی به صلح است. در پی این سخنرانی مجموعه‌ای از تغییرات در رویه سیاسی این کشور رخ داد و موجب شد نلسون ماندلا از زندان «روبن آیلند» آزاد شود و به کشورش باز گردد.

در ابتدا تعداد محدودی از رهبران آفریقا با آینده‌ای که برای این کشور ترسیم شده بود موافق بودند. اما از دیدگاه وسیع‌تر به نظر می‌رسید سناریویی که توسط یک پروفیسور سیاه‌پوست از دانشگاهی در «وسترن کپ» طراحی و با کمک یک سفیدپوست کانادایی از Royal Dutch Shell تکمیل شده بود می‌توانست هر نوع تغییری را به وجود آورد. اما آنها به همراه اعضای کنگره ملی آفریقا، کنگره رادیکال پان آفریکن Pan African و جمعیت تجاری سفیدپوستان متعهد شده بودند که راهی جدید پیش روی آفریقای جنوبی قرار دهند. در اولین جلسه ملاقات اعضای تیم، بر دستیابی به درک منطقی جمعی تأکید و تصمیمات نهایی تیم به ترسیم برنامه‌ای یک‌ساله برای کشور آفریقای جنوبی منتهی شد. «آدام کاهان»، سفیدپوست کانادایی که در ارائه سناریوی اولیه به پروفیسور سیاه‌پوست یاری رسانده بود، در کتاب خود تحت عنوان «حل کردن مشکلات دشوار» نوشته است: مکالمات و مباحثات گروه با ارائه مثال‌هایی از انقلاب جناح چپ انقلاب جناح راست و چشم‌انداز روشن بازارهای آزاد تجاری آغاز شد. در پایان نیز تیم راهبردی موفق شد راه‌های مختلفی را که منجر به شکست می‌شود تشریح و یک سناریوی مشخص برای دستیابی به توسعه پایدار تعریف کند.

آنها برای رسیدن به زبانی قابل‌فهم از استعاره‌ها و مثال‌های واضح و روشن استفاده کردند. یکی از سناریوهایی که منجر به شکست شده بود شترمرغ نام داشت. در این سناریو دولت اقلیت متشکل از سفیدپوستان سرخ‌دود را همانند شترمرغ در شن و ماسه فرو کرده و از مذاکره با اکثریت سیاه‌پوست جامعه پرهیز می‌کنند. در نمونه دیگری از این سناریوها تحت عنوان ایکاروس دولت قانونی و غیرتحمیلی سیاه‌پوستان اکثریت با اهداف شریف به قدرت می‌رسد اما به دلیل هزینه‌های عمومی بسیار بالا و تمایل به افزایش هزینه‌های بخش دولتی موجبات تخریب اقتصاد را فراهم می‌کند. این سناریو برخلاف این باور عمومی بود که، آفریقای جنوبی کشوری ثروتمند است و ثروت آن را می‌توان به راحتی از دست سفیدپوستان خارج کرد و در اختیار سیاهان قرار داد. سناریوی



در آغاز فعالیت‌های جدید بهره‌مند شوند. آنها می‌دانند زمانی را که برای ایجاد و حفظ این گونه روابط صرف می‌کنند در واقع سرمایه‌گذاری برای تقویت مهارت‌های مدیریتی خودشان است. چرا که هیچ انسانی به تنهایی کامل نیست و برای یک مدیر بسیار حیاتی است که در میان جمعی قرار گیرد که می‌توانند خلاهای موجود را پر کنند.

ایده‌پردازی

درک منطقی و برقراری ارتباط را می‌توان قابلیت‌هایی دانست که به مدیران کمک می‌کند تا به وسیله آنها شرایطی را که موجب ایجاد تغییر و تداوم روند تغییر می‌شود کنترل کنند. اما دو توانمندی دیگری که برای مدیران مطرح می‌شود یعنی «ایده‌پردازی» و «نوآوری» دو ویژگی هستند که بر پایه خلاقیت و عمل‌گرایی به دست می‌آیند. این دو ویژگی باعث ایجاد تمرکز و انرژی لازم برای ایجاد تغییرات می‌شود. ایده‌پردازی فرایندی است که با خلق تصاویر جذاب از آینده همراه است. در حالی که درک منطقی به معنای ترسیم تصویری دقیق از واقعیت‌های موجود است. ایده‌پردازی مترادف تصویرسازی از آینده یا به نوعی آینده‌موردانتظار مدیران است، اما ایده‌پردازی چیزی بیش از بیانیه‌ای است که بر روی دیوار نصب می‌شود. ایده‌پردازی همانند درک منطقی پدیده‌ای بویا و جمعی است و بیانگر هدفی است که اعضای یک سازمان قصد دارند به آن دست یابند.

از نظر اصولی ایده‌پردازی به فعالیت افراد معنا و مفهوم می‌دهد. مدیرانی که از این قابلیت برخوردارند می‌توانند سایرین را نسبت به چشم‌انداز آینده امیدوار کنند و از آنها برای شفاف‌سازی این تصویر یاری بگیرند. اگر مدیران دریابند که عده‌ای از افراد در مورد آینده‌ای که آنها ترسیم کرده‌اند دیدگاه مشترکی دارند تلاش می‌کنند با گفت‌وگو در مورد اهدافی که قصد دارند در این طرح‌ها به آن دست یابند به توافق برسند. مدیران برای تفهیم بهتر و ارائه تصویری روشن‌تر از چشم‌اندازی که در نظر گرفته‌اند از داستان‌ها و مثل‌ها استفاده می‌کنند. آنها می‌دانند

تفاوت مدیرانی که به کاستی‌های خود واقفند با مدیران بی‌صلاحیت در آن است که دسته اول از نقاط ضعف و قوت خود آگاهی دارند و به خوبی می‌دانند چگونه با دیگران کار کنند تا توانمندی‌های آنها تقویت و محدودیت‌های آنان جبران شود.

پنج اصل مهم در ایده‌پردازی

۱- ایده‌پردازی را در عرصه‌های مختلف زندگی نظیر زندگی کاری، زندگی شخصی و در گروه‌های اجتماعی تمرین کنید. مرتباً از خودتان بپرسید «می‌خواهم چه چیزی را خلق کنم؟»

۲- در مورد چیزی که به شما الهام می‌شود ایده‌پردازی کنید. شور و اشتیاق شما می‌تواند انگیزه لازم را برای خودتان و دیگران فراهم کند. به چیزهایی که برای دیگران جالب توجه و مهم است توجه کنید.

۳- انتظار نداشته باشید که همه مردم در شور و اشتیاق شما مشارکت کنند. آمادگی داشته باشید برای دیگران توضیح دهید که چرا باید به دیدگاه شما اهمیت دهند و در نتیجه این امر چه چیزی به دست می‌آورند. سعی کنید با کمک دیگران به چشم‌انداز مشترکی دست یابید.

۴- اگر نمی‌دانید که چگونه باید به چشم‌اندازی که ترسیم کرده‌اید دست پیدا کنید، نگران نباشید. اگر این چشم‌انداز به اندازه کافی قابل اجرا و قابل باور باشد دیگران همه راه‌های ممکن را برای به حقیقت پیوستن آن کشف می‌کنند. شاید برخی از این راه‌ها هیچ‌گاه به ذهن شما نمی‌رسید.

۵- برای یادآوری شرایط سختی که می‌تواند دیگران را به عمل وادار کند از تصاویر و مثال‌ها استفاده کنید.

برچسب نوآوری بر این نکته تأکید دارد که این فرایند برای این‌که بتواند در یافتن راه‌های جدید همکاری به مردم کمک کند نیازمند خلاقیت است.

برای درک یک ایده جدید افراد باید روش‌های فعالیتی خود را تغییر دهند. آنها باید راه‌های جدید پذیرش، طراحی و اجرای روش‌های برقراری ارتباط و سازماندهی را تجربه کنند. برخی از مثال‌های بسیار مشهور ابتکارات سازمانی در مقیاس بزرگ در صنعت خودرو دیده می‌شود.

«پیر امید یار» بنیانگذار شرکت eBay روش جدیدی را برای خرده‌فروشی در مقیاس وسیع در شرکت خود ابداع کرد. این روش شامل یک جامعه آنلاین بود که کاربران مسئولیت آنچه را که اتفاق می‌افتاد برعهده می‌گرفتند. امید یار در سال ۲۰۰۱ در مصاحبه‌ای با نشریه بیزنس ویک گفت: «ایده من این بود که بازاری کارآمد با سطح دسترسی معین ایجاد کنم تا همه به اطلاعات یکسانی دست یابند و قصد داشتم قدرت این بازار را به تک‌تک افراد بسپارم نه به شرکت‌های بزرگ. همین امر انگیزه اصلی پیدایش eBay بود.»

از این رو eBay اقدام به جمع‌آوری نتایج عملکرد سنتی خرده‌فروشی‌ها، خریده‌ها، تکمیل سفارشات و خدمات مشتریان به طور مثال در بخش فروشندگان مستقل در سراسر جهان نمود. این شرکت تخمین زد که بیش از ۴۳۰ هزار نفر در جهان مخارج زندگی خود را از طریق فروش لوازم در eBay تامین می‌کنند. اگر این افراد همگی کارمندان eBay باشند این شرکت را می‌توان پس از Wal-Mart به عنوان بزرگ‌ترین شرکت خصوصی در آمریکا شناخت.

افرادی که از طریق eBay به کار مشغولند لزوماً مغازه‌داران

دوم منجر به ایجاد تحولی اساسی و ماندنی در طرزفکر اقتصادی کنگره ملی آفریقا و سایر احزاب چپ‌گرای آفریقای جنوبی شد. تحولی که به اعتقاد کاهان موجب پیدایش «مقررات یکپارچه و کامل مالی» در کنگره ملی آفریقا گردید.

اما سناریو مثبت گروه عبارت بود از پذیرش مجموعه‌ای از سیاست‌های پایدار توسط دولت که می‌توانست کشور را در راه رسیدن به رشد و کمال و دستیابی به پیشرفت جامع در جهت بازسازی اقتصاد و استقرار دموکراسی یاری نماید. این گزینه از آنجایی که یادآور صحنه زیبایی از پرواز دسته‌جمعی پرندگان را یادآوری کند فلامینگو نامیده شد.

با استفاده از این روش آینده‌نگاری و ایده‌پردازی، انگیزه‌های جمعی از توانمندی در آفریقای جنوبی پدید آمد. در واقع به جای صحبت از آنچه دیگران باید انجام دهند تا برنامه‌ها به خوبی پیش روند، مدیران از آنچه که می‌توانستند برای ساختن آینده‌ای بهتر برای تک‌تک افراد جامعه انجام دهند سخن گفتند. اگرچه آنها در ابتدا برنامه دقیقی آماده نکرده بودند، اما با خلق تصویری باورنکردنی توانستند راه دیگران را برای همراهی و کمک در جهت عینیت بخشیدن به این تصویر هموار کنند. مدیرانی که در ساخت تصاویر آینده تبحر دارند تلاش می‌کنند توجه خود را بر ایده اصلی این چشم‌انداز متمرکز کنند. «داریسی وینزلو Darcy Winslow» مدیر بخش تولید کفش‌های زنانه شرکت نایک نمونه خوبی برای این امر به شمار می‌رود. «وینزلو» که ۱۴ سال سابقه‌کار در شرکت نایک داشت پیش از این در سمت مدیرکل فرصت‌های تجاری پایدار در بخش کفش فعالیت کرده بود. عملکرد او در این سمت نشان‌دهنده علاقه وافر او به محیط‌زیست بود. به اعتقاد وی سلامت مشتریان و همچنین توان رقابتی نایک ارتباط نزدیکی با حفظ سلامت محیط‌زیست دارد. در نتیجه او ایده ساخت و تولید محصولات سازگار با محیط‌زیست را موردتوجه قرارداد و تیم او کارآرشناسی شناسایی ترکیبات شیمیایی و اثرات

زیست‌محیطی همه مواد مصرفی و چرخه تولید نایک را مورد بررسی قرار داد. آنها از چند کارخانه در کشور چین بازدید کردند و چند نمونه لاستیک، چرم، پلی‌استر و فوم را به منظور تعیین ترکیبات شیمیایی آنها جمع‌آوری کردند. با انجام این آزمایش وینزلو و تیم او به لیستی از ترکیبات مثبت که ترکیبات سازگار با محیط‌زیست بود دست یافتند که امیدوار بودند در آینده، از این ترکیبات در محصولاتشان بیشتر استفاده کنند. با انجام این تحقیق «سازگاری با محیط‌زیست» دیگر به عنوان یک واژه صرف در چشم‌انداز آینده شرکت مطرح نبود و اعضای تیم برای درک آن احساس مسئولیت می‌کردند.

نوآوری

حتی الزام‌آورترین و جذاب‌ترین ایده‌ها اگر معلق بمانند و موردتوجه قرار نگیرند، در جریان روزمرگی زندگی قوت خود را از دست خواهند داد. مدیران باید برای تبدیل تصویرهای ذهنی و ایده‌های خود به واقعیت‌های زندگی امروز فرایندی را تعریف کنند که به آنها حیات ببخشد. این اقدام ابتکاری می‌تواند شرکت را از دنیای انتزاعی ایده‌ها به سوی جهان عینی اجرا و عمل سوق دهد. در حقیقت نوآوری مترادف اجرا است اما

از دیدگاه سنتی، مدیران بی‌عیب و نقص و کامل نیازی به پند و اندرز افراد خارج از گروه خود ندارند. در این سیستم‌ها تفکر از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و به جای برقراری روابط عاطفی میان کارکنان از آنها انتظار می‌رود تنها به دستورات عمل کنند.

شوند و این امر مستلزم توجه به جزئیات و خلاقیت است.

برقراری تعادل میان چهار قابلیت

درک منطقی، برقراری ارتباط، ایده‌پردازی و نوآوری همگی به یکدیگر وابسته هستند. بدون درک منطقی هیچ تصویری از واقعیت وجود نخواهد داشت. بدون برقراری ارتباط، مردم به تنهایی فعالیت می‌کنند یا بدتر از آن، هریک به سوی هدف متفاوتی پیش می‌روند. بدون ایده‌پردازی هدف مشخصی تبیین نمی‌شود و بدون ابتکار عمل و نوآوری تصویری که از آینده ساخته‌ایم خیالی بیش نخواهد بود. هیچ مدیری به تنهایی نمی‌تواند از همه این چهار مهارت به بهترین نحو و در بالاترین درجه برخوردار باشد. معمولاً مدیران در یک یا دو مهارت قوی‌تر هستند. به طور مثال «اندی گرو» (Andy Grove) مدیرعامل شرکت اینتل (Intel) از ادراک منطقی بالایی برخوردار است و به خوبی می‌تواند نقاط استراتژیک را که از مزیت رقابتی بالایی برخوردارند شناسایی کند. «هرب کلهر» (Herb Kelleher) مدیرعامل پیشین هواپیمایی «ساوت وست» (SouthWest) در برقراری ارتباط مهارت دارد. وی در گفت‌وگو با مجله leader to leader گفته بود «از این‌که با کارمندان خود با احساس صحبت کنیم و به

مستقلی هستند که به همین سبب آزادی عمل بسیاری در کارشان دارند و می‌توانند در مورد آنچه که می‌فروشند و زمان فروش آنها، نحوه قیمت‌گذاری و چگونگی تبلیغات به تنهایی تصمیم بگیرند. این آزادی عمل فردی در مقیاس جهانی است که eBay را به مؤسسه‌ای بی‌نظیر مبدل کرده است. ساختار eBay به آنها اجازه می‌دهد محصولات خود را در سراسر جهان به معرض فروش بگذارند. آنچه که نوآوری eBay را منحصر به فرد می‌سازد برقراری گونه جدید ارتباطات میان سازمان و اجزای آن است. برخلاف خریدهای معمول، eBay به خرده‌فروشان خود چیزی پرداخت نمی‌کند، بلکه آنها مبلغی را به شرکت می‌پردازند. ابتکار عمل لزوماً نباید در چنین مقیاس‌های وسیعی به وقوع بپیوندد. این امر در هر زمانی که فرد موفق به انجام فعالیتی می‌شود یا درمی‌یابد که چطور می‌تواند بر یک مشکل قدیمی فائق آید رخ می‌دهد. «جورج روت» و «آرت لکینر» در کتاب خود تحت عنوان راه‌اندازی اتومبیل نحوه تلاش یک تیم توسعه محصول کارآمد در صنعت اتومبیل در جهت تکمیل به موقع طرح‌هایشان را تشریح کرده‌اند. اعضای این تیم به این نتیجه رسیدند که ریشه بسیاری از مشکلات موجود مربوط به ساختار سازمانی بسیار پیچیده و غیرقابل تجزیه بخش توسعه محصولات است. علی‌رغم این‌که اعضا این بخش افرادی بودند

افرادی که از توانایی و مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند عمدتاً کسانی هستند که توانسته‌اند میان استیضاح و پاسخگویی توازن منطقی برقرار کنند.

پرورش خلاقیت و ابتکار عمل

- ۱- هیچ‌گاه فکر نکنید که روش موجود بهترین راه انجام کارهاست.
- ۲- هنگامی که یک وظیفه جدید ایجاد می‌شود از خلاقیت خود برای یافتن روش انجام آن بهره بگیرید.
- ۳- راه‌های جدید برای سازماندهی کارها را امتحان کنید. روش‌های متفاوت برای مرتبط کردن افراد با یکدیگر را کشف کنید.
- ۴- هنگامی که برای شناخت موقعیت فعلی تلاش می‌کنید از خودتان بپرسید «چه راه‌های دیگری وجود دارد؟»

آنها بگوییم که دوستانمان داریم واهمه‌ای نداریم چرا که واقعیت همین است. در نتیجه برقراری این ارتباط موازنه‌ای معقول و احساس مشارکت در سود پدید می‌آید. «استیو جابز» (Steve Jobs) مدیرعامل شرکت Apple ایده‌پرداز متبحری است که رویاهای بلندپروازانه‌اش منشا موفقیت‌های چشمگیر شرکت‌های پیکسار (Pixar) و نکست (Next) و اپل (Apple) بوده است. «مک ویتمن» مدیر اجرایی eBay با خلق روش‌های مختلف برای پرداختن به موضوعاتی نظیر امنیت، اعتماد به فروشندگان و تنوع محصولات توانست به تحقق ایده امیدوار در ایجاد شبکه خرده‌فروشی آن‌لاین کمک شایانی کند. هنگامی که مدیران به توانمندی‌هایشان پی بردند و طیف منحصر به فرد نقاط قوت و ضعف خود را شناختند باید به دنبال کسانی باشند که بتوانند ضعف‌های آنان را جبران کنند. مدیرانی که تنها از همکاری کسانی استفاده می‌کنند که شباهت

که کنار هم قرار گرفته بودند تا بتوانند یک خودرو جدید را با کمک یکدیگر طراحی کنند. اما به واسطه مهارت‌های فنی، تجربه، زبان و ضابطه‌های کاری‌شان با یکدیگر متفاوت بودند. گروه باید برای ساخت ابزارهای مکانیکی جدید، مکمل ابزار طراحی شده توسط رایانه را می‌ساخت. همین امر موجب شد اعضای تیم به روش‌های جدید همکاری پی ببرند. اعضای مختلف تیم به سرعت اقدام به ساخت ماکت‌هایی از ایده‌های مختلف کردند و آنها را با هدف انجام آزمایش به دست مهندسان و متخصصان دیگر گروه سپردند. این روش از آنجایی که موجب خروج مهندسان از انحصارطلبی می‌شد و آنها را به سوی حل گروهی مشکلات هدایت می‌کند، «خروج از هارمونی» نام گرفت. ساخت ماکت کاملی از خودرو جدید به مهندسان اجازه می‌دهد به هدف اصلی و مهم تعاملات خود دست یابند و بتوانند با شناخت موارد لزوم همکاری متقابل، در جهت رفع بهتر مشکلات گام بردارند. در مجموع مدیران باید بتوانند در ابتکار عمل موفق ظاهر

که در چنین شرایطی گرفتار شده‌اند می‌دانند که این همان تله معروف مدیران کامل است. اکنون زمان آن فرارسیده که برای نجات مدیران و سلامت سازمان‌ها این افسانه قدیمی را که انسانهایی که در صدر امور قرار می‌گیرند عاری از اشتباه هستند کنار بگذاریم. حتی بااستعدادترین مدیران نیز نیازمند حمایت‌های مدیریتی سایرین هستند. وقت آن است که از مدیرانی که خود را کامل نمی‌بینند تقدیر کنیم و باور داشته باشیم که مدیران نیز انسانند.

تست مهارت‌های مدیریتی

افراد کمی هستند که وقتی صبح از خواب بیدار می‌شوند به خود بگویند «درک منطقی من ضعیف است» یا «من نمی‌توانم با دیگران ارتباط برقرار کنم». اینها افرادی هستند که ضعف‌هایشان را بسیار حاد و کمبودهایشان را غیرقابل توجه می‌دانند. دستورالعمل‌های زیر به شما کمک می‌کند تا نقطه‌ضعف‌هایتان را بشناسید و فرصت‌های ارتقا مهارت‌های مدیریتی خود را پیدا کنید و بدانید که چگونه می‌توانید با سایرین کار کنید.

علائم درک منطقی ضعیف

- ۱- قویا احساس می‌کنید که شما همیشه راست می‌گویید و دیگران اشتباه می‌کنند.
- ۲- احساس می‌کنید نظر شما واقعیت را به درستی بیان می‌کند نه عقیده سایرین.
- ۳- توان دید تغییر در سازمان خود را ندارید.
- ۴- وقتی که چیزها تغییر می‌کنند شما احساس ناراحتی می‌کنید.

علائم ضعف در برقراری ارتباط

- ۱- مشکلات اجرای پروژه‌ها را به گردن سایرین می‌اندازید
- ۲- احساس می‌کنید که دیگران باعث افت شما می‌شوند و نمی‌توانند در حد توقع شما عمل کنند.
- ۳- درمی‌یابید که بسیاری از روابط اجتماعی شما در محل کارتان ناخوشایند و پرتنش شده است.
- ۴- بسیاری از افرادی را که در کنارتان کار می‌کنند را غیرقابل اطمینان می‌یابید.

نشانه‌های ضعف در ایده‌پردازی

- ۱- احساس می‌کنید کار شما به مدیریت مجموعه‌ای از بحران‌های تمام‌نشدنی تبدیل شده است.
- ۲- همواره از خودتان می‌پرسید چرا این کارها را انجام می‌دهیم و «آیا این کارها اصلا اهمیت دارد.»
- ۳- آخرین باری که درباره هیجانانگیز کاریتان با یکی از اعضای خانواده یا یکی از دوستانتان صحبت کرده‌اید را به خاطر نمی‌آورید.

علائم ضعف در نوآوری

- ۱- چشم‌انداز سازمانتان به نظر انتزاعی است.
- ۲- اهداف سازمانتان را متفاوت از آنچه امروز انجام می‌دهید می‌بینید.
- ۳- خلاهای عملیاتی بسیاری را میان اهداف عالی شرکت و وضعیت کنونی آن می‌بینید.
- ۴- درمی‌یابید که امور حاکم بر شرکت دچار روزمرگی شده است.



بسیاری به خودشان دارند، سازمان‌ها را در خطر پیشروی یک‌سویه قرار می‌دهند و توجه به یک یا چند قابلیت را که می‌تواند آنها را در جهان متغیر و پیچیده حفظ کند از خاطر برده‌اند. به همین جهت است که سنجش کامل سازمان با هدف حصول اطمینان از برقراری توازن میان این چهار قابلیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این وظیفه مدیریت است که فضای را فراهم کند تا افراد بتوانند از توانمندی‌های یکدیگر بهره بگیرند و ضعف‌های همدیگر را جبران کنند. از این طریق مدیریت یک سازمان میان همه افراد مرتبط با آن تقسیم می‌شود.

سال‌ها قبل یکی از ما در جلسه‌ای سه‌روزه که با حضور ۱۵ تن از مدیران شرکت‌های مختلف در خصوص مدیریت برگزار شده بود شرکت کردیم. در حاشیه این جلسه از شرکت‌کنندگان خواسته شد برخی از تجربیات مدیریتی خود را بیان کنند. یک مدیر اجرایی که مسئولیت بیش از ۵۰ هزار نفر را در یک کارخانه تولیدی برعهده داشت دو تصویر روی یک کاغذ کشید. تصویر سمت چپی نشان‌دهنده چیزی بود که او به جهان بیرون عرضه کرده بود. صورتی بزرگ و ترسناک با مستی گره‌کرده. اما تصویر سمت راست تصویر ذهنی او از خودش بود. صورتی کوچک با چشمانی بیرون‌زده موهای سیخ‌شده و احساس ترس شدید. ما معتقدیم که بسیاری از مدیران در زندگی روزانه خود دوگانگی بسیاری را تجربه می‌کنند که این امر فشار زیادی بر آنها وارد می‌کند.

ناکنون چند بار در مقابل مقامات بالاسری خود تظاهر به اعتماد به نفس کرده‌اید در حالی که واقعا اطمینان کافی نداشته‌اید؟ آیا ناکنون اقرار کرده‌اید که برای مواجهه با مشکلاتی که شرکت شما درگیر آن است از توان کافی برخوردار نیستید؟ همه کسانی

مدیران باید برای تبدیل تصویرهای ذهنی و ایده‌های خود به واقعیت‌های زندگی امروز فرایندی را تعریف کنند که به آنها حیات ببخشد.