

خلاصه کتاب "قصه‌های شب برای مدیران"



قصه‌های شب برای مدیران

درنگی برای تعمق، پس از رهاشدن از یک روز پر از آشوب مدیر بودن

هنری مینتزبرگ

ترجمه‌ی محمدحسین نقوی، علی بابایی و حانیه محمدی



مقدمه نویسنده:

عصر به خیر

بخش اول :

قصه‌هایی درباره‌ی مدیر بودن

بخش دوم:

قصه‌هایی درباره‌ی سازماندهی

بخش سوم:

قصه‌هایی درباره‌ی تحلیل

بخش چهارم:

قصه‌هایی درباره‌ی آموزش و توسعه

بخش پنجم:

قصه‌هایی درباره‌ی تفاوت‌ها و تنوع‌ها

بخش ششم:

قصه‌هایی درباره‌ی مسئولیت‌پذیری

بخش هفتم:

قصه‌هایی برای فردا

به کتاب قصه‌های شب برای مدیران خوش آمدید. چند سال پیش من برای خودم بلاگی ساختم و با هدف نشر ایده‌هایی که در لابه‌لای مقاله‌ها و کتاب‌هایم گم شده بود، بلاگ نویسی را آغاز کردم. در همان سال کتابی حاوی مجموعه داستان‌هایی برای طرفداران تیم هاکي مونترال (مجموعه ۱۰۱ داستان) به دستم رسید. آن داستان‌های کوتاه واقعا برای مطالعه قبل از خواب شبانه عالی بودند. پس از دیدن آن کتاب این فکر به ذهن من خطور کرد که چرا برای مدیران، مجموعه‌ای از داستان‌های کوتاه نداشته باشیم. برای یک مدیر، واقعا چه زمانی از لحظات پیش از خواب شبانه برای مطالعه مناسب‌تر است؟ شاید این لحظات تنها زمانی باشد که او با فعالیت‌های پرتکاپوی شغل خود درگیر نیست؟

اما قبل از شروع کتاب از شما می‌خواهم به این چند سؤال درباره سازمان‌های تحسین برانگیزی که می‌شناسید پاسخ دهید:

- آیا افراد چنین سازمانی مجموعه‌ای از «منابع انسانی هستند که باید از آنها برای پیشبرد اهداف سازمان بهره‌برداری» کرد یا بالعکس، اجتماعی از «انسان»ها هستند که انسان بودن آنها نیز مهم است و قرار است سازمان بستری برای رشد شخصی آنها نیز باشد؟

- آیا آنها قبل از «اقدام و عمل» همیشه ساعت‌ها فکر و تحلیل می‌کنند یا گاهی نیز ابتدا اطراف خود را به خوبی مشاهده می‌کنند و حتی ابتدا «اقدام» می‌کنند؟

- آیا آنها دیوانه‌وار همه چیز را با شاخص‌های عددی و کمی اندازه‌گیری می‌کنند یا گاهی نیز با شهودشان به دنبال کشف پدیده‌ها می‌روند؟

- آیا آنها باید همواره «بهترین» باشند یا تلاش می‌کنند بهترین کاری را انجام می‌دهند که از دستشان بر می‌آید؟

اگر بخش اول این سؤالات را انتخاب کرده‌اید، از شما می‌خواهم این کتاب را بخوانید تا بخش دوم آنها را نیز کشف کنید؛ اما اگر بخش دوم را انتخاب کرده‌اید، پس این کتاب را بخوانید تا بتوانید به کسانی پاسخ بدهید که بخش اول را انتخاب کرده‌اند.

من، به عنوان نویسنده این کتاب، با تاکید بسیار از شما می‌خواهم اولین داستان را قبل از همه و آخرین داستان را در انتها بخوانید؛ درباره داستان‌های دیگر راحت باشید و هرچیز راحتید بخوانید. هنگامی که کتاب را ورق می‌زنید ممکن است با استعاره‌هایی مبهم و عجیب و غریب مواجه شوید. این استعاره‌ها ساخته و پرداخته ذهن من هستند؛ «گاو»، «باغ»، «کوکوی‌های برش داده شده»، «تخم مرغ هم‌زده»، «افسانه مدیر به مثابه رهبر ارکستر»، «ماهیتی نرم، زیر پوسته داده‌های سخت»، «هیئت مدیره به مثابه زنبور» و «کوچک کردن اندازه سازمان به مثابه حجامت» از جمله آنهاست. در هنگام روبه‌رو شدن با این استعاره‌ها از شما می‌خواهم گیج نشوید و کمی دندان روی جگر بگذارید. این استعاره‌ها برای من بهترین هستند؛ معنادار و ملموس‌اند. با اندکی صبر برای شما نیز شفاف خواهند شد.

به من گفته شد هر بخش به مقدمه نیاز دارد که به هدف نویسنده و تصویری کلی از مطالب آن بخش اشاره کند، اما من خط قرمزی کشیدم و گفتم مقدمه بی مقدمه! زیرا ترجیح می‌دهم هر کس از ظن خود یار من شود و شما خودتان نکات نهفته در این قصه‌های کوتاه را به هر سبکی که ترجیح می‌دهید کشف کنید.

اما نکته آخر؛ از این کتاب انتظار نداشته باشید برای شما وردهای جادویی یا سحرآمیز برای مدیریت معرفی کند. در عوض در این کتاب شما با بینش‌هایی متفاوت با آن چه تاکنون درباره مدیریت و سازمان شنیده‌اید آشنا خواهید شد؛ پس، از شما می‌خواهم این بینش‌ها را قبل از خواب بخوانید تا صبح فردا که از خواب برمی‌خیزید، بعد از نوش جان کردن یک تخم مرغ هم زده خوشمزه، دنیای آشفته «مدیربودن» را به گونه‌ای دیگر رمزگشایی کنید؛ شاید پس از آن، شما و همکارانتان و حتی خانواده‌تان، اندکی، ولو کوچک، زندگی شادتری را تجربه کنید. شب‌تان به خیر؛ آرزو می‌کنم رؤیاهایی شیرین ببینید!

بخش اول: قصه‌هایی درباره‌ی مدیر بودن

«مدیریت تخم‌مرغ‌های هم‌زده»

چند سال پیش صبحگاه سوار یکی از هواپیماهای شرکت هواپیمایی استرن شدم که از مونترال به نیویورک بروم. استرن در آن زمان بزرگ‌ترین شرکت هواپیمایی جهان محسوب می‌شد، اما بدبختانه پس از مدتی ورشکست شد.

استرن در آن روزها به مسافران خود غذایی خاص می‌داد: «تخم‌مرغ هم‌زده». آن روز صبح به ما نیز همان غذا را دادند. به یکی از خدمه پرواز نگاه کردم و گفتم: «من تاکنون در سفرهای هوایی‌ام چیزهای بد زیادی خورده‌ام، اما این از همه آنها بدتر بود.»

او پاسخ داد: «میدانم. خود ما نیز بارها این موضوع را به مسئولان هواپیمایی منتقل کرده‌ایم، اما آنها گوش نمی‌کنند.» چگونه چنین چیزی ممکن است؟ اگر آنها در حال اداره قبرستان بودند، می‌توانستم درک کنم برای برقراری ارتباط با مشتریان با مشکل مواجه باشند، اما فکرش را بکنید آخر، یک هواپیمایی؟!

هروقت با یک خدمت بد یا یک محصول بد مواجه می‌شوم، حیرت‌زده می‌شوم که آیا واقعا مدیر شرکت ارائه‌کننده آن در حال انجام دادن شغل مدیریت است یا صرفاً به خواندن صورت‌های مالی مشغول است؟

چون تحلیلگران مالی که همیشه در حال بررسی و زیرورو کردن صورت‌های مالی هستند به خوبی می‌توانند از مشکلات مهم فهرستی تهیه کنند؛ اما شما باور نکنید که همه مشکلات همین باشد که آنها می‌گویند. شرکت هواپیمایی استرن نهایتاً به دلیل همین صبحانه تخم‌مرغ هم‌زده ورشکست شد. چند سال بعد این داستان را برای گروهی از مدیران تعریف کردم. یکی از آنها که از مدیران آی بی ام بود پیش من آمد و ماجرای دیگری برایم تعریف کرد:

مدیرعامل هواپیمایی استرن باعجله در لحظه آخر به هواپیما وارد شد، اما بخش فرست کلس هواپیما پر بود. آنها می‌خواستند یکی از مشتریان را که بلیت فرست کلس خریده بود جابه‌جا کنند تا مدیر در جایی بنشیند که احتمالاً به آن عادت داشت!

اما ظاهراً مدیر احساس گناه کرد؛ نزد مسافر آمد، عذرخواهی کرد و خودش را معرفی کرد: من مدیرعامل این هواپیمایی هستم. مشتری پاسخ داد: خوب است، من هم مدیرعامل آی بی ام هستم. اشتباه نکنید. مسئله این نیست که چه کسی جابه‌جا می‌شود، مدیر یا مشتری! مسئله وضعیت پیش آمده است. مدیر بودن نشستن در جایی نیست که به آن عادت دارید؛ مدیریت واقعی این است که شما هم تخم‌مرغ هم‌زده را خورده باشید.

افسانه «مدیر به مثابه رهبر ارکستر»

مدیر را همانند رهبر ارکستر روی صحنه اجرا تصور کنید؛ او نیز چوب رهبری خود را تکان می‌دهد، بازاریابی آغاز می‌شود و موجی از فروش به راه می‌افتد؛ سپس با حرکت بعدی چوب، منابع انسانی، آی تی و روابط عمومی سازمان نیز هماهنگ با یکدیگر مشغول به کار می‌شوند و پس از آن هم حرکت‌های بعدی چوب از راه می‌رسند؛ اما ای کاش این تصور رؤیایی مدیران دست یافتنی بود. اکنون از شما می‌خواهم من را در بازی ساده‌ای همراهی کنید. من سه نقل قول از سه متفکر مشهور را برایتان نقل می‌کنم و شما از نظر این که کدام یک به واقعیت زندگی یک مدیر نزدیک‌تر است به آنها رأی دهید.

نقل قول اول از پیتر دراگر است. دراگر، یکی از مشهورترین نویسندگان حوزه مدیریت، شغل مدیریت را این گونه توصیف کرده است:

- مدیر همانند رهبر ارکستر سمفونیک است؛ آلات موسیقی که هر یک به طور مجزا صرفاً صدایی دل خراش دارند تنها به دلیل تلاش و چشم انداز و رهبری او با یکدیگر ترکیب می‌شوند و موسیقی کامل زنده ای را می‌سازند....

نظر شما چیست؟ آیا مدیر همانند رهبر ارکستر است؟ نقل قول دوم از سونه کارلسون، اقتصاددان مشهور سوئدی است. کارلسون، پس از تحقیقی مفصل درباره چندین مدیرعامل سوئدی، مدیر را به گونه ای کاملاً متفاوت توصیف کرده است:

- قبل از این که این تحقیق را آغاز کنم، مدیر برای من همچون رهبر ارکستری بود که گروه نوازندگان را از دور هدایت می‌کرد، اما اکنون و پس از اجرای تحقیق، مدیر برای من بیشتر به عروسک خیمه شب‌بازی شبیه است که صدها نفر در حال تکان دادن نخ‌های او و مجبور کردن او به انجام این کار و آن کار هستند.

نظر شما چیست؟ آیا مدیر همانند عروسک خیمه شب‌بازی است؟

نقل قول سوم از لئونارد سیلز، استاد دانشگاه کلمبیا است:

- مدیر، همانند رهبر ارکستر سمفونیک، همواره تلاش می‌کند از طریق هماهنگ کردن آلات مختلف موسیقی، اجرایی آهنگین و گوش نواز را در طول زمان ارکستر حفظ کند، اما رهبر ارکستر در حالی باید به این هدف دست یابد که کار با هر یک از نوازندگان آلات موسیقی دشواری‌های خاص خود را دارد؛ مدیر صحنه در حال جابه‌جایی دکور است؛ تغییرات دمای سالن تماشاگران را ناراضی و عملکرد آلات موسیقی را مختل می‌کند؛ بدتر از همه، اسپانسر ارکستر خواستار تغییراتی غیرمنطقی در اجرای ارکستر است.

نظر شما چیست؟ آیا با نظر سیلز موافق‌اید؟ من بارها در توصیف اول از مدیر، یعنی توصیف دراگر و توصیف کارلسون را برای گروه‌هایی از مدیران خوانده و از آنها خوسته‌ام میان این دو توصیف، توصیفی را انتخاب کنند که شغل آنها را بهتر وصف می‌کند. معمولاً توصیف دراگر تعدادی رأی می‌آورد که البته این تعداد آن قدرها زیاد نیست، ضمن این که با تردید رأی‌دهندگان همراه است. تعداد افرادی که به توصیف کارلسون رأی می‌دهند نیز معمولاً هم‌اندازه توصیف دراگر است و البته بازهم با تردید رأی‌دهندگان همراه است؛ اما ناگهان توصیف سیلز را که برای مدیران می‌خوانم، با شنیدن این توصیف، همه دست‌ها بالا می‌رود.

بنابراین مدیر نه رهبر ارکستر است، نه عروسک خیمه شب‌بازی، بلکه او کسی است که اگرچه در محاصره عوامل محدودکننده بسیار قرار دارد، همچنان «سعی» می‌کند اوضاع را کنترل کند. پس همواره مراقب اغراق‌هایی باشید که در تعریف شغل مدیریت رخ می‌دهد.

مدیر باش تا رهبری واقعی باشی

اکنون به افسانه‌ای دروغین بپردازیم: نقش رهبری از نقش مدیریت جدا و فراتر از آن است؛ رهبر کارهای درست را انجام می‌دهد و مدیر کارها را درست می‌کند. درباره جان کلگرون، مدیرعامل بانک سلطنتی کانادا، نقل است که «کلگرون هر روز در مسیر خود به سمت دفتر کارش چندین دستگاه خودپرداز بانک را به طور اتفاقی بررسی و حتی شکسته شدن بلبرینگ آنها را گزارش می‌کند». اکنون از خود بپرسید آیا او در حال مدیریت مجموعه‌ای از کارهای کوچک است یا نقش الگو و رهبری سازمان را ایفا می‌کند؟ واقعیت آن است که این حرکت جان کلگرون نمونه‌ای از رهبری عالی است؛ زیرا گاهی بهترین نوع رهبری خوب انجام دادن همین کارهای ساده و کوچک است.

آیا تابه حال با مدیری برخورد کرده‌اید که نتواند نقش رهبری را ایفا کند؟ حتما تجربه تلخ و دلسرد کننده‌ای بوده است؛ اما برعکس آن چطور؟ آیا تاکنون با رهبری برخورد کرده‌اید که نتواند نقش مدیریت را ایفا کند؟ چنین فردی هرگز نخواهد توانست از عملیات اصلی سازمان و آن چه درون سازمان در حال رخ دادن است آگاه شود. به قول جیم مارچ، استاد دانشگاه کسب و کار استنفورد، «وقتی رهبر باشی، هم باید لوله کشی کنی و هم شاعر باشی».

واقعیت این است که نقش مدیریت از نقش رهبری جدا نیست، بلکه اینها دو روی یک سکه‌اند و هر دو، یکپارچه، یک شغل‌اند؛ پس بیایید با صدای بلند بگوییم: «دیگر بس است! دیگر رهبری از راه دور بس است!» تا کی می‌خواهیم رهبرانی داشته باشیم که می‌خواهند در فضایی انتزاعی و منقطع از همه‌چیز، هر چیزی را رهبری کنند؟ رهبری خوب و مؤثر رویکردی کاملا متفاوت را می‌طلبد. با هم این جدول را بخوانیم:

رهبری با عملکرد از بالا	رهبر و مدیری مؤثر
<ul style="list-style-type: none"> - رهبر تافته‌ای جدابافته است که نباید در عملیات اصلی سازمان درگیر شود. - اهمیت رهبر به جایگاه رفیع او در سلسله مراتبی سازمان وابسته است. - استراتژی جهت‌گیری‌ای است که رئیس سازمان آن را عاقدانه به دیگران دیکته می‌کند. و دیگران صرفا باید آن را اجرا کنند. - رهبری کردن به معنای تصمیم‌گیری تخصیص منابع انسانی است، آن هم بر مبنای گزارش‌هایی کمی که به دست رهبر می‌رسد. - رهبری تحت فشار قرار دادن زیردستان است. 	<ul style="list-style-type: none"> - رهبر یا مدیر به میزانی اهمیت دارد که به دیگران کمک کند خود را مهم بپندارند. - سازمان اثربخش شبکه‌ای از تعاملات است، نه سلسله مراتبی عمودی، رهبر یا مدیر در رأس سلسله مراتب نمی‌نشیند، بلکه در سراسر شبکه حضور دارد. - بسیاری از استراتژی‌ها پدیده‌ای خود ظهور هستند. افرادی که ذهن و احساسشان با کار درگیر شده است و در حال حل مسائل پیش‌روی خود هستند می‌توانند آن‌ها را جای جای شبکه بروز و توسعه دهند. - رهبری و مدیریت مؤثر به معنای ایجاد رهبری اتصال با طبیعت و ذات انسانهاست، همچنین به معنای درگیر کردن ذهن و عواطف افراد با کار، و ایجاد احساس تعلق و شور و اشتیاق در آن‌هاست. - رهبری و مدیریت چیزی است که از آن اعتماد و احترام به دیگران به دست می‌آید.

اپیدمی «مدیریت بدون روح»

داستان دو پرستار در یکی از برنامه‌های آموزشی ما به نام آی ام اچال، دوره کارشناسی ارشد مدیریت سلامت که برای مدیران فعال در حوزه سلامت در دانشگاه مک گیل برگزار می‌شود، از شرکت‌کنندگان خواستیم تجربه‌ها و خاطره‌های خودشان را برای دیگران بگویند. متخصص زنان و زایمانی از تجربه خود در دوران رزیدنتی گفت که در میان بخش‌های مختلف چندین بیمارستان در رفت و آمد بود، اما او و همکارانش عاشق کار کردن در یکی از آن بیمارستان‌ها بودند. آن جا مکانی شاد بود؛ زیرا سرپرستاری داشت که حواسش به حال و هوای همه افراد بود، آنها را درک می‌کرد، به همه احترام می‌گذاشت و تمام توانش را برای فراهم کردن محیط همکاری و همراهی میان پزشکان و پرستاران به کار می‌گرفت؛ آن جا روح داشت.

وقتی او بازنشسته شد، شخص دیگری به جای او مشغول به کار شد که فارغ‌التحصیل ام بی ای بود. او پس از انتصاب و از همان ابتدا ایراد گرفتن از همه چیز را شروع کرد؛ درباره همه چیز و همه کس غر می‌زد. در مورد پرستاران بخش سخت‌گیر بود و گاهی زود می‌آمد که بفهمد چه کسی دیر می‌آید. در جایی که پیش از آن گفت و گو و خندیدن در آغاز نوبت کاری پدیده‌ای عادی بود، دیگر مشاهده گریه یک پرستار به دلیل زبان تند و گزنده مدیر جدید عادی شده بود. روحیه افراد به شدت ضعیف شده بود و این حال و هوای بد و روحیه از دست رفته به سرعت به پزشکان نیز سرایت کرد. دو یا سه ماه بیشتر طول نکشید که آن خانواده شگفت‌انگیز و رویایی از میان برود. متخصص زایمان تعریف کرد: «ما قبلاً برای رفتن به آن بیمارستان با هم رقابت می‌کردیم، ولی بعد از آن دیگر نمی‌خواستیم به آن جا برویم. با این حال مدیران ارشد هیچ مداخله‌ای نمی‌کردند؛ شاید هم نمی‌دانستند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.»

تا به حال چند بار چنین داستانی را شنیده‌اید یا آن را تجربه کرده‌اید؟ در کاری که من انجام می‌دهم، یعنی مطالعه شغل مدیریت و سازمان‌ها، معمولاً هر هفته و به کرات چنین داستان‌هایی می‌شنوم. در جوامع ما مدیریت بدون روح اپیدمی شده است؛ بدترین نوع آن هم بازی با افراد و اذیت و آزار آنها با قراردادن شان در مقابل یکدیگر است.

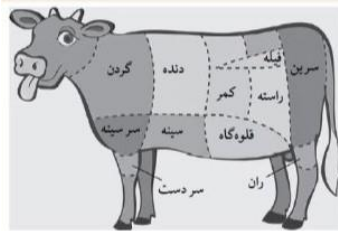
پنج گام آسان برای تبدیل شدن به مدیر بدون روح

۱. به جای توجه به محصولات و خدمات و مشتریان فقط پول را مدیریت کنید؛
۲. برنامه‌ای بسیار سفت و سخت برای هر اقدام بنویسید و اجازه هیچ گونه رفتار خودسرانه و یادگیری به افراد ندهید؛
۳. مدیران را به سرعت جابه‌جا کنید و میان جایگاه‌های مختلف بچرخانید تا هیچ چیز را عمیق ندانند و از همه چیز فقط به صورت سطحی آگاه باشند. در عوض مدیریت کردن را خوب می‌دانند؛
۴. منابع انسانی را همچون منابع دیگری که می‌خرید و می‌فروشید استخدام و اخراج کنید؛
۵. همه کارها را در پنج گام انجام دهید! البته شاید همه اینها پنج زنگ خطر باشد؟

بخش دوم: قصه‌هایی درباره‌ی سازماندهی

سازمان را به صورت «گاو» سازمان دهی کنید

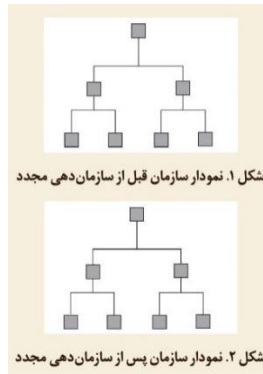
داستانی که می‌خوانید ممکن است خیلی دور از واقعیت و تخیلی به نظر برسد، اما در واقع این گونه نیست. سال‌ها پیش عکسی تبلیغاتی دیدم که تصویری از گاو را نشان میداد. روی بدن گاو خط‌هایی نمایان بود که قرار بود گاو را از آن قسمت‌ها قصابی کنند. زیر عکس گاو نوشته شده بود: «این یک گاو نیست، بلکه چارتی سازمانی است که بخش‌های مختلف سازمان را نشان می‌دهد.»



اعضای بدن گاو واقعی نمی‌دانند «بخش‌های مجزا» از یکدیگر هستند، و به صورت هماهنگ کار می‌کنند. بدن گاو بخش‌های مختلفی دارد: قلب، ریه‌ها، کلیه‌ها، روده‌ها و مغز. در بدن گاو سالم هر بخش کار خودش را در حیطه خودش می‌کند (در غیر این صورت با گاو مرده روبه رو خواهیم بود)، اما همزمان همه آنها به طور روان و طبیعی با هم و به عنوان «کل» نیز کار می‌کنند؛ به عبارت دیگر، در گاو زنده و سالم شما تنها بخش‌ها «همکارانه» با یکدیگر کار می‌کنند. این کارشان هم به این دلیل نیست که مثلاً مغز به ریه‌ها دستور دهد با کلیه‌ها همکاری کنند یا قلب دائماً جایگاهش را به روده‌ها یادآوری کند. بله یک گاوا! پس یک سؤال را باید پاسخ دهید: آیا می‌خواهید سازمان‌تان مانند یک نمودار کار کند یا یک گاو؟ این سؤال بسیار مهم است. لطفاً هر روز از خودتان بپرسید.

من در دوره آموزشی آی ام پی ام دانشگاه مک گیل که یکی از برنامه‌های آموزشی ما برای مدیران است، همیشه درباره این استعاره گاو با مدیران صحبت می‌کنم. این دوره پنج بخش دارد که هر بخش در یک کشور برگزار می‌شود. وقتی که بخشی از دوره را در هند برگزار می‌کردیم، در هنگام عبور از خیابان‌های شلوغ بنگلور به ما گفته شد هنگام عبور از خیابان «همانند گاو قدم بردارید؛ یعنی همه گروه باید کنار همدیگر می‌ایستادیم و از خیابان رد می‌شدیم. همچنین به ما گفته شده بود به هیچ وجه کار غیر منظره‌ای از ما سرنزند. پس به همین ترتیب، به آرامی از خیابان رد شدیم و ترافیک نیز به آرامی از کنار ما عبور می‌کرد. ما توده‌ای از افراد بودیم که به صورت یک کل منسجم و در همکاری با یکدیگر از لابه‌لای هرج و مرج (ترافیک) در حال پیشرفت بودیم. اکنون تصور کنید که افراد سازمان خودتان نیز به همین گونه عمل کنند: گروهی از افراد هستند که به صورت یک کل منسجم، در همکاری با یکدیگر، به طور مستمر از لابه‌لای هرج و مرج موجود در محیط اطراف پیشرفت می‌کنند. من این رهبری جمعی و هم سطح را «کامیونیتی شیپ» می‌نامم.

اگر دقت کرده باشید همه نمودارهای سازمانی به هم شبیه‌اند. یک نمودار سازمانی را فرض کنید (نمودار اول)؛ حال بیایید ساختار را تغییر دهیم و دوباره نمودار را رسم کنیم (نمودار دوم). آیا اگر نوشته‌های داخل خانه‌ها را بردارید، تغییری احساس می‌کنید؟ تنها چند اسم عوض شده است، ولی شکل کلی نمودار هیچ تغییری نکرده است. بسیاری از ما ساختار و سازمان‌دهی را به همین شکل می‌بینیم، اما آیا ساختار و سازماندهی در این نگاه چیزی بیشتر از انتصاب چند رئیس است؟



می‌دانید چرا «سازمان‌دهی مجدد» تا این حد مرسوم و محبوب است؟ زیرا خیلی آسان است! فقط کافی است چند نفر را، مانند اجزای جورچین، جابه‌جا کنید و پس از آن با خود فکر کنید تحولی بزرگ ایجاد کرده‌اید؛ البته بهتر است بگوییم روی کاغذ! حال بیایید تصور کنید مدیران، به جای این که روی کاغذ جابه‌جا شوند، در اطراف دفتر کاری خودشان واقعا جابه‌جا شوند تا با افراد جدید ارتباط و اتصال‌های جدید برقرار کنند. شاید اکنون بتوانید بگویید که تحولی بزرگ رخ داده است؟

اکنون به مشکل دیگری بپردازیم. شاید اغراق نباشد اگر بگوییم همه ما وقتی در حال صحبت درباره «رهبری» سازمان هستیم، منظورمان فردی خاص است؛ فردی منظورمان است که قدرتی فراتر از دیگران دارد؛ شوالیه‌ای سفید پوش را در نظر گرفته‌ایم که سوار بر اسب سفید به سوی ما می‌شتابد تا همه را نجات دهد (البته تاکنون عموماً همه را به سوی سیاه چال هدایت کرده است!) و دیگران صرفاً پیروان و دنباله‌روان او هستند. اما آیا چنین سازمانی تحسین برانگیز است؟

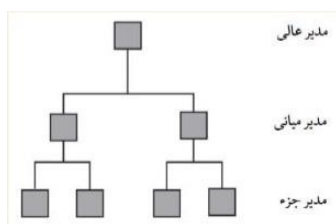
حاضریم با شما شرط ببندم که در همه سازمان‌های تحسین برانگیز، روحی قدرتمند از «کامیونیتی شیپ» وجود دارد، نه یک رهبر قهرمان‌مآب فردگرا. سازمان‌های تحسین برانگیز و اثربخش اجتماعی از «انسان‌ها هستند و اولین و مهمترین اصل در آنها همین انسان بودن است. در این سازمان‌ها به انسان‌ها به عنوان مجموعه‌ای از «منابع (همان منابع انسانی)» نگریسته نمی‌شود که قرار است برای دستیابی به اهداف سازمان از آنها بهره‌برداری شود.

اما چگونه می‌توانیم وجود کامیونیتی شیپ در سازمان را تشخیص دهیم؟ پاسخ ساده است؛ شما در چنین سازمانی از در و دیوار انرژی خواهید گرفت و تعهد در تک‌تک افراد سازمان موج می‌زند. در چنین سازمانی برای انجام شدن کارها به فشار رسمی و از بالا به پایین نیازی نیست؛ چون همه افراد واقعا با کارشان درگیر هستند و به سازمان احساس تعلق دارند. آنها به سازمان‌شان «احترام» می‌گذارند، چون سازمان نیز به آنها احترام می‌گذارد؛ همچنین هیچ ترسی از اخراج شدن وجود ندارد، زیرا چنین سازمانی از رهبری فردگرا در بالای سلسله مراتب خود عاری است که دائماً بخواهد با دودوتا چهارتا کردن تعداد افراد لازم در سطح عملیات را تخمین بزند.

البته بدون شک ما به رهبر نیز نیاز داریم، خصوصاً به این دلیل که کسی باشد که در زمان تأسیس سازمان‌های جدید روح کامیونیتی شیپ را درون سازمان بدمد و آن را تثبیت و حفظ کند. آنچه ما قطعاً به آن نیاز نداریم وجود وسواس شدید درباره لزوم وجود فردی قهرمان‌گونه و جدا از دیگران با عنوان «رهبر» است؛ آن چه ما قطعاً به آن نیاز نداریم وجود این تفکر است که اگر رهبر باشد، همه چیز خوب خواهد بود و اگر او نباشد، هیچ چیز به درد نخواهد خورد. بنابراین آن چه باید به دنبال آن باشیم این است: رهبری کافی و نه بیش از حد که با کامیونیتی شیپ قدرتمند درهم تنیده باشد.

چرا همیشه از «مدیران بالاتر» صحبت می‌کنیم؟

بدون شک شما نیز در سازمان‌تان درباره مدیران عالی (بالا) زیاد صحبت کرده‌اید، اما بالای سازمان صرفاً نوعی استعاره است، آن هم استعاره‌های احمقانه! آیا تاکنون از خود پرسیده‌اید که یک مدیر دقیقاً بالای چه چیزی قرار دارد؟

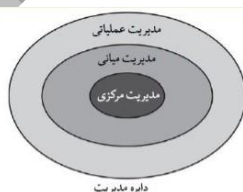


- بالای نمودار سازمانی؟ پاسخ بسیاری از افراد همین است: بله، دقیقاً بالای نمودار سازمانی! اما من برای شما پیشنهادی دارم: آن نمودار را از روی دیوار بکنید و روی میز بگذارید؛ حال می‌بینید که هیچ چیز بالاتر از چیز دیگری قرار نگرفته است!

- بالای هرم حقوق سازمانی؟ اما چگونه ممکن است یک نفر را «رهبر» سازمان بنامیم، درحالی که ده‌ها و صدها برابر بیشتر از متوسط حقوق افراد سازمان دریافت می‌کند؟

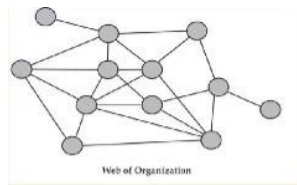
- بالاترین طبقه ساختمان سازمان؟ اما از آن بالا ممکن نیست که مدیر ارشد بتواند جزئیات هیچ چیزی را به خوبی ببیند. او بالاتر است، اما بالاتر از همه فرایندهای مهمی است که در سازمان رخ می‌دهد؟

وقتی از استعاره مدیران عالی استفاده می‌کنیم، اولین تصویری که به ذهن متبادر می‌شود تصویر فردی است که مانند ابر در آسمان قرار دارد و از زمین کاملاً جداست. بیایید از شر مدیریت ارشد خلاص شویم (البته منظورم اصطلاح «مدیریت ارشد» است) و به جای آن «مدیریت در مرکز» را بگذاریم. حال هر مدیر دیگری را که در محیط این دایره‌ها در حال تماس با دنیای بیرون است «مدیر عملیاتی» بنامیم؛ همچنین میان مدیران مرکزی و مدیران عملیاتی نیز می‌توانیم مدیران دیگری قرار دهیم که نقش اتصال دهنده‌گی میان مدیران مرکزی و مدیران عملیاتی را بر عهده دارند؛ حرف‌های مرکز را به عملیات می‌برند و همه ایده‌های خوبی را نیز که در عملیات تولید می‌شود ترجمه می‌کنند و به مرکز انتقال می‌دهند. البته دیگر لازم نیست مانند قبل ایده‌ها را همچون قطعه سنگی به بالای کوه بغلتانند؟



اکنون با این توصیف و ترسیم جدید، به جای این که مدیران میانی را به چشم باری اضافه نگاه کنید که در زمان کوچک‌سازی سازمان اولین کسانی هستند که در معرض تعدیل قرار می‌گیرند، آنها را در نقش افراد متصل کننده و بازیگران اصلی برای تغییرات بزرگ در سازمان‌تان خواهید دید. آنها بهترین افرادی هستند که به دلیل نزدیکی به مدیریت مرکزی، تصویر کلان آینده سازمان را خوب می‌فهمند و در عین حال به اندازه کافی به عملیات اصلی سازمان نزدیک‌اند، به گونه‌ای که می‌توانند ایده‌های خوب ظاهر شده در سطوح عملیات را توسعه دهند. البته در این توصیف از سازمان نیز مشکلی وجود دارد؛ وجود فرد در مرکز می‌تواند سازمان را به سازمانی متمرکز تبدیل کند. این تمرکز برای سازمان‌های فردمحور و کسب و کارهای خانوادگی مناسب به نظر می‌رسد، اما برای سازمان‌های پروژه محور نوآور چطور؟

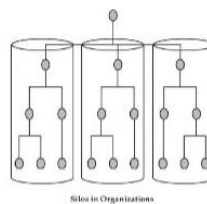
پس بیایید سطوح مدیریت را به گونه‌ای سومی نیز ترسیم کنیم؛ چرا سازمان را همانند شبکه‌ای (وب) از مدیرانی ترسیم نکنیم که از «همه جهت‌ها»، «در همه حال» و «آزادانه و بدون تشریفات رسمی» در حال تعامل با یکدیگرند؟! اما مدیر این شبکه را کجا باید بگذاریم؟ در بالا یا در مرکز؟ پاسخ خیلی آسان است: در همه جای شبکه، یعنی خارج از دفتر کار و در هر جایی از سازمان که در آن نوعی «زندگی کاری» و «یادگیری» وجود دارد.



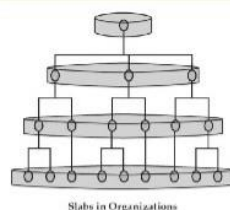
اکنون اگر می‌خواهید در سازمان‌تان کوچک‌سازی کنید، بیاپید از لغت بیش از حد باد کرده «مدیریت عالی» شروع کنید و دیگر از این واژه استفاده نکنید؛ به این ترتیب می‌توانید به جای این که فقط پایین را نگاه کنید، به همه اطراف نگاه کنید تا بتوانید کسی را ببینید و تحسین کنید که واقعا کارش را به درستی انجام می‌دهد.

درهم شکستن سیلوها و اسلب‌ها

همه ما به اندازه کافی درباره سیلوها شنیده‌ایم؛ سیلندرهایی «عمودی» که واحدهای مختلف سازمانی را از یکدیگر جدا نگه می‌دارند: بخش تولید از بخش فروش، بخش پزشکان از بخش پرستاران و... اما آیا درباره اسلب‌ها نیز شنیده‌ایم؟



اسلب‌ها موانعی «افقی» هستند که از جریان آزاد اطلاعات در سلسله‌مراتب سازمان جلوگیری می‌کنند. در یکی از شرکت‌هایی که قبلا درباره‌اش مطالعه کرده بودم افراد درباره هفت لایه مدیر، نشسته در جایگاه والای خود و فرورفته در لاکشان و جدا افتاده از هر فرد دیگر در سازمان، صحبت می‌کردند؛ یا سالهاست زنان نیز از وجود «سقف شیشه‌ای» شکایت می‌کنند که از پیشرفت و ارتقای آنها در سلسله‌مراتب سازمانی جلوگیری کرده است. ما به دلیل تخصصی‌سازی حوزه‌های تخصصی مطمئنا به حدی از سیلوبندی میان بخش‌های مختلف سازمان احتیاج داریم، اما این موضوع به معنی آن نیست که باید دیوارهایی نفوذناپذیر میان بخش‌های سازمان تعبیه کنیم. همین موضوع درباره اسلب‌ها و سطوح میان سلسله‌مراتب سازمان نیز صادق است.



یکی از پیش‌فرض‌ها در اغلب برنامه‌های آموزشی مخصوص مدیران این است که «نباید سطوح مدیریتی را مخلوط کرد»؛ مدیرعامل‌ها باید با مدیرعامل‌ها و مدیران میانی باید با مدیران میانی تعامل کنند و دیگران هم به همین ترتیب باید ارتباط داشته باشند. اما چرا؟ آیا باید برای حفظ شأن‌شان این کار را کرد؟ بسیاری از مدیران ارشد وقتشان را با هم سطح‌های خودشان در سازمان‌های دیگر می‌گذرانند، اما آن چه آنها واقعا نیاز دارند این است که یک پله در سلسله‌مراتب پایین بیایند و از نزدیک ببینند که باقی مدیران سازمان نیز چگونه فکر می‌کنند و چه چیزی در ذهنشان می‌گذرد؛ نیاز دارند کمی با آنها آخت شوند. من از همه مدیران ارشد سؤال دارم: یک نفر در سازمانی دیگر چه چیزی می‌تواند به شما بگوید که شما هرگز از افراد خود نخواهید شنید؟ یا حتی نظراتان در این باره چیست که مدیران از جایگاه جدا شده و بلندمرتبه‌شان پایین بیایند و میز کارشان را در کنار افرادی با دیدگاه‌های متفاوت قرار دهند؟

درهم شکستن اسلب‌ها در سازمان بسیار آسان‌تر از آن چیزی است که تصور می‌کنید؛ فقط کافی است باور کنید آنها زاده توهمات من و شما هستند و واقعیت ندارند.

بخش سوم: قصه‌هایی درباره‌ی تحلیل

مشکل «افزایش کارایی» چیست؟

جالب است بدانید هربرت سایمون، اقتصاددان مشهور، «کارایی» را مفهومی کاملاً خنثی دانسته است. اکنون با هم آزمایشی انجام دهیم؛ من چند عبارت را برای شما به طور ناقص می‌آورم و شما نیز بعد از خواندن هر عبارت برای تکمیل آن اولین چیزی را بگویید که به ذهنتان می‌رسد.

«وقتی می‌گوییم رستورانی کاراست، یعنی...»

آیا در پاسخ به این سؤال صرفاً به «سرعت خدمات رستوران» فکر کردید؟ در واقع اکثر افراد صرفاً به همین مورد فکر می‌کنند و افراد کمی هستند که به «کیفیت خدمات رستوران» می‌اندیشند؛ اما واقعاً چرا؟

«وقتی می‌گوییم خانه‌ای کار است، یعنی...»

در پاسخ به این سؤال نیز عموماً «میزان مصرف انرژی خانه» به ذهن افراد خطور می‌کند؛ اما چرا کسی به مواردی نظیر «طراحی خانه» یا «موقعیت مکانی آن، مانند نزدیک بودن به مدرسه بچه‌ها» فکر نمی‌کند؟ آیا حواسمان هست چه اتفاقی می‌افتد؟ وقتی کلمه کارایی به گوش ما می‌خورد، ناخودآگاه ذهن ما بر معیارهای اندازه‌گیری پذیرتر، از جمله سرعت خدمات، میزان مصرف انرژی و... متمرکز می‌شود؛ پس کلمه کارایی در ذهن ما یعنی کارایی اندازه‌گیری شدنی. اما این موضوع به بروز سه چالش جدی در دنیای ما انجامیده است:

مسئله اول: از آن جا که عموماً اندازه‌گیری «هزینه‌ها» کاری ساده‌تر است، مدیران نیز برای افزایش کارایی، اغلب صرفاً بر کاهش هزینه‌های اقتصادی تمرکز می‌کنند و از موضوعات بسیار مهم دیگری که اندازه‌گیری آنها دشوارتر است غافل می‌شوند؛ برای مثال، به آن دولت‌هایی فکر کنید که هزینه‌های بهداشت یا آموزش را کاهش می‌دهند، در حالیکه کیفیت و اثربخشی ارائه این خدمات به مراتب بدتر شده است. همچنین مدیری را در نظر بگیرید که بودجه تحقیقات را کاهش می‌دهد تا بتواند با نشان دادن سودآوری شرکت پاداش بیشتری دریافت کند، غافل از این که تبعات و مشکلات واقعی ناشی از این تصمیم بعدها سر بر خواهند آورد.

مسئله دوم: تمرکز صرف بر کاهش هزینه‌های اقتصادی و نادیده گرفتن موضوعات اجتماعی هزینه‌هایی در بر خواهد داشت که اقتصاددانان آنها را «پیامدهای جانبی پنهان» می‌نامند؛ این پیامدها، اگرچه همیشه نادیده گرفته می‌شوند، برای جامعه بسیار پرهزینه‌اند. کارخانه یا مدرسه به راحتی کارا نامیده می‌شوند، اما فقط تا زمانی که آلودگی محیط زیستی آن کارخانه یا یادگیری سرکوب شده توسط آن مدرسه نادیده گرفته شود.

مسئله سوم: تمرکز بر موضوعات اقتصادی به تدریج ما را به سمت نوعی اخلاق اقتصادی هدایت می‌کند که در واقع چیزی به جز بی‌اخلاقی و انحراف اجتماعی نیست؛ در این صورت زمانی که داریم به جای غذای مناسب از غذای فوری استفاده می‌کنیم، کارایی را بالا برده‌ایم.

پس همواره مراقب موضوع مهم کارایی و افرادی باشید که به دنبال ارائه تفسیر کمی از آن هستند؛ همچنین مراقب آموزش، سلامت، موسیقی، شرکت و هر چیزی باشید که خود را با صفت کارا و البته با همان تفسیر کمی عجین کرده است. مراقب تعداد زیاد کارت‌های امتیاز متوازن نیز باشید؛ زیرا هنگامی که عوامل اخلاقی و اجتماعی در کنار عوامل اقتصادی قرار گیرند، تاس‌ها به نفع آن مواردی می‌غلطند که آسان‌تر اندازه‌گیری می‌شوند؟

«شواهد» در برابر «تجربه»

اگر دو چرخه‌دنده‌ای سوار می‌شوید، در سمت راست فرمان دو چرخه عددی کوچک وجود دارد که دنده چرخ عقب را نشان می‌دهد. این عدد مصداقی از آن چیزهایی است که آنها را «شواهد» می‌نامیم. در مقابل، «تجربه» چیزی است که ما هنگام دو چرخه سواری و جابه‌جا کردن دنده‌های دو چرخه آن را «زندگی» می‌کنیم. «شواهد» همان چیزی است که ما «بیان» می‌کنیم، اما «تجربه» همان چیزی است که «احساس» می‌کنیم.

مثالی واضح‌تر بنویسیم. فرض کنید در کوه دو چرخه سواری می‌کنیم و بالا می‌رویم و دوباره به همان نقطه مبدأ باز می‌گردیم. اگر من بگویم بالا رفتن از کوه چهار برابر پایین آمدن از کوه است، حتماً عاقل اندر سفیه به من می‌نگرید و می‌گویید وقتی مسافت رفت و برگشت دقیقاً یکی است، چطور چنین چیزی ممکن است؟ من در پاسخ خواهم گفت «مسافت» مفهومی انتزاعی و مصداقی از «شواهد» است، اما در مقابل، «زمان» آن چیزی است که «تجربه» می‌کنیم.

در حوزه سلامت اغلب گفته می‌شود پزشکی شغلی «مبتنی بر شواهد» است، یعنی پزشکان خوب برای توجیه مداخلات‌شان نمی‌توانند به تجربه و قضاوت خود استناد کنند و باید به آمار و ارقام تحقیقات اشاره کنند. زمانی در یکی از برنامه‌های آموزشی مشهورمان با عنوان آی ام اچ ال که ویژه مدیران و رهبران حوزه سلامت بود، از شرکت‌کنندگان خواستم سبک پزشکی خود را در طیفی میان «مبتنی بر تجربه» و «مبتنی بر شواهد» جانمایی کنند؛ قرار شد یک طرف شواهد را بنویسند و سوی دیگر تجربه‌های خودشان از آن شواهد را بنویسند. از آنها خواستم بگویند سبک کار کردن خودشان بیشتر براساس شواهد است یا طبق تجربه‌ها عمل می‌کنند. برخلاف آن چه اغلب گفته می‌شود که پزشکی شغلی مبتنی بر شواهد است، آنها سبک کار کردن خودشان را در سراسر این نمودار جایابی کردند. در نهایت به این توافق رسیدیم که در پزشکی، مانند مدیریت، وجود نوعی تعادل میان شواهد و تجربه‌ها ضروری است. یکی از پزشکان حاضر در جلسه پیشنهاد کرد اصطلاح مشهور «پزشکی مبتنی بر شواهد» به «پزشکی هدایت شده با شواهد» تغییر کند.

ما تصور می‌کنیم توانایی پزشک به دانش او بستگی دارد، اما درسی که باید بیاموزیم این است که دانش آسان‌ترین جزء لازم برای درمان و مراقبت است؛ موارد مهم‌تری همچون جدیت و ثبات و تفکر خلاق نیز وجود دارند که کمتر به آنها پرداخته شده است. به عبارت دیگر، اگرچه شواهد در جای مناسب می‌توانند جای تجربه و قضاوت را بگیرند، هیچ‌گاه نباید جایگزین تجربه و قضاوت شوند. با تجربه و قضاوت افراد برجسته، دنیای ما خوب خواهد شد.

در آموزش پزشکی عملاً یادگیری مبتنی بر شواهد در کلاس درس با یادگیری مبتنی بر تجربه در بیمارستان ترکیب شده است؛ با این حال در آموزش‌های سنتی مدیریت، نظیر دوره‌های ام بی ای، به شدت بر استفاده از تحلیل یا همان شواهد، و دور بودن از تجربه و قضاوت تأکید می‌شود.

البته فکر نکنید روش آموزش مبتنی بر مطالعه موردی با روش‌های سنتی تفاوت چندانی دارد. آموزش‌دهندگان این روش ادعا می‌کنند با کمک این مطالعه‌های موردی پای تجربه را به کلاس درس باز می‌کنند؛ اما واقعیت این است که این روش دانشجویان را پنج برابر بیشتر از تجربه دور می‌کند، زیرا این مطالعه‌های موردی اغلب درباره مدیرعامل سازمان است. این مطالعه‌ها را دستیار علمی ثبت می‌کند، یکی از استادان دانشگاه می‌نویسد و در نهایت اساتید دیگر آن را آموزش می‌دهند. به عبارت دیگر، استاد نهایی غالباً همانند دانشجویان خود درباره شرکت مطالعه شده چیزی نمی‌داند.

از همین رو دانش‌آموختگان دانشکده‌های مدیریت و ام بی ای غالباً کسانی هستند که بیشتر به تجزیه و تحلیل شواهد علاقه نشان می‌دهند تا این که به یادگیری از تجربه علاقه‌مند باشند. وقتی هم که به جایگاه‌های مدیریتی ارشد دست می‌یابند، اغلب، سازمان خود را همان گونه که آموزش دیده‌اند مدیریت خواهند کرد، یعنی مدیریت مبتنی بر تمرکز وسواس گونه بر شواهد (اعداد) و تکنیک.

حال بگذارید کمی درباره گرم شدن هوای کره زمین صحبت کنیم. در حال حاضر، شواهد مستدل فراوانی از گرم شدن زمین وجود دارد. اما واقعا چرا ما برای جلوگیری از این پدیده کاری نمی‌کنیم؟ شاید یکی از مهمترین دلایل این باشد که تقریباً هیچ یک از ما پیامدهای ناگوار این پدیده را تجربه نکرده‌ایم. درباره تغییرات آب و هوایی زیاد می‌شنویم، اما پیامدهای آن را تجربه نمی‌کنیم. می‌دانیم که کوه‌های یخ در حال ذوب شدن هستند، ولی حاضر نیستیم یک پولیور بیشتر بپوشیم که مجبور نباشیم دمای خانه‌مان را بالاتر ببریم.

دوره‌های آموزش مدیریت را متحول کنید

حقیقت این است که در دوره‌های آموزش مدیریت در دانشگاه‌ها تقریباً چیزی از «شغل مدیریت» آموزش داده نمی‌شود؛ صرفاً «تئوری سازمان و کسب و کار» آموزش داده می‌شود. تا دیروز شما مدیری بودید که کارتان را خوب انجام می‌دادید تا این که ناگهان سروکله دانش‌آموختگان مغرور ام بی ای، پیدا می‌شود. اکنون شما برای این که پیش آنها کم نیاورید، سعی می‌کنید به آنها بپیوندید؛ بنابراین شما نیز تصمیم می‌گیرید مدرک ام بی ای یا ام بی ای بگیرید. باید صادقانه بگویم که با این کار صرفاً حواستان را از کارهای اصلی‌ای که باید انجام دهید، یعنی مدیریت واقعی، پرت می‌کنید. آیا واقعا دوست دارید پشت نیمکت‌های کلاس بنشینید و به سخنرانی‌ای درباره «عملکرد» و «درگیر کردن افراد در کار» گوش کنید؟ آیا واقعا دوست دارید به شرکت‌هایی معرفی شوید که هیچ چیز از آنها نمی‌دانید و این در حالی است که اطلاعات و تجارب دست اول خودتان نادیده گرفته شده است؟

سالهاست به دانشکده‌های مختلف مدیریت می‌روم و درباره نقص‌های دوره‌های ام بی ای سخنرانی می‌کنم. در همه این سخنرانی‌ها تأکید کرده‌ام که در دوره‌های ام بی ای به «افراد نامناسب» «با روش نامناسب» «تعلیمات نامناسب» داده می‌شود که نتیجه همه این‌ها بروز نتایج نامناسب برای سازمان‌ها و جامعه خواهد بود.

بخش عمده‌ای از آموزش‌های دوره‌های ام بی ای بر «تحلیل‌های کمی» مبتنی است؛ پس این آموزش‌ها نمی‌توانند دو بعد دیگر لازم برای تربیت مدیر اثربخش یعنی «هنر» و «مهارت» را به شرکت‌کنندگان یاد دهند. این دوره‌ها به فارغ‌التحصیلان این رشته القا می‌کند که همه چیز را یاد گرفته‌اند؛ این در حالی است که آنها «هیچ چیز» از مدیریت کردن یاد نگرفته‌اند و این توهم «دانستن همه چیز» می‌تواند نتایج وخیمی به بار آورد.

پس شاید درست این باشد که وقتی فردی از دوره ام بی ای فارغ‌التحصیل شد، روی پیشانی او برجسی با تصویر جمجمه و ضربدری قرمز روی آن بزنند و زیر آن بنویسند: «هشدار! خطرا! او برای مدیریت واقعی آماده نشده است!» وقتی این نقدها را بیان می‌کنم، عموم افراد از من سؤالی می‌پرسند: شما خودتان چه راه‌حلی برای این مشکل دارید؟ من پاسخ می‌دهم من و همفکرانم ائتلافی از چند دانشکده مشهور مدیریت در سراسر دنیا تشکیل داده‌ایم و دوره‌های جایگزین را با عنوان آی ام پیام طراحی کرده‌ایم. در این دوره فرض اصلی ما این است: نمی‌توان از طریق کلاس درس، فردی بی‌تجربه را به مدیر تبدیل کرد، اما مدیران باتجربه می‌توانند از کلاس‌های درس استفاده زیادی ببرند. البته این اتفاق در کلاس‌های رایج نمی‌افتد، بلکه کلاس‌هایی این کار را می‌کند که به آنها یاد دهد چگونه از تجارب خود بهره بیشتری ببرند و دانسته‌های شان را با دیگران به اشتراک بگذارند. همان گونه که تی اس الیوت مشهور گفته است «همه ما تجربه‌های زیادی داشته‌ایم، اما معنای تجربه‌های مان را گم کرده‌ایم»، آموزش مدیریت هم چیزی نیست جز استخراج «معنا» از تجربه‌های واقعی در دوره آی ام پی ام متوسط سن شرکت‌کنندگان حدود چهل سال است و همه آنها مدیرانی با تجربه چشمگیر مدیریتی هستند. در طی این دوره مدیران، به جای تمرکز بر یادگیری ابعاد تحلیلی سازمان، از جمله بازاریابی، منابع انسانی، مالی و...، روی پنج توانمندی ذهنی حیاتی برای ایفای نقش مدیر در دنیای واقعی تمرکز می‌کنند:

- تفکر عمیق (توان یادگیرندگی)، مدیریت خود؛

- تحلیل، مدیریت سازمان‌ها و ساختارها؛

- جهان بینی، درک تفاوت‌ها در محیط‌های مختلف؛

- همکاری، مدیریت روابط؛

- اقدام و عمل، مدیریت تغییر.

تمرکز روی هریک از این توانمندی‌ها دوازده روز طول می‌کشد و کل دوره نیز در طی شانزده ماه برگزار می‌شود (در هر فصل یک دوره دوازده روزه برگزار می‌شود). هریک از این پنج توانمندی هم در یکی از پنج کشور انگلستان، کانادا، هند، ژاپن و برزیل برگزار می‌شود. هیچ

وقت فراموش نمی‌کنم: در سال ۱۹۹۶، وقتی فصل اول دوره اول آی ام پی ام، یعنی تمرکز بر «تفکر عمیق و توان یادگیری» تمام شد، در حالی که همه افراد در هنگام خداحافظی می‌گفتند «از آشنایی با شما خیلی خوشحالیم»، آلن ولان، مدیر فروش بیتی گفت: «از آشنایی با خودم خوشحالم.»

ما در کلاس‌های آی ام پی ام قانونی با عنوان «اصل پنجاه پنجاه» داریم که طبق آن، نصف زمان کلاس به مدیران اختصاص دارد. آنها به صورت گروه دور میزهای گرد می‌نشینند. قرار نیست یک مدیر در کلاس همانند یک گرگ تنها و محصور در سیلوی شخصی خود گوشه عزلت برگزیند آنها قرار است درون یک اجتماع، یادگیری جمعی را تجربه کنند.

علاوه بر این در آی ام پی ام، با تکیه بر همین اجتماع‌ها، فعالیت‌هایی کاملاً نو در کلاس تعریف کرده‌ایم:

- مشاوره دوستانه: نقطه تمرکز گروه در مشاوره دوستانه دغدغه یکی از مدیران است که از تجربه واقعی او در سازمان یا واحد تحت مدیریتش سرچشمه می‌گیرد.

- گردش مدیریتی در آی ام پی ام مدیران به گروه‌های دو نفره تقسیم می‌شوند. آنها زمان‌هایی را به محل کار همدیگر می‌روند و از نزدیک به دنیای کاری هم‌گروهی خود وارد می‌شوند. مایور وورا صاحب شرکت تولیدکننده مربا و ژله در ایالت پون هند است و فرانکواز عضو هیئت مدیره فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ در ژنو. برای اولین بار که مایور به محل کار فرانکواز رفته بود مشاهده کرد که او در حال تایپ کردن است. از او پرسید: «آیا منشیات نمی‌تواند این کار را انجام دهد؟» این جا بود که مایور به جهان فرانکواز پا گذاشت؛ زیرا فرهنگ کاری در سازمان‌های ژنو همانند پون نیست. این همان قابلیت ذهنی «جهان بین»، یکی از پنج توانمندی مهم یک مدیر است. این قابلیت ذهنی به ما کمک می‌کند بتوانیم زمینه‌های مختلف را مدیریت کنیم و عالم خود را بهتر بشناسیم. در روز آخر مایور از فرانکواز خواست اگر ممکن است با یک یا چند نفر از زیردستان فرانکواز ملاقات و با آنها گفت‌وگو کند. همه کارمندان فرانکواز حاضر شدند که روش مدیریت مدیر خود را برای او توضیح دهند. فرانکواز درباره این اتفاق می‌گوید: «مایور مانند آینه‌ای در مقابل من بود.»

- تیم‌های تغییر: در آی ام پی ام ما از مدیران می‌خواهیم در سازمان خود تیم‌های تغییر تشکیل دهند و یادگیری‌های خود از دوره را به درون سازمان‌شان منتقل کنند. شرکت کنندگان در ایام پیام باید بتوانند سازمان خودشان را نیز تغییر دهند و آثار مثبت خود را آغاز کنند؛ برای مثال، مدیر شرکتی کوچک که با مشکلات زیادی روبه‌رو بود پس از شرکت در این برنامه به سازمان خود بازگشت و تحولی بزرگ را برای شرکتش رقم زد.

در نهایت باید بگویم که ام بی ای خوب است، اما صرفاً تا زمانی که واقع‌نگرانه به آن نگریسته شود. ام بی ای برای برخی آموزش‌های تخصصی در کسب و کار خوب است، اما برای آماده کردن افراد برای تصدی شغل مدیریت بسیار بد است. اکنون زمان آن فرا رسیده است که برای آموزش شغل مدیریت به آموزشی جز ام بی ای اندیشیده شود.

بخش پنجم: قصه‌هایی درباره تفاوت‌ها و نوع‌ها

جهان پیرامون؛ کلی همگن و یک شکل یا کلی متشکل از اجزای متنوع و منحصر به فرد؟

جهان ما شبیه به حباب صابون کدام یک از این دو نگاه نیاز امروزی ماست: آیا باید جهان را به صورت کلی همگن و یک شکل در نظر بگیریم یا باید آن را کلی متشکل از اجزای متنوع و منحصر به فرد و مملو از تفاوت‌ها بدانیم؟ ما در دوره آی ام پی ام ده روز را به تقویت «ذهنیت جهان‌بین» در افراد اختصاص می‌دهیم. یعنی تقویت توانمندی آنها در تشخیص و درک «تفاوت‌ها»ی موجود در محیط و به خصوص سازمان‌ها، حتی از منظر اجتماعی و سیاسی، ما روی این ذهنیت تأکید زیادی می‌کنیم، چون تلاش می‌کنیم مدیران بتوانند از زوایای مختلف به دنیای پیرامون شان بنگرند. این موضوع برای نوآرشدن مدیران و سازمان‌ها بسیار ضروری است؛ زیرا اساساً نگاه یک شکل و یکسان به پدیده‌ها با نوآوری هیچ ارتباطی ندارد.

اگر به ریشه این دو واژه در فرهنگ لغت نیز نگاه کنید، تفاوت آنها را درک خواهید کرد؛ وقتی از واژه Global استفاده می‌کنیم، گویی در فاصله‌ای دور ایستاده‌ایم و از بالا داریم به جهان به صورت کلی یکپارچه نگاه می‌کنیم؛ ولی وقتی از واژه Worldy استفاده می‌کنیم، روی زمین ایستاده‌ایم و جهان را تجربه به تجربه از خاک می‌سازیم.

ما در دوره‌ای ام پیام برای تقویت ذهنیت جهان بین در مدیران آنها را عامدانه به هند می‌بریم. هند برای مدیران غیرهندی واقعا دنیایی متفاوت و شگفت‌انگیز است. در یکی از مسافرت‌های مان به هند من و یکی از شرکت‌کنندگان در دوره، یعنی جین مک کراری، یکی از مدیران امریکایی شرکت لوفتانزا، تاکسی مشترکی گرفتیم که ما را به هتل برساند. در طول مسیر ترافیک عجیبی وجود داشت و جین کاملاً عصبی شده بود. چند روز بعد جین از یکی از اساتید هندی دوره پرسید: «در این ترافیک وحشتناک شما چطور رانندگی می‌کنید؟» استاد هندی با خونسردی پاسخ داد: «من فقط همراه با جریان موجود حرکت می‌کنم!» آن جا بود که من به همه حضار گفتم: «به توانمندی درک تفاوت‌ها خوش آمدید! به این ترتیب، ترافیک هند آشفتگی آشوبناکی نیست، بلکه جهانی متفاوت با منطق خاص خود است.» زمانی دیگر که در هند بودیم پروفیسور سیرینواسان با عبارتی جالب سخنرانی خود را شروع کرد: «من از شما می‌خواهم این موضوع را از چشمان من ببینید.» از چشمان دیگران دیدن همان اوج توانمندی جهان بینی است.

شرکت‌ها و سازمان‌ها برای گسترش فعالیت‌های جهانی خود به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند تفاوت‌های مناطق دیگر، و به عبارتی بهتر جهان‌های دیگر را به رسمیت بشناسند، درک کنند و ارج نهند. همان‌گونه که تی اس الیوت سروده است: ما از اکتشاف دست نخواهیم کشید و پایان همه اکتشاف‌های ما رسیدن به همان نقطه‌ای است که از آن آغاز کردیم؛ و اکنون نوبت شناختن دوباره نقطه آغاز است.

و اما شغل مدیریت در بخش دولتی...

بی تردید بخش دولتی نیز به مدیریت نیاز دارد. اما اخیراً سبکی از مدیریت دولتی (عمومی) مد شده است که در آن به مدیران دولتی تجویز می‌شود در ارائه خدمات عمومی از فرایندهای کسب و کارهای خصوصی تقلید کنند. این نگاه به بسیاری از بخش‌های دولتی، بیمارستان‌ها، سازمان‌های مردم نهاد و حتی شرکت‌های خصوصی خسارات جبران ناپذیری زده است. در بسیاری از موارد غلبه این سبک مدیریتی به جز کاهش نوآوری و مردن فرهنگ و از میان رفتن احساس تعلق کارکنان خروجی دیگری نداشته است. برای درک این موضوع بیایید به مفروضات اصلی این سبک مدیریتی نگاهی بیندازیم.

فرض اول: به مردم باید همانند «مشتری» دولت نگریست. آیا درباره خدماتی مانند خدمات پلیس و خدمات دیپلماتیک بازاری وجود دارد که من شهروند بتوانم آزادانه از میان خدمات مختلف یکی را انتخاب کنم؟ آیا واقعا برای این که با من درست برخورد شود باید مشتری نامیده شوم؟ (ببینید بانک‌ها و برخی از خطوط هواپیمایی چگونه با مشتریان شان برخورد می‌کنند).

همچنین من یکی از شهروندان جامعه هستم و از همین رو، من نیز در مورد خدمات دولتی مسئولیتی دارم و در تحقق اثربخش خدمات دولتی نقش دارم. برای مثال، من برای مک دونالد مشتری محسوب می‌شوم؛ پس در مک دونالد وقتی غذایی تمام شد، مختارم سینی خود را در سطل زباله خالی کنم یا آن را روی میز رها کنم. کسی هم نمی‌تواند به من چیزی بگوید. اما آیا در مورد خدمات دولتی (عمومی) نیز همین طور است؟ اگر قرار است من مشتری دولت باشم، چرا وقتی در پارکی عمومی زبال‌های رها می‌کنم دولت من را جریمه می‌کند؟ سربازانی که در زمان جنگ به اجبار به جنگ می‌روند چطور؟ مگر نه این که آن‌ها مشتری دولت هستند؟ مجرمان و جنایت‌کاران چطور؟ آیا آنها مشتریان زندان هستند؟

فرض دوم: هر مدیر دولتی پاسخ‌گوی عملکرد خود است و باید پاسخگوی آن باشد. آیا این فرض در مورد حوزه‌هایی نظیر دفاع و دیپلماسی درست است؟ شرکت جانسون آند جانسون، تولیدکننده معروف لوازم بهداشتی، ممکن است بتواند برای هریک از برندهای خود مدیری داشته باشد و هریک از آنها را در مورد میزان فروش آن برند بازخواست کند. اما آیا دولت نیز می‌تواند یک مدیر برای جنگ و یک مدیر برای مذاکره و صلح داشته باشد که هریک مسئولیت‌های کاملاً جدا از هم دارند و هر کدام را نیز همزمان بازخواست کند؟ اگر این گونه باشد، مدیر جنگ ناگزیر است برای نشان دادن عملکرد خوب خود مدام جنگ افروزی کند. بدیهی است که فعالیت‌های دولت به طور چشمگیری در هم تنیده است.

مهم‌تر از آن، آیا سیاست‌گذار می‌تواند از دستگاه‌های اجرا کننده سیاست‌هایش جدا باشد و هریک از آنها متمایز از یکدیگر عمل کنند؟ این نگاهی کاملاً کوتاه‌بینانه است که بخشی از دولت در بالا بنشینند و صرفاً برنامه‌ریزی کنند و بخش دیگر نیز صرفاً آن را اجرای کند. این نگاه خطرناک به این می‌انجامد که سیاست‌گذاران قوانین صلب و انعطاف‌ناپذیری طراحی کنند و از باقی نیز بخواهند مو به مو همه آن قوانین را اجرا کنند. همان طور که در کتاب‌های دیگر تأکید کرده‌ام، دولت‌ها، حتی بیشتر از شرکت‌هایی که آن همه نبود قطعیت پیش‌روی‌شان وجود دارد، نه به برنامه‌ریزی بیشتر، بلکه به یادگیری بیشتر نیاز دارند؛ برای مثال، برای این که قانونی جدید اثربخش باشد «مردم» و «قانون» باید در هنگام اجرای آن و ظهور عواقب ناخواسته آن با یکدیگر سازگار شوند؛ به عبارت دیگر، هر دو باید در مسیر یادگیری قرار بگیرند. اما از آن جا که این مسیر سازگاری و یادگیری با برخی راهبردهای سیاسی همراه است، ساختارهای سیاسی غالباً اجازه این یادگیری‌ها را نمی‌دهند.

فرض سوم: برای قضاوت درباره اثربخشی دولت باید عملکرد آن را به طور کمی اندازه‌گیری کرد. در نگاه برخی افراد اهمیت اندازه‌گیری کمی عملکرد دولت به حدی است که گویا از باوری مذهبی صحبت می‌کنیم. اما کاش به دوروبرمان نگاهی می‌انداختیم که متوجه شویم این نگاه بر سر ما، بر سر آموزش فرزندانمان، بر سر حوزه سلامت‌مان ... چه بلایی آورده است. آیا هر چیز مهمی را می‌توان اندازه گرفت؟ اساساً اگر فعالیتی در دولت تعریف شده، به این سبب بوده که امکان اندازه‌گیری خروجی آن وجود نداشته است، وگرنه خب، بخش خصوصی آن را انجام می‌داد و در ازای آن هزینه‌اش را دریافت می‌کرد.

همان‌گونه که در داستان‌های بخش سوم به آن پرداختم، بسیاری از چیزهای مهم را نمی‌توان اندازه گرفت. اما آیا این حرف به این معناست که باید کل دولت را تعطیل کنیم؟ همچنین، از آن جا که عموماً اندازه‌گیری «هزینه‌ها» کاری ساده‌تر است، مدیران نیز در هنگام تلاش برای افزایش عملکرد خود اغلب بر کاهش هزینه‌ها متمرکز می‌شوند و از موضوعات بسیار مهم دیگری که اندازه‌گیری آنها دشوارتر است غافل می‌مانند؛ برای مثال، به آن دولت‌هایی فکر کنید که هزینه‌های بهداشت یا آموزش را کاهش می‌دهند، درحالی که کیفیت و اثربخشی ارائه این خدمات به مراتب بدتر شده است. همچنین مدیری را در نظر بگیرید که بودجه تحقیقات را کاهش می‌دهد که بتواند با نشان دادن سودآوری شرکت پاداش بیشتری دریافت کند؛ غافل از این که تبعات و مشکلات واقعی این تصمیم بعدها سر بر خواهند آورد.

همین طور تمرکز صرف بر کاهش هزینه‌های اقتصادی و نادیده گرفتن موضوعات اجتماعی هزینه‌هایی در بر خواهد داشت که اقتصاددانان آنها را «پیامدهای جانبی پنهان» می‌نامند. این پیامدها، اگرچه همیشه نادیده گرفته می‌شوند، برای جامعه بسیار پرهزینه هستند؛ کارخانه یا مدرسه‌ای به راحتی دارای عملکرد بالا نامیده می‌شوند، اما آلودگی محیط‌زیستی آن کارخانه یا یادگیری سرکوب شده در آن مدرسه نادیده گرفته می‌شود. پس دفعه بعد که یکی از کارمندان دولت شما را مشتری خطاب کرد یا دفعه بعدی که مدیر بخش دولتی را دیدید یا دفعه بعد که یکی از نامزدهای جایگاهی سیاسی ادعا کرد دولت باید مانند کسب و کارها اداره شود، به آنها بگویید داستانی در دست دارید که حتماً باید بخوانند!

مدیریت برای مدیران

کوچک سازی سازمان به مثابه حجامت

در گذشته حجامت یکی از روش‌های مرسوم برای درمان برخی بیماری‌ها بود. وقتی اطبای قدیم در درمان بیماری درمانده می‌شدند تنها راه باقی‌مانده پیش‌روی آنها حجامت بود؛ البته بعضی مواقع نیز ناخواسته و بر اثر گرفتن خون زیاد، باعث مرگ بیمارشان می‌شدند. امروزه اگرچه دانش ما در پزشکی پیشرفت کرده است، متأسفانه در مدیریت پیشرفتی نکرده‌ایم! مدیرانی هم که درمانده و عاجز شده‌اند گویی تنها راه باقی‌مانده‌شان حجامت سازمانی است؛ آنها تعداد زیادی از کارکنان خود را اخراج می‌کنند و ناخودآگاه خودشان به دست خودشان فرهنگ سازمانی‌شان را نابود می‌کنند و قاتل آن می‌شوند. البته برخلاف تنش شدیدی که این کار در زندگی افراد ایجاد می‌کند، نام شیک و زیبایی «کوچک‌سازی» را روی آن گذاشته‌اند.

کوچک‌سازی کار راحتی است؛ برای همین، در میان سازمان‌ها محبوب است. فقط کافی است در رأس هرم سازمان بنشینید و عددی را به صورت تصادفی انتخاب کنید! کار سختش را نیز بر دوش مدیران میانی بیندازید که آن عدد را به مجموعه‌ای از زندگی‌های آسیب دیده تبدیل کنند. در واقع جک و جان هیچ گناهی ندارند جز این که برای سازمان مناسبی کار نمی‌کرده‌اند و برای همین، سرنوشت‌شان این شده است که با انبوهی از خشم و احساس حقارت پیش خانواده‌شان بازگردند، افرادی نیز که باقی‌مانده‌اند باید بیشتر و البته به احتمال زیاد با حقوقی کمتر کار کنند. با این اوصاف تصور کنید بر سر احساس تعلق و تعهد افراد چه بلایی می‌آید و به مشتریان چه احساس احترامی می‌دول خواهند داشت.

اما کارمندان که باشند که بخواهند شاکی شوند؟! آنها باید خیلی هم خدا را شاکر باشند که در این وضعیت اقتصادی همچنان سر کار هستند و شغل دارند. حتی اگر عامل اصلی این وضعیت اقتصادی همین کارهایی باشد که ما مدیرعامل‌ها انجام داده‌ایم، باز هم آنها باید راضی باشند.

اغلب کوچک‌سازی‌هایی که در شرکت‌ها انجام می‌شود از بحران اقتصادی برخاسته است؛ بیشتر به دلیل افزایش حاشیه سود شرکت‌ها و افزایش پاداش مالکان و مدیرعامل‌های آنهاست، چطور ممکن است یکباره هزاران کارگر تبدیل به افرادی اضافه شوند؟ یعنی تا چند وقت پیش هیچ کس متوجه این کارگران اضافی نشده بود؟ پس چه کسی تاکنون آن‌جا را مدیریت می‌کرده است؟ همین یک شاهد برای اثبات ناتوانی مدیران کافی است! مشکلی را خودشان ایجاد کرده‌اند یا تاکنون بر آن چشم بسته‌اند و اکنون با اخراج کارکنان قصد دارند. صرفاً صورت مسئله را پاک کنند؛ پس شاید کسانی که در حال انجام دادن کوچک‌سازی هستند خودشان کسانی باشند که باید تعدیل شوند؟

قصد دارم در همین داستان برای تان داستان کوچک دیگری نقل کنم چند سال پیش به یکی از مدیران هولدینگ بزرگ چاپ و نشری گفته شد باید مانند باقی مدیران واحدهای دیگر، یک سوم از کارکنان خود را کاهش دهد. او اعتراض کرد که واحد من خوب کار می‌کند، پس چرا باید این کار را بکنم؟ او گفت هیچ فرد اضافی‌ای ندارم و حتی به من قول داده شده بود که می‌توانم افراد جدیدی نیز جذب کنم. با این امتناع، او را پیش رئیس هولدینگ بردند. رئیس به او گفت: «اگر آن ۱۰ درصد را تعدیل نکنی، خودت نیز اخراج می‌شوی.» او خودداری کرد و اخراج شد. پس از اخراج توانست شرکت چاپ و نشر دیگری تأسیس کند. هولدینگی که او را اخراج کرده بود ورشکست شد، اما پس از مدتی شرکت خودش آن را به ناشری افسانه‌ای تبدیل کرد. کارکنان او، بیش از فروش، به خود اهمیت کتاب اعتقاد داشتند و برای «ایده» بیش از شهرت نویسنده اهمیت قائل بودند؛ حتی ممکن بود کتاب کسی را چاپ کنند که شهرت خاصی نداشته باشد.

این شرکت به مجموعه‌ای تبدیل شده بود که افراد مشغول در آن به کارشان اعتقاد داشتند و به آن احساس تعلق می‌کردند و از کارشان خیلی هیجان زده بودند. وقتی این شرکت به کمی سرمایه جدید نیاز داشت، همه نویسندگان آن ناشر، از جمله خود من، به دلیل عشق به آن ناشر پیش گام شدیم و سهمی از آن شرکت را خریدیم که به حضور هیچ یک از گرگ‌های وال استریت نیازی نباشد! اکنون نیز این ناشر در این بازار سخت نشر بسیار موفق است و با قدرت به کار خود ادامه می‌دهد؛ همین کتاب و پنج کتاب قبلی من را همان ناشر منتشر کرده است.

«نبود تعادل» ریشه بسیاری از مشکلات

من ریشه اصلی خیلی از مشکلات مان، از جمله گرم شدن کره زمین یا توزیع ناعادلانه درآمد را «نبود تعادل در جامعه» می‌دانم. وقتی در سال ۱۹۸۹ دیوار برلین فروریخت، غربی‌ها ادعا کردند کاپیتالیسم بر کمونیسم پیروز شد، اما اشتباه می‌کردند؛ تعادل بود که بر نبود تعادل پیروز شد. جامعه سالم میان سه نیروی «قدرت دولت‌ها در بخش عمومی» و «منافع شرکت‌ها در بخش خصوصی» و «دغدغه اجتماعی شهروندان در جامعه مدنی» تعادل برقرار می‌کند. رژیم کمونیست اروپای شرقی به شدت در وضعیت بی-تعادلی به بخش عمومی دولتی گرایش داشت و در همان زمان کشورهای دموکراتیک اروپایی تعادل به مراتب بهتری در هر سه بخش جامعه برقرار کرده بودند. اما این تصور غلط که کاپیتالیسم در سال ۱۹۸۹ پیروز شده است خیلی از کشورهایی را که در آن زمان به نوعی میان هر سه بخش تعادل ایجاد کرده بودند از تعادل خارج کرد و کاری کرد که به سمت بخش خصوصی گرایش و سواس گونه‌ای پیدا کنند. خیلی از شرکت‌های بزرگ خصوصی نیز آتش بیار این از میان رفتن تعادل شدند؛ آنها برای انتخابات لابی کردند، پول شویی کردند، درگیر سی‌اس‌آی شدند، استفاده از سوخت‌های فسیلی را مستقیم و غیرمستقیم ترویج کردند و به گرم‌تر شدن زمین دامن زدند و بازار سهام راه انداختند و مصرف‌گرایی را در جامعه بیشتر کردند. همه اینها در حالی بود که حمایت‌های اجتماعی از اقشار ضعیف و کارگراها بیشتر کاهش می‌یافت.

برای حل مشکلات پیش آمده راه حل همیشگی ذی‌نفعان این شرکت‌ها این بوده است که بیاییم و همین کاپیتالیسم را درست کنیم. جالب است که کسی خود کاپیتالیسم را نقد نمی‌کند و قرار است همه اصلاحات حول محور همین کاپیتالیسم بچرخد؛ همه پیشنهادها چیزی نیستند مگر نسخه‌های جدیدی از کاپیتالیسم، حتماً کاپیتالیسم به تعمیر نیاز دارد، اما مهم‌ترین راه حل مشکلات موجود بازگرداندن تعادل به جامعه است، یعنی بازگرداندن کاپیتالیسم به جای خود، در کنار دو ضلع دیگر، یعنی «دغدغه عمومی در بخش دولتی» و «دغدغه اجتماعی در جامعه مدنی»

حتی در چنین وضعیتی، یعنی غلبه کاپیتالیسم بر جامعه، شرکت‌های مسئول از نگاه سیاست آر ۲ می‌توانند چه کارهایی انجام دهند؟ معتقدم حداقل کاری که چنین شرکت‌هایی می‌توانند انجام دهند به چالش کشیدن فعالیت‌های غیراخلاقی و نادرست شرکت‌های دیگر و حمایت قاطعانه از تصویب و اجرای قوانینی است که رفتار اخلاق مدارانه شرکت‌ها را تقویت می‌کند و جلوی رفتارهای مخرب را می‌گیرد. دیگر رشد شرکت‌های دارای «مسئولیت ناپذیری اجتماعی (سی اس آی)» کافی است؛ اکنون زمان رشد شرکت‌های سیاست آر ۲ است. این شرکت‌ها مسئولانه تلاش می‌کنند و به برطرف کردن ریشه مشکلات توجه کافی دارند.

همه ما، یعنی من و تو، چه به عنوان شهروند و چه به عنوان صاحب شرکت، مسئولیم؛ ما همه مسئولیم مشکلات را به طور ریشه‌ای برطرف کنیم.

«بهتر» به جای «بیشتر»

اقتصاددانان همواره تأکید می‌کنند که رشد یعنی «هر چه بیشتر به دست آوردن»، اما من معتقدم معنای این عبارت به جز «رفتن به عقب» نیست. ما نباید سیاره و سرزمین‌مان را فقط به دلیل توهم اقتصاددانان درباره مفهوم رشد نابود کنیم. بله، ما بی‌تردید به اشتغال و درآمد نیاز داریم، اما صرفاً در بستر توسعه‌ای مسئولانه، همراه با اشتغالی پایدار. جامعه سالم هیچ‌گاه از طریق تأکید وسواس گونه بر نیروی تک بعدی رشد شکل نمی‌گیرد؛ برای مثال، بازار بورس را در نظر بگیرید. این بازار فلسفه‌ای جز «بیشتر و بیشتر کردن سود» ندارد، ولی ببینید چگونه به اقتصاد و جامعه ما ضربه زده است.

حال بیایید کلمه «بیشتر» را به «بهتر» تغییر دهیم، یا به «کیفیت» فراتر از «کمیت» بنگریم. ما می‌توانیم تلاش و انرژی‌مان را صرف خلق محصولات ماندگارتر، غذاهای سالم‌تر، خدمات شخصی‌شده‌تر و آموزش پایدارتر کنیم. چنین تغییری به سوی «بهتر و بهتر شدن» قطعه‌اشغال را نیز افزایش خواهد داد. همچنین به خلق درآمد بیشتر در سازمان‌هایی سالم‌تر خواهد انجامید. وقتی بهتر کار می‌کنیم، احساس بهتری نیز خواهیم داشت و بنابراین بهتر زندگی خواهیم کرد پس دنیایی را تصور کنید که بر «بهتر بودن» تمرکز کرده است، نه «تقلا برای بیشتر به دست آوردن»

«خوب بودن» به جای «بهترین بودن»

در سال ۱۹۹۷، وقتی به فرودگاه مونترال پای گذاشتم، استوارت گرینر را دیدم. او در آن زمان در حال نگارش کتابی با عنوان راهنمای مدیریت بود. با او گفت‌وگویی کردم. استوارت معتقد بود محتوای راهنما باید بر مبنای مفهوم رقابت در کسب و کار نوشته شود و حتی خود راهنما نیز باید در مقایسه با دیگر راهنماها مزیتی رقابتی داشته باشد؛ اما من پاسخ دادم: «به هیچ وجه خود من که هرگز در زندگی‌ام به دنبال رقابت با دیگران نبوده‌ام. من هیچ وقت برای بهترین بودن برنامه‌ریزی نکرده‌ام؛ این نوع برنامه‌ریزی استانداردی سطح پایین است. من فقط به دنبال آن بوده‌ام که خوب باشم؛ بهترین کار این است که هر فرد با خودش رقابت کند، نه با دیگران، و سعی کند «بهترین خودش باشد». اصلاً «بهترین بودن» یعنی چه؟ آیا چایکوفسکی از بتهوون بهتر بود؟ آیا ادیت پیاف بهترین بازیگر و خواننده بود؟ من که به خود اجازه قضاوت نمی‌دهم، اما حداقل چیزی که می‌توانم بگویم این است که او همیشه خوب بود و بهترین خودش بود. مایکل پورتر، در کتاب‌ها و نوشته‌های متعدّدش، به تفصیل درباره اهمیت رقابت و رقابت‌پذیر بودن در کسب و کار نوشته است، اما سؤال مهم این جاست که خود او وقتی کتاب مشهور استراتژی رقابتی را می‌نوشت آیا در حال رقابت با دیگران بود؟

سیلیو برنیر در بازی‌های المپیک ۱۹۸۴ برنده مدال طلای شیرجه شده بود. او بعدها به واسطه مدیرشدنش، در برنامه آی ام اچ ال شرکت کرده بود، دوره‌ای طراحی شده به دست من و هم‌فکرانم برای کمک به پیشرفت مدیران سلامت، یک روز از او پرسیدم: «نقطه اصلی و متمایز کننده ورزشکارانی مانند تو که به چنین افتخاراتی دست می‌یابند چیست؟» او پاسخ داد: «من در آن سال‌ها بهترین کاری را انجام می‌دادم که از دستم بر می‌آمد و آن رقابت با خودم بود.»

پس شاید وقت آن رسیده باشد که وسواس مان برای «بهترین بودن در مقایسه با دیگران» را رها کنیم؛ در عوض، تمام تلاشمان را صرف این کنیم که تا حد ممکن خوب باشیم و برای رسیدن به آن، هر کاری از دستمان برمی‌آید انجام دهیم.

پس برخیز و دست به کار شو

از پشت تریبون بیرون بیا و همیشه و هر جا آن تخم‌مرغ‌های هم‌زده را خودت نیز بخور. سازمان خودت را شبیه یک گاو سازماندهی کن تا ایده‌های خارق‌العاده آدم‌های معمولی نیز شکوفا شود. برای این که به استراتژی‌ها اجازه بدهی همانند گیاهان خودرو در باغ رشد کنند، مطمئن شو گاهی به جای «از قبل فکر کردن»، «دنیای اطرافت را به خوبی دیده باشی» و حتی «گامی کوچک» درون دنیای ناشناخته‌ها گذاشته باشی. اگر نتوانستی چیزی را اندازه‌گیری کنی، خوب مدیریتش کن؛ اگر شواهد تو کم بود، خوب تجربه کن حواست همواره به هیئت مدیره‌ای باشد که کنار گوش تو وزوز می‌کنند و به تو دلهره می‌دهند. مراقب عرضه عمومی سهام که نابودت خواهد کرد و مراقب مسئولیت ناپذیری شرکت‌ها که خجالت زده‌ات خواهد کرد باش؛ مراقب تحلیلگرانی هم باش که بیش از حد تحلیل می‌کنند.

همواره خودت را برای اثربخشی بهتر، نه کارایی بیشتر، تحلیل کن.

برخی واژه‌ها را دور بینداز: بالای هرم سازمان، ارزش سهام دار و برنامه‌ریزی استراتژیک و منابع انسانی قابل بهره‌برداری. فراتر از همه، برای رسیدن به شادی واقعی، دیگران را رها کن؛ به جای آن، بهترین کاری را انجام بده که از دستت برمی‌آید و تا حد ممکن خوب باش.

شبیه‌های مدیریت