

بعد انسانی مدیریت

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW - NOV/DEC 96

ترجمه: کریم مردانه

امروزه با گذشت دهه‌ها از تولد علم مدیریت و پس‌پسندانش انبوهی از تئوریها و مکاتب، دانشمندان و نظریه پردازان این علم، بعد انسانی و توجه به عوامل انسانی را مهمترین بعد این علم دانسته و مدیران موفق نیز عقیده دارند که عمده‌ترین و اصلی‌ترین عامل موفقیت سازمانهایشان توجه به انسانها و عوامل انسانی درون سازمانها می‌باشد و بدیهی است سازمانی که به منابع انسانی خود توجه نداشته و پاسخگوی نیازهای آنها نباشد، در جلب رضایت مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به خواسته‌های آنان نیز عاجز خواهد بود. از این رو پرداختن به بعد انسانی مدیریت شایسته توجهات فراوان است.

این مقوله با پرداختن به بعد انسانی مدیریت ذکر موارد خاص (CASE) بصورت مثال، سعی دارد به این جنبه نسبتاً ناشناخته انسان بطور اعم علم مدیریت بطور اخص پرداخته و بیان می‌دارد که «مدیریت برجسته و عالی معطوف به مدیریت خصیصه‌ها و ویژگیهای رفتاری است نه مدیریت فنون و تکنیک‌ها».

(مترجم)

با یک نظر به شرکتهایی که با مشکل مواجه می‌شوند، احتمالاً درمی‌یابید که مشکل آنها، مشکل مدیریت است و اگر از کارکنان در رابطه با کارشان سوال کنید، از مدیریت شکوه می‌کنند. همچنین با مطالعه موسسات بزرگ، درمی‌یابید که اغلب اوقات مانع عمده بر سر راه تغییر، ابداع و عقاید جدید، مدیریت می‌باشد. اگر فهرستی از عواملی را که خلایق شما را فرو نشانده و مانع از پیشرفت شغلی‌تان می‌شوند، خلاصه‌ای از عوامل اساسی را که مسیر موفقیت سازمانتان را سد می‌کند، و اسامی افرادی را که عمدتاً مسئول فرصت‌های از دست رفته و اجرای طرح‌های اشتباه می‌باشند تهیه کنید، خواهید دید که مدیران در رأس هر لیست قرار می‌گیرند.

به‌قدری مدیریت ناشایست در جهان رواج دارد که بعضی از مردم معتقدند، می‌توانند در سازمانهایی که از لحاظ ساختاری کاملاً تخت بوده و کلاً هیچ مدیری نداشته باشند، بهتر و راحت‌تر کار کنند. بسیاری از مردم بخش بهتر زندگی شغلی و کاری‌شان را در حالی سپری

می‌کنند که معتقدند کار مدیر و رئیس‌شان را بهتر از خود آنها، می‌توانند انجام دهند.

آنچه در رابطه با مدیریت خیلی آسان به‌نظر می‌رسد این است که ما پشت سرهم به عملکردهای ضعیف توجه می‌کنیم و هیچ شکی نداریم که در مواردی که دیگران مکرراً با شکست و ناکامی مواجه می‌شوند، ما می‌توانیم موفق باشیم. البته تعدادی از ما مدیران خوبی هستیم، اما اگر بخواهیم به صراحت عنوان کرده باشیم، بسیاری از ما مدیران لایقی نیستیم و می‌دانیم که این امر واقعیت دارد، زیرا بسیاری از ما به‌نحوی از انحاء شانس را برای تلاش و کوشش بدست آورده‌ایم.

اما در رابطه با این بحث که مدیریت ضروری نیست، برای یک لحظه به این مساله فکر کنید که قبل از اینکه اصول مدیریت علمی، تولید را منطقی و عقلایی سازد، جمع‌آوری ثروت را از دست عده‌ای خارج کرده و همگانی سازد، و امید به زندگی را بطور موثر دوبرابر سازد، جهان چه وضعی داشته است. درواقع مدیریت شایسته کارهای اعجاب‌انگیزی می‌تواند انجام دهد. با وجود این، واقعیت رنج‌آور این است که مدیریت امور روزمره، بصورت هنجار درآمده است. این مساله صرفاً به این علت نیست که عده‌ای از مردم هنگام تولد، ذاتاً مدیر متولد نمی‌شوند یا اینکه افراد فاقد صلاحیت ارتقاء یافته و به رده‌های بالا می‌رسند، یا سیستم بنحو ناشایستی اداره می‌شود؛ اگرچه تمام این موارد ممکن است همواره وجود داشته باشد؛ اما موضوعی که عموماً در مورد آن با قاطعیت اتفاق نظر وجود دارد، ساده بوده و چنین بیان می‌شود: مدیریت

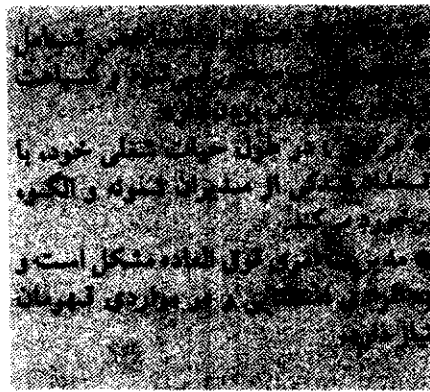
- مدیریت برجسته و عالی معطوف به مدیریت خصیصه‌ها و ویژگی‌های رفتاری است نه مدیریت فنون و تکنیک‌ها.
- مدیریت صرفاً یک سری فعالیت‌های مکانیکی نیست بلکه گستره‌ای از تعاملات انسانی است.
- امانت و صداقت در مدیریت به مفهوم احساس مسئولیت، ارتباطات یک رنگ، عمل به وعده‌ها و خودشناسی است.
- بر مدیران برجسته دو نوع رئیس حاکم است: یکی رئیس سازمانی و دیگری اخلاقی.

شایسته و صحیح به‌قدری مشکل است که اندکی از مردم این گفته را که «مساله‌ای نیست که چقدر تلاش کنیم»، مساله قابل قبولی ارزیابی می‌کنند. بسیاری از مدیران ضعیف و فاقد صلاحیت که اغلب از آنها شکوه می‌کنیم، نهایت سعی خودشان را می‌کنند تا مدیریت مناسبی را اعمال کنند. به هر حال مدیریت بصورت یکی از رایج‌ترین مشاغل دنیا درآمده و با وجود این ما به‌دنبال مدیرانی هستیم که تقریباً غیرممکن است بتوانیم آنها را پیدا کنیم. در این راستا از افراد تازه‌کار انتظار داریم که لیستی طولانی از مهارت‌های مدیریتی کم‌وبیش سنتی در زمینه‌های مالی، کنترل هزینه، تخصیص منابع، توسعه محصول، بازاریابی، تولید و فن‌آوری و یکسری از موارد دیگر را که از آنها برخوردارند، تهیه کنند. همچنین می‌خواهیم که آنها در هنرهای مدیریت نظیر استراتژی، تشویق، مذاکره، نوشتن، صحبت

کردن و گوش دادن مهارت کسب کنند. به علاوه از آنها خواسته می شود که نسبت به موفقیت سازمان احساس مسئولیت کرده، مقدار زیادی ثروت کسب کرده و آنرا سخاوتمندانه تقسیم کنند. همچنین از آن ها می خواهیم ویژگی هایی را از خود نشان دهند که معرف رهبری، امانت داری و صفات ممتازه (مواردی نظیر بینش، بردباری، تعصب، حساسیت، تعهد، شهود، ذکاوت، استانداردهای اخلاقی، جذابیت، شانس و اقبال، شجاعت، پیرسختی و حتی بعضاً فروتنی) می باشد. نهایتاً ما تاکید داریم که آنها می توانند، دوست، راهنما یا پشتیبان ما باشند، چرا که دائماً به خواسته هایمان توجه و دقت دارند.

تمرین مهارتهای مذکور افراد را به نحو شایسته ای مجرب می سازد و به عبارتی می طلبد که افراد از خود کارهایی را نشان دهند که نشانگر ترکیب این مهارتها باشد. جای شگفتی نیست که با وجود اینکه بنظر می رسد اکثر مدیران دارای عملکرد ضعیفی هستند، اما هیچکدام مهارتهای مذکور را تمرین نمی کنند. شایسته است خاطر نشان کنیم که مدیران گرفتار مسائل روزمره به سختی می توانند در محل کار توازن و تعادلی ایجاد کنند که به قیمت نارضایتی تعدادی از افراد نباشد. به همین دلیل است که هرکسی در طول حیات شغلی خود با تعداد اندکی از مدیران نمونه و الگو برخورد می کند.

در یک تقسیم بندی مدیران به دو دسته تقسیم می شوند که عبارتند از: اول مدیرانی که با لفظ خوب یا بسیار خوب خوانده می شوند که تعدادشان خیلی اندک است زیرا اغلب این گونه مدیران برای حفظ مقام و شایستگی خود دست به اعمال غیرانسانی و غیراخلاقی می زنند و دوم مدیران بزرگ یا به عبارتی رؤسای شایسته که با وجود این واقعیت که فاقد یک سری از مهارتها و درستکاریها هستند که ما عموماً روی آنها تاکید داریم و آنها را مدیر برجسته خطاب می کنیم. نیاز است که از نزدیک نگاهی به دسته دوم (مدیران برجسته) داشته باشیم زیرا اگرچه تعداد اینان کم است ولی تمایل دارند که تاثیر عمده ای در زندگی افرادی که در اطرافشان هستند داشته باشند. دلیل کمیابی کارهای برجسته مدیریتی این است که در آموزش و تعلیم مدیران، ما خیلی زیاد روی مهارتهای فنی و خیلی کم روی صفات ممتازه تاکید و توجه داریم. علوم مدیریت (نظیر آمار - تحلیل داده ها - بهره وری - کنترل های مالی - ارائه خدمات) مواردی هستند که ما تقریباً



بیراحتی می توانیم در مورد آنها توافق داشته باشیم و اینها موضوعاتی هستند که می دانیم چگونه آنها را آموزش دهیم. اما این که چگونه به افراد یاد بدهیم که مثل مدیرانی برجسته باشند، برایمان روشن نیست (که به هر طریقی هست توانائیهایی نظیر شجاعت و امانت داری را به آنها تلقاء کنیم که این توانائیها قابل آموزش هم نیستند). شاید ما به تدریج این نگرش را توسعه داده ایم که به عنصر انسانی در مدیریت کمتر بها بدهیم.

ممکن است عده ای از مدیران بگویند که: مدیر مسئول شادی و خوشی دیگران نیست و محل کار هم مهدودک نیست؛ ما به سهم بازار موردنظر و رشد و سود دست یافته ایم و نگران اینها هستیم و قبول داریم که داشتن قدرت مفید بوده و سرگرمی و تفریح هم برای بهبود روابط خوب است. اما مدیران برجسته باطناً درک می کنند که مدیریت صرفاً یک سری از وظایف مکانیکی نبوده بلکه یک سری تعاملات انسانی است. ممکن است شما با افراد مختلفی روبرو شوید که می توان گفت مدیران برجسته هستند و ماجراهایی در مورد مشکلات عمده ای که با آن مواجه بوده اند، آنرا تحلیل کرده و با آن دست به گریبان بوده و در مواقعی (ونه همیشه) آنرا حل کرده اند. ممکن است پایان تمام این ماجراها به خوبی نبوده باشد اما تمامی آنها نشان می دهند که مدیریت ممتاز و فوق العاده چگونه می تواند باشد. ممکن است کل این ماجراها چیز دیگری را به ما بفهماند از جمله این که مدیریت فعالیت انسانی برجسته ای است و این که چرا از بین تمام انتظاراتی که از مدیران داریم، صفات ممتازه برای ما مفهوم و معنی بیشتری نسبت به آموخته ها دارد. امکان دارد مدیری را که در مورد کامپیوتر یا بازاریابی مطلب زیادی نمی داند اما یک فرد عالی و بی نظیر است، دوست داشته باشیم و برایش تلاش فراوانی بکنیم. تقریباً همواره مدیرانی را که

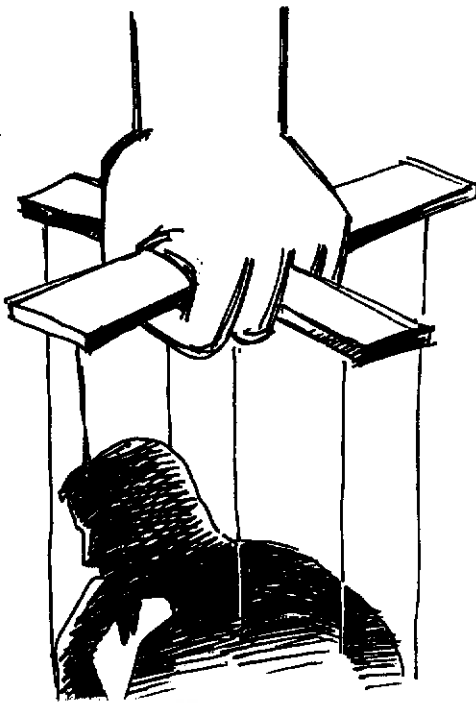
تنگ نظر بوده یا دارای روحیه بدخواهی هستند دوست نداشته و مخالفشان هستیم، اگر چه توانایی های فنی آنها زیاد باشد. اگر اندکی به عقب برگشته و به مهارتهای مدیریتی که برشمریم نگاهی بیافکنید، متوجه خواهید شد که به ترتیبی که آن مهارتها از مهارتهای قایم اکتساب به طرف مهارتهای بااهمیت و ذات پسندیده می رود، کمتر می توان از آنس چشم پوشی کرد. به عنوان مثال بدون شجاعت سرسختی هیچ مدیری نمی تواند امیدوار باشد که موفقیت قابل توجهی کسب کند. به همین ترتیب اگر تعدادی از پیش نیازهای انتزاعی را مدنظر قرار دهید، متوجه می شوید که مدیریت برجسته نیازمند ابتکار می باشد. اگر افق و استراتژی یک شرکت این است که عرضه کننده شاخص بوده

مزیت رقابتی ایجاد نماید، باید این موارد (مهارتها) در آن شرکت بدیع و تازه باشند. منظو از بدیع بودن این است که فوق العاده و اغلب به شهود همراه باشد. به علاوه جمع کردن افراد عناصر نامتجانس در یک مجموعه واحد و کاملاً بدیع مستلزم زیرکی و ذکاوت خاصی است. ایر حالت عموماً قدرت تخیل فوق العاده نامید می شود و اگر چه این وضعیت فقط به شعر نسبت داده می شود اما به عنوان یک نمود موردی می توانیم در خانواده روزنبلات (ROSENBLUTH) نیز شاهد این وضعیت باشیم.

وقتی جد خانواده «هال روزنبلات» (مارکوس) در سال ۱۸۹۲ در فیلادلفیا یک موسسه مسافرتی تاسیس کرد، نمی توانست تصور کند که زمانی خودش نماینده انحصاری در کنار ارائه خدمات مسافرتی خواهد شد برخلاف رقبایش که کارشان فقط به صدور و فروش بلیط محدود می شد، او به کار ارائه خدمات مهاجرتی نیز پرداخت. به این ترتیب که با پرداخت مبلغ ۵۰ دلار به اروپائیهای فقیر برای خرید بلیط مسافرت با کشتی بخار، به مشکل مهاجرت اینان در جزیره «الیس» غلبه نموده و اسباب انتقال آنها را به فیلادلفیا فراهم ساخت ولی در این مرحله متوقف نشد. از آنجائی که امر مهاجرت فردی نبوده و معمولاً کل خانواده یک مهاجر را دربرمی گیرد، «مارکوس» به عنوان بانکدار از طریق تامین مالی مهاجرین، به آنها خدمت می کرد. وقتی مهاجرین جایجا شده و کاری پیدا می کردند، او پس اندازهای آنها را جمع آوری می کرد تا اینکه پول کافی باشند

که فرد دوم خانواده مهاجرت کند و سپس فرد سوم و بدین ترتیب تمام اعضا خانواده مهاجرت می‌کردند. از وقتی موسسه خدمات مسافرتی روزنبلات» بوجود آمد، از مزیت رقابتی در ارائه خدمت به مهاجرین برخوردار بود. سالها بعد وقتی روند مهاجرت کند شد (و شرکت با وضعیتی مواجه شد که باید از یکی از امتیازات سود یعنی بانکداری یا مهاجرت دست بکشید)، این شرکت به حرفه ارائه خدمات مسافرت تفریحی و توریستی روی آورد. بعدها ر اواخر دهه ۱۹۷۰ نزدیک ۹۰ سال بعد از عمر موسسه، «هال روزنبلات»، اداره موسسه را عهده گرفت و مجدداً در آن تغییراتی صورت داد و این مصادف با زمانی بود که بی‌نظمی و نتشاشات اقتصادی جامعه باعث ناپسامانی بادی شده بود. بی‌ثباتی قیمت سفرهای هوایی بان دو شهر معین، ناگهان باعث بی‌نظمی و رج و مرج در خطوط هوایی و تعرفه‌ها شد که مگی در معرض تغییر بودند و هیچ توجهی نیز آنها نمی‌شد. مشتریان که می‌خواستند نرخ اقمی کرایه‌ها را بدانند ناراحت بودند چرا که می‌دانستند کرایه‌های واقعی چقدر است و باینگی‌های مسافرتی نیز که می‌خواستند علت نتشاشات را پیدا کنند، مستأصل شده بودند.

«هال روزنبلات» به تمام این مسائل به‌عنوان فرصت بزرگ نگاه می‌کرد، ظاهراً به این نت که وی راه‌حل را در بکارگیری کامپیوتر می‌دید. وی در شبکه رزرو الکترونیکی کلیه خطوط هوایی آبیون شده و تمام کرایه‌ها را اساس سیستم کامپیوتری که داشت با هم تلفیق کرد. همچنین پایانه‌های جدیدی برای باینگی‌هایش خریداری کرد و با استفاده از وروشوق و انگیزه افراد و تصمیم به بذل توجه شتر به خواسته‌های کارکنان، روح همکاری وهی را در آنان بوجود آورد تا آنها احساس حتی و آزادی بیشتری نموده و به مشتریان جه زیادی ابراز دارند. او پایین‌ترین کرایه‌های ایی را برای مشتریانش در هر مسیر پرواز سمین نموده و تلاش کرد تا جایی که می‌تواند حترین موسسات دیگر را به خود جلب و ذب کند. «هال روزنبلات» می‌گوید: «من فکر کنم بزرگترین مزیت نسبی ما این بود زمانی بی‌نظمی و عدم ثبات وجود داشته و باعث یده گرفتن قوانین می‌شد، در آن هنگام متوجه یم که در مبادله اطلاعات خیلی پیشرفت ده‌ایم در صورتی که در کار ارائه خدمات



- یکی از ویژگی‌های مدیران برجسته، امانت داری و صداقت است.
- مدیریت برجسته، تمرین دایمی مهارت‌هایی در رابطه با یادگیری، آموزش و حصول اطمینان است.
- مدیران می‌توانند مانند هر انسان دیگری، بی‌فکر و خودخواه یا آرمان‌گرا و آزاده باشند.

هوایی پیشرفت چندانی نداشتیم». ابتکارات «روزنبلات» هنوز بعد از چهار نسل و حدود ۱۰۰ سال کارایی و کاربرد دارد. یکی از ویژگی‌های دیگر مدیران برجسته امانت داری و صداقت است. تمام مدیران عقیده دارند که امانت‌دار هستند اما در عمل بسیاری از آنها با مشکل مواجه هستند. عده‌ای براین باورند که امانت داری مرموز بودن یا وفاداری کورکورانه است. عده‌ای نیز آنرا معادل با ثبات واستواری حتی در شرایط نامساعد می‌دانند. عده‌ای آنرا با احتیاط و فرم اشتباه می‌گیرند وعده‌ای دیگر درمقابل معتقدند که معادل با رک‌گویی یا دروغ نگفتن است. اما آنچه امانت‌داری و صداقت در ادبیات مدیریت معنی می‌دهد، چیزی فراتر و

پسچیده‌تر از اینهاست. امانت‌داری به معنی مسئول بودن، داشتن ارتباطات پکرنگ و ثابت، در معامله‌گری امین بودن، خوش قول بودن، خودشناسی واجتناب از برنامه‌هایی است که به ضرر دیگران تمام می‌شود. این معنی خیلی نزدیک به شرافتمندی است و از بعدی به این معنی است که حتی به خودمان هم دروغ نگوئیم و خودمان را هم فریب ندهیم.

به روشهایی فکر کنید که شرکت «جانسون و جانسون» بدان طریق با بحران مسمومیت قرص تایلنول (TYLENOL) برخورد کرد یا شیوه‌ای که شرکت «پروکتر و گمبل» محصول بهداشتی را که تازه به بازار عرضه شده بود، به علت اینکه بالقوه برای سلامتی زیان‌آور تشخیص داده شده بود و با وجود اینکه هنوز این امر به اثبات نرسیده بود، از بازار جمع‌آوری کرد. این موارد را با روشی مقایسه کنید که بدان طریق شرکت «جونز منویل» با فاجعه‌ای روبرو شد. مدیر این شرکت «بیل سلز» که بیش از ۳۰ سال مدیریت این موسسه را بعهده داشته می‌گوید «این کار یکی از عظیم‌ترین خطاهای موسسه در قرن بیستم می‌باشد». شرکت این ماده را تولید نمی‌کرده بلکه آنرا می‌فروخته است. شرکت‌هایی نیز بوده‌اند که مواد شیمیایی مهلک و مواد منفجره را صدها سال تولید کرده و می‌فروخته‌اند. ما فروش این مواد و گناهی که باعث هلاکت هزاران انسان و نابودی یک صنعت شده را خود فریبی بزرگ می‌نامیم. تمام مدیران «منویل» از شواهد موجود در دهه ۱۹۴۰ در رابطه با مضر بودن «آزیست» نگران بودند و وقتی زیانهای عمده‌ای در اثر مصرف «آزیست» به مردم وارد شد، و در دهه‌های بعد بعلمت افزایش شواهد و مدارک در رابطه با زیانهای قدیمی و جدید ناشی از استفاده از این ماده، نتوانستند مضر بودن آنرا انکار کنند و در این هنگام شرکت با نفی و عدم پذیرش حقایق دست به یک خودفریبی زد و این فرض را پیش کشید که مصرف‌کنندگان این ماده و کارکنان شرکت از مضرات «آزیست» مطلع بوده‌اند و با پذیرش خطر آنرا مصرف کرده‌اند. شرکت «منویل» سرمایه‌گذاری اندکی روی تحقیقات پزشکی نموده، و به مضراتی که «آزیست» ممکن است داشته باشد توجه چندانی نداشته و احساس هیچگونه مسئولیتی نمی‌کرده و یا مسئولیت خیلی اندکی را متوجه خود می‌دانست. با این طرز تفکر که سرمایه‌گذارهایی که در راههایی غیر از تولید بکار روند، اضافی بوده و در موفقیت نیز

سهمی ندارند، شرکت تنها بطور اتفاقی فعالیتهای خیلی اندکی را جهت برقراری ایمنی در محل کار بعمل می‌آورد که در نهایت نتایج فنجیمی روی سلامتی کارگران و اثرات منفی روی هزینه‌ها، بهره‌وری و سود داشته است. وقتی «بیل سلز» مخالفت‌هایش را در رابطه با عملکرد شرکت اعلام داشت. رئیس «بیل» به او گفت که شما نسبت به موسسه وفادار نیستید. اما «بیل» گفت، که شما در مورد وفاداری من اشتباه می‌کنید. بعد از هشت سال کار در شرکت، «سلز» در ۱۹۶۸ بعنوان مدیر یکی از بخشها در «ایلی نویز» انتخاب شد که این بخش با مشکل مواجه بوده و کارش این بود که مسئولیت‌های متناقض را با هم جمع کند (سودآور ساختن کارخانه، بهره‌ور ساختن آن، و حفظ ایمنی آن). بعد از یک سال ونیم وی کم‌کم با ناراحتی دریافت که روابط کارگری، بهره‌وری، حفظ بهداشت و ایمنی، جنبه‌هایی از امانت‌داری در کار هستند که او نادیده گرفته و بنابراین یک برنامه نیم میلیون دلاری را جهت جایگزینی یا تعمیر تقریباً تمام تجهیزات ایمنی در محل کار آغاز کرد. متأسفانه این زمان یعنی اوایل دهه ۱۹۷۰ برای نجات قربانیان «آزیست» دیر بود. اما «سلز» وقتی در دهه ۱۹۸۰ به عنوان رئیس بخش پشم شیشه شرکت انتخاب شد، تمام تلاش خود را جهت جبران مافات بعمل آورد. او همراه با تمام کارهای دیگر، بررسی‌های بلندمدت خود را جهت تجهیز وسایل ایمنی آغاز کرد و یکسری اطلاعات را که شرکت در رابطه با مضرات بالقوه و خطرات مصرف کالای روی سلامتی بدست آورده بود (به‌وسیله تلفن، فاکس، نامه، کنفرانس‌های خبری، نوار ویدئو، برنامه‌های زنده تلویزیونی و چاپ بروشورهای هشداردهنده) افشاء کرده و با صراحت همه مسائل را عنوان داشت.

گرچه امانت‌داری در کار به معنی پذیرش مسئولیت حاصل از انجام فعالیت‌های یک شرکت است اما برای مدیران برجسته، به معنی مسئولیت فردی نیز می‌باشد. رئیسی که «سلز» را به عدم وفاداری متهم کرده بود، فردی بوده که نمی‌خواست حقایق ناراحت‌کننده یا نقطه‌نظرات مخالف را بشنود - اما وقتی «سلز» مسئولیت بخشی را بعهده گرفت، درهای بحث و انتقاد را به روی خود باز کرد - این کار برای مدیران کاری پراضطراب است. بخشی از اضطراب ناشی از این است که گشودن درهای بحث و انتقاد به معنی داشتن دو نوع رئیس است (یکی رئیس

سازمانی و دیگری رئیس اخلاقی) و بخش دیگر به این علت است که اینگونه مدیران برای انجام شایسته چنین کارهایی نیازمند حمایت کسی نیستند و به این علت است که گفته می‌شود پاداش مدیران برجسته خیلی باید زیرکانه و حساب شده باشد.

در اوایل دهه ۱۹۸۰، «ویلیام پیس» مدیر عمومی بخش فروش سوخت‌های ترکیبی در شرکت «وستینگ‌هاوس» بود و این بخش نسبتاً کوچک بوده که در نتیجه کاهش قیمت سوخت با مشکل نقدینگی مواجه شده بود، در صورتی که در شرایط عادی فروش خیلی خوب و مناسبی داشت. در اقدامی جهت ایجاد موازنه در هزینه‌ها، او تصمیم گرفت که تعدادی از مشاغل بخش را حذف کند زیرا فکر می‌کرد که اگر خریداری برای بخش پیدا شود، این مشاغل را غیرضروری و اضافی تشخیص خواهد داد و در آن شرایط او نخواهد توانست افرادی را از کار اخراج کند که بعضاً عملکردهای خیلی عالی در کار خود داشته‌اند. بدین ترتیب او و رؤسای بخش، طی نشست، فهرست ۱۵ پست سازمانی را مشخص کردند و وقتی جلسه تمام شد از مدیران ارشد خواستند که خبر مربوطه را به کارکنان برسانند. «ویلیام پیس» گفت اجازه دهند او خودش این خبر را به اطلاع کارکنان برساند چرا که او لا او نمی‌خواست کل کارگران خیال کنند که موجی از اخراج در حال شکل‌گیری است و ثانیاً او باید بطور مستقیم و رودررو موضوع را به اطلاع کارکنان رسانده و به آنها توضیحات لازم را بدهد. صبح روز بعد در جلسه‌ای که تشکیل شد ۱۵ قربانی بی‌گناه حاضر بودند که قرار بود از کار برکنار شوند. این افراد یا به‌وضوح گریه می‌کردند یا با دلی شکسته به زمین خیره شده بودند. «ویلیام پیس» درحالی که قدم می‌زد علت این امر را توضیح داده و بر این نکته تأکید داشت که اخراج افراد نه براساس سلیقه فردی بلکه براساس شرح شغل سازمانی صورت گرفته و از آنها خواهش می‌کرد این نکته را درک کنند که باید عده‌ای فداکاری کنند تا بخش سازمانی موردنظر و دیگر افراد شاغل در آن را نجات دهند. این عده با او بحث کرده و خواهش و تمنا می‌کردند و او را به ناسپاسی و سنگدلی متهم می‌کردند. «ویلیام پیس» اظهار تأسف کرده، با آنها همدردی کرده و انتقادات و ملامت‌های آنها را پذیرفته و نهایت تلاش خود را می‌کرد تا به تمام سئوالات آنها جواب کامل و صریح بدهد و تمام انتقادات

آنها را به جان بخورد. کم‌کم خشم و عصبانیت افزاینده و وضعیتشان از حزن و افسردگی به تسلیم و پذیرفتن واقعیت تبدیل شد و افزاینده حتی اظهار علاقه کردند که شرکت به فکر فروش خودش باشد. «ویلیام پیس» این جلسه را در دناک ترین جلسه‌ای میدانند که تا به حال در آن شرکت کرده است. اما وقت «ویلیام پیس» با آنها دست می‌داد و برایشان آرزوی خوشبختی می‌کرد، به این امر اعتقاد داشت و امیدوار بود که آنها اگرچه از انتخاب شد برای اخراج ناراضی هستند اما حداقل در قیاب دلایل ارائه شده از او قدردانی خواهد کرد. ماه بعد او دریافت که نحوه برخوردش با آن ۱۵ تا چه تاثیری روی آنها داشته است به این ترتیب یک خریدار جدید برای آن بخش پیدا شد «ویلیام پیس» به عنوان مدیر عمومی بخش ایف شد و مالک جدید بخش، سرمایه‌گذارهایی را، موسسه انجام داد. ناگهان «ویلیام پیس» به ذهنش رسید که تمام افرادی را که اخراج کرده بود به کار بازگرداند و وقتی درخواست خود را به آنها اعلام کرد، تمام آنها بلااستثناء حتی آنهایی که در جا دیگر کار خوبی پیدا کرده بودند، برگشتند که با کار کنند.

این داستانی است در رابطه با اخلاق عظوفت انسانی. نکته مهم، توجه به یک مدیر به مسئولیت انسانی خود در سختی‌ها و شرایط بحرانی و داشتن صداقت و امانت‌داری است در مورد فوق‌الذکر، باعث برگشت کارکنان وفادار و باتجربه به شرکت شد.

مدیران برجسته به نوع پاسخی که به زیردستان می‌دهند نیز توجه دارند و این‌ها شامل اعطاء و تفویض اختیارات نیز می‌باشد مدیرانی که افراد را تحسین و تشویق می‌کنند کسانی هستند که تفویض اختیار کرده، زیردستان حس قدرتمندی و شایستگی، خلاقیت و احساس مسئولیت، ایجاد کرده همواره رفتار آنها را تغییر می‌دهند.

در سال ۱۹۸۰ وقتی «ریکاردوسملر» تجار خانوادگی خود را در سانوپائولوی برزیل بدست گرفت (پنج کارخانه تولیدی که علاوه بر کالاهای متنوع، پمپ‌های دریایی، ظرف شونده‌ها تجارتنی، و تجهیزات مخلوط‌کنی و کالاهای دیگر از آدامس گرفته تا سوخت موشک را تولید می‌کردند) بهره‌وری پایین بوده و به‌ندر قراردادهای جدید بسته می‌شد و مشکلات ما، کم‌کم پدیدار می‌شدند. علاوه بر این، شرکت

گرفتار مقررات، سلسله مراتب، و بدگمانی‌ها بود. مقررات پیچیده‌ای برای مسافرت کارکنان و سقف محدودی برای پرداخت هزینه‌های هتل وجود داشته و تماس تلفنی افراد با خانه تنها به چند دقیقه محدود می‌شد و محدودیتهای خاصی در مورد خرید و غیره وجود داشت. کارگران کارخانه هرروز بازرسی‌هایی را که به منظور جلوگیری از دزدی صورت می‌گرفت تحمل می‌کردند و جهت استفاده از حمام نیاز به اجازه داشتند و همواره مثل افراد متخلف تهدید می‌شدند. «سملر» تمام این موارد را از بیان برداشت و سلسله مراتب را به سه سطح کاهش داد، کتابچه قواعد را به دور انداخت (وبه جایش قواعد مشترک را جایگزین کرد)، تصمیم‌گیری مشارکتی را ابداع کرد و بعضی تصمیمات جدید را اعلام کرد (نظیر جایگزینی یک کارخانه و چندین فعالیت دیگر) و ای‌گیریهای دموکراتیک را در کل شرکت ابداع کرد. وی همچنین مرکز تقسیم سود ایجاد کرد و جهت عملی کردن آن، حیطه‌ای برای واحدهای عملیاتی مشخص نمود که این حیطه راهنمای پرداخت حقوق و مزایا به افراد در شرکت واقع شد. همچنین حسابهای بعضی اقسام هزینه را حذف کرد و به افرادش هر آنچه را که مدعی و دند خراج کرده‌اند پرداخت می‌کرد.

وی علاوه براینکه معتقد بود بکارگیری فردی نظیر کودکانی که در زندگی خصوصی‌شان سرپرست خانواده هستند، رهبران اجتماع و نسران ذخیره ارتش خجالت‌آور و شرم‌آور است؛ رای کارگران ساعتی حقوق ماهیانه مقرر کرد، سیستم کار ساعتی و کنترل افراد برای ایمنی (و جلوگیری از دزدی) را برچید و به افراد کارخانه اجازه داد که اهداف کاری و روشهای کاری و حتی ساعات کار خود را تنظیم کنند. او با محاسبه به این نتیجه رسید که افرادی که مزایای‌شان وابسته به سود کارخانه است، نه تنها هدنیال اتلاف پول شرکت در هتلهای لوکس و اشیای گران قیمت نیستند، بلکه خیلی بهتر فعالیت هم کار می‌کنند. حق با «سملر» بود چرا که فروش در سال اول دو برابر شد، موجودی بار ته کشید، شرکت شروع به تولید هشت نوع بالای جدید کرد که سالها در بخش تحقیق و توسعه (R&D) فراموش شده بودند، کیفیت بهبود پیدا کرد (در مورد یک قلم کالا، تعدادی که ر بخش کنترل کیفیت رد می‌شدند از ۳۰٪ به ۱٪ کاهش یافت)، هزینه‌ها کاهش و بهره‌وری

به نحوی اعجاب‌آور افزایش یافت به نحوی که شرکت قادر بود نیروی کار را از طریق تشویق به بازنشستگی زودهنگام به ۳۲٪ برساند. «سملر» همه کارها را به‌طور نامعمول انجام می‌داد.

به جای اینکه تعداد اندکی از مسئولیتها را تفویض نماید، یکسری از مسئولیتها را که حتماً باید داشته باشد برای خود نگه داشته (قراردادها - استراتژی - اتحاد - اختیار تغییر امور مطابق خواسته مدیر شرکت) و تمام مسئولیتها را دیگر را واگذار می‌کرد. وی می‌گوید اگرچه ممکن است افرادی از مزایای حسابهای هزینه کنترل‌نشده و انبارهایی که درشان قفل نمی‌شود برخوردار شوند (که البته قطعاً کسانی که دست به اختلاس و دزدی بزنند تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند) اما تفویض اختیارات وی به قدری اساسی و کلی و موثر بوده که او احساس می‌کند هیچ راه بهتر دیگری غیر از این وجود نداشته است.

در بعضی مواقع ترغیب افراد برای پذیرفتن نوعی مسئولیت و اختیار و همچنین تحت کنترل درآوردن امیال خیلی مشکل است. حقیقت این است که بعضی افراد در بدست آوردن و استفاده از فرصتهایی که مدعی هستند به دنبال آن فرصتها می‌باشند، ناموفق بوده و مدیران اغلب از تفویض اختیارات موردنظر مستاصل می‌باشند.

«رالف استایر» در شرکت «جانسون ویل» در «ویسکانسین» یکی دیگر از مدیران ارشد اجرایی است که در اوایل دهه ۱۹۸۰ سعی داشت به نیروی کار خود از طریق کمکهای عمده به وسیله تقسیم سود و تفویض مسئولیت، قدرت و شهامت ببخشد. اما «استایر» بزرگترین دشمن خود بود چرا که او هنوز علاقه شدیدی به شیوه کنترلی داشت که همیشه به آن طریق عمل می‌کرد و خودش به‌طور خودآگاه از آن مطلع نبود. وی از طریق توصیه‌هایی به هریک از زیردستان که از او جهت مواجهه با یک مشکل کمک می‌خواستند، شرکت را اداره می‌کرد؛ همچنین به علت تداوم جمع‌آوری داده‌های مربوط به تولید، در واقع به عنوان متصدی اصلی تولید محسوب می‌شد و به علت دخالت در امر کنترل کیفیت محصول، از تفویض مسئولیت کنترل کیفیت به‌طور موثر جلوگیری می‌کرد. زیردستان به‌سادگی از اتخاذ تصمیمی برخلاف آنچه «استایر» از آنها می‌خواست می‌ترسیدند. حالا به جای اینکه او به زیردستان بگوید که از آنها چه می‌خواهد، خواسته‌هایش را حدس

می‌زد. تعجب‌آور نیست که زیردستان تنها از طریق یک اظهارنظر مختصر از سوی او می‌توانستند نحوه صحبت و گفتگوهای بعدی‌اش را حدس زده، زبان بدنی‌اش را استنباط کرده و خط‌مشی‌های کاملی را بدست آورند. وقتی وی به اشتباه خود پی برد و دریافت که واقعاً از کارکنان می‌خواسته که شرکت را فلج کرده و مشکلات را حل نشده باقی بگذارند، شروع به خودآموزی کرد تا نیازش را به کنترل از بین ببرد و به همین علت، تعدادی از گزارشهای مستقیمی را که بدست آورده بود آتش زد. گرچه زیردستان به‌سختی می‌توانستند براساس ابتکارات خود عمل کنند ولی باوجود این تصمیم گرفت در جلساتی که در آنها تصمیمات مربوط به تولید اتخاذ می‌شود و یا حتی درباره آن بحث می‌شود شرکت نکند.

در عوض شروع به مطالعه هنر مربی‌گری، تعلیم و ساده‌سازی کار کرد و شرح شغل مدیران را اصلاح نمود تا روی مهارتهای مذکور بیشتر تاکید کرده و حتی آنها را مهمتر و بالاتر از تخصص فنی قرار داده و بیان کند. نتیجه نهایی چند سال بعد وقتی که شرکت قرارداد عمده‌ای را منعقد کرد که «استایر» عقیده داشت نمی‌توان از عهده آن برآمد، ظاهر شد. او به جای اینکه به‌سادگی همان‌طوری که پنج سال قبل قراردادی را لغو کرده بود، مجدداً قرارداد مذکور را نیز لغو کند، مساله را به کارکنان خود محول کرد. کارکنان به مدت دو هفته در گروههای کوچک و جلسات گروهی بزرگ (که «استایر» در هیچکدام حضور نداشت) خطرات و فعالیتهاى مربوطه را مطالعه کردند و برنامه‌هایی را پیشنهاد کردند تا خطرات احتمالی را کاهش دهند. بدون توجه به ترسی که «استایر» از انعقاد این قرارداد داشت، کارکنان قرارداد را پذیرفته و آنرا علیرغم مشکلاتی که می‌توانست متوجه زندگی‌شان سازد، اجرا کردند. آنگونه که این داستانش بیان می‌دارند، مدیریت برجسته، تمرین دائمی مهارتهایی در ایطه با یادگیری، آموزش و حصول اطمینان است. بیان اینکه افراد چه چیزی را بهتر است انجام دهند (برای مشتریان، برای تجارت و حتی برای خودشان)، اغلب نوعی چالش و جدال است زیرا به این معنی است که از افراد بخواهیم بهترین موضوعات را درک کرده و کاری را که بهترین است انجام دهند، در حالیکه این امر مستلزم داشتن صداقت، تمایل به تقویت دیگران، جرات، اصرار و پشتکار و مهارتهای

یاددهی عمده از سوی مدیر است و تنها با گفتن عملی نمی‌شود. در مواقعی مدیران نیاز دارند که بعضی درسهای مشکل را از خودشان بگیرند. «رابرت فری» که صاحب «سین مید»، کارخانه کوچک بسته‌بندی در «سین سیناتی» است جزو این دسته افراد است.

«فری» چون علاقه‌ای نداشت که تمام بار شرکت را تنها به دوش بکشد، بنابراین مثل «استایر» تصمیم گرفت که مسئولیت و پاداشها را با نیروی کار تقسیم کند. اما نیروی کاری که او داشت هیچ تشکری از او نکردند. آنها به دلیل اینکه خیلی شکاک بودند می‌خواستند که هیچ کاری بدون مشورت آنها و خودسرانه صورت نگیرد حتی اگرچه واقعاً به معنی تقسیم سود براساس یک مقیاس سخاوتمندانه باشد. «فری» در ۱۹۸۴ شرکت را با یک شریک خریده بود و از ابتدا روابط او با کارکنان براساس خصومت و دشمنی بود. او آشکارا اعلام کرده بود که کارکنان آدمهای تنبلی هستند و به این علت می‌خواست کارهای ساده را به آنها واگذار کند. حتی بدتر اینکه تقاضای افزایش حقوق سالانه آنها را رد کرده بود. در نتیجه کارکنان دست به اعتصاب زدند اما نهایتاً تسلیم شدند. «فری» از قبول آنها برای بازگشت به کار خودداری می‌کرد تا اینکه آنها پذیرفتند که میزان تعطیلات کاهش یافته و در پرداختی‌ها ۱۲/۵٪ کاهش صورت گیرد. زیردستان به دلیل اینکه سرکوب و تحقیر شده بودند، از او متنفر بودند و او در مقابل کارگران پیروز شده بود اما پاداش پیروزی او کارخانه‌ای بود پر از کارگران بدخلق و خشمگینی که تصمیم گرفته بودند در صورت مشاهده کوچکترین تخلفی از قرارداد منعقد بین آنها و مدیر دست به شکایت بزنند. «فری» به زودی دریافت که اگر حتی معیارهای کاهش هزینه او ضروری باشد، روش او جاه‌طلبانه و بلندپروازانه و در عین حال کوتاه‌بینانه است و شگفت‌زده بود که چگونه شرکت با این وضعیت تا حالا به بقاء خود ادامه داده است. وی از کارکنان خواست که با او کنار بیایند و در عوض هرآنچه لازم می‌باشد انجام دهد. در واقع اعتصاب به او آموخته بود که برخورد تحقیرآمیز او با کارگران، به علت قضاوت بسیار ضعیف او بوده است. کاری که زیردستان انجام می‌دادند خیلی ساده نبود به طوری که وقتی «فری» خواست آن کارها را خودش انجام دهد به این مساله پی برد و دید که عاجز مانده و به دانش آنها در زمینه ابزار و تجهیزات، کالاها و

مشتریان نیازمند است. او تصمیم گرفت که به اندازه‌ای که در گذشته مرتکب اشتباه شده، این معضل را حل کرده و اعتماد نیروی کار را جلب کرده و آنها را در کارها مشارکت دهد. بنابراین شروع به مشاوره با متخصصان و اقدام به برقراری جلسات ماهانه بررسی وضعیت عملیات نمود تا کارکنان کاملاً دریابند که شرکت از نظر وضعیت مالی در کجا قرار دارد؟ همچنین شروع به مطالعه برنامه‌های تقسیم سود کرد. در انتهای سال اول اصلاحات، عملیات دوباره سودآور شده بود و شرکت به سود انباشته زیادی دست یافته بود.

حدود اواخر سال دوم نیز اعلام کرد که شرکت سود انباشته داشته و فوراً شروع به یک برنامه تقسیم سود می‌کند که شامل تقسیم ۳۰٪ سود قبل از مالیات بین کارکنان می‌باشد که نصف این میزان به کارگران ساعتی پرداخت خواهد شد. «فری» برای اعتبار بخشی به برنامه اعلام نمود که آماده است دفاتر حسابداری شرکت را برای بازرسی و حسابرسی در اختیار افراد صلاحیت‌دار قرار دهد. بسیاری و شاید اکثر کارگران ساعتی در مقابل این برنامه‌ها مقاومت می‌کردند زیرا آنها هیچ نوع مسئولیت بیشتر و تغییر و تحول را نمی‌پذیرفتند و می‌گفتند که «فری» فقط به فکر منافع خود است. آنها خواستار این بودند که دستمزدهای بالا تایید شود. آنها خواهان دستمزدهای همراه با تضمین بودند. نه ریسک. «فری» مسئولیتهای جدیدی به دوش بهترین افرادش گذاشت و هرچه افراد لایقتر بودند مسئولیتهای زیادی به آنان می‌داد و مدیر کارخانه‌ای را به کار گرفت که به افراد مهارتهای ریاضی و کنترل فرایندها از طریق علوم آماری را نیز تعلیم دهد. او اعلان کرد که یادگیری مهارتهای جدید باعث ترقی افراد خواهد شد. اما سرسختانه افزایش دستمزدها را با وجود افزایش سود که منجر به پیشرفت موسسه شده بود رد کرد. «فری» مطمئن بود که نیروی کارش مخالفت و ضدیت با او را ادامه خواهند داد مگر اینکه علاقه کلی و همه‌گیر به موفقیت شرکت در آنها ایجاد شود. برای خاتمه دادن به این وضعیت از آنها خواست تا بفهمند که دستمزدها از کجا حاصل می‌شود و موازنه و ارتباط بین سود مالی و مزایا را نیز دریابند. همچنین از زیردستان خواست تا عایدی بیشتری را نسبت به آنچه تا به حال بدست آورده بودند، برای موسسه ایجاد کنند اما با این شرط که این افزایش در عواید

ناشی از افزایش سود باشد نه از موارد دیگر. وی می‌گفت: کارگران باید مقداری ریسک پذیرفته و مسئولیتهای بیشتری را به دوش بکشند. «فری» دو بیانیه کلی صادر کرد که متن آنها به این شرح بود: «شرکتی که روابط خصمانه با کارکنانش داشته باشد، مورد قبول من نیست» و «از این به بعد مشارکت کارکنان نقشی اساسی در مدیریت ایفاء خواهد کرد». او هر موقع که فردی پیشنهاد مشارکت در تصمیم‌گیری را رد می‌کرد یا می‌گفت «این وظیفه من نیست»، ناراحت می‌شد. وی نشستهای ماهانه جهت مبادله بیشتر و بیشتر اطلاعات پیچیده را برقرار ساخته و توجه به برنامه‌ریزی سود و بررسی ارقامی نظیر نرخ ضایعات و بهره‌وری در بخشهایی نمود که کارگران در آنها کنترل مستقیم داشتند. همچنین به رهبران اتحادیه ملاقات و آنچه را که سعی داشت به آن دست یابد، برایشان بیان کرد و قول داد تمام تلاش خود را در این راستا بکار گیرد. خشونت، انتقاد از افراد به نفع خود، تفویض اختیارات و مسئولیتهای سنگینی را فراموش کرده و حتی نهایت سعی خود را کرد تا به حرفهای افراد خوب گوش داده و با احترام قابل ملاحظه‌ای با آنها برخورد کند. به این ترتیب تعدادی از کارگران به او علاقه‌مند شده و عده‌ای خریدار عقاید او شدند و تقریباً همه آنها به این نتیجه رسیدند که می‌توانند به آنچه وی می‌گوید اعتماد کنند. او مسائل مختلف را تشریح کرده، آموخت و شتاب سریع و بی‌وقفه برای تغییر را کند نمود و در جوابهایش به سوالاتی که از طرف زیردستان می‌شد هرگز از لفظ «نه» استفاده نکرد به تدریج در طی چندسال نزاع بین او و کارکنان از میان رفته، سود رشد کرد (افزایش تقسیم سود در طی یک دوره چهارساله به‌طور متوسط ۳۶٪ دستمزدهای هر فرد را شامل شد)، بهره‌وری ۳۰٪ افزایش یافت، غیبت تقریباً به‌صفر رسید و شکایات به یک یا دو مورد در سال رسید. آنچه برای «فری» اهمیت داشت این بود که کارگزاران بین درآمد و ابداع رابطه برقرار نمودند و امروز آنها تمام برنامه‌ریزی بلندمدت و مدیریت نیروی کار، مواد، تجهیزات، افزایش تولید، بسته‌بندی و تحویل کالا را خودشان انجام می‌دهند. شاید او دید «فری» آنچه خیلی راضی‌کننده بود این بود که بعضی از افراد احتمالاً شبها موقع خواب به فکر فرو رفته و نگران عملکرد شرکت هستند.

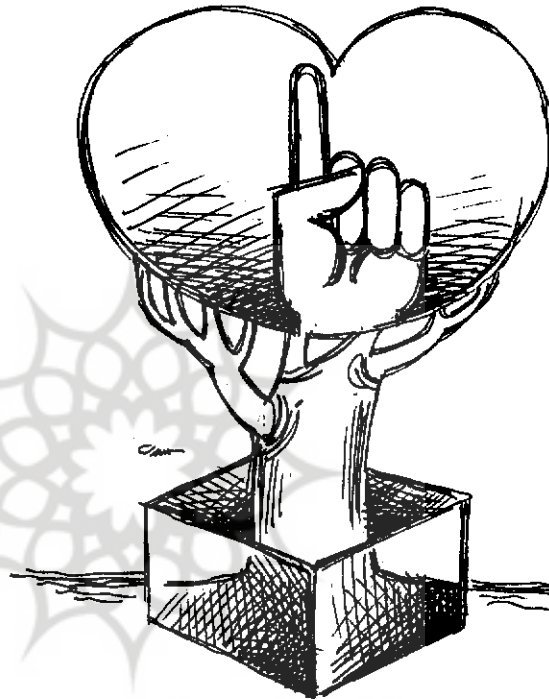
«فری» مورد خاصی از یک مدیر برجسته است که فعالیتها و اقدامات جالب توجه زیادی

انجام داد. تبحر «فری» در انجام یک سری از کارهای لازم‌الاجرا، یا ظرافت کاری نبوده، بلکه «فری» از توانمندی غیرقابل اغماض‌تری برخوردار بوده و آن توان ایجاد انگیزه است. اگرچه او این توانمندی را به‌نحوی غیرآشکار بدست آورده بود. ما عموماً این قدرت را توان برانگیختن مردم می‌نامیم اما این اصطلاح واژه‌ای دقیق و رسا برای بیان چیزی نیست که در شرکتها باید وجود داشته باشد تا بتوانند به‌عنوان شرکت رجبسته و قابل توجه مطرح شوند. انگشت گذاشتن «فری» روی تعصب افراد ابتدا باعث

می‌دهد که این اهداف به‌منظور نمایاندن و توجه به طبیعت اجتماعی انسان بکار رفته، استعداد‌های فردی را شکوفا ساخته، خلق ارزش نموده و فعالیتها را با علاقه درهم می‌آمیزد تا بزرگترین منافع محتمل را برای هر فرد ایجاد کند.

مورد دیگری که باعث می‌شود مجدداً به مدیران برجسته توجه نمایم قدری غیرمعمول است. قبلاً بیان کردیم که بسیاری از ما مسائلی فراتر از صرفاً مسائل مادی را از مدیر انتظار داریم و می‌توان گفت که ما آنها را در مدیرانی که واقعا

*** فری اعلام کرد که یادگیری مهارت‌های جدید باعث ترقی افراد خواهد شد. اما سرسختانه افزایش دستمزدها را که با وجود افزایش سود، منجر به پیشرفت موسسه شده بود، رد کرد. فری مطمئن بود که نیروهایش مخالفت و ضدیت با او را ادامه خواهند داد، مگر اینکه علاقه کلی و همه‌گیر به موفقیت شرکت در آنها ایجاد شود.**



به‌دنبال کسب ثروت زیاد برای سازمان باشند. در کل آیا کارهایی نظیر ایجاد ارزش، حفظ و ایجاد مشاغل و حرفه‌ها و اهداف بلندمدت، انجام آنچه صحیح و همراه با بهره‌وری و سودآور است، یک تنه در برابر مخالفتها ایستادن و بدون پشتیبان بودن، به‌کارانداختن فکر جهت درک یک نگرش و انجام کارهای روحی بزرگ جهت کسب یک تکیه‌گاه حقیقی، اقداماتی نیستند که آنها را مترادف با قهرمانی می‌دانیم؟ اگر این اقدامات همراه با پاداش باشند چگونه در مورد آنها قضاوت می‌کنیم؟ و در صورتیکه پاداشها واقعاً قابل توجه باشند چطور؟ از جمله مطالب قابل توجه در مورد مدیران کارآفرین شبیه‌سازی آنها به قهرمانان افسانه‌ای، خیالی بودن آنها، این حقیقت که آنها دائماً در جهت مخالف جریان حرکت می‌کنند، و در مقابل خواسته‌های یک یا چند تن از موسسین، مجامع، انتقادات و بی‌عدالتی‌های بزرگ می‌ایستند، می‌باشد.

مدیریت در نهایت یک بعد قهرمانانه دارد چراکه با چالشهای دائمی انسان سروکار داشته و در صورت مواجهه با ناکامی و شکستهای احتمالی هیچ عذر و بهانه‌ای نیاورده و از مسئولیت نیز فرار نمی‌کند.

مدیران می‌توانند مانند هر انسان دیگری بی‌فکر و خودخواه یا آرمان‌گرا و آزاده باشند. مدیران برجسته همچنین به شکوفایی دیگر مدیران برجسته کمک می‌کنند. «ویلیام پیس» که جریانش را نقل کردیم (کارکنانی داشت که می‌خواست آنها را از کار برکنار کند)، مورد دیگری را در رابطه با یک مدیر عمومی بنام «ژن کاتایانی» ذکر می‌کند که این فرد سالها قبل رئیس «ویلیام» بوده و او بعدها شیوه مدیریت رئیس

خود را اقتباس کرده و در واقع راه او را رفته است. جریان به اوایل دهه ۱۹۷۰ مربوط می‌شود که در آن زمان، «کاتایانی» مسئولیت بخش توربین‌های بخار «وستینگ‌هاوس» را در فیلادلفیا برعهده داشت و با مشکلات جدی روبرو بود. این بخش نمی‌توانست ایجاد درآمد کند و بدین منظور نیاز به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری احساس می‌شد. باوجود فضای بسیار وسیع جهت بهبود وضعیت کاری در کارخانه، دشمنی و خصومت بین کارگران و مدیریت بالا گرفته بود. رهبران اتحادیه به سخت‌گیری مشهور بودند و چندین مورد اعتصاب با برخورد شدید آنها مواجه شده بود. از طرف دیگر مدیریت به کارگران به‌عنوان انسانهایی تنبل و خودخواه نگاه

شاخص و برجسته‌اند می‌توانیم مشاهده کنیم. مدیران برجسته با خصیصه‌ای فراتر از شهود، صداقت، رهبری و قدرت تخیلی مشخص می‌شوند و آن (که بخشی از آنرا سرسختی و بخش عمده‌اش را شجاعت و جرات تشکیل می‌دهد) شباهت زیادی به قهرمان بودن دارد. امروزه افرادی که به‌طور ذهنی قهرمانی را فقط شامل موارد مادی و صوری می‌دانند و در این باب از خودگذشتگی را نادیده می‌گیرند، این بیانات را خصمانه تلقی می‌کنند. قطعاً قهرمانی واژه‌ای نیست که ما به‌سادگی آنرا مترادف با «علاقه به خود» بدانیم، اگرچه منکر این واقعیت هم نیستیم که حداقل بخشی از فعالیتها و کارهای مدیران در جهت منافع فردی است، حتی اگر

بروز خشم و غضب از سوی آنها شد ولی بعداً از آن در جهت خلاقیت و آفرینش ایده‌ها استفاده کرد.

ما اغلب از افرادی که الگوی ما هستند انتظار داریم که جنبشی روحی و روانی در ما ایجاد کنند و همین انتظار را از مدیران داریم و می‌خواهیم همان نقشی را ایفاء کنند که عوام، فرمانروایان، دانشمندان یا سیاستمداران در قرنهای گذشته ایفاء کرده‌اند، و ما نقشی فراتر از یک راهنما برای آنها قائل هستیم.

مواردی که در این مقاله ذکر شد احتمالاً قادر نیست تصویر جامعی جامع و کامل از مدیریت برجسته را در عمل برای ما ارائه کند اما طرحی بکر و دست‌نخورده (خام) از اهداف را به ما