

سازماندهی برای توانمندسازی

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW JAN-FEB 1999

مترجم: فیروزه نیوندی

اشاره

این روزها، شمار اندکی از میاچث مدیریتی به اندازه مسئله توانمندسازی مورد توجه قرار گرفته‌اند. طی چهار سال گذشته، به‌تنهایی نزدیک به سی‌هزار مقاله درباره توانمندسازی در مطبوعات به‌چاپ رسیده‌است. رویهم‌رفته فشارها مثبت هستند: مجریان و کارگران کارخانه‌ها، هم‌آرا فضیلت سازمان‌هایی را که به کارکنان خط مقدم اختیار اتخاذ و اجرای تصمیمات مهم بدون دخالت از بالا به پایین داده‌اند را ستوده‌اند. گفته می‌شود سازمان‌های مقتدر، گلخانه اعتماد و استقلال هستند، جایی که افراد در تمام سطوح در مقابل کار خود و عملکرد سازمان مسئولیت کامل دارند.

ولی در عین حال شک‌گرایانی نظیر کریس آرچیریس (CHRIS ARGYRIS) کارشناس مدیریت وجود دارند که اخیراً عنوان کرده‌است: «غالب صحبت‌ها در رابطه با توانمندسازی شعار است». وی می‌گوید؛ بسیاری از مدیران اجرایی ادعا می‌کنند که به کارکنان خود اقتدار بخشیده‌اند، ولی کارکنان خود بهتر می‌دانند که در تصمیمات بزرگ، هیچ نقشی ندارند. آرچیریس در ادامه می‌گوید: در واقع شکاف بین اسطوره توانمندسازی و واقعیت آن دلیلی است که چرا کارکنان تا بدین حد بدبین هستند. توانمندسازی چیزی بیش از یک وعده دروغ نیست.

در کشاکش این منازعات مدیرانی هستند که به توانمندسازی به‌چشم یک عقیده برای کسب‌وکار سالم و یا یک انگیزه شریف، می‌نگرند. ولی هنوز درباره چگونگی به‌کارگیری آن سردرگمی وجود دارد. آنها در حال دست‌وپس‌نجه نرم کردن با سازوکارهای توانمندسازی هستند. چه نوع شیوه‌های انتخاب در کارکنان خط مقدم منجر به کسب اطلاعات و مهارت‌های موردنیاز برای اتخاذ تصمیمات حیاتی در کسب‌وکار می‌شود؟ در یک سازمان واقعاً به اقتدار رسیده چه نوع کنترل‌هایی باید وجود داشته باشد؟ اگر اختیارات به کلیه زوایای یک سازمان مقتدر رسوخ کند، دیگر چه کاری برای رهبران باقی می‌ماند که انجام دهند؟

شرکت ا.ای.اس (AES) که یک شرکت برق جهانی در آرلینگتون، ویرجینیاست، سالهاست که این سازوکارها را تصحیح کرده‌است. این شرکت در سال ۱۹۸۱ توسط راجر سنت (ROGER SANT) مدیرعامل و دنیس بیک (DENNIS BAKKE) تاسیس گردید. شرکت در حال حاضر ۹۰ نیروگاه برق در ۱۳ کشور را اداره می‌کند و حدود ۴۰ هزار نفر را در استخدام دارد. مصاحبه با نشریه «هاروارد بیزینس ریویو» این دو مدیر اجرایی، شرایط عملیاتی روزانه و بنیادهای فلسفی شرکت خود را به بحث می‌گذارند.

* آیا در نظر داشتید شرکت ا.ای.اس را به‌عنوان «الگوی توانمندسازی» مطرح کنید؟

بیک: البته می‌دانستیم که می‌خواهیم شرکتی کاملاً متفاوت تاسیس کنیم. ولی فکر نمی‌کنم تا سال ۱۹۸۱ از کلمه توانمندسازی استفاده کرده باشیم.

هدف اصلیمان ایجاد شرکتی بود که خودمان هم مایل به کارکردن در آن باشیم. صادقانه بگویم، نوع کسب‌وکار واقعاً مهم نبود. می‌توانست یک شرکت حفظ منابع انرژی و یا فولاد باشد. ولی در پایان شرکت ساخت نیروگاه از کار درآمد. ما فقط می‌خواستیم شرکت ایجاد کنیم که چهار اصلی را که فکر می‌کردیم در هر نوع اجتماعی، خوراه کسب‌وکار و تجارت باشد و یا کلیسا، ده، و یا هر چیز دیگری، دارای اهمیت است، یعنی: نیکی، درستی، مسئولیت اجتماعی و تفریح و سرگرمی، را دربرداشته باشد.

آخرین اصل، یعنی تفریح اهمیت زیادی دارد. برخی از شرکت‌ها آن را در انتهای بیانیه‌های تبلیغاتی خود قرار می‌دهند. ولی برای ما تفریح قلب کار است. ما هرگز قصد نداشتیم کاراترین یا قدرتمندترین و یا ثروتمندترین شرکت جهان باشیم. فقط سرگرم‌کننده‌ترین، و فکر می‌کنم در حال نزدیک شدن به این هدف هستیم.

سنت: با این نظر موافقم. ولی کلمه تفریح می‌تواند گمراه‌کننده باشد. ما درباره میهمانی‌های

یکی: ما طبقات و سطوح بسیار کمی داریم، و گروهها مسئولیت کامل کارشان را به عهده می‌گیرند.

ولی آنچه معمولاً به نظر می‌رسد که مردم را بیشتر درباره ما شگفت‌زده می‌کند این است که ما

مالکیت و شراکت داشته باشند. همانگونه که شما در رابطه با خانه‌تان عمل می‌کنید: آن را اداره، حفظ و تعمیر می‌کنید. وقتی چیزی خراب است، شما از ابتدا تا انتها مشکل را از آن خودتان

می‌دانید و هیچکس نباید به شما بگوید آن را انجام دهید زیرا تمام مسئولیت مال شماست، اجرا و تعمیرات.

دائمی صحبت نمی‌کنیم. ای.اس بخاطر میهمانی‌ها سرگرم‌کننده نیست، بلکه بخاطر این سرگرم‌کننده است که همگی افرادی که در اینجا کار می‌کنند متعهد بوده و برای تصمیم‌گیری مسئولیت کامل دارند و نسبت به نتایج آن پاسخگو هستند.

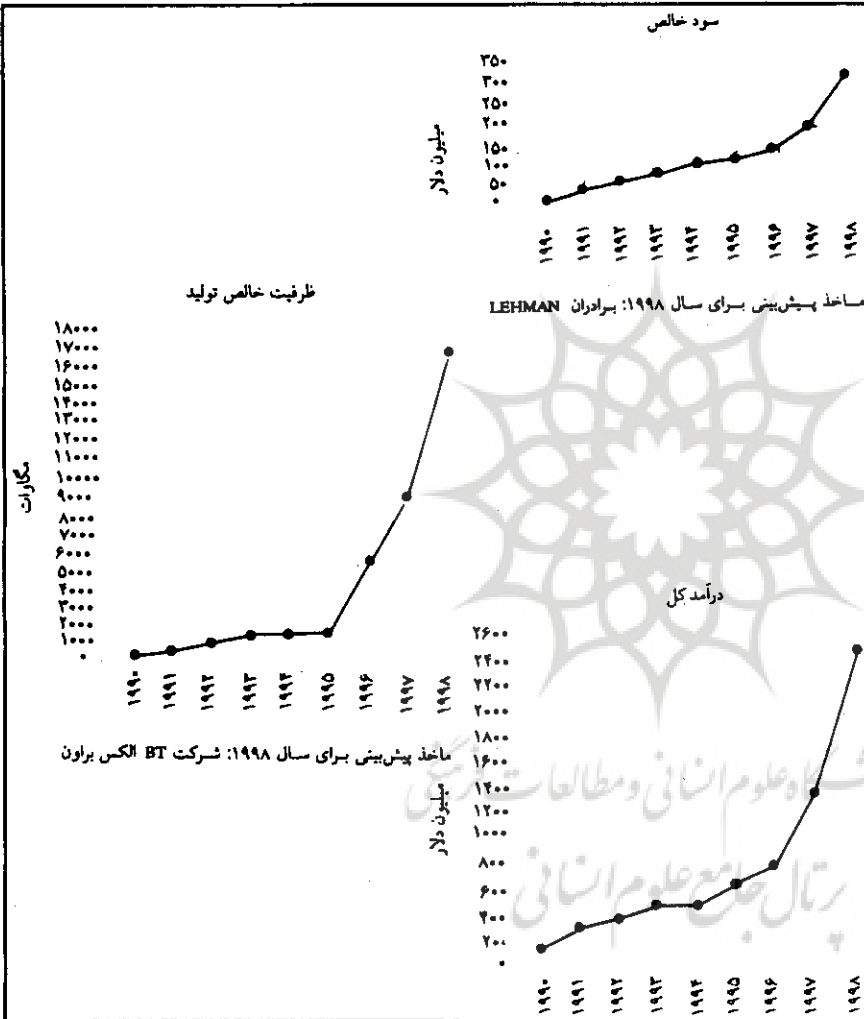
یکی: به عنوان مثال تلاش قبل از معامله، درگیری و خلاقیتی که برای انجام آن لازم است. پذیرش مخاطرات، حتی بیخوابی‌های شبانه، می‌خواهید باور کنید یا نکنید، این چیزها واقعاً لذت‌بخش است زیرا قلب و فکر و روح افراد را درگیر می‌کند. و این شرکتی بود که می‌خواستیم تاسیس کنیم، شرکتی که در آن افراد بتوانند تجربیات را هر روز بکار گیرند.

* وقوع چه عواملی ظهور این تجربیات را در ای.اس ممکن ساخت؟

یکی: این امر می‌بایست با ساختار و عمل ما یعنی، استخدام، دانش، جریان اطلاعات و غیره انجام شود. نظیر یک سیستم زنده، همه چیز در رابطه با اینکه چگونه سازماندهی می‌کنیم به افراد قدرت و مسئولیت اتخاذ تصمیمات مهم را می‌دهد: به عبارتی درگیر شدن با کار مثل یک صاحب کار نه چون یک چرخ دنده درون یک ماشین.

سنت: نظام ما بدون سلسله مراتب شروع به کار کرد. ما از طبقات متنفریم و مثل طاعون از آن فرار می‌کنیم. هرچه تعداد مقامات بالای سر شما بیشتر باشد، احتمال اینکه تصمیم‌گیری با خود شما نباشد بیشتر است. به همین خاطر ما حول محور تیم‌های کوچک سازماندهی کردیم. کارخانجات و فعالیتهای توسعه کسب‌وکار به دو منطقه تقسیم‌بندی شده. هر یک توسط یک مدیر اداره می‌شود. هر کارخانه نیز یک مدیر دارد. هر مدیر بر ۵ تا ۲۰ تیم در داخل کارخانه نظارت دارد و هر تیم با رهبر خود حدود ۵ تا ۲۰ نفر می‌شوند.

سنت: ما بسوی نظامی حرکت می‌کنیم که در آن هر تیم مسئولیت کاملی نسبت به محیطش هم از نظر انجام عملیات و هم از نظر حفظ و نگهداری دارد. این امر با سایر دنیای صنعتی که در آن این دو از هم جدا نگهداشته می‌شود متفاوت است. در اغلب تشکیلات صنعتی یک تیم ویژه حفظ و نگهداری وجود دارد که وقتی چیزی خراب می‌شود، می‌آیند و آن را تعمیر می‌کنند و سعی می‌کنند آنها را به خوبی سرپا نگه دارند. ولی ما می‌خواهیم افراد در همه چیز



ای.اس = رشد صمردی و سریع
 ای.اس بزرگترین شرکت برق جهانی است و درآمد، سود و ظرفیت تولید آن هیچ کاهشی را نشان نمی‌دهد.
 ای.اس در یک نگاه

- ماموریت:
- کمک به رفع نیاز جهانی به برق
- هدف:
- سرآمد شرکتهای برق جهان بودن
- اصول راهنما:
- نیکی، درستی، مسئولیت اجتماعی، تفریح

هیچ کادر ستادی برای صحبت درباره آنها نداریم. ما تلاش کرده‌ایم تمام تیمهای متخصص حوزه‌های وظیفه‌ای را حذف کنیم. ما بخش بازاریابی یا مالی یا محیط‌زیست نداریم. و قطعاً، اداره منابع انسانی نیز نداریم. ما حتی اجازه نمی‌دهیم که کسی برای توصیف افراد ما از کلمه «منابع انسانی» استفاده کند. آنها دارایی‌هایی نظیر سوخت یا پول نیستند. افراد، خاص و منحصر به فرد هستند. بنابراین تنها کارکنان ستادی که در حال حاضر داریم، گروه حسابداری است.

البته، بیشتر به این خاطر که هنوز نتوانسته‌ایم مشخص کنیم چگونه این فعالیت را به تیمهای محلی واگذار کنیم. این تیم شامل ۲۵ نفر در دفتر شرکت هستند. برای اینکه بتوانیم اطلاعات مالی را در اختیار عموم قرار دهیم این اطلاعات را از گوشه و کنار شرکت جمع‌آوری می‌کنند. این تیم بزرگتر از آن است که ما دوست داشته باشیم. ولی برای شرکتی با بازار تحقق یافته با حدود ۹ میلیارد دلار زیاد بد نیست.

سنت: ما در عین حال با تلاش زائدالوصفی کار می‌کنیم تا اطمینان حاصل شود که تیمهای عملیاتی بیش از یک کارشناس یا متخصص از هر نوع تخصصی نداشته باشد.

ییک: من به‌شوخ می‌گویم یک مهندس مهم است، ولی دوتا با هم مصیبت! و شما می‌توانید همین چیز را درباره حقوقدانها یا سایر متخصصان بگوئید. به محض اینکه شروع به جمع کردن آنها می‌کنید، هر اتفاق ناخوشایندی رخ می‌دهد. بخصوص، شرکت به میزان زیادی کاهش یا تعلل در کار را تجربه می‌کند زیرا کارشناسان هم در داخل و هم در خارج از شرکت مایلند با یکدیگر به گفتگو بنشینند.

سنت: برای اینکه سیستم بخوبی کار کند، هر فرد در شرکت می‌باید تبدیل به یک فرد مطلع، جامع و کامل شود، کسی که تمام جوانب فعالیت ما را درک می‌کند، کسی که اقتصادی را که در آن کار می‌فهمد، و کسی که وقتی تصمیم‌گیری می‌کند، مصالح کل شرکت را در نظر دارد. مثل تمام افراد ا.ای.اس «هر کدام یک مدیر ارشد کوچک» هستند.

*** دورنمای چنین مدیر ارشدی چگونه شکل می‌گیرد؟**

ییک: راههای زیادی برای رسیدن به این هدف وجود دارد. یکی چرخش شغل «JOB ROTATION» است. افراد از تیمی به تیم دیگر و از کارخانه‌ای به کارخانه دیگر جابجا می‌شوند. برای روشن شدن این روش، به نحوه همکاری «پیت نورگوت» (PETE NORGEAT) اشاره می‌کنم. وی قبل از پیوستن به کارخانه تایمز ما در کانکتیکات اپراتور ماشین‌های سنگین بود. کارش را با ما به عنوان عضو تیم جابجایی سوخت شروع کرد. پس از شش ماه کار در آن تیم، به تیم تصفیه آب منتقل شد، و بعد به تیم بویلر. به‌طور کلی طی سه سال تیم به تیم جابجا شد. او تمام کتابهای فنی را که می‌توانست، مطالعه کرد. ما برای هر یک از جنبه‌های فعالیت راهنماهایی

داریم، و شما می‌توانید از آنها برای آماده شدن برای «امتحانات کیفیت» که موفقیت در آنها قبل از شروع به کار در منطقه ضروری است، استفاده کنید. پس از گذراندن سه سال در تایمز، وی از فرصتی که در کارخانه «میدوی» ما در انگلستان وجود داشت، مطلع گردید، و آن را به دست آورد. پس از چند سال به مدیریت کارخانه در «تاسیسات جدید باری» در ویلز انتخاب شد.

*** آیا حذف متخصصان به کارایی صدمه نمی‌زند؟**

سنت: ممکن است ولی ما تلاش می‌کنیم از هر فرصتی برای اختراع دوباره چرخ استفاده کنیم. فرایند آموزش و اجرا چیزی است که مشغولیت و تفریح را خلق می‌کند.

ییک: بخاطر احساس کنترل و مسئولیتی که افراد هنگام اتخاذ تصمیمات به دست می‌آورند، این معاوضه ارزش دارد.

اجازه بدهید مثالی برایتان بزنم. ما تیم متخصصان مالی نداریم، ولی فردی می‌باید پول شرکت را سرمایه‌گذاری کند. افراد در کارخانه این کار را می‌کنند، این مسئولیت آنهاست. بنابراین در آنکاس ویل، کانکتیکات، این سوال از تمام تیمها شد: آیا تیمی وجود دارد که مایل باشد در سرمایه‌گذاری ۱۲ میلیون دلار پول نقد که در حساب کارخانه هست تلاش کند؟ در پی آن این تیم تعمیر و نگهداری، یک تیم ۱۵ نفره، بود که اعلام آمادگی کرد. آنها هیچ اطلاعی درباره چگونگی سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت پول در بازار نداشتند، ولی فکر کردند که آموختن آن می‌تواند جالب باشد.

بنابراین یک مدرس استخدام کردند که به آنها آموزش لازم در این زمینه را داد، کسی که برای کسب مراحل اجرا و غیره به وال استریت رفت. پس از چند هفته مطالعه، آنها به سراغ دلالتا رفته و در صدد یافتن زمینه‌ها برای سرمایه‌گذاری برآمدند. حتماً از این مسئله آگاه هستید. شادی بخش بود. یادداشت کوچکی به دستم رسیده بود حاکی از اینکه «مرد، باور نمی‌کنی که چه اتفاقی افتاده است. فلان و بهمان دلال در معامله دبه درآورده‌اند. آنها به ما دروغ گفته‌اند!» سنت: آنها رفتند به دنبال آموختن اینکه وال استریت چگونه کار می‌کند.

ییک: در ماه سوم، آنها واقعاً بر درآمد افرادی که در خزانه شرکت در دفتر مرکزی پول سرمایه‌گذاری کرده بودند، افزودند. آنها به این کار خود مباحث می‌کردند. نکته مورد نظر من این

است که: آیا اجازه دادن به کارکنان تعمیر و نگهداری به سرمایه‌گذاری آن پول در پایان برای ما تفاوت بسیار زیادی داشت؟ احتمالاً نه. ولی این افراد برای همیشه متحول شدند. آنها تجار بهتری شده بودند. و هیچ راه دیگری برای این کار وجود نداشت، مگر در عمل. منظورم این است که، شما چه وقت یاد می‌گیرید که پدر یا مادر شوید؟ وقتی که بچه از راه می‌رسد! آنچه مرا متحیر می‌سازد این است که، در جامعه، تمایل داریم با بچه‌ها مثل افراد بالغ رفتار کنیم. و در محل کار، با افراد بالغ مثل بچه‌ها رفتار می‌کنیم. به مسئولیتهایی که به بچه‌ها می‌دهیم فکر کنید. به برنامه‌های تلویزیون و سینما که آنها تماشا می‌کنند یا موضوعاتی که ما انتظار داریم آنها بدانند یا بفهمند مثل مواد مخدر، خشونت و بی‌حرمی. ولی بعداً، وقتی بزرگ شدند، ما آنها را در محیط کار، جایی که تمام تصمیمات برای آنها گرفته شده قرار می‌دهیم و می‌گوییم، «اینها قوانین هستند، اینها سیستمها هستند و این روش انجام کار است.» در ا.ای.اس، ما تلاش می‌کنیم که این انحرافات را تصحیح کنیم. ما به افراد بالغ، مثل کارکنان تعمیر و نگهداری، اجازه می‌دهیم که خود را درگیر کشمکش‌های بزرگ کنند بدون اینکه قبل از تصمیم‌گیری، نیازمند کسب موافقت از افراد ارشد باشند.

*** آیا کارکنان تعمیر و نگهداری هنوز برای کارخانه سرمایه‌گذاری می‌کنند؟**

سنت: نه، آنها یکبار نشان دادند که به‌خوبی از عهده آن برآمده‌اند. حالا وقت آن است که کار را به دیگر تیمها واگذار کنند. حالا تیمها گاهی در داخل کارخانه پیشنهادهایی برای آن می‌دهند. و به‌هر حال، ما دیگر تیم تعمیر و نگهداری در کارخانه نداریم. کار آنها تماماً در سایر تیمها توزیع گردیده است. همان‌گونه که گفتیم، تلاش ما بر این است که عملیات تعمیر و نگهداری را از هم جدا نکنیم.

*** ا.ای.اس انتظارات زیادی از کارمندانش دارد. آنها می‌باید ارزشهای شرکت را بپذیرند، مسئولیت کامل در قبال تصمیمات مهم داشته باشند، و باید تمایل و توانایی یک تاجر تمام‌عیار شدن را داشته باشد. استخدام، بخصوص بدون وجود دفتر منابع انسانی برای نظارت بر مراحل استخدام، چگونه است؟**

ییک: کارخانه‌ها اغلب خودشان استخدام می‌کنند. ما استخدام‌های زیادی صورت نمی‌دهیم و به‌ندرت افراد را مستقیماً برای

می‌کنید یا رهبر تیم یا حتی برخی از سایر مدیران کارخانه؟

یکبار متوجه شدم، رهبران تاسیسات ایرلند شمالی برای رهبران تیمها، محدودیتهای خرید برقرار کرده‌اند، بدین معنی که اعضای تیم می‌باید قبل از خرید هر چیزی که ارزش آن بیش از ۲۰۰۰ پوند حدود ۳۲۰۰ دلار است، اجازه بگیرند. فرایند کسب موافقت با اصول ما، ناسازگار است. افراد سرگرمی (مسئولیت و بنابراین مشغولیت فکری و عاطفی) را در کار می‌یابند. درحقیقت، من دوست دارم ببینم محدودیتهای مربوط به کسب موافقت در تمام سطوح شرکت از بین برود، نه فقط برای ۲۰۰۰ دلار بلکه برای ۲ میلیون یا ۲۰۰ میلیون دلار.

من امیدوارم مدیران کارخانه و رهبران تیم از خودشان همان سوالاتی را بکنند که من می‌کنم، و همان ارزیابیها را بکنند. این ارزیابیها، ازجمله ارزیابی عملکرد پایان سال، در تیمها انجام می‌شود. هر یک از اعضای تیم، خودش یا عملکرد خودش در تیم را از نظر مهارتهای فنی و تمهیدش نسبت به اصول ارزیابی می‌کنند و آن‌گاه رهبران تیم ارزیابی را موردتایید یا انتقاد و یا هر دو قرار می‌دهند.

سنت: قدم بعدی احتمالاً این است که افراد خودشان پاداششان را تعیین کنند. یکی از مدیران تیمهای L هم‌اکنون شروع به آزمایش این روش کرده است. تیم در لندن قرار دارد، ولی اساساً آسیای مرکزی را پوشش می‌دهد. از هر عضو ارشد تیم خواسته شده است که این بار حقوق خود را خود تعیین کند.

نتیجه خوب بود، وی تصمیم خواهد گرفت که سال آینده روش را ادامه دهد یا نه.

* هنگامی که افراد همدیگر را در تیم ارزیابی می‌کنند، شما می‌باید انتظار داشته باشید که شاهد موارد زیادی از نادیده گرفته شدن عملکردهای بد باشید: «اگر از من انتقاد نکنی، من هم از تو انتقاد نمی‌کنم».

بیک: من مطمئن هستم که این امر تا حدودی در ای.ای.اس رخ داده است، ولی نه مکرراً. در طول زمان، افراد یاد می‌گیرند که این نوع رفتار قابل قبول نیست. پاره‌ای از این رفتارها به نحوه استخدام برمی‌گردد. افرادی از این نوع که دارای چنین رفتارهایی هستند اغلب به اینجا نمی‌آیند، و یا حداقل خیلی اینجا دوام نمی‌آورند. افرادی که باقی می‌مانند، کسانی هستند که می‌گویند، «من می‌خواهم بهتر باشم. من می‌خواهم که تیم



کارشناس مدیریت: بیشتر صحبتها در مورد توانمندسازی شعار است و چیزی بیش از یک وعده دروغ نیست.

برای اینکه سیستم بخوبی کار کند هر فرد در شرکت می‌باید فردی مطلع، جامع و کامل شود.

مدیران شرکت کمک می‌کنند که ببینیم افراد کجا قرار دارند. به عنوان مثال، خودخواهانه عمل می‌کنند؛ خودشان را اول و یا قبل از سایر بازکنان قرار می‌دهند. چندسال قبل، متوجه شدم که تعداد زیادی از افراد یک کارخانه در ارزیابی خود نوشته‌اند: «چرا ما باید در خارج از کشور کارخانه بخیریم؟ می‌باید فقط در امریکا بمانیم و برای آمریکائیان ایجاد شغل کنیم.» از اینجا، می‌توانم بگویم که مدیر کارخانه و رهبران تیم‌های آن کارخانه کارشان را در مورد درک مأموریت ما نسبت به رفع نیازهای جهان خوب انجام نداده‌اند. و چنان رفتارهایی همچون این سوال را مطرح می‌کنند که آیا افراد به اصول درستی و مسئولیت اجتماعی وفادار بوده‌اند. آیا ارزیابی و پاداش آخر سال موثر بوده است؟ فکر می‌کنم حداقل برای رهبران شرکت و در برنامه پرداخت اضافی سراسر شرکت، این طور باشد.

و دوم، زیاد بازدید می‌کنم. به صحبت افراد در شرکت گوش می‌دهم، و نگاه می‌کنم ببینم آیا افراد تلاش می‌کنند شرکت را قدرتمند نگهدارند و یا اینکه از این طرف و آن طرف ول می‌گردند. اگر بشنوم که یک رهبر تیم اظهار می‌کند که چقدر از اینکه بالاخره اختیار تصمیم‌گیری پیدا کرده خوشحال است، کمی نگران می‌شوم. من از رهبران تیمها سوال می‌کنم. «چه کسی واقعاً در اینجا تصمیم‌گیری می‌کند؟ آیا شما تصمیم‌گیری

سطوح بالا استخدام می‌کنیم. افراد به مرور وارد کار در کارخانه می‌شوند و با ما رشد می‌کنند.

سنت: اشاره به این نکته اهمیت دارد که ما به‌ندرت در وهله نخست بخاطر توانایی فنی استخدام می‌کنیم. در مراحل ارزشیابی، بر روی شایستگی فرهنگی تمرکز می‌کنیم و عامل توانایی فنی را در درجه دوم قرار می‌دهیم. بررسیهای دقیق زیادی وجود دارد. تیمها خودشان از داوطلبان مصاحبه به عمل می‌آورند، جلسات چندگانه‌ای وجود دارد که در آن تلاش می‌کنند به احساسات افراد و اینکه ایشان با محیط ای.ای.اس راحت هستند دسترسی یابند. (به عنوان نمونه به سوالهای مصاحبه ای.ای.اس، «تفریح در شغل برای شما چه مفهومی دارد؟» مراجعه کنید)

بیک: در هنگام استخدام بزرگترین اشتباه را زمانی مرتکب می‌شویم که می‌گوییم «ما به فردی با چنین و چنان تخصص نیاز داریم» و شایستگی فرهنگی را در مقام دوم قرار می‌دهند. برای ما بهتر این بود آنهایی که نه فقط ارزشهای ما را می‌پذیرفتند، بلکه به آنها ایمان داشتند را استخدام می‌کردیم. من همیشه از اینکه می‌بینم بعضی از افرادی را که استخدام کرده‌ایم چقدر خوب نحوه کارکردن ما را درک می‌کنند، و چقدر خوب اخبار را منتشر می‌کنند، شگفت‌زده می‌شوم.

* شما عملکرد را چگونه ارزشیابی می‌کنید و پاداش می‌دهید؟

سنت: هر دو این امور، طی سالهایی که ما تلاش کردیم اکوسیستم خودمان به‌درستی کار کند، استنتاج شده‌اند، یعنی بر فلسفه ما استوار است. درست در این زمان می‌توانیم بگوییم که در مرحله‌ای قرار داریم که حدود ۵۰ درصد پاداش افراد براساس عوامل فنی نظیر عملکرد مالی و اثرات زیست‌محیطی و ایمنی قرار دارد. و ۵۰

درصد دیگر برپایه میزان درک و وابستگی افراد، هم به صورت فردی و هم تیمی، نسبت به چهار ارزش موردنظر شرکت یعنی درستی، امانت، مسئولیت اجتماعی و تفریح و سرگرمی استوار است.

بیک: ما ارزیابی خود را بر مبنای عوامل متعددی قرار می‌دهیم. ابتدا، هر فردی که در کارخانه‌ای که ۵۰ درصد به ای.ای.اس تعلق دارد کار می‌کند، یعنی همه ۱۰۰۰۰ نفر، همه‌ساله پرسشنامه‌ای مربوط به بررسی ارزشها را پر می‌کنند. من نتایج تک‌تک آنها را می‌خوانم. این به من و بقیه

بهرتر باشد». و آنها خودشان و دیگران را بر این اساس ارزیابی می‌کنند.

سنت: و باید به خاطر داشته باشید که در تمام سطوح ارشد ا.ای.اس، ما مدت طولانی با هم بوده‌ایم. از ۲۰ نفر افراد ارشد، ۱۷ نفر برای یک دهه یا بیشتر اینجا کار کرده‌اند. ما همدیگر را به خوبی می‌شناسیم، و اعتماد، امتیاز بزرگی بین ماست. و این احساس به بقیه سازمان هم انتقال داده شده است. ما حامی یکدیگر هستیم.

بیکی: ولی حامی بودن به مفهوم عیب‌پوشی و نادیده گرفتن مشکلات کسی نیست. ما می‌خواهیم به یکدیگر کمک کنیم تا بتوانیم بهترینها در نظارت بر منابع برای رفع نیاز جهانی الکتریسته باشیم.

سنت: ما دروغایت مایلیم شاهد درگیر شدن تمام افراد شرکت در این نوع جلسات ارزیابی باشیم. همین الان، جلسات به طور عمده برای پاره‌ای از افراد حقوق‌بگیر برقرار می‌شود. احتمالاً، مایلیم کار ساعتی را در ا.ای.اس کاهش دهیم. حدود ۵۰ درصد افراد ما حقوق‌بگیر هستند. ولی ما امیدواریم به زودی تغییراتی به عمل آوریم، به طوری که دیگر کارگر ساعتی در ا.ای.اس و هیچ جای دنیا نباشد.

* چه اشکالی در نظام کار ساعتی وجود دارد؟

سنت: وقتی شما به کسی دستمزد ساعتی می‌دهید، دارید چه می‌گویید؟ شما می‌گویید «برای ما فقط زمان حضور فیزیکی شما در کارخانه اهمیت دارد. ما به شما اعتماد نداریم، بنابراین باید حضور و غیابتان ثبت شود». این روش از زمان انقلاب صنعتی بجا مانده، این روشی نیست که ما به آن فکر می‌کنیم.

وقتی شما به فردی حقوق می‌دهید و او را شایسته پاداش و سهام‌دار شدن می‌دانید، در حقیقت اعلام می‌کنید که: «نظر ما نسبت به شما هیچ فرقی با نظرمات نسبت به رهبر کارخانه ندارد. شما می‌توانید و باید نیروی فکر و روحتان، تمام وجودتان را به سرکار بیاورید». در واقع شرکت می‌گوید، «شما بخشی از این سازمان هستید، شما همان ارزشی را دارید که دیگران دارند».

از این نظر، حدود ۵۰ درصد کارگران ما که سابقاً بر اساس ساعت دستمزد می‌گرفتند، خودشان را حقوق‌بگیر کرده‌اند. و ما امیدواریم که نزدیک به صد درصد احتمالاً این روش را انتخاب خواهند کرد. به طور کلی، وقتی فرد تلاش می‌کند، آن را دوست دارد. آنها آزادند که عمل

کنند و کار را به روش کاملاً جدید بفهمند. آنها خودشان را کاملاً متفاوت می‌بینند. مثل یک صاحب کار واقعی.

* تاکنون، سازوکار ا.ای.اس را در مورد ساختار سازمانی و روش استخدام و پاداش دهی تشریح کرده‌اید. چه اقدامات مدیریتی دیگری به توانمندسازی کمک می‌کند؟

بیکی: موضوع جریان آزاد و مکرر اطلاعات، به طور غیرقابل باوری مهم است. ما نمی‌دانیم بدون آن چه می‌کردیم، زیرا هرچه را که ما انجام می‌دهیم تقویت می‌کند. وقتی افراد در خط مقدم در حال گرفتن تصمیمات بزرگ هستند، این طور نیست که کار را در حلاله انجام می‌دهند. آنها نباید در حلاله باشند. ما حافظه شرکتی بسیار زیادی داریم، دسترسی به آن برای افراد حیاتی است.

ما در ا.ای.اس اسرار و مطالب محرمانه، بسیار کم داریم. حتی جزئیات تصمیم‌گیریها در مورد خریداری کارخانه‌های دیگر نیز شراکتی است. پاداش پرسنلی محرمانه است، ولی ما حتی مطمئن نیستیم که می‌باید این گونه باشد.

برخی از افراد در خصوص میزان عمومیت اطلاعات نگران هستند؛ آنها نگرانند که این اطلاعات به دست رقبا برسد. ولی ما معتقدیم این خطری است که ارزش مخاطره کردن دارد؛ در غیر این صورت افراد ما چگونه می‌توانند بر کار مسلط شوند؟ شما برای گرفتن تصمیمات درست نیاز به اطلاعات دارید.

سنت: ولی فقط این نیست که ما تمام اطلاعاتمان را منتشر می‌کنیم. سیستم کار می‌کند زیرا افراد خواستار اطلاعات هستند، آنها در دانش سهیم هستند.

بیکی: به عنوان مثال سال گذشته، مدیری به نام «فلورا ژو» برای توسعه فعالیتی برای پیشبرد تلاشهایمان در وینتنام انتخاب کردیم. وی در مناقصه‌ای با دولت شرکت می‌کند - معامله عبارت بود از تهیه حدود ۷۰۰ مگاوات برق برای مدت ۲۰ سال برای منطقه‌ای در وینتنام. عده دیگری هم با «فلورا» کار می‌کردند، ولی او می‌باید مذاکره نهایی قیمت مناقصه را انجام می‌داد. ما می‌دانستیم که قیمت برای دولت بسیار اهمیت دارد. در واقع، قیمت احتمالاً ۷۰ درصد اهمیت را در تصمیم نهایی به خود اختصاص می‌داد.

لذا فلورا جزئیات برنامه‌ریزیها و دلایل آن را به وسیله پست الکترونیک برای حدود ۲۰۰ تا ۳۰۰ نفر در ا.ای.اس ارسال کرد. او نظرات و

پیشنهادات زیادی دریافت کرد. ولی در کل تصور بسیاری از افراد این بود که پیشنهاد وی خوب به نظر می‌رسد.

* به نظر می‌رسد که نظریه «پاسخگو بودن» در اداره ا.ای.اس بسیار موثر بوده است. این نظریه چگونه اجرا می‌شود؟ مثلاً، اگر فلورا ژو مناقصه را از دست می‌داد چه اتفاقی می‌افتاد؟

بیکی: برای از دست دادن یک مناقصه، هیچ تنبیهی وجود ندارد. ولی چنانچه در مناقصه‌ای برنده نشویم، بعید است عضوی از ا.ای.اس جایزه‌ای دریافت کند. و اگر چه از دست دادن یک مناقصه می‌تواند ناشی از یک اشتباه باشد، ولی در عین حال می‌توانیم برنده مناقصه‌ای باشیم که بازده اقتصادی آن رضایت‌بخش نباشد. مثلاً، ما فردی را داریم که یک نیروگاه آبی در آرژانتین خرید، و بر اساس اینکه آن معامله در تحلیلهای مالی پروژه موفق به نظر می‌رسید، جایزه خوبی دریافت کرد. سپس وی به خرید دومین کارخانه در آمریکای لاتین ادامه داد. به نظر می‌رسد که این معامله هم خوب انجام شده باشد. ولی وقتی زمان اعطای جایزه دومین معامله فرارسید، کارخانه اول در آرژانتین با مشکل روبرو شد. بخشی از این مشکل تقصیر او نبود. باران نباریده بود، و تسهیلات نیروگاه آبی نیازمند آب است. ولی او نه این احتمال و نه احتمال سقوط قیمت برق در بازار را در نظر نگرفته بود. وی عملاً جایزه معامله اول را با نگرفتن جایزه معامله دوم پس داد، اگر چه او استحقاق یک جایزه را داشت.

مورد دیگر اینکه ما در سال ۱۹۹۲، سال سختی را پشت سر گذاشتیم. نه از نظر اقتصادی، بلکه در حوزه مهمتر اصول و ارزشها. عهدشکنی‌هایی نسبت به ارزشهای ا.ای.اس وجود داشت. ۹ عضو تیم تصفیه آب در اوکلاهما در مورد کیفیت آب کارخانه به آژانس حفاظت از محیط‌زیست دروغ گفته بودند. هیچ‌گونه خسارت زیست‌محیطی وارد نشده بود، ولی آنها در مورد نتایج آزمایشات دروغ گفته بودند. یک شیمیدان جوان در کارخانه این موضوع را کشف کرد، و به سرپرست تیم گزارش داد، البته بعداً ما مطلع شدیم. حالا شما می‌توانید بگویید افرادی که دروغ گفته‌اند مسئول عهدشکنی هستند و باید پاسخگو باشند، ولی تیم مدیریت ارشد شرکت نیز با قطع پرداخت مزایا مسئولیت را به عهده گرفت. کاهش حقوق من حدود ۳۰ درصد بود.

سنت: ما اعتراف کردیم که «این اشتباه ما بود. البته، ما آن افراد را آموزش مناسب ندادیم یا افراد و رهبر مناسبی را انتخاب نکرده بودیم.»

دنیای خارج هستیم. ما از طرف شرکت به مردمی که ارزشهای ما را زیر سوال می‌برند یا درستی ما را به چالش می‌کشند پاسخ می‌دهیم. این امر در ابتدای همان سال، پس از حادثه اوکلاهما رخ داد. ما می‌خواستیم نیروگاه جکسون ویل فلوریدا را بسازیم. نیروگاهی برای تامین برق منطقه و تامین بخار برای کارخانه کاغذسازی. هنگامی که اجازه شروع کار را گرفتیم، یکی از اعضای جامعه ادعا کرد که در مورد برنامه‌هایمان کلک زده‌ایم، و اتهامی را علیه ما در رسانه‌ها مطرح کرد. موضوع بر سر تعداد دیگهای بخاری بود که در کارخانه کاغذسازی مورد استفاده قرار می‌دادیم. ما گفته بودیم که بویلرهای موجود کارخانه را کنار می‌گذاریم، ولی بعداً گفتیم که آنها را تمیز کرده مجدداً راه‌اندازی می‌کنیم. میزان تولید در هر دو روش، دقیقاً یکسان بود. ای.ای.اس برای مدت شش ماه واقعاً زیر اتهامات پی‌درپی بود. من بیشتر وقتم را در جکسون ویل گذراندم، و دنیس به تالاسیس، مرکز ایالت رفت. ما هرچه در توان داشتیم برای دفاع از حیثیت شرکت انجام دادیم.

ما برای حمایت از ارزشها و چیزی که برای آن ایستادگی می‌کردیم جنگیدیم. صحت اصول ما زیر سوال رفته بود. نهایتاً ما غالب شدیم و فرماندار و کابینه به ما اجازه ادامه کار را دادند. به قدری این تجربه تلخی بود که سهامان را در کارخانه فروختیم و رفتیم.

*** چهارمین نقش‌تان چیست؟**

بیکی: ما تشویق‌کننده کل هستیم. ما با افراد ای.ای.اس جشن می‌گیریم، در آشنایی‌ها، بازگشایی‌ها شرکت می‌کنیم. در جشن سالگرد پنجمین سال سخنرانی می‌کنیم. سنت: افراد همیشه می‌گویند، وقت جشن گرفتن ندارند چون زیاد گرفتار هستند، ولی یادآوری واقعاً مهم است. کار چیست اگر شما مفهومی در آن نبینید؟ شما باید مفهوم موجود در آن را جشن بگیرید.

*** می‌خواهید بگویید که از نقش اصلی رهبری در شرکتهای سنتی یعنی اتخاذ تصمیمات عمده که هیچ‌کس دیگری نمی‌خواهد یا نمی‌تواند انجام دهد، رها شده‌اید؟**

بیکی: من امسال دو تصمیم گرفتم که سبب به سال گذشته یکی بیشتر بود. من درباره اینکه چند تیم منطقه‌ای داشته باشم و چه کسانی آنها را رهبری کند تصمیم‌گیری کردم. تصمیمات بزرگی بودند، لذا شش ماه وقت صرف آن کردم و کار را



اغلب اوقات به میان کارکنان شرکت می‌روم و به صحبت آنها گوش می‌دهم.

ما معتقدیم که کسب‌وکار می‌تواند مسئولیت اجتماعی را به ارزشها تبدیل کند.

بیکی: ما، تمام رهبران ای.ای.اس، چهار هدف را دنبال می‌کنیم. اول مشاور بودن ما احتمالاً بیش از آنچه استحقاق داریم مورد احترام هستیم، ولی افراد به نظرات ما گوش می‌دهند. دوم اینکه ما مسئول نگرانی از اصول هستیم. ما این نقش را زیاد ایفا نمی‌کنیم چون اصول کاملاً شناخته شده هستند. درحقیقت، در بیشتر مواقع، افراد بدون کمک از افراد ارشد از ارزشها محافظت می‌کنند. به‌عنوان مثال، افراد ما در اندونزی می‌بایست در مورد دادن ۱۵ درصد پروژه‌ای به یکی از افراد خانواده سوهارتو تصمیم‌گیری می‌کردند. این پرداخت غیرقانونی نبود، ولی افراد شرکت ما مصمم بودند که پرداخت چنین «سالیاتی» که اصولاً رشوه محسوب می‌شود و با اصول ما مبنی بر انصاف و درستی تناسب ندارد. ما هرگز پروژه‌ای در اندونزی نگرفتیم. بنابراین نقش حفاظت واقعاً بیشتر وقتی آن را می‌نویسیم و آموزش می‌دهیم ایفا می‌گردد.

سومین نقش ما مسئولیت ارشد پاسخگویی است. اگر هیچ فرد دیگری شما را پاسخگو نداند، و یا چنانچه به دلایلی تیمها خودشان را پاسخگو ندانند، ما بازیگران پشتیبانی هستیم. ما سوال می‌کنیم «خوب چطور پیش آمد؟ چه کار کردیم؟ سنت: اما همانطور که گفتیم، رسیدن به زمانی که ما باید این کار را انجام دهیم واقعاً مشکل است. لذا این نقش پایانی است. ما رئیس پاسخگویی به

منظورم این است که، اگر یک نفر گزارشات نادرستی داده باشد. ما این موضوع را به این شکل بیان می‌کنیم که اصل و نهاد بدی دارد. ولی در مورد ۹ نفر، ما باید بپذیریم که مشکل نظام‌یافته است. ما افراد ذریبط را تنزل مقام دادیم، و به‌طور موقت از حقوقشان کسر کردیم. اغلب آنها شرکت را ترک کردند، ولی آنهایی که مجازات و همدستی‌شان در این کار را پذیرفتند، در کارخانه ماندند و به‌خوبی به وظایفشان عمل کردند.

بیکی: ما خودمان را بخصوص در برابر ایمنی پاسخگو می‌دانیم. در برخی از کارخانجات ما، اگر یک حادثه رخ دهد، ۲۵ درصد از مزایای تمام افراد قطع می‌شود؛ برای دو حادثه ۵۰ درصد و برای سومین حادثه هیچکس مزایایی دریافت نمی‌کند. سال گذشته همه ما کاهشی در برنامه شراکت مالی سرتاسر شرکت به‌خاطر چهار حادثه مرگبار در کارخانجات داشتیم، یکی در چین، ۲ مورد در قزاقستان و یکی در پاکستان. ما به‌عنوان مزایا می‌توانیم تا ۱۲٪ درآمدمان دریافت کنیم. از دیدگاههای مختلف سال بدون نقصی بود، ولی ما تصمیم گرفتیم که آن مرگها را به حساب آوریم و ۱۰ درصد کاهش مزایا در نظر گرفتیم. مهم نبود که این مرگها در کجا اتفاق افتاده بود یا اینکه هیچیک از افرادی که کشته شدند از افراد ای.ای.اس نبودند؛ در سه مورد آنها مقاطعه‌کاران بودند، و در یک مورد یک فرد عادی. شرکت، یک جامعه است، ما به جهان به‌عنوان یک فرد پاسخگو هستیم.

*** آیا تمام اشتباهات مشمول تنبیه مالی می‌شوند؟**

بیکی: موارد جدی بله. اشتباهی که برای بار دوم و سوم تکرار شود بله. بیشتر اشتباهها مهم نیستند. ما همه انسان هستیم. پذیرش اشتباهات، مادامی که افراد به آن اقرار می‌کنند، یکی از ارزشهای ای.ای.اس است.

سنت: در اینجا، شما از سرعت حمایت افراد از یکدیگر و گذشت آنها، تعجب می‌کنید. من این امر را در بسیاری از سازمانها ندیده‌ام. در سایر جاها، وقتی کسی اشتباهی می‌کند، شرکت واقعاً تنبیه می‌کند، و حمایت همکاران ازین می‌رود.

*** اگر سازوکارهای ای.ای.اس مسئولیت و پاسخگویی را از دفتر مرکزی شرکت بیرون براند. چه کاری برای شما باقی می‌ماند؟ چگونه توانمندسازی از نقش رهبری تعریف دوباره‌ای بدست می‌دهد؟**

واقعا عملی ساختم، زیرا شما فقط می‌توانید در سال دو تصمیم مهم بگیرید. اگر شما واقعا تصمیم به اجرای کاری داشته باشید، در یکسال بیش از دو تصمیم‌گیری مهم نمی‌توانید صورت دهید.

برای سایر تصمیمات (استراتژیک، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و غیره) که می‌باید برای ای.ای.اس اتخاذ شود، خوب، این تصمیمات توسط افرادی که به‌طور درست و شایسته‌ای برای آن مسئله یا موضوع یا فرصت انتخاب شده‌اند، اتخاذ می‌شود.

*** شما تشریح کردید که توانمندسازی چگونه عمل می‌کند. سؤالی که در اینجا مطرح است این است که چرا توانمندسازی در مقام اول قرار دارد؟**

سنت: مطمئناً نه به‌خاطر دلایل استراتژیک. به این موضوع مکرراً برخورد می‌کنید، شرکت‌هایی که توانمندسازی را پذیرفته‌اند و یا با اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی کار می‌کنند. ادعا می‌کنند انجام این کار نه تنها درست است بلکه از لحاظ استراتژیک حائز اهمیت است. برای ما از لحاظ درک تجاری خارج از موضوع تلقی می‌شود. نکته این است که با این کار نه تنها دنیا را بهبود می‌بخشیم بلکه آن را نجات می‌دهیم. انجام این کار واقعا درست است.

من فکر می‌کنم سرمایه‌داری می‌تواند متفاوت باشد. فکر می‌کنم ما می‌باید دوباره سرمایه‌داری را حول محور احساس وظیفه بنا کنیم. این امر می‌تواند با بهبود زندگی مردم، اجتماع را غنا بخشد.

یک: احساس من این است که آنقدر که تلاش می‌کنیم به چیزی برگردیم، برای ابداع مجدد سرمایه‌داری تلاش نمی‌کنیم. اصولاً شرکتها برای اهداف خاصی به‌وجود آمده‌اند. برگردیم به قرن هجدهم، زمانی که دولت به شرکت اجازه انجام کاری که برای عموم مفید بود نظیر ساخت کانال یا پل را می‌داد. این تاکیده‌ها سالها ادامه داشت. وقتی این روزها سخنرانی می‌کنم و از حضاران می‌پرسم، چرا تجارت وجود دارد؟ ۷۵ درصد آنها یک چیز می‌گویند، تفاوت نمی‌کند که من در دانشگاه هاروارد باشم یا یک دانشکده مذهبی. همه می‌گویند «برای پول درآوردن».

شرکتها می‌باید ابتدا به‌منظور خدمت به جامعه، و رفع نیازهای آن وجود داشته باشند. تجارت باید به مردم کمک کند که بهتر زندگی کنند. باید به‌گونه‌ای کار کنند که به وابستگی و

پیشرفت جامعه کمک کند.

*** شما هر دو معتقدید که کسب‌وکار می‌باید به نفع جامعه باشد. چرا؟**

سنت: درحقیقت من و دنیس از راههای مختلف به این امر می‌رسیم. نظرات من در مورد توانمندسازی براساس تجربه، بخصوص با یکپارچگی تئوریهای X و Y و توسط «باب واترمن» (BOB WATERMAN)، عضو قدیمی هیئت مدیره ما و نویسنده «در جستجوی برتری» مبتنی است. مدتی قبل، به این موضوع فکر می‌کردم که چه زمانی بیشترین تفریح را در کار داشتیم، و به این نتیجه رسیدم هنگامی که مسئولیت و پاسخگویی به مسئولیت به من اعطا شد. من از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۶ در اداره فدرال نیرو سرپرست برنامه صرفه‌جویی نیرو بودم. در آنجا بود که به این عقیده رسیدم مردم نمی‌توانند به چیزهای غیرقابل تحمل، نظیر آلودگی ادامه دهند. می‌باید جوابهایی برای سوال، چگونه می‌توانیم جامعه‌ای به‌وجود آوریم که تعدی به ثروتهای سیاره‌مان را متوقف سازد؟ پیدا کنیم، و به این نتیجه رسیدیم که کسب‌وکار می‌تواند نقش مهمی را بازی کند. شرکتها می‌توانند مسئولیت اجتماعی را با یک روش یکپارچه انجام دهند، نه اینکه آن را در آخر تفکراتشان درباره عملیات، مثل نوعی بازنگری ضمیمه کنند. یعنی، کسب‌وکار می‌تواند مسئولیت اجتماعی را به ارزشها و اقدامات تبدیل کند.

یک: اعتقاد من به توانمندسازی از روحیه مذهبیم ناشی می‌شود. اخیراً من نامه‌ای از یکی از افراد سابق ای.ای.اس دریافت کردم. او نوشته بود: «از شما به‌خاطر اینکه به من فرصت کارکردن در شرکتی را دادید که توانستم کاملاً با ارزش‌هایم کار کنم» تشکر می‌کنم. بنابراین بین ادیان مشترکاتی وجود دارد.

ساختار غیرسلسله‌مراتبی و تمایل ما به درگیرکردن کلیه افراد، از اعتقاد من به اینکه خدا هر یک از ما را از روی تصویر خودش ساخته است ناشی می‌شود. انجیل به ما می‌آموزد که همه افراد مقدس، مخصوص و منحصر به فرد هستند. ما خلاق، پاسخگو، قابل اعتماد و جایز‌الخطا هستیم. اینجاست که بخشش وارد عمل می‌شود. خداوند جهان را برپایه بخشش بنا نهاده است. ما می‌باید برای کمال و عدالت، کمال و صداقت کار کنیم. مسئولیت اجتماعی از نیاز به اینکه به همسایگانمان چون خودمان عشق بورزیم، ناشی می‌شود. با دیگران با احترام و

اکرام رفتار کنیم. اساساً من دوست دارم که محل کار را تا آنجا که ممکن است به باغ نزدیک کنم. می‌دانم که نمی‌توانم ولی دست از تلاش برنمی‌دارم.

*** با وجود این، شما می‌خواهید در ای.اس پول درآورید، نمی‌خواهید؟**

یک: سود نتیجه مباشرت خوب و رفع نیاز است. و اساساً به‌گونه‌ای است که ما می‌توانیم به سهامداران، پولی را که سرمایه‌گذاری کرده‌اند بپردازیم. سود، به‌هرحال، به‌خودی خود هدف اصلی ای.اس نیست.

سنت: شما مجبور هستید پول درآورید زیرا شرکت نمی‌توانست بدون کار شما تقویت شود. و سود گاهی اوقات میزان موثر بودن شما در انجام ماموریتتان را ارزیابی می‌کند.

یک: ما به اعتقاد سنتی موجود در شرکتها، یعنی از ابتدا تا انتها به‌خاطر منافع سهامداران، کار نمی‌کنیم. سهامداران از موسسان مهم شرکت هستند، ولی مهمترین آنها نیستند. ما ذینفع‌های زیاد دیگری هم داریم: کارکنان ای.اس، مشتریانمان، اجتماعاتی که می‌سازیم و کارخانجاتمان را در آن راه‌اندازی می‌کنیم، تامین‌کنندگان و ما و سایر خدمات، دولتهای کشورهای ای.اس در آنجا کار می‌کند. من حتی عادت دارم که بگویم رقبای ما هم ذینفع در کار ما هستند. ولی همکارانم به من می‌خندند و مانع می‌شوند. ولی من هنوز هم فکر می‌کنم که حقیقت دارد. رقبای ما برای ما ضروری هستند زیرا ما را بهتر می‌سازند و ما را وادار می‌کنند که معتبر باشیم. اگر ما بهتر کار نکنیم، اگر ما از آنها در رفع نیاز دنیا به الکترونیک، تمیز و قابل اعتماد پیشی نگیریم، در این صورت، نابود خواهیم شد، که باید بشویم.

*** اکوسیستم توانمندسازی که شما تشریح کرده‌اید با روشی که اغلب شرکتها ایجاد کرده و به آن عمل می‌کنند متفاوت است. آیا فکر می‌کنید ای.اس منحصر به فرد است؟**

سنت: بله، البته امیدوارم برای مدت طولانی این‌طور نباشد. چنانچه افراد قدرتمند شوند، دنیا بهتر کار می‌کند. ولی من پیشنهاد نمی‌کنم که سایر کسب‌وکارها فقط مکانیسم ما را به کار گیرند. آنها ابتدا می‌باید ارزشهای مشترکی را انتخاب کنند، زیرا نیروی محرکه از آنها جاری می‌شود. شما نمی‌توانید یکی را داشته باشید بدون اینکه دیگری را داشته باشید. ولی اگر شرکتها یکسری اصول مشترکی را اتخاذ کنند، نیروی محرکه ایجاد می‌شود. این کار زمان، تعهد و تفکر

می‌طلبید، زیرا صرف نظر کردن از قدرت آسان نیست و بازگشت به روش سنتی انجام امور بسیار آسان است.

بیک: این چیزی است که پس از حادثه در اوکلاهما رخ داد. می‌دانید، تنها در یک روز موجودی شرکت ۴۰۰ میلیون دلار یعنی معادل یک سوم ارزش کل شرکت در آن زمان، کاهش یافت، و هیئت مدیره و سایرین شروع کردند به گفتن اینکه، «خوب، تجربه شما تمام شد، شکست خورد. زمان بازگشت به روش سنتی کار است» و کارکنان موافقت کردند. آنها به سرپرستی شیف، رو آوردند. یک معاون مدیر کارخانه منصوب شد، تعدادی ادارات اجرایی نظیر مقررات محیط‌زیست، برنامه‌ریزی و ایمنی ایجاد گردید و مدیر کارخانه ابتدا مرا اخراج کرد. وی به من اخطار کرد و گفت «لطفاً دیگر اینجا نیایید».

من چهار سال وقت صرف کردم و این طرف و آن طرف با کارکنان ا.ای.اس صحبت کردم. من پرسیدم، «چگونه می‌توانیم بدون اینکه به عقب برگردیم اصول بنیادین مان را اجرا کنیم؟» بالاخره، قدم به قدم، صحبت‌های زیادی انجام شد، ما پذیرفتیم که به اصولمان اعتقاد داشته باشیم و از آن عدول نکنیم. درخصوص کارخانه اوکلاهما، همه چیز یکباره اتفاق نیفتاد، ولی عاقبت افراد آنچه را که با خود کرده بودند ترک کردند، و به روش ا.ای.اس برگشتند.

* آیا شما می‌توانید به صنعت یا موقعیتی فکر کنید که توانمندسازی به دلایل ایمنی یا مقرراتی مناسب یا عملی نباشد؟

بیک: درست برعکس، افراد فکر می‌کنند که توانمندسازی برای فرد آزادی زیاد نسبت به همه چیز است، و اینکه سر فردی برای انجام آنچه می‌خواهد انجام دهد «قدرت» دارد. ولی در سیستم ما افراد برای اقداماتشان بیش از آن پاسخگو هستند، و شاید در ا.ای.اس بیش از بسیاری از شرکت‌های سنتی و مبتنی بر سلسله مراتب دیگری پاسخگو هستند. بزرگترین مشکل در هر سازمانی که روش ا.ای.اس را دنبال می‌کند از جمله خود ا.ای.اس، این است که رهبرانش را مجبور می‌کند آزادانه و استوار قدرت تصمیم‌گیری را واگذار کنند.

سنت: در کار ما همیشه تصمیمات مخاطره‌آمیز وجود دارد. وقتی با حرارت و فشار بسیار بالا کار می‌کنید، خطر همیشه در کمین است. همانگونه که ما کار می‌کنیم، ولی توانمندسازی آن را امن تر



در دنیای تجارت، رقبای ضروری هستند چرا که آنها ما را بهتر می‌سازند.

در حین کار خطر همیشه در کمین است ولی توانمندسازی محیط کار را امن تر می‌کند.

می‌کنند نه مخاطره‌آمیزتر. اگر تیمی فکر کند کاملاً پاسخگوست، مسئولیت بیشتری می‌پذیرد، تا اینکه احساس کند رئیس او پاسخگوست. در پایان روز، دیگر اعضای گروه نمی‌گویند «به من مربوط نیست» هر چیزی به آنها مربوط است. هر اشتباه کوچکی در شکافها.

درست است که در پاره‌ای از صنایع شما نیاز به دانش زبلی برای انجام صحیح کارتان دارید. ولی ما در ا.ای.اس از طریق ایجاد اطمینان نسبت به اینکه افراد به دانش لازم دست می‌یابند و با یکدیگر صحبت می‌کنند، پیشنهاد می‌گیرند و در اطلاعات سهیم هستند، توجه داریم. داستان فلورا ژن شاهد این مدعاست، صدها موارد نظیر او وجود دارد.

* و اتحادهای استراتژیک؟

سنت: بزرگترین نقطه ضعف ما این است که با شرکتهای دیگر کار نمی‌کنیم. ما اقدام به شکل‌دهی آن کرده‌ایم، ولی هنوز به آن نرسیده‌ایم.

بیک: اگر شما به اصولی قویاً معتقد باشید، و اگر براساس آنها کارتان را انجام می‌دهید، بسیار مشکل است که با شرکتی که اعتقادی به آن ندارد کار کنید. همانگونه که در گزارش سالانه سال ۱۹۹۷ گفتیم، ما هنوز در کارکردن با شرکایی که در عقاید ما سهیم نیستند، خیلی موفق نیستیم، و

من مطمئن نیستم که هرگز هم این‌طور باشیم. شما نمی‌توانید آب و روغن را با هم مخلوط کنید.

سنت: ما موقعیت جدیدی در لوس آنجلس داریم که خوب کار می‌کند، با کارخانه ویلیانر. این کارخانه به ما گاز طبیعی می‌دهد و ما آن را تبدیل به برق کرده و مجدداً به ویلیانر می‌دهیم تا آن را به فروش برساند. این یک شراکت رسمی نیست. یک رابطه قراردادی است، و من فکر می‌کنم این راه بهتری برای کارکردن با یکدیگر نسبت به آنچه تاکنون انجام داده‌ایم، باشد. شاید هنگامی که همه چیز گفته شد و به انجام رسید، ما فرهنگ آنها را غنی بیابیم و با یکدیگر ادغام شویم، ولی نباید در این مورد دست به آزمایش بزنیم.

بیک: منظورم این است که، ما دوست داریم دنیا را تغییر دهیم، ولی نمی‌خواهیم این کار را با اسلحه انجام دهیم. تصمیم نداریم زور به کار ببریم. ما می‌خواهیم تلاش کنیم با اعتقادات آن را به انجام برسانیم. ما امیدواریم افراد داستان ما را بشنوند و ببینند که ما چگونه کار می‌کنیم و نهایتاً کسب و کار شروع به تغییر کند.

سنت: و خوشبختانه، دنیا تغییر هم خواهد کرد.
* پس از رفتن شما چه بر سر ا.ای.اس خواهد آمد؟

سنت: حالا من بیش از نیمی از وقتم را در خارج از ا.ای.اس می‌گذرانم، بیشتر وقتم را به ریاست صندوق جهانی زندگی وحش و بنیاد خانواده سنت اختصاص داده‌ام. ما آن را «بنیاد اوج» نامیده‌ایم، و برای کمک به سازمانهای حمایت از محیط زیست و تثبیت جمعیت جهان وقف گردیده است.

بیک: من هیچ برنامه‌ای برای ترک زود هنگام شرکت ندارم. ولی این سوال مشکلی است. من گاهی اوقات نگران این هستم که شرکت توسط فردی که به همان شدت من به اصول اصلی اعتقاد ندارد اداره شود. ولی در واقع این نگرانی پایه و اساس محکمی ندارد. احتمالاً در داخل شرکت باید افرادی باشند که براساس آنچه ما شروع کردیم ادامه دهند، و کارکنان ا.ای.اس را به یک سطح کاملاً جدیدی از تعالی برسانند. ولی انجام چنین کاری ضرورتاً مستلزم ایستادگی واقعی بر اصول است.

سنت: آنگونه که ما می‌بینیم، توانمندسازی بدون ارزشها، توانمندسازی نیست.
بیک: فقط تکنیک است. □