

تفکر اندیشه: سرمایه فراموشی شده صنعت

دکتر فریبا لطیفی (مدیر مسئول ماهنامه گزیده مدیریت)

مدیریتی در کشور شناسایی شود تا از این طریق حداقل اگر نمی توانیم مشکلات را کاملاً برطرف کنیم تا حدودی شرایط را هموار کرده باشیم؟

به اعتقاد من مشکل اصلی، ضعف فرهنگ مدیریت در کشور است. آنچه از آن با عنوان توسعه یاد می شود هنوز در مدیریت ما اتفاق نیفتاده و ما همچنان با شیوه های سنتی در جامعه مدیریت می کنیم. ضمن اینکه مدیران ما به حدی درگیر مسائل درون سازمانی شده اند که کمتر متوجه تحولاتی می شوند که در بیرون از سازمانشان در جریان است. این در حالیست که به اعتقاد پیتز دراکر امروز مدیریت به خارج از محدوده سازمان ها منتقل شده و به مدیران توصیه می کند بیشتر اوقاتشان را خارج از سازمان بگذرانند. اما همانطور که اشاره کردید اگر صورت مساله مشخص شود پیدا کردن راهکار نیز آسان خواهد بود.

به اعتقاد بنده مراکز که مسوولیت توسعه ظرفیت مدیریت را برعهده دارند همچون نشریات، سازمان های مشاوره و آموزش مدیریت و دانشکده های مدیریت می توانند چنین رسالتی را بر دوش کشیده تا بدین ترتیب تا حدی به مشکلات موجود پی ببریم.

تألف جمله بسیار زیبایی دارد که می گوید: "در عصر اطلاعات کسی بی سواد نیست که توانایی خواندن و نوشتن نداشته باشد بی سواد امروز این است که کسی نتواند چیزی تازه بیاموزد، کسی که نتواند آنچه را یاد گرفته فراموش کند و کسی که نتواند دوباره بیاموزد." به اعتقاد بنده تنها چاره دره، آموزش است. این فرایند آموزش به هیچ عنوان پایان پذیر نیست. به همین خاطر در عصر امروز مفهومی با عنوان فارغ التحصیلی کاملاً بی معناست. امروزه برای تقسیم بندی کشورها از دو مفهوم کشور تند و کشور کند استفاده می شود و کشورهای تند کشورهایایی هستند که تمامی فرایندها از جمله پروسه آموزش در آنها سریع تر اتفاق می افتد که متأسفانه این سرعت هنوز در جامعه ما وجود ندارد.

■ **مشکل دیگری که امروز در کشور مطرح می شود این است که ما دانش مدیریت را از خارج وارد کرده ایم اما این علم را با فرهنگ خودمان تطبیق نداده ایم. در حال حاضر بیشتر مطالبی که در دانشگاه های ما، خصوصاً در حیطه مدیریت مطرح است منطبق با چیزی است که در خارج از مرزها تدریس می شود و سرفصل های درسی نیز بر این اساس تعریف شده اند. فکر می کنید**

به اعتقاد من مشکل اصلی، ضعف فرهنگ مدیریت در کشور است. آنچه از آن با عنوان توسعه یاد می شود هنوز در مدیریت ما اتفاق نیفتاده و ما همچنان با شیوه های سنتی در جامعه مدیریت می کنیم. ضمن اینکه مدیران ما به حدی درگیر مسائل درون سازمانی شده اند که کمتر متوجه تحولاتی می شوند که در بیرون از سازمانشان در جریان است.

تازه مواجه نموده. دنیایی که از آن با عنوان عصر اطلاعات یاد می شود. این تحول در تمامی مطالب نوشته شده در رابطه با مدیریت به چشم می خورد تا جایی که غول های بزرگ مدیریت همچون پیتز دراکر و چارلز هندی عنوان می کنند که آنچه تاکنون در رابطه با مدیریت نوشته شده باید بازنویسی شود. بازنویسی بدین معنا که تمامی باورها، تئوری ها، روش های گذشته در مدیریت نیازمند بازنگری است. با این وجود امروز مشکل اصلی این است که هنوز در کشور ما پسبازی متوجه این تحولات نشده اند عصر صنعت به پایان آمده و ما وارد دنیای تازه ای به نام عصر اطلاعات شده ایم. فردی همچون گورباچف در سال ۱۹۸۵ اعلام می کند علت فروپاشی ما این بود که تقریباً جزء آخرین کسانی بودیم که متوجه شدیم بزرگترین دارایی و بزرگترین عامل تولید در عصری که ما در آن زندگی می کنیم دانایی است. بنابراین آگاهی از این تغییرات و منطبق شدن با آن برای مدیران ما بسیار ضروری به نظر می رسد. این مساله باید به یک باور تبدیل شود و این امر خود نیازمند گذر زمان است. امروز دوران حاکمیت قوانین موجود در عصر اقتصاد صنعتی به پایان رسیده به فراخور این امر اداره سازمان ها، سبک های رهبری و تمامی اصول و قوانین و تئوری های مدیریتی نیز باید تجدید نظر شود. این اتفاق در دنیا در حال رخ دادن است و ما نیز باید در کشور همسو با تحولات گام برداریم.

■ **شناسایی نقاط ضعف اولین گامی است که در راستای حل معضلات برداشته می شود. فکر می کنید تا به امروز به چه میزان سعی شده معضلات و نارسایی های**

یک سیستم ارزیابی درست از وضعیت مدیران و نحوه کار آنها را یکی از چالش های اصلی مدیریت می دانند، این در حالیست که برخی دیگر معتقدند افراد بدون در نظر گرفته شدن توانمندی ها، لیاقت ها و شایستگی هایشان در جایگاه های مدیریتی قرار می گیرند. یعنی به نوعی انتصاب می شوند و معمولاً این انتصاب براساس لیاقت ها صورت نمی پذیرد. به عنوان یک صاحب نظر وضعیت مدیریت ایران را چه طور ارزیابی می کنید و فکر می کنید مدیریت ما با چه معضلاتی روبروست؟

اجازه بدهید کمی کلان تر به قضیه نگاه کنیم. به اعتقاد من تبیین معضل اصلی مدیریت در کشور ما با دو مساله گره می خورد. اول آنکه در این کشور هنوز به مدیریت به عنوان یک روش سنتی نگریسته می شود و کسی که در راس سازمان به شیوه ای دیکتاتور مابانه دستور می دهد مدیر تلقی می شود. این در حالیست که امروزه تمامی دنیا به این باور رسیده اند که مدیریت مساله ای کاملاً علمی است. طی این سال ها سازمان فرهنگی فرا به همراه سایر سازمان هایی که در این زمینه فعالیت می کنند توسعه ظرفیت مدیریت را ماموریت اصلی خود قلمداد کرده و در پی آنند تا مدیریت را به عنوان یک علم - همچون سایر علوم - در جامعه نهادینه کنند. معضل اساسی دیگر عدم توجه به تحولات پیش آمده در دنیای امروز است که ما را با دورانی

دنیای غرب عصر تلخ حاکمیت صنعت را ساده پشت سر گذاشت. عصری که اربابان صنعت دستورهایی یکسویه صادر می کردند و پاسخی جز آری از سوی مرئوسان انتظار نمی رفت!

زمان به کنده گذشت تا با آغاز دوره نوین در مدیریت سازمانها انسان و تفکر انسان جایگاه حقیقی خود را دوباره باز یابد چرا که آنچه منجر به رشد سازمان و توسعه می شد چیزی نبود جز پرورش و بکارگیری خلاقیت افراد.

جایی خواندم: "مدیران امروز باید باور کنند که همه کارکنان از کارگران جزء تا مدیران ارشد گنجینه با ارزش از توانمندی ها، خلاقیت ها و استعدادهایی هستند که می توانند با شریک شدن در مدیریت شاهکارهایی بی نظیر خلق کنند. کفایت باور کنیم دیگر دیوارهای مدیریت انحصاری پشت درهای بسته فرو ریخته است." باوری که به اعتقاد دکتر لطیفی برای دستیابی به آن باید از پله های نخستین، یعنی آموزش شروع کرد؛ اما دورنمایی که وی از این آموزش ترسیم می کند با آنچه در مدارس و دانشگاه های ما امروز تعلیم داده می شود بسیار متفاوت است آموزشی که برای رسیدن به آن همه باید از نقطه ای که در آن ایستاده اند شروع کنند. گفتگوی ما را با دکتر فریبا لطیفی مدیر مسئول ماهنامه گزیده مدیریت به ادامه می خوانید. وی که با مدرک دکتری مدیریت از دانشگاه برونل انگلستان فارغ التحصیل شده در رابطه با مدیریت دیدگاه های خواندنی و جالبی دارد:

■ **امروزه بسیاری از صاحب نظران فقدان**

نقش توریسین های مدیریت کشور در رابطه با انطباق این تئوری ها با فرهنگ سازمانی ما چیست؟

به اعتقاد من از دو جهت می توان به این مقوله پرداخت. این مساله به خوبی روشن است که ما پیش از هر چیز نیازمند در اختیار داشتن دستاوردهای جهانی هستیم. داشتن علم بومی یا ایرانی کردن علوم به معنای پشت کردن به چنین دستاوردهایی نیست. ما باید بپذیریم که به میزان زیادی از علوم روز جهان عقب افتاده ایم اما خوشبختانه این علوم به صورت مکتوب موجود است بنابراین ما به راحتی می توانیم این دستاوردها را به سکوی تبدیل کرده و با ایستادن بر فراز آن افق های وسیع تری را برای کشورمان ترسیم کنیم. زمانیکه از انیمیشن دلیل موفقیت هایش را پرسیدند این گونه جواب داد: "من روی دوش غول ها ایستاده بودم." منظور او این بود که من به جای آغاز از نقطه صفر دستاوردهای دیگران را برای رسیدن به آرمانهایم به کار گرفتم. بنابراین استفاده از این علوم به عنوان مبنای اولیه کار بسیار مفید خواهد بود. اما مساله مهم این است که ما نیازمند پژوهش های بومی هستیم. متأسفانه امروز یکی از معضلات اصلی کشور ما این است که فرهنگ مکتوب نداریم ما تمامی تجربیات مدیران مختلف خارجی را از جای جای دنیا ترجمه می کنیم این در حالیست که تجارب ارزشمند بسیاری از مدیران توانمند داخلی به سادگی به فراموشی سپرده می شوند و بدون اینکه بر روی کاغذی ثبت شده باشند.

به اعتقاد بنده گسترش دادن این فرهنگ بخشی از وظایف مجلاتی همچون گزینه مدیریت و مجله شماس. ما نیز باید شیوه های ثبت، ضبط و انتشار این تجربیات را بیاموزیم این اسناد می توانند به صورت میراثی ماندگار پایه های تحقیقات جدید ما را تشکیل دهند. بدین ترتیب به استفاده از این شیوه که ما می توانیم علوم مستقلی داشته باشیم که خاستگاه آن سازمان های خودمان، فرهنگ خودمان و مردم خودمان هستند. البته این مساله بدین معنا نیست که مدیریت ایرانی کاملاً با آنچه با عنوان مدیریت در کشورهای خارجی جریان دارد متفاوت است. علوم دقیقه همچون ریاضیات همیشه و در هر شرایطی قوانین یکسانی دارند اما هر چه به سمت علوم اجتماعی نزدیک تر می شویم این تفاوت ها بسیار محسوس تر به چشم می خورند. بنابراین لزوم استفاده از تمامی این تئوری ها و تجربیات به خوبی احساس می شود اما مطابقت دادن آنها را با فرهنگ و شرایط داخلی هیچگاه نباید به فراموشی بسپاریم. لازمه این امر پژوهش هایی است که باید در داخل صورت پذیرد که متأسفانه زمینه آن بسیار ضعیف است. بنابراین دلایل اصلی این معضل ضعف فرهنگ پژوهش در داخل کشور و دیگری فقدان فرهنگ مکتوب کردن این تجربیات است.

یعنی شما به نوعی معتقدید که ما باید علاوه بر آموزش نکات جدید این علم را با تغییرات و شرایط روز نیز منطبق کنیم؟

دقیقاً. یعنی به نوعی این حساسیت نسبت به

تحولات محیطی باید همیشه و در هر شرایطی با مدیران جامعه ما همراه شود. اخیراً کتابی می خواندم که در آن به نکته جالبی اشاره شده بود: "مدارس مدیریتی، ما دانشجویان را برای دنیایی پرورش می دهند که بعد از فارغ التحصیلی وجود خارجی ندارد." یعنی سرعت تغییرات امروز به قدری زیاد شده که پس از اتمام دوره متوجه می شوید شما را برای دنیای دو سال پیش آماده کرده اند. به همین خاطر در دنیای کنونی آموزش مفهوم دیگری یافته است. امروز آموزش بدین معنا نیست که دانش را در اختیار کسی قرار دهیم چرا که این دانش به سرعت تاژی خود را از دست می دهد امروز آموزش با مفهوم Learn how to learn تعریف می شود ما باید به افراد بیاموزیم که چگونه طریقه خود آموختن را بیاموزند تا از این طریق به نوعی این خودآگاهی و به روز بودن را در آنها تقویت کرده باشیم. این مساله تنها زمانی اتفاق می افتد که اشتیاق وجود داشته باشد. اگر این درد احساس نشود هیچ گونه پیشرفتی نیز حاصل نخواهد شد. به قول مولانا: "آب کم جو تشنگی آور به دست / تا بجوشد آیت از بالا و بست" اگر روزی این درد و اشتیاق نسبت به دانستن در وجود مدیران ما نهادینه شود بسیاری از مشکلات مدیریتی مملکت نیز حل خواهد شد. ضمن اینکه باید افراد یا نهادهایی نیز در این سو پاسخگوی این نیاز باشند. با ایجاد شدن چنین شرایطی بی شک توسعه نیز اتفاق خواهد افتاد.

فکر می کنید علاوه بر نشریات و مجلاتی که در حوزه مدیریت فعالیت می کنند دولت ، بخش خصوصی و دانشگاه ها در این رابطه تا چه اندازه موثرند؟

بحث پژوهشی که بیشتر از این مطرح شد به اعتقاد بنده مهمترین وظیفه دانشگاه ها را تشکیل می دهد. اما در رابطه با دولت؛ اخیراً در سازمان فراتکابی با عنوان "بازآفرینی دولت" منتشر شد. آنچه در این کتاب مورد تأکید قرار گرفته تنها در یک جمله خلاصه می شود: "وظیفه دولت سکانداری است نه پارو زدن!" دولت به هیچ عنوان خود نباید وارد میدان عمل شود او می تواند تنها نقش یک زمینه ساز خوب را ایفا کند تا بدین ترتیب پژوهش های بومی به سادگی صورت پذیرد و از سویی نیز با حمایت از سازمان هایی که به نوعی امر فرهنگ سازی را به منظور بسط و گسترش مدیریت در کشور در دستور کار خود قرار داده اند؛ ادامه حیات آنان را تأمین نماید. دولت حتی می تواند در به وجود آمدن و استمرار فعالیت سازمان های مشاوره مدیریت نیز تسهیل کننده باشد.

مساله دیگری که امروز در دنیا مطرح می شود بحث مدیریت روابط انسانی است. مساله ای که شاید در سازمان های ما چندان بهایی به آن داده نمی شود. در اغلب سازمان های ما با افراد همان گونه برخورد می شود که با ماشین ها، یعنی به نوعی همچنان سیستم مدیریت سنتی در جریان است نظر شما در این رابطه چیست؟

بله، این شیوه برخورد مکانیکی با افراد، نوعی

سبک مدیریت بود که در عصر صنعت در کشورهای غربی رواج داشت. بنا به گفته تیلور ما همان گونه که یک ماشین را به سادگی می توانیم تنظیم کنیم در رابطه با سازمان نیز به همان ترتیب می توانیم عمل کنیم؛ یعنی به نوعی به افراد یک سازمان همچون قطعات ماشین می نگریست. با گذر زمان آنها به اشتباهات خود پی برده و روش هایشان تغییر کرد. اما متأسفانه در کشور ما همچنان این جریان در برخی از سازمان ها باقیست. در این رابطه اجازه دهید کمی کلان تر به قضیه نگاه کنیم. بنا به گفته پیتر دراگر ما در عصری زندگی می کنیم که تنها عامل تولید دانایی است و این دانایی چیزی نیست مگر محصول تفکر انسان ها. پی بردن به این مساله ما را به خوبی متوجه اهمیت موضوع می کند. به خوبی به خاطر دارم زمان اقامتم در انگلستان وقتی از بلر خواسته شد نطق انتخاباتی خود را ایراد کرده و طی آن برنامه های آینده خود را اعلام کند او به سادگی پشت تریبون قرار گرفت و گفت: "من تنها سه برنامه دارم Education، Education، Education." و پایان آمد. آنها به خوبی به اهمیت دانایی پی برده و روش دستیابی به آن را پیدا کرده اند. این مسیری است که دیر یا زود باید در کشور ما نیز طی شود. بنابراین من معتقدم بی توجهی به افراد در سازمان های ما بدین خاطر است که ما هنوز به انسان ها به عنوان عامل اصلی تولید اعتقاد چندانی نداریم.

با توجه به تمامی مسائلی که در طول مصاحبه عنوان شد فکر می کنید آیا می شود الگویی برای مدیریت ترسیم کرد تا مدیران ما براساس آن حرکت کنند؟

در حال حاضر با توجه به سرعت تحولات طراحی هیچ الگوی پیش ساخته ای در رابطه با مدیریت امکانپذیر نیست. علم مدیریت چیزی غیر از گردآوری علمی تجربیات مدیران و مکتوب کردن آنها نیست این تجربیات به مرور زمان به صورت تئوری ها، مدل ها، فرضیات و غیره درآمده و همچون جعبه ابزاری در اختیار مدیران قرار می گیرد به میزانی که این جعبه ابزار مجهزتر باشد امکان مواجهه با مشکلات نیز بیشتر می شود. بنابراین اینکه یک الگوی خاص ارائه کنیم به هیچ عنوان صحیح نیست بلکه مدیران ما باید جعبه ابزارشان را از طریق آشنایی هر چه بیشتر با این تجربیات تجهیز کنند. امروز در دنیا با هزینه های گزافی این تجربیات کسب می شوند و نتایج آن به صورت رایگان از طریق کتاب ها و مقالات در اختیار دیگران قرار می گیرد در کشور ما نیز از این تجربیات به وفور یافت می شود. اما متأسفانه هیچ گونه تلاشی در جهت مکتوب کردن و انتشار این تجربیات صورت نمی پذیرد. به طور قطع هرچه مدیران ما احاطه بیشتری روی این تجارب داشته باشند قدرت مانور بیشتری نیز خواهند داشت.

در طی صحبت های پتان به این نکته اشاره کردید که غربی ها به لزوم اهمیت آموزش و دانایی پی برده اند. این در حالیست که در کشور ما چندان به اصل دانایی بها داده نمی شود اگر بخواهید وضعیت ایران را با دنیای غرب مقایسه

کنید فکر می کنید ما چقدر با آنها فاصله داریم و چند سال دیگر ممکن است به وضعیت کنونی آنها برسیم؟ برای دستیابی به این هدف چقدر باید تلاش کرد؟ فاصله فیزیکی در این میان به هیچ عنوان مهم نیست مساله اصلی این است که تا چه حد صورت مساله درک شده باشد. اگر این تشنگی احساس نشود نه تنها هیچ وقت این فاصله پر نمی شود بلکه روز به روز نیز عمیق تر خواهد شد. ضمن اینکه لازم است وجدان های آگاه و بیداری نیز وجود داشته باشند که مسائل را پیگیری کنند. بنابراین اولین مساله ایجاد آگاهی است. اگر این آگاهی حاصل شود، به دنبال آن درد احساس می شود؛ با احساس درد انسان به طور خودکار در جهت درمان اقدام خواهد کرد.

خوشبختانه نسل ما برخلاف کشورهای غربی نسل جوانی است. این مساله گاهی به عنوان یک مشکل قلمداد می شود در حالیکه چنین مزیتی برای کشور ما برخوردار از ذهن های فعال و خلاق را رقم می زند. منتها مهم این است که بفهمیم این ذهن ها بزرگترین سرمایه های ما هستند. ما زمانی می توانیم این فاصله را ببوشانیم که خود بخواهیم و همت کنیم. کمال طلبی هدف نهایی تمامی انسان هاست اما رسیدن به این کمال نیازمند شور و اشتیاقی است. اگر به دنبال توسعه هستیم باید بپذیریم که توسعه با آدم های توسعه نیافته هرگز اتفاق نمی افتد. مشکل ما توسعه نیافتگی آدم هاست. دوباره تکرار می کنم اگر به این نتیجه برسیم که مهمترین عامل تولید دانایی است، برای رسیدن به این توسعه یافتگی روی افراد سرمایه گذاری می کنیم.

ما در فرهنگ کشورمان آموزه های بسیار جالبی داریم به طور مثال می گوئیم به جای ماهی دادن به افراد به آنها ماهیگیری بیاموزیم در حالیکه به هیچ عنوان به این مسائل عمل نمی کنیم. فکر می کنید ریشه اصلی این معضل را در کجا می توان جستجو کرد؟

متأسفانه ما عادت کرده ایم که به سادگی از کنار مسائل بگذریم. از راسل می پرسند: "توجه طور دانشجویی را می پسندی؟" پاسخ می دهد: "دانشجویی که همیشه حیران باشد." اگر نیوتن توانست جاذبه زمین را کشف کند به خاطر حیرتی بود که با پایین افتادن سیب در او ایجاد شده بود. ما هیچ گاه در مقابل مسائل حیرت نمی کنیم در حالیکه این حیرت نقطه آغازی است که به پژوهش ختم می شود. مفهومی که متأسفانه در کشور ما چندان به آن بها داده نمی شود؛ چرا که ما روحیه یادگیری را از همان دوران کودکی در افرادمان تقویت نمی کنیم. صحبتیم را با این جمله از مارتین لوتینر کینگ تمام می کنم که می گوید: "هر کسی می تواند انسان بزرگی باشد چرا که همه ما می توانیم خدمت کنیم." بنابراین امیدوارم همه ما به دنبال این باشیم که بتوانیم راه خدمت کردن به دیگران را پیدا کنیم تا بدین ترتیب به بزرگی دست یابیم و همت، تلاش، سخت کوشی را به منظور حل معضلات کشورمان به کار بندیم.