



نیازمند بازآفرینی خویشتم خود، مستقیم

گفت و گو با دکتر محمد ابراهیم محجوب - مشاور عالی شرکت سرمایه‌گذاری ری

اشاره:

دکتر محمد ابراهیم محجوب، دارای دکترای رشته دینامیک سیستم‌ها از دانشگاه اوتاوا-کانادا است. وی که در حال حاضر به عنوان استاد دانشگاه امیرکبیر ایران و دانشگاه اوتاوا-کانادا به تدریس می‌پردازد؛ دارای بیش از ۲۵ سال تجربه در مهندسی، مدیریت، تدریس، تحقیق، و مشاوره در پروژه‌های کلان در ایران و کانادا (از جمله ۷ سال مسئولیت در پروژه‌های پارس جنوبی در سمت مدیریت برنامه‌ریزی، مدیریت سلامتی و ایمنی، و مدیریت کیفیت) می‌باشد. دکتر محجوب، همچنین بنیان‌گذار و نخستین مدیر واحد ایمنی، سلامت و محیط زیست در شرکت نفت و گاز پارس و دبیر علمی چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه بوده است. از دکتر محجوب مقالات و کتاب‌های متعددی در زمینه‌های مدیریت و رهبری سازمان و فلسفه مدیریت تألیف و ترجمه شده است که آخرین کتاب وی تحت عنوان «مدیریت کوروش بزرگ» به چاپ دوم نیز رسیده است. سمت فعلی ایشان، مشاور عالی شرکت سرمایه‌گذاری ری می‌باشد.

به شیوه‌های نوین مدیریت در دنیا اشاره نماید

تخت خدمت خوانندگان مجله وزین کارآفرینان درود می‌فرستم و از شما و مدیران محترم مجله سیاست‌گذاری می‌کنم که فرصتی برای گفت‌وگو با این‌جانب فراهم آورده‌اید.

به نظر می‌رسد جهان وارد فضای (پارادایم) متفاوتی در زمینه اقتصاد و مدیریت می‌شود. به‌گمانم این‌گذار، فرصت ارزشمندی است برای سازمان‌ها اقتصادی که به خانه تکانی و بازنگری استراتژیک بپردازند و از خود بپرسند به کدام سو روانند و دنبال چه هستند؟ آیا راه پیموده شده را درست آمده‌اند؟ به‌نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌ها راه نادرست را برگزیده‌اند چون این‌همه ناهنجاری و ناپسامانی را برای بشریت پدید آورده‌اند. مدیریت امروزی بیشتر بر فناوری مدیریت باریک شده تا بر فلسفه آن. فناوری مدیریت روز به روز پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر و به همین نسبت فلسفه آن به فراموشی سپرده می‌شود. به‌سخن دیگر، بیشتر توجهات معطوف به چگونه مدیریت کردن است و نه به چرایی آن.

خرد حکم می‌کند به بازنگری بنیادین بپردازیم که طی دوپست سال اخیر که مدیریت تنوریزه شده و شالوده‌های نظری آن تا اندازه زیادی پایه‌گذاری گردیده؛ دستاوردهای ما چه بوده است؟ چگونه به این دستاوردها رسیده‌ایم؟ آیا مسیر را درست آمده‌ایم؟ آیا به روزگار بهتری رسیده‌ایم؟ این بحث به‌ویژه از چند سال پیش که ستون‌های اخلاقی مدیریت رو به فروپاشی گذاشته شتاب پیدا کرده و با فروپاشی اخیر بازارهای مالی به بحث روز بدل شده است.

به وضعیت مدیریت در ایران اشاره نماید.

آشنایی با بستر فرهنگی که دانش مدیریت در آن فعال شود و باروری داشته باشد در مدیریت ایران جای خالی است. گمان می‌کنم آشنایی مدیران و دانشجویان رشته مدیریت با این بستر اندک است و در دروس دانشگاهی رشته مدیریت رد پای از آن چندان به چشم نمی‌خورد. بسیاری از ما با تاریخ و فرهنگ و ادبیات و معارف خودمان بیگانه‌ایم و نیازی هم به آشنایی با آن حس نمی‌کنیم. چهل مرکب! گاهی اوقات تظاهر می‌کنیم نیاز داریم ولی بهانه می‌آوریم که وقت نداریم! عذر بدتر از گناه.

تنها آمده‌ایم مشتکی درس و کتاب و روش و فرآیندهایی را از غرب اقتباس کرده‌ایم و همان‌ها را هم اغلب ناقص اجرا می‌کنیم. در بسیاری از موارد هم این تصور پیش می‌آید که باید برویم سراغ آخرین فناوری‌ها و نرم‌افزارها تا موفق شویم، غافل از این‌که مشکل ما در تعریف صورت مساله است نه در شیوه و سرعت حل مساله. ما پیوسته می‌گوییم برای پیشرفت کردن نیازمند دانش و ابزارهای روز هستیم بی‌آن‌که پیشرفت را تعریف کرده باشیم.

به اعتقاد من کمبود اصلی مدیریت کشور (چه بخش خصوصی و چه بخش دولتی) آشنایی با فرهنگ و معارف خودمان است. موفقیت در کاربرد فناوری مدیریت پیش‌نیازهایی دارد که لزوماً ممکن است در کشور ما فراهم نشده باشد.

یعنی باید در زمینه بومی سازی مدیریت اقداماتی انجام شود؟

ما هزاران سال است مدیریت کرده‌ایم. مدیریت

یعنی زندگی کردن. ما پیش از این که از فناوری غربی کمک بگیریم روش‌ها و شیوه تولید و بازرگانی مخصوص خود را داشته‌ایم. نمی‌خواهم بگویم آن خوب بوده یا بد بوده، هرچه بوده بدون آشنایی با این ژن فرهنگی، چالش‌های مدیریتی ما دو چندان خواهد شد و مشخص نیست مسیری که برگزیده ایم ما را به نتیجه مطلوب برساند.

تاکید من بر شناخت تاریخ و فرهنگ پیچیده هزاران ساله ایران است و دستیابی به این که ما کیستیم؟ بزرگان ما چه گفته‌اند؟ چگونه زیسته‌ایم؟ چگونه نیازهای خود را برآورده کرده‌ایم؟ برای مثال چرخ اقتصاد غرب امروزه بر محور بازرگانی (بهره‌برداری از حس پرخواهی و آزمندی بشر) می‌چرخد در حالی که در فرهنگ و مذهب ما اصل بر قناعت است و پرخواهی زشت و ناپسند است. در فرهنگ غرب «داشتن» ارزش است، در حالی که در فرهنگ ما قناعت است که فضیلت بزرگ است و پیامبر ما به نداشتن خود افتخار کرده است. آیا به‌راستی می‌توانیم این دو دیدگاه کاملاً متفاوت را نادیده بگیریم و صرفاً فناوری مدیریت اقتصادی را به‌کار آوریم؟ من سخن اقبال لاهوری-ادیب پاکستانی را می‌پسندم که فرمود: ای خوش آن قومی که جان او تپید- از گل خود، خویش را باز آفرید. به جای بومی سازی نیازمند بازآفرینی خویشتم خود هستیم.

دروسی که در رشته مدیریت دانشگاه‌ها تدریس می‌شوند تا چه میزان با نیازهای واحدهای صنعتی و اقتصادی همخوانی دارد؟ نباید در دانشگاه انتظار داشت افراد را یک‌باره برای محیط کار آماده کند. اگر بتوانیم در دانشگاه شالوده

نظری و فلسفه موضوع را به درستی نهادینه سازیم و برای دانشجویان پرسش بیافرینیم تا راه حل، شاید به جایی برسیم. ما به‌جای این‌که ذهن دانشجویان را برای پرسشگری و کاوش تربیت کنیم، اغلب با آموزش دادن یک سری ابزارها و فرآیندها، این باور دروغین را در آنان پدید می‌آوریم که خواهند توانست مدیریت کنند. ولی می‌بینیم او در میدان عمل موفق نیست. به‌گمانم این مشکل دانشگاه، دانشجویان و محیط کار نیست. شاید به این دلیل باشد که در کلان اجتماع ما، کسی که راه حل می‌دهد (ولو ناکارآمد) قهرمان است و کسی که می‌پرسد (ولو ناکارآمد) داشته باشند ولو این‌که مساله‌ای راه حلی در آستین داشته باشند! ما بیشتر برایش موجود نباشد! ما بیشتر و پیش از آن که به صورت مسأله بپردازیم دنبال راه حل می‌رویم. شاید راه‌حلی خیلی هم خوب باشد ولی وقتی این راه حل برای یک مساله بی‌مورد به‌کار گرفته شود نتیجه می‌تواند فاجعه‌بار باشد. دانشجویان ما ابزارها را به خوبی یاد می‌گیرند اما برقراری ارتباط میان مسأله و راه حل کار آسانی نیست، و این همان چیزی است که در غرب پیش‌فرض است و در این‌جا نادیده گرفته می‌شود. ما که نمی‌توانیم راه‌حل مساله را بیرون از بستر تاریخی-اجتماعی-فرهنگی جامعه خودمان به‌کار ببریم. پس باید با این بستر خوب آشنا شویم ولی فعلاً که این‌طور نیست. نتیجه این شده که یا جوانان می‌گذارند می‌روند جایی که بتوانند آموخته‌های خود را به کار بگیرند، یا این‌که به هرچه درس و نظریه و دانشگاه است بدین می‌شوند. چرخه آموزش هم ناقص سر جایش می‌ماند.

مدیر تا چه میزان می‌تواند ناجی مجموعه خود باشد؟ بسیاری معتقدند که یک مدیر هم می‌تواند یک واحد ورشکسته را تبدیل به واحد موفق نماید و هم از یک مجموعه موفق یک واحد شکست خورده بسازد؛ دیدگاه شما در این زمینه چیست؟

این یک موضوع عقیدتی است و نمی‌توان حکم قطعی داد. برخی بر این باورند که مدیر یک نفر است و به همان اندازه یک نفر می‌تواند بر سازمان اثر بگذارد. در سوی دیگر برخی می‌گویند مدیر می‌تواند راهی، بخش سازمان خود باشد. هر دوی این دیدگاه‌ها را داریم و مصداق هر دو را بارها دیده‌ایم. واقعیت این است که هر تحول بزرگ و شگفت‌آوری را که واکنشی کنیم در نهایت به یک نفر می‌رسیم. در این موارد می‌توان به مه‌تاما گاندی رهبر آزادیخواه هند، نلسون ماندلا رهبر پیشین آفریقای جنوبی، مارتین لوتر کینگ، یعقوب لیت، خواجه نظام‌الملک، و نمونه‌های دیگر اشاره داشت. مدیر اگر درک درستی از سیستم سازمان خودش داشته باشد و بتواند عوامل اثر گذار و اثرپذیر آن را به درستی ارزیابی کند؛ اراده کافی هم برای ایجاد دگرگونی داشته باشد؛ علی‌القاعده باید بتواند دستاوردهای جدی داشته باشد. کسانی که می‌گویند نمی‌شود، شاید نتوانسته‌اند سیستم سازمان خود را به درستی ارزیابی و تحلیل کنند. به لحاظ شخصیتی هم برخی‌ها زودنویس می‌شوند و پس از اندکی تلاش به‌جایی نمی‌رسند و بعد فریاد بر می‌دارند یک دست صدا ندارد و از این قبیل. هر دو گروه را داریم. من جزو گروهی هستم که عقیده دارم فرد می‌تواند سرچشمه تحولات عمیق و اثرات ژرف باشد.

همان‌طور که می‌دانید در سایر کشورها تعداد شرکت‌ها و واحدهای که چندین دهه سابقه فعالیت دارند؛ قابل توجه است در حالی که تعداد این واحدها در ایران بسیار اندک و انگشت شمار می‌باشد، در واقع شرکت‌های ایرانی به زحمت به نسل سوم و نسل‌های بعدی می‌رسند؛ به عقیده شما علت این امر چیست؟

پاسخ به این پرسش، نیاز به تحقیق دارد. بنگاهداری به شکل امروزی در کشور ما جوان و سخت به دولت وابسته است. بخش خصوصی چندان میدانی برای شکوفایی نداشته که از میان آن‌ها، تعدادی ماندگار شوند. طبعاً هرچه شمار بنگاه‌هایی که اجازه فعالیت بنیادین اقتصادی دارند بیشتر باشد، شمار ماندگارها هم بیشتر خواهد شد.

البته نهادها و بنیادهای دیگری در کشور داریم که پیشینه‌ای بس کهن دارند. این‌ها عموماً نهادهای فرهنگی-مذهبی هستند و برخی از آن‌ها صد‌ها سال دوام آورده‌اند. شاید دلیلش این باشد که پشتوانه این نهادها مردم بوده‌اند و همیشه به ماندگاری فرهنگی-مذهبی اطمینان خاطر وجود داشته است. نهادهای یادشده حتی با تغییر دولت‌ها هم آسیب ندیده‌اند و به راه خود ادامه داده‌اند. اما نهادهای اقتصادی چون سخت متأثر از دولت هستند دچار افت و خیز و گاه پریشانی می‌شوند.

به عقیده شما بحران اقتصادی اخیر جهان

اثراتی روی مدیریت و توانمندی مدیران گذاشته است؟

به نظر مهمترین اثری که بحران جهانی بر مدیریت گذاشته فرا آوردن این پرسش است که چگونه سردمداران اقتصاد جهانی با حجم انبوه اطلاعات، دانش و تجارب عملی در دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی و واحدهای اقتصادی و صنعتی نتوانسته‌اند نادرستی راه را تشخیص دهند؟

این دیدگاه وجود دارد که مدیریت بخش دولتی در مقایسه با مدیریت بخش خصوصی توانمند نیست؛ دیدگاه شما در این زمینه چیست؟

لازمه پاسخ به این پرسش تحقیق بر پایه آمار است اما نکته مهم این است که برداشت درستی از مدیریت داشته باشیم. در فرهنگ کهن ایرانی همواره برای مدیر یک "فره ایزدی" لازم بوده است. در لغت نامه دهخدا، فره ایزدی نوری الهی

به نظر مهم‌ترین اثری که بحران جهانی بر مدیریت گذاشته فرا آوردن این پرسش است که چگونه سردمداران اقتصاد جهانی با حجم انبوه اطلاعات، دانش و تجارب عملی در دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی و واحدهای اقتصادی و صنعتی نتوانسته‌اند نادرستی راه را تشخیص دهند؟

فکر می‌کنم بیشتر اقتصاد دانان به دلیل این که با علوم طبیعی (فیزیک و شیمی و زیست‌شناسی و مانند این‌ها) چندان آشنایی ندارند، تحلیل درستی از تحولات جهان هستی ندارند. در حال حاضر اگر از اقتصاددانان راه حل برون رفت از بحران اقتصادی خواسته شود، بر پایه همین چارچوب ذهنی که خودش پدید آورنده ناهنجاری‌ها بوده می‌خواهند راه حل بدهند و ای بسا کار را از این که هست خراب‌تر کنند. به‌گمان من یک دگرگونی بنیادی در حال وقوع است که چهارچوب ذهنی اقتصاد دانان امروز آن را درک نمی‌کند. ما باید به سخنان علمای طبیعیات هم گوش بدهیم. باید بینیم فیزیک‌دانان، طبیعت‌شناسان، زیست‌شناسان‌ها و زمین‌شناس‌ها چه می‌گویند؟ ما نیازمند این هستیم که از اساس و به صورت ریشه‌ای تئوری‌های بنیادین شکل دهنده باورهای اقتصادی خودمان را بازنگری کنیم. به عقیده من دیگر کره زمین جوابگوی این همه پُرخوابی و آزمندی بشر نیست.

موضوع، تنها فروپاشی بازارهای بورس و مسکن و ارایه راه حل برای این‌ها نیست کما این که دولت "جورج بوش" و "باراک اوباما" و دیگر دولت‌های غربی راه حل اقتصادی داده‌اند اما وضع اگر بدتر نشده باشد بهتر هم نشده، البته قبول دارم به زمان نیاز داریم. ولی تا وقتی با همین چارچوب فکری کنونی بخواهیم مشکل را حل کنیم بعید است به‌جایی برسیم. چارچوب فکری کنونی مردم را سه دسته می‌داند. گروهی با بهره‌گیری از عادت زشت پرخوابی انسان‌ها سرگرم خلق نیازهای دروغین هستند و پیوسته به این عادت زشت دامن می‌زنند و اسمش را گذاشته‌اند بازاریابی. گروه دوم هم سرگرم برآورده ساختن آن نیازهای دروغین هستند و اسمش را گذاشته‌اند تولید. و این کار را به بهای آلودن آب‌ها و جنگل‌ها و زمین‌ها و نعمت‌های طبیعی انجام می‌دهند. گروه سوم هم به دو گروه اول و دوم خدمات می‌دهند. کره زمین تاب این همه تجاوز را ندارد.

دستاوردهایش و به توانایی‌ها و ناتوانی‌هایش پی ببرد و به فراخور آن دست به اصلاح بزند. خوب پرسیدن هنر بسیار برانده‌ای است که کمتر کسی دارد.

برخی از مدیران، مشاوره را نوعی هزینه می‌دانند. دیدگاه شما در این مورد چیست؟

شاید این اعتقاد به دلیل هرز افتادن فرایند مشاوره باشد. نمونه‌های پرشماری از کامیابی و ناکامی این فرایند داریم. شاید دلیل مشاوره‌های ناکام، دنباله‌روی سطحی و پیاده سازی موارد ظاهری مشاوره از دیگران باشد. در مواردی که مدیر می‌داند از مشاور چه می‌خواهد و نه مشاور می‌داند از چه راهی می‌تواند به مدیر کمک کند. پیدا است پول و انرژی و زمان هرز خواهد رفت. ما درباره

مشاور باید سابقه مدیریتی هم داشته باشد؟

نمی‌توانم قاطعانه حکم کنم. مواردی وجود دارد که مشاور تجربه مدیریتی نداشته و توانسته به خوبی از عهده مشاوره بر آید، در مواردی هم مشاور دارای سابقه مدیریتی بوده اما عملکرد پسنده‌ای نداشته. این نکته که معرفت مشاوره چگونه کسب شود، چندان ملاک نیست البته پسنده‌ای است که مشاور وادی مدیریت را تجربه کرده باشد اما این امر قطعی، لازم و واجب نیست. مسأله مهم کسب معرفت نسبت به موضوع مشاوره و به‌کارگیری روش درست آن است. طبعاً داشتن تجربه اجرایی در حوزه مورد نظر می‌تواند بسیار مفید باشد.

آیا ارایه مشاوره به صورت موازی و همزمان برای واحدهای مختلف، تمرکز و نظم ذهنی مشاور را مشکل نمی‌سازد؟

وقتی مشاوره به صورت دکان در بیاید انتظاری بیش از این نمی‌توان داشت. اما اگر مشاوره به صورت عشق، مسئولیت، و رسالت پشتیبانی از مدیران و سازمان‌ها و آئینه شدن برای آن‌ها و کمک به شکوفایی آن‌ها شود در بیاید، وضع فرق خواهد کرد. منظور از تبدیل به دکان این است که کاری صرفاً با هدف کسب درآمد مالی انجام گیرد. این نه فقط در مشاوره، در تدریس و تحقیق هم همین است.

نکته پایانی این گفت و گو؟

میدانی بس فراخ برای کارآفرینی پدید آمده است که روز به روز گسترده‌تر می‌شود. پیش از این عرض کردم که عمده فعالیت‌های اقتصادی امروز را سه گروه از انسان‌ها انجام می‌دهند. به‌گمان من جای یک گروه چهارم بسیار خالی است. گروهی که خراب‌کاری‌های این‌ها را جبران کند. گروهی که بتواند راه‌کارها و ابزارهای بازسازی محیط زیست را بیافریند و به مردم یاد بدهد. نیز گروهی که بتواند روان آزرد و پریشان انسان امروزی را کمی آرامش ببخشد. خوشبختانه ما گنجینه بزرگی از معرفت، عرفان، و ادب در کشورمان داریم. جهان امروز تشنه این‌ها است. اگر جوانان ما با این کالای ماندگار یعنی عرفان و ادبیات خودمان آشنا شوند و آن را به تناسب زبان، نیاز و فناوری امروز عرضه نمایند، مشاغل متعددی به وجود خواهند آمد. موفق باشید.