



MANAGEMENT

● کاترین وایت هورن^(۱)

روزنامه نگار انگلیسی

● مترجم: دکتر غلامعلی سرمد

مدیران خوب

چه مشخصاتی دارند؟

مدیران حرفه‌ای مشابه یا تقریباً مشابه می‌گویند، هر چند ممکن است در عمل هر کدام از آنان رفتارهای متفاوت داشته باشند. به علاوه، مدیران معمولاً مفروضات نسبتاً مشابه دارند، یا حداقل به زبانی سخن می‌گویند که کلمات و عبارات آن

متفاوت چنین نظراتی پرسیده و همه را نگهداری کرده تا در نهایت آرای افراد غیر خودی را با خود مقایسه کند.

با لحظاتی اندیشه متوجه شدم که او حق دارد چنین مجموعه‌ای از اطلاعات را جمع آوری کند. در ظاهر به نظر می‌رسد اکثر

چند ماه قبل یکی از کارکنان دانشکده مدیریت بازرگانی از من پرسید که درباره مدیریت چه نظری دارم. وی بلافاصله خاطر نشان ساخت: «البته می‌دانم که شما از نزدیک با مدیریت به ویژه با مدیریت بازرگانی، ارتباط تدارید یا به بیان دیگر در این زمینه خودی نیستند. اما واقعیت این است که می‌خواهم نظر یک غیر خودی را جویا شوم. یعنی می‌خواهم بدانم کسی که از دور به یک پدیده به صورت حاشیه‌ای می‌نگرد، نسبت به آن چه ذهنیتی دارد.» وی سپس توضیح داد که تا آن روز از افراد مختلف متعلق به جنس و سن و تحصیلات

تقریباً در نزد همه مشترک است. اما کسانی که با صفت مدیر شناخته نمی‌شوند، به ظاهر فقط از حاشیه به قضیه می‌نگرند و ظاهراً نباید مطالب فراوان نسبت به مدیریت بدانند، هر چند معنی حرفهای فراوان برای گفتن دارند که بسیار شنیدنی است. به علاوه، چون به هیچ مقوله‌ای وابستگی شدید و به هیچ پدیده‌ای حساسیت شدید ندارند، می‌توانند سالمتر باقی بمانند. حال آن که متخصصان دست اندر کار مدیریت چنان در نظریه‌ها و اندیشه‌های مدیریتی غرق شده‌اند، که می‌توان گفت نجات آنان بسیار دشوار است. به علاوه اینان از مباحث مدیریتی «بت» ساخته‌اند و کم و بیش به اسارت آن درآمده‌اند.

از جایی که من به مسائل نگاه می‌کنم، خیلی راحت می‌توانم بگویم کدام کار برای کدام مدیر مناسب است و این یا آن مدیر چه رفتاری باید داشته باشد. در عین حال، آن چه را در بین اکثر مدیران می‌بینم، می‌توانم به شرح زیر خلاصه کنم:

* میزان تعهدی که نسبت به سازمان و انجام کار و در نهایت نسبت به جامعه دارند.

* انرژی و وقتی که در هر روز کاری در راه اداره امور صرف می‌کنند.

* شادابی و روحیه خوبی که در سر تا سر ساعات کار در چهره‌های آنان موج می‌زند.

* رنجی که به دنبال سنگینی بار وظایف و مسئولیتهای خود تحمل می‌کنند، هر چند به طور معمول زیر لب یا در خفا «غر می‌زنند».

* درگیریهایی گاه و بی‌گاه با افراد مختلف از برون و درون سازمان، که البته این درگیریهادر آن چه به روابط هر مدیر با افراد بالاتر از خودش مربوط می‌شود، شدیدتر و آزار دهنده است، زیرا افراد فوق معمولاً نسبت به زیر دستان سختگیرترند. از سوی دیگر در ذهن خودم از مدیران طبقه بندی‌هایی دارم که اهم آنها بدین شرح است:

۱- تقریباً همه مدیران بر این باورند که بزرگترین عامل انگیزشی انسان برای کار

کردن، به دست آوردن پول است، ضمن این که این باور در اندیشه آنان ریشه‌هایی نسبتاً عمیق دارند. نکته دیگر این است که خود مدیران نیز انگیزه‌های قوی‌تر از پول نمی‌شناسند، یا لاقلاً در روزهای دور که هنوز مدیر نشده بودند، پول را در رأس انگیزه‌ها قرار می‌دادند. عجیب این که مدیرانی که من می‌شناسم به قدر شایسته به خودشناسی نایل نیامده‌اند و گرنه می‌دانستند که:

- هر کس اتومبیل بزرگتر داشته باشد، لزوماً راحت‌تر مسافرت نمی‌کند.

- اتومبیل بزرگتر نباید و نمی‌تواند همیشه از اتومبیل کوچکتر، سریع‌تر حرکت کند.

- چه بسا قیمت اتومبیل کوچکتر بیش از اتومبیل بزرگتر باشد.

- از لحاظ سوخت، استحکام، استهلاک، ایمنی و دهها مورد دیگر نیز نمی‌توان بین اتومبیل بزرگتر و کوچکتر، یکی را برتر دانست مگر آن که هر دو در زمینه‌های مختلف آزمایش شود.

به همین قیاس، نمی‌توان گفت که هر کس پول زیادتری دارد تا برای مدرسه رفتن فرزندش خرج کند، بیشترین سود را خواهد برد و فرزندش از آموزشهای بهتر و بیشتری برخوردار خواهد شد، زیرا نوع و امکانات مدرسه یک بعد قضیه است و درسخوان بودن فرزند هر کس بعد دیگر آن. همچنین نمی‌توان گفت که هر کس بتواند با تکیه بر درآمدش گاه و بیگاه برای اطرافیان، به ویژه همسرش، هدیه بخرد خوشبخت‌تر از کسی است که سالی یک مرتبه هم به دشواری می‌تواند چنین هدیه یا هدیه‌هایی خریداری کند.

از سویی دیگر، می‌دانم که عده‌ای از مدیران، پول را بدان سبب دوست دارند که قسمتی از آن را پس انداز کنند، زیرا به قول آدام اسمیت^(۲) در کتاب (بازی پول)^(۳) اینان افزودن بر موجودی را به برنده شدن در نوعی مبارزه تشبیه می‌کنند.

نیز، کسان دیگری پول را برای کسب پایگاه یا جایگاه اجتماعی، یا حفظ آن، دوست دارند، اگرچه معدودی از آنها ممکن

است در این راه تا مرز جنون پیش بروند. اینان پول را با جایگاه اجتماعی خود در می‌آمیزند و تصور می‌کنند که هر کس پولدار باشد مورد تأیید همکاران است، سرپرستان با چشم دیگری به او نگاه می‌کنند. به نظر آنها پول برای انسان لذتی برابر با گرفتن ترفیع‌های متوالی کارمندان، گرفتن درجه بالاتر در نزد نظامیان، یا شنیدن کف زدن‌ها پس از ایراد مطلب توسط سخنران را دارد. اما به نظر من همه اینها نمی‌دانند که آن چه یک قهرمان را شاد می‌کند، قیمت مدال روی سینه‌اش نیست، بلکه نفس عملی است که انجام می‌دهد و از سطح محلی گرفته تا ملی و بین‌المللی بیش از هر چیز برای کسب سود زیادتر کار می‌کنند، اگرچه ممکن است در مواقعی چنین وانمود کنند که سهامداران این وظیفه را مستقیم یا غیر مستقیم به آنان محول کرده‌اند، که البته این سخن می‌تواند گاه صحیح و زمانی غلط باشد. صحیح در جایی که سهامداران واقعاً و دقیقاً بازخواست کننده باشند، و غلط در جایی که امکان دسترسی سهامداران به مدیران بسیار اندک باشد. نمونه بارز نکته اخیر، شرکت‌های بزرگ سهامی است که سهامداران جز برای شرکت در مجمع عمومی یا دریافت سود سهام یا امور مشابه به شرکت یا سازمان نمی‌روند.

همچنین، ممکن است مدیران سازمان‌های بازرگانی بگویند که عامل مشوق آنان برای کسب سود، رقبا هستند و اما سؤال این است که «رقیب» شما که در رأس سازمان قرار گرفته، کیست؟ پاسخ این است که او هم انسانی است مثل شما و سازمانی مشابه سازمان شما را اداره می‌کند. او هم به فکر افزایش سود است، و او نیز یکی از دلایل سودجویی را «رقبا» می‌داند. یعنی شما برای او رقیب هستید و او برای شما، شما عامل محرکه او برای کسب سود هستید و او عامل محرکه شما.

و بالاخره عده‌ای از مدیران بازرگانی بر واژه «اتحادیه» یا اتحادیه صنعتی تأکید می‌کنند و می‌گویند که چون آبروی اتحادیه

در خطر است، ناچارند در پی کسب سود بیشتر باشند. این در خطر بودن اتحادیه هم به نوبه خود ابعدای دارد که چند مورد آن بدین شرح است: (۱) هرگاه به طور کلی یک اتحادیه خوشنام شد، افراد زیادتری به عضویت آن رغبت نشان می‌دهند، عکس این سخن در مورد اتحادیه‌های کمتر خوشنام صدق می‌کند. (۲) اتحادیه خوشنام امکان برقراری ارتباط سریع‌تر و زیادتر با مقامهای بالاتر جامعه را دارد، و به این دلیل مشکلات خود را زودتر و ساده‌تر حل می‌کند. (۳) اتحادیه خوشنام امکانات زیادتری - البته به صورت بالقوه - برای اعضای خود فراهم می‌کند که سمتهای بهتری در خارج از اتحادیه به دست بیاورند، تکیه زدن بر مشاغل سیاسی، اجرایی، اقتصادی، پارلمانی و امثال آن از این سمتها است.

از سویی دیگر، مدیران به طور کلی پول را نوعی وسیله برای نشان دادن عملکرد خود می‌دانند. یعنی به این می‌اندیشند که با داشتن پول می‌توانند: (۱) کارکنان بهتر و متخصص‌تری جذب کنند، (۲) کارآیی فردی و گروهی سازمان را بالا ببرند، (۳) در مجامع بالاتر از خود، مثل هیأت مدیره سازمان شهرت زیادتری کسب کنند و ... خلاصه به کمک پول و نیروی انسانی شایسته بر عمر سازمان و مدیریت خودشان بیفزایند. با این حال، شاید نتوان گفت که اینان به اندیشه انسان اقتصادی^(۴) دقیقاً پایبندی دارند، یعنی قبول ندارند که انسان صرفاً برای ارضای خواسته‌های خودش، یا افراد همکار یا زیر دستش، کار می‌کند.

۲- اگر از یک زاویه دیگر به قضیه بنگریم، مدیران به ندرت خودشان را حسابدار، حسابدار یا حسابرس می‌دانند، شاید بدان سبب که چنین صفتی را با کارهای اجرایی در می‌آمیزند و آن را کاری در ردیف رهبری یا مدیریت نمی‌دانند. بر عکس، اکثر مدیران خود را در مرتبه‌ای شبیه ژنرال می‌دانند. لابد شما هم می‌دانید که ژنرالها تقریباً در بالاترین رده سازمانی ارتش قرار

مدیر خوب از کارکنان انتظار دارد دکاری را که به آنها محول می‌شود، در زمان مقرر انجام دهند، اما این انتظار بخش کوچکی از کل قضیه است. او باید انتظار داشته باشد که کارها تا حد امکان خوب انجام شود. یعنی به جای نفس انجام کار به کیفیت بالای کار انجام شده بیندیشد. به این ترتیب، تصویری که از کارمند در ذهن خودش شکل می‌گیرد، بسیار خوشایند است و مشوق او برای کار باز هم بیشتر و بهتر می‌شود.

دارند و لذا عده زیادی مستقیم و غیر مستقیم زیر دست آنها کار می‌کنند. همچنین، می‌دانید که چون کسی به مقام ژنرالی می‌رسد، بیش از آن که کار کنند، دستور می‌دهد و انتظار دارد دیگران کار کنند.

ویژگی دیگری که در مدیران می‌بینم، این است که معدودی از آنها عضو قبیله یا فردی عادی هستند، بلکه اکثر آنان خود را در جایگاه رئیس قبیله می‌دانند. کسانی که با جامعه‌شناسی قبایل آشنایی دارند، می‌دانند که رئیس قبیله به شکلهای مختلف و متعدد دیگران را به کار و ادار می‌سازد، در حالی که خودش به ندرت به صورت آن چه در علم اقتصاد «کار» خوانده می‌شود، کار می‌کند. البته ممکن است گفته شود که اداره امور مختلف یک قبیله به یک تعبیر «کار» است، اما من می‌گویم که این کار با کاری که دیگر اعضای قبیله انجام می‌دهند، قابل مقایسه نیست. نمونه بارز این طرز فکر مدیران را هنگامی به عینه دیدم که چند سال پیش مسئولان شرکت واکسال^(۵) اعتصاب را ممنوع اعلام کرده بودند و خبرنگاران تلویزیون در حالی به سراغ رئیس اتحادیه صنعتی رفتند و از او نظر خواهی کردند که هیچ نوع آمادگی برای مصاحبه و ضبط تلویزیونی نداشت. به بیان دیگر، وی فرصت پیدا نکرده بود تا به رسم سایر مدیران «خودش را برای این ظاهر شدن در تلویزیون» آماده کند! در نتیجه با خشم گفت: «چه بحثی؟ چه گفت و شنودی؟ شما چه حمایتی از من می‌کنید؟ تازه، این

نخستین بار است که زیر دستان از فرمانم سرپیچی می‌کنند.» در این سخن، واژه‌های فرمان و سرپیچی برای من همان رئیس قبیله‌ای را ترسیم می‌کند که خواسته‌های خودش را در رأس همه خواسته‌ها قرار می‌دهد و انتظار دارد دیگران از او تبعیت کنند. به بیان دیگر، این نکات را نمی‌توان سخنان کسی دانست که به روش رأی‌گیری یا انتخابات، توسط دیگران برای انجام امور برگزیده شده است. بر عکس، این سخنان متعلق به کسی است که به نظر من می‌توان او را «جنگاور مغلوب»^(۶) نامید، هر چند دلش می‌خواست مانند یک ژنرال فاتح عمل کند، یا لاقط به سربازانش دستور عقب نشینی بدهد و بگوید این یک ترفند است!

۳- مدیران در ارزیابی زیر دستان از بصیرت خود به درستی استفاده نمی‌کنند. این حکم در خصوص مدیر یک واحد به تعبیری درست است و در مورد مدیر چند واحد، به تعبیر دیگر. در مورد نخست، می‌توان به مدیری اشاره کرد که خیال می‌کند آنچه برای کارمند شماره ۱ عامل انگیزشی محسوب می‌شود، در کارمند شماره ۲ نیز انگیزش ایجاد خواهد کرد. در مورد دوم می‌توان این مثال را مطرح کرد که رئیس بیمارستان تصور می‌کند تهدید به اعتصاب کارکنان خدماتی شبیه همان تهدید توسط پرستاران است. چنین مدیری نمی‌داند که کارکنان خدماتی به شکلها و رده‌های متعدد تقسیم می‌شوند: مثل کارکنان شاغل در پایین‌ترین خدمات از قبیل نظافتچی و سرایدار در مقایسه با

امنیت، احساس تعلق و دلبستگی، احساس این که مورد احترام هستند، احساس رضایت از انجام کار، اشاره کرد.

۲- مدیر خوب از کارکنان انتظار دارد کاری را که به آنها محول می‌شود، در زمان مقرر انجام دهند، اما این انتظار بخش کوچکی از کل قضیه است. او باید انتظار داشته باشد که کارها تا حد امکان خوب انجام شود. یعنی به جای نفس انجام کار به کیفیت بالای کار انجام شده بیندیشد. به این ترتیب، تصویری که از کارمند در ذهن خودش شکل می‌گیرد، بسیار خوشایند است و مشوق او برای کار باز هم بیشتر و بهتر می‌شود.

۳- مدیر خوب باید بیشتر وقت و انرژی اش را در جهت بهتر شدن کار سازمان و حضور در آن بگذراند.

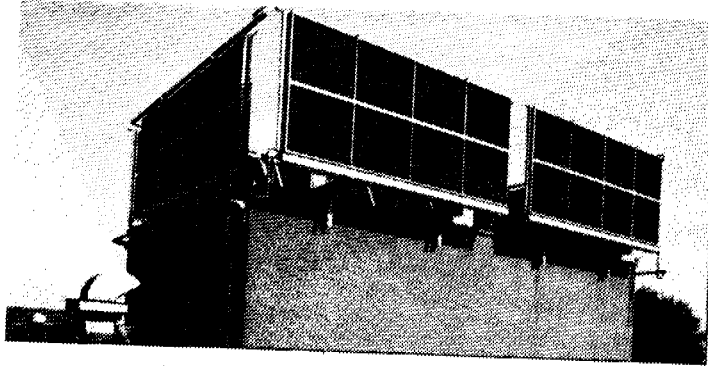
۴- مدیر خوب باید بیش از آن که به ترانزنامه و تراز پرداختها و دریافتی‌ها می‌اندیشد، به رفاه کارکنان زیر دستش فکر کند.

۵- لازم است مدیر خوب به جای آن که مشابه سرداران جنگاور عمل می‌کند، در ارتباط با زیر دستان و به صورت مشاوره دلسوز و هدایتگر ظاهر شود و بالاتر از آن، به این رفتار باور داشته باشد.

به عبارت دیگر، مدیر خوب کسی نیست که به قیمت غرق شدن دهها مسافر به نجات کشتی می‌اندیشد، بلکه در درجه اول سعی دارد کشتی را با تمام سرنشینان آن نجات دهد، ولی اگر میسر نشد، بیش از هر چیز به نجات انسانها بیندیشد. کشتی جانشین دارد، ولی برای هیچ کس جاننشینی مثل خود او پیدا نمی‌شود، یا این جاننشینی به گذشت زمان و صرف هزینه‌های فراوان نیاز دارد.

پی نوشتها:

- 1: Katharine Whitehorn
- 2: Adam Smith
- 3: The Money Game
- 4: Economic man
- 5: Vauxhall
- 6: Defeated Soldier



تفاوتهای قابل ملاحظه به چشم می‌خورد. گروه نخست به سادگی می‌توانند در بین همسایگان خدماتی را تقبل کنند و بابت انجام آن دستمزد بگیرند، در حالی که کارمندان معمولی در اکثر مواقع به چنین امکاناتی دسترسی ندارند.

با توجه به آن چه گذشت، می‌توانم نظرم را درباره مدیر خوب به شرح زیر خلاصه کنم:

۱- مدیر خوب به تمام چیزهایی که مردم، به ویژه زیر دستان، برای آن اهمیت قابل می‌شوند، می‌اندیشد که از جمله می‌توان به

کارکنان بخش صنعت (نظیر صنایع اتومبیل سازی) که بیشترین حقوق و مزایا را دریافت می‌کنند و از پایگاهی بسیار مستحکم برخوردارند. همچنین، او نمی‌داند که وادار ساختن پرستاران به اضافه کاری با وادار ساختن کارمندان دفتری به اضافه کاری، دو مقوله کاملاً متفاوت است. پرستار به سادگی می‌تواند در خارج از بیمارستان کار اضافی پیدا کند، در حالی که به ندرت ممکن است یک کارمند معمولی بتواند در خارج از بیمارستان چنین کاری به دست بیاورد. به علاوه از نظر خود اشتغالی بین پرستاران با کارمندان معمولی نیز