

# جنبه انسانی مدیریت

## مدیریت خوب و قوی بیشتر ناشی از شخصیت فرد است تا فن مدیریت

نوشته : توماس تیل<sup>(۱)</sup>

ترجمه و تلخیص : محمود زبیبانی

با نگاهی دقیق به شرکتهای دچار مشکل، می توان دریافت که مشکل بسیاری از آنها، «مدیریت» است. از کارکنان، درباره شغلشان بپرسید، می بینید که از مدیریت شکایت دارند. شرکتهای عظیم را مورد بررسی قرار دهید، خواهید دید که بزرگترین مانع در برابر تحول، نوآوری و فکریهای نو غالباً مدیریت است. حتی اگر خودتان فهرستی از تمام آن چیزهایی که مانع خلاقیت شما شده و بازدارنده خط مشی شما است، تهیه کنید و عوامل اساسی که بر سر راه موفقیت سازمان شما ایستاده بطور خلاصه بنویسید و فهرست تک تک عواملی را که مسئول از دست رفتن فرصتها و خراب شدن طرحهایی که خود شاهد آن بودید، جمع آوری کنید، باز هم خواهید دید که در بالای هر فهرست، اسامی مدیران به چشم می خورد.

امروزه مدیریت ضعیف آنچنان فراوان گشته که برخی براین باورند که سازمانهایی با مدیریت مسطح<sup>(۲)</sup> بهتر است فاقد هرگونه مدیر باشند. بسیاری از ما براین باوریم که می توانیم وظایف رئیس خود را بهتر از او انجام دهیم. آنچه که در رابطه با مدیریت، بسیار ساده بنظر می رسد آن است که با مشاهده عملکردهای ضعیف مدیران و شکستهای پی در پی آنها یقین کنیم که ما می توانستیم موفق شویم. البته کاملاً واضح است که تنها تعداد اندکی از ما قادریم مدیری بسیار لایق و شایسته باشیم.

اندکی پیرامون این ادعا که «مدیریت، چیزی غیر ضروریست» بیندیشید. دنیا قبل از به وجود آمدن اصول و مبانی علمی مدیریت که موجب منطقی شدن روند تولیدات، مردمی شدن ثروت،

تجاری شدن علم و افزایش انتظارات زندگی شد، چگونه بود، مسلماً نتیجه می‌گیرید که مدیریت عالی، معجزه نموده است.

اما واقعیتی که سبب مشکل می‌گردد آن است که مدیریت متوسط (نه خوب و نه بد)، غالباً یک مدیریت نمونه و مرجع به حساب می‌آید. مطمئناً علت آن نیست که برخی افراد بدون ژن مدیریت متولد می‌شوند و یا افرادی بطور اشتباهی زمام امور را بدست می‌گیرند، اگرچه شاید این موارد همواره رخ دهند. توضیح متداولتر، بسیار ساده‌تر از اینهاست: مدیریت توانمند و عالی، آنقدر مشکل و دشوار است که تنها تعداد اندکی بدون توجه به سختی آن تلاش نموده و موفق بنظر می‌رسند. بیشتر این مدیران ساده و بدون زرق و برق که ما از آنها شکایت داریم. برای آنکه مدیری خوب و توانمند باشند، نهایت تلاش خویش را بکار می‌بندند.

امروزه در دنیا مدیریت به هر شکل آن، یکی از متداولترین شغلهاست و ما هنوز هم چیزهایی از آن می‌خواهیم که تقریباً غیرممکن است. شما اگر یک مدیر مبتدی و تازه‌کار هستید، فهرستی از مهارت‌های کم‌وبیش سنتی مدیریت در امور مالی، کنترل هزینه‌ها، تخصیص منابع، توسعه محصول، بازاریابی، ویژگی‌های فن‌آوری و بسیاری زمینه‌های دیگر تهیه نمایید. همچنین در هنرهای مدیریتی (راهبرد تشویق و ترغیب، مذاکره، نوشتار، گفتار و شنیدار) کسب مهارت نمایید. علاوه بر اینها، لازم است که برای موفقیت سازمان، قبول مسئولیت نموده، در جهت کسب پول بیشتر تلاش کرده و آنرا عادلانه و سخاوتمندانه تقسیم نمایید. از این گذشته، بایستی خصایص کیفی را به اثبات رسانده و رهبری، شجاعت و شخصیت از خود نشان دهید (خصوصیاتی نظیر بصیرت، بردباری و متانت، عشق و علاقه، حساسیت، تعهد، هوش و ذکاوت، معیارهای اخلاقی، توجه به موهبت‌های الهی، سعادت، شجاعت و تهور و حتی گاهگاهی فروتنی). در انتها نیز مصراانه از شما می‌خواهیم تا به‌عنوان یک دوست و مشاور خردمند عمل نموده و همواره در قبال منافع زیردستان هشیار باشید. معرفی مدیران متوسط و نه چندان موفق مشکل نیست اما مدیران الگو و نمونه را نمی‌توان به‌وفور یافت. این مدیران در دو گروه جای می‌گیرند: اول، گروه مدیران خوب یا خیلی خوب که بسیار نادر و کمیاب هستند زیرا اینان عملاً برای خوب انجام دادن امور، از ملزومات و روشهای غیرانسانی سود می‌جویند و گروه دوم مدیران شایسته و عالی و یا به عبارت بهتر رؤسای استثنایی

به در لیاقت و شایستگی آنها شکی نیست حتی اگر، فاقد بسیاری از مهارت‌های مورد تأکید ما، و مهارت‌هایی که احتمالاً آن شغل نیاز دارد، باشند. باید به این گروه دوم، نگاهی عمیق‌تر و دقیق‌تر بندازیم زیرا اگر چه تعداد آنها اندک است، اما جلوه، عظمت و تأثیر آنها در زندگی افراد و سازمان‌ها بسیار بزرگ و عظیم است.

یکی از علل کمیابی مدیریت قوی، کمبود در تعلیم و تربیت مدیران است. علوم مدیریتی (آمار، جزیه و تحلیل اطلاعات، بهره‌وری، کنترل‌های مالی و ارابه خدمات) موضوعاتی هستند که این روزها با آنها زیاد سروکار داریم. ما می‌دانیم که چگونه این علوم را آموزش دهیم. اما هنگامیکه برای آموزش چگونگی رفتار برای مدیریت قوی به میان می‌آید، باید اعتراف کنیم که هنوز هم در عصر جاهلیت بسر می‌بریم. ما می‌خواهیم به افراد، قابلیت‌هایی نظیر شجاعت، تهور و راستی را بیاموزیم که قابل آموزش نیستند. در نتیجه، اینگونه بنظر می‌رسد که تمایل روزافزون ما در جهت کاهش اهمیت نقش عنصر انسانی در مدیریت است. تصور ما این است که مدیران، مسئول شادی و خرسندی افراد نیستند و محیط کار، مدرسه پرستاری نیست. ما باید در فکر سهم بازار، رشد سازمان و سود آن باشیم و در یک کلام، برای از میان برداشتن روابط باید از قدرت استفاده کنیم. اما مدیران قوی و بزرگ ایمان دارند که مدیریت صرفاً یک سری کارها و وظایف مکانیکی نیست بلکه مجموعه‌ای از واکنش‌های انسانی است.

بسیار خوشحالم که، با تعداد کثیری از مدیران خوب و موفق برخورد نموده و توانسته‌ام بسیاری از این افراد را یاری دهم (البته بسیاری از این افراد، کار آفرینان یا مسئولان ارشد اجرایی بودند). برخی از آنها ماجراهای خود را پیرامون مشکلات اساسی که با آن مواجه بودند، بیان می‌نمودند که تجزیه و تحلیل بعضی از آنها در اینجا مفید بنظر می‌رسد. البته این ماجراها همواره پایان خوش نداشتند اما همگی حکایت از این واقعیت دارند که مدیریت قوی و موفق تا چه اندازه می‌تواند مشکل باشد. نتیجه دیگری که می‌توان از این ماجراها گرفت آن است که مدیریت در واقع یک فعالیت انسانی بوده و واقعیتی است که به ما می‌گوید چرا در میان تمام درخواست‌های نامعقولی که از مدیران داریم، شخصیت آنها بیش از تحصیلاتشان برایمان مهم است. ما برای مدیری که دانش اندکی دربارهٔ رایانه‌ها یا بازاریابی دارد اما انسانی وارسته و عالی است، از دل و جان کار می‌کنیم

اما از مدیران خنتی که خسیس و بدذات هستند، متنفر هستیم.

مدیریت عالی مستلزم قوهٔ تصور و بینش است. اگر راهبردی و بینش یک شرکت در جهت تفاوت گذاشتن میان پیشنهادهای و ایجاد فرصتهای رقابتی باشد، این راهبردی و بینش باید ناب باشد یعنی قراردادی و ساختگی نباشند. علاوه بر این، گرد آوردن افراد و عناصر ناهمگون به شکل متحد در کنار یکدیگر، مستلزم عقل و خرد است. حتی برای این قابلیت، نام «تصور طباق»<sup>(۳)</sup> نیز در نظر گرفته‌اند، اگرچه این واژه غالباً در دنیای شعر و شاعری مورد استفاده قرار می‌گیرد اما برای ما، خانوادهٔ «روزن بلوت»<sup>(۴)</sup> را در ذهن تداعی می‌کند.

«مارکوس»<sup>(۵)</sup>، جدّ «هال روزن بلوت»<sup>(۶)</sup> شرکت مسافرتی خویش را در سال ۱۸۹۲ در «فیلادلفیا»<sup>(۷)</sup> تأسیس نمود، اما این شرکت، صرفاً یک شرکت مسافرتی نبود. برخلاف رقبای او که هدفشان به صدور و فروش بلیط محدود می‌شد، این شرکت، منفعت خویش را در امر مهاجرت دید. مارکوس در ازای ۵۰ دلار، به اروپاییان فقیر امکان می‌داد تا با بلیط کشتی به جزیرهٔ الیس<sup>(۸)</sup> رفته و به فیلادلفیا نقل مکان کنند و البته کار فقط به همین جا ختم نمی‌شد. از آنجا که معمولاً مهاجرت، یک موضوع انفرادی نیست و تمام اعضای خانواده را شامل می‌شود، مارکوس روزن بلوت خودش را به عنوان بانکدار مهاجران مطرح نمود و آنگاه که مهاجران وی سُکنی گزیده و شغلی بدست آوردند، پس اندازهای آنها را (حتی ۵ یا ۱۰ سنت) گردآوری نمود تا زمانی که پول کافی برای آمدن عضو دوم، سوم، چهارم و... آن خانواده در فیلادلفیا جمع شده بود و این کار ادامه داشت تا جایی که تمام اعضای خانواده، به امریکا می‌آمدند. بدین ترتیب، شرکت مسافرتی روزن بلوت از هنگامیکه پایه عرصهٔ وجود گذاشت، از مزیت تفکر رقابت استفاده نمود.

۷۲

سالها بعد، هنگامیکه روند مهاجرت کُند شد (و زمانی که این شرکت مجبور به از دست دادن یکی از مجوزهای خود یعنی مجوز بانکداری یا مجوز مسافرت شد) شرکت مسافرتی روزن بلوت به مسافرت‌های تفریحی رو آورد. در اواخر دههٔ ۱۹۷۰، تقریباً ۹۰ سال پس از محو شدن شرکت

3 - Esemplastic Imagination

4 - Rosenbluth Family

5 - Marcus

6 - Hal Rosenbluth

7 - Philadelphia

8 - Ellis Island

مسافرتی مارکوس، این بار، هال روزن بلوت کار را بر عهده گرفت و مجدداً آنرا از نو بنا کرد. در آن هنگام فقدان اصول و قوانین، باعث ایجاد آشفتگی و بی‌ثباتی شده بود. هزینه‌های استاندارد سفر با ممل برنامه‌های خطوط هوایی و تعرفه‌ها ناگهان و بدون اطلاع قبلی تغییر می‌کرد. مشتریان که به ستوه آمده بودند، با عصبانیت می‌خواستند هزینه‌های واقعی را بدانند. آنها نمی‌توانستند این سردرگمی و هرج و مرج را تحمل و درک نمایند و دست آخر، ناامید می‌شدند. بدین ترتیب «هال» فرصت را غنیمت شمرد و فهمید که راه حل این مشکل در استفاده از یک اختراع جدید بنام رایانه است. وی برای دسترسی به اطلاعات پروازها، مشترک تمام شبکه‌های الکترونیکی ذخیره خطوط هوایی شد و خودش تمام هزینه‌های مختلف هر سفر را در یک نظام اطلاعاتی رایانه‌ای، نظم و ترتیب داد. وی از یک سو برای شرکت خویش، پایانه‌هایی خرید و از سویی دیگر یک فضای مناسب روحی و عاطفی برای کارکنان خویش ساخت که سرشار از شوق و انگیزه و توجه فراوان به‌علاق و منافع مشتریان بود.

وی برای مشتریان خود پایین‌ترین هزینه‌های سفر در هر مسیر را تضمین نمود و بدین ترتیب شرکت‌های رقیب را یکی پس از دیگری پشت سر گذاشت. در این رابطه «هال» اینگونه بیان داشت که: «بنظر من بزرگترین مزیت رقابتی ما آن بوده که با تغییر قوانین و از بین رفتن مقررات، ما بیش از اینکه در کار مسافرت پیشرفت کنیم. در امر اطلاعات پیش رفته بودیم. بدین ترتیب تفکر «روزن بلوت» پس از چهار نسل و تقریباً پس از ۱۰۰ سال باز هم کارآیی داشت.

ویژگی دیگر مدیران قوی، درستی و صداقت است. البته بی‌گمان تمام مدیران فکر می‌کنند که به درستی و صداقت رفتار می‌کنند اما بسیاری از آنها در عمل با این تفکر مشکل دارند. برخی گمان می‌کنند که درستی چیزی شبیه به رازداری یا وفاداری کور است. برخی دیگر بر این باور هستند که معنای آن، سازگاری تحت هر شرایطی و حتی با مقاصد بد است. برخی آنرا با احتیاط و ملاحظه و برخی دیگر با بی‌احتیاطی و بی‌ملاحظه بودن یا تنها با دروغ نگفتن اشتباه می‌گیرند. اما درستی در مدیریت، فراتر و مشکل‌تر از تمام اینهاست. درستی در مدیریت یعنی مسئول بودن، برقراری ارتباط بطور شفاف و هماهنگ، یعنی یک کارگزار صادق بودن، به وعده‌های خود عمل نمودن، شناختن افراد و اجتناب از موضوعات پنهانی و گفتن تمام حقایق به افراد. این ویژگی بسیار شبیه

به آنچه که آنرا درستکاری می‌نامیم و تا حدودی به معنی دروغ نگفتن می‌باشد.

البته درستی در کار به معنی پذیرفتن عواقب عملکردهای یک شرکت یا سازمان است اما برای مدیران قوی، این واژه به معنی بر عهده گرفتن مسئولیتهای شخصی نیز هست. رئیسی که از کارمند خود می‌خواهد راستگو باشد در حقیقت می‌خواهد حقایق ناخوشایندی بشنود یا با نظرات مخالف روبرو شود. در اوایل دههٔ ۱۹۸۰، «ویلیام پیس»<sup>(۹)</sup> مدیر کل بخش «سینتتیک فیول»<sup>(۱۰)</sup> در شرکت وستینگه‌هاوس<sup>(۱۱)</sup> بود. این بخش بخاطر کاهش قیمت نفت، یک واحد کوچک در حال انحلال بود تا اینکه وی توانست آنرا به قدری جذاب جلوه دهد تا بفروش رسد. «پیس» در تلاش برای کاهش هزینه‌ها تصمیم به حذف ۱۳۰ شغل در بخشهای گوناگون گرفت زیرا فکر می‌کرد که خریداران، آنرا ضروری نمی‌دانند و تحت آن شرایط هیچ چاره‌ای نداشت جز اینکه عذر افرادی را که در آن قسمتها مشغول بودند، بخواهد، هرچند که این افراد کارشان را بسیار خوب انجام می‌دادند. وی در یک جلسهٔ طولانی و عاطفی از رؤسای ادارهای خود خواست تا تعداد ۱۵ سمت از سمتهای مدیران ارشد را حذف نمایند اما هنگامیکه مدیران ارشد در حال بیرون رفتن و انتقال اخبار ناخوشایند بودند، «پیس» آنها را متوقف نمود. وی احساس کرد که این خود اوست که باید شنوندهٔ اخبار ناخوشایند باشد زیرا نمی‌خواست که کارکنان نتیجه بگیرند که موجی از اخراجها در پیش است و از سوی دیگر هم احساس می‌کرد به افرادی که چشم در چشم او داشتند مدیون است.

جلسهٔ صبح فردای آن روز، با آن ۱۵ قربانی بی‌گناه، تقریباً شبیه به یک تشیع جنازه بود. افراد به صورت آشکار اشک می‌ریختند و یا با اندوه به زمین نگاه می‌کردند. «پیس» قوه استدلال خویش را بکار انداخت و بر این موضوع اصرار ورزید که اخراجها براساس توصیف شغلها بوده نه براساس عملکرد اشخاص و از آنها خواست که نیاز به قربانی شدن برخی کارکنان جهت بقای سازمان را درک نمایند. اما آنها بحث و جدل می‌کردند، دادخواهی می‌نمودند و وی را به بیرحمی و سنگدلی متهم می‌ساختند. «پیس» با آنها احساس همدلی و دلسوزی نمود، انتقادهای آنها را پذیرفت و تمام تلاش خویش را برای رُک بودن و پاسخ به تمام سئوالات بکار گرفت. اندک اندک عصبانیت فروکش

نمود و حالت آن افراد از افسردگی و ناامیدی به احساس یک استعفای معمولی و حتی تفاهم و علاقه واقعی به چشم‌اندازهای فروش آن بخش تبدیل شد. «پیس» همواره از این رخداد به عنوان دردناکترین جلسه‌ای که تاکنون در آن شرکت داشته است، یاد می‌کند. وی هنگام وداع برای آنها آرزوی موفقیت نمود و یقین داشت که آنها به انگیزه و اقدام او ارج می‌نهند و می‌دانند که چاره‌ای جز قربانی کردن آنها ندارد.

چند ماه بعد، او دریافت که طرز برخورد در آن روز با این ۱۵ نفر چه تأثیری داشته است. یک خریدار برای این بخش پیدا شده و «پیس» هم هنوز مدیرکل بود. به ناگاه، پیس در موقعیتی قرار گرفت که می‌توانست بسیاری از افرادی را که کنار گذاشته بود دوباره استخدام نماید. زمانی که وی به آنها پیشنهاد بازگشت به سرکار داد، تمام آنها بدون استثناء حاضر به کار شدند و جالبتر اینکه حتی برخی که شغل‌های بهتری بدست آورده بودند، راضی به ترک آن شدند. این ماجرا نمونه‌ای از تأثیر خصلتهای انسانی و اخلاقی خوب را آرایه داد و دیدیم که مدیر، بواسطهٔ مسئولیت خویش، خود را به دردسر انداخت اما اندکی شجاعت و تهور در این زمینه موجب بدست آوردن مجدد وفاداری کارکنان با تجربهٔ وی شد.

مدیریت قوی در خود نوعی احترام به همراه دارد که «پیس» آنرا به زیردستان خود نشان داد. همچنین این نوع مدیریت در برگیرندهٔ نوعی اعطای اختیار می‌باشد مدیرانی که مردم از آنها به شایستگی نام می‌برند، همواره آنهایی هستند که قدرت و اختیار خویش را به دیگران نیز اعطاء می‌نمایند و کاری می‌کنند که زیردستان آنها احساس اختیار و توانایی کنند این مدیران بدین ترتیب خواستار خلاقیت و احساس مسئولیت فوق‌العاده از زیردستان هستند.

در سال ۱۹۸۰ هنگامیکه «ریکار دو سملر»<sup>(۱۲)</sup> «مسئولیت شرکت «سیمکو»<sup>(۱۳)</sup> در سانوپائولوی<sup>(۱۴)</sup> برزیل را پذیرفت (پنج کارخانه که از آدامس بادکنکی گرفته تا سوخت موشک را تولید می‌نمودند) بهره‌وری بسیار پایین بود و قراردادهای جدید به ندرت منعقد می‌شد به عبارت دیگر فاجعهٔ مالی در شرکت به وقوع پیوسته بود، بعلاوه، شرکت در قوانین و مقررات خشک و دست و

12- Ricardo Semler

13- Semco

14- Sao-paulo

پاگیر و همچنین سلسله مراتبها و نااطمینانیه‌ها غوطه‌ور بود. برای مأموریتها و مسافرت‌های کارکنان قوانینی بفرنج و پیچیده وضع شده بود (سقفهای محدود برای مخارج هتل، محدودیت مکالمات شخصی افراد به چند دقیقه و بسیاری کاغذبازیهای مرسوم برای تأیید رسیدها مقرر گردیده بود. پیشگیریهای امنیتی در ارتباط با دزدی چک‌ها هر روز درباره کارگران کارخانه به اجرا گذاشته می‌شد حتی برای استفاده از حمام نیاز به دریافت مجوز بود و بطور کلی با افراد، همانند مجرم رفتار می‌شد).

«بملر» بطور کلی این دنیای کهنه را زیر و رو کرد. او سلسله مراتب را به سه سطح کاهش داد. کتابچه قوانین و مقررات را کنار گذاشت (آنها در جایی قرارداد که به آن قانون عقل سلیم می‌گویند!)، اصول علمی و دانشگاهی را مبنای اتخاذ تصمیمها قرار داد و شروع به اتخاذ تصمیمهایی برای شرکت نمود (نظیر تعیین مجدد محل کارخانه و دیگر تصمیمهای اساسی و ضروری). تمام این کارها برای آن بود که جو دموکراسی بیشتری بر شرکت حاکم شود. وی یک طرح تقسیم سود بنا نهاد و برای عملی نمودن آن، اندازه واحدهای اجرایی را کوچک کرد. همچنین برای نمایندگی شرکت خود، افراد مورد اطمینان را به خارج از کشور می‌فرستاد و بدین ترتیب هزینه‌ها را پایین آورد. از سوی دیگر هر آنچه را که افراد مدعی بودند، به راحتی به آنها پرداخت می‌نمود. وی براساس این تفکر که نباید با افرادی که در زندگی شخصی و خصوصی برای خود کسی هستند (نظیر افسران ارتش یا رهبران) مانند بچه‌ها رفتار نمود، حقوق کارگران روز مزد را بر مبنای حقوق ماهیانه پرداخت کرد و آنها را از محدودیتهای زمانی و بازرسیهای امنیتی رهایی داد. به کارکنان کارخانه اجازه داده شد تا اهداف کاری، روشها، و حتی ساعت کاری خویش را خودشان وضع نمایند، وی یقین داشت، کارکنانی که پاداش آنها در گروی سود کارخانه است، هیچگاه نه پول کارخانه را برای هتلها و اتومبیل‌های تجملاتی هدر می‌دهند و نه دست روی دست گذاشته و بی‌کار می‌نشینند.

حق با او بود، در همان سال اول، فروش شرکت دو برابر شد. ابداعات و نوآوریها حس گردید، هشت محصولی که طی سالها، تولید آنها بدست فراموشی سپرده شده بود، دوباره تولید شد، کیفیت بهبود یافت (میزان محصولات مرجوعی از ۳۰٪ به ۱٪ کاهش یافت) هزینه‌ها کم شد و با ایجاد

گزینه و شرایط مناسب برای بازنشستگی زود هنگام کارگران، نیروی کار تا ۳۲ درصد کاهش یافت این امر موجب افزایش بهره‌وری گشت.

عملکرد «سیملو» برخلاف عملکرد مرسوم بود. وی فقط مسئولیت قراردادها، راهبردها و اتحاد و اقتدار را برای خود نگهداشت و بقیه چیزها را به دور ریخت. بنظر وی، شاید برخی افراد از عدم کنترل حساب هزینه‌ها یا انبارهای قفل نشده، سوء استفاده می‌کردند (البته یقیناً او هرکسی را که بر تکب چنین عملی می‌شد تحت پیگرد قرار می‌داد) اما این اعطای اختیار و اقتدار آنچنان مؤثر بود که هیچگاه مجبور به جستجو به دنبال راهی جهت کشف این موضوعها و دانستن آنها نبود.

در برخی موارد، تقسیم مسئولیت و اختیارات مانند جدا شدن عضوی از بدن یا نظیر کشیدن دندان است. واقعیت آن است که بیشتر افراد فقط ادعای خواستن چیزی را می‌کنند و عملاً در استفاده از این فرصتها قصور می‌ورزند. مدیران نیز غالباً ادعا می‌کنند که می‌خواهند مقداری از اختیارات خویش را اعطا کنند.

«الف استیر (۱۵)» از «جانسنویل سوسیج (۱۶)» در ویسکانسین (۱۷) مدیر ارشد اجرایی دیگری بود که در اوایل دهه ۱۹۸۰ سعی در اعطای قدرت و توانمند نمودن نیروی کار خویش از راه تقسیم سود و مسئولیتها نمود. اما اولین مانع بر سر راه وی، خودش بود. وی عاشق کنترل شیوه‌های خویش بود. شیوه‌هایی که خودش هم به درستی به آنها واقف نبود. او با توصیه و نصیحت زیردستان خویش، به هنگام بروز مشکلات، شرکت را می‌چرخاند و با جمع‌آوری اطلاعات پیرامون مسایل گوناگون نظیر تولید و کنترل کیفیت، عملاً ذره‌ای از قدرت و اختیار خویش را به دیگران نمی‌داد. به همین علت زیردستان وی از اتخاذ تصمیم می‌ترسیدند مگر آنکه پیشاپیش از تصمیم وی مطلع بودند تنها اختلاف این کار با دستور دادن، آن بود که افراد وی مجبور به حدس زدن بودند. جای تعجب ندارد که آنها حتی در تقلید زیر و بم صدای «استیر» نیز استاد شدند، زبان او را خوب می‌فهمیدند و از یک جمله فی‌البداهه او به تمام سیاستهای شرکت پی می‌بردند. وی هنگامی که به عملکرد خویش پی برد تصمیم گرفت از کارکنان خود بخواهد که زمام امور را در دست گیرند و مشکل را، آنها حل کنند. در

15- Ralph Stayer

16- Johnsonville Sausage

17- Wisconsin

همین ارتباط وی چندین گزارش را چنان رد کرد که کارکنان نتوانستند بی تفاوت بمانند و نیز در جلساتی که در رابطه با تولید بود، شرکت نکرد. در عوض به مطالعه هنر مربیگری و آموزش پرداخت و شرح وظایف مدیران را به گونه‌ای تغییر داد که بیشتر بر محور مهارت‌های فوق تخصصی فنی باشد. نتیجه این کار چند سال بعد، هنگامی مشخص شد که به «جانسنوپل» قرارداد بسیار عظیمی پیشنهاد شد. این قرارداد آنچنان عظیم بود که «استیر» باور نمی‌کرد شرکت وی بتواند از عهده انجام آن برآید. وی بجای رد قرارداد (همان کاری که در ۵ سال قبل از آن می‌کرد) آنرا به کارکنان خود ارایه نمود. آنها به مدت دو هفته در قالب گروه‌های کوچک در جلسات مختلف (که استیر در آن شرکت نمی‌کرد) به بررسی مخاطرات و چالش‌ها پرداخته و طرح‌هایی را برای به حداقل رساندن خطرات و ضرر و زیانهای مالی ترسیم نمودند. در انتها قرارداد را بدون توجه به ترس و واهمه استیر و علیرغم مشکلاتی که می‌توانست در زندگی آنها داشته باشد «که داشت» پذیرفتند و با موفقیت به انجام رساندند.

بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت قوی یعنی تمرین مستمر آموزش، یادگیری و تشویق و ترغیب. وادار نمودن کارکنان به انجام نهایت سعی و تلاش خویش، (برای رفاه حال مشتریان و حتی برای خودشان) غالباً مشکل و پُردردسر است زیرا باید کارکنان را مجبور کنید که بفهمند بهترین چیز کدام است و آنرا بخواهند و این امر مستلزم درستی، راستی، تمایل به اعطای اختیار، شجاعت، سرسختی و مهارت‌های فوق‌العاده آموزشی است. همچنین باید مدیران درسهای مهم و مشکلی از خویش فراگیرند.

همگی ما از الگوهای خود (از سیاستمداران گرفته تا ستارگان سینما) انتظار داریم که روحمان را به حرکت و جنبش وا دارند. انتظار ما از مدیران خود نیز همین گونه است. نقشی که امروزه این مدیران در جامعه ما ایفا می‌نمایند، بسیار برجسته و مهم است و شاید این نقش را در گذشته، افرادی نظیر لُردها، دانشمندان و یا سیاستمداران ایفا می‌کردند. شاید ماجراهایی که در این مقاله ذکر شد نتوانسته باشد تصویری جامع و کامل از مدیریت قوی را نشان داده باشد اما دست کم بیانگر مقصود ما که همانا درک عظمت ماهیت اجتماعی بشر است، می‌باشد. همین ماهیت است که سبب ببار آمدن استعدادهای فردی، ایجاد ارزشها و ترکیب فعالیتها با عشق و علاقه کافی جهت حصول سود بیشتر

آنچه که مدیران بزرگ و قوی را متمایز می‌سازد تنها بصیرت، راستی، قدرت رهبری، و تفکر نیست بلکه علاوه بر تمام این ویژگیها، مردانگی و فداکاری نیز لازم است (که بخشی از آن سرسختی، و بقیه شجاعت محض است). اما شاید آنهایی که با شنیدن کلماتی نظیر شجاعت و مردانگی به یاد ساختمانهای شعله‌ور و ایثار بی پروا می‌افتند، این نظر را نپسندند و حتی آنرا نوعی توهین بدانند. البته یقیناً فداکاری کار ساده‌ای نیست و به ناچار باید این واقعیت را پذیرفت که بسیاری از مدیران کارهایی را برای منافع شخصی خویش و حتی بدست آوردن پول بیشتر انجام می‌دهند. اما گذشته از تمام اینها، آیا ایجاد ارزشهای جدید، به وجود آوردن و حفظ مشاغل و خط‌مشیها، انجام کارهای خوب، سودآور و مولد بودن، یگانه و غالباً بدون حامی در برابر مشکلات ایستادن در برابر جناح مخالف و پر قدرت ایستادگی نمودن، انجام کارهای مشکل در عین رعایت اصول اخلاقی و اصرار و پایبندی به آن، همه و همه با فداکاری و اسطوره‌گی قرین نیست؟ حتی اگر پاداشی هم برای آنها در نظر گرفته شود؟

آیا قهرمانان ما چه در داستانهای کهن و قدیمی و چه در دنیای امروزی، سودهای فراوانی نظیر نیمی از قلمروی پادشاهی، ثروت، شهرت، کرسی در مجلس، و یا مقام ریاست جمهوری نصیب شان نمی‌گردد؟ مثلاً یکی از جنجال برانگیزترین موضوعات درباره کارآفرینان<sup>(۱۸)</sup>، تشبیه زشت آنها به قهرمانان روم باستان است (انزوای آنها، این واقعیت که عملاً بر خلاف جهت آب شنا می‌کنند، برخلاف میل دست‌اندرکاران مؤسسات و متولیان تشکیلات خود عمل می‌کنند و مخالف با ابداع و انتقاد هستند موجب این تشبیه گشته است) مدیریت در سطح عالی خود، دارای یک بُعد اسطوره‌ای است زیرا به چالشهای بیرونی انسانی پرداخته و هیچ پوزشی را برای قصور و هیچ فراری را از زیر بار مسئولیت نمی‌پذیرد. مدیران هم می‌توانند به اندازه افراد دیگر، خودخواه و کم عقل باشند و به همین ترتیب هم می‌توانند ایده آل و ناب باشند.

همچنین مدیران بزرگ قادر هستند مدیران بزرگ دیگری را خلق نمایند. «ویلیام پیس» که با اجرای اخراج کارکنانش وی را شناختیم، در این رابطه ماجرای دیگری دارد که مربوط به یک

مدیرکل بنام «جین کاتابیانی»<sup>(۱۹)</sup> است که سالها قبل، رئیس ویلیام پیس بوده و مدیری همچون «پیس» را بار آورده است. در اوایل دهه ۱۹۷۰ کاتابیانی تازه مسئولیت بخش توربین بخار وستینگهاوس<sup>(۲۰)</sup> را در فیلادلفیا<sup>(۲۱)</sup> پذیرفته و با یک سری مشکلات مواجه بود. در آن زمان از این بخشها پولی در نمی آمد و برای کسب درآمد لازم بود که هزینه ها کاهش می یافت تا بهره وری بالا برود.

بهترین مکان برای بهبود اوضاع، خود کارخانه بود اما خصومتها و دشمنیها میان مدیران و کارگران شدید بود. رهبران اتحادیه، به دلیل رسیدن به توافقاتی، شهرت و اعتبار کسب نموده بودند و بسیاری از اعتصابات به خشونت گراییده بود. از سوی دیگر، مدیریت که می دید کارگران تنبل و خودکامه هستند به آنها با دیده تحقیر می نگریست. کاتابیانی دریافته بود که هنگام گشودن این بن بست است. آنچه که کلید این تحول بود و می توانست بخش تحت نظر وی را حفظ نماید همکاری اتحادیه بود. وی تصمیم گرفت تا نظرات را تغییر دهد و به همین علت با کارگران به خوبی و با احترام و صداقت رفتار نمود. روشی که او برگزید و در نوع خود بی سابقه بود ارایه یک سری مطالب پیرامون وضعیت کار به کارگران به همراه نشان دادن اسلاید و انجام برنامه پرسشها و پاسخها بود. برخلاف قضاوت عجولانه زبردستان مستقیمش، تصمیم گرفت که این سخنرانیها را خودش انجام دهد و از آنجا که تعداد کارگران بالغ بر صدها نفر می شد، مجبور بود که گفتگوها را چندین مرتبه تکرار نماید. اولین سخنرانی آتشی بر پا کرد. او می خواست تا کارکنان بدانند که این بخش دچار مشکل شده و شغل های آنها به نوعی رابطه کار - مدیریت بستگی دارد اما آنها کاتابیانی را دشمن می پنداشتند و او را به باد طعنه و تمسخر و انتقاد می گرفتند و آنقدر سرو صدا می کردند که حتی یک کلمه از توضیحات دقیق وی را نمی شنیدند. «پیس» و همکاران وی متقاعد شده بودند که این سخنرانیها اشتباه بوده و بقیه سخنرانیها یا باید لغو شود و یا از شخص دیگری برای این کار درخواست نمایند اما با تمام این هراسهای آشکار وی پافشاری نمود و بارها و بارها خود را در معرض اهانتها و حرفهای نامربوط افرادی که به ظاهر حتی یک کلمه از سخنان وی را باور نداشتند

19- Gene Cattabiani

20- Westinghouse

21- Philadelphia

قرار داد. با این وجود وی بطور مداوم از فروشگاه دیدن می‌کرد. این در حالی بود که هیچیک از مدیران قبلی این کار را نکرده بودند. با گذشت چند هفته، کارگران در برابر سخنان وی سر تکان می‌دادند و به آنچه می‌گفت گوش فرا می‌دادند و پس از آن با وی بطور رو در رو مباحثه می‌نمودند. بتدریج از میان تمام آن خصومت‌های آشکار، تحولی که کاتایبانی به دنبالش بود رخ داد. او دیگریک مدیر معمولی و بی‌خاصیت نبود بلکه پدیده‌ای زنده و پرشور و شوق بود. شهرت و اعتبار کسب نمود و به جای سکوت تلخ و خصومت، گفتگو و بحث گرم حاکم شد.

سخنرانی‌ها و پیامدهای آنها، فراگیر شد و باینکه این فرایند برای کاتایبانی، دردناک و دل‌تنگ کننده بود اما جایگاه انسانی به وی اعطاء نمود که هیچ مدیری قبل از آن بدست نیاورده بود. کارگران می‌خواستند تا با منبع و سرچشمه مشکل برخورد نمایند. کاتایبانی با دادن این فرصت به آنها، تأثیر خویش را غیرقابل انکار و دوچندان نمود و از آن هنگام، روابط مدیریت - کار رو به بهبود گذاشت. در طول ماه‌های بعد، وی تغییر و تحولات عمده‌ای در شیوه حرکت بخش مزبور ایجاد نمود انعطاف بیشتری را در کار به وجود آورد، استانداردهای بالاتری را برای کیفیت و بهره‌وری بنیان نهاد و به هنگام لزوم، افراد را کنار می‌گذاشت. هر بهبودی که در کار حاصل می‌شد، یک کشمکش تازه بود. اما کاتایبانی در برابر عصبانیتها و خصومتها سینه سپر کرد و تغییرات ضروری را اعمال نمود، تا اینکه آرامش حکمفرما شد و عملکرد بخش مزبور تا جایی بهبود یافت که دیگر می‌توانست بقای خویش و صدها شغل موجود در خود را تضمین نماید. اینگونه ماجراها و داستان‌هایی نظیر آنچه که برای کاتایبانی و ویلیام پیس رخ داد، شکی باقی نمی‌گذارد که مردان و زنان بسیاری از این دست وجود دارند که واقعاً مرزهای شجاعت را در می‌نوردند، هرچند که این مرزها صنعتی و در مقیاس کوچک باشند. مدیریت، حقیقتاً سخت و طاقت فرساست و گاه برای شایسته انجام دادن آن باید در زمره افراد استثنایی یا اسطوره‌ای بود. اما اعمال مدیریت عالی و صحیح مشکل‌تر و افتخارآمیزتر از آن است که معمولاً تصور می‌کنیم.

### منبع

**Harvard Business Review-November, December 1996**