

## رهبری اثربخش یا مدیریت کارکردگرا

دکتر مجید پسران قادر

با مهندس بصیرت مدیر عامل یکی از شرکتهای نفتی در حاشیه برنامه کنفرانس مدیریت کیفیت آشنا شدم. ایشان به واقع فردی خوش گفتار، فرهیخته و صمیمی بود و در پی این آشنایی قرار بر این شد که نسخه‌ای از گزارش پروژه توانمندسازی مدیران را که خود مجری آن بوده است برایم ارسال کند. پس از مطالعه این گزارش در فرصت به دست آمده در برگزاری همایش تعالی سازمانی در خوزستان با ایشان در باب شیوه رهبری‌شان به صحبت نشستیم. از وی پرسیدم که آیا شما مدیری کارکردگرا هستید یا می‌کوشید که با شیوه رهبری مشارکتی و اتخاذ رویکردی مردم‌گرایانه سازمان تحت سرپرستی خود را به هدفهایش برسانید.

وی گفت: بیش از آنچه من به امروز سازمان بیندیشم دغدغه فردای آن را دارم، فردایی که بدون حضور و راهبری من باید در دنیای پُر چالش و رقابتی آینده کسب‌وکار برتری خود را در میان دیگر سازمانهای رقیب تضمین کند. لذا من هیچ تصمیمی را خود نمی‌گیرم بلکه فضای سازمان را به گونه‌ای آماده می‌سازم که زیردستان، خود مسائل‌شان را تشخیص می‌دهند، آنها را تحلیل می‌کنند و در مقام حل آنها برمی‌آیند.

آنچه می‌شنیدم ذهن من را متوجه کتابی ساخت که اخیراً دوستی مخلص، پژوهشگرای و فرهنگساز در عرصه کشور که او نیز دغدغه خاطر و دل‌مشغولی‌اش تعالی‌اش کشور است،

برایم هدیه کرده بود، کتاب به قلم سیاست‌گذاری نامور لی کوآن یو<sup>۱</sup> است که کشور خود را در کمتر از نیم قرن از جهان سوم به جهان رتبه یکم ارتقا بخشیده است و اکنون در زمره کشورهای صنعتی قلمداد می‌شود. او در این کتاب نکات درخور تأمل و راهگشایی را به پشتوانه تجربه‌های گران‌سنگ خود در سازندگی و راهبری کشورش خاطر نشان می‌سازد و مهدی افشار مترجم توانا و متعهد به خامه ارزشمندش در مقدمه خود آنها را تلخیص کرده است. از این رو مناسب دانستم که آن نکات را در خور توجه خوانندگان در اینجا نقل کنم:<sup>۲</sup>

۱. برنامه‌ریزی برای رشد جمعیت؛
۲. جذب بهترینها از خارج؛
۳. جلوگیری از فرار مغزها؛
۴. نیک اندیشیدن برای همه جهانیان، فارغ از تفکر و مواضع ایدئولوژیکی؛
۵. ارتباط سالم با همسایگان بر مبنای منافع ملی؛
۶. پرهیز از خطرناک جلوه دادن خویش برای جهانیان؛
۷. جلب اعتماد جهانیان؛
۸. انعطاف‌پذیری در سیاستهای کلان؛
۹. تزکیه جامعه از طریق سالم‌سازی مدیران؛
۱۰. تلاش در ایجاد وحدت ملی و پرهیز از تفرقه در جامعه‌ای چند قومیتی؛
۱۱. برتری منافع ملی بر منافع گروهی و فردی؛
۱۲. شرکت مدیران تراز اول در دانشکده‌های مدیریتی و آموختن تازه‌های جدید مدیریت و همیشه طلبه بودن مدیران؛
۱۳. بهره‌گیری از بهترین مشاوران؛
۱۴. گوش سپاردن به نقد منتقدان و مخالفان و کوشیدن در رفع نقایص؛
۱۵. بی‌ترحمی نسبت به خلاف‌کاران و رشوه‌گیران حتی اگر نزدیکترین افراد به نخست‌وزیر بوده باشند؛
۱۶. نظام قضایی مستقل فارغ از مسائل سیاسی؛

#### 1. Lee Kuan Yew

۲. لی کوآن یو (۱۳۸۳)، سنگاپور: از جهان سوم به جهان اول ترجمه مهدی افشار، دفتر پژوهشهای فرهنگی با همکاری مرکز بین‌المللی گفتگوی تمدنها، ص ۸۹

۱۷. تلاش بی‌وقفه برای جذب سرمایه‌گذاران خارجی و انعطاف‌پذیری در مسائل تجاری برای جذب سرمایه‌گذاران و کسب اعتماد ایشان و فراهم آوردن امکانات لازم برای جذب و جلب سرمایه‌های خارجی؛

۱۸. سرمایه‌گذارهای کلان برای جذب جهان‌گردان برای ایجاد اشتغال و کسب درآمد؛

۱۹. مقابلهٔ جدی با رشوه‌خواری، حق‌العمل‌کاری و دریافت هرگونه وجهی به عنوان دست‌خوش یا کمک محرمانه؛

۲۰. جلوگیری از هزینه کردن نامزدهای مجلس در انتخابات؛ چرا که کاندیداها در صورت پیروزی در برابر حمایت‌کنندگان خود مقروض می‌شوند و ناگزیر از خطا برای جبران وجوه دریافتی شده و نیز برای کسب موفقیت در دوره‌های بعدی متوسل به امور غیراخلاقی می‌شوند؛

۲۱. آموزش زیستن در جامعه‌ی پیشرفته از طریق رسانه‌های جمعی و پاکیزه نگاه داشتن محیط زیست خویش به عنوان یک تعهد جمعی؛

۲۲. ایجاد شرایطی برای آن‌که دیگر کشورهای عضو آسه آن به تقلید از سنگاپور سرزمین خود را آراسته و زیبا نگاه دارند؛

۲۳. برابر دانستن همهٔ انسانها در برابر قانون و کسی را فراتر از قانون نپنداشتن؛

۲۴. یافتن شیوه‌هایی برای تقویت همبستگی‌های ملی و ایجاد ملتی منسجم از گروه‌هایی نامنسجم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

به هر حال از مهندس بصیرت خواستم که به محل کارش بروم تا از نزدیک شاهد شیوهٔ مدیریت و رهبری وی در سازمانش باشم. گفت: «هر وقت که دوست داشته باشید، غیر از سه شنبه‌ها، بین ساعت ۲ تا ۴ برایم فرقی نمی‌کند. البته خوب است قبلاً هماهنگ کنید چون در ماه آینده در کنفرانس توسعهٔ منابع انسانی به اسپانیا خواهم رفت و علاقه‌مند به شرکت در آن اجلاس هستم.»

هفتهٔ بعد با کسب اطلاع از حضورش در دفتر کار، به دیدارش شتافتم. در حال استراحت و در حال خواندن کتاب آیندهٔ مدیریت منابع انسانی بود. با ورود من نیم خیز شد و تعارف کرد که بنشینم. خودش از من پذیرایی کرد و خواست که راحت باشم. از او در مورد طرح «مدیریت زمان» خودش پرسیدم و این‌که چگونه توانسته است با توانمندسازی



مدیران بخشهای سازمانی‌اش به استراحت پردازد و با آرامش خاطر به افقهای آینده بیندیشد. ناگفته نماند که از دیگر مدیران نفت نیز آوازه، ابتکار و حُسن شهرت او را شنیده بودم. او گفت: «پنج نفر مدیران بخشها، وظایف شرکت را عهده‌دار هستند و هر یک به مثابه خود من راهبری و سرپرستی بخش مورد تصدّی خود را برعهده دارند. پیشنهاد می‌کنم که اگر می‌خواهید از آنچه در این سازمان می‌گذرد بیشتر آشنا شوید با یکی از آنها صحبت کنید، زیرا در این مورد آنها اطلاعات کافی را در اختیار شما قرار خواهند داد.» از وی خواستم یکی از آنها را خود برگزیند، اما وی از این مطلب خودداری کرده و گفت که فرقی نمی‌کند، چون من در سازمان همانطور که گفتم تصمیم نمی‌گیرم!

از آنجایی که فضای کسب و کار شرکت حکایت از استقرار مدل تعالی سازمانی در جای جای آن داشت ترجیح دادم با آقای دکتر شادمان، مدیر بخش کنترل کیفیت صحبت کنم. به او گفتم که می‌خواهم در باره شیوه رهبری و تصمیم‌گیری مدیرعامل شرکت با وی صحبت کنم. با خوشرویی پذیرا شد. هنگامی که وارد دفتر کار وی شدم او نیز از پنجره به دور دست نگاه می‌کرد. وقتی نشستیم شروع به خنده کرد و گفت که شرط می‌بندم مدیرعامل به شما گفته که او در اینجا هیچ تصمیمی نمی‌گیرد. من گفتم: «همین‌طور است، او به من گفته است که، نزدیک به سه سال من در اینجا هستم و هرگز هیچ تصمیمی نگرفته‌ام». من نمی‌توانستم از «این موضوع سر در بیاورم که چگونه چنین چیزی امکان‌پذیر است.» پرسیدم: «در اینجا چند نفر کار می‌کنند؟» گفت: «حدود ۳۰۰ نفر.» گفتم: «آیا شرکت از فناوری نوینی بهره‌برداری می‌کند؟» «آیا سرمایه‌گذاری مالی جدیدی در آن صورت گرفته است که آن را به سرامدی در میان رقبا نایل ساخته است؟» «آیا از مشاوران خارجی بهره گرفته‌اید؟» «آیا شیوه واسپاری و استفاده از پیمانکاران را پیشه خود ساخته‌اید؟» «اخلاقیت، ابتکار و نوآوری چه نقشی در سرامدی سازمانی شما داشته است؟» «آیا افق آینده و چشم‌انداز، موفقیت تدوین و تبیین شده و به اطلاع همه کارکنان رسیده است؟» «آیا در تدوین این چشم‌انداز همه بخشها و در نتیجه کارکنان آنها نقش داشته‌اند؟» «آیا نسبت به باز مهندسی فرایندهای کسب‌وکار اقدام کرده‌اید؟» «شکیبایی و پایداری خاصی تا رسیدن به سرمنزل مقصود پیشه کرده‌اید؟» «نقش مدیرعامل در این موارد چه بوده است؟ در یک کلام «مدیرعامل چه می‌کند؟» گفت: «از آنجا که ما به دنبال دریافت جایزه ملی بهره‌وری و کیفیت بوده و هستیم. از این‌رو، همه بخشها تلاش کرده‌اند نسبت به عملی کردن معیارها و

ضوابط حاکم بر مدل تعالی سازمانی در شرکت اقدام کنند. اما مهندس بصیرت، مسؤول اداره نشستهای روزهای سه شنبه بعد از ظهر است. نمی‌دانم بقیه هفته چه می‌کند.» گفتم: «فهمیدم. او همه تصمیمها را هفته‌ای یک بار در نشست روز سه شنبه می‌گیرد.»

دکتر شادمان گفت: «نه، گردهمایی‌های روز سه شنبه با شرکت همه رؤسای دوایر و بخشها تشکیل و هر یک از آنها درباره تصمیمهای گرفته شده در طول هفته اطلاع رسانی و به بحث و تبادل نظر و نقد و بررسی می‌پردازند. مدیرعامل چیزی نمی‌گوید. صرفاً کاری که در این گردهماییها انجام می‌دهد این است که به همه حرفها گوش و رویدادهای نو را به دفتر مرکزی گزارش می‌دهد.» وی این نکته را نیز خاطر نشان ساخت که اگر چه در نشستها، آقای بصیرت، شیوه شنود را اختیار کرده است، اما در واقع سه نکته اساسی، یعنی تبیین و تدوین چشم‌انداز موفقیت شرکت را در یک بازه ده ساله، مشارکت و مداخله همه کارکنان در فرایندهای انجام کار و نهایت شکیبایی در خور تحسین در مسیر اجرا و برقراری ارتباطات مؤثر با عوامل پیرامونی و رقبا با اتخاذ راهبرد برنده - برنده را برگزیده است و این خود بزرگترین تصمیمی است که به‌زعم من یک رهبر اثربخش می‌تواند در کسب سرآمدی و تعالی سازمانی اتخاذ کند.

فرصت را بار دیگر پیش از سفر به اسپانیا برای تکمیل آگاهی غنیمت دانسته و به دیدار آقای بصیرت شتافتم. وی با تبسم امید بخشی که حکایت از سلامت روانی و درستی اندیشه آینده‌گرای وی داشت، گفت: «نشستهای هفتگی که حداکثر دو ساعت به طول می‌انجامد و نه بیشتر به ریاست یکی از سرپرستان یا مدیران دوایر انجام می‌شود.» آنان خود رئیس جلسه را انتخاب و به طرح و بررسی تصمیمهای اتخاذ شده در طول هفته و پیامدهای ناشی از آنها می‌پردازند. چنانچه مسئله یا مسائلی حل نشده باقی مانده باشد، دیگر مدیران و همکارانشان نسبت به رفع آن چاره اندیشی می‌کنند و در نهایت باز هم، اگر مسئله‌ای حل نشده باشد، رئیس جلسه راه‌حل نهایی را بر خواهد گزید و این بالاترین تراز سازمانی است که مسئله در آن تراز حل می‌شود، و هیچ‌گاه هیچ مسئله‌ای به مدیرعامل ارجاع نخواهد شد. به این ترتیب هرگاه که یکی از سمتهای رؤسای بخشهای پنجگانه پیشگفته خالی شود یکی از این مدیران شرکت‌کننده که در ایفای نقش رئیس جلسه روزهای سه شنبه بالاترین اثربخشی و مرجعیت رهبری را داشته باشد در آن پست سازمانی گمارده خواهد شد. لذا جلسه‌های روز سه شنبه میدان واقعی توانمندسازی مدیران برای

ایجاد بستر فرهنگ شایسته پژوهی، شایسته جویی و شایسته گماری است که خود فضایی است رقابتی برای ظهور اندیشه‌های نو، ابتکار و خلاقیت، تشخیص فرصتها و چالشهای پیش روی سازمان و آماده‌سازی مدیران برای ایفای نقش رهبری اثربخش بر سازمان و نه مدیریت کارکردگر! در درون سازمان و این همه وامدار نگاه مدیرعامل شرکت، آقای بصیرت است.

### پرسشها

۱. چرا این شیوه تصمیم‌گیری، اثربخش است؟
۲. آیا با شیوه تصمیم‌گیری آقای بصیرت موافق هستید؟ توضیح دهید.
۳. در صورتی که آقای بصیرت شما را به همکاری فرا بخواند؟ پاسخ شما چه خواهد بود؟ توضیح دهید.
۴. آیا شما موافق تفویض اختیار هستید؟ یا توانمندسازی کارکنان و مدیران؟ کدام رویکرد را برای سازمان خود مناسبتر می‌دانید.
۵. دیدگاههای تلخیص شده آقای لی‌کوآن یو را برای تعالی کشور خودمان به چه میزان کاربُردی و قابل بهره‌برداری می‌دانید؟ توضیح دهید.