

نسل سوم توسعه مدیریت

هنری مینتزبرگ

ترجمه آزاد: حمید پهلوان

دانشجوی سال چهارم مدیریت مالی، دانشگاه امام صادق (ع)

چکیده: نسل سوم توسعه مدیریت نگرشی جدید در باب توسعه مدیریت است. نسل اول و دوم به آموزش از طریق تجربیات دیگران و یا تجربه‌های مصنوعی که در کلاس درس مطرح می‌شد می‌پرداختند ولی نسل سوم توسعه مدیریت، یادگیری از تجربیات واقعی خود و در میان گذاشتن آنها با دیگران را به مدیران یاد می‌دهد. واقعی بودن این تجربیات باعث می‌شود که مدیران به طور کامل درگیر مباحث شوند و در نتیجه یادگیری در اعماق جان آنها جا بگیرد. این یادگیری هم برای مدیران و هم برای سازمانهای آنها بسیار اثربخش است.

کلید واژه ها: توسعه مدیریت، ذهنیت متفکرانه، تحلیلی، عملی، گروهی، یادگیری، تجربه شخصی

مقدمه

راحتی درون آنها ریخته شود و شاید در مسائل موردی، ما افراد را به اجبار به سوی چیزی سوق دهیم به امید اینکه از آن استفاده کنند. افراد باید به طور فعال درگیر یادگیری شوند، یعنی یادگیری آنها باید با تجربه شخصی‌شان گره بخورد. بنابراین نسل دوم برنامه‌ها برای استفاده از تجربه جهت یادگیری به وجود آمدند که تاریخ آنها به

برنامه‌های توسعه مدیریت مدت زیادی بر سخنرانی و بحث در باره مسائل موردی - به عبارت دیگر بر یادگیری از طریق تجربه دیگران - تکیه داشتند. ما می‌توانیم آن را نسل اول توسعه مدیریت بنامیم. این توسعه خوب است ولی به اندازه کافی موفق نیست. یادگیرندگان ظرفهایی نیستند که دانش به

دوران **رنگ روانس**^۱ در اروپا برمی گردد. این برنامه‌ها در سالهای اخیر مجدداً توسط برنامه‌های تمرین شرکت جنرال الکتریک در ایالات متحد فعال شده‌اند. در این برنامه‌ها مدیران به کلاس فرستاده می‌شوند تا فوراً به محل‌های کارشان یا جاهای دیگر برگردند و درگیر طرح‌هایی جهت اصلاح امور شوند و بدین وسیله یاد بگیرند. این روش خوب است هر چند مشکلاتی نیز دارد. اولاً بسیاری از این برنامه‌ها، اموری غیر از امر یادگیری را نیز در بردارند. به عبارت دیگر آنها توسعه سازمان بودند هر چند توسعه مدیریت نامیده می‌شدند. ثانیاً، مدیران افراد پرمشغله‌ای هستند، پرمشغله‌تر از هر فرد دیگری. آیا آنها نیازمند برنامه‌هایی هستند که کار بیشتری برای آنها به وجود می‌آورد؟ آیا آنها نیازمند تجربه‌های مصنوعی هستند در حالی که غرق در تجربیات واقعی‌اند؟

اکنون زمان نسل سوم توسعه مدیریت فرارسیده است. آنچه مدیران اکنون بیش از هر چیز دیگری به آن نیازمندند این است که سرعت را کم کنند، به عقب برگردند و متفکرانه به تجربیات واقعی‌شان بیندیشند.

یک رویکرد جدید

در سال ۱۹۹۶ من و گروهی از همکاران این ایده

را به شکل «برنامه بین‌المللی کارشناسی ارشد برای مدیران شاغل» درآوردیم. من مدت زیادی است که منتقد آموزش سنتی MBA (کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی) هستم. من اثبات کرده‌ام که MBA یک آموزش بازرگانی است که برداشت غلطی از مدیریت به عنوان رشته‌ای بسیار تحلیلی و متفاوت با بافت مدیریت باقی می‌گذارد. کتابی در این باره و نتایج آن برای مدیریت (مدیران، نه کارشناسان ارشد مدیریت بازرگانی) نوشتم که توسط انتشارات **پوت - کوهلر** در ماه آوریل منتشر شد.

شما نمی‌توانید در کلاس مدیر بسازید. مدیریت عملی است که باید به مقدار زیادی با مهارت (یعنی تجربه)، میزان معینی از هنر (مانند بصیرت و درک) و بعضی علوم به ویژه به شکل تجزیه و تحلیل کمی و تکنیک ترکیب شود. دانشجویانی که تجربه مدیریتی ندارند، فاقد مهارت‌اند و از هنر نیز بهره کمی دارند ولی در عوض تا بخواهی این برنامه‌ها بر آموزش تجزیه و تحلیل کمی و بر تکنیک تاکید کرده‌اند و این آن چیزی است که برداشت غلطی از مدیریت برجای می‌گذارد.

البته کلاس درس می‌تواند مکان مناسبی برای بهبود توانایی‌های افرادی باشد که در گذشته‌ای نزدیک به کار مدیریتی مشغول بوده‌اند. ولی متأسفانه اکثر برنامه‌های اعطای مدرک - به

می‌دهند، همچنان بر سر کارشان باقی بمانند تا بتوانند تجربیات زندگی‌شان را از محیط کار به کلاس و یادگیریهای جدیدشان را از کلاس به محل کار انتقال دهند. ما پنج واحد درسی را که هر کدام دو هفته وقت می‌برد تعیین کردیم که در هر پنج منطقه ما در سراسر جهان اجرا می‌شوند و کلاً به ۱۶ ماه می‌رسد.

تأکید بر چارچوب سنتی که در MBA و خیلی از برنامه‌های توسعه مدیریت رایج است - یعنی وظایف بازاریابی، تأمین مالی، حسابداری و بدین ترتیب حتی راهبرد که به عنوان وظیفه مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی که به عنوان وظیفه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند - برای ما بی‌معنا بود. با ترکیب اینها شخص به تجارت می‌رسد نه به مدیریت. به علاوه سن اغلب مدیران ما بین ۳۵ تا ۴۵ است که از آن سیلوهای وظیفه‌ای خارج شده‌اند؛ پس چرا آنها را دوباره به آن سیلوه‌ها سوق دهیم؟ از این رو چارچوبی از پنج قالب فکری مدیریتی به وجود آوردیم که هر کدام مخصوص یکی از واحدهای درسی ماست

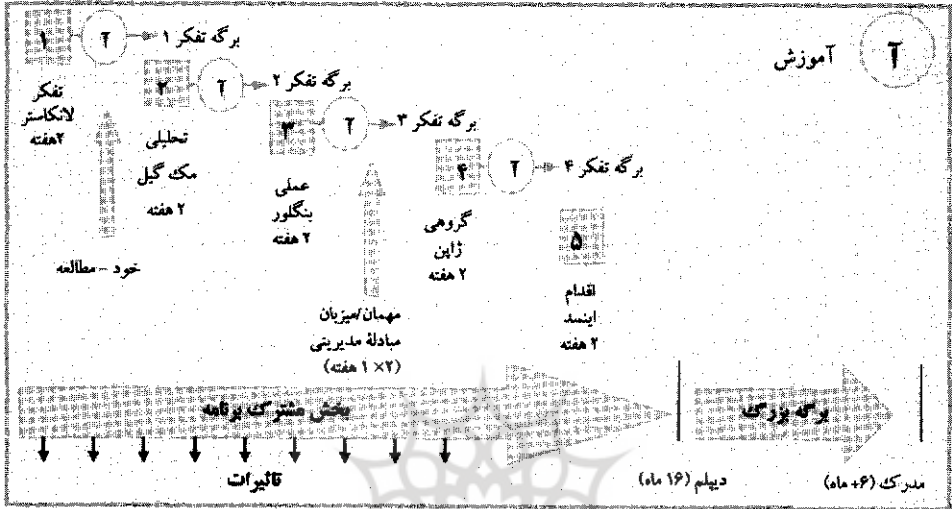
- متفکرانه (در باره خود)
- عملی (در باره محیط)
- تحلیلی (در باره سازمان)
- گروهی (در باره روابط)
- اقدام (در باره تغییر)

اصطلاح برنامه‌های MBA اجرایی (من هرگز مفهوم اجرایی را در این برنامه‌ها ندیده‌ام) - برای این افراد همان کاری را انجام می‌دهند که برنامه‌های منظم MBA برای دانشجویان بدون تجربه مدیریتی انجام می‌دهند؛ یعنی بر نسل اول (تجربه افراد دیگر) و نسل دوم (تجربه مصنوعی) تکیه دارند در حالی که غالباً تجربه واقعی خود مدیران را نادیده می‌گیرند.

من در پاسخ به سؤال افرادی که از من در باره آنچه بیشتر از این برنامه‌های موجود انجام می‌دهم می‌پرسند، با همکارانم از دانشگاه مک گیل در مونترال، مدرسه مدیریت لانکاستر در انگلستان، مؤسسه هندی مدیریت در بنگلور، اینسد در فرانسه و چندین دانشگاه در ژاپن دست به دست هم دادیم تا برنامه بین‌المللی کارشناسی ارشد را برای مدیران شاغل^۱ (IMPM) تدوین کنیم. ما مفهوم آموزش مدیریت را از بالا تا پایین بازخوانی کردیم و تشخیص دادیم که آموزش مدیریت باید با توسعه مدیریت ترکیب شود. همچنین ما تنها مدیران شاغلی را که توسط شرکتهایشان (و ترجیحاً) به طور گروهی فرستاده می‌شدند پذیرفتیم تا بتوانند با هم کار کنند. ما از مدیران خواستیم تا با عقب و جلو کردن کارهایشان، علاوه بر اینکه وقت قابل توجهی را برای یادگیری اختصاص

¹ International Master's Program in Practicing Management (IMPM)

طرح کلی IMPM

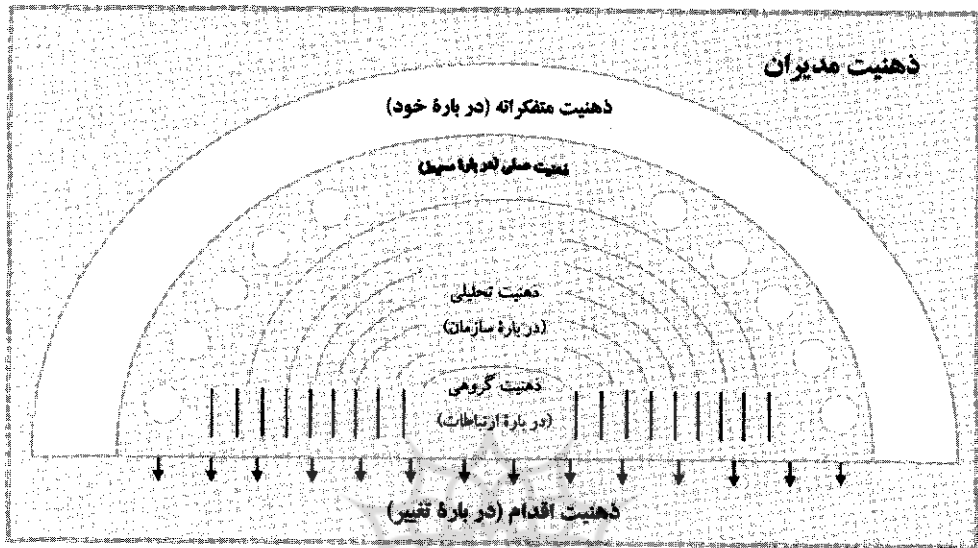


مدیریت که رایج هم است انداختیم و متوجه شدیم که آنها نیز مانند MBA نیازمند بازنگری عمده هستند. آیا مدیران ارشد امروزی می‌توانند به راحتی ۴ تا ۹ هفته از کار را در مرخصی بگذرانند؟ آیا در حالی که هر روز در سر کار هستند به «راه‌انداختن اردو» نیاز دارند؟ چرا باز براساس وظایف تجارت سازماندهی کنیم؟ از آن جا که مدیران در چنین برنامه‌هایی از تسهیم تجربیاتشان با دیگران لذت می‌برند، چرا نمی‌توانیم این کار را به جای تمرکز بر زنگ تفريح (اردو) با تمرکز بر کلاس انجام دهیم؟ اگر یک برنامه اجرایی مخصوص توسعه بصیرت و نوآوری است، آیا نباید خود بصیر و نوآورانه باشد؟ از این رو ما یادگیری خودمان را از IMPM به سمت ایجاد یک برنامه رهبری واقعاً پیشرفته (ALP) گسترش می‌دهیم.

ما همچنین باید در رویکرد کلی به کلاس درس - برای احیای نسل سوم با تشویق مدیران به یادگیری از تجربه خودشان (با تفکر فردی و جمعی در باره آن تجربه‌ها) - تجدیدنظر می‌کردیم. ما این رویکرد را «تفکر مجرب» می‌نامیم. این تفکر در کلاس باید با فعالیتهای در حین کار تقویت شود که تا آنجا که ممکن است بتواند از کار واقعی موجود برای توسعه آموزش استفاده کند - نه تنها برای مدیران شرکت کننده بلکه برای سازمانهای آنها نیز. ما این را مدیرک برنامه بین‌المللی کارشناسی ارشد (یا نشان تأثیرگذاری) (IMPact) می‌نامیم. این برنامه تاکنون ۸ سال با موفقیت زیاد اجرا شده است.

ذهنیت مدیران

ما اخیراً نظری به برنامه‌های اردویی پیشرفته



تفکر همراه با عمل تجربی باشد- ترکیب کنند. ولی عمل و تفکر در باره چه؟ اولاً، مثلاً در باره همکاری-انجام کارها به طور جمعی با دیگران- در مذاکرات. ثانیاً عمل، تفکر و همکاری باید ریشه در فهم عمیق واقعیت در همه ابعاد داشته باشد: یک ذهنیت که ما می توانیم آن را «عملی» بنامیم ذهنیتی است که فرهنگ لغت آکسفورد آن را «تجربه شده در زندگی، آزموده شده، عملی» تعریف می کند، و در نهایت اینکه، تفکر و همکاری به علاوه عملی بودن باید با یک عقلانیت یا نظم هماهنگی داشته باشند، در نتیجه آنها به تکیه بر ذهنیت تحلیلی نیز نیاز دارند.

هر کدام از این ذهنیتهای مدیریتی، موضوع غالبی در خودش دارد:

اکنون به طور دقیقتر به ذهنیت، ماهیت تفکر، ضمن کار و ALP نظر می اندازیم.

ذهنیت

مانند همه برنامه ها، برنامه های توسعه مدیریت نیز به یک چارچوب مدیریتی سازماندهی شده نیاز دارد. ما برنامه خود را در مورد ماهیت کار مدیر به عنوان مجموعه ای از ۵ موضوع که هر کدام یک ذهنیت غالب دارد تدوین کردیم.

هر چیزی، و از جمله کنشهای مدیر اثربخش، بین عمل و تفکر انتزاعی قرار گرفته است. عمل بدون تفکر، خالی از اندیشه و تفکر بدون عمل، منفعل است. همه مدیران باید راههایی را بیابند که این دو ذهنیت را - برای عمل کردن در جایی که در آن

طراحی کنیم. برای مثال دو هفته برای ذهنیت متفکرانه مربوط به «خود» است تا مدیران را برای یادگیری از تجربیاتشان و همچنین برای بررسی عمیقتر در ماهیت کار مدیریتی و سبکهای خاص مدیریتی‌شان آماده کند و دو هفته ذهنیت اقدام در موضوع تغییر توجه خود را بر تغییر خود، تغییر سازمان و درگیر شدن با تغییر در محیط خارجی متمرکز می‌کند.

تفکر مجرد

چگونه می‌توان کلاسی تشکیل داد که مدیران در آن تفکرات خود را در باره تجربیاتشان با دیگران در میان بگذارند؟ مسلماً با نشان دادن آنها در صفوفی منظم و زیبا در مقابل استاد نمی‌توان چنین کاری انجام داد. بنابراین ما از یک طرح جدید استفاده می‌کنیم: حدود ۴۰ نفر مدیر شرکت کننده پشت هفت یا هشت میزگرد در یک کلاس یکنواخت و مسطح می‌نشینند. آنها بدون نیاز به «فرار» می‌توانند به داخل یا خارج کارگاه رفت و آمد کنند. به این ترتیب حتی طرح این سؤال که «آیا در میزگردها سؤالی وجود دارد؟» می‌تواند موضوع یک بحث پنج دقیقه‌ای باشد.

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود کادر آموزشی مفاهیم خود - ایده‌هایی به شکل سخنرانی، مسایل موردی، تمرین و هر نوع دیگر -

خود: «خود» موضوع تفکر است: هیچ بصیرتی بدون خودشناسی نمی‌تواند وجود داشته باشد.

ارتباطات: موضوع کار گروهی چیزی فراتر از خود، یعنی شبکه ارتباطات مدیر است.

سازمان: تجزیه و تحلیل گامی فراتر از ارتباطات برای سازمان برمی‌دارد. سازمانها به تقسیم نظام‌مند فعالیت‌هایی که تجزیه و تحلیل در باره آنهاست نیازمندند.

محیط: فراتر از سازمان، محیط - جهان پیرامون سازمان - قرار دارد که موضوع ذهنیت «عملی» است.

تغییر: ذهنیت «اقدام» از طریق فرایند تغییر - در خود، ارتباطات، سازمان و محیط - عنان همه چیز را در دست می‌گیرد.

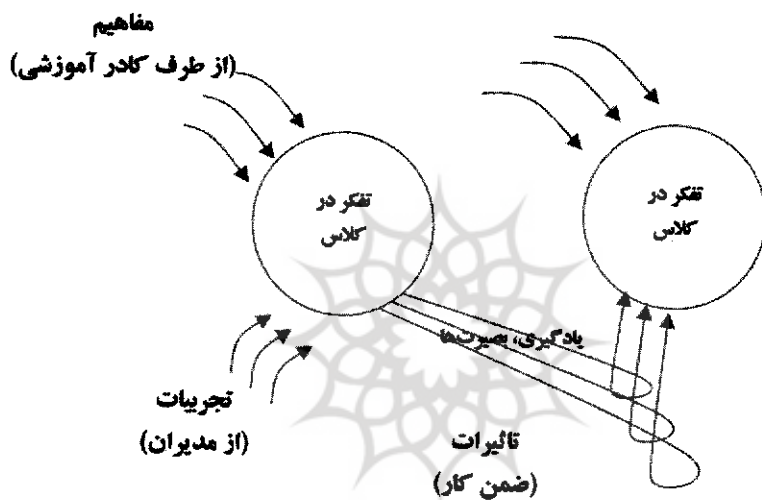
بنابراین نسل سوم توسعه مدیریت می‌تواند در مورد چارچوب زیر تعریف شود.

- مدیریت خود - ذهنیت متفکرانه
- مدیریت سازمان - ذهنیت تحلیلی
- مدیریت محیط - ذهنیت عملی
- مدیریت ارتباطات - ذهنیت گروهی
- مدیریت تغییر - ذهنیت اقدام

اگر شما مدیر هستید، این جهان شماست.

اختصاص هر واحد درسی دو هفته‌ای در IMPM به یکی از این ذهنیتها ما را توانا می‌سازد تا چارچوب فرایند توسعه را در کلاس دوباره

تفکر مجرب



را ارائه می‌کند و شرکت‌کنندگان نیز تجربیات کلاس می‌تواند به «در میان گذاشتن مثلاً بحث مهارت» مشغول شود - نه اینکه مهارت چگونه می‌تواند و باید به کار بسته شود، بلکه چگونه افراد کلاس آن را به کار بسته‌اند، تجربه آنها چیست و چه نتیجه‌ای برای آنها داشته است. در کلاسی که چهل مدیر میانی در آن هستند، تقریباً می‌تواند به اندازه ۵۰۰ سال تجربه مدیریتی وجود داشته باشد. به آنها فرصتی دهید تا آن تجربه‌ها را با دیگران در میان بگذارند. نتیجه این عمل و اینکه می‌تواند - بر طبق برنامه‌شان - واگذار شود.

آگاهی در باره استفاده از این مهارتها را در محیط کار افزایش دهد جالب است.

ما همچنین از آنچه «تفکرات صبحگاهی» می‌نامیم با موفقیت زیادی استفاده می‌کنیم. در شروع روز هر کسی چند دقیقه به نوشتن تفکراتش در باره آموزشهای قبلی در «دفترچه بصیرت» اش اختصاص می‌دهد. سپس بر سر هر میزی برای در میان گذاشتن این بصیرت با دیگران بحثهایی پیش می‌آید. پس از تقریباً پانزده دقیقه این بحث به طور طبیعی به بحث عمومی منجر می‌شود که غالباً جالبترین بخش روز است. هیچ وقت گفته نشده که قرار است کادر آموزشی مسئولیت آموزش را واگذار کند، بلکه آنها کنترل ویژه بر برنامه آموزشی را به آنها واگذار می‌کنند و در یادگیری به آنها می‌پیوندند. آنها مدیران را با بهترین ایده‌های خود و مدیران هم آنها را با جالبترین تجربیاتشان مشغول می‌کند.

ما این عمل را یک عادت سازی صحیح می‌نامیم - نه مثل عادت سازی‌های رایجی که در آنها ترکیبات مورد قبولی را با گروههای خاصی انطباق می‌دهد، مانند بخش مونتاژ سیستم استریو که در آن کاربر، سخنرانها، مسائل موردی یک طرح یا دو طرح به هم مونتاژ شده معینی را که مطابق نیازهای موضوع بحث است دریافت می‌کند. عادت‌سازی صحیح همانند آن چیزهایی است که

ما در خانه‌هایمان انجام می‌دهیم: مبلمان داخل خانه بر اساس نیازهای ساکنان آن و با توجه به شرایط فعلی زمان و مکان آنها. این به معنای کوتاه آمدن از برنامه آموزشی فشرده و معین است - که باید همه چیز را حتی در مورد مسائل موردی که برای رسیدن به یک نتیجه از پیش تعیین شده تنظیم شده‌اند «پوشش دهد» - تا بدین وسیله مطالب جالب تولید شده توسط کادر آموزشی همراه با ایده‌های غیرمنتظره مدیران، بتوانند جهتی اتخاذ کنند که برای همه بیشترین فایده را در بر داشته باشد.

یادگیری ضمن کار

مسلماً یادگیری با خروج از کلاس تمام نمی‌شود اگرچه بسیاری از برنامه‌ها تعطیل می‌شود. ما تصمیم گرفتیم تا مقدار زیادی از تلاش‌مان را به توسعه یادگیری از برنامه خود به سمت محیط کار با دو فعالیت اختصاص دهیم: با معرفی فعالتهایی که به عنوان بخشی از برنامه وجود دارد و با تشویق (به همراه شرکتها) کاربردهای غیررسمی آموزش ضمن کار یعنی IMPactها. در میان فعالتهای در محیط کار که به عنوان بخشی از برنامه معرفی شده‌اند، قویترین فعالیت، «برگه‌های تفکر» بودند. چند هفته پس از هر واحد درسی هنگامی که مدیران بر سر کارهایشان مستقر شدند، از آنها

می‌نویسند. «مبادله مدیریتی» چشمهای مدیر را بر مسائلی که در موقعیتهای مختلف بروز می‌کند باز می‌کند. این امر حتی در جاهایی که زبانهای مختلف دارند نیز جواب می‌دهد. میهمانان به چیزهایی توجه می‌کنند که معمولاً مورد غفلت قرار می‌گرفتند (مانند سخنران همایشها یا ایما و اشاره‌هایی که افراد به کار می‌برند)، بنابراین خودشان پی می‌برند که بسیار متفاوت با یادگیریهای قبلی یاد می‌گیرند. بعضی اوقات همکاران میزبان، بسیار تحت تأثیر تجربه‌ای قرار گرفته‌اند که همه آنها قبلاً با آن آشنا بوده‌اند و با آن برخورد کرده بودند. از این رو غالباً این سؤال را مطرح می‌کنند که «چرا خودمان این سؤالات را [که میهمان از اوضاع سازمان می‌پرسد] نمی‌پرسیدیم».

IMPact

IMPact نشان ما برای این مسئله است که مدیران برنامه ما چگونه آنچه را که یاد می‌گیرند مستقیماً در سازمانهایشان به کار می‌برند. واضح‌ترین شکل هنگامی است که آنها به عنوان نتیجه یادگیری، بعضی امور را در جهت بهبودشان تغییر می‌دهند. ما آن را «تأثیر اقدام» می‌نامیم. بعضی اوقات این اقدام به طور طبیعی انجام می‌شود، مانند مدیری که بعضی فنون جدید را یاد گرفته است و آن را در

خواستیم تا مطالب گفته شده در هر واحد درسی - یادداشتهای خواندنیها و شنیده‌ها- را بازخوانی کنند و برگه‌ای بنویسند که هر آنچه را که آنها مرتبط با خودشان، شغلشان و شرکتشان یافتند به هم ربط دهد. مطالب این برگه‌ها به سرعت بررسی، نتایج به قسمتهای مربوط جهت اجرا فرستاده و ارتباط برقرار می‌شود.

این برگه‌ها ما را شگفت زده کرد. انتظار داشتیم که این برگه‌ها کوتاه باشند ولی خیلی از آنها بسیار طولانی بودند به طوری که نشان می‌داد واقعاً مدیران با آن درگیر شده‌اند. این برگه‌ها به نحو شگفت‌آوری حاکی از بصیرت بودند. هر چه این تکلیف ساده‌تر باشد، یادگیری عمیقتر خواهد بود و آن بدین معنی است که شرکتیایی که از مدیران حمایت مالی می‌کنند نتیجه بهتری می‌گیرند.

«مبادله مدیریتی» ما نیز مورد توجه واقع شده است. این مبادله شبیه به تعطیلات رانندگان اتوبوس است که محبوب آنان است. در این برنامه، مدیران از دو شرکت یا دو کشور یک گروه دو نفره تشکیل می‌دهند و هر کدام یک هفته به محل کار دیگری می‌رود. مهمانان مشاهده‌گرند نه مشاور، ولی انتظار می‌رود که در آخر هفته نظر هدایت‌گرانه‌ای به میزبانان‌شان در باره چگونگی مدیریت آنها و این جور مطالب ارائه کنند. در پایان هفته، دو برگه‌ای در باره تجربیات مهمان و میزبان بودن خود

IMPM، ما توجه افراد را به تأثیر آموزش جلب می‌کنیم، بدین ترتیب که مدیران را وادار می‌کنیم تا تجربیاتشان را با دیگران در میان گذارند و بدین وسیله آنچه را که خود یاد گرفته‌اند به دیگران نیز منتقل کنند. اگر شرکت و کلاس درس با هم همکاری کنند تا یادگیری را به فراتر از مدیران شرکت‌کننده در کلاس گسترش دهند توسعه مدیریت قویتر خواهد شد.

به سوی ALP

برنامه پیشرفته رهبری ما که اکنون آن را معرفی می‌کنیم به شدت به دنبال گسترش این نسل از توسعه مدیریت است. به طور کلی ALP بسیار شبیه به IMPM اما خلاصه‌تر از آن است. ALP از سه واحد درسی یک هفته‌ای تشکیل شده است که با فاصله چند ماه از هم تشکیل می‌شوند و واحدهای درسی آن عبارت‌اند از رهبری متفکرانه (در اروپا)، رهبری مرتبط (در آسیا) و رهبری کاتالیزی (در آمریکای شمالی). البته ALP دو مسئله کلیدی اضافه بر IMPM دارد که نسل سوم توسعه مدیریت را جلوتر می‌برد.

اولاً این برنامه تنها مخصوص تیمهای مدیران ارشدی است که توسط شرکتهایشان معرفی می‌شوند. به عبارت دیگر در ALP میز هست نه صندلی. ثانیاً هر تیمی در موضوع کلیدی‌ای کار می‌کند که شرکتش درگیر آن است - مسئله

کارش به کار می‌گیرد. ما آنها را در دو دوره تشویق می‌کنیم. در دوره اول (بخش مشترک برنامه) مدیران با کار به‌طور فردی یا گروهی در بعضی فعالیتهای تغییر درگیر می‌شوند و تجربه‌شان را گزارش می‌دهند. در دوره دوم، شرکت کنندگانی که مایل‌اند درجه کارشناسی ارشد برای مدیران شاغل بگیرند، برگه‌ای طولانی می‌نویسند که غالباً آنها را به‌طور عمیقتر وارد بعضی مسائلی که در شرکت‌شان با آن روبرو هستند می‌کند.

همان‌طور که قبلاً گفته شد، تغییر خوب و مهم است ولی هدف توسعه مدیریت یادگیری است. عقیده ما این است که نسل سوم توسعه مدیریت باید یادگیری را از کلاس به سمت یادگیری در سازمان گسترش دهد. ما این را «تأثیر آموزش» می‌نامیم. ما همه می‌دانیم که مدیران باید مربی و معلم باشند. هر مدیر باید یک معلم باشد تا به بهبود عملکرد اطرافیانش کمک کند. ولی عقیده ما این است که مدیرانی که فرصت حضور در یک برنامه توسعه جدی را داشته‌اند، مسئولیت خاصی در این زمینه دارند: یادگیرندگان در کلاس باید معلمان در محیط کار باشند. یادگیری این برنامه می‌تواند عامل تأثیرگذاری در شرکت باشد.

گاهی این امر به‌طور طبیعی اتفاق می‌افتد ولی این کافی نیست. در نسل سوم توسعه مدیریت، این امر باید توسط کادر آموزشی تشویق شود. در کلاس

ALP توسعه مدیریت را با توسعه سازمان پیوند می‌دهد. هر دو، هم صدا می‌گویند پتانسیل برای نسل سوم توسعه مدیریت بسیار زیاد است.

معامله آموزش گران

چرا یک شرکت باید پول زیادی پردازد تا مدیرانش را برای اخذ مدرک به دوره‌های خاصی بفرستد؟ اگر شرکتی این کار را نکند چه می‌شود؟ و در هر صورت بودجه آموزش چقدر می‌تواند زیاد باشد؟

این سؤالات باید به طور اساسی تغییر کنند. مدیران بسیار با ارزش‌تر از هر برنامه‌ای برای توسعه هستند و مدیران شکست خورده بسیار بسیار با ارزش‌تر. هزینه IMPM، فعلاً ۴۵,۰۰۰ دلار آمریکا است. این مقدار معادل ۱۰ تا ۲۰ درصد ارزش یک مدیر در طول یک دوره دو ساله برنامه است. در مقایسه با بودجه آموزش، این مقدار احتمالاً یک هزینه گزاف است در حالی که در مقایسه با ارزش یک مدیر، این مقدار نسبتاً کم است. بنابراین مسئله اصلی بودجه است نه هزینه - اگر با توسعه مدیریت به جای سرمایه‌گذاری به مثابه یک هزینه رفتار شود هزینه به مسئله اصلی تبدیل می‌شود. در واقع هزینه واقعی وقت مدیر است. آیا این سرمایه‌گذاری می‌ارزد؟ مسلماً به اثربخشی برنامه بستگی دارد. آیا قابل اندازه‌گیری است؟ در یک

آزاردهنده‌ای که حل نشده یا فرصت بزرگی که تا به حال از آن استفاده نشده است. هدف استفاده از کلاس انجام دادن چیزی است که تلاشهای دیگران تا به حال از انجام آن عاجز بوده است. بنابراین ALP کار واقعی را به کلاس می‌برد؛ ALP کار بیشتری را که روی کار قبلی انبار شود تولید نمی‌کند.

معمولاً تلاشها برای حل مسائل آزاردهنده به یک یا دو صورت انجام می‌پذیرد: نیروی کار داخلی یا قرارداد مشاوره‌ای خارجی (خارج از سازمان). طراحی ALP به دنبال این است که بهترین ترکیب از این دو را بسازد: تیمهای آگاه شرکت، مشاوره‌های خارجی را استخدام می‌کنند ولی از بین «مشاوران دوست» همشاگردیهای کلاس را که خارج از سازمان هستند و چشمداشت مادی ندارند می‌پذیرند.

نقطه قوتی که در IMPM اثبات شده است - یعنی در میان گذاشتن تجربه واقعی با دیگران - در ALP با تمرکز بر موضوعاتی که از نگرانیهای اساسی شرکتهای شرکت کننده است تقویت می‌شود. ALP تقریباً نصف وقت کلاس را به موضوعات شرکتهای و نصف دیگر را به مطالبی در باره موضوعات رهبری متفکر، مرتبط و کاتالیزی اختصاص می‌دهد. اگر IMPM توانسته است آموزش مدیریت را با توسعه مدیریت پیوند دهد،

کلمه، خیر، مثل بقیه کارهای ما، برای مثال خواندن این مقاله مقداری از وقت شما را می‌گیرد، اما آیا شما می‌توانید منافع آن را اندازه‌گیری کنید؟

منظور من این نیست که از اندازه‌گیری منافع فعالیت‌های آموزش و توسعه مدیریت و بسیاری دیگر از تلاش‌ها اجتناب کنید. بلکه منظور من این است که اندازه‌گیری در اغلب موارد باید بیشتر قضاوتی باشد تا عددی. بیاید به قضاوت شرکت‌هایی توجه کنیم که گروه‌هایی از مدیرانشان را به تجربه نسل سوم ما فرستاده‌اند. IMPM هیچ تعهدی از شرکتها برای حضور بیش از یک سال در برنامه نگرفته است. از این رو من ارزیابی کردم که آنها غالباً چگونه در دوره‌های بعدی شرکت کرده‌اند. در طول ۸ سال برنامه ما، شرکت‌های شرکت‌کننده‌ای که ۶۱ مرتبه در موقعیت اتخاذ تصمیم در باره این مسئله قرار گرفته بودند، در ۵۱ مورد به شرکت در دوره بعدی رأی دادند. با احتساب شرکت‌هایی که یک یا چند سال برنامه را رها کردند و سپس دوباره برگشتند این مقدار به ۵۶ مورد افزایش می‌یابد.

دیدگاه یکی از نمایندگان یک شرکت که در برگه‌ای همراه با همکارانش نوشته بود نشان می‌دهد که این شرکت مجدد در دوره به خاطر «تأثیر قوی» برنامه بر شرکت‌کنندگان بوده است. فرانک ماکوئلی از بانک رویال کانادا به

گزارشگر شرکت فست (در شماره نوامبر ۲۰۰۰) گفت که IMPM «بیشتر از هر برنامه دیگری که تا به حال دیده‌ام، افراد را تغییر داده است. آن برنامه افراد را به جای دیگر می‌برد.» در برگه‌ای که در بالا به آن اشاره شد، نویسنده استادانه می‌گوید: «یادگیری در باره ذهنیت و سپس ادیبانه قدم زدن در آن ذهنیت در خیابانهای بنگلور، قابل وصف نیست ... افراد متفکتر و بی‌تعصب‌تر می‌شوند و تغییر را بهتر درک می‌کنند. این برنامه از حجم خود می‌کاهد ولی بر غنای آهنگ‌اش می‌افزاید.» در ۲۰ سپتامبر ۱۹۹۹، مجله بیزینس ویک نقش روی جلدش را با این جمله منتشر کرد: «فرار مغزها - آنچه شرکت‌های کوچک جهت نگهداری ستاره‌های ارزش بر سر کار انجام می‌دهند.» فرستادن آنها به برنامه‌های نسل سوم توسعه مدیریت می‌توانست یکی از آنها باشد.

اگر از MBA برای یافتن شغل بهتر استفاده می‌شود، IMPM برای انجام کار بهتر طراحی می‌شود. درگیر شدن در کار، عبارت مهمی برای ماست - در کلاس، در محیط کار و بورژوا در سبک مدیریتی‌ای که ما پرورش می‌دهیم: مدیرانی که عمیقاً درگیر کارهایشان هستند و شرکت‌هایشان که به شدت مشغول ارتباط با افراد پیرامون هستند. آیا شرکتها باید از برنامه‌هایی با این زمان طولانی حمایت کنند؟ جواب این است که مدیریت یک

نیازی به بازگو کردن مسائل مدیریت در کلاس نداریم؛ ما باید آنها را اصلاح کنیم. در جهان سطحی‌نگر، نیاز به مسئله و در جهان پر از فشار، نیاز به تفکر وجود دارد. برای شرکت‌هایی که دید وسیعی دارند، نسل سوم، آموزش ناپیوسته مدیریت نیست بلکه توسعه به هم پیوسته سازمان و مدیریت است.

کار سطحی نیست. در این جهان پر از جار و جنجال، دلهره و سردرگمی، افراد باید توقف و وضع موجود را بررسی کنند، آنها باید به چشم‌انداز وسیعی توجه کنند. توسعه مدیریت آنچنان مهم است که باید دوره‌های کوتاه، ساده و زودگذر یا اردوهای طولانیتر را کنار بگذاریم. ما

منبع

T+D (TD)، مارس ۲۰۰۴، ص ۲۸.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی