



گفتگو با چارلز هندی آینده کار و پایانی بر قرن سازمان

منبع: ORGANIZATIONAL DYNAMICS - SUMMER 1996

ترجمه: فریبا لطیفی - غلامرضا کیانی

● بله، اینها نظرات مورد علاقه من هستند که مایلم بیشتر درباره آنها بدانم. ولی اول خوب است تصویری از جایی که در حال حاضر در آن هستیم ارائه دهید. کتاب «خدایان مدیریت» شما با استفاده از اساطیر یونان به تشریح خلاقانه‌ای از فرهنگهای موجود سازمانی و چگونگی تغییر آنها پرداخته است. اول ممکن است خلاصه‌ای از این اسطوره‌ها را برای خوانندگان ما تشریح کنید؟

هنسندی: بلی، یونانی‌ها خدایان زیادی داشتند. هرکس خدایانی را برای عبادت انتخاب می‌کرد که مناسب حال و سبک او بود. فکر می‌کنم تا حد زیادی سازمانها باید سبکی را انتخاب کنند که مناسب شرایط و مقاصد آنها باشد. من چهار تا از این خدایان یونان را برای دسته‌بندی فرهنگهای موجود مدیریت انتخاب کرده‌ام.

● و شما معتقدید که هر سازمان به نوهی ترکیبی از این ویژگی‌ها را دارد.

هنسندی: بلی. این چهارتا بطور خلاصه عبارتند از: «زئوس» که در یونان باستان پادشاه خدایان لقب داشت. مدیریت او از طریق غرش رعد و بارش طلا بود. یا اغوا می‌کرد یا گردن می‌زد. «زئوس» سبک مدیران و یا مالکان مطلق و مستبد می‌باشد. ولی یک جنبه مثبت هم در آن وجود دارد. در سازمانها و فرهنگهای زئوسی روش ارتباط همدلی (EMPATHY) است. آنها چیزی

«چارلز هندی» مدیر صنعت نفت، اقتصاددان و پروفیسور دانشکده مدیریت لندن می‌باشد. ولی شهرت او بخاطر کتابهای متعددی است که تاکنون نگاشته است. بالاخص کتابهای، «عصر بی‌خردی»، «عصر تناقض»، «خدایان مدیریت»، و «بتازگی» فراسوی قطعیت: جهان در حال تغییر سازمانها. «هنسندی» قویاً پایبند این اعتقاد است که جوامع و سازمانها در صورتی قادر به دوام هستند که همیقا تغییر کنند. مصاحبه حاضر توسط «باربارا اتور»، دبیر ارشد مجله MANAGEMENT REVIEW، با وی انجام شده است.

● تعداد زیادی از مردم شیفته نظرات شما درباره آینده کار و سازمانها می‌باشند. ممکن است برای شروع، نگاهی به گوی بلورین خود کرده و مارا از تغییراتی که مشاهده می‌کنید مطلع نمایید.

هنسندی: البته نمی‌خواهم مردم را بترسانم ولی من دارم انهدام تشکیلات استخدامی را می‌بینم. بسیاری از نوشته‌ها نیاز به بازنویسی مجدد دارند از جمله آنچه درباره امنیت شغلی و آسودگی دوران بازنشستگی در سازمانها نوشته شده است. بسیاری از ما «کارکنان چندپیشه» خواهیم شد و مهارت‌هایمان را در اختیار چندین کارفرمای متفاوت خواهیم گذاشت و همه ما فراسوی کارمان در جستجوی معنا و هویت خواهیم بود.

حتی اگر شناوری کامل قابل اجرا هم باشد، کشورها باید درعمل به شناوری محدود روی بیاورند و حرکات از همان آغاز تعیین شده باشد. کشورها درحال حاضر هنوز برای قبول شناوری کامل نرخها آمادگی ندارند، اما بوجود آمدن حرکات محدودی در این زمینه میسر است. جدول زیر خواص سیستم‌های مختلف نرخهای ارز را مشخص می‌کند. نرخهای ثابت، شناوری کامل و شناوری محدود، شناوری کامل نرخها از برابری ثابت و شناوری محدود به این ترتیب مجزا می‌شود که در آن الزامی برای برقراری برابری رسمی و معین وجود ندارد، نقاط مشخصی برای دخالت تعیین نشده است و نمی‌توان شرایطی برای تغییر ایجاد کرد. سیستم نرخ ثابت و سیستم شناوری محدود هر دو منجر به برقراری نرخهای قراردادی می‌شوند و در کوتاه‌مدت نقاطی را برای دخالت مشخص می‌کنند. در درازمدت، سیستم نرخ ثابت (نظیر سیستم استاندارد طلای قبیل از ۱۹۱۴) دستخوش تغییر نخواهد شد مگر در آخرین وهله که ذخایر و اعتبارات به پایان برسند. ولی در سیستم شناوری مجدد، احتمال تغییر نرخ ارز به‌علت بروز عدم تعادل‌های اساسی زیاد است، و یا در اثر سایر روشهای تعدیل هدایت‌کننده مثل شاخصهای هدف INDICATOR OBJECTIVE باز امکان تغییر نرخ در بلندمدت زیاد است.

تا زمانی که کشورها به بازگشت به برابری ثابت نرخها تمایلی از خود نشان نمی‌دهند و هنوز برای برقراری شناوری کامل آمادگی وجود ندارد، تغییر پولی لازم باید درجهت هدف شناوری محدود باشد. اگر قرار باشد حدود تغییرات نرخ برای کوتاه‌مدت از قبل معین شود، دو مساله اصلی‌ای که باید حل شود عبارتند از: معیار انتخاب این حدود چیست؟ و ذخیره موجودی برای حفظ این حدود به چه شکلی باید باشد؟

سرانجام نباید فراموش کرد که اگر مشکلات دولت در حل مسائل مرتبط با یک نظام ارزی مدیریت شده، دولت را بسوی انتخاب «ظاهراً ساده‌تر» شناوری کامل برانند، با عنایت به ظرفیتهای محدود کنونی مدیریت غیرمستقیم اقتصادهای درحال توسعه این انتخاب ممکن است (تنها ممکن است) برای دوره‌ای مشکل دولت را حل کند، ولی قطعاً هیچ ارتباطی از آغاز با نیازهای توسعه ملی نخواهد داشت. □

را یادداشت نمی‌کنند. مدیرانی که این سبک را دنبال می‌کنند اطراف خود را از کسانی پر می‌کنند که آنها را به‌خوبی می‌شناسند و کاملاً به آنها اعتماد دارند.

همین مطلب سبب می‌شود که آنها بتوانند خیلی سرعت عمل داشته باشند. ضمناً وابستگی و همبستگی سازمانی در سازمانهای ژئوسی بالا است. اینها می‌توانند نمایندگی‌هایی در نقاط مختلف جهان داشته باشند که نیازی به ارتباط با دفتر مرکزی نداشته باشند.

● **زیرا آنها می‌دانند که فردی که در مرکز است چگونه فکر می‌کند.**

هندی: درست است. بنابراین اگر بادیدی مثبت بگیریم، این سازمانها براساس اعتماد و همدلی بنا شده‌اند. ولی از دیدی دیگر، اینها سازمانهایی هستند که بسیار تابع هوسهای فردی که در مرکز قرار دارد می‌باشند. اگر شما براساس نظرات او حرکت نکنید، بهتر است استعفا دهید چرا که در غیر اینصورت اخراج خواهید شد.

● **پس فرهنگ بسیار سخت‌گیری است.**

هندی: بله و در ضمن این فرهنگ خیلی هم «قوم و خویش نواز» (NEPOTISTIC) است و لذا آن را در سازمانهای فامیلی می‌بینید. در واحدهای تجاری و برخی بانکها، این سبک در جاهایی که شخصیت سازمان بسیار مهم است به‌خوبی کار می‌کند مانند واحدهای کوچک فامیلی که در آنها سرعت عمل از اهمیت بالایی برخوردار است.

● **بسیار خوب. خدای بعدی؟**

هندی: خدای بعدی «آپولو» است. او خدای خیلی چیزها است اما مشخصاً خدای نظم و هماهنگی است. سازمانهای «آپولو» آنهايي هستند که من «سازمانهای نقش» می‌نامم. به‌عبارت دیگر فلسفه پشت این سبک و فرهنگ این است که کارهای سازمان به بخشهای مجزا آنقدر تجزیه می‌شوند تا نهایتاً به‌صورت نقشهایی برای یک فرد درآیند.

● **می‌فهمم منظورتان چیست.**

هندی: و سپس این نقشها به سیستمها، روشها و مقررات سازمانی مرتبط می‌شوند و شرح مشاغل و اطاعت از مقررات را تأمین می‌کنند. هرچیز در این سیستم به‌زیبایی کار می‌کند و شما می‌بینید که این نوع سبک چه خوب در بوروکراسی‌ها و هر جایی که محیطی ثابت و بی‌تلاطم دارد جواب می‌دهد. بنابراین واحدهای بزرگ سنتی متمايل به این سبک می‌باشند، خصوصاً وقتی که در یک صنعت قدیمی مانند فولاد و یا کاغذ

باشند. مشکل البته اینجاست که این سازمانها بسیار کند تغییر می‌کنند. زیرا هر بار می‌باید کل سیستم را تجدید سازمان کنند. اشکال دیگر این است که آپولو خدای «گوسفند» نیز هست؟

● **گوسفند؟**

هندی: بله، گوسفند. کارکنان چنین سازمانی کم و بیش خود را گوسفند صنعت می‌یابند. به‌عبارت دیگر علاقه‌ای به پیشگامی و بدعت ندارند. در واقع خلاقیت و ابداع در این سازمانها کار مقبولی نیست چرا که سیستم را ناراحت می‌کند. شما نباید فرای شرح شغلتان در این سازمان اقدام کنید. به‌عنوان مثال، شما در واحد حسابداری ممکن است نیازی به انجام کار بیش از شرح شغلتان نداشته باشید. آنچه اینجا مهم است تبعیت از مقررات است. همینطور است در مورد یک شرکت خطوط هوایی. در این موارد شما به «آپولو» نیاز دارید.

سومین خدایی که انتخاب کردم در واقع یک الهه مونث است یعنی «آتنا» او الهه تعقل می‌باشد ولی در ضمن یک حالت تحکم و فرماندهی نیز دارد. او یک الهه مقدس است.

● **این یکی مورد علاقه شخصی من است.**

هندی: البته می‌توان گفت که «آتنا» زاده سر «ژئوس» است که مطلب مهمی است و لذا کمی جای بحث دارد. ولی اساساً او الهه وظیفه و رب‌النوع کارشناسی است. فلسفه سازمان «آتنا» این است که اگر مسئله وجود دارد باید تمامی استعدادهای مرتبط را به‌دور آن فراخواند، منابع مورد نیازشان را تأمین نمود و گفت «بروید آن را حل کنید». بنابراین همه دانشجویان MBA (کارشناسی ارشد مدیریت) که من می‌شناسم علاقمند به کار در یک سازمان «آتنا» می‌باشند.

زیرا اساساً زندگی یک مورد کاوی (CASE STUDY) مستمر است و هر فرد حرفه‌ای میل دارد در سازمانی کار کند که به قابلیت‌های کارشناسی او بهاء می‌دهد. در چنین سازمانهایی بهترین‌ها در راس امور قرار می‌گیرند. همزمان با توجه به اینکه «آتنا» از سر «ژئوس» می‌آید در این سازمانها کمی حمیت و تعصب کارآفرینی برای جلوگیری از پروژه‌ها نیز وجود دارد.

● **جالب است. من «دیونیسوس» را هم دوست دارم.**

هندی: البته «دیونیسوس» چهارمی است و مانند همه خدایان یونان او هم خدای خیلی چیزهاست، شراب، مستی و چیزهای از این دست. اما برای من او تنها خدایی است که وجود

دارد. او اساساً می‌گوید: تو سازنده زندگی خود هستی. تو در انتخاب آزاد هستی و به‌عنوان یک انسان، تو برده هیچ زن و مرد دیگری نیستی. بنابراین او خدای افراد حرفه‌ای واقعی، صنعتگران و متفکران مستقل و آزاداندیش و محققان و نظایر اینها می‌باشد. این افراد کسی را به‌عنوان رئیس برای خود قائل نیستند. آنها به آزادی بها می‌دهند. از طرفی دیگر، سازمانها به این نوع افراد نیاز دارند. چرا که آنها نیازمند خلاقیت، جسارت و ویژگی‌های اینچنینی این افراد می‌باشند. سازمانهای بوروکراتیک نوع «آپولو» با «دیونیسوس» بسیار مشکل خواهند داشت.

● **ولی فکر کنم آنها و دیونیسوس‌ها بتوانند از طرق مشخصی به‌خوبی باهم کار کنند.**

هندی: همینطور است. اینها سازمانهای با ساختارهای نسبتاً آزاد از نوع سازمانهای آنتایی بوجود می‌آورند، نوعی «تشکیلات شبکه‌ای» (گروههای پروژه‌ای)، و وقتی این کار صورت گرفت شما تعداد کمتری افراد با تخصص بالاتر و گرانقیمت‌تر و مستقل‌تر را خواهید داشت که روی یک پروژه کار می‌کنند، به همراه تعداد ناچیزی از عناصر آپولویی.

● **هم‌اکنون صحبتها و تلاشهای بسیاری برای تغییر فرهنگهای سازمانی وجود دارد.**

هندی: یک دلیل اصلی کوچک‌سازی (DOWNSIZING) سازمانها و منظرخدمت کردن کارکنان، که در حال حاضر در آمریکا مشاهده می‌شود، تغییر از فرهنگ «آپولو» به «آتنا» می‌باشد که اجتناب‌ناپذیر و لازم می‌باشد. البته این برای افرادی که فکر می‌کردند در سازمان «آپولو» تأمین دارند غم‌انگیز است. انتظار این افراد دور از منطقی هم نیست، زیرا در «آپولو»، اگر شما کارتان را درست انجام دهید. نباید مشکلی داشته باشید. چنانچه ناگهان خدایان بگذارد شما سرنگون شوید دیگر اعتقاداتان متزلزل می‌شود و این بسیار سخت است.

● **مدیران در سازمانهای آپولو چه واکنشی باید نشان دهند؟**

هندی: خوب، اگر آنها هنوز وجود داشته باشند... تعداد زیادی از افرادی که در تبدیل سازمانهای آپولویی از دور خارج می‌شوند در سطوح میانی این سازمانها قرار دارند و این افراد اساساً کسانی هستند که به‌کار پردازش اطلاعات و کنترل اشتغال دارند.

● **شما می‌خواهید بگویید که در گذشته**

مهارت‌های مدیریت عبارت بود از جمع‌آوری، ثبت و نگهداری اطلاعات و پیگیری و نظایر آن؟ هندی: بله اینطور بود. زیرا در گذشته یکی از اشتغالات اصلی مدیران رد کردن اطلاعات مرتبط به زیردستان خود و سپس جمع‌آوری اطلاعات مختلف از این افراد و رد کردن آنها به بالاسر خود و همچنین کنترل افراد برای اینکه کار کوچکی را در جمعی کوچک سازمانی خود انجام دهند بود. حالا، اگر شما مبدل به یک سازمان آتانی با نیروهای کاری مستقلش شوید، و اگر شما تکنولوژی جدید را برای دادن تمامی اطلاعات مورد نیاز افراد این سازمان بکار گیرید، در اینصورت شما دیگر این سطوح واسط را نیاز ندارید. بنابراین مدیران سازمان «اپولو» چه کاری باید انجام دهند؟

● بله. چه باید انجام دهند؟

هندی: خوب، اساساً بیرون رفتن. بیرون بروند و خود را به آتانی یا دیونیسوسی تبدیل کنند که کاری بسیار مشکل است. من معمولاً می‌گویم که بسیاری از مدیرانی که من می‌شناسم آنقدر در سازمانهای خود ارتقاء یافته‌اند تا به سطحی رسیده‌اند که دیگر کفایت لازم برای انجام مسئولیتهای محوله را ندارند، اینها یا باید زبان فرهنگ جدید را بیاموزند و یا...

● ...از سازمان بیرون روند.

هندی: بله. مساله اینجاست که حتی اگر آنها بخواهند تغییر کنند، این کار در همان سازمان بسیار مشکل است. مردم شما را آنطور که بودید می‌شناسند. شما ممکن است لباسهای متفاوتی بپوشید، ممکن است بگویید «من یک جین پوش دیونیسوسی آزاده هستم». اما هیچکس نمی‌خواهد آن را بپوشد زیرا آنها شما را در کل می‌شناسند.

● آیا کار گروهی می‌تواند باعث حفظ و توفیق سازمانهای اپولوئی گردد؟

هندی: خوب می‌دانید که کار گروهی آتانی است. بنابراین اساساً کاری که سازمانهای اپولوئی باید انجام دهند چرخش به سمت آتانی شدن می‌باشد.

● آیا تاکنون شرکت‌هایی توانسته‌اند این چرخش را با موفقیت انجام دهند یا اینکه فقط حرف است؟

هندی: در بسیاری از موارد تنها حرف است؛ و در سایر موارد، برای آتانی شدن لازم است شخصیت افراد عوض شود. لذا شما شرکتی مانند آی.بی.ام (I.B.M.) را می‌بینید که تعداد

● در آینده قرن بیستم به عنوان «قرن سازمان» شناخته خواهد شد.

● در حال حاضر ما شاهد نزول نهادهای استخدامی در سازمانها هستیم.

● هم‌اکنون اجاره مدیران عامل امری متداول و عادی است. مدیران رده بالا در واقع به پروژه‌ها اجاره داده می‌شوند.

زیادی را اخراج و تعداد زیادی را همزمان استخدام می‌کند. آنها در واقع اپولوئی‌ها را اخراج و آتانی را استخدام می‌کنند. بنابراین بله کار گروهی یا فرهنگ آتانی پاسخ سوال شماست.

● شما مطالبی درباره چیزی که آن را «سازمان فدرال» لقب دادید نوشته‌اید. ممکن است برای خوانندگان تفاوت سازمان فدرال و غیرمتمرکز را بیان کنید؟

هندی: فدرال یکی از آن لغات غامض است. فدرال مفهوم «این یا آن» نیست بلکه «این و آن» است. یک سازمان فدرال متمرکز و در عین حال غیرمتمرکز می‌باشد. از برخی جنبه‌ها یک سازمان نیازمند بخشهایی است که می‌تواند کم‌وبیش مستقل عمل کند ولی از بعضی ابعاد لازم است سازمان به صورت متمرکز عمل کند؛ انجام امور از طریق مشابه، به عنوان مثال «خرید» باید متمرکز باشد. نکته قابل توجه در «فدرالیسم» این است که باید به یک تعادل درست رسید. مشکل اینجاست که بعضی‌ها تصور می‌کنند فدرالیسم به عنوان یک مفهوم به معنی «عدم تمرکز کامل» و نتیجتاً هرج و مرج می‌باشد، که اینطور نیست. افراد دیگر، مشخصاً انگلیسی‌ها، فکر می‌کنند که فدرالیسم به معنی تمرکز می‌باشد در صورتی که -در خارج از انگلستان- اینطور نیست. فدرالیسم ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز می‌باشد.

● یک سازمان بین‌المللی احتمالاً یک فدرال است. اینطور نیست؟

هندی: یک سازمان بین‌المللی براساس تعریفش باید فدرال باشد. اگر سازمانی مثلاً یک دفتر مرکزی در «پیتسبورگ» و شعبات زیادی در سرتاسر جهان داشته باشد که وابسته به دفتر مرکزی باشند موفق نخواهد بود. این سازمان نمی‌تواند واکنش مناسب به شرایط چین یا ژاپن و یا آفریقا نشان بدهد. از طرفی دیگر، اگر کاملاً غیرمتمرکز باشند، به صورت سازمانهای منفردی

درخواهند آمد که من آنها را مشترک‌المنافع می‌نامم، و ایجاد شده‌اند تا یکدیگر را دوست بدارند و هزار چندگانه‌ای دور هم جمع شوند. هیچکدام از این دو درست نیست.

● شما ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز را مناسب می‌دانید.

هندی: بلی. ممکن است شما سیستم اطلاعاتی سازمان را متمرکز کنید تا هرکس قادر به ایجاد ارتباط با دیگران باشد. این موضوع همیشه در اولویت قرار دارد چرا که در غیراینصورت افراد نمی‌توانند با یکدیگر صحبت کنند و واحدها بسیار مستقل می‌شوند.

● چه چیز دیگری ممکن است متمرکز شود؟

هندی: ممکن است شما بخواهید فعالیت تحقیق و توسعه را نیز در سازمان متمرکز سازید ولی نباید آن را در مرکز مستقر سازید. می‌بینید، چیز جالب درباره سازمانهای فدرال این است که آنها مرکزیت را از بین می‌برند. یعنی واحدهای سازمان کارهای مختلف کل سازمان را انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، یک واحد امور تحقیق و توسعه کل سازمان را عهده‌دار می‌باشد ولی می‌تواند مثلاً در سوئیس مستقر باشد، زیرا آنجا مناسبترین محل برای ایجاد آن است.

این نوع چیزها کل مجموعه را به هم متصل می‌کند و واحدها احساس می‌کنند که از درون به هم وابسته‌اند. ممکن است شما تبلیغات را به صورت غیرمتمرکز نگهدارید، زیرا هر سازمانی می‌خواهد که آن را به روش خودش انجام دهد. البته ممکن است که بنگاههای تبلیغاتی از اینکه برای پاسخگویی به این مطلب لازم است تا جهانی شوند خشنود نباشند. خوب برای مثال شرکت «جی و والتر تامپسون» به شما می‌گوید که می‌تواند به شما خدمات تبلیغاتی بین‌المللی ارائه دهد زیرا در هر کشوری یک دفتر دارد بنابراین شما می‌توانید یک تبلیغات بازرگانی متناسب با هر یک از عملیات خود را در هر کشور داشته باشید، ولی در عین حال یک پیام مشترک را در همه آنها حفظ نمایید. به دیگر سخن، این یک نگرش فدرالی برای تبلیغات است، متمرکز و غیرمتمرکز.

● شما شرکت سوئیسی ای.بی.بی (ABB) را به عنوان مثالی از یک سازمان فدرال نام برده‌اید. تصمیمات در این شرکت و دیگر سازمانهای فدرال چگونه اتخاذ می‌شوند؟

هندی: این بستگی به نوع تصمیم دارد. «ای.بی.بی» از برخی لحاظ سازمانی است که بسیار

غیرمتمرکز می‌باشد. شامل پنج‌هزار واحد مستقل است.

● مستقل؟

هندی: مستقل با حسابهای خودشان. وقتی تصمیمات فقط بر حسابهای خودشان اثر می‌گذارند، و نه به دیگر واحدهای سازمان، آنها به‌تنهایی و براساس خط‌مشی‌های کلی خود تصمیم می‌گیرند.

ولی برخی از تصمیمات در «ای‌بی‌بی» بزرگتر از حوزه کار واحدهای کوچک می‌باشند، به‌عنوان مثال، اگر آنها بازسازی یک سیستم مترو در شهر مکزیکو را به‌عهده دارند، باید این کار با هماهنگی تعدادی از واحدهای مختلف صورت گیرد، در این صورت کار هماهنگی و تحویل نهایی کار توسط یک واحد بنام «تشکیلات محصول» انجام می‌شود. تشکیلات محصول مسئول ساخت سیستم‌های راه‌آهن و مترو می‌باشد. این تشکیلات دقیقاً به‌عنوان بخشی از وظایف دفتر مرکزی عمل می‌کند. این تشکیلات به‌عنوان یک «قابلیت محوری» کوچک در یکی از کشورهای عامل وجود دارد.

● پس شرکت به‌صورت مجموعه‌ای خوشه‌مانند درخواهد آمد که حول قابلیت‌های محوری شکل می‌یابد.

هندی: شرکت حول سه محور گسترش می‌یابد: حول واحد کسب و کار (واحد عملیات)، مجموعه‌ای از قابلیت‌های محوری (که ما آن را واحد محصول می‌نامیم) و حول کشور. این ساختاری است که در عمل به‌خوبی کار می‌کند چرا که افراد نقش‌های متصل به‌هم دارند. به‌عنوان مثال ما با یکی از کارکنان «ای‌بی‌بی» در ایتالیا صحبت می‌کردم، از او شغلش را پرسیدم و او گفت «من مسئول پرسنلی در ایتالیا و مسئول آموزش مدیریت در سطح جهان هستم».

او در دفتر مرکزی نیست اما مسئول آموزش مدیریت در سطح جهان است. به‌همین ترتیب افراد کلیدی در یک کشور یک مسئولیت گروهی دارند. همین مطلب باعث انسجام کل مجموعه شده است، آنها این احساس را دارند که برای «ای‌بی‌بی» کار می‌کنند و نه برای یک شرکت ایتالیایی.

● ولی همه این ارتباطات می‌تواند به‌وسیله چیزهایی مانند پست الکترونیکی (E-MAIL) و جلسه از راه دور (TELECONFERENCING) صورت پذیرد.

هندی: تکنولوژی پیشرفته در این ارتباط در

صورتی خوبست که شما شخص مورد تماس را بشناسید. به‌میزانی که شما از وسایل ارتباطی راه دور مانند پست الکترونیکی، جلسه از راه دور، فاکس و تلفن بیشتر استفاده کنید، به‌همان نسبت لازم است تماس شخصی و چهره به چهره زیادتر باشد. شرکت‌های هواپیمایی و مراکز برگزاری کنفرانس و هتلها در این ارتباط مشکلی ندارند، ولی فکر نمی‌کنم بتوان از این طریق و از راه دور ایجاد اعتماد نمود. صحبت من این است که سازمانهای هوشیار گروه‌های کوچک کاری از افراد می‌سازند تا آنها به‌خوبی یکدیگر را بشناسند، زیرا در این صورت می‌توانید دور از چشم یکدیگر مانند یک گروه آنتانی عمل کنید. این فقط در صورتی میسر است که افراد گروه به‌خوبی به یکدیگر اعتماد کنند. من آنها را به پاروزنان هماهنگ یک قایق مثال می‌زنم که قادرند به‌خوبی به‌عقب برانند بدون اینکه با یکدیگر صحبت کنند.

● شرکت مذکور همانطور که می‌دانیم یک عمر صدساله دارد. آیا می‌تواند در قرن بیست و یکم نیز به‌بقاء خود ادامه دهد؟

هندی: در شکل فعلی خیر. در آینده قرن بیستم به‌عنوان «قرن سازمان» شناخته خواهد شد... در حال حاضر ما شاهد نزول نهادهای استخدامی در سازمانها هستیم. البته کاملاً از بین نمی‌روند ولی در حد هسته سازماندهی تنزل خواهند کرد. سازمانها دقیقاً حول نام اداره‌کنندگان‌شان موجودیت خواهند یافت. آنها هرکسی را استخدام نخواهند کرد. آنها باید فقط کارفرمایان و مدیران را استخدام نمایند. فرمولی که من معمولاً استفاده می‌کنم این است: نیم «دو» سه. یعنی تعداد کارکنان به نصف کاهش و پرداختی به آنها به دو برابر افزایش خواهد یافت و سه برابر بیشتر تولید خواهند کرد.

نصف دیگر کارکنان بیرون از سازمان خواهند بود. از آنجایی که آنهايي که در سازمانند به‌شدت کار می‌کنند و دو برابر نیز دریافت می‌نمایند عمر سازمانی آنها نیز کاهش خواهد یافت. بیست یا

● **دارایی اصلی شرکتها، قابلیت فکری است و زیربنای اعتبار سازمان را مهارتها و انرژی افراد ویژه آن تشکیل می‌دهد.**

● **آن چیزی که در آینده به آن نیاز دارید یک مهارت قابل فروش در بازار کار است.**

سی سال، به‌جای پنجاه سال. در واقع به حد ۱۵ سال نیز خواهد رسید. نمی‌خواهم مردم را خیلی بترسانم ولی بله باید بگویم بین ۱۵ تا ۲۰ سال.

● سپس چه اتفاقی خواهد افتاد؟

هندی: آن نیمه که مهارتهای مناسب دارند کارکنان مستقل خواهند شد و مهارتهای خود را هم‌زمان در اختیار چندسازمان قرار خواهند داد. در سطح پایین هنوز به افراد با مهارت کمتر احتیاج خواهد بود. زیرا بیشتر شغلها در این طبقه ارائه خدماتی مانند تدارک خوردوخوراک می‌باشد.

● و نظافت.

هندی: بله نگهداری بچه، نظافت و نظایر اینها که به‌نظر من احتمالاً توسط کارفرمایان واسطه انجام خواهد شد.

● آیا اینها همان شرکتهای پیمانکاری هستند که کارگر موقت تامین می‌کنند؟

هندی: بله، فقط اگر عاقل باشند افرادشان را به‌روز نگاه می‌دارند و ارتقاء می‌دهند و وقت آنها را به‌عنوان مجموعه‌ای با کیفیت به پروژه‌ها اجاره می‌دهند. هم‌اکنون اجاره مدیران عامل امری متداول و عادی است. مدیران رده بالا در واقع به پروژه‌ها اجاره داده می‌شوند. افراد در سطوح پایین جامعه آقدرها صاحب مهارت نیستند که بتوانند خود را به‌عنوان کارکنان مستقل بفروشند. آنها نیاز به بنگاههای واسطه دارند. از آنجایی که آنها آقدرها درآمد ندارند که بتوانند یک بنگاه شخصی داشته باشند باید به‌صورت مشترک از این بنگاههای واسطه استفاده کنند. بیمه بازنشستگی و بهداشت آنها از طریق این کارفرماهای فردی پرداخت خواهد شد.

اگر از دید شرکت، قرارداد استخدامی به این معناست که: «ما فقط تا زمانی که نیاز داشته باشیم از تو استفاده می‌کنیم»، از دید فرد نیز باید اینطور باشد که «من فقط تا زمانی که نیاز دارم اینجا کار می‌کنم». ولی غالباً کارکنان آقدر قدرت و قابلیت در خود نمی‌بینند که اینطور بگویند، لذا احساسی نارضایتی می‌کنند و شما باید خیلی سعی نمایید تا بتوانید رضایت آنها را به اینگونه قراردادها جلب کنید و می‌خواهم بگویم که سازمانها در مورد این مطلب به تجدیدنظر خواهند پرداخت.

● جالب است. ممکن است کمی بیشتر توضیح دهید.

هندی: خوب آنها تجدیدنظر خواهند کرد چرا که تحت شرایط جدید اینگونه قراردادها، سازمانها کارکنان قابلشان را از دست خواهند داد و می‌ماند

کارکنانی که کمتر قابل هستند و نتیجتاً کمتر رغبت به بیرون رفتن دارند ولی احساس می‌کنند مغبون شده‌اند و این ضدانگیزه است. اگر فکری برای این مشکل نکنند همه چیز از بین خواهد رفت زیرا اساساً این روزها دارایی اصلی شرکتها همین قابلیت‌های فکری است و زیربنای اعتبار سازمان را مهارتها و انرژی افراد ویژه آن تشکیل می‌دهد.

● من با شما شرط می‌بندم که اگر هزار تا از باصطلاح بهترین و درخشان‌ترین شرکتها، چه بزرگ و چه کوچک، را جدا کنید و از آنها بپرسید که با ارزش‌ترین سرمایه شما چیست؟ آنها با احتمال زیاد خواهند گفت: «کارکنان». در واقع سرمایه فکری تا این اندازه از اهمیت برخوردار است و من فکر می‌کنم بیشتر شرکتها از پرورش آن غفلت می‌ورزند.

هندی: در این ارتباط نگاه کنید به ارزش سهام این شرکتها در بازار و آن را با دارایی ثابت شرکت در ترازنامه مقایسه کنید، ارزش شرکت در بازار ۱۰ تا ۲۰ برابر بیشتر از سرمایه‌های ثابت آن می‌باشد.

بله ارزش واقعی شرکت به ساختمانهای آن نیست بلکه به افرادی است که در داخل این ساختمانها نشسته‌اند. به‌عنوان مثال در شرکت «مایکروسافت»، ساختمانها، کامپیوترها و اتومبیل‌ها همه اجاره‌ای هستند. سرمایه «مایکرو سافت» کارکنان شرکت هستند.

من در مورد این پیمانکارهای استخدامی نگران هستم. اینها روزبه‌روز به این مطلب بیشتر نزدیک می‌شوند که انسانها را تنها مانند ابزار مورد استفاده قرار دهند و اصولاً انسانها مایل نیستند که به این صورت مورد استفاده قرار گیرند. من معتقدم که این نگرش برآمده از سرمایه‌داریست که شرکت را ابزار صاحبان آن و افراد را ابزار شرکت می‌داند و فکر نمی‌کنم این طرز تفکر در دراز مدت دوام بیاورد.

● اما اگر جهان آینده از آن شبه سازمانها (VIRTUAL CORPORATIONS)، کسارکنان چندپیشه، و دانش (به‌عنوان مزیت نسبی زمان) است، در این صورت چه برس قشر وسیعی از مردمی که نمی‌توانند بخشی از این دنیا باشند خواهد آمد؟ آیا ما داریم بازهم طبقه پایین جامعه را وسیعتر می‌سازیم انتشار وسیعی که چیزی برای عرضه به چنین دنیایی را ندارند؟

هندی: تا حدودی و چاره‌ای هم نیست. در یک جامعه اطلاعاتی، ثروت آنطور که قبلاً بوده سرریز نمی‌شود. در گذشته در یک جامعه

استخدامی، اگر کسی ثروتمندتر می‌شد افراد بیشتری را استخدام می‌کرد و به‌این ترتیب بخشی از ثروت به سمت طبقه کم درآمد جاری می‌شد. اکنون ثروت نزد افرادی که آن را می‌سازند حبس می‌شود. لذا برای ثروتمند کردن جامعه باید فقرا را مستقیماً غنی‌تر نمود، زیرا در غیراینصورت اغنیا دیگر مشتریانی نخواهند داشت.

● یکی از کاندیداهای ریاست جمهوری در کشور ما (آمریکا) به نام «فورترس»، آمریکا را فدا کرد تا مشاغل را حفظ کند. ما همگی در تشویش و ترس به سر می‌بریم زیرا هم‌اکنون، همانطور که شما همواره گفته‌اید، ما در زمانه «تغییرات بی‌رویه» (INORDINATE CHANGE) بسر می‌بریم.

هندی: بله، یک نوع ترس مسخره، زیرا اگر شما به آمریکا نگاه کنید، شما اشتغال کامل و ثمربخشی دارید، شما تورم ندارید، شما یک رشد آرام ولی مداوم در اقتصادتان دارید. وقتی من هفته پیش به آمریکا رفتم، انتظار داشتم که یک کشور فعال، سرپا و مطمئن ببینم. ولی کاملاً عکس آن را شاهد بودم. بنابراین، من واقعاً دو سوال دارم. اول، آیا میزان این ترس از آینده از آنچه که به‌طور واقعی باید وجود داشته باشد بیشتر نیست؟ مثلاً میزان افرادی که بیکار می‌شوند چیزی بیش از حد معمول نیست و ما به نوعی آن را بیشتر از آنچه هست وانمود می‌کنیم. و دیگر اینکه، آیا ما به‌عنوان یک انسان، در مورد جامعه‌ای که داریم به آن نزدیک می‌شویم، واقعاً در اعماق قلبمان احساس نگرانی می‌کنیم، و این در حالی است که سیاستمداران ما نمی‌خواهند این واقعیت را بپذیرند؟ پس نگرانی واقعی ما این است که فکر می‌کنیم در راه آن چیزی که ظاهراً آینده‌ای متفاوت است، هیچکس نمی‌تواند ما را یاری دهد.

● آیا شما فکر می‌کنید که این سیر صعودی و روزافزون دستیابی به اطلاعات باعث می‌شود که فرصتی یکسان برای همه افراد ایجاد شود و یا برعکس تفاوتها را افزایش می‌دهد؟

هندی: نه، تفاوتها را افزایش می‌دهد. این افراد ثروتمند می‌شوند و ثروت خود را نیز توزیع نمی‌کنند. دلیل آنهم این است که در ضمن غنی‌تر شدن، افراد دیگری را استخدام نمی‌کنند تا از این طریق بخشی از ثروتشان بین دیگران توزیع شود. آن گروهی که ما باید نگران آنها باشیم، ۳۰٪ طبقه پایین جامعه هستند. برای آن افرادی

که هم‌اکنون سرکار هستند، این تغییرات تنها سبب جابجاشدن آنها خواهد شد و لذا لازم نیست تا تبدیل به «کارکنان مستقل» شوند، ولی در هر حال آنها بعداً این «صاحبکارهای واسطه» را خواهند داشت. ولی در مورد بچه‌های این افراد. ما واقعاً از حالا باید به فکر بچه‌های این افراد باشیم و باید از بچه‌های ۵ساله آنها شروع کنیم و برای آنها توضیح دهیم که مهارتهایی که آنها در آینده برای کارکردن در جامعه‌ای با «کارکنان مستقل» نیاز دارند کاملاً متفاوت است با مهارتهایی که برای کارکردن در یک «جامعه استخدامی» نیاز است.

● بیشتر توضیح دهید.

هندی: خوب، آن چیزی که شما در آینده به آن نیاز دارید یک مهارت قابل فروش در بازار کار است. این مهارت دیگر مانند گذشته مثلاً موفق شدن در امتحان خواندن و نوشتن نیست، بلکه شما واقعاً باید در یک زمینه‌ای وارد باشید و وقتی که مدرسه را ترک می‌کنید یا به اتمام می‌رسانید، باید بدانید که در چه زمینه‌ای قابلیت دارید تا بروید و خود را در آن زمینه توسعه دهید. پس اولین وظیفه یک مدرسه این خواهد بود که قابلیت‌های شما را کشف کند. و این قابلیت‌ها نیز لزوماً فقط خواندن و نوشتن یا ادبیات یا ریاضیات نیست. بلکه ممکن است این قابلیت‌ها مثلاً نجات غریق باشد یا نواختن گیتار باشد و یا رانندگی کامیون باشد و یا هر چیز دیگری.

اصولاً من خیلی طرفدار نظریه «هوش چندگانه» «هوارد گاردنر» هستم. ایشان پروفیسور دانشگاه هاروارد است. اصل تئوری او در حال حاضر به‌صورت گسترده‌ای مقبولیت یافته است، اگرچه در جزئیات آن اختلاف نظرهایی وجود دارد. برطبق این نظریه، هوش در اشکال مختلف می‌تواند شناخته و اندازه‌گیری شود. هوش منطقی مربوط است به استدلال؛ هوش خلاقیت به نوآوری مربوط می‌شود؛ هوش موسیقی وجود دارد؛ هوش فراگیری زبان وجود دارد؛ هوش ریاضی وجود دارد؛ و همچنین هوش فعالیتهای بدنی (ورزش) وجود دارد و قهرمانان ورزشی از این نوع هوش برخوردارند. هیچکدام از این هوشها به هم مرتبط نیستند و همه از هم مستقلند. بنابراین شما می‌توانید یک قهرمان ورزشی عالی باشید ولی در امتحانات درسی موفق نباشید.

● چطور یک مدرسه باید در کشف استعدادها یا تن به شما کمک کند؟ آیا منظور شما

تستهای ارزیابی است؟ یا بیرون کشیدن این استعدادهای اراده آن به دنیای خارج، آن چیزی که شما قبلاً هم در مورد آن صحبت کرده‌اید.

هندی: من فکر می‌کنم مخلوطی از هر دو. اجازه دهید تا تئوری «جاده سریع افقی» را برای شما بگویم. زیرا هم به سازمانها و هم به مدارس مربوط می‌شود. وقتی از ژاپنی‌ها پرسیدم که با انسانهای با استعداد خود چکار می‌کنید؟ آیا «جاده سریع» برای آنها دارید؟ آنها گفتند: «بله، جاده سریع داریم، ولی افقی». بدین معنی که ما افراد با استعداد را در پستهای سازمانی مختلف سریع‌تر می‌گردانیم. چون آنها با استعدادند ما می‌توانیم آنها را سریعتر از یک مکان و از یک تجربه به مکان و تجربه‌های دیگر جابجا کنیم و این کار اجازه می‌دهد که استعدادهای آنها در شرایط مختلف، با مدیران متفاوت و در فرهنگهای مختلف آزمایش شود. این کار این فرصت را ایجاد می‌کند تا کشف کنیم که هر یک در چه زمینه‌ای استعداد دارند و البته در این مسیر هر یک مقدار زیادی تجربه هم کسب می‌کنند.

● بنابراین بسیاری از ما در آینده مجموعه‌ای از مهارت‌های خود را بفروش خواهیم گذاشت. به منظور راهنمایی و کمک به مدیران در جهت آماده‌سازی خود برای مواجهه با این روند، چه توصیه‌ای برای آنها دارید؟

هندی: باید به آنها بگویم که به پشت سر خود نگاه کنید و سعی کنید تا دریابید که چه قابلیت‌هایی داشته‌اید که از شما امروز یک مدیر خوب ساخته است. این امکان هست که این قابلیت‌ها و استعدادهای به طریقی دیگر باهم ترکیب شوند و از شما یک چیز خوب دیگری بسازند.

یک زمانی یک کارمند تبلیغات بازرگانی که حدود ۵۰ سال سن داشت پیش من آمد و گفت که او را از کارش اخراج کرده‌اند و دیگر قادر نیست تا کاری پیدا کند. به او گفتم: خوب چه کاری بلدی؟

گفت: من می‌توانم یک کارمند در یک شرکت تبلیغاتی باشم. به او گفتم: تو باید قادر باشی تا کارهای دیگری نیز بکنی. گفت: من کار دیگری تا به حال نکرده‌ام. به او گفتم: برو و از ۲۰ نفر که تو را دوست دارند، مثلاً دوستان و همکاران سابق، بخواه تا هر کدام یک موردی را که فکر می‌کنند تو در آن زمینه خوب هستی به تو بگویند. لازم نیست که شخصیت ترا تجزیه و تحلیل کنند، فقط یک مورد که بنظرشان می‌رسد که تو در آن کار خوب هستی به تو بگویند بعد برگرد بیا پیش من و لیست تهیه شده

را به من نشان بده.

● خوب چه اتفاقی افتاد؟

هندی: خوب او با یک لیست ۲۰ موردی برگشت پیش من و گفت: «حیرت‌آور است، من یک لیست عالی دارم، خیلی جالب است که حتی یک نفر از این بیست نفر هم نگفته‌اند کارمند تبلیغات بازرگانی!»

آخرین کتاب من «فراسوی قطعیت» نام دارد، چون در اصل ما در همه ابعاد زندگی مان به سری «ماوراء قطعیت» حرکت می‌کنیم. آنچه که سیاستمداران درصدد انجام آن هستند برگرداندن این «قطعیت» به زندگی ماست. با گفتن «به من رای دهید و من می‌خواهم زندگی را دوباره به آنجا که بوده است بازگردانم». من فکر نمی‌کنم که کسی حرف آنها را باور می‌کند. بنابراین احساس من این است که ما باید کاری کنیم تا دوباره حقیقت را در سیاست نهادینه کنیم. به عقیده من، اولین مسئولیت دولت این است که حقیقت را به مردم بگوید. وقتی من این مطلب را به یک مصاحبه‌گر تلویزیونی بی‌بی‌سی (BBC) گفتم، او چنین تفسیری روی حرف من گذاشت که: «وقتی چارلز هندلی این را گفت، من از پنجره به بیرون نگاه کردم و دیدم که چند خوک در حال پرواز از جلوی پنجره هستند.»

● فکر نمی‌کنید یافتن یک چشم‌انداز واقعی امروزه خیلی مشکل است، زیرا که زندگی بسیار پیچیده شده است؟

هندی: بله، ولی زندگی همیشه پیچیده بوده است. مشکل آمریکا این است که آمریکاییان این طور پرورش یافته‌اند که باور کنند که همیشه آینده روشن‌تر و بهتر است. اگر شما به کشورهای کهنسالی مانند چین، ژاپن یا اروپا بروید یک نوع بدبینی عمیق نسبت به زندگی در میان مردم این کشورها می‌بینید. فکر می‌کنم که در آینده ناامیدی به‌طور جدی‌تری در میان آمریکاییان بوجود خواهد آمد.

● در آمریکا بسیاری از ما هویت خودمان را در کارمان می‌بینیم.

هندی: درست است. من فکر می‌کنم که تقریباً در تمام طول قرن‌ها که در آن هستیم، اکثر مردم هویت خود را در کارشان جستجو کرده‌اند و لذا با این کار مجبور به دنبال کردن سناریویی از پیش نوشته شده برای زندگیشان بوده‌اند. وقتی من دانشکده‌ام را تمام کردم، برای کار به یک شرکت نفتی پیوستم و آنها برای من واقعاً یک سناریوی از پیش نوشته شده را تدارک دیده بودند. در این سناریو سرفصل‌های کاری من برای آنها طی ۵۰

سال آینده پیش‌بینی شده بود.

بعد از ده سال، و با ازدواج با الیزابت، دریافتم که این سناریو نوشته شده آن چیزی نیست که من می‌خواهم. در واقع، متوجه شدم که زندگی‌ام را به کسانی بخشیده بودم که هرگز آنها را ندیده بودم. آنها به من می‌گفتند که کجا زندگی کنم، چکار بکنم، حتی آنها بودند که به من اجازه می‌دادند که ازدواج کنم و در واقع موفقیت من در زندگی‌ام به معنی موفقیت آنها برای سازمانشان بود. من زندگی‌ام را به کسانی سپرده بودم که هرگز ندیده بودمشان. وقتی در آن موقع به گذشته خود نگاه کردم، فکر کردم که این کاری بسیار عجیب و غیرعادی است. ولی مشکل این است که تقریباً همه ما براساس همین سناریوهای از پیش نوشته شده زندگی می‌کنیم، خواه آن را دوست داشته باشیم و خواه دوست نداشته باشیم. ما یا با آن جلو می‌رویم و یا آن را در بین راه رها می‌کنیم، ولی اکثراً با آن پیش می‌رویم تا به بازنشستگی برسیم.

حالا چیزی که در حال اتفاق افتادن است این است که از ما خواسته شده تا سناریوی زندگی خود را خودمان بنویسیم و ما نمی‌دانیم که چطور باید این کار را بکنیم و اگر قرار است که کار در آینده اینقدر مخاطره‌آمیز باشد، ما مطمئن نیستیم که هنوز هم می‌خواهیم هویت خود را با کارمان گره بزنیم.

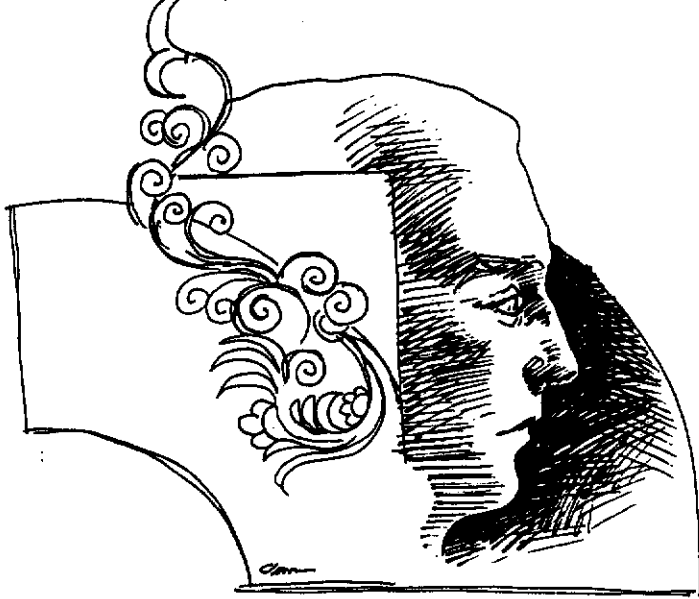
می‌خواهم بگویم که چهار رشته (STRAND) به هویت متصل است و عاقلانه این است که ما برای زندگی مان سناریویی بنویسیم که هر چهارتای این رشته‌ها را مدنظر داشته باشد. یکی از این رشته‌ها «کار» است و دومی «روابط».

● آیا منظورتان روابط سنتی است، یعنی دوستان و فامیل؟

هندی: منظورم «افراد مهم» است که به‌طور سنتی اعضای فامیل بوده‌اند. این رشته بسیار مهم است و سومین رشته «مکان» است. بسیاری از مردم در روزگار قدیم توسط مکانی که در آن زندگی می‌کرده‌اند شناخته می‌شدند، یعنی آقای فلانی از محله فلان و فلان. ولی وقتی حکمران زندگی ما کار ما شد، ما مجبور شدیم که مکانمان را فدای کارمان کنیم. ما هر سه سال یکبار نقل مکان کردیم. «بله من در کانزاس بدنیا آمده‌ام، ولی اکنون در نیویورک زندگی می‌کنم. من کریسمس‌ها و روز شکرگزاری به خانه باز می‌گردم.»

● و چهارمین رشته؟

هندی: بله آخرین آنها سیستم باورها است. برخی



خانواده، اولین آزمون رهبری و مدیریت اثربخش

از: دکتر محمود ساعتچی

یکی از وقایع جالبی که در قرن بیستم اتفاق افتاد آن است که اندیشه فهم سازمانهای پیچیده به شکلی کل نگر شکل گرفت و با گذشت زمان بر تعداد علاقه‌مندان به مباحث نظام خانواده، افزوده شد. اکنون نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که جنین آدمی از ششمین ماه زندگی خود، نوعی حیات هیجانی فعال دارد، یعنی جنین می‌تواند صداها را بشنود، تجربه کند، در سطحی ابتدایی مزه را بفهمد و حتی در شکم مادر «یاد بگیرد» و «احساس کند». آنچه که جنین آدمی از همان آغاز حیات خود و نیز با گذشت زمان می‌آموزد، زمینه‌های اصلی نگرشها و انتظارات او را درباره خودش فراهم می‌آورد. این نگرشها در نتیجه پیامهایی شکل می‌گیرند که جنین از مادر خود دریافت می‌کند. بنابراین، نگرش مادر در مورد فرزندی که در شکم دارد دارای اهمیت بسیار است و نیز «اضطراب مزمن» مادر یا «دوسوگرایی» او در زمینه احساس مادری، می‌تواند خراش عمیقی بر پیکره شخصیت کودک باقی بگذارد. به همین ترتیب، شادی، خوشی و انتظار شادمانه مادر برای تولد فرزند خود، به طور معنی‌داری در رشد هیجانی و سلامت جسمی و روانی کودک موثر است. احساسات پدر نیز دارای اهمیت بسیار است و نگرش یا چگونگی احساس او نسبت به همسرش و کودکی که هنوز متولد نشده است، می‌تواند در نگرش و علاقه

اگر نوشته‌ها، آثار و نتایج تحقیقی در زمینه رهبری و مدیریت را مرور کنیم، به سادگی متوجه خواهیم شد که در همه این آثار، درباره اداره و رهبری خود، رهبری در سازمان، رهبری در جامعه کوچک و بزرگ، رهبری در یک کشور و حتی رهبری یک قوم، مطالب بسیار آورده شده و از جمله در رهبری سازمان گفته شده است که مهمترین وظیفه یک رهبر یا مدیر، هماهنگی فعالیت‌های کارکنان تحت نظارت او جهت دستیابی به هدف یا اهداف از قبل تعیین شده می‌باشد. اما در این آثار، کمتر اشاره‌ای نسبت به رهبری و مدیریت در کوچکترین واحد یک جامعه، یعنی در نظام خانواده شده و اهمیت این نظام کمتر مورد توجه علاقه‌مندان به مباحث رهبری و مدیریت قرار گرفته است. اما نظر ما آن است که رهبری در خانواده تا آن میزان پیچیده و از اهمیت برخوردار است و بین رهبری و مدیریت اثربخش در خانواده و رهبری کارآمد در سازمان، همبستگی مثبت وجود دارد که اختصاص یک فصل خاص به آن حداقل توجهی است که می‌توان نسبت به این زمینه مهم نشان داد. در مقاله حاضر کوشیده‌ایم تا خواننده را با اولین پایگاه ارائه رهبری و مدیریت اثربخش، یعنی با رهبری در خانواده آشنا سازیم و توجه مدیران را نسبت به اهمیت ارائه رهبری و مدیریت اثربخش در خانواده خود، جلب کنیم.

از مردم در گذشته هویت خود را براساس معتقدات خود می‌ساختند، براساس یک سری از سنتها و یا شاید بتوان گفت یک مذهب. می‌خواهم بگویم که در ۵۰ سال گذشته در جوامع ما آن سه تایی آخری، یعنی «روابط»، «مکان» و «مذهب» جای خود را به «کار» به‌عنوان مهمترین عنصر از سناریوی پیش نوشته زندگی ما، داده‌اند.

باید بگویم از آنجا که ما در آینده مجبور خواهیم بود تا سناریوی زندگی خویش را خودمان بنویسیم، باید هوشیار باشیم که سه عامل دیگر را نیز در این سناریو مدنظر قرار دهیم. بله، بنابراین امیدوارم که در آینده ما بتوانیم سناریوهای بهتر و غنی‌تری را برای زندگی‌مان بنویسیم. در اینصورت ما انسانهای دلچسب‌تری خواهیم شد و جامعه‌مان نیز از ثبات بیشتری برخوردار خواهد شد. نقش «کار» همچنان نزول خواهد کرد، ولی ما به آن چیزی که من آن را «دکترین کفایت» می‌نامم دست خواهیم یافت. آیا چیزی در مورد «دکترین کفایت» می‌دانید؟

● نه، ولی می‌توانم تصور کنم که چیست.

هندی: نکته مهم در مورد کفایت این است که اگر شما ندانید که «کافی» چیست. شما نمی‌دانید که «بیشتر از کافی» چیست، بنابراین هرگز چیزی برای شما «کافی» نخواهد بود. فقط در صورتی که بتوانید حد «کافی» را معین کنید (در مورد پول، جاه‌طلبی، شهرت و هرچیز دیگر) شما آزاد خواهید شد تا به کار دیگری بپردازید. قضیه یک طرف دیگر هم دارد. حالا مساله مهم این می‌شود که مطمئن شویم هرکسی آزاد است. یعنی هر کس به اندازه کافی دارد. البته نه بااعطای چیزی، بلکه با دادن آموزش و معیار کفایت به او تا خود آن را بحد «کافی» کسب کند. این مطلب اولویت اجتماعی من است.

● برای جمع‌بندی - آیا پیام مهمی هست که شما بخواهید به جامعه کاری آمریکا یا مردم جهان بدهید؟

هندی: مشکل است. می‌توانم چیزی شبیه به این بگویم که «باور کنید که شما واقعاً چیز باارزشی برای مشارکت در جهان هستی دارید. سعی کنید آن را بیابید».

● و اگر شما یک منبع بی‌پایان و قدرت «زنوس» را داشتید چه کاری می‌کردید؟

هندی: اولین کار این بود که راهی برای بیان حقایق آینده به مردم بیابم، تا آنها بتوانند خود را برای آینده آماده سازند. □