

با معماران عصر دیجیتال (۲۳)

اندیشه های هنری مینتزبرگ

بخش نخست

Mas_bineshi@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بینه‌شی

هنری مینتزبرگ در سال ۱۹۳۹ در کانادا متولد شد. مدرک کارشناسی مهندسی مکانیک را از دانشگاه مک گیل و کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت را از دانشگاه MIT اخذ کرد و اکنون بیش از سه دهه است که در دانشکده مدیریت دانشگاه مک گیل کانادا مشغول به کار است. مینتزبرگ بیش از ۱۴ کتاب و ۱۴۰ مقاله منتشر کرده است. نوشته های او عمدتاً در زمینه سبکهای مدیریتی، راهبرد و تئوری های سازمانی است. او راقهرمان راهبرد خلاق لقب داده اند و برخی نشریات او را جزو ۱۰ متفکر برتر مدیریت در جهان شناخته اند. نظریه نقشهای مدیریتی او رواج عام یافته است. او بر این باور است که طبیعت کار مدیریت خیلی ساختاریافته و قابل پیش بینی و تنظیم نیست. مدیران در شرایط پیش بینی نشده بیشتر بر اساس بصیرت شخصی تصمیم می گیرند تا تجزیه و تحلیل اطلاعات. بنابراین مینتزبرگ بیشتر بر خلاقیت و الگوسازی تاکید می کند و بر وجه هنری مدیریت بیشتر اصرار می ورزد تا وجه علمی آن. به تعبیر او دانشی که مدیران در محیط کار خود به دست می آورند از مهارتهای عمومی مدیریت با ارزش تر است.

مینتزبرگ را می توان شناخته شده ترین منتقد برنامه های آموزش مدیریت به سبک سنتی و آنچه فرهنگ MBA نامیده می شود، دانست. انتقاد عمده او به تفاوت بین آموزش مهارتهای فنی و توسعه تجارب مدیریتی بر می گردد. به نظر او به جای در اختیار گرفتن جوانان بی تجربه در امر مدیریت و تعلیم دادن مهارتهای فنی تحت عنوان آموزش مدیریت به آنان، باید مدیران با سابقه کار عملی و دارای تجربه های مدیریتی را به این دوره ها آورد و الگوها و تئوری های فکری جذاب و جالب را به تجربه های آنان افزود و در قالب استفاده مفید و هدفمند و خلاق از آن دستاوردها به توسعه دانش مدیریتی و تجربه مدیریتی نایل شد.

مینتزبرگ راهبرد رانه صرفاً یک برنامه با نگاه روبه جلو می داند بلکه به راهبرد به عنوان یک الگو می نگرد که به رفتار گذشته نیز نظر دارد. او اساساً بر این معنا تکیه می کند که راهبرد یعنی دیدن و برای دیدن و جوجه شش گانه دیدن جلو و عقب، بالا و پایین و چپ و راست را قائل می شود و تاکید می کند که دیدن کامل عبارت است از در نظر گرفتن تمامی این نوع دیدنها. تدوین راهبرد در مبنای فکری او کمتر از درون یک فرایند رسمی قابل استخراج است. او معتقد است راهبرد عمدتاً از

درون تعاملات و فرایندهای گوناگون بیرون می آید و بدین جهت همواره در حال تکوین است. مینتزبرگ چنین راهبردی را راهبرد چترگونه می نامد که طرح کلی آن از پیش سنجیده و طراحی شده است اما جزئیات آن در حین عمل شکل می گیرد و تکامل می یابد.

مینتزبرگ در کتاب سفر راهبرد، جنبه های مختلف تدوین راهبرد را بر می شمارد و از توجه صرف به یک جنبه خاص بر حذر می دارد و با یادآوری داستان فیل و درک مردم در تاریکی از آن عنوان می کند که تدوین راهبرد صرفاً با توجه به یک جنبه از فرایند آن تحقق نمی یابد و مستلزم توجه و درک تمامیت موضوع راهبرد است.

- پیکربندی سازمانی را شما به شش مدل تقسیم کرده اید. این شش مدل کدام است؟

- سازمانهای کار آفرین و پیشگام، سازمانهای دیوانسالار یا ماشینی، سازمانهای حرفه گرا، سازمانهای متنوع و بخش گرا، سازمانهای نوآور و تخصص گرا و سازمانهای ماموریت مدار و رسالت گرا. البته شاید بتوان گفت نوعی سازمانهای سیاسی نیز وجود دارند که فاقد هرگونه مکانیسم واقعی هماهنگی در سازمان هستند.

- بخشهای اصلی در یک سازمان کدام است؟

- پنج بخش اصلی را می توان برای یک سازمان بر شمرد: راس هرم راهبردی یا مدیریت ارشد، مدیریت یا خط میانی، هسته و فرایندهای عملیاتی، ستاد پشتیبانی یا پشتیبانان و ایدئولوژی یا باورها، سنتها، هنجارها، ارزشها و فرهنگها.

- هماهنگی در سازمان بین بخشهای مختلف به چه صورت انجام می شود؟

- بر اساس چارچوب پیکربندیهای سازمان، شش مکانیسم اصلی هماهنگی در سازمان وجود دارد. اول سرپرستی یا نظارت مستقیم که معمولاً برای سازمانهای کار آفرین به کار می رود. در اینجا وظیفه هماهنگی کارهای دیگران به یک نفر واگذار می شود که از راه صدور دستور و نظارت بر عملیات این وظیفه را انجام می دهد. دوم استانداردها کردن کار است که معمولاً برای سازمانهای ماشینی مورد استفاده قرار می گیرد. فرایندهای کار زمانی استاندارد می شود که محتوای کار نمایان و روشن باشد. سوم استاندارد کردن مهارتها که برای سازمانهای حرفه ای به کار می رود. مهارتهای شغل زمانی

اهداف، باید به روشنی عنوان بندی و تفکیک شوند. البته خیلی از افراد فکر می کنند راهبرد عبارت است از یک طرح، در حالی که عملاً راهبرد به صورت یک الگو ظاهر می شود که پاسخهای از پیش تعیین شده را با پاسخهای مربوط به تغییرات محیطی را در هم می آمیزد.

- آیا برای راهبرد می توان یک تعریف مشخص ارائه کرد؟

- معمولاً در کتابها، راهبرد را چنین تعریف کرده اند: برنامه های مدیریت ارشد برای دستیابی به نتایج در راستای مأموریت و اهداف سازمان. البته من چنین تعریف ساده ای را پیشنهاد نمی کنم. من معتقدم راهبرد را می توان از جنبه های مختلف تعریف کرد، چون ممکن است یک تعریف ساده از راهبرد وجود نداشته باشد. گاه گفته می شود راهبرد یک برنامه است، یک جهت است، یک راهنماست، یا مجموعه عملیاتی در آینده است، یا یک مسیر است از اینجا به آنجا. من معتقدم راهبرد یک الگوست که رفتار آن در طول زمان ثابت می ماند.

- تفاوت راهبرد به عنوان یک برنامه با راهبرد به عنوان یک الگو چیست؟

- راهبرد به عنوان یک برنامه، نگاه رو به جلو است. راهبرد به عنوان یک الگو، نگاه به رفتار گذشته است. البته به نظر می رسد هر دو تعریف و نگاه ارزشمند باشد زیرا سازمانها برای آینده خود طرح می ریزند و نیز الگوها را از گذشته خود استخراج می کنند. تقریباً همه موافق هستند که تفکر راهبردی به معنای دیدن پیش رو است، اما شما نمی توانید پیش رو را ببینید مگر آنکه بتوانید پشت سر را نیز ببینید، زیرا هر چشم انداز خوبی از آینده ریشه در درک و فهم گذشته دارد.

- شما بر این معنا بسیار تاکید دارید که راهبرد یعنی «دیدن». اما این دیدن صرفاً به دو جنبه ای که اشاره کردید یعنی دیدن جلو و پشت محدود نمی شود و تاشش نوع دیدن را برای یک متفکر راهبردی لازم می شمارید. بقیه موارد کدام است؟

- دیدن از بالا و دیدن از پایین. بسیاری از مردم فکر می کنند تفکر راهبردی دیدن از بالاست مثل هلی کوپتر که می تواند «تصویر بزرگ» را ببیند و جنگل را از درختان تشخیص دهد. اما آیا فقط از بالا می توان یک تصویر بزرگ داشت. یک جنگل از بالا شبیه به یک سفره سبزرنگ دیده می شود.

سازمانها باید برنامه داشته باشند تا مطمئن شوند که آینده را دیده اند و آن را در کنترل دارند.



راهبرد یک الگوست که رفتار آن در طول زمان ثابت می ماند.

- نسبت ساختار رسمی و غیر رسمی کدام است؟
- ساختار رسمی و غیر رسمی به هم آمیخته شده اند و در بیشتر جاها جداسازی آنها امکان پذیر نیست. ساختار رسمی را در سازمانها می توان به راههای جنگلی که بر اثر رفت و آمد هموار شده است همانند کرد.

- برنامه ریزی چیست و چرا سازمانها باید برنامه داشته باشند؟

- برنامه ریزی تفکر درباره آینده، کنترل آینده، تصمیم گیری یکپارچه و روش رسمی تهیه یک نتیجه روشن است. سازمانها باید برنامه داشته باشند تا بتوانند فعالیتهای خود را هماهنگ کنند، مطمئن شوند که آینده را دیده اند و آن را در کنترل دارند و عقلایی عمل می کنند.

- ارتباط و نسبت بین برنامه و برنامه ریزی چیست؟

- یک سازمان می تواند بدون اینکه درگیر رویه رسمی برنامه ریزی باشد برای آینده خود برنامه داشته باشد. از سوی دیگر، یک سازمان امکان دارد درگیر رویه رسمی برنامه ریزی باشد بدون اینکه برنامه داشته باشد و به آینده توجه کند.

- آیا مقوله تدوین راهبرد نیز یک فرایند برنامه ریزی است؟

- همانگونه که اشاره کردم، برنامه ریزی یک رویه رسمی برای دستیابی به یک نتیجه روشن در قالب یک سیستم یکپارچه تصمیم گیری است. سه جز این رویه عبارت است از عقلایی بودن، شفاف بودن و تجزیه و تحلیل کردن. برنامه ها، از جمله برنامه های راهبردی، محصول برنامه ریزی هستند و پس از تجزیه شدن به راهبردها، برنامه ها، بودجه ها و

استاندارد می شود که آموزش مورد نیاز برای انجام کار روشن باشد. چهارم استاندارد کردن خروجی و بازده کار است که در سازمانهای متنوع اعمال می شود. بازده کار زمانی استاندارد می شود که بهره های کار برای محصول یا خدمات مشخص باشد. پنجم تنظیم تعاملی و سازگاری رویاروی است که در سازمانهای نوآور استفاده می شود. در این مکانیسم هماهنگی کارها از طریق ارتباطات غیر رسمی تامین می شود.

ششم استاندارد کردن هنجارهاست که معمولاً در سازمانهای مأموریت مدار مورد استفاده است.

- ساختار سازمانی دارای چه تقسیم بندیها و انواعی است؟

- ساختار ساده که بر بنیان سرپرستی مستقیم استوار است. ساختار دیوانسالاری ماشینی که بر مبنای استاندارد کردن فرایند کار شکل می گیرد و ستاد تخصصی نقش کلیدی را در آن دارد. دیوانسالاری حرفه ای که بر بنیان مهارتها شکل می گیرد و نقش اساسی در آن با هسته عملیاتی است. ساختار مبتنی بر بازده که بر اساس محصول یا خدمت استوار است و نقش اصلی در آن با خط میانی است. و بالاخره ساختار اقتضائی که بر پایه سازگاری رویاروی استوار است و بنیان آن ستاد پشتیبانی و گاه هسته عملیاتی است.

- ساختار سازمانی چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟

- اصولاً هر فعالیت سامان یافته انسانی نیازمند دو شرط پایه ای و در همان حال ناسازگار با یکدیگر است: تقسیم کار میان وظیفه های گوناگون و هماهنگ کردن این وظیفه ها به گونه ای که امکان انجام کار را فراهم کند. ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راههایی دانست که طی آن، فعالیتهای سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی تامین می شود. اجزای ساختار باید به گونه ای برگزیده شود که ضمن حفظ سازگاری داخلی با شرایط سازمان یعنی اندازه و پیشینه، محیط فعالیت، نظام مورد بهره گیری و مانند آن نیز سازگار باشد.

- به نظر می رسد مطمئن ترین دستاویز برای هماهنگ سازی تصمیمات در سازمان، تمرکز است. اما چرا سازمانها به عدم تمرکز روی می آورند؟

- دلیل ساده آن این است که فهم همه مسائل و اخذ همه تصمیمها در یک مرکز یک مغز شدنی نیست.

کسی می تواند جنگل را بفهمد که در آن قدم زده باشد. جنگلبانانی که فرضا فقط در هلی کوپتر اقامت داشته باشند بیشتر از تدوین کنندگان راهبرد که صرفاً در دفاترشان نشسته اند درکی ندارند. دیدن از بالا باید توسط دیدن از پایین پشتیبانی شود. موضوع دیگر در تفکر راهبردی، تفکر جانبی یعنی توانایی دیدن از کنار و نیز دیدن ماوراء است. دیدن ماوراء با دیدن پیش رو فرق می کند. دیدن پیش رو آینده ای را تصویر می کند که چارچوب آن از وقایع گذشته گرفته شده است اما دیدن ماوراء آینده ای را می سازد که قبلاً وجود نداشته است. دیدن کامل و همه جانبه عبارت است از در نظر گرفتن تمامی این نوع دیدنها.

- علاوه بر راهبرد به عنوان یک طرح یا یک الگو، راهبرد چه جنبه های دیگری می تواند داشته باشد؟

- راهبرد به عنوان یک موقعیت و راهبرد به عنوان یک دورنما. راهبرد به عنوان یک موقعیت عبارت است از چگونگی حضور یک محصول خاص در یک بازار خاص و راهبرد به عنوان یک دورنما عبارت است از نظر کلی و همه جانبه. در حالت اول، راهبرد به پایین نگاه می کند، یعنی به بازاری که محصول در آن، احتیاجات مشتری را پاسخ می گوید. اما در حالت دوم، راهبرد به درون می نگرد، به درون سازمان و به ویژه به درون فکرهای تدوین کنندگان راهبرد. همچنین به بالا می نگرد، یعنی به چشم انداز کلی سازمان. ما به هر دو جنبه نیاز داریم.

- شما از راهبرد پنج تعریف به دست داده اید که به OP معروف است. جنبه پنجم در تعریف راهبرد کدام است؟

- راهبرد عبارت است از یک تمهید و چاره اندیشی، یک مانور ویژه که هدف آن به کرسی نشاندن زرنگی و برتری نسبت به رقیب است.

- آیا می توان گفت براساس این تعاریف، راهبردهای متفاوتی نیز پدید می آید؟

- همین طور است. می توان راهبرد به عنوان یک برنامه، یعنی نگاه رو به جلو را راهبرد «مورد نظر» (INTENDED) نامید و راهبرد به عنوان یک الگو، یعنی نگاه به رفتار گذشته را راهبرد «تحقق یافته» (REALIZED) نام گذاشت.

- آیا راهبرد می تواند از دل یک فرایند رسمی بیرون آید؟

- البته می توان از درون یک فرایند تصمیم گیری و انجام مرحله به مرحله کارها به یک راهبرد رسید. من آن را راهبرد «سنجیده» (DELIBERATE) می نامم. اما به نظر می رسد، راهبرد عمدتاً از دل تعاملات و تصمیمات و انواع فرایندهای مختلف بیرون بیاید، نه یک فرایند رسمی که مثلاً صبح جلسه ای در مورد نقاط قوت و ضعف سازمان وجود داشته باشد و بعد از ظهر جلسه ای در مورد تهدیدها و فرصتهای محیطی! این راهبرد را من راهبرد «در حال تکوین» (EMERGENT) می نامم. همانگونه که بین تئوری داروین و انجیل اختلاف است.

برخی ماهیت سازمان را مناسب بر نامه طراحی شده متعالی می دانند و عده ای معتقدند شکل گیری و تکامل راهبرد سازمانی بیشتر تحت تاثیر عوامل محیطی است.

- شما کدام یک را می پسندید؟

- راهبرد باید شکل بگیرد تا تعیین یابد. من این را راهبرد «چترگونه» (UMBRELLA) می نامم، بدین معنا که طرح کلی سنجیده شده است در حالی که جزئیات می تواند تکامل یابد و شکل گیرد. بنابراین، لزوماً راهبرد در حال تکوین بد و راهبرد سنجیده خوب نیست. راهبرد موثر این راهها را با هم درمی آمیزد به گونه ای که هم توانایی پیش بینی وجود داشته باشد و هم توانایی مقابله با حوادث پیش بینی نشده.

- در کتاب «سفر راهبرد» شما جنبه های مختلف تدوین راهبرد را تحت عنوان ۱۰ مکتب و مدرسه بر شمرده اید. این اجزاء ۱۰ گانه کدام است؟

۱- طراحی که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند مفهوم سازی مطرح است؛

۲- برنامه ریزی که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند رسمی مطرح است؛

۳- موقعیت یابی که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تجزیه و تحلیل مطرح است؛

۴- کارآفرینی که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند دوراندیشی مطرح است؛

۵- شناخت که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند فکری مطرح است؛

۶- یادگیری که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند در حال تکوین مطرح است؛

۷- قدرت که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند گفت و گو مطرح است؛

۸- فرهنگ که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند گروهی مطرح است؛

۹- محیط که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند واکنشی مطرح است؛

۱۰- پیکربندی که در آن تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند گرگونی مطرح است؛

- وضعیت کنونی این مکتبها و مدارس و جنبه ها چگونه است؟

- این مکتبها در مراحل مختلف توسعه مدیریت راهبردی پدید آمده اند. برخی از آنها قبلاً به اوج رسیده و نابود شده اند. برخی نیز در حال توسعه هستند و بعضی به سختی باقی مانده اند اما جایگاه خود را از دست داده اند. مکتب اول یعنی طراحی در دهه ۱۹۶۰ ارائه شد.

مکتب دوم یعنی برنامه ریزی نیز در آن دهه ارائه و در دهه ۷۰ عملی گردید. این مکتب، چشم انداز را فرموله می کند و تدوین راهبرد را به عنوان یک فرایند سیستمی برنامه ریزی رسمی می بیند. این موقعیت، توسط مکتب سوم در دهه ۸۰ جابه جا شد و تاکید بر فرایند تدوین راهبرد جای خود را به محتوای راهبرد داد.

مکتب موقعیت یابی نیز بر انتخاب موقعیتهای راهبردی در بازارهای اقتصادی تاکید و تمرکز دارد. مکتب کارآفرینی را فرایند خلق چشم انداز به وسیله رهبر بزرگ توصیف کرده اند. مکتب شناخت نیز از آن رو ایجاد شد تا پیام روانشناسی شناخت نیز به حوزه فکر تدوین کنندگان راهبرد وارد شود. اما چهار مکتب بعدی یعنی یادگیری، قدرت، فرهنگ و محیط

سعی در گسترش فرایند تدوین راهبرد به خارج از حوزه خود و فردیت داشتند. در مکتب یادگیری، جهان بسا پیچیده است و لذا نمی توان یکباره چشم اندازها یا طرحهای روشنی داشت بلکه باید به تناسب موقعیت و شرایط سازمان، قدم به قدم حرکت کرد و یاد گرفت. به همین شکل مکتب قدرت مطرح شد که در آن فرایند تدوین راهبرد به عنوان یک گفت و گو پیش می رود و تقابل گروهها در یک سازمان و یا خود سازمان با محیط بیرونی دیده می شود، برعکس این موضوع در مکتب فرهنگ مطرح شد که بر همکاری و مشارکت اعضا سازمان تاکید داشت. مکتب محیطی بر این باور بود که تدوین راهبرد یک فرایند واکنشی است که باید فعل و انفعالات رانه فقط در درون سازمان بلکه با بیرون نیز دید و فشارهای وارد بر سازمان را درک کرد.

آیا می توانید یک تقسیم بندی کلی از این

مکتبها ارائه دهید؟

- سه مکتب اول طبیعت و ماهیت ارتباطی دارند، یعنی بیش از آنکه به دنبال این باشند که راهبرد چگونه شکل می گیرد، بر این موضوع تمرکز دارند که راهبردها چگونه فرموله می شوند. شش مکتب بعد جنبه های ویژه فرایند تدوین راهبرد را مورد نظر قرار می دهند و بیشتر از آنکه به تشریح رفتار ایده ال راهبردی بپردازند به چگونگی عمل کردن و تاثیرگذاری راهبرد توجه دارند. مکتب آخر یعنی پیکربندی نیز می توان گفت حقیقتاً ترکیبی از بقیه است. افراد در این مکتب به دنبال آن هستند که کل نگر و یکپارچه گرا باشند و همه اجزا را با هم ببینند.

- این مکتبها چگونه بر تعاریف پنج گانه ای (5p) که از راهبردار ارائه دادید قابل تطبیق است؟

- جنبه طرح در راهبرد با مکتب برنامه ریزی منطبق است و جنبه الگو با مکتب یادگیری، جنبه موقعیت با مکتب موقعیت یابی، جنبه دورنما با مدرسه کار آفرینی و بالاخره جنبه تمهید با مکتب قدرت.

- شما در برخی کتابهایتان به داستان مردم نایبنا و درک آنها از فیل استناد کرده اید (داستانی که مولوی در دفتر اول مثنوی آورده است). چه نتیجه ای می خواسته اید از آن بگیری؟

- ما مردم نایبنا هستیم و تدوین راهبرد، فیل ماست. از آنجا که هیچ یک از آن مردم چشم انداز دیدن کل حیوان را نداشتند، هر یک بخشی را می دیدند و بخش دیگر را نادیده می گرفتند. مسلم است به صرف جمع کردن اجزاء فیل، درک حقیقی از فیل به دست نمی آید. یک فیل چیزی بیش از آن و فراتر از آن است، گرچه برای فهم جامع نیاز به فهم اجزاء نیز داریم. یک فیل یک خرطوم نیست. اما مطمئناً یک خرطوم دارد و مشکل است که تمامیت فیل را بدون ارجاع آن به خرطوم به دست آورد. در مباحث تدوین راهبرد نیز، ما مانند آن مردم نایبنا، گاه تنها یک جنبه از فرایند تدوین راهبرد را می بینیم.

- اهمیت جنبه یادگیری در تدوین راهبرد چقدر است؟

- باور من آن است که راهبرد سه مدل دارد. یک مدل برنامه ریزی است که کار نمی کند! یک مدل رویایی و نظری است که یک نوع تصویر از کوه است و یک مدل یادگیری که نوعی بالا رفتن از کوه است. شما مجبورید از کوه بالا بروید و قبلاً از اینکه تصویر کوه را داشته باشید. □

- این دیدگاه در تعریف راهبرد که راهبرد جهت

را تعیین می کند چه جنبه های مثبت و منفی دارد؟
- جنبه مثبت آن است که می تواند سازمان را به طور پیوسته در محیط پرتلاطم به طرف مقصد حرکت دهد. اما جنبه منفی آن است که ممکن است انسان خطرات بالقوه را نبیند و به کوه یخ برخورد کند. گرچه جهت مهم است اما گاه بهتر است آهسته حرکت کند.

- جنبه های مثبت و منفی در زمانی که راهبرد به فعاليتها متمرکز است کدام است؟

- در این حالت، راهبرد، هماهنگی فعالیتها را تقویت می کند. اگر راهبرد، فعالیتها را متمرکز نکند هماهنگی سبب می شود افراد به جهات مختلف حرکت کنند. اما اگر بر فعالیت نیز تمرکز بسیار شود گروه های فکری سربر خواهند آورد و چشم انداز کلی را مخدوش می کنند زیرا هر کس سردر لاک خود دارد و سایر تواناییها را نمی بیند.

- مزایا و معایب این حرف که راهبرد، سازمان را تعریف می کند چیست؟

- راهبرد باعث می شود افراد از طریق این نشانه، سازمان خود را بشناسند و آن را از سایرین متمایز کنند. در این حالت معنا پدید می آید و سازمان کلیت و جامعیت می یابد. البته اگر بخواهیم سازمان را دقیق تعریف کنیم ممکن است معنای آن این باشد که آن را ساده تعریف کرده ایم، یعنی پیچیدگیهای آن را در نظر نیاورده ایم و در یک قالب ذهنی از پیش تعیین شده قرار گرفته ایم.

- جنبه های مختلف این حرف که راهبرد ثبات می آفریند را چگونه می بینید؟

- راهبرد نظم می آورد و بی نظمی و نابسامانی را از بین می برد. در این حالت راهبرد مانند یک تئوری است یعنی یک ساختار شناختی برای ساده کردن و توضیح دادن جهان، و بنابراین عمل را تسهیل می کند. اما هر راهبرد مانند هر تئوری یک نوع ساده سازی از واقعیت است که ضرورتاً مستلزم تخریب آن است. خود راهبردها و تئوری ها واقعیت نیستند، بلکه نمایانده واقعیت در ذهن افراد هستند. پس ممکن است به طور کامل واقعیت را نشان ندهند و اثر تخریبی داشته باشند. این بهای داشتن راهبرد است.

- نسبت راهبرد و علم مدیریت چیست؟ آیا علوم دیگر هم بر راهبرد تاثیر گذار هستند؟

- بله تنها علم مدیریت بر بحث راهبرد تاثیر گذار نبوده، بلکه سایر علوم نیز به نوعی در این زمینه موثر بوده اند. وقتی زیست شناسان راجع

به تطبیق اجزای سخن می گویند در فهم مانسبت به راهبرد به عنوان یک موقعیت یا سهم بازار موثر است. یا آنچه جامعه شناسان از انقلاب می گویند در توضیح مراحل مختلف در توسعه راهبردهای سازمانی موثر است و... پس تدوین راهبرد تنها به ارزشها و چشم انداز، رقابت و تواناییها بر نمی گردد بلکه به بحران، تعهد، یادگیری سازمانی، سازمان صنعتی و انقلاب اجتماعی نیز مربوط است.

- به مسئله رهبری وارد شویم که به تعبیر شما باید مانند شنا کردن آن را آموخت. شما از قهرمان پروری در مسئله رهبری بیزاری جسته و انتقاد کرده اید. دلیل آن چیست؟

- زیرا این مسئله، رهبری را تخریب می کند، چرا که متاسفانه بیشتر مردم آن را جدی می گیرند. قهرمان پرستی وضع آنان را بهتر نمی کند بلکه آنان را به وضع بدی دچار می کند. مشکل وقتی بیشتر می شود که رهبران این ستایشها را باور می کنند. یک سازمان سالم مجبور نیست از یک قهرمان به دیگری بپرد. یک سیستم اجتماعی منسجم به صورت طبیعی با تغییر مدیریت زنده می ماند. اگر می خواهید راجع به رهبری قضاوت کنید، ۱۰ سال بعد به آن سازمان بنگرید.

- تئوری نقشهای مدیر شما بسیار معروف است. چگونه این تئوری شکل گرفت؟

- در یک مطالعه، پنج سازمان آمریکایی متوسط تا بزرگ را از لحاظ فعالیتهای مختلف آن به مدت یک هفته به دقت بررسی کردم؛ مجموعاً ۳۸ تماس شفاهی و ۸۹۰ نامه الکترونیکی. سپس دلایل مشارکت مدیران در هر یک از آنها را تجزیه و تحلیل کردم و از درون آن یک چارچوب از ۱۰ نقش استخراج کردم، که در سه مدل می گنجد. از ابتدا با خود می گفتم این حرف که مدیر برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل می کند مربوط به سال ۱۹۱۶ است که «هنری فایول» وظایف مدیران را تشریح می کرد. امروز اینها چه استفاده ای می تواند داشته باشد؟

- این ۱۰ نقش کدام است؟

- اول نقش مرآده ای شامل: رئیس و نماینده تشریفات بودن، رهبری، رابط بودن؛ دوم نقش اطلاعاتی شامل: اخذ اطلاعات، توزیع و نشر اطلاعات، سخنگویی بودن، سوم نقش تصمیم گیری شامل: کار آفرینی، حل مشکلات، تخصیص منابع، شرکت در مذاکرات.