



مدیریت آهسته؛ فرصت نیست شتاب مکن!

سید محمودرضا شایسته
Shayesteh_mr@yahoo.com

سیده یاسمن امیرکیانی
Y_kiaee@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

در دنیای رقابتی امروزی، فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم‌گیریهای سریع، وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دایمی از تصمیمهای طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است و در واقع سازمانها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می‌روند. در مقابل این روند، در اروپا جنبش جدیدی در حال شکل‌گیری است که اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساساً حس شتاب و سرگشتگی ناشی از حرکت جهانی شدن را- که کمیت را جای‌گزين کیفیت در همه شئون زندگی کرده است- مورد پرسش قرار می‌دهد. این مقاله با معرفی این جنبش، به تاثیری که این نگرش می‌تواند بر محیطهای کاری و زندگی بشر در عصر پرشتاب کنونی داشته باشد می‌پردازد و بر مدیریت آهسته (Slow Management) به عنوان راه حلی برای کاستن از تنشهای شغلی و ابزاری برای خلق ارزش و بالا بردن قدرت ابتکار در حوزه کسب و کار، تاکید می‌ورزد و تولید آهسته و سنجش آهسته را به عنوان ابزارهایی کاربردی در خدمت مدیریت برای شکل دادن به شرکتهای آهسته که زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع دارند، معرفی می‌کند.

دیرزمانی نیست که عبارتهایی مانند: **در جهان پرشتاب کنونی...** بسیار شنیده می‌شود. انسان‌ها در همه‌جا، شتاب‌زدگی و سرعت غوطه می‌خورند؛ به هم توصیه می‌کنند که از این قافله پرشتاب عقب نمانند؛ و چنان بر همراهی این قافله تمرکز کرده‌اند که دیگر فرصتی برای درنگ و تأمل در این که به: **کجا می‌روم؟** باقی نمی‌ماند. مدیران، سرعت را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند؛ و جنبش‌های کیفیت هم نتوانسته‌اند اولویت‌های مدیران را در شتاب برای رسیدن به هدفها، کنترل کنند. مفهومی که از مدیریت زمان در ذهن‌ها نقش بسته، رسیدن به هدف در کوتاه‌ترین زمان است. غلبه کمیت بر کیفیت در اولویتها از همین‌جا آغاز می‌شود و در جهان تجارت‌مدار امروزی، شرکت‌هایی که عمر مدیریت مدیران آنها کوتاه است، به این غلبه دامن می‌زنند.

نکته‌ای که از آن غفلت شده، این است که: **برای سریع بودن، نخست باید آهسته بود و همه چیز را درست دید.** بر این پایه، جنبش جدیدی آغاز شده و شاید هم بنیان پارادایم جدیدی در حال شکل‌گیری است. واژگانی، مانند: مدیریت آهسته، شرکت آهسته، شهر آهسته، غذای آهسته، اندازه‌گیری یا سنجش آهسته، کسب و کار آهسته، خبرنگاری آهسته و... یک به یک وارد ادبیات نوین می‌شوند. این مفاهیم شیوه زندگی و کار در دوره کنونی را به چالش می‌کشند و تضادهایی را در ذهن پدید می‌آورند. کارلو پترینی جنبش **غذای آهسته** را پایه‌گذاری کرد؛ و شاید آن زمان کمتر کسی فکر می‌کرد که فلسفه او الهام‌بخش جنبش‌های گوناگون آهستگی شود. نگرشی که رویکردی دوباره به داستان مسابقه لاک‌پشت و خرگوش دارد، و بار دیگر توانمندی‌های لاک‌پشت‌ها را به رخ خرگوش‌های بازیگوش می‌کشد؛ گرچه تعلق داشتن به جنبش **آهستگی** به معنی همیشه آهسته بودن نیست.

تاریخچه

حدود ۲۲ سال پیش (۱۹۸۶) در ایتالیا، در اعتراض به تجاوز فست‌فودها یا **غذاهای سریع** به سبک زندگی سنتی نواحی

مدیترانه، جنبش **غذای آهسته** به‌وسیله یک رستوران‌دار به نام کارلو پترینی پایه‌گذاری شد (کوندو، ۲۰۰۷). جنبش **غذای آهسته** در بیانی‌های در سال ۱۹۸۹ وضعیت را این‌گونه بیان کرد: «ما برده سرعت شده‌ایم و خود را در برابر ویروس خطرناکی که زندگی سریع نامیده می‌شود باختیم، این ویروس عادات‌هایمان را از بین برده، حریم خصوصی خانه‌هایمان را مختل کرده و ما را مجبور ساخته که از **غذاهای سریع** استفاده کنیم» (پیترس، ۲۰۰۷). اصول جنبش پترینی انتخاب محصولات تازه محلی، آماده‌سازی آن براساس شیوه‌های سنتی، و صرف غذا به همراه دوستان و خانواده بود؛ و شعار جنبش: مردم خواستار کاهش صرف زمان در آشپزخانه‌هایشان هستند، اما دوست ندارند این کار به بهای از دست دادن طعم مناسب غذا و تغذیه درست تمام شود (کوندو، ۲۰۰۷).

کیفیت غذاهای سریع مورد پرسش بسیار است و علاوه بر آن، استفاده از آنها نوعی اعتیاد به سریع‌تر و بیشتر خواستن را به‌وجود می‌آورد (باتزر، ۲۰۰۷). غذاهای سریع، نیایشهای سریع، خواندن سریع، جاده‌های سریع، پیاده‌رویهای سریع، رشد سریع و همه چیز سریع! شمایی از زندگی در عصر مدرن است. بسیاری از واژگان و خطوط، صداها و نشانه‌ها و بسیاری از نیازها و خواسته‌ها در طول مسیر مسابقه به سوی موفقیت و به دست آوردن نتایج، نادیده گرفته می‌شود. آهنگ تند زندگی جایی برای تفریح، استراحت، تعمق، روابط معنی‌دار و بالاتر از همه، جایی برای ارتباط با خالق یکتا بر جا نمی‌گذارد. در واقع زمانی که از راه زندگی سریع ذخیره می‌شود، پیش از آن هدر رفته است، چراکه در بسیاری مواقع اصلاح اشتباههایی که بر اثر عجله زیاد حاصل شده، وقت بیشتری طلب می‌کند؛ و در پایان یک روز پرشتاب، افراد چنان خسته‌اند که نمی‌توانند از لحظه‌های باقی‌مانده روز لذت ببرند.

پترینی می‌گوید: در جهان مدرن، گاهی سرعت آن چنان بالا می‌رود که افراد نمی‌توانند هم‌پای تغییرات پیش روند. با این وجود، پرسش این نیست که چطور باید سریع‌تر حرکت کرد تا کار بیشتری انجام

شود، پرسش این است که چگونه می‌توان برای زندگی بهتر، از وقت، هوشمندانه‌تر استفاده کرد (ویسچر، ۲۰۰۷). در واقع، نباید تصور کرد که مدرنیته و آهستگی مخالف یکدیگرند؛ آهستگی، یک استراتژی برای هدایت و معنی دادن به مدرنیته است و می‌خواهد توازنی بین سنت و مدرنیته ایجاد کند (ویسچر، ۲۰۰۴).

برپایه این انتقادات، جنبش **غذای آهسته**، پایه جنبش بزرگتری شد که توسط مجله **بیزنس ویک** طرح شده و اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساساً حس شتاب و سرگشتگی ناشی از حرکت جهانی شدن را - که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است - مورد پرسش قرار می‌دهد (<http://www.Vanwoodman.com>) و بر یادگیری دوباره هنر انجام دادن کارها به بهترین وجه ممکن، و نه به سریعترین وجه ممکن، تأکید دارد (بلاجت، ۲۰۰۷).

یک گروه میلانی به نام: **هنر آهسته زندگی کردن** ۱۹ فوریه را به عنوان روز جهانی آهستگی نامگذاری کرده است. این کار برای نخستین بار در ۲۰۰۷ با این امید آغاز شد که این روز، روزی برای لذت بردن، تعمق، حرکت در راستای آهستگی و کمک به انسانها برای یافتن راهی برای آرامش در محل کار، خانه و یا هر جای دیگر، باشد. در عین حال، یک روز بین‌المللی آهستگی نیز توسط گروهی در مونترال کانادا و چند کشور دیگر در ۲۱ ژوئن اعلام شده است (Eruppakkatt, 2008).

خبرنگاری آهسته به امید فراهم آوردن جایگزینی برای سیستم پرشتاب دنیای اخبار سریع رویکرد جدیدی را برای گزارش اخبار در پیش گرفته است که در آن داستان‌ها با کالبدشکافی دقیق حقایق پدید می‌آیند (www.deq.state.ne.us) و **شهرهای آهسته** شبکه ای جهانی از شهرهای کوچک و بزرگ‌اند که مدیران آنها ترجیح می‌دهند ساختمانهای قدیمی را ترمیم کنند و به جای توسعه تفریح‌گاهها در مکان‌های ویژه، پیاده‌روهای طبیعی بیشتری ایجاد کنند و کیفیت زندگی شهروندان خود را بالا ببرند (www.cittaslow.net). از سر گرفتن توجه به کیفیت، ماهیت

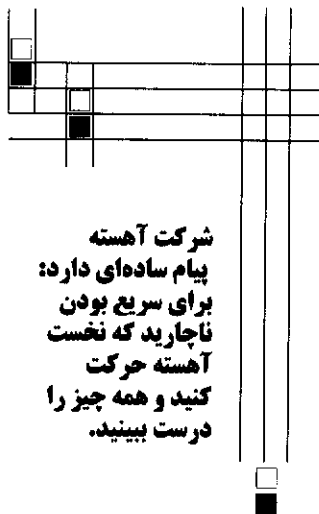


و اصالت، با در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای مسئولیت اجتماعی، از راه درگیر کردن افراد از پایین به بالا، به جای از بالا به پایین، مفهوم اصلی همه این جنبشها است.

مدیریت آهسته

به نظر می‌رسد این فلسفه می‌تواند به خوبی راهگشای مشکلات کنونی مدیریت سازمانها باشد. در دنیای مدیریتی فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم‌گیری‌های سریع، وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دائمی از تصمیمهای طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است. در واقع سازمانها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می‌روند. مدیریت آهسته تلاش می‌کند مشکلات و چالشهای جاری درون سازمان‌های مختلف را مورد توجه قرار دهد و به دنبال درنگ کردن و مقایسه از طریق طرح پرسش و تشویق به مناظره است. پرسش‌هایی نظیر: آیا تمام کار مدیریت دست یافتن به سود کوتاه مدت است، یا باید به دنبال هدفهای پیوسته بود؟ آیا سهام‌داران ما تنها مشتریانمان هستند، یا دیگر گروه‌های ذی‌نفع مشروع را نیز باید در نظر گرفت؟ در مدیریت آهسته مطرح می‌شود. غذای آهسته نگاه‌ها را متوجه کیفیت محصولات، آماده‌سازی و مصرف غذای روزانه می‌کند، و مدیریت آهسته می‌کوشد این ایده را بر اقتصاد و جامعه منطبق سازد تا به اثر و نتیجه مطلوب برسد. مطرح‌کنندگان مدیریت آهسته قصد دارند آن را در فعالیتهای روزمره به صورت مفید، اساسی و سازنده منعکس کنند. (Baets, 2007)

شرایط اقتصادی امروزی برخی چالش‌های منحصربه‌فرد را برای کسب و کارها به وجود آورده است؛ و وقتی اقتصاد در حال رشد است بسیاری از کسب و کارهای کوچک نمی‌توانند با تقاضاهای رو به رشد برای محصولات و خدماتشان همگام شوند؛ پس تمرکز اولیه آنها روی پاسخ‌گویی به سفارشها خواهد بود؛ و بنابراین صاحبان این کسب و کارها زمان کمی صرف یک نگرش استراتژیک همه‌جانبه برای کسب و کار می‌کنند (Greenbaum, 2002). امروزه، سازمانها در



**شرکت آهسته
پیام ساده‌ای دارد:
برای سریع بودن
ناچارید که نخست
آهسته حرکت
کنید و همه چیز را
درست ببینید.**

همه بخشها - چه خصوصی و چه نیمه دولتی - با مسائل بسیار پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که پاسخ‌گویی به آنها مستلزم تدوین و متوازن ساختن دقیق استراتژی‌هاست.

یک مثال: نتایج یک مطالعه که به وسیله موسسه رهبری و مدیریت (Institute of Leadership and Management) صورت گرفت، حاکی از آن بود که نزدیک به ۴۰۰ هزار کارگر بریتانیایی در سن ۱۸-۲۴ معتقدند: مدیرانشان مانع پیشرفت آنها هستند. از نظر آنها شیوه قدیمی مدیریت دیکتاتوری، اصلی‌ترین مشکل مدیریتی به حساب می‌آید که در نتیجه آن مدیران در جستجوی فرد دیگری هستند که اشتباه‌شان را به گردن او بیندازند و از کارکنان انتظار دارند هرچه را که به آنها گفته شده بی‌چون و چرا انجام دهند. بنابراین آنها به زیردستانشان اجازه دخیل بودن در تصمیمها و تاثیرگذاری را نمی‌دهند و مانعی برای پیشرفت آنها محسوب می‌شوند.

«مدیریت دیکتاتوری به شیوه قدیمی!»، «افرادی که تقصیرها را به گردن دیگران می‌اندازند!»، «مدیرانی که مباحثه را سرکوب می‌کنند و انتظار اطاعت کورکورانه دارند!» اینها همه به نظر آشنا می‌آیند ولی به هیچ وجه نمی‌توان آنها را معلول شیوه مدیریت قدیمی دانست. در

واقع اینها به وضعیت امروزی سازمانها بسیار شبیه‌تر است - سازمان‌هایی که با شیوه مدیریتی اداره می‌شوند که ما آن را مدیریت همبرگری می‌نامیم: «فرایند انجام هر کاری با بیشترین سرعت و کمترین هزینه ممکن». وقتی همه کارها باید دیروز انجام می‌شد، یعنی همه کارها عقب است، دیگر زمانی برای بحث یا پرسیدن در مورد مسئله‌ای وجود ندارد. اطاعتی کورکورانه نیاز است، چرا که تنها با این روش می‌توان پاسخ‌گویی نیاز پیوسته به سریع‌تر بودن و کمتر مصرف کردن منابع بود.

اما همانند هر کالای ارزان و بنجل دیگر، مدیریت همبرگری نیز به خوبی کار نمی‌کند، در حالی که کسانی که از آن استفاده می‌کنند همیشه توجیهی برای ندیدن این حقیقت، که ناکارایی آنها به خاطر روش‌هایی است که به‌کار می‌برند، پیدا می‌کنند (Coyote October, 2006).

محصول این سیستم، مدیرانی هستند که در دام تقاضاهای انباشته‌شده گیر کرده‌اند، زندانی روزمرگی شده‌اند، و زمانی برای دیدن فرصت‌ها ندارند؛ در حالی که در بیشتر موارد تقاضاهای انباشته‌شده از شرایط کاری واقعی مدیران، ناشی نمی‌شود و بر اثر چگونگی برخورد آنها با این موقعیت‌ها است. آنها می‌دانند که برخی از جنبه‌های کاریشان مهم‌تر هستند ولی وقتی برای پرداختن به آنها پیدا نمی‌کنند و همواره خود را زیر فشار زمانی احساس می‌کنند.

بیشترین خطر، زمانی است که کسی فکر کند این مسائل گریزناپذیرند. کسانی که این‌گونه می‌اندیشند معمولاً خیلی پرکارند اما در پاسخ‌گویی درست و موثر به تقاضاها کوتاهی می‌کنند. این مدیران تقاضاها را به خاطر امتیازشان می‌پذیرند و سعی در پاسخ‌گویی به آنها دارند و به ندرت از خود می‌پرسند که «آیا واقعا این کار معنی می‌دهد؟» و یا «می‌توان آن را به شیوه‌ای دیگر انجام داد؟». به خاطر احساس همیشگی زیر تیغ بودن، این مدیران هرگز وقت کافی برای پرسیدن اینکه «آیا من دارم کار درستی انجام می‌دهم؟» را پیدا نمی‌کنند. بیشتر مدیران نمی‌توانند بپذیرند که یک روز پر از مشغولیات گوناگون غیرمرتبط، به‌واقع کم‌کارترین روز است، روزی که دست کم نظم فکری و بیشتری

صرف انرژی عصبی را به دنبال دارد. نظرسنجی دیگری که نتایج آن در پی می‌آید، حاکی از آن است که تمام وقت و هزینه‌ای که صرف آموزش مدیران برای چگونه برانگیختن افراد می‌شود، به دلیل زیربنای سیستم سازمانها که به ایجاد اثری مخالف پاداش می‌دهد، بیهوده است.

یک مثال: مطالعه‌ای که توسط گروه مشاوران مدیریت "های" (Hay Group) صورت گرفته مشخص می‌کند که تنها ۱۵ درصد کارگران بریتانیایی خودشان را بسیار با انگیزه توصیف می‌کنند و یک چهارم بیان کرده‌اند که مشکلی با شغلشان ندارند. ۱۰ درصد گفته‌اند که کاملاً بی‌انگیزه‌اند. کمتر از نصف آنها اظهار کرده‌اند که شغلشان را دوست دارند و تنها ۱۷ درصد عنوان کرده‌اند که در شغل رویایی خود هستند. (Coyote, October 2006)

بنابراین به نظر می‌رسد مدیران کارنامه ضعیفی در مورد انگیزش کارکنان خود ارائه داده‌اند. اما نباید تنها مدیران را گناهکار دانست. این مشکل به ماهیت محیط کاری امروزی باز می‌گردد. در رویارویی با سرسیدهایی که به سرعت از راه می‌رسند، فشار مستمر برای از گوشه و کنار هر چیز زدن، تعیین هدفهای کوتاه مدت بی‌معنی و فراهم نیابردن زمان و فضای لازم برای درست انجام دادن کارها، ایجاد انگیزه قوی در افراد، یک معجزه است. هنگامی که سیستم، وقت لازم برای انجام کار خوب را به افراد نمی‌دهد، منابع مورد احتیاجشان در اختیارشان قرار نمی‌گیرد و هماهنگی مناسبی بین زندگی کاری و خانوادگی وجود ندارد تا فعالیت‌هایشان را پشتیبانی کند؛ نمی‌توان به گونه‌ای مصنوعی افراد را برانگیخت.

در مورد خود مدیران چگونه؟ آنها نیز موقعیت خوبی ندارند. ترکیب کاغذبازها، فشارهایی که هر روز بیشتر می‌شود و نبود پشتیبانی مناسب از جانب روسا، بوروکراسی کور، منابع ضعیف و نبود اصول راهنمای لازم برای کمک، از جمله مشکلات آنهاست.

کمتر از نصف آنها اعتقاد دارند که از تمام مهارت‌هایشان در شغلشان استفاده می‌کنند و تنها ۳ نفر از ۱۰ نفر بیان می‌کنند که: «تمام توان‌شان را به کار می‌گیرند»



**مفهوم «آهسته»
چندی است که وارد
ادبیات بسیاری از
حوزه‌ها شده است و
به نوعی، پارادوکسی
در برابر مفهوم «تند»
تلقی می‌شود.**

تجارت، خلق ارزش است و این موضوعی نیست که به سرعت اتفاق بیفتد، آیا مدیران حق دارند به هر بهایی سریع باشند؟ در حال حاضر واژه ارزش اهمیت واقعی خود را از دست داده است. چشایر (Cheshire) تعریف نوآوری را در مقاله نوآوری آهسته از ارزش این‌گونه یاد می‌کند: نوآوری، ترکیبی از خلاقیت و دانش است که خلق ارزش را جستجو می‌کند. آنچه که ما در دهه گذشته با آن روبه‌رو بودیم، حرکت سریع کسب و کار بود؛ و این یعنی پایان خلق ارزش. مدیریت دیگر به این موضوع توجهی نداشته و در عوض به خلق پول می‌پردازد و عددها و رقمها را اداره می‌کند. برای آنکه خلق ارزش دوباره هدف اصلی کسب و کار شود، باید آهسته‌تر حرکت کرد. اما پارادایم و الگویی که مدیران را به این خواسته برساند و ابزاری که مدیریت را آهسته‌تر کند و توجه به مسئولیتهای اجتماعی شرکتها و اخلاقیات و توسعه پایدار را پیوسته موردنظر آنها قرار دهد، در دست نیست و این چالشی واقعی برای کسب و کار امروزی است. ما باید توجه‌مان را معطوف به خلق ارزش کنیم. خلق ارزش برای همه و نه خلق پول برای عده‌ای معدود. چشایر براین باور است که: «در جهان آهسته، هدررفتن و زیان کمتری وجود دارد و زمان، قدرت ابتکار بیشتری را برای استفاده از منابع در اختیار قرار می‌دهد» (Buets, 2007).

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، نباید تصور کرد که تعلق داشتن به جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن است (Honore, 2004) و کار کمتر؛ نقطه شروعی که بسیاری از افراد برای رسیدن به زندگی متعادل در جستجوی هستند، باعث بهره‌وری اقتصادی کمتر نمی‌شود (<http://www.timeday.org>). در محلهای کار، فشار بالا و ساعتهای طولانی کاری، اغلب با کارایی اشتباه گرفته می‌شود، اما زمان زیادی در ادارها بیهوده هدر می‌رود. نویسندگان کتاب‌های مدیریت بر این نکته توافق دارند که بهترین روش حل مسائل این است که به صندلی‌تان تکیه دهید و پاهای‌تان را روی میز بگذارید! (کاری که آلبرت اینشتین می‌کرد) و این کار به ایجاد درون‌بینی و خلاقیت‌های جدید

بیش از یک سوم مدیران در مروری به دوره‌های کاری‌شان، وقتی به عقب باز می‌گردند آرزو می‌کنند که مهارتهای بیشتری کسب کرده بودند و بیشتر از دو سوم آنها فکر می‌کنند که احتیاج به تبادل نظر بیشتری با هم‌تایان و همکاران خود دارند (همان).

بنابراین، اینکه سازمانها را تنها شامل مدیران بدانیم، بدین معنا که مدیریت تنها جزء سازمان است که همه احساس نارضایتی‌ها و مشکلات به آن باز می‌گردد و یا مدیران را دوی هر دردی بدانیم، در حالی که بسیاری از مسائل پیش آمده در سطح عملیاتی به آنها مربوط نمی‌شود، اشتباه است.

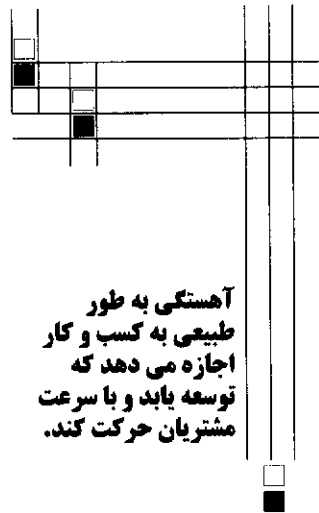
مدیریت آهسته در جستجوی دیدگاه‌های دیگری است که روی توسعه مفاهیم اقتصادی - اجتماعی سازمانها و سازماندهی تمرکز دارند. مدیریت آهسته هم به مدیران اجرایی و هم به کارگران توجه دارد و با هدف حمایت از مدیر و کارگر در به‌دست آوردن کیفیت حقیقی، مدیران را به عنوان متخصصانی که کارهای روزمره را سازماندهی می‌کنند در نظر می‌گیرد.

مدیریت آهسته این پرسش را مطرح می‌کند که: در شرایطی که فلسفه مدیریت و

کمک می‌کند. اکنون بسیاری از شرکتهای امریکایی از کارکنان خود می‌خواهند که ۱۵ درصد زمان کاری خود را به تجدید قوا و استراحت اختصاص دهند؛ سیاستی که به نظر می‌رسد موفق بوده است و شمار خلاقیت در تولید را افزایش داده است (Visscher, 2004). مثالی در این باره می‌تواند جالب باشد.

۲ سال پیش، نیویورک تایمز در گزارش خود در مورد شرکت پرایس واترهاوس کوپرز که به حسابرسی خوب مشهور است، آورده بود: مالکان این شرکت تصمیم گرفته‌اند شعبه‌هایشان را در سرتاسر امریکا دو بار در سال برای اطمینان به استراحت دادن به کارکنان خود، تعطیل کنند. ۱۰ روز در کریسمس و ۵ روز از ۴ جولای. و این در حالی است که شرکت در طول سال نیز به کارکنانی که از فرصت‌های مرخصی‌شان استفاده نکرده‌اند، پیام‌های الکترونیکی برای یادآوری می‌فرستد. یک عضو ارشد این سازمان می‌گوید: «ما می‌خواهیم محیطی ایجاد کنیم که افراد بتوانند بدون نگرانی از قرار ملاقات‌ها، کنفرانس‌ها و یا جواب دادن به ایمیل با آسودگی استراحت کنند». تعجیبی ندارد که بهره‌وری شرکت از زمان اجرای این ایده نوآورانه، بالاتر رفته باشد (Eruppakkatt, 2008).

شرکت مشاوره‌ای تام دی ماکرو به شدت هوادار فضا دادن به کارکنان به منظور صرف وقت و توجه به موقعیت گذشته، آینده و کنونی‌شان است؛ بدین معنا که کارکنان باید بتوانند این حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری را داشته باشند که برای گام بعدی چه کاری لازم است انجام شود (Visscher, 2004). بیشتر افراد زمانی برای انجام کارهایشان انگیزه کافی خواهند داشت و وظایف‌شان را به خوبی انجام خواهند داد که زمان و آزادی عمل لازم به آنها داده شود. هیچ چیز برای کارکنان مهمتر از این نیست؛ چرا که رشد کردن در شغلی که در آن حق انتخاب نداشته باشید و برنامه زمان‌بندی سفت و سختی برای هر روزتان به شما دیکته شده باشد، تقریباً غیرممکن است افراد به منظور رشد احتیاج دارند که آهسته‌ترو توام با تامل حرکت کنند. وقتی کارکنان رشد کنند، در پی آن شرکت، رشد خواهد کرد و از



آهستگی به طور طبیعی به کسب و کار اجازه می‌دهد که توسعه یابد و با سرعت مشتریان حرکت کند.

دید اقتصاد کلان، این یعنی استخدام بیشتر؛ چراکه شرکت در حال رشد سالم، احتیاج به کارکنان بیشتر دارد.

وقتی شما آهسته حرکت کنید، و سمت و سوی درست حرکت خود را در دنیا بیابید، درمی‌یابید که هنگام گرفتن تصمیم‌های مهمتر بینش و دلسوزی بیشتری دارید و در انجام مسئولیت به صورت شگفت‌آوری کارا تر خواهید شد. مدیر اجرایی سیلیکون گرافیک باور دارد که: «ذهن، هنگامی که در آرامش است، بینش خارق‌العاده‌ای به شما می‌دهد و شما را قادر می‌سازد نسل جدیدی از محصول را طراحی کنید یا عوامل محرک مشتریان ویژه‌تان را بیابید» (Judson, 2000). زمانی که مدیران تصمیم‌های درست را به جای تصمیم‌های سریع جستجو کنند، هم شرکتها و هم کارکنان بهره‌مند می‌شوند (Honore, 2006).

یک کاربرد دیدگاه‌های اجتماعی مدیریت آهسته را می‌توان در جنبش تولید آهسته (Slow Making) مشاهده کرد، این جنبش در بیانیه خود آورده است (Honor, 2007):

۱. تلاش در جهت مزیت‌های مناسب در فرایند تولید.
۲. تولید کالاهایی برای ارتقای زندگی

کاربران.

۳. شناخت سرچشمه‌های مواد و اینکه آیا آنها به محیط آسیب می‌رسانند یا خیر و شناخت تولیدکنندگان یا برداشت‌کنندگان مواد و اینکه آیا آنها از منبع خوبی استفاده می‌کنند، یا نه؟

۴. تولید کالاهای بادوام که در مواقع لزوم به راحتی قابل تعمیراند و از مواد فرایندی در ساخت آنها استفاده می‌شود که به سازنده، جامعه و محیط آسیب نمی‌رساند.

۵. داشتن تعامل اخلاقی و رفتار منصفانه با همکاران، مشتریان، تامین‌کنندگان و فروشندگان.

۶. پرورش، استفاده و یادگیری مهارتهایی که فرایند ساخت را ارتقا می‌دهند.

۷. فراهم آوردن روشهایی برای لذت بردن و با رغبت انجام دادن ساخت آهسته.

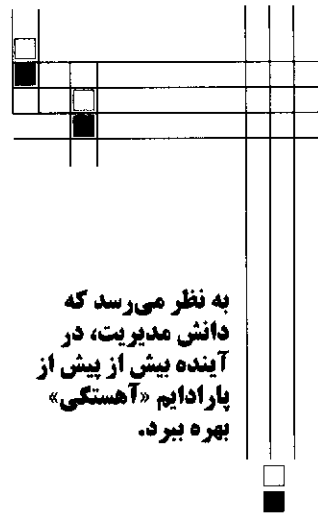
جنبش سنجش آهسته (Slow Measurement) نیز از تغییر دیدگاه مدیران نسبت به تصمیم‌گیری‌های صرفاً آماری خبر می‌دهد. اندازه‌گیری در همه جای سازمانهای امروزی نفوذ کرده است، اما بیشتر سیستم‌های اندازه‌گیری مرسوم در زمانهای تصمیم‌گیری‌های حیاتی، کارایی چندان مناسبی ندارند. شاخصها وجود دارند؛ آنها به شما یاد آور می‌شوند که باید به مسئله‌ای توجه کنید؛ اما به دقت نمی‌گویند چه مطلبی، چرا و یا چگونه؟ رهبرانی که متکی به ارقام برای تعیین مسیر هستند به موضوعی اعتماد می‌کنند که بسیار احتمال دارد آنها را به زمین بزند؛ اما چرا این کار را می‌کنند؟ پاسخ بدبینانه به این پرسش این است که همه این کار را می‌کنند، و آنها از متفاوت بودن می‌ترسند. جواب واقعی‌تر و مهربانانه‌تر سرعت است: نظیر تمام جهان، در این روزها، آنها به روشهای سریع و ساده و شکست‌ناپذیری امید دارند که توسط آن بتوانند موضوع متفاوتی در میان انبوه داده‌ها بیابند و می‌خواهند آن را روی یک نصفه برگه کاغذ خلاصه کنند؛ حتی اگر ساده‌سازی نتایج منجر به بی‌معنا شدن آن بشود.

با توجه به رشد روزافزون فعالیتها، رهبران اعتماد به تجربه‌ها، ذکاوت و

شهودشان را از دست داده‌اند؛ عواملی که بسیار شخصی است و علمی نیست. وقتی فشار بی‌امان برای بهبود عملکرد و انجام سریع کارها وجود دارد، اما ایده روشنی برای «چگونه انجام دادن؟» در دست نیست، ساختن عددها گزینه مطمئن تری به نظر می‌رسد؛ حتی اگر عددهای مورد نیاز گیج کننده باشند و یا مفهوم مهمی را نشان ندهند. مدیران، در تلاشی دامنه‌دار برای مدیریت علمی و یافتن اطمینان و پایه‌های کمی برای تصمیم‌شان، زمان، انرژی، افراد و پول خود را، صرف سنجش‌هایی می‌کنند که ارزشی در بر ندارند.

در این میان، سنجش آهسته به دنبال درک حقایق در پشت عددها یا نسبت‌های مالی تأیید شده است. سنجش آهسته بر چگونگی استفاده از اطلاعات، و رای آنچه که می‌تواند داخل ارقامی روی صفحه کاغذ، ساده شود، تمرکز می‌کند. عددها را کنار نمی‌گذارد، اما همراه با منابع مفید دیگر اطلاعاتی مثل پرسیدن، پیدا کردن اینکه چه اتفاقی افتاده است، گوش کردن به آنچه افراد می‌خواهند بگویند و استفاده از تجربه و شهودگرایی، به معنادار کردن رقمها کمک می‌کند. این کار آهسته‌تر و نامنظم‌تر است و چندان قابل آزمون توسط رایانه و جمع‌آوری در یک پایگاه داده نیست، اما در برابر قابل انعطاف‌تر، خلاقانه‌تر و کاربردی‌تر است و بیشتر احتمال دارد که فهم درستی از مقصدی که پیش رو داریم برایمان ایجاد کند. فهم پویایی‌های کسب و کار، مستلزم زمان است؛ زمان و مهارت تجربی.

در مدیریت آهسته با به کارگیری سنجش آهسته و استفاده بیشتر از اطلاعات کیفی نسبت به کمی، روی آشکار ساختن علت‌های حقیقی عملکرد، تمرکز می‌شود و تفاوتی ندارد که فهم کامل موقعیت، پیش از وارد عمل شدن، تاچه اندازه زمان بر باشد. در سنجش آهسته وقت کمتری صرف این موضوع می‌شود که چگونه می‌توان کسب و کار را در کوتاه مدت پیش برد و در عوض تمرکز بیشتر روی این موضوع است که چطور کارها به خوبی یا بهتر قابل انجام است و چه نقطه پیشرفتی را از نظر منطقی می‌توان برای آن متصور شد (Coyote, April 2006). با صرف



به نظر می‌رسد که دانش مدیریت، در آینده بیش از پیش از پارادایم «آهستگی» بهره‌برد.

زمان است که گاهی اوقات، شما متوجه می‌شوید آنچه که در آغاز مشکلی به نظر می‌رسید در واقع نشانه‌های شگفت‌انگیزی از یک فرصت غیر منتظره است.

اما جنبش شرکت آهسته (Slow Company) برچه مبنایی پایه‌گذاری شده است؟ شرکت آهسته پیام ساده‌ای دارد: برای سریع بودن، شما نخست ناچارید آهسته باشید و همه چیز را درست ببینید. آن چه که در بسیاری از شرکت‌های موفق باید تشریح شود کاری است که پیش از شروع به سرعت گرفتن، انجام داده‌اند؛ یعنی مدیریت و استراتژی آنها در طول مرحله استقرار، و اینکه چه گونه آنها نقطه شتاب را یعنی لحظه‌ای که باید رشد را به سرعت شروع کنند، تشخیص دادند. در واقع شرکت‌های آهسته زمان استقراری برای آزمایش و رد ایده‌ها، پالایش مدل کسب و کار و توسعه یک فرهنگ برنده اختصاص می‌دهند؛ سپس به صورت نمایی رشد کرده، سرعت می‌گیرند. آنها رویکرد سازمان‌یافته‌ای به نوآوری دارند. این شرکتها روی چند محصول تمرکز می‌کنند و رهبری بازار را در این نقاط در دست می‌گیرند، سپس خود را با پیشنهاد‌های ابتکاری مشتریان وفق می‌دهند و درواقع، از راه پایه قرار دادن نظرات مشتریان، به

محصولات خود ارزش می‌بخشند، و پس از آن با تبلیغات و بازاریابی نام تجاری خود را تقویت کرده، کار خود را توسعه می‌دهند. شرکت‌های آهسته تا زمان دستیابی به زمان مناسب برای رشد و بزرگ‌تر شدن، صبر می‌کنند و وقتی شرکت به نقطه شتاب می‌رسد، سرعت بالا و توسعه سریع به طور طبیعی به وجود می‌آید.

مفهوم شرکت آهسته، ربطی به عمر یا زمانی که شرکت صرف دستیابی به مقدار معینی درآمد و سودآوری می‌کند ندارد، بلکه درباره یک الگوی کسب و کار عادی و منحنی رشد است: زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع.

آهستگی به کسب و کار اجازه می‌دهد که به صورت طبیعی توسعه یابد و با سرعت مشتریان حرکت کند. شرکت آهسته مفهوم سرعت بالا در کسب و کار را به چالش می‌کشد و سرعت پایه‌ای را معرفی می‌کند که شرکت را به وسیله تمرکز روی هدف، ساده گرفتن مسائل و کاهش هزینه و پیچیدگی، قابل رقابت می‌سازد (Arnander, 2005).

نتیجه‌گیری

در پایان باید گفت: همان گونه که در فرهنگ کهن ما رهروی آهسته و پیوسته در برابر رهروی گاهی تند و گاهی خسته مورد توجه و توصیه قرار گرفته است، در تمام شئون زندگی، که مدیریت و سازمان را هم شامل می‌شود، توجه به آهستگی، که تدبیر و خردگرایی را به همراه داشته باشد، ما را زودتر به سرمنزل مقصود می‌رساند. در این‌جا با بازگویی داستانی قابل تأمل، شمارا به دنیای نوین آهستگی دعوت می‌کنیم.

«روزی مردی ثروتمند در اتومبیل جدید و گران‌بهای خود با سرعت فراوان از خیابان کم‌رفت و آمدی می‌گذشت.

ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شده در کنار خیابان، یک پسر بچه پاره‌آجری به سمت او پرتاب کرد. پاره‌آجر به اتومبیل او خورد.

مرد پایش را روی ترمز گذاشت و به سرعت پیاده شد، اتومبیلش صدمه زیادی دیده بود. به طرف پسرک رفت تا او را به سختی تنبیه کند.

carlhonore.com)

10. Honore C. (2006), In Prise of Slow, [Online] available on (<http://www.carlhonore.com>)

11. Honore C. (July 2004 Issue), Slow Germanic-Style, [Online] available on (www.ode magazine.com)

12. <http://www.timeday.org>

13. Judson G. L. (1/1/2000), No Wated Moments. [Online] available on (www.amazines.com)

14. Pieterse P. (August,14,2007), Why We Need Slow Management. [Online] available on (www.slowmanagement.nl) & (www.energy8.nl)

15. Blodgett , Renee. (October,19,2007), Honore Embraces SLOW, [Online] available on (<http://www.downtheaveneue.com>)

16. Visscher M. (July 2004), Go With the Slow, [Online] available on (<http://www.ode magazine .com>)

17. Visscher M. (September 2007), Signor slow, [Online] available on (<http://www.ode magazine .com>)

Down Culture at Volvo Sweden. [Online] available on (<http://www.Vanwoodman.com>)

2. Armander F. (January 2005), Slow Company, [Online] available on (<http://www.slow company.com>)

3. Baets W. (November,28,2007), Slow Management , [Online] available on (eromed.blog.com/baets/holistic_management/index.html)

4. Condo M. (2007), 5 healthy food trends worth following , [Online] available on (<http://www.CookingLight.com>)

5. Coyote C. (April, 24, 2006). Slow measurement. [Online] available on (www.slowleadership.org)

6. Coyote C. (October ,13, 2006), Hamburger Management Revealed, [Online] available on (<http://www.slowleadership.org>)

7. Eruppakkatt J.(February, 21,2008), Slow,Slow,Slow Down, Teenager Youth Magazine, [Online] available on (<http://joe.eruppakkatt.blogspot.com>)

8. Greenbaum T. L. (September,30,2002), Action steps for small-business slow periods, Westchester County Business Journal, [Online] available on (<http://goliath.ecnext.com>)

9. Honore C. (2007), In Prise of Slow, [Online] available on (<http://www.ode magazine .com>)

پسرک گریان با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سمت پیاده رو، جایی که برادر فلجش از روی صندلی چرخدار به زمین افتاده بود، جلب کند.

پسرک گفت: "اینجا خیابان خلوتی است و به ندرت کسی از آن عبور می کند. هر چه منتظر ایستادم و از رانندگان کمک خواستم کسی توجه نکرد. برادر بزرگم از روی صندلی چرخدارش به زمین افتاده و من برای بلند کردنش زور کافی ندارم. "برای اینکه شما را متوقف کنم ناچار شدم از این پاره آجر استفاده کنم."

مرد متاثر شد و به فکر فرو رفت... برادر پسرک را روی صندلی اش نشانده، سوار ماشینش شد و به راه افتاد....

در زندگی چنان با سرعت حرکت نکنید که دیگران مجبور شوند برای جلب توجه شما، پاره آجر به طرفتان پرتاب کنند! □

منابع

1. Annonymous . (Oct, 29, 2007), Slow

- سید محمود رضا شایسته: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد آشتیان
- سیده یاسمن امیرکئی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس

مدیر یار ۲، برای هر مدیر چیزی برای گفتن دارد

برخی از مطالب CD مدیر یار (۲):

- اصول و فرایندهای مدیریت
- الگو سازی (Bench Marking)
- مدیریت زمان
- مدیریت بهره وری
- روشهای برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت پروژه بر اساس PMBOK
- مهندسی ارزش
- روشهای ارزیابی عملکرد
- مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی شدن
- آشنایی با تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت
- آشنایی با TQM
- آشنایی با EFQM
- دانش مالی مورد نیاز مدیر
- آشنایی با حسابداری مدیریت و حسابداری داخلی
- مدیریت روابط عمومی
- آشنایی با سیستم های اتوماسیون اداری
- استانداردهای مهندسی نرم افزار
- فنون برنامه ریزی استراتژیک فن آوری اطلاعات
- آشنایی با کاربرد روش RAD و RUP/UML
- تجارت الکترونیک (E-B)
- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)
- مدیریت رابطه با مشتریان (CRM)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- و دهها مطلب دیگر

همراه با CD فوق ، CD آشنایی با نظام مدیریت اداری داریوش کبیر

به صورت رایگان داده می شود .

شرکت مهندسی پردازش - تلفن: ۸۸۹۵۲۳۶-۸۸۹۷۵۲۳۳

تدوین

شماره ۱۹۷ - مهر ۸۷
مقاله

۲۸