



در دانشکده مدیریت بازرگانی چه چیزهایی یاد نگرفتیم!

بخش دیگران باشد تا به او و شرایطی که به موجب هر فعالیت به وجود می‌آید، به طرز شایسته‌ای پاسخ دهند. البته این نکات تمامی آن چه باید درباره مدیریت گفت، نیست اما اینک با تمام اعتقاد آن را باور دارم و به آن عمل می‌کنم. با این حال، روزی که دانشکده را ترک می‌کردم، چنین تصویری در ذهن نداشتم. آن روزها چنین می‌پنداشتم که مهارت تجزیه و تحلیل امور و مسائل، همراه با ابزار و وسائلی همچون آمار و ارقام، ماشین و عمل حسابداری و پژوهش عملیات^(۲) مهم‌ترین عوامل و ارکان توفیق مدیر محسوب می‌شود. البته ممکن است نگرش مکانیکی من چنین ذهنیتی را برایم ایجاد کرده باشد، چرا که در دوره دبیرستان بیش از هر چیز به مکانیک علاقمند بودم، اما در هر صورت نمی‌توانم عامل اساسی این نگرش را تمایل به مکانیک بدانم.

آن روزها تصور می‌کردم که پس از ورود به محیط کار از تمامی توانم برای استفاده از این ابزار استفاده خواهم کرد و در مدتی کوتاه به کارمند و سپس مدیری سرشناس تبدیل خواهم شد. به خودم

علمی رشته خود واقف باشد، عنوان یاد شده را موجه خواهیم دانست.

اما آن چه را در دانشکده مدیریت یاد نگرفتم، چهار درس اساسی است که به طوری که خواهید دید، هر کدام با تعدادی درس جانبی نیز همراه است. این درسهای اساسی بدین شرح است:

درس شماره یک: جنبه انسانی مدیریت

کاش در نخستین روزها یک نفر به من می‌گفت که مدیریت جنبه‌های قابل ملاحظه‌ای دارد، که واقعیت ظاهر شدن در نقش مدیر با آن چه از لفظ آن بر می‌آید چقدر فاصله دارد، که این هنر و علم را نمی‌توان به تنهایی به انجام رساند، بلکه باید با همکاری و همراهی دیگران مدیریت کرد. البته در دروس دانشکده و سخنان استادان اشاراتی دیده و شنیده بودم، اما یکاش یا کسی دقیقاً و صریحاً این نکات را برایم می‌شکافت، یا خودم به آن چه می‌دیدم و می‌شنیدم با دیدی بازتر و عمیق‌تر نگاه می‌کردم.

مدیریت عبارت است از این که انسان تمامی قوای خود را بکار گیرد تا بتواند کارها را به انجام برساند. او نباید الهام

- نویسنده: لوئیز ای. پلت^(۱)
- مدیر شرکت هیولت - پاکارد^(۲)
- ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

در نگاه اول ممکن است عنوان این نوشته، عجیب به نظر برسد، چرا که مهم‌ترین هدف هر کس از رفتن به دانشگاه یادگیری است. بنابراین، کسی که چهار سال در دوره کارشناسی یک رشته تحصیل می‌کند، قاعدتاً باید مطلب قابل ملاحظه‌ای یاد گرفته باشد که با آن چه که پیش از ورود به دانشگاه نمی‌دانسته، قابل مقایسه نباشد.

با این همه، اگر بپذیریم که: (۱) دانشگاه برای هر کس امکاناتی فراهم می‌سازد تا مطالب مشخص را یاد بگیرد، (۲) در دانشگاه عمده‌تأ راه و رسم یادگیری به دانشجویان آموزش داده می‌شود نه بیش از آن، (۳) در دانشگاه معمولاً نکات نظری (تئوری)^(۳) را آموزش می‌دهند و در اغلب رشته‌ها، از جمله رشته‌های مدیریتی به کار عملی نمی‌پردازند، و (۴) علم مرتباً رو به گسترش است و فارغ التحصیل «دیروز» نمی‌باید و نمی‌تواند «امروز» هم به رموز

می‌گفتم که هر یک از این ابزار و امکانات بسیار با ارزش است و باید از آن در سایه همین ارزش استفاده کرد. در عین حال، نمی‌گفتم که پیدا کردن راهی برای ترغیب کار گروهی و ایجاد انگیزه در افراد برای نیل به هر یک از اهداف سازمان (که هدف مشترک کارکنان محسوب می‌شود) - به همین اندازه و حتی بیش از آن ارزشمند است. یعنی آن چه را امروز همکاران و اندیشمندان رشته‌های مدیریتی «نرم‌افزار مدیریت» می‌خوانند، و بدون شک با آن چه اصطلاحاً «سخت‌افزار مدیریت» خوانده می‌شود بسیار تفاوت دارد، نمی‌شناختم، یا لااقل آن را به این اندازه با اهمیت نمی‌دانستم.

البته در بعضی از کلاسهای دانشگاه روان‌شناسی مدیریت عرضه می‌شد، اما صادقانه اعتراف می‌کنم که تا حد امکان در این کلاسها شرکت نمی‌کردم، و اگر مشکل حضور و غیاب مطرح نمی‌بود، اصولاً به این کلاسها نمی‌رفتم. روزی در کلاس درس «سازمان و مدیریت» نشسته بودم و به موضوع بحث که رهبری و کار گروهی بود، گوش می‌دادم. اما چون حوصله شنیدن این بحث‌ها را تا پایان کلاس نداشتم، ترجیح دادم به اتاق مجاور بروم و پای صحبت استاد پژوهش عملیات بنشینم. اما روزی که نخستین مسئولیت اجرایی به من محول شد، فهمیدم چه اشتباهاتی مرتکب شده‌ام و چه فرصتهای گرانبهایی را از دست داده‌ام. در دانشکده هیچ وقت به پست اجرایی فکر نمی‌کردم و یا چگونه باید از عهده آن بر آمد. این پست عبارت بود از رئیس اداره کساحداری، ولی در نخستین روز کارم فهمیدم مدرک کارشناسی من هیچ کمکی به من نمی‌کند. همه کارکنان اداره با تردید به من نگاه می‌کردند و من به این تردید دچار شدم که اصلاً مدرک دانشگاهی ندارم. البته سعی کردم این احساس را به صورت یک راز حفظ کنم، اما به هر صورت رازها پوشیده نمی‌ماند. تفاوت من با سایر کارکنان چنین تأثیری بر ما گذاشت که هر کدام به طریقی به مسائل نگاه کنیم.

قبل از آن در جایی مسئول بودم که سایرین مثل خودم بودند. اما در واحد کساحداری با عده‌ای متخصص فنی برق، تأسیسات و مانند آن مواجه شدم که هر کدام در کار خود تجربه‌های فراوان داشتند. هر چه به گذشته‌ام نگاه کردم، بین تجربه‌های خودم با این افراد مشابهتی ندیدم. با این حال، تفاوتی که با دیگران داشتم، موجب شد تا نکات تازه‌ای یاد بگیرم. در آن سمت برای نخستین بار پی بردم که مشکل‌ترین بخش مدیریت، «افرادی» هستند که باید زیر دست مدیر کار کنند.

خوشبختانه، مافوق من انسان شایسته‌ای بود که به شدت از من حمایت می‌کرد و با اشاره‌ها و سخنانش به درسهایی که خوانده یا نخوانده بودم، جهت می‌داد. او به من می‌گفت که صرفاً به کار کردن زیر دستان توجه نکنم، بلکه بیش از هر چیز به احساس یا احساسات آنها نسبت



مدیریت جاذبه‌های قابل ملاحظه‌ای دارد، که واقعیت ظاهر شدن در نقش مدیر با آن چه از لفظ آن بر می‌آید فاصله دارد، که این هنر و علم را نمی‌توان به تنهایی به انجام رساند، بلکه باید با همکاری و همراهی دیگران مدیریت کرد.

به چگونگی انجام کار بیندیشم. به جای آن که فقط به «صرف» روابط خود با دیگران فکر کنم، به علل این روابط و راههای توسعه و تقویت آن بیندیشم. به جای آن که «رئیس» و مافوق باشم، به زیر دستان نشان دهم که «در دسترس» آنها قرار دارم و می‌توانم دوست آنان باشم. به جای آن که در لباس «رسمی» ظاهر شوم و دلواپس‌کت و شلوار و کراواتم باشم، به انسانی تبدیل شوم که کار کردن برایش مهم است نه لباس. به جای آن که از زیر دستان فاصله بگیریم، در جهت جلب اعتماد آنان بکوشم و قبل از هر چیز خودم به آنها نزدیک شوم.

بیش از پیش به زیردستان گوش کنم، وقت زیادتری به آنان و گفته‌هایشان اختصاص دهم، در حد معقول به آنها اعتماد کنم و بپذیرم که هر یک از آنها می‌توانند چندین کار انجام دهد که از عهده من ساخته نیست. مجموع این ملاحظات، بسیار به من کمک کرد و به کمک آن توانستم طرحهای چندی تدوین کنم و برنامه‌های متعددی برای روزهای آینده تنظیم نمایم. خوشبختانه این تجربه نخستین من در پست مدیریتی بود و از آن «روابط انسانی» را به عنوان یک مسأله قابل ملاحظه یاد گرفتم: ارزش قابل شدن برای انسانها، اعم از فقیر و غنی و رئیس و مرئوس، بزرگترین درس عبرتی بود که از این شغل یاد گرفتم. این درس را همیشه به یاد داشته‌ام و هنوز هم سرمشق من در نظام کاری و حتی زندگی خارج از محیط کار است. نقشی که در سازمان دارم به برنامه‌های دقیق فنی و سیاسی منحصر نمی‌شود، بلکه پیدا کردن افراد مناسب برای اجرای این برنامه‌ها وظیفه‌ای سنگین‌تر است. به علاوه، کمک به زیر دستان در هنگام انجام کارها، ترویج روحیه کار گروهی و تعاون در میان زیر دستان، استقبال از اندیشه‌های سازنده زیر دستان بدون توجه به این که صاحب این اندیشه در چه مرتبه‌ای از سلسله مراتب اداری قرار دارد، بررسی چنین اندیشه‌هایی به تنهایی یا با همکاری افراد ماهر، و دادن بازخورد به صاحبان اندیشه‌ها به هر شیوه‌ای که

شایسته مدیریت و آنان باشد، دیگر ابعاد این یادگیری را تشکیل می‌دهد.

درس شماره ۲: ارزش تفکر

همه می‌دانیم دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم به سرعت تغییر می‌کند. البته همیشه در دنیا تغییر وجود داشته، زیرا نفس تغییر از عوامل اساسی ادامه حیات است. اما در دنیای امروز سرعت و تعداد تغییرات با آن چه سابقاً وجود داشته، تفاوت‌های اساسی و تعیین کننده دارد.

در هر سازمان یا واحد تولیدی، آنچه تهیه یا تولید می‌شود عمر مشخصی دارد که گاه حتی می‌توان طول عمر آن را پیش بینی کرد. در مؤسسات صنعتی، از جمله مؤسسه محل کار نویسنده، این مدت حدود یک سال است، یا به بیان دیگر هر یک از مصنوعات ما یک سال عمر می‌کند و سپس از صحنه خارج شده، جای خود را به مصنوع تازه‌ای که مدل همان سال است، می‌سپارد.

در واقع، مسأله تغییر بدان معنی است که هر چند ممکن است کارها آن قدرها خوب انجام نشود، اما بسیار تند انجام می‌شود. به همین دلیل، به تبعیت از آن چه که روزگاری داروین گفته بود (یعنی بقای شایسته‌ترین موجودات)^(۵) در تنازع با سایر موجودات، به ویژه با هموعان، عده‌ای این روحیه جدید را «بقای تندترین»^(۶) نام نهاده‌اند. و البته این اصل بسیار حائز اهمیت است، زیرا تأثیری در هر چیز و هر کار، مخصوصاً در تولیدات صنعتی دارد.

در چنین شرایطی لازم است انسان به سرعت و بدون از دست دادن فرصت، تصمیم بگیرد. یعنی هیچ وقت نباید انتظار داشت که می‌توان - و می‌بایست - بیشترین اطلاعات ممکن را برای اخذ تصمیم تهیه کرد. به بیان دیگر، اگر چه تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات امری جالب و اساسی است، اما مواقع متعددی سراغ داریم که مبنای تصمیم‌گیری ذوق و سلیقه، مهارت، تجربه و دانش اشخاصی است که مسئولیت اتخاذ تصمیم را بر عهده دارند. برای مثال، هنگامی که بر اساس برنامه ریزی‌های

مدیریت عبارت است از این که انسان تمامی قوای خود را بکار گیرد تا بتواند کارها را به انجام برساند. او باید الهام بخش دیگران باشد تا به او و شرایطی که به موجب هر فعالیت به وجود می‌آید، به طرز شایسته‌ای پاسخ دهد.

بسیار جزء به جزء (تفصیلی) رفتار می‌کنیم، و برای انجام هر کار در حدود ده گام مرحله به مرحله برنامه ریزی شده بر می‌داریم، هیچ کس نمی‌تواند، و نمی‌باید بگوید که اشتباه کرده‌ایم، زیرا با این روش تقریباً هیچ اشتباهی نخواهیم کرد. اما در هر صورت برای آن چه کشف و شهود خوانده می‌شود نیز باید جایی را در نظر گرفت. به نظر من، همه ما کم و بیش کشف و شهود یا آن چه را خودم «قضایات عملی» نامگذاری کرده‌ام داریم. با این حال تا جایی که خاطراتم یاری می‌کند و می‌توانم به کمک حافظه‌ام سوابق تحصیل در دانشکده را دنبال کنم، در درس مدیریتی ما از این پدیده سخنی به میان نمی‌آمد و به مدیران نکات دیگری توصیه می‌شد.

در واقع، دانشکده جای طرح این مطالب بود که در پست مدیریت: شرایط را به شیوه‌ای کاملاً نظام دار (سیستماتیک) بررسی و تجزیه و تحلیل کنید. برای هر تجزیه و تحلیل، اطلاعات هر چه زیادتر جمع آوری کنید. در صورت وجود عده‌ای متخصص در سازمان، در امور مربوط با آنان مشورت کنید. هر قدر هم مشاوران شما برجسته باشند، در نهایت براساس جمع بندی آرای آنان تصمیم بگیرید، زیرا مسئول نهایی اتخاذ تصمیم خود شما هستید و ... خلاصه آن چه به مدیران بالقوه یا آینده آموزش داده می‌شد، نکاتی از این قبیل نبود که مدیر حق دارد گاه و بیگاه به محاسبه‌های ذهنی خود پناه ببرد، و وقت مخصوصاً در تصمیم گیری‌های آنی، وقت را تلف نکند بلکه از همان شهود و اشراق یاد شده سود ببرد. به بیان دیگر حالا می‌فهم

که لازم بود در دانشکده مدیریت توانایی انسان برای تحلیل مسائل بدون تکیه بر اطلاعات آماری نیز به ما آموزش داده شود، زیرا تجربه هایم نشان می‌دهد که مرز تفاوت مدیران در توفیق یا عدم توفیق، استفاده از نیروی عقلانی در غیاب داده‌های آماری است.

به تعبیر دیگر، چنین می‌پندارم که کشف و شهود از تجربه‌های انسان ریشه می‌گیرد. منظور از کشف و شهود، مطالبی است که باید پس از مدتها کار کردن، آن هم کار سخت و طولانی، کسب شود. اما آنچه باید در آغاز، و پیش از کشف و شهود، و حتی قبل از تجربه کافی انجام شود، آن است که شخص قبول کند که در هر پدیده مدیریتی می‌توان نشانه‌هایی از این الهام شهودی را سراغ گرفت. در عین حال، باید دانست که این نشانه‌ها به نسبت نوع فعالیت یا پدیده، به انضمام شرایط مکانی و زمانی، کاملاً متفاوت است. اگر در دوران تحصیل در دانشکده چنین مطالبی به ما گفته بودند، یا ما را هدایت می‌کردند که با مطالعه و جستجو نمونه‌ها یا نشانه‌هایی از این اندیشه‌ها را پیدا کنیم، به احتمال زیاد در مدتی کوتاه پس از اشتغال به کار (و نه به قسمت سرمایه گذاری چندین سال به «قضایات عملی» می‌رسیدیم، یا به بیان ساده‌تر می‌توانستیم از توانایی بالقوه‌ام در کشف و شهود استفاده کنم.

درس شماره ۳: اهمیت انعطاف پذیری

امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که در مقایسه با تمامی ادوار تاریخ حیات انسان، بسیار سریع دچار تغییر می‌شود و به همین دلیل بیش از هر زمان دیگری باید انتظار داشت که حوادث غیر منتظره اتفاق بیفتد. مثل معروفی است که می‌گویند: «در پی اتفاقات غیر منتظره باش تا بخت بزرگتری یارت شود.» شاید شما هم مانند من به تجربه دریافته باشید که در مواقعی «بخت» همان حادثه‌ای است که رخ می‌دهد بدون آن که شما انتظارش را داشته باشید. و باز شاید شما هم مواردی را به یاد داشته باشید که «بخت بزرگ» یار کسی می‌شود

که از غیر منتظره‌ها بیشترین استفاده را ببرد. به این ترتیب هر گاه کسی انعطاف یا آمادگی روبه رو شدن با غیر منتظره‌ها را داشته باشد، و نیز بتواند به صورتی معقول از این پیشامدها استفاده کند، انسان، کارمند، کارگر یا مدیر موفق‌تری خواهد بود. به تعبیر دیگر، آن چه در اینجا می‌خواهم تأکید کنم، برنامه ریزی برای استفاده از واقعه‌ها است، نه برنامه ریزی به تعبیری که در دروس مدیریتی به ما آموزش می‌دادند.

از آن چه در زندگی کاری برایم رخ داده، به این نتیجه رسیده‌ام که احتمالاً در پست مدیریت، به ویژه در مقام مدیر اجرایی، بیش از سایر مشاغل باید برای استفاده از موقعیت‌های پیش بینی شده آمادگی داشت، زیرا در این شغل (یا مشاغل) احتمال بروز چنین موقعیت‌هایی بیشتر است.

واقعیت این است که هنوز هم چنین حوادثی را بیش از تمامی اتفاقاتی که در دوران سرپرستی برایم رخ داده، تلاش برانگیز^(۷) می‌دانم. اوایل تصور می‌کردم یک انسان کارمند، یا مدیر باید ثبات رأی داشته باشد و اندیشه و عملش را تغییر ندهد. اما رو به رو شدن با تعدادی حادثه غیرمنتظره به من یاد داد که این باور، نصف واقعیت است. یعنی، به اینجا رسیدم که این سخن به یک تعبیر صحیح است و به تعبیر دیگر غلط صحیح است، زیرا تلون اندیشه و عمل برای همه ما، به ویژه برای مدیران، خطر دارد، ما نمی‌توانیم و نمی‌بایست بیدی باشیم که با هر بادی بلرزیم، یا شعله‌ای باشیم که هر نسیمی ما را به یک جهت براند. اما غلط است بدان سبب که نمی‌توان و نباید تصور کرد اندیشه و عمل امروز بهترین است و جز آن اندیشه و عملی وجود ندارد. تغییرات بسیار زیادی رخ می‌دهد که تقریباً هیچ نظارت یا کنترلی بر آن نداریم، ولی باید با آن کنار بیاییم. به این دلیل داشتن انعطاف یا آمادگی دیدار با غیر منتظره‌ها - یا حتی غیر ممکن‌ها - به ما می‌گوید که ثبات رأی تا کجا خوب است و از چه مرزی که گذشت نمی‌توان آن را معقول دانست.



درس شماره ۴: یادگیری مادام‌العمر

به طوری که در مقدمه اشاره شد، در دانشکده راه و رسم یادگیری را به ما تذکر می‌دادند، کما این که پیش از آن در دبیرستان و دبستان نیز به این مهم پرداخته و حتی آن را آموزش داده بودند. یعنی تا آنجا که حافظه‌ام یاری می‌کند، از نخستین روزهای شروع به تحصیل، گاه و بیگاه به ما می‌گفتند که باید در تمام عمر شاگرد باقی بمانیم و به یادگیری ادامه دهیم. حتی در روزهایی که به مدرسه نرفته بودم نیز به دلایل متعدد، از جمله برای تشویق ما به مدرسه، چنین حرف‌هایی به ما می‌گفتند.

همچنین، در سالهای پیش از تحصیل، در دوره‌های ابتدایی و متوسطه و نهایتاً در دانشگاه بارها و به شکلهای مختلف به ما گفته بودند که برای یادگیری بهتر چه باید

کرد: گوش دادن به مربی، یادداشت برداری از سخنان مربی، مطالعه مستقل در خانه یا کتابخانه، کار عملی برای مطالبی که امکان انجام چنین کارهایی برای آن وجود دارد، از توصیه‌های مثبت برای یادگیری است. اما خط کشیدن زیر مطالب کتاب برای ایجاد تضادی بین حروف کتاب با رنگ خودکار یا مازیک، درس خواندن به صدای بلند، درس خواندن با دوستان، درس خواندن در خیابان و فضای باز، و درس خواندن در سکوت محض، نمونه‌هایی از توصیه‌های غلط برای یادگیری است.

ولی آنچه بعدها فهمیدم در دانشکده و دوره‌های پیش از دانشگاه به ما نگفته‌اند، «چه چیزی را خواندن» است. البته شرکت‌های انتشاراتی کتابهایشان را با برچسب‌هایی همچون «ویژه خردسالان»، «ویژه نوجوانان» و امثال آن مشخص می‌کردند. ولی در دانشکده مدیریت هیچوقت به ما نگفته‌اند که اگر کودک ابتدایی نوشته‌های چاپی «ویژه نوجوانان» را مطالعه کند، چه می‌شود؟ آن را نمی‌فهمد، از آن سوء تعبیر می‌کند، یا چنان دلزدگی از کتاب پیدا می‌کند که ممکن است تا پایان عمر کتاب نخواند؟

در واقع، آن چه به ما گفته می‌شد، «چرا خواندن» و «چه چیزی را خواندن» بود، که اولی زیر پوشش عبارات یا جملات کلی مثل «خسوب است»، «سودمند است»، «همه بزرگان چنین کرده‌اند» عرضه می‌شد، و دومی به تدرت مورد بحث قرار می‌گرفت. حال آن که امروزه، که چندین سال از عمر مدیریتم می‌گذرد، و دارم می‌فهمم که در دنیای پر از نوشته امروز چرا باید آثار خاصی را مطالعه کرد و به چه دلیل باید این مطالعه کردنها همیشگی باشد.

- 1: Lewis E.Platt (1993)
- 2: Hewlett _ Packard
- 3: Theory
- 4: Operational research
- 5:Survival of the fittest
- 6: Survival of the quickest
- 7: Challenging = چالشی