

# گفتگو با حمیرا اس ایده‌ها به شماره، منبر

گروه مترجمان میثاق مدبران  
info@MisaqModiran.com  
هاروارد بیزینس ریویو  
اکتبر ۲۰۰۶



جیمز مارس<sup>۱</sup> استاد دانشگاه استنفورد<sup>۲</sup> یکی از متفکران برجسته کسب و کار در عصر ما است که اعتقاد دارد دقت و ظرافت یک ایده می تواند مهم تر از ارتباط آن باشد.

سه سال پیش دو مشاور به نامهای لارنس پروساک<sup>۳</sup> و توماس داوِنپورت<sup>۴</sup>، نتایج تحقیقی را اعلام کردند که در مورد استادان و نویسندگان رشته مدیریت انجام داده بودند. اگرچه ممکن است نام پیتر مارس برای بسیاری از خوانندگان آشنا نباشد، اما باید گفت که در فهرست منتشر شده در این تحقیق نام او بیش از هر نام دیگری - به استثنای پیتر دراکر<sup>۵</sup> - به چشم می خورد.

مارس نویسنده ای است که وقتی کارشناسان می خواهند صحبت از ایده ای تازه و نو به میان آورند، به او ارجاع می کنند. مارس در چندین رشته تخصص دارد و دوران شغلی او طی پنج دهه گذشته، رشته ها و حوزه های مختلفی را دربر گرفته است. وی استادی برجسته در رشته های مدیریت، جامعه شناسی و علوم اجتماعی و مدرس دانشگاه استنفورد است. مارس تاکنون دوره های زیادی را در مورد موضوعات گوناگون از جمله روانشناسی سازمانی، رهبری، تصمیم سازی، رفتارهای اقتصادی، الگوهای علوم اجتماعی، ایجاد تحولات، شبیه سازی های رایانه ای و آمار برگزار کرده است.

شاید بتوان گفت مارس، شناخته شده ترین فردی است که به نظریه مدیریت و سازمانها کمک کرده است. او دو کتاب مهم را به رشته تحریر درآورده است: سازمانها (همراه با هربرت سیمون<sup>۶</sup>) و نظریه رفتار شرکتها (همراه با ریچارد سایرت<sup>۷</sup>). مارس به همراه سیمون و سایرت، یک نظریه سازمانی را بیان نموده که ابعاد مختلف جامعه شناسی، روانشناسی و اصول اقتصادی را با هم تلفیق می کند تا جایگزینی برای نظریه های نئوکلاسیک باشد. ایده اصلی آن است که اگرچه مدیران تصمیماتی را اتخاذ می کنند که باید عقلانی باشند، اما این "عقلانی بودن" محدود به محدودیت های انسانی و سازمانی است. در نتیجه، رفتار انسانی همیشه به همان صورتی که عقلانی فرض می شود، قابل پیش بینی نیست.

علاوه بر این کار، مارس یکی از مجریان اصلی مطالعه نهادهای سیاسی، به ویژه از طریق کتابهای بازیابی نهادها و حکومت دموکراتیک (که هر دو را همراه با یوهان اولسن<sup>۸</sup> نوشته است)؛

مطالعه رهبری از طریق کتاب رهبری و ابهام (همراه با مایکل کوهن<sup>۹</sup>)؛ در باب رهبری (همراه با تیری ول<sup>۱۰</sup>)؛ و مطالعه فرآیند تصمیم سازی از طریق کتابهای مقدمه ای بر تصمیم سازی و پیگیری اطلاعات سازمانی است.

تاثیر مارس بر دانشجویان رشته مدیریت سازمانی و دستاوردهای او در دیگر حوزه های علوم اجتماعی باعث شده اند که او به عنوان یک متخصص، به شهرتی عظیم دست یابد. جان پاجت<sup>۱۱</sup> استاد دانشگاه شیکاگو درباره مارس می نویسد: "اهمیت کارهای مارس فقط مربوط به علوم اجتماعی نیست و به مراتب فراتر از این حوزه است."

در مصاحبه زیر که دیان کوتو<sup>۱۲</sup> انجام داده، مارس تفکراتش را در مورد هنر (زیبایی شناسی)، رهبری، استفاده از تخصص ها، کارهای نادرست در سازمانها و دیگر مسائل مطرح نموده است:

چگونه بدون اینکه همانند پیتر دراکر، شخصیتی معروف باشید، توانستید تا این اندازه بر رشته مدیریت تاثیر بگذارید؟ من ادعا نمی کنم که تاثیر زیادی داشته ام زیرا من شیوه ای که چنین تاثیری را به موجب آن به من نسبت می دهند، زیر سوال برده ام و در عین حال نگران شهرت نیستم. حتی اگر چنین هم

از نظر من، آنچه بیش از ارتباط اهمیت دارد، زیبایی ایده ها است. من مراقب هستم که ایده هایم زیبا، دقیق و کمی تعجب آور باشند، همه اینها باعث زیبایی ایده ها می شوند. مثلاً یکی از مهم ترین قضیه ها در علم آمار، قضیه حد مرکزی است. به کمک آن شما می توانید اشتباهات رخ داده در نمونه گیری را روشن نمایید.

نباشد، می ترسم به جای لذت بردن از عقایدم مجبور باشم آنها را بفروشم. من یک متخصصم؛ من همان کاری را می کنم که متخصصان انجام می دهند و در مورد مسایل مختلف می اندیشم، مطالعات پژوهشی انجام می دهم و تفکرات و یافته های پژوهش هایم را در نشریات حرفه ای چاپ می کنم. برای درک افکارم، احتمالاً نوشتن آنها شیوه ای بهتر از اعلام آنها است. البته ممکن است این کار باعث انزوایم شده باشد. من وسواس زیادی در مورد نوشته هایم دارم که قرار است دیگران بخوانند. مقالاتم در دسترس همه مدیرانی قرار دارد که می خواهند آنها را بخوانند. کلی نمی نویسم و در عین حال ایده هایم نیز عقاید

1. James x G. March
2. Stanford
3. Laurence Prusak
4. Thomas Davenport
5. Peter Drucker
6. Herbert Simon
7. Richard Cyert
8. Johan Olsen

9. Michael Cohen
10. Thierry Well
11. John Padgett
12. Diane Coutu

اسرار آمیز، استثنایی و خارق العاده نیستند. شاید آنها مبهم باشند ولی اسرار آمیز نیستند.

شما دوست دارید هر سال که کلاستان را در استنفورد آغاز می کنید، این جمله را بگویید: "من هیچ گاه متعارف نبوده و نیستم." منظورتان از این جمله چیست؟

این علامتی به دانشجویان است تا بدون هیچ ترس و واهمه، کاربرد و مفید بودن آنچه را می گویم زیر سوال ببرند. اگر ارتباطی با ایده های من وجود داشته باشد، این به عهده دیگران است که در آن تأمل و اندیشه کنند نه آن کسی که آنها را خلق کرده است. از نظر من، آنچه بیش از ارتباط اهمیت دارد، زیبایی ایده ها است. من مراقب هستم که ایده هایم زیبا، دقیق و کمی تعجب آور باشند، همه اینها باعث زیبایی ایده ها می شوند. مثلاً یکی از مهم ترین قضیه ها در علم آمار، قضیه حد مرکزی<sup>۱۳</sup> است. به کمک آن شما می توانید اشتباهات رخ داده در نمونه گیری را روشن نمایید. اما از نظر من، این قضیه همان چیزی است که از اوج زیبایی برخوردار است. به نظر من، هر کسی که قضیه حد مرکزی را آموزش می دهد، باید تلاش کند تا اصول زیبایی شناسی

ایده رهبری بر تعبیر ما از تاریخچه باورهای غلط انسان یا شیوه ای که فکر می کنیم تاریخ بر اساس آن تعریف شده، تحمیل شده است. در نتیجه، این حقیقت که افراد درباره رهبری سخن می گویند و اهمیت زیادی برای آن قایل می شوند، نه یک موضوع تعجب برانگیز است و نه آموزنده.

را نیز به دانشجویانش یاد بدهد.

چارلی لیو<sup>۱۴</sup> و من کتاب "مقدمه ای بر الگوهای موجود در علوم اجتماعی" را به رشته تحریر درآوردیم. در میان کتبی که نوشته ام، این یکی از کتابهای مورد علاقه من است. این کتاب دانشجویان را با چهار الگوی اصلی در علوم اجتماعی آشنا می سازد. تخصص نیز دارای یک عنصر زیبایی شناسی است زیرا متخصصان و کارشناسان مقید هستند تا زیبایی را همراه با حقیقت و عدالت توسعه دهند.

به نظر می رسد این امر بر گرفته از حساسیت هنری شما است. چگونه این حساسیت را در جهانی توجیه می نمایید که در آن کسب و کار به شدت نیازمند راه حلهای عملی است؟ اگر سرویسهای بهداشتی خراب باشند، هیچ سازمانی نمی تواند کار کند اما من فکر نمی کنم که یافتن راه حل برای مشکلات

کسب و کار، حرفه من باشد. اگر مدیری از یک مشاور آکادمیک بپرسد که چه باید کند و آن مشاور پاسخ دهد، باید آن مشاور را اخراج کرد. هیچ فرد آکادمیک، آنقدر در زمینه مشکل یک مدیر تجربه ندارد که بتواند یک راهنمایی مشخص را در قبال وضعی خاص ارائه دهد. آنچه چنین مشاور می تواند انجام دهد، این است که بگوید مثلاً ترکیبی از دانش و تجربیات آن مدیر در قبال آن وضع خاص، می تواند به کسب راه حل بهتری بینجامد. این ترکیب دانش آکادمیک و تجربی و نه جایگزین کردن یکی به جای دیگری است که می تواند باعث پیشرفت شود.

آیا تاکنون به شرکتها مشاوره داده اید؟

وقتی جوان تر بودم (جوان تر و بی پول تر) گاهی مشاوره های فنی خود را در مورد روشهای آماری و تحقیقاتی ارائه می کردم. اما دیگر این کار را انجام نمی دهم. هنوز هم کارهایی انجام می دهم که البته نمی توان آن را "مشاوره" نامید. اگر کسی جلوی مرا بگیرد و بگوید که مدیری تمایل دارد تا با من صحبت کند، بلافاصله به او می گویم که من مطلب مفیدی ندارم که در اختیار آن مدیر قرار دهم. اما اگر بعد از این پاسخ، باز هم آن مدیر اصرار به ملاقات با من نماید، آنگاه خوشحال می شوم تا با وی گفتگو کنم. فکر می کنم در حالت عادی بسیار سخت است که بتوان استفاده ای عملی از چنین ملاقات هایی برد، اما من گاهی اوقات از منظری به مشکلات می نگرم که می تواند به مدیران کمک کند.

در سالهای اخیر، رهبری به یک موضوع کلان و صنعتی کلان تبدیل شده است. چه اتفاقاتی در حوزه تحقیقات رهبری رخ داده است؟

من شک دارم که "رهبری" مفهومی مفید برای یک موضوع جدی تخصصی باشد. ایده رهبری بر تعبیر ما از تاریخچه باورهای غلط انسان یا شیوه ای که فکر می کنیم تاریخ بر اساس آن تعریف شده، تحمیل شده است. در نتیجه، این حقیقت که افراد درباره رهبری سخن می گویند و اهمیت زیادی برای آن



13. central limit theorem

14. Charley Lave

قابل می شوند، نه یک موضوع تعجب برانگیز است و نه آموزنده. اگرچه در ابعاد مختلفی، کار خوبی در زمینه روابط متقارن در زندگی انجام شده است اما نقل قولهای گسترده درباره رهبری را بیشتر تازه کارها بیان می کنند تا افراد حرفه ای. مادامی که رابطه ای قوی میان رهبری و تخصص یافت شود، تفکر رهبری، باعث درج مقالات بیشتری در نشریات عمومی نسبت به نشریات حرفه ای خواهد شد. در عین حال، برای اینکه تخصص رهبری بتواند ایده های خوبی تولید کند، باید خودش را از وسوسه های زود متعارف شدن نجات دهد.

فکر می کنید چه نوع موضوعات و پرسشهایی برای رهبران مفید هستند؟

در دوره ای که پیرامون رهبری و ادبیات آن برگزار کردم، جلسات را با فهرستی از ده موضوع برتر (مانند قدرت، سلطه، وابستگی؛ ابهامات؛ جنسیت؛ و رابطه میان زندگی های خصوصی و عمومی) به پایان رساندم.

این نه، فهرستی منحصر به فرد است و نه فهرستی کامل. می توان هر یک از این موضوعات را نمادی از علوم اجتماعی دانست اما من فکر می کنم که در ادبیات تحقیق، باید نگاه دقیق تری به آنها داشت. یک موضوع که ایده آن با خواندن کتاب جوان مقدس نوشته جرج برنارد شاو ۱۵ به ذهنم خطور کرد، آن است که جنون، بدعت و نبوغ با هم در ارتباط هستند. ما همواره می گوئیم که رهبران بزرگ دارای بینش، نگرش، تخیل و خلاقیت برای حرکت سازمانشان به سوی ایده های جدید و بدیع هستند. البته برعکس، ما گاهی اوقات درمی یابیم که چنین بدعت هایی مبنای تغییرات و تحولات اساسی و الزامی بوده اند اما معمولاً چنین نیست. ممکن است بسیاری از ایده های جدید و بدیع، نادرست و مخاطره آمیز بوده و به درستی رد شده یا نادیده گرفته شوند. اگرچه ممکن است این گفته درست باشد که همه نوابغ، بدعت گذار هستند اما همه بدعت گذاران، نابغه نیستند. اگر بتوانیم مشخص کنیم که چه بدعت گذارانی می توانند نابغه باشند، آنگاه زندگی ساده تر از این خواهد بود. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می دهد ما نمی توانیم چنین کاری را انجام دهیم.

در فیلمتان پیرامون مردی آرمانی ۱۶ و رهبری، می گوئید اگر بتوانیم تنها زمانی اعتماد کنیم که اعتماد و اطمینان لازم است، تنها زمانی عشق بورزیم که عشق لازم است و تنها زمانی پیاموریم که آموختن ارزشمند است، آنگاه یک قالب ضروری از انسانیت را از دست داده ایم. چگونه ما بخشی از انسانیت خویش را از دست می دهیم؟

ما اقداماتمان را بر اساس نتایج حاصله توجیه می کنیم. اما چنین توجیهی، تنها بخشی از انسان بودن است. این موضوعی قدیمی است که کانت و کایرگگارد ۱۷ تلاشهای زیادی در مورد آن انجام داده اند. زمانی دوره ای را در مورد ایجاد دوستی و مودت برگزار می کردم که این ایده را در من تقویت کرد. تا پایان دوره، اختلاف شدیدی میان من و برخی از دانشجویان بروز کرد. آنها دوستی را نوعی رابطه تبادلی می دانستند: دوست من، دوست من است زیرا او به طریقی برای من مفید است. برعکس، من دوستی را یک رابطه مطلق می دانستم: اگر شما دوست من هستید، آنگاه تعهدات زیادی نسبت به شما دارم که هیچ ربطی به رفتار شما ندارند. همچنین، ما در کلاس به بحث در مورد اعتماد و اطمینان پرداختیم. دانشجویان می گفتند: "چطور می توانید به افراد اعتماد کنید، جز اینکه آنها شایسته اعتماد کردن باشند؟" از آنها می پرسیدم که اصلاً چرا این موضوع را اعتماد می نامند. از نظر من این نوعی ارتباط حساب شده بود. اگر بخواهید واقعاً معنای اعتماد را بدانید، باید به کسی اعتماد کنید که اصلاً شایسته اعتماد کردن نیست. در غیر این صورت، اعتماد فقط یک شرط عقلانی و استاندارد است. رابطه میان رهبران و

اگرچه ممکن است این گفته درست باشد که همه نوابغ، بدعت گذار هستند اما همه بدعت گذاران، نابغه نیستند. اگر بتوانیم مشخص کنیم که چه بدعت گذارانی می توانند نابغه باشند، آنگاه زندگی ساده تر از این خواهد بود.

رابطه میان رهبران و پیروانشان، مسلماً دربرگیرنده عناصر تبادل و انعطاف پذیری است اما انسان قادر است چیزی فراتر از تعهداتش انجام دهد.

گفتید که متخصصان و مدیران اساساً با یکدیگر تفاوت دارند. آیا می توانید بیشتر توضیح دهید؟

اگرچه شما باید هم دانش آکادمیک داشته باشید و هم دانش تجربی، اما این دو با هم تفاوت دارند. متخصص سعی می کند روشن کند که اوضاع چگونه است؟ فرآیندهای اصلی که باعث پیشرفت یک سیستم می شوند، چه فرایندهایی هستند؟ چه اتفاقی رخ داده یا ممکن است رخ دهد؟ متخصصان درباره عقایدی صحبت می کنند که مؤید ساز و کارهای اساسی و اصلی برای شکل دادن تاریخچه مدیریتی است. برعکس، دانش تجربی متمرکز بر شرایطی خاص در زمانی خاص و بر مبنای تجارب شخصی است.

دانش یک متخصص نمی تواند به موضوعات بسیار پیچیده و

15. George Bernard Shaw

16. Don Quixote

17. Kant and Kierkegaard

جامع پردازد. دانش آکادمیک در محیط های جدید یا در حال تغییر، زمانی مفید است که مدیران با وضعی ناخواسته و ناشناخته مواجه می شوند. همچنین از این طریق، چارچوبی دیگر برای حل مسایل نمایان می شود.

شما همراه با ریچارد سایرت و هربرت سیمون، زمینه ای را برای رفتارهای اقتصادی فراهم نمودید. آیا فکر می کنید یک انقلاب و تحول عظیم را آغاز کرده اید؟

تخصص یک کار گروهی است. هیچ کس اول نیست و هیچ کس نمی تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. تحولات اقتصادی نیز به صورت جمعی آغاز شدند. امروزه، اقتصاددانان و دیگران در مورد منطق این تحولات سخن می گویند. البته اقتصاددانان تمایل دارند تا محدودیتهای موجود را نگرانی هایی کوچک بدانند نه چالشهایی بزرگ. یک بار مقاله ای در مورد تمایل اقتصاددانان به حفظ نظریه نئوکلاسیک از طریق ارایه تفسیری مجدد از تعاریف و محدودیتهای آن نوشتم. من این مقاله را "جنگ به پایان رسیده

به طور کلی، من فکر می کنم که آموزش مدیریت آمریکا، آنقدر بر رمز و رازهای عقلانی تاکید می کند که به خطا رفته است. در عین حال، فکر نمی کنم هیچ یک از ما بخواهیم در جهانی مملو از خطا زندگی کنیم و فراموش کنیم که یکی از مهم ترین نعمتهای انسان، توانایی منطقی اندیشیدن است.

است و پیروشدگان حالا شکست خورده اند" نام گذاردم تا نشان دهم اقتصاددانان آن قدر به توضیح و اباحت می پردازند که امور مهم تر را فراموش کرده اند.

شما در دوران کاری خود، به شکلی نامعقول چندرشته ای بوده اید، آیا سوال دشواری وجود داشته که بخواهید به آن پاسخ دهید؟

فکر نمی کنم این طور بوده باشد. من فقط به سراغ رشته هایی رفته ام که توانسته اند مسیر تحقیقاتی مرا در قالب رشته ها و اصول استاندارد درآورند. من در مورد حل مسئله، تصمیم سازی، ریسک پذیری، پردازش اطلاعات، نوآوری و تغییر، یادگیری، گزینش و ایجاد یا اصلاح قوانین و مقررات مطالعه کرده ام. به نظر من، شما می توانید بگویید که تمرکز کار من بر ابعاد شناختی سازمانها بوده است البته اگر منظورتان از "ابعاد شناختی"، تضاد، تعصب، اطاعت از قوانین و سردرگمی باشد.

بخش اعظم تحقیقات شما متمرکز بر یادگیری به طرق مختلف

بوده است. این امر تا چه حد با تأثیر "اجاق داغ" ارتباط دارد؟ این عبارت برگرفته از مقاله من و جرکر دنرل<sup>۱۸</sup> است اما در واقع ما آن را از منطق مارک تواین<sup>۱۹</sup> اقتباس کرده ایم. تواین می گوید که اگر گربه ای بر روی یک اجاق داغ بپرد، دیگر هرگز بر روی آن نخواهد پرید. این خوب است. اما او حتی بر روی یک اجاق سرد هم نخواهد پرید. این خوب نیست. تأثیر اجاق داغ، یک مشکل اساسی و اصلی در یادگیری است. یادگیری زمانی کاهش می یابد که شما باید کاری را تکرار کنید که در اثر آن به دردمر می افتید. اما این امر بدان معنا است که اطلاعات شما در مورد حوزه هایی که در آنها بد عمل کرده اید، کمتر از حوزه هایی است که در آنها عملکرد خوبی داشته اید. شاید بگویید که چرا دچار مشکل شدم؟ مشکل زمانی رخ می دهد که به هر دلیلی، تجربه اولیه شما با ویژگیهای تجربه های بعدی شما همخوانی ندارد. مسلماً، این امر باعث بروز مشکل در حوزه هایی می شود که نیازمند اقداماتی متفاوت هستند. مثلاً، ممکن است شما یک رویکرد یا یک فناوری را خیلی زود کنار بگذارید.

شما درباره اهمیت "فناوری خطا" مطلب نوشته اید. آیا ممکن است کمی درباره این عنوان توضیح دهید؟

این مقاله ای است که گاهی مورد استناد کسانی قرار می گیرد که آن را با دقت نخوانده اند به همین دلیل آن را مقاله ای در باب خطا و اشتباه می دانند. خوب! شاید هم چنین باشد اما این مقاله بر مبحثی ظریف تر متمرکز است. من باید به این موضوع پردازم که شما چگونه سیستم های جالب ارزشی را خلق می کنید. به نظر من یکی از مهم ترین موضوعات مورد علاقه هر فردی در درک یا بهبود رفتارها، دانستن آن است که اولویت ها و ارجحیتها از کجا نشأت می گیرند نه اینکه چه کسانی این اولویت ها را تعیین می کنند.

مثلاً، من همواره از دانشجویان می خواستم توضیح دهند که در جهان چه چیزهایی برای زنان جذاب تر از نکات مورد نظر مردان هستند. وقتی زنی متولد می شود در واقع یک دختر است و به دختران گفته می شود که چون دختر هستند می توانند هر کاری را بدون دلیل مشخصی انجام دهند. آنها می توانند غیر قابل



19. Mark Twain

18. Jerker Denrell



پیش‌بینی، بی‌ثبات و غیرمنطقی باشند. اما همین دختر پا به مدرسه می‌گذارد و به وی گفته می‌شود که او فردی تحصیلکرده است. چون او فردی تحصیلکرده است، باید همه چیز را به صورت پایدار، تحلیلی و غیره انجام دهد. او وارد زندگی می‌شود، هر کاری را بدون دلیل موجهی انجام می‌دهد و سپس متوجه دلایل انجام کارش می‌شود. بدین ترتیب او یک سیستم ارزشی پیچیده ایجاد می‌کند که می‌تواند با هر اوضاعی منطبق باشد. همین سیستم ارزشی است که به یک زن اجازه می‌دهد تا در جلسه‌ای که من ریاست آن را بر عهده داشتم، به مردان بنگرد و بگوید: "تا آنجا که به من مربوط است، فرضیات شما صحیح هستند و باز تا آنجا که به من مربوط است، نتایج شما برگرفته از این فرضیات هستند. اما نتایج شما غلط هستند." حق با او بود. مردان همان کسانی هستند که پسر متولد می‌شوند. آنها از بدو تولد یاد می‌گیرند که افرادی باثبات، تحلیلی‌گر و پایدار باشند. سپس آنها به مدرسه می‌روند و به آنها گفته می‌شود که باثبات، تحلیلی‌گر و پایدار هستند. آنها با همین اهداف یک پسر دو ساله، وارد زندگی می‌شوند. به همین دلیل است که مردان کمتر از زنان جذاب و قابل پیش‌بینی هستند. آنها تحلیلشان را با خطاهای خود ترکیب و تلفیق نمی‌کنند.

چگونه افراد را از چنین خطاهایی آگاه می‌کنید؟

خب! روشهای مشخصی وجود دارد. بخشی از این خطاها یا آنچه خطا به نظر می‌رسد، سرعت ایده‌ها از دیگر حوزه‌ها است. مثلاً، فردی که در حوزه اقتصاد فعال است، ایده‌هایی را از زیست‌شناسی برمی‌گیرد و تصور می‌کند که چنین عقایدی ممکن است برای توسعه اصول اقتصادی مفید باشد. متخصصی که این کار را انجام می‌دهد غالباً ایده‌های غلط را می‌دزدد؛ حتی ممکن است او این عقاید را تغییر داده و از آنها در حوزه کاری خود استفاده نماید. البته این نوع بین‌رشته‌ای عمل کردن، می‌تواند خیلی هم غنی و مولد باشد. اما به هر حال این یک خطا است.

نقش چنین خطاهایی در آموزش کسب و کار چیست؟

ما قبلاً هم شاهد چنین خطاهایی بوده‌ایم. مثلاً، ما از دانشجویان می‌خواهیم نقش بازی کنند. به آنها می‌گوییم که شما مدیر عامل آی بی ام هستید و این خطا است. آنها مدیر عامل آی بی ام نیستند، نمی‌توانند باشند و نخواهند بود. اما اگر شما کسی را ترغیب کنید که خودش را جای کس دیگری بگذارد، در واقع سعی می‌کنید که تصور کنید و ببینید که آن فرد چگونه عمل می‌کند. به طور کلی، من فکر می‌کنم که آموزش مدیریت آمریکا، آنقدر بر رمز و رازهای عقلانی تاکید می‌کند که به خطا رفته است. در عین حال، فکر نمی‌کنم هیچ یک از ما بخواهیم در جهانی مملو از خطا زندگی کنیم و فراموش کنیم که یکی از مهم‌ترین نعمتهای انسان، توانایی منطقی اندیشیدن است.

شهرت شما، به دلیل بیان و نوشتن مقاله "زباله دان نظریه گزینش سازمانی" است. آیا ممکن است این مقاله را به طور خلاصه برای ما توضیح دهید؟

این مقاله ای بود که من به همراه مایکل کوهن و یوهان اولسن نوشتم. لذا آنها نیز باید به این مقاله افتخار کنند یا احساس شرم نمایند. بسیاری از کسانی که این مقاله را خوانده بودند، می‌گفتند که "این مقاله بیانگر عنوانی واقعی برای سردرگمی سازمانی است." اما منظور ما این نبود.

ما در دو سطح فعالیت می‌کنیم. در یک سطح، ما می‌گفتیم که گزینش و انتخاب، اساساً مبهم است. ابهامات و سردرگمی‌های زیادی وجود دارند که در نظریه‌های رایج تصمیم‌سازی به خوبی به آنها پرداخته نشده است. فرصتهای گزینش و انتخاب، انواع مسایل، راه‌حلهای، اهداف، علایق و نگرانی‌ها را در بر می‌گیرند. لذا ممکن است جلسه‌ای که درباره پارکنینگ‌های شهری برگزار می‌شود، به مباحثی همچون طرحهای تحقیقاتی، تبعیض جنسی، پرداخت حقوق مدیران و سیاستهای تبلیغاتی نیز کشیده شود. زمان برای تصمیم‌سازان

باور اصلی آن است که رابطه میان مسئله و راحل، عمدتاً به موقعیت رخ دادن آنها بستگی دارد و انتخابها نیز به شیوه‌هایی بستگی دارند که بر اساس آنها، تصمیم‌سازان وقت و انرژی خود را به انتخاب فرصتها اختصاص می‌دهند.

نایاب است و آنچه اتفاق می‌افتد، به نحوه اختصاص زمان آنها برای انتخاب فرصتها بستگی دارد.

در سطح دوم، ما تلاش کردیم تا روشی را توضیح دهیم که به کمک آن، سازمانها به مشکلات، راه‌حلهای و تصمیمات می‌پردازند. باور اصلی آن است که رابطه میان مسئله و راه‌حل، عمدتاً به موقعیت رخ دادن آنها بستگی دارد و انتخابها نیز به شیوه‌هایی بستگی دارند که بر اساس آنها، تصمیم‌سازان وقت و انرژی خود را به انتخاب فرصتها اختصاص می‌دهند.

آیا نگران می‌شوید، که گاهی اوقات افراد در مورد تفکرات شما دچار سوء تفاهم می‌شوند؟

این یک حس طبیعی است و البته چنین حالتی در مورد ایده‌های من وجود نداشته است. من مطالبی را می‌خوانم که یا از مطالب من انتقاد می‌کنند یا آنها را تایید می‌کنند اما در واقع درمی‌یابم که آنها چندان بر مبنای آنچه من واقعاً نوشته‌ام، نیستند. به هر حال وقتی شما مطلبی را منتشر می‌کنید، دیگر فقط شما نیستید که به آن دسترسی دارید. دیگران حق تفسیر دارند. آنها نیز همانند شما حق دارند تا از ایده‌هایشان دفاع کنند. در بهترین حالت،

دیگران تفاسیری را ارائه می دهند که حتی جذاب تر و جالب تر از مسائلی است که در ذهن شما وجود داشته است. در حقیقت، یک هدف اساسی در نوشتن، انتخاب واژه هایی است که می توانند معانی زیبا و مفیدی را متبادر کنند که هرگز به ذهن شما خطور نکرده است. برخی از نویسندگان خوب، در برابر این ایده مقاومت می کنند. آنها می خواهند خودشان مفسر نوشته هایشان باشند. اما زبان منشأ خلایق است.

شما گفته اید تعداد زنانی که وارد نیروی کار شده اند، ماهیت جنسیتی سازمانها را تغییر داده اما بسیاری از مردم هنوز روال قدیم را ترجیح می دهند.

بله، مطمئناً چنین است. اما من معتقدم که شادی، برگرفته از کلنجار رفتن با پیچیدگی ها است. زندگی ساده یعنی تفاوتی ساده میان دو جنس یا کار بدون تمایزهای جنسی از میان رفته است. من فکر می کنم مشکل پرداختن به موضوعات جنسیتی، برای نسل ما اهمیت فراوانی داشته است. این موضوعات هم برای زنان مهم بودند و هم برای مردان. بسیاری از زیبایی هایی

به نظر من، آنچه ما را با وجود نقش کوچکمان و زندگی کوتاهمان از دیگران مجزا می کند، آن است که ما می توانیم زیبا زندگی کنیم و بیشتر به زیباییها بیفزاییم تا زشتیها.

که امروز شاهد هستیم، ناشی از همین کشمکش هاست و این کشمکش هرگز پایان ندارد. مطمئن نیستم که بخواهیم به آن پایان دهیم. مثلاً، اگر موضوع جنسیت را از مدیریت بیرون کنید، دیگر مدیریت جذابیتی نخواهد داشت. شاید ساده تر آن باشد که به سراغ این موضوع نرویم، اما در این صورت دیگر هیچ شادی و لذتی باقی نمی ماند.

آیا متخصصانی وجود دارند که آنها را قبول داشته باشید؟ فکر می کنم همه آنها و حتی افراد کم جنبه را قبول دارم. زندگی نوین امروز، مشکلاتی را بر زندگی ما تحمیل کرده که بی اهمیت نیستند. هر کسی که می خواهد در سازمانی مدرن، فعالیتی مناسب انجام دهد، مورد احترام من است. پرداختن همزمان به موضوعاتی همچون عزت نفس، استقلال، کنترل، هماهنگی، نظم، آزادی، تخیل، انضباط و اثربخشی که عناصر ضروری و الزامی سازمانها هستند، از نظر من شایسته احترام هستند حتی اگر به شکلی کامل، عملی نشوند. می دانم که سلسله مراتب و رقابت حتی می تواند انسانهای عادی و خوب را هم آلوده کند. من برای شناسایی چنین مسئله ای، احساس تعهد می کنم. کسب و کار سازمانی یکی از حوزه های این کار است. شاهد بوده ام که بسیاری از مدیران نیز تلاش می کنند تا چنین نمایند. از میان شخصیت های معاصر، احتمالاً شناخته شده ترین فرد برای من،

جان راید<sup>۱۹</sup> مدیر عامل برجسته سیتی بانک<sup>۲۰</sup> و سرپرست جدید اصلاحات در بازار بورس نیویورک است. واقعاً او را قبول دارم. من فکر می کنم او به معنای واقع، یک انسان است. فکر می کنم که عملکرد مدیران کمتر از آنچه شایسته است، بازتاب دارد. مدیریت نیازمند کسانی است که همه چیز را شفاف سازند و همه چیز را به صورت مستقیم و روشن انجام دهند. آنها کسانی هستند که می دانند. زندگی مدیریتی دارای ابهامات و تضاد بیشتری است، هر چند که آن را به زبان نمی آورند. آنها نقش خود را به عنوان رهاکننده افراد از این ابهامات می دانند. آنها باید برای نشان دادن حقایق و واقعیات مدیریتی، شفاف سخن بگویند و روشن عمل کنند. اخیراً در مقاله ای به این موضوع اشاره کردم که خواندن شعر به افراد کمک می کند هر چند می ترسم این پاسخی کوچک به مسئله ای بزرگ باشد.

شما خودتان شاعر هستید. چرا شعر می گوید؟

نمی دانم چرا شعر می گویم. اصلاً مطمئن نیستم آنچه می گویم شعر باشد. این تنها تاثیری از زیباییها و نعم زندگی است. من فکر می کنم عقلانیت و زیباییهای زندگی مرا جذب خود می کنند. زیبایی احساسات و هیجانات برای من مسحورکننده است. شعر روشی برای بیان این زیباییها و نشان دادن حضور این زیباییها در زندگی است. شعر احساسات را بیدار می کند. هیچ چیزی مانند شعر احساسات را بیدار نمی کند. شعر جایی است که می توانید به کمک آن با اصوات و واژه ها بازی کنید. در دیگر موقعیتها، شما هرگز چنین کاری انجام نمی دهید.

شما دوره هایتان را با گفتن اینکه چندان متعارف نیستید، آغاز می کنید. دوره هایتان را با چه چیزی به پایان می رسانید؟ این امر به خود دوره بستگی دارد. اما غالباً کارم را با نقل قولی از اتین پیورت دی سنانکور<sup>۲۲</sup> نویسنده فرانسوی به پایان می رسانم: "انسان فانی است. شاید چنین باشد اما بیاید در برابر آن مقاومت کنیم. اگر فنا شدن انتظار ما را می کشد، بیاید طوری عمل کنیم که گویی سرنوشت ما این نیست."

در خاتمه، می دانید که ما ذراتی کوچک در این کهکشان عظیم هستیم. توجه بیش از حد به اهمیت خودمان، در واقع نادیده گرفتن همین حقیقت است. امیدهای ما نیز کوچک هستند هر چند که تلاش می کنیم به آنها اهمیت بدهیم. به نظر من، آنچه ما را با وجود نقش کوچکمان و زندگی کوتاهمان از دیگران مجزا می کند، آن است که ما می توانیم زیبا زندگی کنیم و بیشتر به زیباییها بیفزاییم تا زشتیها.

20. John Reed

21. Citibank

22. Etienne Pivert de Senancour