

رابطه متقابل اخلاق و قدرت

در سازمانهای امروزی

Charles M. Kelly

ترجمه: احمد رضا سنجری

کاربرد فراوان قدرت خود - بزرگدینی، جریان ایجاد کامیابهای مخرب را (Destructive Achievers) [رهبران یا مدیرانی که به قیمت تخریب سازمان، موفقیت به دست می‌آورند] مورد پشتیبانی قرار داده است. اگر چه کامیاب مخرب^۱ دارای جذبه و کاریزمای رهبر است ولی غرضهای شخصی وی، پایگاه اخلاقی سازمان را تخریب می‌کند و می‌تواند به انهدام سازمان بینجامد.

انسانی، بر تحقیقات رفتاری و سازمانی استوار است. این دو منبع [تحقیقات رفتاری و سازمانی] نتایج معتبر مشابهی به بار می‌آورند: کاربرد قدرت الزامی و اجتناب‌ناپذیر است، باید در صدد اکتساب آن بر آمد زیرا راه‌های موفقیت‌آمیز قابل پیش‌بینی برای به دست آوردن آن وجود دارد.

متأسفانه به اخلاق و ارزشها، بها داده نمی‌شود نه به این دلیل که اهمیت آنها انکار شده بلکه به این خاطر که به آنها نقش متمایزاً پست و تابعی نسبت به حقایق رفتار انسانی داده شده است. اگر چه نویسندگان، اجباراً به مطلوبیتهای اخلاقی و حتی به خوبیهای قدرت رفتار اخلاقی اشاره می‌کنند اما تأکید معمول آنها بیشتر بر اساس روی آوردن به جنبه‌های اکتساب قدرت و کاربرد آن است.

من عنوان می‌کنم که دانش کسب شده اخیر ما درباره قدرت، به توان ما در استفاده بخردانه از آن چیزی نمی‌افزاید، افزون بر اینکه این امر برای بهره‌برداری نادرست از قدرت به شکل توجیه در آمده است. در واقع، افزایش پیچیدگیها در استفاده عملی از قدرت به خوبی می‌تواند علت عمده کاهش وفاداری و پایبندی در تمام انواع سازمانها، نهادها و شرکتهای توسعه یافته شامل شرکتهای گروه خانواده تجارت و به همان نسبت در همه جوامع باشد.

توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن در کتاب خود با عنوان «در جستجوی برتری»^۸ نام ۴۳ شرکت برتر و موفق را ذکر کردند.

احتمالاً شناخته شده‌ترین تعبیر قدرت، تعبیر لرد اکتون^۲ از قدرت است: «قدرت به انحراف و فسادگرایش دارد و ممکن است قدرت مطلق، انحرافات مطلق ایجاد کند». ویل و آریل دورانت^۳ این تعبیر را دقیقتر پیشنهاد می‌کنند: «قدرت حتی بیشتر از فساد، عقل را از بین می‌برد، حفاظ بینش را کاهش و شتاب در عمل را افزایش می‌دهد».

اگر چه دانشمندان علوم رفتاری جدید نسبت به خطرات بالقوه قدرت هشدار می‌دهند، ولی با دید ملایمتری به کسب قدرت و استفاده آن می‌نگرند. در واقع، اینک آموزش قابل توجه و مواد آموزشی^۴ خود - کمکی بسیاری، در جهت کمک و یاری به مجریان و مدیران در راستای تحقیق پیرامون نفوذ، کنترل و حفظ حیثیت بیشتر در سازمان اختصاص یافته است.

دیوید مک کلی لند^۵ اظهار می‌دارد: «نگرانی آمریکاییها از سوء استفاده احتمالی از قدرت، در زمانها درست مشابه این است که قدرت در دست یک آدم عصبی دارای عقده روانی باشد». جان پی کاتر^۱ با هشدار به مدیران اجرایی نکته‌ای را در «قدرت در مدیریت» منعکس می‌کند: «من افراد بسیاری را که فوق‌العاده توانا بوده‌اند، دیده‌ام که به واسطه عقاید غیر واقعیشان نسبت به قدرت، رمز ترقی یا توجه و لطف مافوق خود را از دست داده و تصمیم^۷ به تغییری مؤثر در حرفه خود گرفته‌اند».

چنین عقایدی همچون مشاهدات مستقیم حقایق نهادهای

در پی آن در مجله هفتگی تجاوت (با عنوان «چه کسی اکنون برتر است؟» ۵ نوامبر ۱۹۸۴) نام ۱۴ شرکت که بالندگی و جلوه کاری خود را از دست داده گزارش شد. پیترزون و توماس صادقانه پاسخ می دهند که: «اگر شما خود را بزرگ بیندارید، بذر تخریب خود را در آنجا کاشته اید.» به نظر می رسد هوکهای «سرت» درست شرکت های بزرگی باشند که «با سرعت کمتری بالندگی خود را از دست می دهند».

چگونه این بدبینی می تواند ممکن باشد در حالی که قبلاً هرگز چنین دانش وسیعی درباره علوم رفتاری و اداری نبوده است؟ حماقت خواهد بود اگر تنها یک علت برای این مسائل برگزیده شود، اما علت برگزیده شده در اولین انتخاب باید تعلمی باشد بین پایگاه و زمینه اخلاقی سازمان و افرادی که جهت اعمال قدرت انتخاب می شوند.

در طول ۲۵ سال گذشته، من بیش از یک هزار مصاحبه ژرف - نگرانه با مدیران ارشد، همکاران و کارکنان ستادی «کانون» مدیران، در بسیاری از انواع سازمان های مختلف ترتیب داده ام. به دلیل توافق با پاسخ دهندگان، نمی توانم نتایج یا ارزیابیها را به هیچکس بجز مدیران شمول کانون منتقل کنم. در نتیجه توانسته ام (بر اساس یک جامعیت غیر معمول) رفتارهای کاری و ارزشهای مورد ملاحظه و توجه افراد، تأثیر این رفتارها بر پرسنل، اثربخشی سازمانی و برآیند افزایش و کاهش قدرت فردی را مشاهده کنم. جهت گیریهای ارزشی معینی به سمت روابط کاری در مقابل استفاده از قدرت هویدا گشت. پنج نوع (تیپ) شخصیت پدیدار شد: رهبر، کامیاب مخرب (مدیر موفق مخرب)، مدیر سازنده^{۱۱} (یا بنای سازمان) نوآور^{۱۱} و افزارمند^{۱۲}.

برای تحقق منظور ما، کافی است که رهبر را به عنوان «مدیر اخلاقی با جذب و کاریزما که به طور مؤثر، گروهی را در جهت سودمندی بخصوصی در بلند مدت در سازمان هدایت می کند» تعریف کنیم. یک مدیر سازنده، یک مدیر اخلاقی و ثمربخش ولی بدون گیرایی و جذب کاریزماست. یک کامیاب مخرب، جذب و کاریزمای رهبر را دارد ولی ارزشهای عملی وی را ندارد. این ویژگی مدیران مخرب بر سعادت و کامیابی بلند مدت سازمان در جهت منفی اثر می گذارد. افزارمندان افرادی هستند که عملاً در حرفه های خود لایق و شایسته هستند (آنها می توانند شیمیدان، حقوقدان یا مدیران مدارس باشند)؛ آنان وضعیت فن و حرفه را

حفظ نموده، ولی آن را توسعه معنی دار و مشخصی نمی دهند. نوآور در جبهه مقدم حرفه خود قرار گرفته، در برطرف نمودن موانع، خلاقانه شرکت فعال دارد. البته با چنین طبقه بندیهای رفتاری، انواع تیپهای ناب و مطلق وجود ندارد و ممکن است فردی در برخی از این طبقه بندیها به نوعی و با درجاتی مختلف جای گیرد. از آنجا که کیفیات و رفتارهای رهبران به خوبی شناخته شده است، این مقاله بیشتر بر کامیاب مخرب تأکید و تمرکز خواهد داشت. یک کامیاب مخرب به آسانی با یک رهبر اشتباه گرفته می شود و تأثیر وی بر رهبران سطوح پایین، مدیران سازنده، افزارمندان و بویژه نوآوران فاجعه آمیز و مصیب بار است.

[رهبر] کامیاب مخرب

کامیابهای مخرب یا مدیران موفق مخرب در چندین نوع مختلف بین دیگران ظاهر می شوند: هری لوینسون^{۱۳} وی را «شخصیت آزارنده»^{۱۴} می داند. مایکل مکوی^{۱۵} او را «بازیگر پیروز»^{۱۶}، دیوید سی مک کلی لند وی را «تیلور قدرت در شخص»^{۱۷} و همچنین مک کلی لند به همراه برنهام، کامیاب مخرب را کسی که معتقد است «قدرت انگیزه بزرگی است»^{۱۸} می داند. همه اینان بر وجود نوعی ترکیب نقاط قوت و ضعف که باعث می شود کامیابهای مخرب در صدد استفاده قدرت از طریق به دست آوردن نتایج کوتاه مدت در مقابل اثربخشی درازمدت برآیند، اتفاق نظر دارند. در بسیاری از موارد، به نظر می رسد که این ترکیب یک زمینه شخصیتی یا یک نقیصه هویتی داشته باشد، اما معمولاً این امر از محیط مربوط به رشد فرد ناشی می شود. به دلایل مختلف، فرد از قدرت به گونه ای استفاده می کند که اعتماد و تعهد را از بین می برد، مانع نوآوری می شود و به تدریج یک سازمان تپنده و پر تلاش را به سمت سازمانی با نظامهای کلاسیک^{۱۹} محدود با موجودیت دیوانسالاری^{۲۰} مداری تغییر می دهد.

کامیاب مخرب - حق به جانب^{۲۱}

این امر بدین معنی نیست که فرد عمداً غیر اخلاقی است. در واقع، نوع متعارفی از کامیاب مخرب، همان مدیر حق به جانب است که قویاً به نظام ارزشی مطلق خود معتقد است. یکی از کارکنان در این باره می گوید:

«می توانید با او [کامیاب مخرب] تقریباً درباره هر

موضوع فنی ناموافق باشید. در واقع به نظر می‌رسد که او از این امر خشنود است و از اینکه کارکنان وی در همه اوقات با او در جنگند به خود می‌بالد. اما هرگز با برخی پیامدها و مسائل خصوصاً درباره مسائل و مشکلات افراد موافق نیست. اگر اشتباهی رخ دهد، هرگز از نظر او این اشتباه، اشتباه حقیقی نیست. فرد همکار از نظر او، تنبیل، بی‌دقت یا ناشایست است و اگر از این فرد دفاع کنید، خود را در معرض حمله وی قرار می‌دهید، حتی به علت نامشروع بودن دستور، شخص شما در معرض شک و گمان قرار خواهید گرفت».

یکی دیگر از کارکنان در شرایطی متفاوت اینگونه بیان می‌کند:

«او [مدیر موفق مخرب] ذاتاً فرد مثبتی (بله بله گو) نیست اما با او ناموافق هم نباشید». مدیر حق به جانب، کمالی دارد به مفهوم اخلاقی که آگاهانه با معیارهای محکمی که برای خودش و دیگران مقرر نموده زندگی می‌کند. اما ارزشهای وی یعنی احترام به دیگران، شریف بودن و دیگر معتقدات متداول پذیرفته شده مدیریت مطلوب، با کارهای او انطباق و سازگاری ندارد. مطلق‌گرایی وی مانع از تحلیل عینی مسائل یا بی‌پردن به علل واقعی شکست یا موفقیت می‌شود.

کامیاب مخرب بدون صداقت

از نظر بی‌صداقتی، تعدادی از مدیران موفق مخرب نوعی خود - رضامندی‌گرایی^{۲۲} بیشتر از معمول دارند. یکی از کارکنان اظهار می‌دارد:

هفته گذشته او [کامیاب مخرب] برای یک استراحت کوتاه جلسه را ترک کرد، تلفنی با من تماس گرفت. او گفت که به اعضای جلسه گفته است که ما آزمایشهای مربوطه را انجام داده و بررسیها را تمام کرده‌ایم و بدین ترتیب اگر من تا ساعت ۱۱:۳۰ کار مورد نظر را انجام ندهم، مقصر خواهم بود. نمی‌توانم باور کنم که او از این قبیل کارهای عجیب انجام داده باشد.

کامیاب مخرب پیشرفته

اصولاً بیشتر کامیابهای مخرب، مدیران بالقوه سازنده و رهبرانی

هستند که دروس اشتباهی را آموخته‌اند. در نتیجه این آموزشها و تجارب شغلیشان، آرمانگرایی خود را از دست داده به کامیابهای با اصول اخلاقی^{۲۳} سطح پایین تبدیل می‌شوند. یکی از همکاران بازاریاب در این مورد چنین نقل می‌کند:

کامیاب مخرب به من گفت که افراد گروه تولید را برای همکاری با ما در ایجاد تغییرات ضروری در محصول آموزش داده است. با این حال، یکی از زیردستان وی به یکی از ما گفت که پیغام واقعی او چنین بوده است «اگر احساس کردید که تغییر لازم است، همکاری کنید، اما تشخیص داده شده که بر اساس برنامه‌های تولید فعلی کار کنید».

کامیاب مخرب به یک کارآفرین^{۲۴} مستقل تبدیل می‌شود. تمرکز وی بر توفیق تجاری مؤسسه خویش است یعنی تمرکز بر توفیق اداره کارخانه، محدوده بازار فروش و ... است. رفاه و تأمین اجتماعی مؤسسه وی هرگاه که تضادی متوجه منافع شرکت شود، در مرحله دوم قرار می‌گیرد.

چرا مدیریت سبب ارتقای کامیابهای

مخرب می‌شود؟

علی‌رغم تأثیر مطلقاً منفی کامیاب مخرب بر رفاه بلند مدت سازمان، وی اندک برتری رقابت آمیزی نسبت به مدیران سازنده و گاهی هم بر رهبر دارد.

مدیر ارشد به طور ناگهانی مجبور به ترک جلسه شد. در نتیجه تصمیمی که منجر به اخراج تعداد زیادی از کارکنان شد وی از نظر جسمی مریض گشت. علاوه بر آن این مدیر ارشد از التزام و تعهد به سهامداران شرکت آگاه بود و طبیعتاً به همان نسبت به تأمین رفاه کارمندان و نیز کل سازمان علاقه داشت. با این حال همین مدیر بعدها در تعیین نمودن فرد دیگری به عنوان مدیر کارخانه کمک کرد که او اندکی از ارزشهای مدیر ارشد را داشت. مدیر جدید که در معنای منفی‌اش به عنوان کامیاب اساساً اخلاق‌گرای مخرب شناخته شده بود، به کارمندان همچون منابع مصرفی نگاه می‌کرد. ملاحظات اخلاقی وی محدوده شده بود به حقیقت متصور از تقاضاهای اقتصادی کوتاه مدت که باید در نظر گرفته و اعمال می‌کرد.

به طور خودآگاه یا ناخودآگاه، حتی رهبران خوش نیت^{۲۵} و قوی شرایط کاندیداها برای ارتقاء تقریباً مساوی است، راغب هستند که از انتخاب کامیابهای مخرب نسبت به مدیران سازنده (و گاهی نسبت به رهبران پایین دست) طرفداری کنند. با اطمینان از اخلاق خود، رهبران احساس می‌کنند که می‌توانند قدرت را واگذار نمایند به آنانی که علی‌رغم ارزشهای تردیدآمیز شخصی به احتمال زیاد، هدفهای خود را توسعه می‌دهند و آنانی که اخلاقشان غیر قابل تردید اما تواناییهای کمتر مشخصی دارند، در مرحله بعدی قرار می‌گیرند.

این جانبداری دلیل موجهی برای ممانعت اطلاع عمومی از کردار بد پرسنل است. در قضیه یک شرکت تولیدکننده تراشه کامپیوتری^{۲۶} برای تجهیزات نظامی حساس، بیش از صد نفر درگیر مسأله بوده یا اینکه باید دربارهٔ تقلب در کنترل کیفی آزمایش قطعات، مطالبی می‌دانستند؛ با این حال مدیریت ارشد شرکت نسبت به غیرقانونی بودن و به شدت غیر اخلاقی بودن عمل، اقامه دعوی کرد. دیگر موارد اطلاعات شامل تصمیم به تأیید جوشکاری معیوب در ایستگاه تولید نیروی هسته‌ای، تقلب در مطالبه هزینه توسط پیمانکار وزارت دفاع، سفته‌بازی توسط یک بنگاه حق‌العمل کاری و حذف اطلاعات آزمایش در گزارشهای کارخانه سازنده مواد، می‌شد. با ارتقای کامیابهای مخرب، مدیریت می‌تواند از طریق جهت‌گیریهای ارزشی کوتاه مدت «سودآور» شود تا اینکه به خاطر پیامدهای اجتناب‌ناپذیر بلند مدت منزوی و ایزوله باقی بماند. مواردی از این امور که به روزنامه‌ها درز پیدا می‌کند، نتایج بسیار پر سر و صدایی ایجاد می‌کند. آنچه که پر هزینه است زوال و انحطاط روز به روز روحیه کارکنان و کاهش کیفیت تولید و بهره‌وری است.

حاشیه رقابت آمیز کامیاب مخرب

دلیل عمده‌ای که رهبران، این چنین در زمینه ارتقامندی آسیب‌پذیر هستند این است که شخصاً با کامیابهای مخرب، یک رابطه سمپاتیک و موافقی دارند. به نظر می‌رسد که کامیابهای مخرب بیشتر همانند رهبران عمل می‌کنند تا مدیران سازنده، افزارمندان و یا نوآوران. کامیابهای مخرب کاریزما و فرهمندی مجسم حرفه‌ای دارند؛ خوب لباس می‌پوشند و خوب صحبت می‌کنند، ترغیب‌کننده، مطلع و با معلومات، پر انرژی و

رقابت‌انگیز هستند و احساسی فوق‌العاده و تمایل به کار کردن برای ساعات طولانی دارند. کامیابهای مخرب همچنین مانند رهبران، همان ارزشها را ارائه می‌کنند یعنی بر تولید محصول با کیفیت، خدمت مناسب به مشتری، استاندارد و معیارهای اخلاقی عالی، حضور و مشارکت پرسنل رده‌های پایین تأکید دارند. این رفتارهای رهبری و ارزشهای ارائه شده حتی در تماسهای کوتاهی که این مدیران با پرسنل رده‌های مختلف دارند به سادگی قابل مشاهده است.

علی‌رغم به کارگیری نکاتی در مواد آموزشی فعلی، مشکل است که مدیران سازنده (یا افزارمندان و نوآوران) که می‌توانند به مدیر سازنده مبدل گردند) بتوانند چنان رفتارهای کاریزماتیک و فرهمند را در سطحی رقابت‌آمیز از خود نشان دهند. این امر برای مدیران سازنده سخت‌تر از آنهایی خواهد بود که جذبه و کاریزما را بطور طبیعی به واسطه شخصیت یا از طریق وراثت خانوادگی یا سوابق و زمینه فرهنگی به دست می‌آورند. فرمهای ارزشیایی عملکرد مدیران سازنده ترکیبی از انواع اظهارنظرهای زیرین را که ممکن است ناراحت‌کننده نیز باشد، ارائه می‌کنند:

جرج (George) به تشریح توانایی فنی مدیر ارشد خود ادامه می‌دهد و می‌گوید: او می‌تواند مشکل را به اجزای اصلیش به منظور کسب تجربه و درک راه حل عملی تجزیه کند. او سازگاری فوق‌العاده‌ای با همکاران و زیردستانش دارد. به نظر می‌رسد که نوع ارتباط عمودی و تصویر وی از این ارتباط و مرادده مسأله باشد.

فرد (Fred) کاملاً مورد احترام همه آنهاست که با او و برای او کار می‌کنند. مقامات مافوق وی بویژه آنهاست که فاصلهٔ چندانی با او ندارند، نسبت به تواناییهای او مطمئن نیستند. او نیاز دارد که برای بهبود اعتماد به نفس خود بیشتر کار کند. عادت پر حرفی او اغلب از سوی رده‌های بالای مدیریت، تأثیری غلط از یک نگرش منفی به جای می‌گذارد. مرادوات افقی و رو به پایین وی نیازمند اختصاص توجه و تلاشهای بیشتری به ارتباط عمودی است.

این ارزیابیها نقاط ضعف ذاتی فرد را مشخص می‌کند. در عین حال، در مقیاس زیاد، این مسائل موارد اتهام مدیریتها را شکل می‌دهد که باعث تضعیف مدیران می‌گردد. این مدیریتها، فرهنگی

را ایجاد کرده‌اند که از طریق آن:

تأثیر نمی‌گذارد.

تعصب مدیریت و آگاهی از عملکرد

وقتی که مدیران سازنده در پی ارتقا باشند و موفق گردند، مدیریت معمولاً تا حدی شگفت‌انگیز و به طور دلپذیری خالی از مسؤولیت می‌شود. مدیریت نمی‌تواند به درستی درک کند که چگونه فرد غیر حساسی می‌تواند ضرورت و فوریت‌های تجارت را بخصوص در رده‌های بعدی بالاتر، هر رده‌ای که می‌خواهد باشد، دریابد. این واکنش‌های مدیران ارشد را ملاحظه کنید:

* گروه جان به نتایج دست یافتند و فهمیدم که مشکل است از عملکرد او انتقاد کنم. می‌دانم که این امر ممکن است مسخره به نظر برسد و من به خاطر آن عذرخواهی کنم. اما اگر او بیشتر اندیشه کند و مراقب باشد، در موقعی که با بحران روبرو هستیم، من بیشتر احساس راحتی و آرامش می‌کنم. به نظر نمی‌رسد او این احساس را داشته باشد که ضروری است کارها انجام شود.

* می‌دانم چاک (Chuck) در جایی که هست دارد کار مناسبی را انجام می‌دهد، اما وی در یک محیط محدود کار می‌کند. فکر نمی‌کنم رونق و شلوغی بازاری را که به دست آورده‌ایم، بپذیرد.

از سوی دیگر، وقتی که کامیاب مخرب موفق نمی‌گردد، مدیریت دچار غافلگیری می‌شود و به نظر می‌رسد وی دارای تمامی ترفندهای یک رهبر باشد. او نظیر یک رهبر است حتی وقتی که به خاطر شکست، سرزنش و کوتاهی را می‌پذیرد. کامیاب مخرب، با کلاس و نوعی عمل می‌کند به گونه‌ای که نشان دهد، شرایط دقیقاً مناسب نبوده است. او می‌داند که در کجا اشتباه کرده و حالا مدیر بهتری نیز خواهد شد.

وقتی که مدیر سازنده موفق نشود، تردیدهای مدیریت تثبیت شده، نفوذ شخص مدیر در چارچوب قدرت بطور دائمی کاهش می‌یابد. وقتی کامیاب مخرب موفق نشود، در کمال شگفتی و بهت و حیرت زیردستانش و همکارانش متناوباً ارتقا می‌یابد. به دو مثال در این مورد توجه کنید:

- ما کامیاب مخربی را برای سروسامان دادن امور در بخش جنوبی منتقل نمودیم. او می‌داند چه چیزی برای انجام کارها لازم است، اما به کمک نیاز دارد. می‌دانیم در

۱) بسیاری از عاملین مطمئن هم نمی‌توانند بطور کامل در تعاملات روزانه با دیگران، بخصوص رده‌های بالای مدیریت اثربخش واقع شوند.

۲) به نظر می‌رسد الگو و نمودار شخصیت و ارزشهای متبادر با آن در تصمیم‌گیری مدیریت از نظر ارائه ناکافی باشند.

تلاشهایی در جهت کمک به مدیران سازنده در رویارویی با مسائل چنین محیطی (نظیر مشاوره رو در رو، آموزش اعتماد به نفس، ارائه اثربخش، مصاحبه ترغیب‌کننده و ...) ممکن است عملاً به احساس بدبینی برخی مدیران سازنده بیفزاید. بسیاری از مدیران سازنده اعتقاد دارند که این مسأله به ارزشهای مدیریت رده‌های بالا و نه به مهارتشان، بستگی دارد.

شمار کارکنانی که تنفر دیرینه‌ای داشته، نسبت به نیروی خود-رضامندی‌شان بی‌اعتمادند، بسیار بیشتر از آنانی است که معمولاً تا به حال شناسایی شده‌اند. برخی از این کارکنان تلویحاً خود را از معرض فشارهای سازمانی در جهت سازگاری پویا کنار کشیده‌اند. این کارکنان، مسأله‌ای را که «باید زمانی را برای برقراری ارتباط از قبل طراحی شده به منظور پیشرفت و ارتقای خود و مافوقهای خود اختصاص دهند»، دست کم گرفته‌اند. یکی از رهبران مورد احترام و مؤثر گروه فنی در یک جلسه توجیهی آموزشی اینگونه پاسخ می‌دهد:

«من می‌دانم آنچه را که می‌گویند، راهنمایی خوبی است. اما من درست به همان روشی که فکر می‌کنید عمل نمی‌کنم. من در این کارخانه مورد احترام هستم. افراد می‌دانند که می‌توانند نزد من بیایند و من نیز از آنان بهره‌برداری و از اعتبارشان استفاده ناروا نمی‌کنم. من دقیقاً به همان صورت و سرعت آنگونه «ارتباط» را برقرار نمی‌کنم گرچه آن چیزی است که به ارتقا می‌انجامد.»

مجموع تأثیرات منفی تعصب به ارتقاء در مدیریت بیش از این نمی‌تواند مورد تأکید واقع شود. هرگاه که یک کامیاب مخرب ارتقا می‌یابد و تفاوت اخلاقی بین او و دیگر مدیران کاندید، برای کارکنان آشکار می‌شود، پایگاه ارزشی سازمانها تضعیف شده و حتی راه برای زوال و انحطاط سریعتر سازمان باز می‌شود. هیچ اقدام مدیریتی بیشتر از آنچه افراد ارتقا می‌یابند، اخراج می‌شوند یا آنهایی که کم‌کاری را مجاز می‌شمرند، بر اخلاق عملیاتی سازمان

جایی که قبلاً بود، مسائل ضد روحیه‌ای واقعی ایجاد کرده است. او باید یاد گرفته باشد که نمی‌توان به بخش یا منطقه‌ای وارد شد و صرفاً هر کسی را که در محدوده متوسل کار می‌کند، تعویض نمود. ما از این سری مدیران ارشد در اطراف خود زیاد نداریم. ما همه باید بیاموزیم که چگونه می‌شود یک گروه توعی شکل و مناسب افراد را اداره کرد.

ما کامیاب مخربی را به یک شغل ستادی مستقل می‌کنیم، جایی که کسی را برای گزارش‌دهی نخواهد داشت و حالا او فردی خواهد بود که باید در کارخانه، همه همکاری‌ها را جلب کند. او نیاز دارد که تأثیرات منفی طرز برخورد خودبینانه و گستاخانه‌ای را که نسبت به دیگران روا داشته، جبران نماید. بگذارید بفهمند که جنبه دیگر زندگی به واسطه این تغییر چگونه است. لازم به ذکر است که علی‌رغم اعتبار ضعیف این کامیاب مخرب، بعدها وی بر گروه همکاران قبلی در سازمان صف و ستادی خود، ارتقا یافت.

نقاط قوت کامیاب مخرب به آسانی مورد مشاهده قرار می‌گیرد، همانطور که نقاط ضعف مدیر سازنده به سادگی مورد مشاهده واقع می‌شود؛ یعنی هر دو مورد نقاط قوت و نقاط ضعف در طرح صعودی و ترکیب قدرت مشاهده می‌شود. اما نقاط قوت مدیر سازنده و نقاط ضعف کامیاب مخرب مشکل است که مورد مشاهده قرار گیرد؛ یعنی در ارتباط افقی و موازی از نظر یکسان دیدن نقاط ضعف کامیاب مخرب و نقاط قوت مدیر سازنده و یا نبودن سازگاری آنها و ... وقتی که سازمان به دنبال توسعه است یا تجدید سازمان‌دهی می‌کند، مسائل افزایش یافته، سازمان در موقعیتی قرار می‌گیرد که در آن موقعیت، افرادی که غیر قابل ترقی هستند نتوانند مدیریت را بلوکه کنند. در چنین شرایط و محیطی افراد بی‌تجربه با توان «بالقوه» نسبت به آنهایی که عملکرد مورد تأییدی دارند انتخاب می‌شوند. متأسفانه کامیابهای مخرب با تطبیق دادن خود با الگوهای روانشناختی و رفتاری مدیران موفق و کامیاب، به همان خوبی رهبران انجام وظیفه می‌کنند و در بعضی موقعیتها حتی بهتر از آنان ظاهر می‌شوند.

نظر به اینکه رهبران از نقاط قوت مشهود کامیابهای مخرب قدردانی می‌نمایند، لکن کامیابهای مخرب نمی‌توانند به نقاط قوت رهبران زیردست خود وفادار بمانند و تکیه کنند، احتمال دارد

عدم توافقاتی پیرامون جهت‌گیریهای بلند مدت رهبر زیردست مثل غیر واقع‌بینی آشکار وی، برداشت «ملایم» وی نسبت به اعمال نظم و نظارت، و توانایی پیش‌بینی نمودن حمایت‌های طبیعی از تصمیمات و رفتارهای غیر مولد کامیاب مخرب وجود داشته باشد.

کامیاب مخرب خود کامروا^{۲۷}

تحقیق و آموزش در مدیریت و علوم رفتاری این است که افرادمندان و روشهای تعامل انسانی آنها به آسانی قابل مشاهده، ارزیابی، تعلیم و کار بست هستند. از سوی دیگر اخلاق عملی و ارزشها به طور معمول از نظر مشاهده یا اندازه‌گیری بسیار مشکل می‌باشند؛ بعلاوه فراگیری آنها از طریق تشکیلات آموزشی غیر ممکن است.

در نتیجه، اقدامات قابل تأیید فعلی بطور فزاینده‌ای به معیارهای آینده تبدیل می‌شود. این معیارها، یک رسالت خود-کامروایی و در مورد قدرت، خود انحصاری^{۲۸} واقعی می‌باشند. علی‌رغم نیات خوب فرد، توانایی شخص برای دستکاری و کنترل محیط خود با فرصت انجام چنین کاری و سبقت سریع توسعه ارزشهایی که می‌داند داشتن آن ارزشها برایش متصور است، آمیخته می‌شود. این امر ما را به یاد آنچه فیلسوف آبراهام کاپلان^{۲۹} آن را «سفسطه ترتیبی» می‌نامد، می‌اندازد. وی می‌گوید: «... ابتدا قدرت را به دست می‌آورم، بعد آن را در جهت خیر عموم به کار می‌گیرم».

این سفسطه هیچ کجا بیشتر از فرمول بهره‌وری فردی و سازمانی کسب موفقیت از طریق قدرت، آشکارتر نیست، حتی در مرتبط‌ترین و مشهورترین مجلات دانشگاهی، فرد می‌تواند درباره اهمیت پرداختن به موفقیت، ترویج موضوعات رفتاری در قدرت، اطمینان از تناسب و سازگاری شخصیتی بین رئیس و کارمند، جستجوی فعالانه قدرت (و اطمینان به توجهات مدیریت عالی) به حد افراط، به طور نامحدود بخواند.

راهنمایی در جهت کاربرد صحیح آن مناسب است. در عین حال، همانطور که بیشتر افراد به راهنمایی اعتنا می‌کنند، اغلب مدیران از زیردستان خود انتظار هم‌رنگی و سازگاری نسبت به کیفیات تأیید شده «رهبران» اثربخش دارند. ارزیابی مهارتهای زیردست از نظر رفتار و سلوک شخصی آسانتر است تا ارزیابی

چگونه کامیاب مخرب بر دیگران تأثیر می‌گذارد؟

مهمترین اثر منفی کامیاب مخرب بر نوآوری و خلاقیت است؛ چه در تحقیقات فنی، توسعه و آموزش منابع انسانی، بازاریابی و چه پردازش و فرآورش اطلاعات یا برخی دیگر زمینه‌ها. عمده هنر وی، کنترل و تسلط بر سیستم در مقابل پیشرفت معنی‌دار کارکنان، محصول یا خدمت است. نظر به اینکه یک رهبر از نوآور قدردانی و حمایت می‌کند و به وی کمک می‌کند، بدین لحاظ کامیاب مخرب وی را عامل بازدارنده تحقق اهداف کوتاه مدت و مایه شکست نظام خود می‌پندارد. اگر کامیاب مخرب و نوآور حوزه کار تخصصی یکسانی داشته باشند، کامیاب مخرب، نوآور را یک تهدید جدی برای شخص خود می‌انگارد، بویژه، اگر که قبلاً با هم مشارکت کاری نیز داشته باشند. اولویت نخست کامیاب مخرب کنار زدن نوآور از شبکه‌های ارتباطی نفوذ است. نوآوری نقل می‌کند:

اولین چیزی که کامیاب مخرب در زمان تصدی مسؤلیت خویش انجام داد، متوقف ساختن دو پروژه موفقیت‌آمیزی بود که من روی آنها کار می‌کردم، پروژه‌هایی که من و رئیس سابقم با آنها موافقت داشتیم، بدون اینکه حتی درباره پروژه‌ها سؤال کند یا تلاش نماید که آنها را بفهمد. پروژه‌ها را [به گمان خود] به علت اینکه بسیار نظری و غیر متحمل از نظر نتایج عملی هستند، رد کرد. بعدها چندین پروژه بی‌ارزش خویش را که هر دانشگاهی تازه استخدام شده می‌توانست انجام دهد به من واگذار کرد.

اگر کامیاب مخرب و نوآور حوزه تخصصی متفاوتی داشته باشد و صلاحیت فنی نوآور تهدید کننده نباشد آنگاه کامیاب مخرب به سادگی فشار بیشتری برای کسب نتایج سریعتر پروژه‌ها بر نوآور وارد می‌کند یا اینکه او را به پروژه‌های سریع بازده منتقل می‌کند. نوآوری چنین عنوان می‌کند:

وقتی که رهبر اینجا بود ما گروه بزرگی داشتیم. در چندین حوزه به پیشرفتهای مؤثر و قابل اطمینانی دست یافته بودیم و موفقیت بسیاری کسب کردیم. هر یک از اعضاء مطرح و مشغول بودند. حالا، کامیاب مخرب بطور کلی آن پروژه‌هایی را که نمود ظاهری بالایی ندارند، نادیده می‌انگارد و کمترین توجهی به اینکه تعدادی از پرسنل روی آنها کار می‌کنند، ندارد. او چنان فشار می‌آورد

ارزشهای عملی یا مشارکت واقعی وی نسبت به اثربخشی دراز مدت. این امر بویژه زمانی حقیقت پیدا می‌کند که مدیر در حیطه فنی و تخصصی کارمند، بی‌تجربه است.

ضرورت مفهوم تطابق و سازگاری شخصیتی بین رئیس و مرئوس را در نظر بگیرید. اگر این امر بدیهی به صورت حقیقتی پذیرفته شده یا واقعیت مورد قبول بقای سازمانی درآید، افزایش سوء استمالها توجیه پذیر می‌شود. انفصال کارمند، یک حق مدیریتی غیر قابل منازع می‌شود، مدیر احساس نیاز کمتری به تطابق خود با کارمند مؤثر و نوآور می‌کند تا کارمند کجرو و منحرف. لی لاکوکا^{۳۰} دلیل ارائه شده به انفصال خود را از شرکت فرورد چنین توصیف می‌کند:

«بله چنین است که بعضی از مواقع به درستی از کسی خوششان نمی‌آید».

نه تنها کارکنان بلافصل باید خود را با خصوصیات اخلاقی مدیر وفق دهند، بلکه کارمندان رده‌های مختلف مادون نیز باید به تناوب با این امر سازگار شوند. از نظر هنجار فرهنگی، خشنود ساختن رئیس، بر حل مسأله عینی برتری دارد. این مسأله کاملاً قابل انتظار است و افراد موفق اینگونه عمل می‌کنند و تنها راه تغییر مؤثر برای آنها کار کردن در این فرهنگ سازمانی است. امر کناره‌گیری [از سازمان] به نظام عملی اخلاق سازمان تبدیل شده است.

یک تحقیق پیمایشی جامع توسط دیل تارنویسکی،^{۳۱} نگرش غیرمنتظر و هولناکی از عقاید کارمندان در ارتباط با آیین و اخلاق ترفیعاتی در سازمانهای آمریکایی ارائه می‌دهد. ۸۸ درصد پاسخ دهندگان جواب دادند که «اخلاق و خصوصیات پویا و توانایی پذیراندن خود و عقاید خود» در پیشبرد زندگی شغلی^{۳۲} مهمتر از «اعتبار صداقت یا جانبداری راسخ و ثابت از اصول» است.

آنهايي که احساس می‌کنند پاسخ دهندگان تحقیق پیمایشی در قضاوت‌هایشان سخت ناروا عمل کرده‌اند، باید اقدامات مدیریتهای سطح بالا در بنگاه‌های صنعتی ضعیف را در نظر بگیرند که این مدیریتهای برای خود حق امتیاز مقرر می‌کنند یا کسانی هستند که از «فرصتهای طلایی»^{۳۳} حرف می‌زنند در حالی که برای کارمندان انفصالی از ماهیت پر مخاطره‌رهایی از شرکت سخن می‌رانند. این چنین خود - منفعت طلبی آشکار احتمالاً به مدیریت سطوح بالا یا به اندک سازمانهایی که دارای عناوین هستند، محدود نمی‌شود.

که برای بقیه ما جهنمی برپا کند. نتایج کاری ما شکوفا و مشخص شد و قبل از اینکه ما عملاً بتوانیم اطلاعات را تحلیل کنیم، وی نتایج مورد نظر خودش را گزارش نمود. وی بطور ضمنی گروه انجام کار را ظرف این سه سال آزرده، من اظهار تأسف می‌کنم برای همکاران بعدی که وارث این مسائل خواهند بود.

از نظر تعریف، نوآوری امری غیر منتظره است، بطور معمول درک و قدردانی از آن هم در اولین دید و برخورد مشکل است. بنابراین، تحت اراده کامیاب مخرب، «نوآوری» معنای جدیدی به خود می‌گیرد. بدون اشتباه کار کردن، آشکارا تبدیل و به معنی نوآوری می‌شود زیرا این امر درک تازه‌ای به کامیاب مخرب می‌دهد که بتواند با نتایج قابل پیش‌بینی آن را به کار گیرد. نظر و ایده کامیاب مخرب درباره نوآوری و خلاقیت، پذیرش جدیدترین نوع یا توسعه تکنولوژیکی است که قبلاً از نظر عملی تأیید شده باشد. از این رو، به محض اینکه نوآوران بی‌هیچ مزاحمتی تسلیم وضع موجود می‌گردند یا سازمان را ترک می‌گویند، افزارمندان بهتر به نوآوران جدید تبدیل می‌شوند و کامیاب مخرب این نوآوران جدید را برای نظارت امر خلاقیت مناسبتر می‌یابند.

اثر کامیاب مخرب بر رهبر و مدیر سازنده متفاوت است. بسته به نیروی عقاید اخلاقی‌شان، بار مسؤلیت پذیریشان و فرصتهای مطلوب نفوذگذاری بر نظام، رهبران و مدیران سازنده تصمیم می‌گیرند که سازمان را ترک گویند یا اینکه خود را با شرایط و محیط وفق دهند و آنها «باید» سازگار شوند. هر فردی در معرض آسیب و غضب کامیاب مخرب است. برای یک کامیاب مخرب بطور معمول موضوع بسیار ساده‌ای است که حاصلتی ضعیف یا حتی ویژگی قدر ناسپاسی فرد را به عنوان یک دلیل کافی برای کاهش رتبه یا انفعال کارمند قلمداد کند، زمانی که وی را ناسپاس یا غیر حامی خود دریابد. انتقادات مشروع رهبران و مدیران سازنده نسبت به مدیران بالایی را می‌توان به عنوان شاهدهی بر نگرشهای منفی‌شان، مقاوم بودن در مقابل تغییر، یا غیر عملی و نظری بودن مفرط (اگر از تلاش جدید یا متفاوت جانب‌داری نمایند) قلمداد نمود.

همانطور که کامیابهای مخرب و افزارمندان وارد شبکه قدرت می‌شوند، رهبران، مدیران سازنده و نوآوران به فراخور حال کم نفوذتر می‌شوند. سازمان بطور فزاینده‌ای ایفاگر خصلت مثال

زدنی در ادبیات جاری قدرت می‌شود و تصمیمات بیشتر بر مفاهیم ضمنی سیستمها و اثربخشی مرادات متکی می‌گردد تا بر شایستگی فنی. تا آن حد که کامیابهای مخرب قادر به تعویض جو مشکل‌گشایی با شرایط و جو سیاسی باشند، بقا و حیات سازمانی برای آنانی که عقاید و ایده‌های خوبی دارند و نیز قدرت و مهارت‌هایشان را در جهت مورد تأیید و مورد تصدیق واقع شدن به کار می‌برند، وخیم و بحرانی می‌شود.

این یک وظیفه سهل و آسانی نیست. امروزه بسیاری از جلسات، صحنه مسابقات، مشاجره لفظی شده‌اند گرچه ممکن است به نظر آید که افراد بطور حرفه‌ای خونسرد هستند. شایستگیهای ذاتی مشکل‌گشایی ممکن است کمتر به تصمیم‌گیری بینجامد؛ منظور از مشکل‌گشایی در جهت کنترل منافع خود است و اهمیتی ندارد که افراد موفق می‌شوند یا ناکام می‌گردند؛ چند مثال:

مدیر بازاریابی: «ما ساعات زیادی را پای تلفن و در جلسات مختلف برای پیش‌بینی فروش بهتر صرف می‌کنیم. حد نصاب ما در جهت دقت و دقیق بودن اعجاب‌آور بوده است. وقتی که به بهترین گونه کار را انجام می‌دهیم، نمی‌دانیم که چگونه این کارها را کارگردانان و مدیران تسلیم و ارائه کنیم. این مدیران بلافاصله می‌گویند کار ما غیر قابل قبول است و اینکه می‌توانیم بهتر از آن انجام دهیم. حالا با دو مسأله روبرو هستیم: «چگونه می‌توانیم با ایراد کمترین خسارت به کارخانه سازنده توسعه پیدا کنیم و اینکه چطور می‌توانیم بعداً توضیح دهیم که ما اشتباه کرده‌ایم»؟

مدیر نگهداری: «افراد بین ۱۲-۱۰ ساعت در روز کار می‌کنند و خسته می‌شوند. کار هرگز پایان نمی‌یابد. برای مدت دو سال است که هیچگونه پیشگیری نگهداری انجام نداده‌ایم. وقتی که یک دستگاه در حین و وسط کار خراب می‌شود، وحشتناک است، و پول و زمان از دست می‌رود، اوضاع بدتر هم خواهد شد اما برای کامیاب مخرب هر گونه اولویت، به دایر بودن تولید روزانه وابسته است».

مدیر روابط صنعتی: «الان درست در همین دقیقه، ما در معرض فرایند انتقاد مهندسانی هستیم که به دلیل کمبود سرمایه [شرکت]، دارای نرخ برتری ۳۵٪ هستند. اینک

کامیاب مخرب به ما می‌گوید که امسال حداقل هر دو نیروی دانشگاهی جدید باید از یک تسهیلات استفاده نمایند. یک اصلی در جایی وجود دارد که می‌گوید: شما نمی‌توانید سال جدیدی را شروع نمایید بدون اینکه خون تازه‌ای و تحرک جدیدی به جریان بیندازید! (یک نفر این را به من گفت).

مدیر تولید: «به ما گفته شده که حق هیچگونه انتخابی نداریم این موضوع به بقای سازمان بستگی دارد. ما یا باید به هدفهای تولید معین برسیم و هزینه را کاهش دهیم یا باید بی‌پذیریم که نمی‌توانیم رقابت کنیم و از قلمرو تجارت خارج شویم. مشکل این است که در طول ده سال گذشته سه بار به ما گفته شده که این امر گسترش مفرط، ورشکستگی و کاهش قابل ملاحظه تولید است و در هر مرحله از کار باید ثابت کنیم که سربازان صادقی هستیم که می‌توانند گلوله را گاز بگیرند (کنایه از قبول و انجام کار غیر ممکن از یک راه کنار گذارده شده است. م.)».

رهبر گروه توسعه و تحقیق: «برای اینکه بتوانیم به تحقق همه هدفها برسیم راهی وجود ندارد. اهداف فقط به لیست اضافه شده‌اند و هرگز تحقق نمی‌یابند. در هر پروژه، کامیاب مخرب از ما می‌خواهد که هرگونه احتمال را که مدیریت مافوق پیشنهاد کرده بررسی نماییم، اهمیتی ندارد که این احتمالات غیرمنطقی هم باشند. هر چیزی را که آنها می‌خواهند، کامیاب مخرب به ایشان اطمینان می‌دهد که ما می‌توانیم انجام دهیم و اگر نتوانیم کار را به موقع تحویل دهیم، اشتباه از آن ماست. وضعیت آن چنان غیر ممکن شده که افراد دیگر به این مسائل اهمیتی نمی‌دهند».

راه‌حلهای غم‌انگیز برای وضعیتهای نظیر وضعیتهای فوق، غالباً تغییر مدیریت یا تجدید سازمان است. البته آنهایی که مسؤول تغییر هستند همانهایی می‌باشند که مسبب ایجاد مسائل اولیه هستند. افراد نیز مجدداً علاقه‌مند خواهند شد که کامیابهای مخرب دیگری را که «بتوانند از عهده امور برآیند» انتخاب نمایند به گونه‌ای که باعث شکل‌گیری مجدد و سریع گروه کاری شود.

یک نگرش فلسفی

زمانی که من استادیار دانشگاه سیراکوس^{۳۴} بودم، به اتفاق

همکارانم به یک کوکتل پارتی دعوت شدم. این همکاران نسبت به فعالیت‌های مشاوره‌ای من کنجکاو بودند. علی‌رغم توضیحات کافی من، یکی از آنها پرسید «آیا فکر می‌کنید واقعاً بتوانید مؤسسات را بهسازی نمایید؟» بعد از پاسخ مشروح مثبت من، یک استاد پسر ادبیات ضمن ارزیابی استنتاجات من از تاریخ جهان گفت: «دکتر کلی هنوز به کمال پذیری نوع انسان اعتقاد دارد».

بسیاری از مدیران موفق، تاریخ را به همان گونه‌ای که پروفیسور ادبیات تعبیر کرد می‌خوانند و نتیجه‌گیری می‌کنند؛ بدین گونه که این حقیقت بقای سازمان است که دیکته می‌کند معیارهای کمال و اخلاق آنطور که باید و شاید در جزوات درسی و کلاسهای درس باقی بمانند. در بسیاری از تصمیماتی که مربوط و شامل کارمندان، عامه و سهامداران می‌گردد، اصلاً هیچ وقتی یا وقت کمی برای آنچه که باید انجام شود، صرف می‌گردد. به جای بررسی و حل علل اخلاقی مسائل خود، مدیران کل ترجیح می‌دهند بیشتر بر مرادفات مبتنی بر خود رضامندی و کنترلها و نظامهای مدیریت پیشرفته و پیچیده تکیه کنند، حتی گسترش و توسعه ارزشها، فلسفه و شرح و تبیین مأموریت (ابزار شناخته شده تغییر سازمانی) به اقدامات باری به هر جهت در فرایند اجرای «فرمول قدرت تامه» تبدیل می‌شود.

همانگونه که مدیران «حرفه‌ای‌تر» می‌شوند، بیشتر خودشان را از تولید و تولید کنندگان جدا می‌دانند؛ آنان خود، کارشناسان ارتباطات، انتقال دهندگان اطلاعات و تحلیلگران مالی می‌شوند. برایشان فرقی نمی‌کند که اسباب‌بازی پلاستیکی تولید کنند یا دستمال کاغذی؛ یعنی اینکه منابع انسانی هزینه‌ای است که باید کاهش یابد. نتیجه اینکه، ارزشها می‌باید تحمیل گردند.

هرگاه یک گروه فرعی خود را به گونه‌ای برتر، از جمع مدیریت جدا کند، جهت‌گیری ارزشی این گروه یا مطلق‌گرا^{۳۵} (ما پاسخهای درست و همینطور پاسخهای اجباری را در پرسشنامه‌ها داریم) می‌شود یا ذهن‌گرا^{۳۶}. اهمیتی هم ندارد که مدیریت عالی بر چه اساسی استوار است: جنس، نژاد، سن، رده سازمانی یا عملکرد سازمانی.

به نسبتی که گروه فرعی خود را با دیگر گروه‌های فرعی همانند اعضای برابر یک جامعه محلی تطبیق می‌دهد و یکپارچه می‌کند، جهت‌گیری ارزشی گروه عینیت‌گرایی است. تمام گروه‌های فرعی و اعضایشان جزئی از واقعیت عینی بوده، در درک اجتماعی

مسائل و مبارزات سهیم هستند. به جای اجبار و متقاعد ساختن از طریق کنترل افراد و گروه‌ها، طرز عمل گروه، به شیوهٔ سهم و مشارکت ایده / اطلاع^{۳۷} و حل مسأله به صورت دو جانبه است؛ به عبارت دیگر، وقتی که رهبران کل، خود را از سازمان یا جامعه منزوی می‌کنند، سراودات و تصمیمات آنها به گونهٔ اجتناب‌ناپذیری منعکس کنندهٔ ارزشهای مطلق گرایانه و ذهن گرایانه‌شان است و به محض اینکه دیگر رده‌های سازمان همان ارزشها (ارزشهای مطلق گرایی و ذهن گرایی) را می‌پذیرند، پیشگویی عدم کمال‌پذیری انسان مجدداً واقعیت پیدا می‌کند و رفتارهای غیر سازنده در سراسر سازمان موجه و مشروع می‌شود.

برگشت دادن تمایل و جهت فکری از طریق

پیوند مجدد با نیروی کار^{۳۸}

در نظرخواهی اخیر سی. بی. اس و نیویورک تایمز، ۵۵ درصد پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که اغلب مدیران مجری شرافتمند نیستند. وقتی که از واکنش پاتریک مک‌گیور^{۳۹} عضو هیأت رئیسه کنفرانس در این باره سؤال شد، وی پاسخ داد که مدیریت باید کارکنان را متقاعد سازد که اعمال غیر اخلاقی تحمل‌پذیر نیست. او اضافه کرد که تعیین روش یا تعیین کیفیات اخلاقی در محل کار «به معنای کار بیهوده و بی‌اهمیت نیست گرچه فرهنگ همکاری بدین معنی باشد که افرادی که از قانون تخلف می‌نمایند، مصون باشند»^{۴۰}.

راه حل ضمنی مک‌گیور در سازمانهای امروزی ما کاربرد دارد و این حقیقت متأسفانه بخش عمده‌ای از قضیه است. سازمانها بطور فزاینده‌ای به فرمولهای سنتی وابسته گردیده‌اند؛ یعنی مدیریت ارشد خط مشی سازمانی ایجاد می‌کند، بطور متقاعد کننده‌ای بین این خط مشی و پرسنل ارتباط برقرار می‌نماید و افرادی را که از این معیارهای تدوین شده سرپیچی نمایند تنبیه و مجازات می‌کند. مسأله‌ای که این فرمول به همراه دارد این است که این فرمول بطور طبیعی تأثیری بر مدیریت ارشد ندارد؛ بطور مثال بر آنانی که خود معیارهای اخلاقی برای سازمانها تعیین می‌کنند، با عدم آگاهی از تمایلات، تعصبات و بی‌توجهی به مقصود ارتباطی، مدیریت ارشد اقدامات خود را بر اساس آنچه خود ادراک می‌کند و به طور گسترده باید در تمام شئون و جامعه ارزش داشته باشند، بنا می‌نهد. بنابر این، تلاش و مبارزهٔ ما، تشکّل آرمانهای اخلاقی به

عنوان بخشی از کل نظام است، بویژه برای مدیران ارشد. به جای محدود کردن خود در همان راهی که هستیم، باید تلاش کنیم که بهتر از این بشویم.

من گمان می‌کنم این امر می‌تواند با ایجاد راه‌های بهتر در سرمایه‌گذاری روی آنچه که قبلاً هم می‌دانستیم، به بهترین وجه دست یافتنی باشد؛ یعنی افراد در تمام سطوح و رده‌ها، مشارکت بیش از اندازه‌ای در سازمان دارند تا حد معمول مورد تأیید؛ مشارکت آنان، تعهدشان را در تحقق اهداف سازمانی افزایش می‌دهد و هنجارهای ایجاد شدهٔ گروهی، مؤثرترین شاخصهای رفتار عملی آنان است. اگر این فرضیات صحیح باشد، لازم است مدیران ارشد موضع و جایگاه خود را مجدداً معین کنند به گونه‌ای که بتوانند از کارکنان خود این موارد را بیاموزند (یا اگر فراموش کرده‌اند بازآموزی کنند):

* کارکنان یک تمایل همگانی و جهانشمول برای کار کردن در سازمان با آیین اخلاقی عالی دارند؛ به همان نسبت در کیفیت و تولید، استانداردها و معیارها.

* معیارهای اخلاقی مطلوب در تمام سطوح و عملکردها دقیقاً یکسان، و همان ارزشهای مورد پیشنهاد و تأیید همگانی جامعه هستند. (در واقع، ابلاغ و تبلیغ خط مشی و فلسفه مدیریت مافوق بطور متناوب بعد از بحثهای طولانی و بیهوده صورت می‌گیرد و معمولاً اشکال صیقل داده شدهٔ همان ارزشها می‌باشند).

* به کارگیری رفتار غیر اخلاقی توسط مدیران، نتیجهٔ هولناک و فاحشی در هزینه‌های بلند مدت سازمان دارد.

مدیران ارشد با طیف گسترده‌ای از کارکنان باید در تعامل باشند و رفتار مشکل‌گشایی عینی را (بر خلاف رفتارهای متقاعد کننده و متکی بر قدرت) بیاموزند. این امر مستلزم آن است که مدیران به رویارویی و بحث آزاد دربارهٔ اشکالات ارزشهای عملی خودشان، رفتارها و نظام سازمانی تمایل داشته باشند. آن مدیرانی که چنین ریسکی را می‌کنند، به طور معنی دار و مشخص، هر چند گاهی دردناک، درسهایی آموخته‌اند. در گروه‌هایی شامل گروه‌های چندگانه^{۴۱} (که از همه سطوح افراد در آن حضور دارند) سازمان:

* کارکنان گزارش کرده‌اند که تحت تأثیرات منفی و مثبت ارزشها و معیارهای اخلاقی مرتبط با فرصتهای ترفیعاتی مدیریت بوده‌اند.

* گروه‌های متخصص گزارش کرده‌اند که به واسطه اقدامات کامیاب مخرب در امور تحقیق و توسعه در پی کارشکنی بوده‌اند.

* گروه‌های اپراتور تأیید کرده‌اند که در تجهیزات تولید برای ایجاد واحدهایی که توسط کامیاب مخرب مدیریت و اداره می‌شده، کارشکنی کرده‌اند.

* کارکنان از روی عناد و بدخواهی با کامیاب مخرب همراهی می‌کنند، اما برای رهبر و مدیر سازنده حتی کیلومترها اضافی هم خواهند رفت (منظور همکاری بیشتر است).

* مدیریت و نظامهای کنترل و نظارت، کمتر، بگونه‌ای که خواسته عمل کرده است، مقیاسها و مقررات به اثربخشی بیشتری نیاز دارند.

اگر مدیران کنترل مدار^{۴۲} این موارد مشابه ذکر شده را در یک گزارش کتبی می‌دیدند یا از طریق سلسله مراتب فرماندهی می‌شنیدند، اولین واکنش آنان احتمالاً به کار بستن کنترل‌های شدیدتر و بیشتر بود؛ سعی در شناسایی و تنبیه اشکال تراشیهای بی‌وفا نموده، ارتباط مجدد (فرضاً با متقاعدکنندگی بیشتر) هدفها و روشهای اجرای برنامه‌ها را مد نظر قرار می‌دادند. از سوی دیگر وقتی که مدیران مستقیماً درد مشهود کارکنانی را که مشتاقند کار کیفی در سازمان و شرکت انجام دهند که این امر مغرورکننده نیز هست، تجربه کنند، واکنش آنان کاملاً متفاوت و مثبت است. همچنین کارکنان سطوح پایین درکی دلپذیرتر و بهتر از مسائل و تلاشهای صمیمی و بی‌ریای مدیریت در جهت اخذ تصمیمات درست به دست می‌آورند.

نتیجه‌گیری

برای موفقیت استعمال اخلاقی تر قدرت، انسان باید حقایق جاری سازمانی (که شامل نتایج غیر قابل تضمینی است که در آن رفتارهای غیر مولد معین، معمولی هستند و حتی برای فردی قابل پذیرش است که دارای قدرت یا در جستجوی قدرت باشد) را

درک کند. این عقاید به آسانی به نبودن تعهد نسبت به تأمین رفاه بلند مدت سازمان، تخریب مبتنی بر منافع خاص مخرب و کاهش حس اجتماعی (همانگونه که سازمانها رشد و توسعه بیشتری یافته و پیچیده‌تر می‌شوند) منجر می‌شود.

رهبران نمی‌توانند اجازه دهند که این عقاید بدون چون و چرا به واسطه خاصیت بی‌اثر بودنشان در سازمان القا گردد. بیشترین حضور رهبری، مشارکت فعالانه وی در ایجاد دو جانبه هنجارهای رفتاری است؛ یعنی هم از نظر نمونه بودن و هم با بحث روشن پیرامون ارزشها و انتظارات متقابل (آفرینش ملاکهای مقاصد اخلاقی و در صورت نبودن این ملاکها، بمراتب کم به‌تراز تمرینات نویسندگی خلاق است). مهمترین اقدام رهبری، نظارت هوشیار و حساس از منابع انسانی سازمان است. رهبران باید افرادی را که از ارزشهای سازمان پشتیبانی می‌کنند ترقی و ترفیع دهند و آنهایی را که از این ارزشها حمایت نمی‌کنند اصلاح یا دور نمایند.

ما نتوانسته‌ایم مشخص کنیم چطور می‌شود بطور موثق مانع زوال چرخه‌ای^{۴۳} تمدنهای بزرگ، مذاهب، ارتشها یا مؤسسات و شرکتها شد. اما اگر نتوانسته‌ایم به این باور برسیم که انسان و سازمانهایش کمال‌پذیر هستند، حداقل باید باور کنیم که می‌توانیم حوزه مسؤولیتهای خود را بر اساس تعیین برخی معیارهای اخلاقی اصلاح کنیم، خلاف این امر عمل کردن به معنی آزاد و رها گذاشتن آنتروپی طبیعی قدرت است.

زیرنویسها و منابع

- 1- D. A. (Destructive Achiever)
- 2- Lord Acton
- 3- Will & Ariel Durant
- 4- Self - help Materials
- 5- David C. McClelland (Writing in the Journal of International Affairs, vol 24, No. 1. 1970)
- 6- John P. Kotter
- 7- Turning Point
- 8- Thomas J. Peters, Robert H. Waterman
- 9- Business Week: "Who's Excellent Now?" Nov. 5, 1984.
- 10- Builder

- 41- Diagonal Slices
- 42- Control - Oriented managers
- 43- Cyclic decline

درباره نویسنده

آقای چاک کلی (Chuck Kelly) رئیس مؤسسه چارلز مک کلی و شرکا، رئیس شرکت شارلوت N.C. و عضو انجمن مشاوران مدیریت است. وی دکترای خود را در رشته ارتباطات صنعتی از دانشگاه پردو (Perdue) دریافت کرد و در دانشگاه‌های سیراکوس (Syracuse)، دانشگاه‌های ایالت کالیفرنیا در سن دیه‌گو و لانگ‌بیچ و دانشگاه ایالتی نیویورک در پلاتزبورگ تدریس کرده است.

کلی با شرکتها، دولت و سازمانهای بیمارستانی کار کرده و تحقیق و فعالیتهای مشاوره‌ای او با موضوعات متفاوتی از قبیل اثربخشی نظارت پرستاری بیمارستانها تا روابط مدیران ارشد کمپانیها سر و کار داشته است. مقالات وی در مجله مدیریت تحقیق، مجله مدیریت اسلوان، مجله بهره‌وری ملی، مجله افقهای تجارت و مجله آموزش و توسعه انتشار یافته است.

کار اخیر وی به رفتارهای اخلاقی و روابط آنها نسبت به روشها، نظامها و ارزشهای سازمانی مرسوم و سنتی مربوط می‌شود.

[این مقاله بحثهای جالبی پیرامون سوء استفاده از قدرت و ارزشهای اخلاقی در سازمانها دارد که برای بسیاری از مدیران ما جالب توجه است. م]

منبع ترجمه

Charles M. Kelly
 "The Interrelationship of Ethics and Power in Today's Organization"
 organizational Dynamics
 A Quarterly Review of organizational behavior for professional
 Managers
 summer, 1987.

- 11- INNovator
- 12- Mechanics
- 13- Harry Levinson (Harvard Business Review, May-June, 1978)
- 14- Abrasive Personality
- 15- Michael Macoby
- 16- Gamesman: "The Leader". Simon & Schuster, 1981.
- 17- Personalized Power
- 18- "Power is the Great Motivator". Harvard Business Review, March-April 1976.
- 19- Classic - System bound.
- 20- Survival - oriented bureaucracy
- 21- The Self - Righteous DA
- 22- Self - Serving orientation
- 23- Realistic Bottom - Line Achievers
- 24- Entrepreneur
- 25- Well - Intentioned Leaders
- 26- Computer - Chip
- 27- Self - Fulfilling DA
- 28- Self - degenerating reality.
- 29- Abraham. Kaplan: "The New World of philosophy" Vintage Books, 1981.
- 30- Lee Lacocca (writing with William Novak in Lacocca, Bantam-books, 1984).
- 31- Dale Tarnowieski: "The Changing Success ethics". AMACOM, 1973
- 32- Career
- 33- Golden Parachutes
- 34- Syracuse University
- 35- Absolutist
- 36- Subjectivist
- 37- Information / Data Sharing
- 38- Reversing the Trend By Rejoining the Workforce.
- 39- Patrick Mc Guire
- 40- "Low Marks for executives Honesty" New York Times, June, 1985