

جامعه‌امروزی به سبب سبک مدیریت جاری

غیر قابل تدبیر شده است (۲)

هنری مینتزبرگ

ترجمه: دکتر عبدا... زندیه

آنچه گذشت:

قسمت اول این مقاله در شماره قبل (۱۸) به چاپ رسیده و مطالبی که در قسمت اول مورد بحث قرار گرفته‌اند عبارت است از:

۱- جامعه سازمان‌ها - یعنی جامعه ما جامعه سازمان است. آنچه در جامعه ما رخ می‌دهد - از تولد در بیمارستان‌ها، تا تدفین و از جمله کار و تفریح ما در این میان - در قالب سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندد.

۲- جامعه سازمانی بزرگ - قسمت عمده این جامعه سازمانی «جامعه سازمانهای بزرگ» است. ما در دریایی از سازمانهای بزرگ بازرگانی، سازمانهای بزرگ دولتی، سازمانهای بزرگ کارگری و آموزشی شناور هستیم.

۳- بوروکراسی ماشینی - یک ساخت سازمانی به نام «بوروکراسی ماشینی» به تفکر ما درباره طراحی سازمانی سیطره دارد.

۴- تعقل غیر تعقلی - یک شکل غیر تعقلی «تعقل» زیربنای جاذبه ما به سوی بوروکراسی ماشینی است و اینک ادامه مطلب:

۵- جامعه با سازمانهای بزرگ و تعقلی و ماشینی، مدیریت تخصصی، قشری و گاهی غیر اخلاقی را ایجاب می‌کند.

ویژگی بزرگ این ترکیب بوروکراسی مسلط ماشینی - بیش از همه - قدرت مدیران آن است. قوانین، معیارها، داده‌ها، بررسیهای تعقلی همگی تراوش وجود مدیران است. همان رئیسان،

تحلیل‌گران ستادی، برنامه‌ریزان، کارشناسان سیستم، حسابداران و بسیاری از دیگران که ساخت تخصصی سازمان را تشکیل داده‌اند. وقتی در اوایل قرن حاضر رابرت میچل «قانون آهنین اولیگارشی» را عنوان می‌کرد (و می‌گفت سازمان یعنی اولیگارشی) سخن از قدرت اجتناب‌ناپذیر مدیران در بوروکراسی‌های ماشینی داشت.^۱ در جامعه سازمان‌های بزرگ ما اهمیت مدیریت نیست که جلب توجه می‌کند بلکه مدیریت تعقلی، مدیریت تحلیلی و مدیریت تخصصی است که این غوغا را به راه انداخته است. در فضای مدیریت اصطلاح «تخصصی» یعنی چه؟ این اصطلاح محققاً همان معنی را در بر ندارد که در طب و مهندسی مطرح است، زیرا این رشته‌ها برای تشخیص و حل مسائل خود در بسترهای معین دارای روش‌های پذیرفته شده‌ای هستند. ما هم که تردیدی نیست در حیطه مدیریت دست کمی از دیگران در ارائه فنون نداریم ولی این فنون آن چنان پذیرفته و آزموده نیست که در رشته‌های دیگر است. در واقع اطلاع ما از ناتوانی فنون مدیریتی بیشتر است تا کاربرد موفقیت‌آمیز آنها - و این فنون از هر قبیل که باشد از جمله برنامه‌ریزی - سازماندهی، بودجه (PPBS)، یا سیستم‌های اطلاعاتی جامع، مدل‌های عظیم مؤسسه تجاری یا برنامه‌ریزی استراتژیک؛ به عبارت دیگر سند منظمی از کاربرد مقرون به موفقیت فنون مدیریتی - لاقلاً در مقایسه با پیچیدگی‌های روزانه مدیریت - در دست نداریم. در مقابل پژوهش اتفاقی کار مدیران و کمتر از آن درباره عملکرد شیوه معینی از مدیریت در بستر عمل، با انبوهی از انتشاراتی روبرو هستیم که از بی‌علاقگی مدیران در استفاده از فن جدیدی اظهار تأسف می‌کنند فقط برای آنکه آن فن

به تشخیص نگارنده آن برازنده و دلپذیر به نظر می‌رسد و در دانشگاه‌های ما وضع به هیچ وجه بهتر نیست. قسمت اعظم آموزش فوق‌لیسانس مدیریت ما تخصص به تمرین فنی در انزوای از بستر واقعیات دارد که توانایی آن در عمل هرگز به ثبوت نرسیده است. اگر یک دانشجوی استثنایی آن سؤال دل‌آزار را روزی مطرح کند جوابش این است که کمال و جمال آن تدبیر معین مدیریتی آن چنان در مراتب پیشرفته‌ای قرار دارد که این مدیران عهد حجر اولیه قادر به درک آن نیستند. بنابراین به سختی می‌توان مدعی شد که آموزش رسمی پیش‌نیاز چنین حرفه‌ای است که امروزه مشاهده می‌کنیم. هیچکس شاخصه مدیر موفق را داشتن مدرک فوق‌لیسانس مدیریت نمی‌داند (گو اینکه راه گشای روزهای اول او بوده است). اگر موفقیت ژاپنیها در مدیریت و پرهیز از آموزش آن نشانه‌ای باشد، باید اذعان کرد که آموزش سستی قسمتی از مسأله است تا قسمتی از راه حل‌گره امروز مدیریت. پس این اصطلاح تخصصی (یا حرفه‌ای) با یک تلقی عام، از مردمی حکایت دارد که مسلح به مجموعه‌ای از فنون دلخواه برای اداره هر امر مفروضی هستند. آنها در امری جز فرایند مدیریت متخصص نیستند بدون توجه و ارتباط با بستری که باید آن را بکار بست. این مفهوم در فضای پزشکی معادل آن است که بگویم جراح که بریدن را آموخته می‌تواند قلب و کیسه صفرا را مساویاً پیوند بزند یا مهندسی که طراحی آموخته می‌تواند با کمک کامپیوتر خود کوره اتمی و یک پل را با همان علم و تجربه طراحی کند.

مدیریت حرفه‌ای که ابداع بزرگ قرن حاضر بوده دستاوردهایی را در کارآیی سازمانی فراهم آورده که نهایتاً اثربخشی آن را از ریشه نابود ساخته است. این فکر از مطالعات اولیه حرکت و زمان سنجی تیلور نشأت گرفت. نظر او این بود که با مطالعه موشکافانه یک کار می‌توان آن را به مراحل مشخصی تجزیه، سپس دستورالعملی برای انجام آن تنظیم کرد. حاصل کار او بهبود فوق‌العاده در کارآیی فعالیت‌های تکراری و بدنی در کارخانه و کار دفتری در ادارات شد. کارگران و کارمندی که اسیر چنین روشی شدند محبتی از تیلور در دل نبستند ولی تدابیر اتخاذ شده کارآمد بود. به عبارت دیگر ملاحظه کارگران به صورت ماشین‌هایی که دارای دست و پا ولی بی‌مخ هستند، کارآمد افتاد. این شیوه برخورد ارتباط قلبی و شخصی و حتی کیفیت و ظرفیت نوآوری را فدا کرد ولی از جهت حجم تولید و قیمت تمام شده مؤثر واقع شد. با استنباط حرفه‌ای مدیریت بود که شیوه تیلور به

تسامی شؤن فعالیت سازمانی چون برنامه‌ریزی تولید و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و حتی طراحی استراتژی گسترش داده شد. ولی پیام اصلی او که مورد سوء تفاهم قرار گرفته بود برجای ماند. تیلور کاری را که کاملاً درک نکرده بود برنامه‌ریزی نمی‌کرد. مطالعات و تجربیات او از دقت بسیاری برخوردار بود. او معمولاً قبل از ارائه طریق توضیح و تبیین می‌کرد و این درسی بود که بسیاری از پیروان او نیاموختند؛ به عنوان مثال برنامه‌ریزان استراتژی در حالی که درباره طریقه شکل‌گیری استراتژی سازمانی کمترین استنباطی بهم نرسانده بودند، شروع به ارائه طریق کردند. وقتی در سالهای ۶۰ و ۷۰ برنامه‌ریزی استراتژیک در یک برنامه تهاجمی تبلیغ می‌شد، شواهد تجربی قابل استنادی درباره تشکیل و تکوین آن در دست نداشتیم. استنباط ما فقط این بود که روش «تعقلی» می‌تواند کارساز باشد. اکنون که به شواهدی در این مقوله دست یافته‌ایم می‌دانیم که تصورات اولیه ما درباره برنامه‌ریزی استراتژیک چقدر خام بوده زیرا برنامه‌ریزی استراتژیک بر یک فرایند ترکیبی مبتنی است در حالی که ما از روش تحلیلی استفاده می‌کردیم. تجزیه یک فرایند به مراحل و فهرست‌ها به ترکیب مجدد آن منجر نمی‌شود. از جهت دیگر فرایند استراتژیک به شدت پویاست که می‌تواند حاصل یادگیری و پرورش پیشی در طول زمان و در بستر وقایع غیر منتظره باشد. برنامه‌ریزی سستی به جای چنین مفهومی یک فرایند مرحله‌ای را ارائه می‌داد و آینده‌ای را که قابل پیش‌بینی تصور می‌شد به مجموعه‌ای از استراتژیهای از قبل برنامه‌ریزی شده در می‌آورد.

در سال ۱۹۷۹ برای تبیین علل موفقیت تگزاس اینستر و متسن ماریان جلی نک تحقیق «رسمی کردن نوآوری» را انتشار داد. عصاره نظر این خانم نویسنده آن بود که موفقیت تدابیر مدیریتی تیلور را می‌توان در سطح مدیران سازمانی و از طریق فرایندی به همان شکل تکرار کرد. نویسنده اظهار نظر کرده بود که «از طریق نظام‌های اداری می‌توان برنامه‌ریزی و طراحی خط مشی را امکان‌پذیر ساخت زیرا در چنین نظامهایی اطلاعات و آگاهی نسبت به کار را می‌توان به دست آورد». ولی مدت زمان کمی لازم بود که خلاف این نظر به اثبات برسد. معلوم شد که نظام برنامه‌ریزی آرمانی مؤسسه مورد بحث، مانع نوآوری می‌شد. در واقع هیچ مدرکی در دست نبود که موفقیت آن مؤسسه را جز در پناه یک مدیر قابل توجه کند و قابلیت آن مرد توانایی او برای آموختن و جاذبه او برای جذب افراد شایسته‌ای بود که به سازمان

تکراس اینستر و متس جوشش و پویش می داد. اکنون معلوم است که افراد خوبند که به سازمان جان و توان می دهند و همین ها هستند که نظام های کارآمدی را که همراه خودشان کارآمد است طراحی می کنند. اینها را بردارید، نظام از هم فرو می باشد. به همین سبب معلوم شد که نمی توان به نوآوری رسمیت اداری داد.

برنامه ریزی استراتژیک و سایر فنون مدیریتی ناکام ماند نه فقط به سبب جهل پژوهندگان از فرایندهایی که می خواستند نو سازی کنند بلکه به این سبب که شیوه تیلور در شرایط متفاوتی که ذهن و انگیزه کارکنان مقام تعیین کننده تری نسبت به کارهای ساده و تکراری بدنی داشت قابل انطباق نبود. سالها پیش تیلور گفته بود که «در گذشته انسان مقام اول را داشت ولی در آینده نظام در اولویت قرار خواهد داشت». و چه پیشگویی! دستورالعمل مهم بود نه افرادی که آن را اجرا می کردند. اگر مسأله حمل چدن است (که یکی از بررسی های مشهور تیلور بوده) این مطالب لاقول برای آنها که دنبال کار آیی بودند اهمیتی نداشت. تا آنجا که کارگر شائق به کار است کار باید به سرعت انجام شود حتی اگر در پایان به کارگران احساس فلاکت دست داده باشد. ولی وقتی نوع کار به تفکر کارگر نیاز داشته باشد آن وقت انگیزش، دلبستگی و تعهد او هم لازم می آید. نظام های رسمی با فکر و ذهن کارکنان کاری ندارند سهل است، بلکه آن را از کار می اندازند. با برداشتن نظارت از فضای کار - همانطور که برنامه ریزان استراتژیک آن را از عهده مدیران مجری برنامه ها برداشته بود - انگیزش و علاقه نیز از میان می رفت. به این ترتیب بود که مدیریت حرفه ای با اولویت دادن به ماشین در برابر انسان، سازمانهای انسانی را دچار یک خونریزی آرام و تدریجی ساخته و توان انسانها را برای انجام کار متعهدانه همراه با قدرت و حمیت و خلاقیت تحلیل برده است. مدیریت علمی تیلور تاوان خود را نه تنها از کارگرانی گرفته است که به کار و کالای تولید شده بهایی نمی دهند، بلکه از مدیران و تحلیل گرانی هم که احساس انسانی خود را از دست داده اند، و به همین ترتیب است که شیوه برداشت عقلی در مدیریت حرفه ای اثربخشی را از اعماق جان سازمانهای بزرگ ما ربوده و آنها را از احساس انسانی تهی ساخته است. مدیریت حرفه ای با کاهش تا مرز بطلت^۲ سازمانها را آن چنان عقلی و کارآمد ساخت که از گردش اثربخش آنها ممانعت بعمل آورد. آلفرد چندلر و اولیور ویلیامسون کتابهایی را درباره برتری نظام های اداری بر روابط بازار منتشر ساخته اند که بسیار هم مورد ستایش قرار گرفته است.^۳

در این کتاب ها گفته شده که مدیران در چارچوب نظام های سلسله مراتبی خود معاملات معینی را با چنان شایستگی می توانستند تدبیر کنند (چون ادغام عمودی) که در رابطه بازرگانی در پهنه بازار امکان پذیر نبود، ولی به چه قیمتی از سرمایه نیروی انسانی سازمان، و اثربخشی سازمان. کتاب چندلر که برنده جایزه پولیتزر شده بود به نام «دست مرئی» نامیده شد تا به عنوان نیروی نظام اداری در مقابل «دست نامرئی» آدم اسمیت که نماینده قدرت بازار بود قرار گیرد. شاید «چنگال مرئی» نام رساتری برای آن می بود.

چرا نظریه پردازان اصرار دارند که چنین نیروهایی را به نظام های مدیریتی نسبت بدهند؟ چگونه می توان حکومت های متمرکز اروپای شرقی را محکوم کرد ولی عاشق و شیدای همان سبک مدیریتی در جوامع و مؤسسات غربی باقی ماند؟ چگونه است که موفقیت های انسانی را به نظام های اداری نسبت می دهیم و ادعا می کنیم که ابتکارهای مستقل و متمایز شخصی را با تعمیق دستورالعمل های رسمی در سازمان می توان حفظ کرد؟ تکیه بر نیرو، درایت و تعهد انسانی که از گوشت و خون تشکیل شده چه اشکالی دارد؟

دو داستان از تجربه شخصی می تواند احساسات گسترده درباره مدیریت غیرشخصی (و غیر انسانی) را مجسم کند. بلافاصله پس از انتشار مقاله، نویسنده با عنوان «کار مدیر = واقعیت و افسانه» نشریه نیویورک تایمز نظرات مرا با عناوین «آشوب حساب شده» و «یا بی نظمی نظارت شده» تعبیر کرد. چند روز بعد واحدهای تولید یک ایستگاه رادیویی و یک شبکه تلویزیونی برای برنامه های صبح خود با من تماس گرفتند. می دانید هر دو چه گفتند؟ «خوشحالیم که بالاخره کسی پیدا شد که حق مدیران را کف دستشان گذاشت».

نکته ای که مقاله من در صدد آن نبود همین بود. هر دو زنهایی که تماس گرفتند تنها مقاله نیویورک تایمز را خوانده بودند ولی حتی آن مقاله هم چنین معنایی را القا نمی کرد. واقعیت این بود که مدیران بهترین ستایشگران مقاله من بودند پس چرا چنین تعبیری هم مطرح می شد. به نظر من علت همان مدیریت غیرشخصی (یا غیر انسانی) بود که همه تجربه کرده بودند. آنچه آنها بالای سر خود دیده بودند انسانهایی از گوشت و استخوان مانند خودشان نبود که منشأ صدور دستورها قرار داشتند، نه مردمی که مثل خودشان با مشکلات پیچیده دست و پنجه نرم می کردند، بلکه مردمی خشک، سرد و غیرشخصی. البته قصد من این بود که حق

«چنین» سازمان‌ها و نظام‌هایی را کف دستشان بگذارم نه مدیران را. دو تماسی که گرفته شد همانند بود. بنابر این کلماتی چون «آشوب» و «بی‌نظمی» برای بی‌اعتباری مدیران در نظرشان آمده بود تا غیرانسانی قلمداد کردن آنها.

داستان دوم در تائید داستان اول است. چندی پیش از من خواسته شد به هیأتی بپیوندم که فیلم‌های تهیه شده توسط سازمان فیلم ملی کانادا را درباره زنجیره فروشگاه‌های استاین برگ به نام «شرکت» و مخصوصاً درباره مدیر و جبه‌المله آن سام استاین برگ مشاهده و نقد کنیم. من یک مرتجع دست راستی نیستم ولی این هیأت یک‌گروه افراطی چپ بود. (زمان کمی پس از سال ۱۹۶۸ و مکان در جزیره و انکوور قرار داشت). یکی از اعضای گروه، فیلم‌ها را تخریبی قلمداد کرد زیرا مدیر فروشگاه‌ها را یک انسان مشفق و دلسوز نشان می‌داد و همه دیگران می‌دانستند که آن مدیران واقعاً اشخاص رذلی بودند.

چند سالی پیش از این استادی به نام آلبرت شاپرو این نکته را در مقاله‌ای با عنوان «مدیران چه می‌گویند و چه می‌کنند» به خوبی بیان داشته بود. من هم مثل او معتقدم که «مدیریت» است که رذالت‌ها از آن ناشی می‌شود و نه «مدیران». نتیجه بیست و پنج سال کوشش دانشمندان مدیریت تحلیلی درست نبوده زیرا ذهنیات را واقعیت و انسان‌ها و اشیا را «مسأله» ای قابل حل تلقی کرده است. آن چه مردم را علیه خود برانگیخته طبیعت غیر انسانی مدیریت حرفه‌ای است که مدعی موفقیت در فضایی غیر از بستر حرکت جامعه و عاری از ابتکار انسانی است. نظام، همه‌کاره شده است. مدیران حرفه‌ای که در برج عاج خود بست می‌نشینند و معتقدند که با بازی با ارقام و مدل‌ها و صورت‌های مالی می‌توانند عملکرد «سود ویژه» شرکت را اداره کنند، کم نیستند. ولی این راهم باید در نظر داشته باشیم که مدیریت دیگری نیز هست که در فضای آن، انسان‌های واقعی در تکاپوی شناخت خود و انسان‌های اطراف خود هستند، و برای تعقل بیشتر، با فضای تعقلی کار خود در چالش‌اند، تا راهی برای کار در این آشوب حساب شده بیابند. علت غفلت ما از این عامل در پدیده وسیع‌تر مدیریت، گم شدن در نظام‌های مدیریتی بی‌شماری است که آن دو زن رادیویی و تلویزیونی نیز دچار آن بودند.

قبلاً اشاره‌ای داشته‌ام که نظریه‌ام را درباره نگرش سطحی در کار مدیریت، تغییر داده‌ام. در پژوهش‌های شخصی مشاهده کرده‌ام که فشار کار، مدیران را مجبور به برخورد قشری با کار

می‌سازد، و به این نتیجه رسیده‌ام که مدیران مؤثر، کسانی هستند که آموخته‌اند چگونه در همان قشری گری خود مؤثر باشند. به عنوان مثال این مدیران می‌دانند که حتی با اطلاعات ناقص باید تصمیم‌گیری کنند، و چنین تصمیم‌گیری سطحی بر بی‌تصمیمی برتری دارد؛ زیرا لاقلاً سازمان را از حرکت باز نمی‌دارد. می‌دانند که در نبود اطلاعات تفصیلی از حامیان یک طرح می‌توان استفاده کرد تا با شناختی که از افراد خود دارند و با استفاده از بیش خود راه چاره را نشان دهند.

نویسنده به گونه روز افزونی دریافته است که همین «نگرش سطحی»، مسأله مدیریت است. شاید در جهت همان زیاده‌روی که در ابتدای فصل به آن اشاره شد - با این امید که جرعه‌ای از حقیقت را بتوان انتقال داد - بتوان گفت که طبیعت مدیریت اقتضای شرایطی را هم دارد که تیری در تاریکی رها شود؛ و تصمیمی اتخاذ گردد که شناختی از آن در دست نیست. البته مدیر باید مسائل را بشناسد. در سازمان‌های کوچک هم، چون سازمان‌های بزرگی که در شته معینی متمرکزند، مدیر می‌تواند به چنین خطری دست بزند؛ زیرا تصور اولیه، آن است که به زیر و بم کار خود آشناست (مثل این که بگوئیم روح مدیر قبل از اشتغال به کار مفروض، در کارخانه و در میان مشتریان او، حضور داشته؛ و یک فوق لیسانس مدیریت هم نداشته است تا این مدیر بی‌تجربه را به ذهنیات و مجردات مدیریت متکی سازد!). با این همه من معتقدم که احاطه به جزئیات مسائل در سازمان‌های دیگر، به سبب فاصله و جدایی مدیر از واقعیت‌های جاری، بسیار مشکل شده است. به عبارت دیگر، مدیریت در سطوح بالای سازمان‌های بزرگ و پیچیده و متنوع‌المحصول امروزی، فقط کسب آگاهی سطحی از اطلاعات درباره مسائل تصمیم‌گیری را امکان‌پذیر می‌کند.

بدیهی است که مقصود از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، اطلاع‌رسانی به مدیر است. همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد، فرض بر آن است که مدیر در دفتر خود بر صندلی تکیه می‌زند و گزارش‌های نظام اطلاعاتی را مطالعه می‌کند. چون حجم اطلاعات زیاد است، اطلاعات به صورت کلان، فصلی، و جامع، ارائه می‌شود (تا آن چه را که نادانستنی است دانستنی کند). آگاهی مدیران حرفه‌ای در بوروکراسی‌های ماشینی به این ترتیب به دست می‌آید. ولی انسان با خواندن کلمات و اعداد نوشته شده بر کاغذ، چه قدر آگاهی پیدا می‌کند؟ به نظر من بسیار اندک، زیرا نوع دیگری از آگاهی وجود دارد که با ماهیت کار مدیران سازمانی

روایی بیشتری دارد. اگر بخواهم اصطلاحی را از کلیفورد گیرتر (انسان شناس) وام بگیرم، خواهم گفت که فقط «اطلاعات عمقی» است که به «مدیریت عمقی» منجر می شود. مدیر سطحی از واقعیت کار خود بیگانه است، چون شطرنج بازی که مهره ها را بی هدف حرکت می دهد، و می داند که به حرکتی مجرد و بی محتوا دست زده است، و کمترین کوششی را هم لازم نمی بیند تا تأثیر حرکت، و ارتباط آن را با محیط اطراف، جز در پوسته نازک مسائل شناسایی کند. در روبرو شدن با فقدان نوآوری در سازمان، مدیر قشری برای واحد تحقیق و توسعه خود بودجه بیشتری فراهم می کند. با رویارویی با کاهش سود ویژه مدیر قشری، واحد در مسیر زیان را می فروشد، و یا مدیر آن را اخراج می کند. به هنگام احساس نیاز به شعبده بازی های الکترونیک، مدیر قشری یک مؤسسه الکترونیکی می خرد و آن را در سازمان قدیمی ادغام می کند. به هنگام مواجهه با اتهامات اجتماعی، مدیر قشری، یک معاون استخدام می کند، و او را در قلمرو «مسئولیت های اجتماعی»، مسؤول همه امور و اشخاص مربوط قرار می دهد، و خود را خلاص می کند.

مدیر متکی بر نظام های اطلاعاتی مدیریت، از دخالت عمقی در هر کاری واهمه دارد، مگر در شکل قشری آن. تهیه آمار تلفات جنگ ویتنام، به صورت قشری، خلاصه، تحلیلی، مجرد، نمونه بارزی از این واهمه است. به این طریق بود که وزیر دفاع ایالات متحده آمریکا از دستاوردهای جنگ ویتنام باخبر می شد، و مک ناما را نمونه بارز مدیر حرفه ای، و قهرمان فوق لیسانس های مدیریت به حساب می آمد، همان طور که ارتش آمریکا نمونه بارز بوروکراسی ماشینی شناخته می شد.

بر عکس، اطلاعات عمقی، اطلاعاتی است که در تفصیل و تنوع و جاذبه، در ماورای مرزی قرار دارد که بتواند کاملاً مقداری و خلاصه شود. چنین اطلاعاتی باید به دست انسان های دست اول و درگیر با پدیده در بستر حرکت آن، و در محل وقوع، و برای جهت دهی به مسأله مورد ابتلا اکتشاف شود. در ویتنام، نگاه یک روستایی؛ در تجارت، اراده مصرف کننده؛ در کارخانه، حال و احوال کارکنان و ظرافت ها و رموز تغییرات فنی و تکنولوژیک؛ در دولت، خدمت ارائه شده و رضایت متقاضی مالیات دهنده هنگام رویارویی با کارمند و نظام؛ ملاک عمل است. به نظر نویسنده این نوع اطلاعات است که بیش را توان می دهد، و مدیریت عمقی را امکان پذیر می سازد، و مدیر را در عمق مسائل

غوطه ور می سازد، تا بتواند اجزای آن مسأله را شناسایی، ترکیب، و هماهنگ کند. چنین مدیرانی معمولاً گزارشهای MIS را نادیده می گیرند، تا از عمق ظرافت های کارشان باخبر شوند. بی خبر، به تأسیسات خود سرکشی می کنند؛ و بهتر از آن، همراه با کارکنان کار می کنند؛ با مراجعان ملاقات می کنند؛ کالا و خدمات تولیدی سازمان خود را مصرف می کنند؛ تا قضاوت های دست اول داشته باشند.

دردآور است که در سازمان های بزرگ، پیچیده و متنوع محصول، مدیر نمی تواند به آسانی به چنین اموری بپردازد. آن ها از مدیریت عمقی محروم مانده اند، زیرا کارشان بیش از اندازه است، و آن چه باید بدانند، بیش از آن است که می دانند. به این سبب است که رهبران سیاسی ما بیشتر به نظر سنجی عمومی متکی شده اند تا ملاقات با مردم در بستر زندگی آن ها (یک بررسی تازه نشان می دهد که دولت محافظه کار کانادا، در سال های رهبری خود چهار نظرخواهی عمومی در هر هفته داشته است؛ و می دانیم که مدیران بخش خصوصی همین کار را از طریق واحدهای تحقیق بازار خود انجام می دهند). آن چه در چنین اطلاعاتی به دست می آید، به اندازه آمار تلفات جنگ ویتنام دردآور است. این آمار و اطلاعات است که جای مردم واقعی را که با گوشت و استخوان خود زندگی می کنند و در آتش مشکلات می سوزند، می گیرد؛ و مدیران همچنان می پندارند که از همه چیز مطلع هستند. البته در بوروکراسی ماشینی، لاقط مؤسساتی که دارای کالا و خدمات متنوع هستند، برای این مسأله هم جوابی دارند که ریشه در اعتقاد به تقسیم کار دارد. مدیران درجه اول که قادر به آگاهی از تفصیل کارهای متعدد نیستند، به مدیریت استراتژی جامع مؤسسه می پردازند؛ و مؤسسات درسته را خرید و فروش می کنند. کسانی که باید از جزئیات باخبر باشند، مدیران قسمت ها هستند، ولی متأسفانه همیشه کارها بر وفق برنامه جریان نمی یابد. مدیران قسمت ها که قرار است سرگرم حیطه مسؤولیت مشخص خود باشند، گاهی چشم هایشان گرفتار تلالو قدرت رده های بالاتری می شود که همیشه درگیر نظارت سطحی هستند، و ناچارند همان ها را که بیشتر از پوسته خشک و پوسیده رویین پیاز را نمی بینند، مجاب کنند. در هر حال مدیریت، نظارت است؛ و رده های بی شمار سلسله مراتب، یعنی نظارت های متعدد. از اینجا است که در می یابیم نظام های ساخته و پرداخته به دست نظریه پردازانی چون چندلر و ویلیامسون، نه تنها بهتر نیستند، بلکه همین ها هستند که با تکیه بر

شیوه‌های عقلی و وسواس در نظرات‌های مقداری، نیرو و تعهد انسان سازمانی را از او گرفته‌اند. آگاهی از این نکته ما را به طراحی استراتژی‌ای برمی‌گرداند که باید به سازمان جهت بدهد. استراتژی را می‌توان به موضع‌گیری، و آینده‌نگری معنی کرد، که اولی بر کالاها و خدمات تولید شده تکیه دارد و دومی بر مفهوم رسالت سازمان و طریق سلوک سازمان در رویارویی با پدیده‌ها. مدیریت جامع (پورت فولیو) استراتژی را موضع‌گیری، یا مجموعه‌ای از موضع‌گیری‌ها می‌داند که در ارتباط کم‌رنگی با یکدیگر قرار می‌گیرند، و این، همان مدیریت قشری است. این تعریف ناکافی است، زیرا موضع‌گیری مستلزم وجود محتوای درخور، و نگرش بلندمدت در قبل و بعد از تصمیم‌گیری است. چنین تصویری را جز با مدیریت عمقی، و درگیری ریشه‌دار با مسائل نمی‌توان رسم کرد. به عبارت دیگر، طراحی پر مغز و خلاق استراتژی به آگاهی‌های غنی و عمقی و تألیف ذهنی نیاز دارد. قبلاً اشاره رفته است که تألیف با تحلیل عقلی کاملاً تفاوت دارد، و ظاهراً مربوط به قلمرو راست مغز ما است، و به داده‌های نرم افزاری نیاز دارد. بوروکراسی‌های ماشینی ما - متنوع‌المحصول یا غیر آن - دارای جهت‌گیری مقداری و تفکر تحلیلی است، لذا استراتژی را به عنوان یک موضع‌گیری فوق‌العاده ساده تلقی می‌کنند. از این رو کارشان منجر به استراتژی‌های قشری، بی‌رنگ، و بی‌روح، و غالباً تقلید از استراتژی سازمان‌های رقیب می‌شود.

مدتی است که بوروکراسی‌های ماشینی این مسأله را کشف کرده‌اند که مدیران فعلی قادر به خلق استراتژی‌های جدید و پرمحتوا نیستند. لذا به نظامی تکیه کرده‌اند که جبران مافات بشود، و آن «برنامه‌ریزی استراتژیک» است. ولی همان‌طور که قبلاً اشاره شد، این فن نیز دارای محتوایی نیست، بلکه کلمات سیاه دیگری است بر کاغذ سفید دیگری. هر مطلب در جدولی مناسب خود قرار داده شده و به عنوان مثال دارای برچسب‌های زیر است: «مزیت رقابتی خود را ارزیابی کنید» یا «استراتژی‌هایی را طراحی کنید که با توانایی‌ها و فرصت‌های موجود مطابقت داشته باشد». ولی درون این جدول‌ها خالی است، و هیچ‌کس هم نگفته است که به چه طریق باید حل شود. آن‌چه در ورای این جدول‌ها قرار دارد کارشناسان برنامه‌ریزی هستند و همان‌ها هستند که مسؤلیت این فرآیند را به عهده می‌گیرند، و ابزار و فنون تحلیلی را پوششی برای اعمال نفوذ خود قرار می‌دهند. «نابغه‌ها» و «درخشان‌ترین» برچسب‌هایی است که بر پیشانی کسانی نصب شده بود که مسؤل

مستقیم فاجعه ویتنام بودند و مدعی بودند کاری را به انجام رسانده‌اند که مدیریت قشری توان آن را نداشت. البته این، سخن لغوی بود. این‌ها شاید می‌توانستند تمام گزارش‌ها و تمام آمارها را بخوانند و دیوانه‌وار تجزیه و تحلیل کنند و حتی خوب بنویسند، ولی در نوشتارشان مایه‌ای وجود نداشت. استراتژی آن‌ها - مثل آگاهی‌شان - قشری بود، و در نهایت حکمتی در آن دیده نمی‌شد. حکمت اصطلاحی است که به نظر می‌رسد در زبان انگلیسی مرده است. حکمت یعنی آگاهی عمیق مبتنی بر تجربه فوق‌العاده و تجربه دست‌اول در متن حرکت و دردل طوفان. آن «نابغه‌ها» همین حکمت را نداشتند، و با اصلی کردن تحلیل عقلی آن را تحقیر هم می‌کردند.

اکنون باید دید که کارشناس کیست؟ من چنین تعاریفی را در این باره جمع‌آوری می‌کنم. بهترین تعریف روزمره مردم از کارشناس این است که «کارشناس همشهری نیست، اهل جای دیگر است». کارشناسان امروزی حرفه مشخصی ندارند، اهل صنعت نیستند. آنها حرفه‌ای هستند و اجازه نمی‌دهند که «جهالت تفصیلی» با کاربرد تحلیلی آنها تداخل داشته باشد. تعریف جالب توجه دیگر این است که «کارشناس کسی است که معلومات ابتدایی ندارد». این همان نکته ظریف است که این بچه نابغه‌ها همه اعداد و ارقام و پیچیدگی‌هایی را که از کامپیوتر درمی‌آید می‌دانند، ولی از آن بیش حاشیه خیابان غافل‌اند. تعریف مورد علاقه خودم این است: کارشناس کسی است که از همه دست‌اندازها برای رسیدن به افسانه بزرگ پرهیز می‌کند». و «دست‌اندازها مزاحمت‌هایی است بر سر راه تحلیل عقلی». این دست‌اندازها که کارشناسان مدیریت علمی مدعی آن هستند مواردی قشری است، و آنها همیشه بهانه‌ای هم دم دست دارند که شخص دیگری را مسئول آن قلمداد کنند، نه آن‌که بپذیرند که در تحلیل آنها خطایی وجود داشته است. العیاذ با به عنوان مثال اگر برنامه‌ریزی موفق نشود برای آن است که مدیران نسبت به آن برنامه متعهد نبوده‌اند. اگر بررسی‌های تحلیلی نادیده گرفته شود برای آن است که سازمان‌ها بیشتر سیاسی‌اند تا حرفه‌ای. ولی تله‌ای که این «نابغه‌ها» در آن گیر می‌افتند این مسائل نیست (زیرا مدیران بیشتر از حد تصور تعهد خود را نسبت به برنامه‌ریزی نشان داده‌اند، و تجزیه و تحلیل همین نوابغ به اندازه کافی به فضای سیاسی سازمان‌ها دامن زده است)، بلکه موارد اساسی‌تری است چون امکان پیش‌بینی گسستگی‌ها از طرق متداول، اشغال فضای نرم‌اندیشی (soft data) با سخت‌اندیشی

(hard data) کفایت تجزیه کردن مسائل، و بعد تعقلی کردن آن. بنابراین افسانه بزرگ، کفایت سحرآمیز روش‌های تحلیلی در برابر روش‌های ترکیبی است.

با همه این شیوه‌ها، عصر مدیریت اکنون به عصر «راه حل سریع» انجامیده است. تکنوکرات‌ها را صدا بزنید. دریایی از فنون را همراه با اعداد و ارقام فراوان که بدون ترک دفتر کار در دسترس قرار دارد، بر سر یک مسأله بریزید. آن وقت همه مشکلات در سرانگشت تدبیر شما حل شده است. ولی زود آن را حل کنید، زیرا مسأله دیگری در انتظار شماست. یا بهتر از آن مشاورتان را بیابید که آن را حل کند. آنها، هم کمتر از شما از صنعتی که در آن هستید اطلاع دارند، و هم با سرعت بیشتری یک گزارش تمیز و شیک به دست شما می‌دهند. به طوری که چشم‌های اعضای هیأت مدیره یا هیأت رئیسه خیره می‌شود (ولی واقعاً آن هیأت‌ها مگر چیزی سرشان می‌شود؟). اگر شما به یک استراتژی نیاز دارید، مشاوران مدل‌های بی‌شماری در اختیار دارند که یکی از قشنگ‌ترین آنها را برای شما انتخاب می‌کنند. اگر از این مراحل گذشته باشید باز هم جعبه اسراری دارند که شما را راضی می‌کند. دنبال کیفیت هستید؟ کاری ندارد، برایتان اندازه گیری می‌کنند.

خوب، وقتی که جواب نهایی به دستتان رسید آن را به کارمندان مراتب پایین بدهید تا برای پیاده کردن آن کلنجار بروند. این مرحله «اجرا» نامیده می‌شود. اجرا یعنی انداختن یک راه‌حل جلو اشخاصی که می‌دانند چنین راه‌حلی پیاده شدنی نیست، ولی منع شده‌اند که چنین سخنی را به یک صاحب قدرت بیان دارند. درحالی که مدیران طبقه آخر با چهره متبسم از «کیفیت به عنوان مسأله درجه اول» یاد می‌کنند، مجریان بخت برگشته خود را به آب و آتش می‌زنند تا چاه‌های ویل را پر کنند. (اخیراً عضو هیأتی بودم که در آن یکی از مدیران بالای اتومبیل فورد درباره برنامه کیفیت محصول صحبت می‌کرد. به ایشان گفتم که به تازگی گزارشی را درباره وضع نابسامان کیفیت در یکی از کارخانجات فورد خوانده‌ام. ایشان موضوع را به عنوان یک اتفاق منحصر به فرد، رد کردند. بعد از جلسه، دو نفر نزد من آمدند، و درباره وضع مشابهی در دو کارخانه دیگر فورد صحبت کردند. انسان نمی‌داند که چه مقدار از این گزارش‌ها از روی صدق تبت تهیه می‌شود و چه مقدار از روی انگیزه‌های خطی درون سازمانی، و چگونه مدیری در یکی از گوشه‌های یک سازمان بزرگ به محتوای واقعی این گزارش‌ها پی می‌برد).

گاه‌گاه اشخاصی درباره واقعیت‌هایی از مدیریت قلم فرسایی می‌کنند واقعیت‌هایی که آثار آن ممکن است حیرت‌انگیز باشد. اجازه دهید دو نمونه از این موارد را برایتان توضیح دهم. سالها قبل دولت انگلیس گروه مشاوره بوستون (BCG) را برای کشف چگونگی موفقیت مؤسسات ژاپنی به ویژه هوندا، در کار تصرف بازار تولیدکنندگان موتورسیکلت انگلیس در آمریکا استخدام کرد. (تولیدکنندگان انگلیسی در سال ۱۹۵۹، ۴۹ درصد بازار موتورسیکلت آمریکا را در دست داشتند، ولی در سال ۱۹۶۶ فقط هوندا ۶۳ درصد آن بازار را در اختیار گرفته بود). گزارش بررسی مشاوران در سال ۱۹۷۵ منتشر شد که در تمام شکل و شمایل حکایت از BCG و مدیریت تعقلی کلاسیک داشت (تا آن جا که مستند تمام مدارس مدیریت آمریکا قرار گرفت و مسأله‌ها از آن بر سر کلاس‌ها آموزش داده شد که چنین است رفتار نمونه استراتژیک). گزارش مملو بود از منحنی یادگیری و سهم بالای بازار و استراتژی‌های به دقت طراحی شده و از این قبیل؛ مخصوصاً «در این باره که چگونه مؤسسه‌ای متعهد به قیمت ارزان، با استفاده از حجم تولید داخلی خود در ژاپن، به جامعه آمریکا حمله‌ور می‌شود و با هجوم به یک گوشه جدید از بازار (فروش موتورسیکلت‌های کوچک به مصرف‌کنندگان متوسط) پیروز می‌گردد. ژاپنی‌ها واقعاً عجب هوشی دارند! در گزارش BCG آمده بود:

صنعت موتورسیکلت ژاپن و پیشرو آن‌ها هوندا، یک تصویر هماهنگ را ارائه می‌دهد. فلسفه اصلی تولیدکنندگان ژاپنی این است که حجم تولید انبوه در مدل محصول، توان بهره‌وری بالا و استفاده از روش‌های تولید خودکار و سرمایه بر را امکان‌پذیر می‌سازد. بنابراین استراتژی بازاریابی ژاپنی، ارائه انبوه چنین مدل‌هایی است و حاصل آن اهمیتی است که به رشد مؤسسه و سهم بازار می‌دهند.^۵

ریچارد پاسکال یکی از نویسندگان کتاب «هنر مدیریت ژاپنی»،^۱ در حالی که گزارش BCG را در نظر داشت، به ژاپن سفر کرد و با مدیرانی که در بازار آمریکا به چنین شاهکاری دست زده بودند مصاحبه کرد. آن چه مدیران گفتند داستان متفاوتی بود.

«در حقیقت ما هیچ‌گونه استراتژی نداشتیم. هدف ما این بود که ببینیم آیا می‌توان در بازار آمریکا فروشی هم داشت.» قرار بود هوندا یک سهمیه ارزی کمک دولتی دریافت دارد که معمولاً برای حمایت از وضع رقابتی تولیدکنندگان ژاپنی در بازارهای بیگانه

پرداخت می‌شد. مدیران گفتند که: «مسئولان وزارت دارایی ژاپن در کمک به ما بسیار بدبین بودند ولی عاقبت اجازه سرمایه‌گذاری ۲۵۰٫۰۰۰ دلار را به هوندا دادند که فقط ۱۱۰٫۰۰۰ دلار آن نقد بود».

«آقای هوندا مخصوصاً به مدل‌های ۲۵۰ سی‌سی و ۳۰۵ سی‌سی اطمینان داشت. شکل دسته فرمان این موتورسیکلت‌ها شبیه ابروهای بودا بود که به نظر ایشان می‌توانست نکته مؤثری در فروش باشد».

نمایندگان هوندا به لوس‌آنجلس آمدند و جایی را برای سکونت گرفتند که دونفرشان مجبور بودند روی زمین بخوابند. انباری را در قسمت مخروبه شهر اجاره کردند، نظافت آن را خودشان به عهده گرفتند. آن‌ها دو چرخه‌های وارداتی را با دست خود روی هم می‌چیدند تا از پرداخت دستمزد کارگر خودداری کرده باشند. ورود آن‌ها به آمریکا مقارن پایان فصل استفاده از موتورسیکلت در آمریکا بود. سال بعد تعدادی از موتورسیکلت‌های بزرگ‌تر به فروش رفت. بعد به قول خودشان «مصیبت» بر سرشان فرود آمد. زیرا در آمریکا موتورسیکلت باید مسافت‌های طولانی را با سرعت بیشتر طی کنند، در حالی که مدل‌های هوندا تاب آن را نداشت و از نفس می‌افتاد. «ولی در همین حال» به قول همان مدیران مفلوک هوندا وقایع مسیر تعجب‌انگیزی را به پیش گرفته بود:

در هشت ماهه اول کار، به پیروی از تمایلات آقای هوندا و خودمان موتورسیکلت‌های کوچک ۵۰ سی‌سی به نام سوپرکاب را نادیده گرفته بودیم. این دستگاه‌های کوچک در بازار ژاپن موفقیت درخشانی داشت و تولید به پای فروش نمی‌رسید، به نظر می‌آمد که برای بازاری چون آمریکا که همه چیز بزرگ و تجملی بود چنین موتورسیکلتی مناسب نبود. ما هم مثل همه، چشمان را به بازار وارداتی دوخته بودیم و اروپایی‌ها هم مثل تولیدکنندگان آمریکایی بر مدل‌های بزرگ‌تر تکیه داشتند.

بنابراین هوندای کوچک ۵۰ سی‌سی را خودمان سوار شدیم که به کارهای روزانه در شهر لوس‌آنجلس برسیم. همین، توجه بسیاری را جلب کرد. یک روز یکی از مأموران خرید فروشگاه‌های زنجیره‌ای سیرز (یک زنجیره سراسری فروشگاه‌ها در آمریکا) سراغ ما را گرفت، ولی ما می‌دانستیم که از طریق واسطه‌ها قصد توزیع کالا نداریم. همین واقعه توجه ما را جلب کرد منتها ترس داشتیم که هیکل کوچک این مدل، اعتبار ما را در بازار

بزرگ طلب آمریکا مخدوش کند. ولی وقتی مدل‌های بزرگ‌تر ما دچار فرسودگی زودرس شد چاره‌ای باقی نماند که مدل‌های ۵۰ سی‌سی را به مشتریان ارائه دهیم.^۷

بقیه داستان روشن است. فروش به گونه سرسام آوری توسعه یافت. طبقه متوسط آمریکا به مدل ۵۰ سی‌سی هوندا روی آورد، و سپس مدل‌های بزرگ‌تر را هم تقاضا کرد. شعاری که یک دانشجوی لیسانس در پژوهش میان‌ترمی خود نوشته بود، این است: «بهترین مردم را روی موتورسیکلت هوندا می‌باید»، یک نعمت باد آورده بود. مدیران هوندا در این شرایط که هنوز در کوشش بازاریابی خود نگران برانگیختن مخالفت متقاضیان کت چرمی مدل‌های بزرگ بودند، دچار اختلاف شدند. ولی مدیر فروش عاقبت موفق شد همکاران بالاتر خود را قانع کند.

خوب، اکنون باید دید که ژاپنی‌ها واقعاً چه قدر زیرک‌اند؟ داستانی که خواندید داستان یک موفقیت بود، ولی ملاحظه کردید که آنها در هر قدم دچار خطاهای انکار ناپذیری می‌شدند. همین تجربه تمام تصورات ما را درباره مدیریت مؤثر نقض می‌کند (و بیشتر آنچه BCG به تدبیر و درایت ژاپنی‌ها نسبت می‌داد). به این عبارات انفعالی مدیران ژاپنی دقت کنید: «وقایع جهت تعجب‌انگیزی به خود گرفت» و «ما چاره دیگری نداشتیم». حال این عبارات را با عبارات قطعی و جزمی گزارش BCG مقایسه کنید. اگر این داستان چیزی را می‌نمایاند، مسلماً «ذکاوت ژاپنی‌ها نیست، بلکه کودنی خود ماست. ما با مسائل برخورد عقلی داریم، ولی آنها بر عقل سلیم خود تکیه می‌کنند. رمز موفقیت ژاپنی‌ها همان قدر در خودداری‌شان نهفته است که در توانایی‌هایشان. یکی از تدابیر مدیران هوندا در آمریکا این بود که از بسیار تعقلی بودن احتراز کردند. به جای آن که تمام برنامه ریزی‌هایشان را در توکیو انجام دهند، به آمریکا آمدند که بیاموزند. پاسکال می‌نویسد: مدیران هوندا در آمریکا به این سبب موفق شدند که در سماجت نکردن روی استراتژی اولیه خود، تواضع کافی نشان دادند. در حالی که ما سازمان‌هایمان را طوری جزمی می‌سازیم که اعضای آن از آموزش، باز می‌مانند. طراحان، اطلاعات لازم را ندارند، و مجریان قدرت لازم را. مدیران هوندا با شرایط محیط مدارا کردند تا واقعیت‌ها برایشان آشکار شود، و آن را درک کنند. سازمانی که ژاپنی‌ها دارند نوع دیگری است. مدیران داستان هوندا به کاری که بر عهده داشتند متعهد بودند، و به آمریکا آمدنشان برای پیاده کردن آن بود. وانگهی سازمان هوندا یک

کنترل نادانی را در توکیو مستقر نکرده بود تا مدیران واحد آمریکا هر هفته برایش گزارش‌های بی‌معنی بفرستند، (یک مشاور مدیریت به شوخی و جدی نقل می‌کند که مدیران درجه اول مؤسسه‌ای، نهال‌های کوچکی را که برای ایجاد فضای سبز شرکت کاشته شده بود، از زمین در می‌آوردند تا ببینند که ریشه دوانده است یا نه). مدیران هوندا در آمریکا درگیر کار خود نیز شدند، زیرا بدون تفرغ سوار بر موتورسیکلت‌های کوچک خود شدند و مردم و مشتریان مواجهه رو در رو پیدا کردند.

اکنون درباره دو تولیدکننده انگلیسی موتورسیکلت بیندیشید که می‌خواهند بخت خود را برای ورود مجدد به بازار آمریکا بیازمایند. به یکی گزارش BCG را بدهید و به دیگری داستان هوندا را. هر یک چه خواهند کرد؟ بدیهی است که یکی برای گردآوری اعداد و ارقام بیشتر به برج عاج خود در بالاترین طبقه ساختمان اداری مؤسسه‌اش صعود خواهد کرد، و دیگری با یک پیراهن و شلوار کار، بازار میان درآمدی را خواهد یافت که در آنجا سوار بر موتورسیکلت شود و موتورسیکلت بفروشد. این است مدیریت قشری و آن است مدیریت عمقی.

الهام بخش‌ترین قسمت داستان را در کتابی به نام «چه بلایی بر سر صنعت موتورسیکلت سازی انگلیس آمد؟» دیدم. آقای هاپ‌وود، که خود یکی از مدیران مؤسسه BSA بود، به یاد می‌آورد که یک نفر از اعضای هیأت مدیره (منظور اعضای تمام وقت است) یک کلمه هم درباره وسائط نقلیه یک خطی اطلاع نداشت. جالب توجه‌تر این که در سال‌های اول ۱۹۶۰ که مدیران ژاپنی هوندا در آمریکا سرگرم آموختن بودند، مدیر عامل یک مؤسسه جهانی مشاوره مدیریت، اصرار داشت مرا مجاب کند که هر چه مدیران درجه اول مؤسسه کمتر درباره کالای تولیدی آن مؤسسه اطلاع داشته باشند دلخواه‌تر است. این شخص مهم واقعاً اعتقاد داشت که این ویژگی به چنین مدیرانی کمک می‌کند که بدون تعصب و بدون پیش داوری خاصی درباره مسائل مدیریتی تصمیم‌گیری کنند.^۸ چند سال پیش آگاهی‌های امروزه را نداشتیم. داستان دوم همان حال و هوا را دارد جز این که پیامدهای آن بسیار جدی‌تر از شکست در بازار موتورسیکلت است. این داستان در دلخراش‌ترین فصل تاریخ ارتش انگلیس در جنگ جهانی اول، در نبرد پاشندال رخ داده است. فرماندهان طرح جنگ را در ستادهای خود تهیه کردند: طرحی زیرکانه بود، ولی بدبختانه طراحان حساب بارندگی را در حین جنگ نکرده بودند. در نتیجه

۲۵۰۰۰۰ نفر از نیروها دچار شکست فاحش شدند. نقادان گفتند که طرح جنگ پاشندال با جهل کامل از بستری که سربازان می‌باید در آن با دشمن رو به رو شوند طراحی شده بود. در چهار ماهی که جنگ در جریان بود، یک نفر از فرماندهان ستاد عملیاتی هم قدم بر صحنه جنگ نگذاشت. ابتدا گزارش‌های روزانه‌ای که از جبهه می‌رسید نادیده گرفته شد، و سپس دستور تعطیل آن صادر گردید. تنها پس از پایان جنگ بود که رئیس ستاد عملیات فهمید که سربازان را به ادامه نبرد در دریایی از گل و لای فرمان می‌داده است.^۹

استوکس‌بری، نویسنده تاریخ جنگ جهانی اول می‌گوید: «این طرح بزرگ اجرا شد؛ ولی به رغم باران سنگین و مداومی که در میدان جنگ می‌بارید؛ تفنگهایی که از شدت رطوبت گیر می‌کرد، با سربازانی که از سنگینی بار سلاح در مسیر خود می‌لغزیدند و گاهی هم در گودال‌های آب غرق می‌شدند؛ توپخانه‌ای که امکان حرکت به پیش و پس نداشت، و یا مجروحانی که از میدان نبرد قابل جمع‌آوری کردن نبودند. در چنین شرایطی جنگ ادامه داشت، و فرماندهانی که خواب و بیداری خود را در میان اوراق و نقشه‌های ستاد می‌گذراندند، ماتم گرفته بودند که چرا پیاده نظام روحیه تهاجمی بیشتری از خود نشان نمی‌دهد.»

پس از آن که جبهه، آرامش کامل خود را بازیافت، یک افسر ستاد، برای بازدید از آن سر رسید. پس از خیره شدن به گل و لای زمین نبرد، گویی با خدای خود چنین نجوا می‌کرد: «خدایا ما افرادمان را برای پیشروی در این زمین مأمور کرده بودیم؟» پس از آن سیلاب اشک از چشمانش سرازیر شد و آجودان‌های او را از صحنه دور کردند. بعدها آن افسران ستاد شکایت می‌کردند که چرا پیاده نظام به آنها ادای احترام نمی‌کند.^{۱۰}

طراحان طراحی خود را به پایان رساندند و نوبت مجریان برای اجرا رسید. یکی تصمیم گرفت و دیگری به احترام به سلام ایستاد. به این ترتیب است که می‌گوییم عصر مدیریت، عصر قشریگری و نگرش سطحی است؛ و به همین ترتیب است که کارآیی و اثربخشی را از میان برمی‌دارد.

این افسران گمراه بودند، اما نیت بدی نداشتند. ولی مدیریت حرفه‌ای نه تنها منشاء رفتار قشری شده، بلکه موجب رفتار غیر اخلاقی نیز شده است. نظام‌های مدیریتی نیت خیر را دفع و رفتار ناپسند را تشویق می‌کنند. سینگر و ووتون به نقل از البرت اسپیر از تاریخی که درباره مدیریت ظاهراً روشن ماشین تولید جنگی

نازی‌ها نوشته است چنین می‌گوید: «مدیران به خودی خود طالب قدرت مطلقه نیستند، شاید فرآیند مدیریت است که قدرت مطلقه را در خود مستتر دارد»^{۱۱}.

مدیر حرفه‌ای ادعا می‌کند که یک «تفنگ اجاره رفته» است، همراه با فوننی که با هر نیازی قابل انطباق است. این مدیران مدعی اند که «به ما بگویید چه می‌خواهید تا ما حداکثر توقع شما را برآورده کنیم». مدیران حرفه‌ای صراحتاً غیراخلاقی هستند و فون آنها خشتی. ولی همیشه هم چنان نیست. مفهوم «تفنگ به اجاره رفته» کاربردهای متعددی می‌تواند داشته باشد.

وقتی طبیعت تکنیک، سازمان‌ها را به سوی نوعی اخلاق و نظام ارزشی سوق می‌دهد، نمی‌توان آن را تنها غیراخلاقی (خشتی) دانست. محاسبه در نفس امر خشتی نیست. وقتی که بعضی مسائل را با سهولت بیشتر و رجحان بیشتری محاسبه می‌کند، مانند محاسبه هزینه‌ها در برابر دستاوردها، هزینه‌های محسوس در برابر هزینه‌های غیر محسوس، دستاوردهای اقتصادی در برابر دستاوردهای اجتماعی. همه این روش‌ها مدیران حرفه‌ای را به سوی انواع رفتار سؤال برانگیز می‌کشاند. صوفه‌جویی، نیازهای کارگران و مصرف‌کنندگان را در قالب قیمت تمام شده کاهش می‌دهد (مثلاً با تسریع حرکت خطوط مونتاژ تا ورای ظرفیت انسانی یا با حذف آزمایش‌های اولیه روی کالای جدید که در واقع از طریق به هزینه بردن سرمایه‌گذاری‌هایی چون تحقیق و توسعه، اعتبار بلندمدت اقتصادی خود سازمان را کاهش می‌دهد). حسابداری عقلی برای هزینه‌های اجتماعی در دفاتر مؤسسه محلی از اعراب قائل نیست. به این معنی که بعضی از اتفاقات هزینه بر سازمان را به دوش دولت منتقل می‌کند (چون ارجاع قیمت بیشتر کپسول‌های سالم گاز که جایگزین کپسول‌های ناسالم شده‌اند، یا ارجاع هزینه بیماری کارگرانی که در محیط کارگاه دچار اختلالات روانی و عصبی شده‌اند، به تأمین اجتماعی). به این ترتیب است که موازین غیر اخلاقی به اخلاق اقتصادی تبدیل می‌شود، آن هم در بن بست یک فساد اجتماعی. حاصل کار این است که در یک جامعه یک بعدی، افراد معصومی پایمال تصمیمات مدیران حرفه‌ای می‌شوند، مدیرانی که مأمورند به سرعت راه خود را ببینند، و هر مانعی را از سر راه خود بردارند.

در پژوهشی که در مدرسه مدیریت هاروارد انجام شده، یکی از اعضای هیأت علمی، رابرت اکرم، دریافته است که سیستم نظارتی که به اقتضای طبیعت سازمان‌های متنوع‌المحصول طراحی

می‌شود (سود ویژه در انتهای حساب سود و زیان مبتنی بر هدف‌های صراحتاً مقداری و مالی) از ملاحظه هدف‌های اجتماعی امتناع دارد، آن هم به بهانه غیر قابل اندازه‌گیری بودن آنها. ایشان به این نتیجه رسیده‌اند که حتی در مورد مدیرانی که صمیمانه مایل و معتقد به ملاحظات اجتماعی بوده‌اند، همین بهانه، آنها را از نیت خود باز داشته است. سیستم نظارتی که برای آن سازمان طراحی شده بود، بررسی هدف‌های اجتماعی را منع می‌کرد. مدیر مالی از رئیس خود می‌پرسد: «رئیس، می‌خواهید با مردم رفتار خوبی داشته باشیم یا به هدف‌ها برسیم؟»

پانویسها:

- ۱- رابرت میچل، «احزاب سیاسی - یک بررسی جامعه‌شناسی درباره گرایشهای اولیه‌نگارشی در دمکراسیهای جدید»، نیویورک ۱۹۱۵.
2. reductio ad absurdum
- ۳- آلفرد چندلر، «استراتژی و ساختار»، بوستون ۱۹۶۲
- اولیور ویلیامسون، «بازارها و سلسله مراتب»، بوستون ۱۹۷۷.
- ۴- دیوید هالبرستام، «بهترین و درخشانترین»، نیویورک ۱۹۷۲.
- ۵- گروه مشاوران بوستون، «بدیلهای استراتژیک برای صنعت موتورسیکلت انگلیس»، لندن ۱۹۷۵.
- ۶- پاسکال و اتیوس، «هنر مدیریت ژاپنی»، نیویورک ۱۹۸۱.
- ۷- ریچارد پاسکال، «دورنمایی در نگرش استراتژیک، واقعیت در پیروزی هوندا»، کالیفرنیا، منجمنت ریویو، بهار ۱۹۸۴.
- ۸- برت هاپ وود، «چه بلایی بر سر صنعت موتورسیکلت انگلیس وارد آمد؟»، کالیفرنیا ۱۹۸۱.
- ۹- م. د. فلدر، «اطلاعات و قدرت ساخت سازمان نظامی»، در مجله جامعه‌شناسی امریکا، فوریه ۱۹۵۹.
- ۱۰- استوکس‌بری، «تاریخ کوتاهی از جنگ جهانی اول»، نیویورک ۱۹۸۱.
- ۱۱- سیگرو و تون، «پیروزی و شکست نبوغ اداری آلبرت اسپیر»، در مجله علوم رفتاری کاربردی، ۱۹۷۶.