

خاطرات یک مدیر

عباس شعری مقدم

نخستین تجربه من در زمینه مدیریت به سی و هشت سال پیش برمی‌گردد، یعنی هنگامی که کارآموز صنعت پتروشیمی شدم تا برای سرپرستی اداره تعمیرات برق کارخانه‌های کودشیمیایی شیراز آماده شوم، در آن ایام، اولین شرط لازم برای احراز مقام سرپرستی داشتن تفوق بر دیگران در زمینه کارشناسی بود. از این رو، با کارکردن در کنار کارگراها و متخصصان، خیلی زود با آنان صمیمی شدم و در همان آغاز برخی از عیوب دستگاهها را رفع کردم، و در نتیجه متخصصان نیز به تدریج با محک زدن این‌گونه توانمندیها مرا در مقام رئیس پذیرفتند.

آن روزها چیزی از فنون سرپرستی نمی‌دانستم، خوشبختانه دو سال بعد در برنامه آموزشی پنج روزه‌ای، تحت نام «اصول سرپرستی» که برایم بسیار مفید و راهگشا بود شرکت جستم. البته در اداره امور از خصوصیات شخصی خود نیز بهره می‌جستم و با تفویض اختیار و اعتماد به همکاران، امور محوله را انجام می‌دادم.

اکنون که به گذشته می‌نگرم، درمی‌یابم که در آن روزها پنج وظیفه مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع انسانی و غیره، رهبری و نظارت)، نقش بسیار ضعیفی در فعالیتهای روزمره مسئولان داشت و ابزارهای برنامه‌ریزی عملیاتی نظیر CPM¹ و نمودار گانت و غیره که امروزه از ابزارهای بسیار رایج مدیریت است در آن روزها اصلاً مورد توجه نبود، حتی برنامه‌ریزی تعمیرات اساسی مجتمع کودشیمیایی شیراز نیز بسیار مقدماتی و تا حدی غیرعلمی انجام می‌شد.

در آن زمان مدیر خوب کسی بود که دوشادوش همکارانش در انجام امور شرکت و در هنگام رفع مشکلات فنی، افراد تیم خود را کمک کند. کارکنان هم همین قدر که حضور رئیس را در کنار خود احساس می‌کردند راضی و خوشحال و مدیران رده بالا هم از این بابت دلخوش بودند و مرا هم به خاطر داشتن این خصوصیات تحسین می‌کردند. هیچ‌کس از مدیریت، انتظاری غیر از این نداشت و چیزی که مطرح نبود، انجام وظایف پنجگانه مدیران بود و هر کسی که غیر از این عمل می‌کرد به پشت میز نشینی متهم می‌شد. این وضعیت همچنان ادامه داشت و من هم با همین سبک و سیاق پله‌های ترقی را یک‌یک طی کردم و چند سالی را در سمت‌های رئیس تعمیرات برق و ابزار دقیق و در نهایت رئیس مهندسی برق و ابزار دقیق مجتمع کودشیمیایی شیراز که بعدها به مجتمع پتروشیمی شیراز تغییر نام یافت سپری کردم.

از سال ۱۳۵۴ به مدت سه سال در سمت مهندسی ارشد پروژه در خارج از کشور خدمت کردم که به‌طور کلی وظیفه‌ای کارشناسانه بود و چیزی بر تجربه عملی مدیریتی من افزوده نشد، ولی در این مدت متوجه شدم که سبک مدیریت اروپاییها کاملاً با سبک مدیران ایرانی تفاوت دارد و می‌دیدم که مدیران خارجی چگونه نامتمرکز و نظام‌مند عمل می‌کنند، و از دخالت در امور کارشناسی پرهیز می‌نمایند، در حالی که مدیران ایرانی چنین خصوصیتی نداشتند، شاید بتوان گفت که سبک مدیریت آن دوران بیشتر به مدیریت دستوری شباهت داشت. در این سبک که سطوح پایینتر دخالتی در امر مدیریت بالا ندارند، کمال مطلوب آن است که آنها فقط کارشناسان خوبی باشند و اطلاعات خود را به‌طور موردی و حسب درخواست برای تصمیم‌گیری در اختیار مدیر مربوطه قرار دهند.

در شرکتی خارجی که در مورد پروژه مربوط با گروه ایرانی همکاری می‌کرد، توانمندی هر یک از افراد، از نظر کارشناسی، از مشابه ایرانی خود بیشتر نبود، اما توانایی جمعی آنان به مراتب بالاتر از توانایی جمعی ایرانیها بود، زیرا بسیاری از فعالیتهای آنان نظام‌مند و تنظیم شده بود و برای هر کاری روش مشخصی را تدوین و مستند کرده و به کار می‌گرفتند.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۸ تعداد زیادی از مدیران مجرب به سبب وابستگی به رژیم سابق کنار گذاشته شدند یا کنار رفتند و جوانهایی امثال من که

بهره‌ای اندک از دانش مدیریت داشتند، در صحنه مدیریت بالای کشور از جمله مجتمع پتروشیمی شیراز ظاهر شدند و طبیعتاً همان راهی را طی کردند که می‌شناختند و روشی را به کار بستند که آموخته بودند، یعنی غافل شدن از کارهای اصولی مدیریت و مداخله در امور کارشناسی و تخصصی که دیگران هم توانایی انجام آن را داشتند.

در اردیبهشت ماه سال ۱۳۶۲، در آستانه چهل سالگی و در حالی که آشنایی کاملی از فنون مدیریت نداشتم، مکلف به پذیرش سمت مدیریت فنی شرکت ملی صنایع پتروشیمی شدم، پس از شروع به کار در این سمت که یکی از سطوح عالی مدیریت در شرکت ملی صنایع پتروشیمی بود، اولین سئوالی که به ذهنم خطور کرد این بود که هر مدیری چه تکالیفی بر عهده دارد؟ و چه اقداماتی را باید انجام دهد که دیگران انجام نمی‌دهند؟

این دومین بار در زندگی حرفه‌ای من بود که حس می‌کردم، آمادگی پذیرش مسؤلیتی را که به من سپرده شده است ندارم، زیرا تعالیم ضروری را ندیده و مهارتهای لازم را به دست نیاورده بودم. اولین مرتبه، در سال ۱۳۵۰ بود که بدون آمادگی و صرفاً برای هموارکردن راه ارتقاء رئیس خود، حاضر به پذیرش مسؤلیت او شدم.

در جستجوی پاسخ سئوالاتم، شرح وظایف مدیر فنی را که از قبل تدوین شده بود مطالعه کردم، اطلاعاتی که راهگشا باشد در آن نیافتم. از این رو، تنها کاری که به آن می‌پرداختم سرکشی به طرحهای در دست اجرا و گهگاه شرکت در جلسات هیئت مدیره بود و بس. می‌توانم بگویم که اگر نبود نقش میانجیگرانه‌ای که گهگاه بین گروههای با خطوط فکری مختلف بازی می‌کردم و گاهی جلوی پاره‌ای از تندرورها را می‌گرفتم، یا نظرهای کارشناسانه‌ای، که در هیئت مدیره که اعضای آن اغلب کم تجربه‌تر از من بودند، می‌دادم، دیگر چندان نقش مؤثری نداشتم. از این رو، از وظیفه‌ای که بر عهده گرفته بودم چندان راضی و خوشحال نبودم.

در سال ۱۳۶۷ با اتمام جنگ تحمیلی و روی کار آمدن دولت جدید، کارسازندگی شروع شد، سیاستهای مدیریت بالای پتروشیمی نیز تغییر کرد و سیاستهای متمرکز دوران جنگ کنار گذاشته شد و در اولین قدم، با اجرای نظام نامتمرکز، مدیران زیر مجموعه، از قید و بندهای نظام متمرکز آزاد شدند و مسؤلیتها با اختیارات کافی به آنان سپرده شد و مدیریت ارشد، وقت خود را بیشتر صرف سیاستگزاریهای کلان و رفع

موانعی می‌کرد که دیگران آن عاجز بودند. در این مرحله بود که نقش متفاوتی از مدیریت در برابر ظاهر شد. دیدم که مدیران می‌توانند کاری را انجام دهند که دیگران یا نمی‌توانند انجام دهند یا امکان انجام آن را ندارند، با به کار بردن این الگوها، کم‌کم مدیریت برایم جذابتر می‌نمود، زیرا می‌دیدم که می‌توانم منشاء خدماتی مؤثر در مجموعه باشم.

در سال ۱۳۷۲ یک دوره یک‌ساله مدیریت تولید را در سازمان مدیریت صنعتی گذراندم، که تحول درخور توجهی در تفکرات مدیریتی من ایجاد کرد. با پذیرش مسئولیت اداره شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام این امکان را یافتم تا آموخته‌های خود را به صورت آزمایشی به اجرا درآورم و از اینکه می‌دیدم که بازخورد ناشی از اجرای آنها همگی مثبت است خوشحال بودم.

در شروع کار خود در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام و در اولین قدم، به کمک امور سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی به سازماندهی پرداختم و با سازمانی سنتی که آمیزه‌ای از ساختار وظیفه‌ای و بخشی داشت کار را شروع کردم و اداره امور مجتمع را با اختیارات لازم به رئیس مجتمع منتخب سپردم و خود به اداره امور شرکت پرداختم، کاری که بعدها با دشواریهایی مواجه شد، زیرا زیر مجموعه سازمان، به ساختار متمرکز قبلی عادت کرده بود و لذا اداره شرکت آن طور که انتظار داشتم به سمت عدم تمرکز به پیش نرفت. بعدها مشخص شد که علت آن اساساً در کافی نبودن اختیارات مالی مدیران در سطوح پایینتر بوده است.

به موجب آیین‌نامه‌های مالی موجود در وزارت نفت، اختیارات مالی مدیران عامل، متناسب با وسعت فعالیت آنها نیست و فرقی نمی‌کند که مدیر عامل یک شرکت کوچک باشید یا یک شرکت بزرگ با فعالیتی چندین برابر؛ در هر حال طبق آیین‌نامه معاملات صنعت نفت از یک سقف از اختیارات ثابت برخوردار هستید که ممکن است برای اداره شرکت‌های کوچکتر کافی و حتی زیاد هم باشد ولی برای اداره شرکتی به وسعت پتروشیمی بندر امام بسیار ناکافی و اندک است. طبیعی است که وقتی بخشی از این اختیارات اندک به مدیران زیرمجموعه مدیرعامل واگذار می‌شود، آنها نیز قادر به اداره امور محوله نبوده و ناگزیر خواهند شد که برای اتخاذ بسیاری از تصمیمها، به مدیریت بالای سازمان و از جمله مدیرعامل یا حتی هیئت مدیره شرکت مراجعه کنند که این

خود حجم بسیار زیادی از کار را در حوزه مدیریت عامل و هیئت مدیره متمرکز می‌کند که در تقابل با فکر عدم تمرکز است.

از آنجا که درخواست اختیارات مالی بیشتر از نظر قانونی میسر نبود، از این رو، ناگزیر به تغییر ساختار بالای سازمان به ساختاری بخشی و تشکیل پنج شرکت فرعی و تفکیک وظایف اداره مجتمع بین آنها شدیم.

البته پیاده‌سازی این فکر چندان آسان نبود، زیرا با مقاومت بسیاری از مدیران، کارکنان و نهادهای داخلی شرکت مواجه شدیم ولی بالاخره پس از ۶ ماه گفتگو و دو سال تمرین با یک سازمان مجازی، بین کلیه افراد ذی‌نفع اشتراک نظر حاصل شد و این طرح با موفقیت به اجرا درآمد که نتیجه بسیار مطلوب و غیر قابل انتظاری را عاید کرد. اداره شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام که در ساختار سازمانی متمرکز قبلی یکی از دغدغه‌های مدیریت شرکت ملی صنایع پتروشیمی بود، با ساختار بخشی و نامتمرکز کنونی خود و با برخورداری از محیطی رقابتی و با نشاط، دیگر به‌سان یک معضل قلمداد نمی‌شود.

گفتگو کردن، و نگرش به موضوعها از منظر دیگران، به کارنبردن جبر و زور در اعمال تغییرات و تدریجی عمل کردن، از دلایل موفقیت اصلاحات فوق بود که تجربه ارزشمندی برای من به حساب می‌آمد.

همراه با اجرای اصلاحات فوق، ایده نظام مشارکتی و صندوق پیشنهادها نیز در مجتمع پتروشیمی بندر امام به مورد اجرا گذاشته شد که نتیجه مطلوب و غیر قابل انتظاری را به بار آورد، به طوری که این شرکت در صنعت نفت پیشتاز شناخته شد، زیرا برای مدیریت شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام، تفکر و دادن پیشنهاد از طرف کارکنان ارزش به حساب می‌آید، نه الزاماً دادن پیشنهادها با ارزش.

با در نظر گرفتن این موفقیتها، زمینه برای آزمون دیگر تجربه‌های مدیریتی در شرکت فراهم شده بود، واحدهای مختلف مجتمع یکی پس از دیگری به راحتی موفق به اخذ گواهینامه مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۲ شدند و با اخذ گواهینامه‌های دیگر نظیر ایزو ۱۴۰۰۱ و OHSAS ۱۸۰۰۱، زمینه برای اخذ گواهینامه مدیریت یکپارچه هم فراهم شد و یکی از شرکتهای فرعی موفق به اخذ گواهینامه IMS^۱ گردید و بقیه نیز به زودی

این گواهینامه را کسب خواهند کرد. در مجتمع حلقه‌های نظارت بر کیفیت شکل گرفت و مدیریت کیفیت نیز مورد توجه واقع شد.

شرکت در کلاسهای متعدد مدیریت که از سال ۱۳۷۶ با تناوب بیشتری نسبت به سابق برگزار می‌شد و حضور در جلسات سخنرانی خانه مدیران در سازمان مدیریت صنعتی و مطالعه کتابها و نشریات مدیریتی، ذهنیت مرا با نظریه‌ها و ابزار مدیریت بیشتر آشنا کرد در همین جهت که نظام قیمت تمام شده در شرکت شکل گرفت و زیرساختهای لازم برای ایجاد MIS^۱ و ERP^۲ در شرکت فراهم شد. ولی در این جهت دو موضوع بیش از همه توجه مرا به امر مدیریت جلب کرد:

یکم: دوره‌هایی بود که یکی از استادان صاحب‌نظر و فرهیخته برای تدوین برنامه راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی با حضور کلیه مدیران صنعت برگزار می‌کرد. در این دوره با مفهوم صحیح برنامه‌ریزی راهبردی آشنا شدم و فهمیدم که چگونه برنامه‌ریزی راهبردی با تدوین آرمان و ارزشهای بنیادین شرکت شکل می‌گیرد و با توجه به نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها تدوین می‌شود و BSC^۳ در تهیه آن چه نقشی دارد.

دوم: جمله‌ای از جک ولش مدیر عامل سابق شرکت GE گفته بود «من از مدیران خود می‌خواهم کمتر مدیریت کنند و از جلوی راه کارکنان کنار بروند و به رهبری امور بپردازند.» این جمله مرا به این فکر انداخت که بایستی مرحله متعالی تری از مدیریت هم تحت نام رهبری وجود داشته باشد.

اگرچه با کمال تأسف دوره‌های بسیار با ارزش تدوین برنامه راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی دیگر به‌طور مستمر ادامه نیافت، در کنار آن توجه عده‌ای به مساعد بودن زمینه برای پیاده‌سازی تفکرهای نوین مدیریتی در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام جلب و منجر به پیشنهادهای مختلف همکاری با این شرکت شد. از میان پیشنهادهای ارائه شده، طرح استفاده از دوره‌ای با نام اختصاصی AMIF^۴ با بهره‌گیری از مشاوره استادی ماهر بیش از همه مورد توجه قرار گرفت، زیرا در دوره‌های معمول صرفاً

1. Management Information Systems
2. Enterprise Resource Planning
3. Balanced Score Card
4. Ajami's Managerial Intervention Framework

هیجان کوتاه مدتی در مدیران ایجاد می شود که آن هم پس از مدتی فروکش می کند یا حداکثر منجر به اقدامی محدود و غیرنظام مند در محل کار می شود، اما دوره AMIF از چند جهت با دوره های آموزشی معمول تفاوت داشت از جمله آنکه:

اولاً، در این دوره که براساس منطق «نظریه و عمل» طراحی شده بود و به مدت پنج ساعت در روز و هر دو هفته یک بار برگزار می شود، مشاور تدریس ننموده، بلکه مانند راه بلد کاروان عمل می کرد، بدین ترتیب که مشاور به مدیران در شناسایی و درک نظریه ها و مدل های مدیریتی لازم کمک می کرد تا آنها خود به موانع و مشکلات راهی که در پیش رو دارند واقف شوند و با آگاهی مسیر را طی کنند.

ثانیاً، مشاور به جای پرداختن به موضوعهای متنوع و انتزاعی مدیریتی، با انتخاب موضوعهای عملی و طرح تدریجی آنها به صورت علمی در زمانی نسبتاً طولانی و تکرار و تمرین بر روی آنها، ضمن تحریک کردن ذهن حاضران نسبت به موضوع، هر یک از آنان را موظف می ساخت تا با استفاده از منابع علمی موجود و با کسب نظر از صاحب نظران (نظیر استادان و دانشجویان دوره های مدیریت) درباره یکی از موضوعهای مطروحه، مطالعات جامعی کرده، برای دیگران همایشی ارائه کند. در پایان همایش نیز جلسات پرسش و پاسخ یا گفتگو برگزار می شد این امر نه تنها موجب ارتقای اطلاعات سخنران می شد بلکه سبب می گردید که دیگر حاضران نیز با صرفه جویی از وقت خود و از حاصل مطالعات همکار خود بهره مند شوند و به این ترتیب، نظریه ها در عمق ذهن حاضران در دوره، جای می گرفت به علاوه در فاصله بین دو جلسه، حاضران این امکان را می یافتند که درباره موضوعهای مطروحه، مطالعه و تفکر کرده یا آن را اجرا کنند و تأثیرات آن را در جلسات بحث و گفتگو که از سوی سرپرست گروه که در بین جلسات برگزار می شد، مطرح و در مورد آن به اشتراک نظر برسند یا مهارت های مدیریتی خود را افزایش دهند.

اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۲ زمان شروع این دوره با حضور هشت تن از مدیران ارشد شرکت بود. شش ماه اول این دوره تأثیرات زیادی در نگرش به مسائل مدیریتی داشت. مثلاً از کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در طول تاریخ بشر آموختم که از نظر

علم مدیریت «هیچ کاری نشد ندارد» زیرا قابلیت‌های انسان نامحدود است آنچه دیروز ناممکن بود امروز ممکن شده و آنچه انجام آن امروز بعید است فردا حتماً عملی خواهد شد. این جمله اثر بسیار شگرفی در ذهن من و همه حاضران در جهت مثبت‌اندیشی به جای گذاردن به طوری که دیگر کارکنان نیز متوجه این تحول در رفتار و اندیشه بعضی از مدیران شدند.

در شش ماهه دوم این دوره، رسیدن به اشتراک نظر در تعیین: «بیانیه عمومی آرمان شرکت» نیز اتفاق جالبی بود که در سایه انجام گفتگو در این دوره رخ داد. از دیگر آموزه‌های این دوره، این بود که برای ایجاد تحول در سازمان، لازم نیست مدیریت منتظر باشد که همه تهدیدهای موجود برطرف شوند، بلکه می‌تواند با تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف و استفاده از فرصتها، سازمان را به سمت نیک‌فرجامی سوق دهد.

در شش ماهه دوم این دوره، متوجه شدم که مدیریت شرکت به جای پرداختن به پنج وظیفه مدیریت به کارهای کارشناسی می‌پردازد و در مواقعی هم که این وظایف انجام می‌گیرد با یکپارچگی روبه‌رو نیست و عامل نظارت در درون سازمان نهادینه نشده است و بخشی از وظایف بدون توجه به بازخوردهای بخش نظارتی انجام می‌شود و به عبارت دیگر، چرخه‌های بعضی از فعالیت‌های مدیریت باز است و لذا فرصت یادگیری و رشد در بخشی از فعالیت‌های سازمان وجود ندارد.

در این دوران بود که معلوم شد، اگرچه ساختار سازمانی شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام به‌طور اصولی ساختار نامتمرکز است ولی هنوز با ساختارهای پویا و منعطف جدید فاصله درخور توجهی دارد. در این دوره باور کردم که چگونه مدیران می‌توانند در دامها یا قفسهای دوره‌های باطل ناشی از مدل‌های ذهنی و پیش‌فرضهای خود گرفتار شوند که تا از آنها رها نشوند امکان ایجاد تحول در سازمان خود را نخواهند یافت.

در این دوران بود که متوجه شدم که چقدر در دام تفکرات خطی که کمتر انسان را متوجه منبع ایرادات و اشکالاتش می‌نماید گرفتار و از تفکرات نظام‌مند بی‌بهره هستیم.

در شش ماهه سوم که حول محور گفتگو صرف شد به اثر اعجاب‌انگیز این امر بیشتر

پی بردم (جالب است که بعضی از مدیران از این روش در حل مشکلات خانوادگی خود نیز استفاده می‌کردند).

سایر دستاوردهای حاصل از اجرای شش ماهه سوم این دوره عبارت است از:

۱. آشنایی با نحوه مدیریت مدل ذهنی خود از طریق چرخه (کشف، آزمون و رشد)^۱ و نحوه کشف پیش فرضها و مدیریت بر آنها با استفاده از روش ستون سمت چپ^۲ و اجرای گفتگو.

۲. شناخت پدیده، بدین معنی که هرگاه ذهن انسان مشاهدات جزئی خود از جامعه را، به کل تعمیم می‌دهد موجب می‌شود که از حقیقت دور بماند.

۳. توجه به موضوع لایتجزی بودن پنج نظیر (شایستگیهای فردی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری جمعی، تفکر نظام‌مند) از هم و نقش عمده تفکر نظام‌مند در ارتباط دادن نظمها به یکدیگر و همچنین آشنا شدن با پنج سطح تفکر نظام‌مند و قواعد دوازدهگانه آن و اینکه چگونه می‌توان از این طریق، افکار را مدل‌دار نمود و زیر بنای تفکر نظام‌مند را ایجاد کرد.

۴. آشنا شدن عمیقتر با روش ارزیابی متوازن عملکرد (BSC) و ارتباط آن با مدل برنامه‌ریزی راهبردی و بالاخره فراهم شدن زیر بنای لازم برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی شرکت.

امروز پس از گذشت قریب به ۱۸ ماه از این دوره، حس می‌کنم که دریچه جدیدی از مدیریت به رویم، گشوده شده است به طوری که خیلی از مدلها و نظریه‌های مدیریتی که برایم نامفهوم یا غیرقابل اجرا به نظر می‌رسید، اکنون قابل فهم و اجرا می‌نماید. اینک که در آستانه برنامه‌ریزی راهبردی برای شرکت قرار گرفته‌ایم (امری که ۱۸ ماه پیش از نظر ما نظریه‌ای محض و غیرقابل اجرا بود)، بسیار خوشحال و امیدوارم که با همراهی

1. surfacing, testing & improving

۲. پتیر سنگه، پنجمین فرمان، ترجمه محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم،

همکارانم این اقدام را که انجام آن همواره در صنعت پتروشیمی کشور به صورت آرزو بوده است به عنوان یک الگو در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام به اجرا درآوریم و با کمک همه همکاران توانمند و باارزش خود آن را مدیریت کنیم و این شرکت را به سمت آرمان مشترکمان که «سازمانی یادگیرنده برای فردایی بهتر» است، به پیش ببریم.

افزون بر این مصمم هستیم که دانش و بینشی را که ۳۸ سال پیش در زمان بر دوش گرفتن مسئولیت مدیریت، از کسب آن محروم بودم، از هر طریقی ممکن در اختیار همکاران جوانتر خود قرار داده تا آنها نیز از طریق تأمل و تعمق در درون خویش و با شناخت و مدیریت کردن مدل‌های ذهنی و اصلاح پیش‌فرض‌های خود و همچنین برخورداری از تفکر راهبردی، بتوانند گام‌های مؤثرتری در امر بهبود مدیریت کشور بردارند.

در پایان به همه مدیران این مرز و بوم، خاصه همکاران عزیزم که در صحنه مدیریت فعالیت دارند، توصیه می‌کنم:

۱. مدیریت بر سازمان، به منزله یک نهاد اجتماعی، نیاز به عمل بر مبنای تفکر نظام‌مند دارد. تفکر خطی و غیرنظام‌مند نه تنها کارساز نیست بلکه بر مشکلات خواهد افزود. هرچه که یک سازمان وسیع‌تر و فناوری‌های مورد استفاده پیچیده‌تر باشد، نیاز به تفکر نظام‌مند در آن بیشتر خواهد بود.

۲. در نظر داشته باشند که کسب تجربه و یافتن وسعت دید همزمان با افزایش سنوات «و جابجایی در مشاغل همسطح یا ارتقا در سطح بالاتر» هیچ‌کدام به تنهایی تضمین‌کننده اصل یادگیری نیست، بلکه یادگیری متشکل از دو بُعد مفهومی و عملیاتی است و تنها از طریق بستن چرخه تفکر و اجرا (به مورد هر فرد و نیز به مورد جمع در سازمان)، قابل دستیابی است و در این رابطه خلق آرمان مشترک و دستیابی به آن از طریق مدیریت مدل‌های ذهنی به‌سان امری مستمر در سازمان، رشد فردی و سازمانی را در گذر زمان تضمین می‌کند.

۳. مدیریت منابع انسانی مهمترین عنصر تشکیل دهنده سازمان است و با آموختن مدیریت بر مدل‌های ذهنی خود و دیگران و پیوند آن با تفکر نظام‌مند و همچنین آموختن

مهارتهای فردی و کار جمعی به این بخش از فعالیت مدیریت، معنای عمیقتری بخشیم و آن را به مهمترین و اصلیتین وظیفه مدیران تبدیل کنیم.

۴. «مدیریت امری ورای فعالیتهای فنی و کارشناسانه نیست و مدیر نقشی جز نظارت بر این فعالیتها یا دخالت و اظهارنظر کارشناسی در آنها ندارد» و همچنین این پندار از بنیاد ناصحیح را که «مدیریت را می توان به هر کسی سپرد تا خود مشکلات را بشناسد و برای آنها راه حل بیابد» کنار بگذاریم و همان طور که امور فنی را به کارشناس تربیت شده و مجرب واگذار می کنیم، مدیریت را نیز به سان نوعی تفکر و فعالیتی سازمانی به رسمیت بشناسیم و تربیت مدیران مجرب را مبتنی بر منطق نظریه و عمل در چرخه یادگیری تفکر و اجراء، وجهه همت خویش گردانیم تا در رسالت بزرگ انتقال تجربه ها و واگذاری مسؤولیتها به نسل فردا دچار خطای فاحش نشویم.


کلام آخر، اگر به گفته پدر مدیریت نوین پیتر دراگر^۱ توجه کنیم که می گوید: «دیگر تحصیلات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالی در رشته مدیریت! بلکه باید به جستجوی چیزی که من آن را شایستگی فردی می نامم پرداخت.» و یا آلن مامفورد^۲ که معتقد است اثربخشی مدیران، بیش از معلومات یا مهارتها به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است.^۳ آن وقت این سؤال مطرح می شود، که آیا می توان با فرایندهای برنامه ریزی شده، محیطی را برای پرورش مدیران واجد شرایط فراهم کرد؟ به جرأت می توان گفت که دوره توانمندسازی مدیران با چارچوب طراحی شده تحت نام AMIF را می توان یکی از فرایندهای موفق در این دوره به حساب آورد. نوآوری بزرگی که اجرای مدل AMIF برای من و همکارانم به ارمغان آورد، روش خاص کار مشاور با مدیران حاضر، در اجرای این دوره بود و اثربخشی اجرای مدل مزبور را می توان صرفاً ناشی از روش مشاوره دانست که تفاوت فاحشی با دیگر روشهای رایج دارد.

همان طور که قبلاً گفتم، اینجانب در طول ۳۸ سال زندگی شغلی، در دوره های آموزشی و همایشهای علمی متعددی شرکت کرده ام و اندوخته های بسیاری از آن

1. P. Drucker

2. A. Mumford

۳. وفا غفاریان، شایستگیهای مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹، صفحه ۱۰.

دوره‌ها و همایشها را با خود داریم که آنها را راهنمای کار خود قرار داده‌ام، ولی تأثیری که اجرای مدل AMIF در من و دیگر همکارانم بر جای گذاشت، کاملاً متفاوت بوده است. لذا توجه همه مشاوران امر مدیریت را به این سبک از مشاوره جلب و مجدداً به همه مدیران در سطح کشور به‌طور اعم و به مدیران صنایع پتروشیمی به‌طور اخص، توصیه می‌کنم که ضعف مدیریت را در تفکر و روش خود و نیز در رفتارهای سازمانی که عمدتاً مدیران خود در گذر زمان موجد آن بوده‌اند، شناسایی کرده، تا زمانی که اصلاح را از شیوه تفکر و روشهای مدیریتی خود شروع نکرده‌ایم، امید به اصلاح از جانب مافوق و عوامل بیرونی نداشته باشیم. 

عباس شعری مقدم

فوق لیسانس مهندسی الکترونیک
از دانشگاه امیرکبیر، دارای پیشینه
تجربی در صنعت پتروشیمی در
سمتهای مهندسی پروژه، مدیر
عملیات و مدیریت عامل و نیز
عضو شورای پژوهش پتروشیمی
و مدیر نمونه سال ۱۳۷۹ وزارت
نفت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

