

## درباره انحراف از مسیر مدیریت

نویسندگان: وینست باربارا، جهانگیر پوردهنداد و راسل ال. ایکاف

مترجم: مهرانگیز یقین لو

نویسندگان این مقاله عقیده دارند که مشاوران را می توان به دو دسته تقسیم کرد: نامداران خودبین و آموزش دهنده ها. براساس این طبقه بندی، نام آورانی که به جای تلاش برای افزایش آگاهی مدیران در مورد مشکلات خاص همراه حل انحصاری خود را برای حل هر مشکلی ارائه می کنند، واقعاً چیزی به مراجعه کنندگانشان یاد نمی دهند. بلکه شعارها و حرفهایی کلی را به عنوان راه حلهای مدیریتی عنوان می کنند و چیزی به قابلیت مدیران نمی افزایند. از آنجا که هنگام آزمایش و تحقیق درباره نظریه هایشان، اغلب مرتکب کوتاهی هایی می شوند، بخش قابل توجهی از توصیه هایشان برداشت نادرستی از واقعیات است (که البته ممکن است درست نیز باشد)، یا در مرحله عمل، نادرست از آب در می آید. در این زمینه می توان مثلهایی از کتابهای پرفروش تام پیترز، استفن آر کووی، آری د گوس و گری همل آورد. هنگام اتخاذ اقدامات تدافعی مدیریتی، شواهد قانع کننده تری در مورد موثر بودن توصیه، لازم است، باید در نظر داشت که شوه های نادرست تحقیق باعث دستیابی به نتایج نادرست می شود، باید دانست که بسیاری از شعارهای به ظاهر منطقی، در واقع یاهو ای بیش نیستند و باید مشاوران داخلی و خارجی صالحی برگزیده شوند که رسالتشان تربیت تک تک مدیران و پیدا کردن راه حل برای مشکلات خاص هر شرکت باشد. در دوده گذشته، نظریه پردازان دائماً ایده هایی با نامهای اختصاری و به زبان علمی ارائه کرده اند که ظاهراً می باید موفقیت در رقابت را تضمین کنند هرچه مشکلات مدیران پیچیده تر باشد. راه حلهایی که بیشتر آنان به دنبالش می روند، ساده تر خواهد بود. به طور مسلم این مسئله قابل درک است، زیرا همیشه منطقی تر است که مسئله را در خود شرکت حل کرد یا روشهایی را تغییر داد. تا همه سیستم را از هم پاشید و از نو ساخت. سالها مشاوران از گرایش مدیران به یافتن راه حلهای ساده برای مشکلات پیچیده بهره برداری کرده اند. اما اخیراً عوارض تلاشهایشان کم کم خود را نشان داده است. اخیراً فوست به مدیران مجله بیزینس ویک چنین توصیه کرد. اول از همه از مشاوران شکایت و درخواست غرامت کنید! در سراسر کشور، شرکتها شکایتهای متعددی علیه مشاوران خارجیشان به دادگستری برده اند. شکایتشان این است که مشاوران معروف مقادیر هنگفتی پول بابت توصیه هایشان گرفته اند و وضع شرکتها نه فقط بهتر نشده است، بلکه رو به خرابی گذاشته است. (۱)

کروگمن، ناظر دیگری که متوجه افزایش نارضایتی از مشاوران شده است. اخیراً در سرمقاله ای در نیویورک تایمز در مورد از هم پاشیدن شرکت انرون چنین نوشتند: خودبینی و فریب اینها کلماتی از روی جلد مجله فورچون زیر عنوان فاجعه انرون است. آنها را قبول داریم اما شاید مجله فورچون یک عامل مخرب را نادیده گرفته است: نظریه های مدیریتی مدروز... آیا نظریه های مدیریتی مدروز آنقدر اهمیت دارند؟ با نگاهی به فهرست کتابهای پرفروش در زمینه مدیریت متوجه می شویم پاسخ این سوال احتمالاً منفی است. شاید هم به این نتیجه برسیم که میزان اعتبار سردمداران مشاور مدیریت دیگر حتی به اندازه پنج، شش سال گذشته هم نیست و در اقتصادی رو به رشد، خوانندگان می خواهند بدانند چگونه سرمایه گذاری کنند، نه اینکه چطور به دنبال به برتری رسیدن در آشفته بازار اقتصاد بروند. دیگر زمان گنج کننده در رده های نخست قرار گرفتن کتابهای مدیرعامل خادگونه و چنین کنید، درسهایی درباب مدیریت از کهکشانها، نسل بعد سپری شده است. سالهاست استراتژیست های نخبه به مدیران هشدار می دهند تسلیم توصیه های وسوسه انگیز و راه حلهای فوری نشوند. عجیب آنکه مطبوعات اقتصادی هم اعتبار توصیه های نویسندگان کتابهای پرفروش مربوط به مدیریت را چندان زیر سوال نبرده اند. نیاز به گفتن ندارد که مدیران باید پیش از انجام کورکورانه توصیه های مشاوران سرشناس، به دنبال یافتن شواهد قانع کننده در مورد موثر بودن این توصیه ها باشند. متأسفانه، باوجود افزایش هشدارها و به اثبات نرسیدن اعتبار توصیه های مشاوران معروف و خودبین برای مدیران، هنوز این گونه توصیه ها بخش عظیمی از مطبوعات تجاری و اقتصادی و کار مشاوره را تشکیل می دهد. در این مقاله سعی بر آن است تا توجه مدیران را به سطحی بودن چنین توصیه هایی جلب کنیم، حتی اگر از طرف دست اندرکاران مدیریت ارائه شده باشد.

### اسطوره خدای مدیریت

بیشتر توصیه های مشاوران معروف مدیریت به عموم براساس تحقیقاتی است که با نتایج به دست آمده از آنها همخوانی ندارد. رایج ترین روندهای تحقیقی نادرستی که توسط این افراد به کار گرفته می شود، عبارتند از

۱ - نظریه ای شکل می گیرد که براساس آن یک یا چند ویژگی یا اقدام یک شرکت یا مدیران آن، باعث موفقیت آن شرکت شده است سپس تعدادی شرکت موفق که نشان داده اند چنین ویژگیهایی دارند یا آن اقدامات خاص را کرده اند، انتخاب می شوند. تجربه این شرکتها به صورت اصول موفقیت مدون می شود.

۲ - شیوه تحقیق دوم هم در اصل همان روش نخست است با این تفاوت که نظریه ای به صورت واضح شکل نمی گیرد. شاید این کار به صورت ناخودآگاه انجام می شود. تعدادی شرکت موفق انتخاب و ویژگیهای مشترکشان مشخص می شود. سپس این ویژگیها به عنوان اصول موفقیت ارائه می گردد.

در هر دو شیوه تحقیق، بدون استثناء اسطوره هایی به عنوان واقعیت پذیرفته می شود. الگوی تحقیق به کار گرفته شده توسط ارائه کنندگان توصیه های قلابی معمولاً براساس این فرض اثبات نشده است که موفقیت شرکتها به یک یا چند ویژگی یا اقدام خاص آنها یا مدیرانشان بستگی دارد مشاوران با گزینش تعدادی شرکت که عقیده دارند موفق هستند، آنها معمولاً براساس عملکرد گذشته آنها که با استانداردهای موجود محک زده شده است و برجسته کردن ویژگیهای مشترک آنها، از این تجزیه و تحلیل به عنوان «مدرکی» برای اعتبار توصیه هایشان استفاده می کنند. اگر چنین ویژگیهایی تداعی کننده موفقیت شرکتها باشد (نه آنکه علت موفقیت آنها به شمار آید)، باید وجود ارتباطی مثبت و معنی دار براساس نمونه گیری غیرگزینشی از شرکتها به اثبات برسد. اما روشی که بسیاری از سردمداران مشاوره مدیریتی برای تقویت این تداعی به کار می برند، برپایه نمونه گیری غیرگزینشی نیست. علاوه بر آن تداعی شدن چنین مسئله ای، به اندازه یک ارتباط دائمی اعتبار ندارد. برای پذیرفتن چنین تداعی براساس شیوه معمول تحقیق سردمداران مشاوره، مدیران باید از مشاوران بخواهند دست کم وجود شرایط زیر را به آنان نشان دهند: در نمونه گیری غیرگزینشی، درصد شرکتها موفق و اجدها ویژگیهای بیان شده، به طرز قابل توجهی بالاتر از شرکتها ناموفق باشد. درصد شرکتها موفق و اجدها ویژگیها به طرز قابل توجهی بالاتر از درصد شرکتها ناموفق باشد که آن ویژگیها را ندارند. درصد شرکتها ناموفق فاقد آن ویژگیها به طرز قابل توجهی بالاتر از درصد شرکتها واجد آن ویژگیها باشد. اما هنوز سوالات بسیاری برای مدیران باقی مانده است. قدم مهم بعدی تثبیت این مسئله است که آیا ارتباطی دایمی میان این ویژگیها و اقدامات و موفقیت وجود دارد یا نه؟ ذکر مثالی از تاریخ پزشکی، اهمیت اثبات ارتباط دایمی و تکیه نکردن صرف به شواهد روایت شده را نشان می دهد.

### ارتباط میان دوده و بیماری سل

چندسال پیش معلوم شد در محله هایی که درصد ابتلا به بیماری سل در آنها بالاست، میزان دوده موجود در هوا بیشتر از محله های دارای درصد کمتری از ابتلا به بیماری سل است. علاوه بر آن، درصد محله های دارای میزان بالای ابتلا به سل و دارای میزان دوده زیاد، به نحو چشمگیری بیشتر از محله های با میزان دوده کم است. همچنین درصد محله های دارای میزان پایین ابتلا به سل، اما با میزان دوده زیاد بسیار کمتر از محله های دارای میزان دوده کم است. از این مشاهدات (به غلط) نتیجه گرفته شد، که دوده موجود در هوا باعث ایجاد بیماری سل می شود (یا دست کم در ایجاد آن بی تاثیر نیست) به دنبال آن، مشخص شد دوده در محله های دارای اجاره کمتر و واحدهای مسکونی ارزانتر - به عبارت دیگر محله های مسکونی طبقه پایین - بیشترین مقدار را دارد. مردم طبقه پایین معمولاً تغذیه نامناسبتری در مقایسه با طبقات مرفه دارند. به این ترتیب ارتباطی دایمی میان تغذیه و سل کشف شد، اما میان سل و دوده ارتباطی مشخص نشد. از راه قیاس، برای اثبات قابل قبول این مسئله که ویژگیهایی خاص با موفقیت شرکتها ارتباط مستمر دارند، باید ثابت کرد که ویژگیها یا اقدامات دیگری بر موفقیت اثر نمی گذارند. البته باید ویژگیهای زیادی را به مرحله آزمایش گذاشت تا به چنین نتیجه ای رسید (کاری که عملی نیست). این واقعیت که موفقیت را به شکلی نادرست به داشتن ویژگیهایی خاص نسبت دهند، به معنای آن نیست که این نسبت دادن لزوماً اشتباه بوده است، بلکه نشان می دهد نتیجه گیری درست نبوده و احتمال اشتباه بسیار زیاد است.

### فشرده کردن تجربه و تبدیل آن به شعارهای کلیشه ای

پیترز و واترمن: علاوه بر اشتباهاتی در استنتاج، بسیاری از توصیه های منتج شده از مطالعات انجام شده توسط بسیاری از دست اندرکاران مشاوره، شکل شعارهای کلیشه ای را به خود می گیرد - جملاتی که هیچ شخص منطقی خلافشان را تایید نمی کند. به عنوان مثال، دو تن از بانفوذترین مشاوران اقتصادی دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ پیترز و واترمن، به ما توصیه می کنند، با مراجعه کنندگانتان تماس نزدیک خود را حفظ کنید. (۲) اگرچه بعضی ناظران آگاه دنیای مدیریت به مدیران هشدار داده اند آنقدر به مراجعه کنندگان فعلی خود نزدیک نشوند که در مورد نیازهای مراجعان آینده به اشتباه بیفتند، هیچ کس به طور جدی به مدیران توصیه نمی کند از مراجعانشان فاصله بگیرند. همچنین پیترز و واترمن به مدیران پیشنهاد می دهند به فعالیت علاقه نشان دهند. آیا هرگز کسی ما را تشویق به عدم علاقه به فعالیت می کند؟

پیترز در سال ۱۹۹۶ اذعان می کند این اظهارات، توضیح واضح است و چنین می گوید: البته که شعار کلیشه ای است. اما در ۱۹۸۲ خبر مهمی بود. ما اول گفتیم بهترین و بزرگترین شرکتها - فمل هیولت پاکارد M.D. ۳ و جانسون و جانسون فعالیت خوبی دارند و بعد درباره اش فکر کردیم، نه عکس آن (۳). پیترز و واترمن در کتاب پرفروششان، در جستجوی بهترین (۱۹۸۲)، علم مدیریت را از مسیر درست به شدت منحرف کردند. اکنون زمان به اندازه کافی گذشته است که بتوان احمقانه بودن توصیه هایشان را تشخیص داد. در سال ۱۹۹۸، کتاب ضد قهرمان پروری در مدیریت به نام جادوگران، چنین عنوان کرد: در کتاب در جستجوی بهترین، ۴۳ شرکت برتر آمریکایی معرفی شدند و سعی شد سرچشمه های موفقیتشان شناسانده شود. اما هنوز پنج سال از انتشار کتاب نگذشته، دو سوم شرکتهای مورد مطالعه دیگر جزو برترینها نبودند. اما پیترز به جای آنکه سکوت پیشه کند. کتابهای بیشتری منتشر کرد و راه حلهای مختلفی برای مشکلات آمریکا ارائه داد (۴).

پیترز همچنان با شوری مذهبی به پیشگوئیهای افسانه ای خود ادامه داد. حتی هنوز هم با وجود جنجال بر سر اینکه بعضی از اطلاعات مورد استفاده در کتاب در جستجوی بهترین، ساختگی بوده است (۵)، به این کار ادامه می دهد. اگرچه گفته می شود در مصاحبه ای به جعلی بودن احتمالی اطلاعات اذعان کرده است. اما هنوز ادعا می کند که نتیجه گیریهایش معتبرند. بدیهی است که عقاید او، هرچند هم با شور و حرارت ارائه شوند، جای شواهد مستند را نمی گیرند. استفن آرکووی: کووی در کتاب پرفروشش به نام هفت عادت افراد بسیار کارآمد، پیشنهاد می کند مردم برای کارآمد شدن ویژگیهای زیر را در خود پرورش دهند:

۱ - مبتکر باشند؛

۲ - از آغاز، انتهای مسئله را در نظر بگیرند؛

۳ - اولویت مسایل را حفظ کنند؛

۴ - همواره به برد صددرصد فکر کنند؛

۵ - اول سعی کنند بفهمند، بعد خود را به دیگران تفهیم کنند؛

۶ - گروهی کار کنند؛

۷ - شمشیرشان را تیز کنند.

حال تصور کنید شخصی خلاف چنین اظهاراتی را بگوید.

مبتکر نباشید؛

کار را بدون در نظر گرفتن پایان آن آغاز کنید؛

اولویتها را رعایت نکنید؛

پیش از فهمیدن، سعی کنید خود را بفهمانید؛

از کار گروهی دوری جوئید؛

کاربری نداشته باشید.

جدا از پیش پا افتاده بودن آشکار شعارهای کووی، او هیچ مدرکی برای اثبات موثر بودن توصیه هایش برای موفقیت ارائه نمی دهد. نام بردن از اشخاصی که چنین ویژگیهایی دارند و کارآمد هستند، مدرک مستندی به شمار نمی آید. همچنین، مطالعه صحیح نشان می دهد که هیچ شخص غیر کارآمدی چنین خصوصیتی ندارد و هرکس چنین ویژگیهایی دارد، کارآمد است. قانون کلی سنجش ارزش اطلاعات با میزان شگفتی زا ماندن پیام ارتباط پیدا می کند. پس از گذشت زمان کافی و تجربه به کارگیری این شعارها در عمل، چقدر شگفتی در ویژگیهای بیان شده توسط کووی باقی می ماند؟

آری دگوس: دگوس و همکارانش در کتاب شرکت زنده (۱۹۹۷) عنوان کردند که از ۳۰ شرکت دارای سابقه حداقل صدساله، ۲۷ شرکت سابقه به نسبت خوبی دارند. از جمله دوپونت، دلبیو، آر. گریس، کداک، میتسویی سوفیتسو و زیمنس. او سپس می پرسد. این شرکتهای بی نهایت موفق چه وجوه مشترکی دارند؟ نخست، توجه داشته باشید که دست کم یک شرکت مورد اشاره، یعنی کداک، باوجود قدمتش، با در نظر گرفتن عملکرد اخیرش، در مجموع بی نهایت موفق، شمرده نمی شود. دگوس در توضیح طبقه بندی خود می گوید، ... ما به دنبال یافتن ارتباطی بودیم، می دانیم ارتباطها همیشه قابل اطمینان نیستند. باوجود این، گروه ما در ۲۷ شرکت باقیمانده، چهارویژگی شخصیتی مشترک مشاهده کرد که می تواند دلیل پایدارماندن شرکتهای باشد (۶). اما بسیاری ویژگیهای دیگر نیز می توانند دلیل چنین امری باشند. سوال این است، آیا ویژگیهای دیگر می تواند دلیل پایدارماندن شرکتهای باشند؟ ویژگیهای مشخص شده توسط دگوس، نتیجه گیری به شمار نمی آیند، بلکه سرنخهایی برای بررسی و اساس امتحان نظریه ها هستند. متأسفانه دگوس سپس چنین ادامه می دهد که ظاهراً ارتباط مستمری میان این چهار ویژگی و ماندگاری وجود دارد. او می گوید، این چهار ویژگی، شخصیت اصلی شرکتهایی را که صدها سال با موفقیت کار کرده اند، تشکیل می دهد (۶).

### چهار ویژگی این شرکتهای عبارتند از:

۱ - محافظه کار در سرمایه گذاری؛

۲ - حساسیت نشان دادن به جهان اطراف خود؛

۳ - آگاهی از هویت خود؛

۴ - تحمل افکار جدید (۶).

دگوس سپس می پرسد، ... مدیران شرکتهای پویا چه اولویتهایی برای خود و کارمندانشان قائل می شوند؟ این اولویتهای عبارتند از: ارزش دادن به افراد، نه سرمایه ها؛

شل کردن فرمان و کنترل؛

برنامه ریزی برای آموزش؛

شکل دادن به جامعه بشری.

به آسانی می توان شرکتهایی را معرفی کرد که عمر صدساله نداشته اند (به عنوان مثال به دلیل ادغام یا فروخته شدن) اما چنین ویژگیهایی از خود نشان داده اند. این ویژگیها منحصر به شرکتهای دارای سابقه طولانی نیست، بلکه مشخصه هایی است که عقل سلیم آنها را مطلوب می یابد. نباید چیز بیشتری از آنها انتظار داشت. تردیدی در شناخت قابل ملاحظه «دگوس» از مدیریت وجود ندارد. اظهاراتش نشان می دهد ناظر بسیار آگاهی در صحنه اقتصاد شرکتهای است. اما متأسفانه حاصل این آگاهی گسترده، چیزی در مورد ارتباط موجود میان ویژگیهای به ظاهر مورد نیاز تعریف شده توسط او و ماندگاری را روشن نمی کند. گری همل: همل در کتاب رهبری انقلاب، آنچه را اصول پنهان نوآوری بنیادین می داند، مطرح می کند. به ریشه های آن می پردازد و اصولی برای برنامه ریزی در جهت تجدید حیات مداوم شرکتهای ارائه می کند. سپس به طرح آنچه شرایط لازم برای ایجاد انقلاب موفق در شرکتهای می داند، می پردازد. در دفاع از اصولش، به این واقعیت ظاهری اشاره می کند که این اصول به شرکتهایی از قبیل انرون، چارلز شواب، ئی جی کاپیتال و رویال / شل کمک کرده است تا بارها و بارها تجدید حیات کنند. قوانین نوآوری دهگانه اش شامل جملات شعارگونه ای در حدود این شرکتهای و معدودی شرکت دیگر است.

### این اصول دهگانه عبارتند از:

۱ - خواسته های غیرمنطقی برای خود تعیین کنید؛

۲ - تعریف فعالیت اقتصادیتان را گسترش دهید؛

۳ - آرمانی به وجود بیاورید، به پول در آوردن اکتفا نکنید؛

۴ - به حرفهای نو گوش دهید؛

۵ - پذیرای ایده ها و افکار جدید باشید؛

۶ - پذیرای سرمایه های جدید باشید؛

۷ - به استعدادها مجال رشد بدهید؛

۸ - خطر آزمایشهای تجربی را به حداقل برسانید؛

۹ - مانند یک سلول زنده رفتار کنید - تقسیم شوید و تقسیم شوید؛

۱۰ - به نوآورانان حقوق خوبی بدهید - بسیار خوب (۷).

همل نمی گوید آیا این اصول در کل، برای ایجاد تحولی که او مدعی آن است، لازم یا کافی هستند؟ البته هنگام بحث در مورد بعضی از این اصول، به این مطلب می پردازد، به عنوان مثال، درباره اصل اول می نویسد. خواسته های جسورانه به تنهایی و ناگهان باعث ایجاد استراتژی های غیرمعمول نمی شود، اما نبود آنها همیشه به درپیش گرفتن استراتژی های بی مایه و دنباله رو می انجامد (۷) به عبارت دیگر، این اصل برای ایجاد تحول اساسی که او مبلغ آن است، لازم است اما کافی نیست. چه دلیلی وجود دارد که نبود خواسته های جسورانه همواره به درپیش گرفتن استراتژی های بی مایه و دنباله رو بینجامد؟ اگر پاسخ این باشد که بدیهی است، مثل آن است که گفته شود شعاری کلیشه ای بیش نیست. بدیهی نیست، چه مدرکی برای اثبات صحیح بودن آن ارائه می شود؟ حتی شواهدی هم خلاف آن وجود دارد. شرکتیهای مانند تویوتا با رشد فزاینده در محیطی رقابتی و گسسته، به موفقیت رسیده اند. یگانه دفاع هم از این عقیده به یک مثال، شرکت فدرال اکسپرس، منحصر می شود. او برای اثبات اصول دیگرش، مثالهای بیشتری می آورد. به عنوان مثال، در توضیح اصل دوم، به شرکتیهای ویرجین، دیسنی، ئی جی کاپیتال و شواب اشاره می کند (۷). باوجود همخوانی اصول هم با عقل سلیم، واقعیت این است که او هیچ دلیل برای اثبات لازم، یا کافی بودن آنها برای ایجاد شرکتیهای قادر به متحول کردن خود نمی آورد. چند شرکت با وجود پیروی از اصول او، به چنین تحولی دست نیافته اند؟ چند شرکت بدون تکیه به این اصول متحول شده اند؟ تا زمانی که پاسخی به این سوالات داده نشود. پذیرفتن اصول هم نوعی خیال پردازی است و اساس منطقی ندارد. از آنجا که هم یکی از ناظران آگاه و برجسته صحنه مدیریت است. تصور همه آن است که می توان از گزارشهایش به عنوان راهنمای تصمیم گیری استفاده کرد. باوجود این، به خطر انداختن موقعیت یک شرکت و انجام اقدامات نوآورانه و انقلابی اما محک زده نشده برای رسیدن به موفقیت، کاری است خطرناک. نی در مجله کانتکست (۱۹۹۹). به نقد کتاب رقابت برای آینده، اثر همل و پراهلاد (۱۹۹۴) می پردازد. او با مقایسه سهام شرکتیهای تحسین شده توسط نویسندگان کتاب با P&S۵۰۰ از ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۸ (۸). نشان می دهد که از نه شرکتی که در کتاب به عنوان نمونه های موفق به کارگیری هنر رقابت برای آینده ذکر شده اند، عملکرد هفت شرکت، زیر و فقط دوش شرکت بالاتر از SP۵۰۰ بوده است (۸). چرا توصیه های ناکارآمد همگانی شده است؟ دل مشغولی مطبوعات اقتصادی به مدروز ظاهراً نشان دهنده آن است که مدیران به دنبال راه حل های جدیدی در بازار می گردند. این تلاش تا حدودی به علت شکست خوردن ایده های سنتی در عرصه تغییرات سریع، پیچیدگی و ناپایداری بازار اقتصادی است. چنین شرایطی زمینه برای همگانی شدن توصیه های نادرست یا بی حاصل فراهم می کند. کریستنسن می گوید: متأسفانه بسیاری از نویسندگان کتابهای راهنمای مدیریت اغلب دیدگاهی براساس الهام تجربه انتخاب می کنند. آنان سپس مجموعه ای از مثالهای دوبراگرافی به دقت انتخاب شده برای اثبات نظریه خود ارائه می کنند و کتابهایی شبیه لباسهای یک اندازه به همه سایز می خورد می نویسند. پیامشان این است: اگر کاری را بکنید که این شرکتها کرده اند. شما هم موفق خواهید شد. یکی از دلایل وجود این همه روشهای مدیریت گذرای مد روز این است که توصیه هایشان دقیقاً به این شیوه به دست آمده و تبلیغ می شوند. به همین دلیل مدیران درباره مد جدید مطلبی می خوانند، آن را امتحان می کنند، متوجه می شوند نتیجه ای ندارد. کنارش می گذارند و سراغ مد بعدی می روند (۹). علاوه بر آن، آرگریس نشان می دهد بسیاری از توصیه فروشان و مشاوران معروف، خود به آنچه تبلیغ می کنند، عمل نمی کنند. بخصوص کووی و کتنزبک (رهبران تغییر واقعی) و کوتر (رهبری تغییر) را مثال می زند (۱۰) این نویسندگان هیچ کدام شیوه آزمایش روش مند و ارزیابی توصیه هایشان را در پیش نگرفته اند، آنها هم مانند بسیاری از مدیران به صورت غریزی عمل می کنند. پس تعجبی ندارد همان طور که دگوس اشاره می کند. طول عمر متوسط شرکتیهای آمریکایی کمتر از ۲۰ سال است (۶). چرا کادر مدیریت شرکتها به توصیه های بد یا بی حاصل گرایش پیدا می کند؟ دراکر به این سوال چنین پاسخ می دهد: «عدم امنیت، ما در دوره تغییراتی بسیار سریع گرفتار شده ایم، همه احساس می کنند باید پاسخ درستی در جایی وجود داشته باشد. اما علاوه بر این، فکر کردن کار بسیار سختی است و مدهای مدیریتی جایگزین بسیار مناسبی برای فکر کردن است» (۱۱).

مدیران چگونه می توانند واقع بینانه و با استدلال کافی مشاوران خود را ارزیابی کنند؟ آنها باید بیاموزند که شعارها و توضیحات مشاوران را تشخیص دهند و این به خاطر آن است که برخی توضیحات و شعارها در واقع توضیح واضح است و ممکن است مشاوران مشاوره هایی تکراری و بودن نتیجه را انجام دهند و بدیهی است که توضیح واضح مشکلی را حل نخواهد کرد و مشاوران نیز باید هوشمندانه عمل کنند و اطلاعاتی فراتر از گستره و دامنه عملکرد مورد بحث را ارائه نکنند، زیرا ممکن است اطلاعات مزاد نه تنها سودمند نباشد بلکه برای آن حوزه مضر نیز باشد. هر وقت به توصیه ای کلی بر می خورید، صرف نظر از منبع آن، شواهدی برای اثبات اعتبارش درخواست کنید. اگر شواهدی وجود ندارد، یا توصیه را ندیده بگیرید یا با علم به اینکه پذیرفتن آن پایه منطقی ندارد و باید آن را امتحان کرد، آن را بپذیرید. اگر منبع توصیه کننده، شواهدی برای اثبات اعتبار توصیه ارائه کرد، آن شواهد باید ارزیابی شوند. وقتی موفقیت یک شرکت به عنوان دلیل موثر بودن تبعیت از یک نظریه یا مجموعه ای از شعارها، ارائه می شود، به دیدن مدیران آن شرکت بروید و از ارزیابی دست اول آنها آگاه شوید.

### راه حلهای سریع در مقابل راه حلهای نظام مند

سیاری از ابزارهای مدیریت برای حل مشکلاتی خاص به خود به کار می آید. — عنوان مثال، الگوبرداری مهندسی مجدد فرایندها، برون سپاری و مدیریت کیفیت و نظایر آن. با وجود این، به کارگیری ابزار و روشهای گوناگون برای بازسازی و شکل دهی مجدد به بخشهایی از شرکت، بدون در نظر داشتن اثر آنها بر عملکرد کلی شرکت، می تواند زیان آور باشد. مشکلات بزرگ زمانی آغاز می شود که سازمان توانایی به کارگیری از این ابزارها را نداشته باشد و چنانچه از این ابزارها به موقع استفاده نشود همانند نوش داروی پس از مرگ سهراب برای سازمان خواهد بود. اما اگر کاربران توانایی استفاده از چنین ابزارهایی نداشته باشند، در جهت تجدید حیات کل سازمان، مشکلات بیشتر می شود. به همین دلیل، پیش از به کارگیری چنین ابزاری به عنوان راه حلی سریع برای مسایل پیچیده و رقابتی، باید تعمق کافی به خرج داد. شاید مهمترین مسئله این باشد که تلاش بی حاصل برای استفاده از نوشارو، توجه و منابع را از راه حلهایی منحرف می کند که ممکن است برتری رقابتی واقعی به همراه بیاورند و مدیرانی واقعاً آگاه و کارا تربیت کنند.

مقاله حاضر برگرفته از سایت [WWW.EMERALDINSIGHT.COM](http://WWW.EMERALDINSIGHT.COM) است.

### منابع:

- ۱ - "FIRST, SUE ALL - ۱ JULY ۱۳۲۰۰۰", BUSINESS WEEK, FOST, D.,
- ۲ - R., IN SEARCH OF EXCELLENCE: LESSONS FROM AMERICA'S BEST-RUN COMPANIES, HARPER .PETERS, T.J. AND WATERMAN - ۲ ROW, NEW YORK, NY, & ۱۹۸۲.
- ۳ - DECEMBER, ۲ CONTINUES, FORBES PETERS, T.J., THE SEARCH FOR EXCELLENCE - ۳ ۱۹۹۶.
- ۴ - THE WITCH DOCTORS, THE NEW YORK TIMES BOOKS, A DIVISION OF RANDOM .MICKLETHWAIT, J. AND WOOLDRIDGE, A - ۴ HOUSE. ۱۹۹۶.
- ۵ - EXCELLENCE FAKE DATA? A MAGAZINE BYRNE, J.A., "THE REAL CONFESSIONS OF TOM PETERS; DID IN SEARCH OF - ۵ .۲۰۰۱ .DECEMBER ۳ SUGGESTS IT DID", BUSINESS WEEK,
- ۶ - ۱۹۹۷ BOSTON, MA, .DE GEUS, A., THE LIVING COMPANY, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS - ۶
- ۷ - .۲۰۰۰ .JUNE ۱۳ HAMEL, G., "REINVENT YOUR COMPANY", FORTUNE, - ۷
- ۸ - ۱۹۹۹ .NEE, E., "BOOK REVIEWS: THE TEST OF TIME", CONTEXT, SPRING - ۸
- ۹ - COMPANES FAIL AND WHY THEORY CHRISTENSEN INTERVIEW, "THE INNOVATOR'S EDUCATOR LOOKS AT WHY GREAT - ۹ .۲۰۰۱ QUARTER, BUSINESS, FOURTH & TRUMPS DATA), STRATEGY
- ۱۰ - ۲۰۰۰ OXFORD UNIVERSITY PRESS, NEW YORK, NY, .ARGYRIS, C., FLAWED ADVICE AND THE MANAGEMENT TRAP - ۱۰
- ۱۱ - ۲, P. ۱۹۹۷ SEPTEMBER, ۱۵ F. DRUCKER - A MEETING OF THE MINDS", CIO MAGAZINE, DRUCKER INTERVIEW, PETER - ۱۱