

یافته‌های پژوهشی جدید نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل پیش‌برد کارها در بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان چیز دیگری است: حماقت جمعی. در این روند افراد باهوش به سرعت در می‌یابند که هوشمندانه‌ترین کار احمق بودن است. آنهایی هم که مدام با پیشنهادهای نوآورانه به استفاده از هوششان اصرار بورزند کنار گذاشته می‌شوند.

مدیریت بر پایه بی‌تفاوتی



ایان — هر تابستان هزاران نفر، از بهترین و بااستعدادترین دانش‌آموختگان، به نیروی کار اضافه می‌شوند. هوش خام و بالاتر از میانگین آن‌ها، قبل از ورود به بازار کار، سال‌ها در بهترین دانشگاه‌های جهان پرداخت شده و شکل می‌گیرد. پس از پشت‌سرگذاشتن تحصیلات گزینشی مقدماتی و فارغ‌شدن از تحصیلات تکمیلی رقابتی، این نیروهای تازه‌کار امیدوارند که شغل آینده فرصت کافی را برای به‌کارگیری استعداد ذهنی‌شان در اختیار آن‌ها قرار دهد، اما واقعیت پیش رویشان غافل‌گیری ناخوشایندی است.

چیزی نمی‌گذرد که جوان‌های باهوش اضافه‌شده به نیروی کار درمی‌یابند اگرچه هوش بالا دلیل انتخابشان بوده، قرار نیست از آن استفاده کنند. کارهای روزمره‌ای که به آن‌ها سپرده می‌شود به‌نظرشان احمقانه می‌آید. در این شرایط، اگر هم ناخواسته اشتباه کرده و از هوششان استفاده کنند، با غرولندهای همکاران و هشدار نرم رؤسایشان روبه‌رو خواهند شد. چند سال تجربه به آن‌ها خواهد آموخت که، هرکس بیشتر به این بی‌فکری گروهی تن دهد، بیشتر پیشرفت می‌کند.

یکی از شرکت‌های مشهوری که من و متس آلوسون در کتاب پارادوکس حماقت ۱ (۲۰۱۶) بررسی کردیم فقط و فقط بهترین و بااستعدادترین افراد را استخدام می‌کند. زمانی که این نیروهای تازه‌وارد باهوش به محیط کار وارد می‌شدند، منتظر چالش‌های ذهنی عظیمی بودند. باوجود این چیزی نمی‌گذشت که خود را مشغول ساعت‌ها کار روزمره «ملال‌آور» و «بیهوده» می‌دیدند. پس از چند سال انجام کارهای خسته‌کننده، امیدوار بودند که پیشرفت کنند و به کارهای جالب‌تری برسند، اما این اتفاق هم نمی‌افتاد. همین‌طور که رد این مشاوران بلندپرواز و جوان بالاتر می‌رفت، بیشتر درمی‌یافتند که رسیدن به راه‌حل‌های همه‌جانبه و دقیق اهمیتی ندارد؛ آنچه مهم است راضی نگه‌داشتن مراجعان با استفاده از نمایش‌های چشمگیر پاورپوینت است. آن‌هایی که سعی می‌کردند نگاهی همه‌جانبه به مشکلات مراجعان داشته باشند با استقبال چندانی روبه‌رو نمی‌شدند و اگر باز هم به استفاده از مغزشان اصرار می‌ورزیدند خیلی مؤدبانه به آن‌ها گفته می‌شد که باید دنبال کار دیگری بگردند.

یکی از نیروهای تازه‌واردی که با این مشکل روبه‌رو شده بود جک نام داشت. او، پس از سال‌ها گذراندن تحصیلات تکمیلی، در زمین حاکمیت شرکتی ۲ تخصص داشت. جک به یکی از شرکت‌های بزرگ مشاوره پیوست، به این امید که بتواند با تخصصش بهبودی در امور ایجاد کند. باوجود این به‌سرعت خود را مشغول برنامه‌هایی یافت که هیچ ارتباطی به تخصصش نداشت. او به‌عنوان کارشناس جهانی با مشتریان روبه‌رو می‌شد، اما تمام دانسته‌هایش به یافته‌های چند دقیقه جست‌وجو در اینترنت شرکت محدود می‌شد. جک فهمیده بود که کار اصلی‌اش نه حل مشکلات مشتریان که جلب نظر آن‌هاست. او می‌دانست که تلاش برای استفاد از اثربخش از تخصصش باعث نارضایتی مدیران مافوقش خواهد شد.

ما بیش از یک دهه به مطالعه شرکت‌هایی مانند این شرکت مشاوره مدیریت مشغول بودیم، شرکت‌هایی که افرادی با آی.کیو بالا و تحصیلاتی چشمگیر استخدام می‌کردند. در این سال‌ها با صدها نفر از افرادی صحبت کردیم که در حوزه‌های مختلف مشغول بودند؛ از شرکت‌های مهندسی گرفته تا بخش‌های دولتی، دانشگاه‌ها، بانک‌ها، رسانه‌ها و شرکت‌های داروسازی. پیش‌فرض ما این بود که احتمالاً بیشترین پیشرفت متعلق به باهوش‌ترین افراد است، اما یافته‌هایمان چیز دیگری می‌گفت.

سازمان‌ها افراد باهوش را جذب و سپس آن‌ها را به استفاده نکردن از هوششان تشویق می‌کنند. در این سازمان‌ها پرسیدن سؤالات سخت یا تفکر عمیق هدررفتی خطرناک شمرده می‌شود. کارمندان با استعداد به سرعت می‌آموزند که باید به محدودترین و نزدیک‌بینانه‌ترین شکل ممکن از استعدادهای ذهنی‌شان استفاده کنند.

آن‌هایی که یاد می‌گیرند مغزشان را خاموش کنند پاداشش را خواهند گرفت. این افراد، با دوری از تفکر زیاد، قادر خواهند بود تنها روی تمام کردن کارها متمرکز شوند. علاوه بر این، دوری از این سؤالات دشوار ناشی از تفکر موجب می‌شود مشاغل کارمندان با یکدیگر به حداقل برسد. کارمندانی که بی‌توجه به مسائل دیگر از خطوط ترسیم‌شده شرکت پیروی می‌کنند، «آدم رهبری» ۳ پنداشته شده و ارتقا می‌یابند. افراد باهوش به سرعت درمی‌یابند که تنها در یک صورت می‌توان پیشرفت کرد: «پایت را که گذاشتی در محیط کار، در مغز را تخته کن.»

در طول مطالعاتمان روش‌های مختلفی را یافتیم که انواع و اقسام شرکت‌ها با استفاده از آن‌ها افراد باهوش را به عدم استفاده کامل از هوششان تشویق می‌کنند. قوانین و روندهای روزمره متعددی در این شرکت‌ها وجود داشت که باعث می‌شد افراد، به جای صرف انرژی روی کارهای اصلی‌شان، آن را صرف تبعیت از بوروکراسی کنند. پزشکانی بودند که به جای رسیدگی به مریض فقط سعی می‌کردند وظیفه‌های مشخص‌شده‌شان را انجام دهند؛ معلم‌هایی که بیش از اینکه وقتشان را با تدریس به دانش‌آموزانشان بگذرانند به دنبال پیگیری رویه‌های بوروکراتیک بودند. یکی از این نمونه‌ها هانس، مدیر یک نهاد محلی دولتی، بود: بعد از بازدید ناظری از مرکز، فهرستی ۲۵ موردی از آنچه نیازمند رسیدگی بود برای او ارسال شد. به این ترتیب نهاد تحت مدیریت هانس ۲۵ سیاست و رویه جدید مشخص کرد. نتیجه: ناظر راضی شد، اما آنچه در حقیقت انجام می‌شد تغییری نکرد. حکایت‌هایی از این دست به ما نشان داد که تبعیت کورکورانه از قواعد و قوانین تا چه حد می‌تواند افراد را از انجام کارهای اصلی‌شان منحرف کند. دکترها، معلم‌ها و کارمندان دولتی همگی می‌دانستند که قوانین و قواعدی که هر روز از آن‌ها پیروی می‌کنند اموری بیهوده و انحرافی هستند. با این حال ترجیح می‌دادند خیلی به این مسئله فکر نکرده و فقط به وظایف مشخص‌شده خود عمل کنند.

طبق یافته‌های ما، یکی دیگر از سرچشمه‌های حماقت در شرکت‌ها اعتقاد عمیق به رهبری است. در بسیاری از سازمان‌های امروزی، مدیر بودن صرفاً مقامات اجرایی بالادست را راضی نمی‌کند. آن‌ها می‌خواهند رهبر باشند. این مدیران نقش خود را فراتر از پیش بردن کسب و کارهایشان می‌دانند و می‌خواهند پیروانشان را هم دگرگون کنند. آن‌ها با حرارتی وصف‌ناشدنی از «بصیرت» ۴، «باور» ۵ و «اصالت» ۶ سخن می‌گویند. با شنیدن این حرف‌ها انسان انتظار دارد که محیط‌های کاری پر از رهبرانی مانند نلسون ماندلا باشد. با این حال، وقتی با دقت بیشتری به یک روز کاری این رهبران خودخوانده می‌نگری، متوجه می‌شوی که داستان چیز دیگری است.

هر قدر هم در فعالیت‌های روزانه آن‌ها بگردی، کمتر اثری از رهبری می‌بینی. اکثر مدیران اجرایی روزهایشان را با نشست‌ها در جلسات، پرکردن فرم و ابلاغ دستورات می‌گذرانند. به عبارت دیگر آن‌ها بوروکرات هستند. اما بوروکرات بودن صرفاً جذابیت خاصی ندارد و عنوان مناسبی هم برای کارت ویزیت آن‌ها نیست. این مدیران اجرایی، برای آنکه نقششان مهم‌تر و جذاب‌تر از آنچه هست به نظر برسد، به معنادار رهبری تبدیل می‌شوند. آن‌ها کتاب‌های رهبری می‌خوانند. برای زیردست‌های خسته و کسلشان دربار رهبری سخنرانی‌های مطول می‌کنند و مهم‌تر از همه در کلاس‌ها، سمینارها و جلساتی شرکت می‌کنند که در عنوانشان از واژه «رهبری» استفاده شده باشد. محتوای بسیاری از این کلاس‌های تحول رهبری را می‌توان بدون اینکه مشکلی پیش بیاید در مهدکودک‌ها یا محفل‌های نیو ایچ ۷ هم به کار گرفت. در برخی کلاس‌های تحول رهبری از حاضرین خواسته می‌شود که اسبی را دور حیاط هدایت کنند، از کتاب‌های رنگ‌آمیزی استفاده کنند، یا لگو بسازند. هم‌این کارها هم به عنوان بهبود آن‌ها برای رهبری انجام می‌گیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهشگرانی مانند جفری ففر از استنفورد، تنها در آمریکا هر ساله حداقل چهارده میلیارد دلار صرف بهبود رهبری می‌شود، بدون اینکه در عمل تأثیری روی بهبود کیفیت رهبران داشته باشد. یافته‌های پژوهش خودمان نیز نشان می‌دهد که اکثر کارمندان در شرکت‌های دانش‌بنیان نیاز چندانی به رهبری ندارند. آن‌هایی که کارها را انجام می‌دادند افرادی خودانگیزه بودند که معمولاً بیش از رؤسایشان با زیربوم شغلیشان آشنا بودند. به نظر آن‌ها کارهای عجیب و غریبی که مقامات مافوقشان به نام رهبری انجام می‌دادند صرفاً مزاحمتی بیهوده برای کارهای اصلی بود. جرج، که مدیر یکی از شرکت‌های مهندسی فناوری پیشرفته بود، خودش را برای ما فردی «با ذهن باز» ۸ توصیف کرد. وقتی از زیردستانش در مورد کار او پرسیدیم، گفتند صبح‌ها صبحانه را فراهم می‌کند و سالی یک بار هم مراسم شراب‌چشان راه می‌اندازد.

یکی دیگر از سرمنشأهای حماقت در سازمان‌ها اعتقاد عمیق به قدرت برندهاست. به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌ها فرض می‌کنند که فقط با تغییر نشانگان می‌توانند گل شرکت را دگرگون کنند. با کمال تأسف این خیال خام معمولاً در مدیران اجرایی رده بالا مرسوم است. ما بارها شاهد فعالیت‌های پرهزینه تغییر برند بودیم که در نهایت چیزی بیش از تغییر لوگوی شرکت نبوده است. یونیورسیتی آو وسترن سیدنی میلیون‌ها دلار خرج کرد تا به وسترن سیدنی یونیورسیتی تبدیل شود. همین‌طور استرلین اپرا فرایندی پرهزینه را طی کرد تا به اپرا استرلیا تبدیل شود. نشان بَنک آو استرلیا هم امیدوار بود با تبدیل به نشان استرلیا بَنک از این رو به‌ان رو شود.

معمولاً این دل‌بستگی به برندسازی چیزی بیش از مشغولیتی کوچک و بی‌نتیجه نیست. در یکی از شرکت‌های مورد مطالعه به گروهی از مدیران بازاریابی برخوردیم که کارشان فروش طیفی از کالاها از جمله خمیردندان بود. آن‌ها هم به‌طور طبیعی شیفته قدرت جادویی برندسازی بودند. یکی از این مدیران به ما گفت با برندگان است که «زنده می‌مانید یا می‌میرید». اما زمانی که از آن‌ها پرسیدیم چه چیز در فروش خمیردندان‌ها تأثیرگذار است، گفتند که مصرف‌کنندگان «فقط چیزی را

برمی‌دارند که در قفسه کالاهای تخفیف‌خورده قرار داشته باشد» و اینکه «افراد علاقه خاصی به خمیردندان ندارند». درحقیقت آن‌ها اذعان داشتند که تنها قیمت تعیین‌کننده است.

دل‌بستگی به برندسازی در بسیاری از شرکت‌ها حتی می‌تواند به عامل حواس‌پرتی خطرناکی تبدیل شود. چند سال پیش، مقامات لشگری در سوئد تصمیم گرفتند، در اقدامی عظیم، برند خود را تغییر دهند. متأسفانه، این کار مستلزم لغو بعضی تمرین‌های نظامی بود. یکی از فرماندهان در زمان معرفی طرح تغییر برند گفت: «اگر املت می‌خواهی بالاخره باید تخم‌مرغ را بشکنی. درست است که بعضی تصور می‌کنند این مسیر پرهزینه است، اما درنهایت یک املت درست و حسابی خواهیم داشت.» بعد از اینکه میلیون‌ها خرج شد تا همه چیز از تابلو گرفته تا رومیزی عوض شود، این فرمانده ارشد نظامی اذعان کرد که اقدامات انجام‌شده برای تغییر برند اشتباه بوده است. حداقلش این بود که این روند بدون سروصدا متوقف شد و خشم عمومی را برنینگخت.

اما همیشه هم اوضاع به این خوبی پیش نمی‌رود. در اواخر دهه ۱۹۹۰ یکی دیگر از نمونه‌های فاجعه‌بار تغییر برند در شرکت هواپیمایی بریتیش ایرویز رخ داد. مدیران ارشد اجرایی سعی کردند، با تغییراتی راهبردی، این شرکت را در سراسر جهان مطرح کنند. برای این منظور، آن‌ها بریتیش ایرویز را به‌عنوان «ایرلاین محبوب جهان» تغییر برند دادند و روی دم‌هواپیماها نیز به‌جای پرچم انگلستان، طرح‌هایی از «هنر جهانی» استفاده کردند. این تغییرات باعث اعتراضاتی گسترده در سطح عمومی شد؛ حتی نخست‌وزیر آن زمان، مارگارت تاچر، هم وارد ماجرا شد و در مراسمی با دستمالش طرح جدید روی ماکت هواپیما را پوشاند. تنها چند هفته طول کشید تا ایرلاین به همان شکل و شمایل قبلی‌اش بازگردد. درنهایت این روند، با وجود تغییراتی ناچیز، میلیون‌ها دلار هزینه به بار آورد.

یکی دیگر از عوامل مهم حماقت در بسیاری شرکت‌ها تمایل به تقلید از سازمان‌های دیگر است. همان‌طور که یک بار یان والدنر رئیس قبلی هندلر بانک سوئد گفت: «رهبران کسب‌وکارها، به‌اندازه دختران نوجوانی که لباس جین می‌خرند، به مد روز حساس‌اند.» بسیاری از شرکت‌ها آخرین گرایش‌های روز مدیریتی را، بدون توجه به اینکه چقدر مناسب کارشان است، به کار می‌بندند. همین که گوگل کاری بکند کافی است که آن را مناسب بدانیم، حال چه این کار دهن‌آگاهی ۱۰ باشد چه تحلیل کلان‌داده.

با این حال اغلب دلایلی که برای پیروی از «بهترین روش صنعت» ۱۱ (یا به تعبیر مرسوم آن، «به‌گزینی») ارائه می‌شود دلایل قانع‌کننده‌ای نیست. برای مثال، زمانی که نیروهای مسلح سوئد تصمیم گرفتند از «مدیریت کیفیت جامع» استفاده کنند، بعضی افسران نظامی پرسیدند: «چرا» و پاسخ شنیدند: «از قرار معلوم این کار به سود ما خواهد بود، چون همان کاری است که در بخش خصوصی انجام می‌شود.» به عبارت دیگر، باید این کار را انجام دهیم، چون دیگران هم آن را انجام می‌دهند.

اما به‌گزینی معمولاً یا اثر اندکی دارد یا به‌کلی بی‌اثر است. مطالعه‌ای که درباره شرکت‌های نفتی و گازی صورت گرفته نشان می‌دهد که آن‌ها از برنامه‌های موسوم به «آموزش تنوع» استفاده می‌کنند تا به نیروهای خود برخورد مناسب با دیگران را بیاموزند. اما این آموزش‌ها، در عمل، اثر چندانی روی مدارای کارکنان با هم نداشته است. یکی از کارکنان این برنامه‌ها را چنین توصیف می‌کند: «این تمرین احساس بسیار خوبی به انسان می‌دهد. هم ما می‌توانیم از اینکه در کنار هم در چنین خانواده متنوع قومیتی و شادی حضور داریم خوشنود باشیم، خانواده‌ای که سخت کار می‌کند تا شرکت این همه پول به دست بیاورد. بله حقیقت ماجرا چیز دیگری است.»

گاهی دنبال کردن بهترین روش صنعت پیامدهایی بدتر از این به‌همراه دارد. برای نمونه می‌توان به پرداخت بالاترین حقوق‌ها به مقامات اجرایی عالی‌رتبه در برخی شرکت‌ها اشاره کرد. پژوهشی در این زمینه نشان داده است که شرکت‌های ایالات متحده، به‌امید جذب داوطلب‌های باکیفیت‌تر برای پُست‌های تازنده‌بالا، حقوقی بالاتر از میانگین به آن‌ها پرداخت می‌کنند. اما دست آخر، این پرداختی‌های بالا تأثیری در عملکرد شرکت نداشته است. تنها نتیجه‌ای که این‌گونه اقدامات دربرداشته بالاتر بردن فیلد پرداختی شرکت‌ها به مقامات اجرایی در کل اقتصاد بوده است.

آخرین منشأ حماقت شرکتی در مطالعات ما فرهنگ شرکت بود. این فرهنگ‌ها اغلب باعث می‌شوند کارکنان در تلذذ دیدگاه‌های کوتاه‌بینانه از جهان گیر بیفتند، دیدگاه‌هایی مانند دل‌بستگی به تغییرات پیوسته. یکی از شرکت‌های فناوری پیشرفته مورد مطالعه، نسبت به تغییر، بسیار خوش‌بین بود و هر چند سال یک بار ابتکاری نو برای تغییر به کار می‌بست که نتیجه‌اش معمولاً یا هیچ بود یا بسیار ناچیز. این برنامه‌ها با کلی سروصدا شروع می‌شد، اما بعد از آن دیگر اتفاق خاصی نمی‌افتاد. به نظر می‌رسید هر کس دیگری را مسئول ایجاد تغییر می‌داند. هر وقت هم معلوم می‌شد چیز قابل‌توجهی تغییر نکرده، مدیران رده‌بالا، بدون درس‌گرفتن از گذشته، به دنبال اجرای مجموعه‌تغییراتی دیگر می‌رفتند که در آن زمان مرسوم شده بود.

بسیاری از شرکت‌ها تمام تمرکز خود را روی زمان حال می‌گذارند. رابرت جکال، در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۹ در کتاب ماریج‌های اخلاقی ۱۲ منتشر کرد، با پژوهش درباره فرهنگ یکی از شرکت‌های بزرگ آمریکا نشان داد که مدیران معمولاً از چنین جمله‌هایی استفاده می‌کنند: «افق ما نهار امروز است» یا «می‌دانم دیروز برایم چه کردی، ولی بگو به‌تازگی چه کرده‌ای؟» این افق زمانی بسیار کوتاه دال بر این است که مدیران هر روزشان را به پذیرفتن مسئولیت برنامه‌های موفق و شانه خالی کردن از مسئولیت برنامه‌های ناموفق می‌گذرانند.

فرهنگ مثبت‌اندیشی دائمی نیز در بسیاری شرکت‌ها محبوب است. در یکی از شرکت‌های مشاوران فناوری اطلاعات این جمله دائماً به کارکنان گفته می‌شد: «مشکل نه، برای ما فقط راه‌حل بیاورید.» این پیام خوش‌بینانه با هدف ایجاد یک محیط کاری شاد انتخاب شده بود، با این حال مشاورانی که این شرکت را به‌خوبی می‌شناخت چیز دیگری می‌گفت. وقتی از او خواستیم که

این شرکت را برایمان توصیف کند، چنین گفت: «شرکت نیست، دین است.» اعتقاد خالصانه کارمندان به همیشه مثبت بودن به این معنی بود که، وقتی مشکلی واقعی و بدون راه حل مشخص پیش می آمد، فقط از کنارش می گذشتند. همین تلقی خوش بیانانه در نهایت باعث شد وقتی شرکت درگیر رکودی بزرگ شد، قبل از اینکه کارمندان برای تغییرات لازم به خودشان بیایند، کار از کار بگذرد.

از آغاز پژوهش هایمان گمان می کردیم که زندگی سازمانی پر از حماقت است. اما به واقع از میزان همراهی افراد باهوش با حماقت جمعی و پاداش گرفتن آنها برای این همراهی شگفت زده شدیم. تبعیت کورکورانه از قواعد و قوانین غیرمولد باعث می شد افراد متخصص از قافله عقب بمانند. سخنان توخالی دربار رهبری به افراد جاه طلب کمک می کرد که به مسئولیت های بالاتر برسند. تقلید از دیگر سازمان های شناخته شده می توانست باعث شود که شرکت در «کلاس جهانی» شمرده شود. اقدامات برندسازی باعث می شد که مدیران اجرایی، به جای پرداختن به واقعیت های دشوار و درهم ریخته حیات سازمانی، خود را سرگرم تغییر تصویر ظاهری شرکت کنند. پیروی از فرهنگ های شرکتی ریشه دار معمولاً باعث می شد کارکنان همچون شهروندان متعهد سازمانی به چشم بیایند، درحالی که به راحتی از کنار مشکلات بحرانی می گذشتند.

با اینکه این بی فکری شرکتی ثمرات زیادی برای اجرا کنندگانش در پی داشته، اما دیده ایم که می تواند بسیار پرهزینه از آب درآید. وقتی افراد باهوش استفاده کامل از هوششان را متوقف کنند به سادگی از کنار اشتباهات عبور خواهند کرد. این موضوع معمولاً چندان اهمیتی ندارد؛ شرکت ها می توانند سازمان های بزرگی باشند که جاهای زیادی برای پنهان کردن اشتباهات دارند. نکته مهم تر این است که در شرکت ها، باز توجه افراد کوتاه است. به احتمال زیاد افراد خاطی قبل از اینکه اشتباهاتشان رو شود، سراغ کار دیگری می روند یا، محتمل تر از آن، ارتقا می یابند. توصیه کلیدی یکی از مدیران میانی برای پیشرفت شغلی این بود: «همیشه سعی کن سریع تر از اشتباهات بدوی.»

با وجود این گاهی پیش می آید که دیگر نمی توان میوه گندیده این حماقت جمعی را پنهان کرد. این همان اتفاقی است که در نوکیا افتاد. مدیران این شرکت مخابراتی بین سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۳ بی وقفه به مثبت اندیشی تشویق می شدند. یکی از مدیران میانی دربار آن دوران می گفت: «اگر کسی خیلی منفی بافی می کرد، ممکن بود سرش را به باد دهد.» در این شرایط کارکنان به دنبال این بودند که به مدیران بالادستان تنها «خبرهای خوب» بدهند و از گزارش «نتایج واقعی بررسی ها» پرهیز می کردند. مدیران منفی باف منابع کافی دریافت نمی کردند و در مقابل بله قربان گویای مثبت اندیش ارتقا یافته و مسئولیت های بیشتری می گرفتند. وقتی گوشی های هوشمند نوکیا، که برای رقابت با آیفون طراحی شده بود، به مشکلی برمی خورد کمتر کسی جرئت مطرح کردنش را داشت. در این شرایط بیش از یک سال طول کشید تا مدیران رده بالا متوجه شوند که در مسیر شکست قرار دارند. در این مدت، اپل و سامسونگ بخش زیادی از مسیر تسلط بر بازار گوشی های هوشمند را پیموده بودند.

این حکایت پندآموز به ما یادآوری می کند که حماقت، گرچه می تواند نتایج کوتاه مدت قابل توجهی مانند محبوبیت و ارتقا داشته باشد، خطرات بلندمدتی نیز به همراه خواهد داشت. می توان گفت که حماقت در محیط کار نیز از این قانون کلی پیروی می کند: میانه روی بهترین کار است.

احمقانه رفتار کردن در محیط کار ساده نیست و ظرافت های زیادی دارد. اگر کم بگذارید، دیگران شک می کنند که نقش بازی می کنید. اگر هم تند بروید دیگران شما را به چشم فردی دست و پا چلفتی می بینند. افراد باتجربه، در به کارگیری حماقت شرکتی برای رسیدن به اهدافشان، از شیوه های خاصی استفاده می کنند.

یکی از معمول ترین شیوه ها انجام کاری است که همه انجام می دهند، حتی اگر آن کار اشتباه باشد. اگر رقیبان راهبردی جدید ارائه کرده، هر قدر هم نامعقول باشد، همان کار را انجام دهید. اگر رقیبی دیگر شروع به استفاده از طرح مدیریت کیفیت جامع کرده شما نیز همان خال را بازی کنید. حتی اگر در صناعی کاملاً متفاوت از شرکت های بزرگی مثل گوگل فعالیت می کنید، یکی از بهترین توصیه ها گپی کردن اقدامات این شرکت ها است. اگر این طرح ها را «بهترین روش» هم بنامید که دیگر همه شما را نابغه می شناسند، اگر هم مشکلی پیش آمد، خیلی راحت می گویند: «همه اشتباه کردند.»

در جهانی که حماقت بر آن حاکم است، خوب به نظر رسیدن از برحق بودن مهم تر است. استادان به کارگیری حماقت شرکتی زمان کمتری روی محتوای کارشان می گذارند و بیشتر وقتشان را صرف ارائه می کنند. آنها به خوبی می دانند که تصمیم گیرندگان تنها نمایش پاورپوینت را می بینند و اگر خیلی کار کنند ممکن است چکیده مدیریتی را هم مطالعه می کنند. آنها همچنین دریافته اند که احمقانه ترین ایده ها، اگر به خوبی ارائه شوند، اغلب با استقبال مواجه می شوند. تصمیم گیرندگان پایشان را که از در جلسه بیرون بگذارند، بیشتر محتوای جلسه را از یاد خواهند برد. اگر هم مشکلی پیش بیاید، این حرفه ای های به کارگیری حماقت خواهند گفت: «تصمیم گیرندگان به جزئیات طرح دقت نکردند.»

«رئیس بیش از همه می داند»: این فرض دیگری است که باید در به کارگیری حماقت شرکتی در نظر داشت. پس هر کاری که رئیس از شما خواست، هر قدر احمقانه، انجام دهید. از این هم مهم تر، انجام کاری است که رئیس ریستان می خواهد. در این شرایط، وفادار به نظر خواهید رسید و جایگاهتان نیز در امان خواهد بود. اگر هم مشکلی پیش آمد، می توانید آن را گردن ریستان بیندازید.

کار کردن در شرکتی تحمیل شده ۱۳ معمولاً مستلزم آن است که دیگران را به مزخرفات مشغول کنید. یکی از مؤثرترین راه ها برای انجام ندادن کارهای واقعی توجه به تبوتاب موجود در ادبیات مدیریت است. راهبردهای جدید ارائه دهید، مدل های کسب و کار فراهم کنید و خود را درگیر رهبری افکار کنید. این کارها باعث می شود از بند انجام کارهای حقیقی رها شوید و به دیگران نیز چنین القا می کند که شما در مرزهای دانش مدیریت قرار دارید. اگر هم مشکلی پیش آمد، به راحتی می توانید

همه چیز را گردن ایده‌های رایج مدیریتی بیندازید.

صفت دیگری که خیلی به کار می‌آید فرصت طلب بودن است. بیشتر افراد اگر چیزی به نفعشان باشد به راحتی می‌توانند خود را به باور آن وادار کنند. اگر پول کافی به افراد داده شود، به هر چیز که لازم باشد باور پیدا می‌کنند. در این شرایط، اگر به روالی احقانه تن دادید، مطمئن شوید همه می‌دانند که این کار را برای پول می‌کنید. به این ترتیب، اگر هم مشکلی پیش بیاید، می‌توانید ساختار انگیزشی شرکت را مقصر بدانید.

حرکت مداوم آخرین توصیه برای افرادی است که حماقت شرکتی را به کار می‌گیرند. نکته حیاتی این است که پیش از اصابت نتیجه اشتباهات آن جاخالی بدهید. افتخار موفقیت‌های کوتاه مدت را مال خود کنید و، قبل از اینکه هزینه‌های بلندمدت تر روی شما بیفتد، به جایگاه دیگری ارتقا یابید. به این ترتیب، اگر مشکلی هم پیش بیاید، نفر بعدی باید آن را حل کند.

در دو دهه گذشته نظریه پردازان مدیریت بر این باور بوده‌اند که میزان دانش تخصصی سازمان است که باعث موفقیت یا شکست می‌شود. این در حالی است که نگاه دقیق ما به دنیای شرکتی تصویر متفاوتی ترسیم می‌کند: حماقت از درودیوار بسیاری از شرکت‌های بزرگ بالا می‌رود. مهم تر اینکه این حماقت نتیجه اتفاقی کارهای معدودی افراد سر به هوا نیست، بلکه معمولاً دانسته ایجاد می‌شود. این موضوع بسیار فراتر از سود بردن از برخی گرایش‌های درونی شناختی است که اقتصاددانان رفتاری به آن علاقه‌مندند. در این روند، سازمان‌ها با هدفی مشخص به دنبال ایجاد بی‌فکری جمعی می‌روند.

شرکت‌هایی را مشاهده کردیم که هر کاری می‌کنند تا اجازه ندهند کارکنانشان در مورد فرضیات از پیش تعیین شده نظر بدهند. آن‌ها می‌خواهند کارکنان را از فکر کردن در مورد هدف‌های اساسی بازدارند و نمی‌گذارند هیچ کس دنبال توجیهات تصمیمات و اقدامات باشد. این کار نتایج مساعدی، هم برای افراد (مثل پیشرفت کاری) و هم برای کل سازمان، در پی دارد، مانند دوری از مشاجره‌ها و تمرکز روی هدفی مشترک. با وجود این نتایج مساعد کوتاه مدت، حماقت جمعی در بلندمدت می‌تواند موجب بروز کارکردهای نامناسبی شود، مانند فقدان یادگیری و بی‌اعتنایی نسبت به اشتباهات. شاید بهتر باشد که اندیشمندان مدیریت اتکا به نظریه‌های سازمانی دانش محور را متوقف کنند و نظریه‌ای حماقت محور را دربارن نحو عملکرد سازمان‌ها ارائه دهند.

پی‌نوشت‌ها:

* این مطلب در تاریخ ۲۷ سپتامبر ۲۰۱۶ با عنوان Stupefied در وبسایت ایان منتشر شده است و وبسایت ترجمان در تاریخ ۵ آذر ۱۳۹۵ این مطلب را با عنوان احمق باش تا کامروا شوی ترجمه و منتشر کرده است.

[۱] Stupidity Psradox

[۲] Corporate Governance

[۳] Leadership Material

[۴] Vision

[۵] Belief

[۶] Authenticity

افراد یافت گسترش غربی کشورهای در ۱۹۷۰ دهه در که شومی گفته معنوی اعتقادات از ای مجموعه به: [۷] New Age که به این مسلک اعتقاد دارند سبک زندگی خاصی دارند و، برای به دست آوردن آرامش، فعالیت‌های متفاوتی انجام می‌دهند.

[۸] کلمه استفاده شده در متن Open است، به معنی فردی که نظرات مختلف و مخالف را با سع صدر می‌شنود و می‌پذیرد. دیگر معنی ذکر شده برای این کلمه «صادق» است که به نظر می‌رسد معنی اول بیشتر با متن هم خوانی دارد.

[۹] بریتیش آیرویز در سال ۱۹۹۷ تصویر دم هواپیماهای خود را تغییر داد و از طرح‌های هنرمندان مشهور کشورهای استفاده کرد که عضو شبک پروازی این هواپیمایی بودند.

[۱۰] Mindfulness

استفاده شاخص و روش بهترین عنوان به و کرده ثابت را اش کارایی تجربه که است روشی: [۱۱] Industry Best Practice می‌شود.

[۱۲] Moral Mazes

[۱۳] Stupefied

منبع/ ترجمان

مؤلف: آندره اسپایسر

مترجم: امیرحسین میرابوطالبی