

نکته‌ای کوچک با مفهومی ژرف در مدیریت

«رایزن خردمند»^۱

پدیده‌ای در حال گسترده‌گی در زندگی سازمانی

برگردان و فشرده کردن از محمد علی طوسی

«رایزن خردمند» یک بخش بایسته از زندگی سازمانی در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی است. در سال ۱۹۷۷ مجله «بازبینی بازرگانی هاروارد»^۲ بررسی‌ای را که از ۱۲۵۰ تن مدیران پیشرو صورت داده بود منتشر کرد. دوسوم این مدیران اظهار داشتند که در دوره مدیریت و خدمت خود از یاریهای «رایزن خردمند» بهره برده‌اند. در سال ۱۹۸۶ در یک بررسی دیگر که از سوی دفتر مدیریابی «کورن فری اینترنشنال»^۳ صورت گرفت چنین آشکار شد که پس از آموزش و پرورش فنی و تخصصی «رایزن خردمند» مهم‌ترین تأثیر را در کامیابی مدیران سازمانی داشته است.

«رایزن خردمند» می‌تواند یک پیوند شخصی بلند زمان میان یک مدیرمیان با یک مدیر بلند پایه باشد که به گونه‌ای ناگهانی و اتفاقی پدید می‌آید. در همان حال این پدیده می‌تواند یک جور شدن رسمی تازه‌واردان به سازمان با یکی از مدیران آزموده و کامیاب باشد.

در شرکت «ای بی ام» نامزدان ۱۵۰۰ جایگاه بالای سازمان همواره از راهنمایی «رایزنان خردمند» که ممکن است حتی مشخصات آنان را ندانند بهره می‌گیرند. «رایزن خردمند» در سازمان کسی است که دارای اختیار، منابع، و کاردانی شخصی است و به «پرورده»^۴ خود دلبستگی دارد. «رایزن خردمند»

رایزن خردمند در استوره‌های یونانی ریشه دارد. «اودیسه» یک «رایزن خردمند» را برای اندرز دادن به فرزندش «تلاخوس» برگزید.

1 – Mentor

2 – Harvard Business Review

3 – Korn – Ferry International

4 – Protege

ناشناخته مانده است.» چون مردان سفیدپوست بیشترین جایگاههای مدیریت را در شرکتها در دست دارند بنابراین احتمال می‌رود که چنین «رایزنانی خردمند» پرورده‌های خود را بر پایه الگوی خویش بار آورند. نتیجه چنین وضعی آن است که به صورت تاریخی زنان و اعضای گروههای اقلیت از پرتو بهره‌گیری از رایزنی خردمندی دور مانده‌اند.

«جرالد بوش»^۷ استاد مدیریت در دانشگاه «براندایس»^۸ می‌گوید: «رایزنی خردمندی گروه سرآمدان را می‌آفریند، این برنامه در سازمانهایی که از فضای هم‌چشمی فراوان برخوردارند کاربرد دارد. ولی دلپسندتر آن است که به پدید آوردن فرهنگی که کمتر بر ساختار عمودی تکیه دارد و در پرتو آن همه به هم یاری می‌دهند، کارکنان جوان از راهنمایی مردمان آزموده‌تر برخوردار می‌گردند، در هیأت مدیران شرکت می‌جویند و با شیوه کار آن آشنا می‌شوند، به کارهای مشترک میان بخشهای جداگانه نظر می‌دوزند و از پیوندهای عینی و طبیعی میان آنها آگاه می‌شوند پردازیم.»

برای یافتن «رایزن خردمند» در سازمان می‌توان به شیوه‌های زیر توجه داشت: شبکه ارتباطی میان سازمان را زیر نظر گرفت، از رویدادهای اجتماعی، گروههای درونی و انجمنهای حرفه‌ای بهره برد. از دیگرانی که «رایزن خردمند» دارند پرسیده شود که چگونه به یافتن وی دست یافتند، مدیری که به کارهای عضو جوانتر سازمان توجه می‌کند می‌تواند رایزن برانزده و سازگاری باشد،

پرورده خود را انسانی در خور توجه می‌یابد، و برای پیشرفت وی معیارهای بلند و بالایی پدید می‌آورد. «ایون شپارد»^۵ که خود روزگاری «پرورده» رایزن خردمند دیگری بوده است و امروز «رایزن خردمند» در شرکت تلفن و تلگراف امریکا است می‌گوید: «رایزن خردمند» به من می‌گفت چگونه کار را پیش بسیرم و خود را جلو اندازم. او مرا برمی‌انگیخت تا کار علمی خود را در راه دستیابی به گواهینامه بالاتری دنبال کنم. «او که تا اکنون ده «پرورده» را راهنمایی کرده است» می‌گوید: «بسیار خشنودی بخش و دلپذیر است که انسان رشد و شکوفایی «پرورده» های خود را ببیند. با پدید آوردن پیوند با آنان، اطلاعات فراوانی درباره شرکت از ریشه‌های زیرین به دست می‌آورم. این آگاهیها مرا مدیری تواناتر می‌سازد.»

در ده سال گذشته «رایزن خردمند» سازمانی هم اکنون به صورت تازه‌ای پیوند میان شماری از شرکت‌های بازرگانی و آموزشگاهها را پدید آورده است. برای نمونه بنگاه «اتحاد برای آموزشگاههای همگانی در نیویورک» هر سال ۱۶۰۰ دانش‌آموز را به شرکت‌های بازرگانی در شهر نیویورک معرفی می‌کند. این دانش‌آموزان به بازدید از این شرکتها می‌پردازند و در برخی فعالیتهای آنها شرکت می‌جویند و به سخنان کارکنان گوش فرا می‌دهند. -

«کتی کرام»^۶ دانشیار دانشگاه می‌گوید: «رایزنی خردمندی به طور پوشیده و پنهان بسیار گسترده است، ولی به صورت رسمی و عینی کاری

5 - Yvonne Shephard

6 - Kathy Kram

7 - Gerald Bush

8 - Brandies

پیوند سازمانی را ارج می‌نهند. او می‌گوید: «هیچ گواه‌ای در دست نیست که نبود رایزن خردمند پیشرفت کار راه‌های شغلی را پس می‌اندازد. رایزنی خردمند شاید همیشه کاربرد نداشته باشد، ولی این یک حقیقت آشکار است که وی می‌تواند کامیابی را بروراند و رشد دهد.»^۹

همکاران و هم‌تایان نیز می‌توانند رایزن خردمند خوبی باشند.

«سنسیلا مانلی» کارشناس آزموده برنامه‌های آموزش کار راه‌های شغلی می‌گوید: سازمانها باید برای پرورش و آماده کردن «رایزنان خردمند» برنامه‌های ویژه اجرا کنند و تأکید بخشند که چنین

۹ — روزنامه «فاینشال تایمز» ۱۵ ژانویه ۱۹۹۰.