

۵درس از هاشمی برای مدیران

عصر زمستانانی نوزدهم دی ۱۳۹۵ خبر درگذشت آیت‌اله هاشمی رفسنجانی همه را غافلگیر کرد. درباره زندگی و سرگذشت سیاسی و شخصی ایشان سخن بسیار نوشتار نه قصد مدح دارد، نه نقد؛ بلکه که رهبران و مدیران کسب‌وکارهای می‌توانند از سرگذشت مردی با فراگیرند.دوست داشته باشیم یا عبرت آموز در دوران معاصر ایران کشور در صحنه بین‌المللی بود. پرداخت تصویری درس آموز از جهان را برای مدیران و رهبران



محمد آکوچکیان
آکادمی مجازی ایرانیان
akoocheian@elearnever.net

گفته می‌شود: لذا نویسنده در این تنها به درس‌هایی می‌پردازد دولتی و خصوصی

خصوصیات اکبر هاشمی‌رفسنجانی نه، هاشمی یک واقعیت متفاوت و یکی از شخصیت‌های تأثیرگذار آنچه در این نوشتار به آن خواهیم یکی از برجسته‌ترین سیاست‌مداران ارائه خواهد کرد.



به بهانه چهلمین سالگرد در گذشت سیدمصطفی خمینی

یک مرگ و هزار داستان

دیدار آیت‌اله میلانی در مشهد رفت که از نگاه حکومت، این دیدار اهمیت فراوانی داشت. او همچنین در مدت غیاب امام، اعلامیه‌هایی برای ایرانیان در کشورهای حوزه خلیج‌فارس ارسال کرد. امام‌خمینی سرانجام در شانزدهم فروردین ۱۳۴۳ آزاد شد.

❧ دوره زندان

پس از تبعیدامام به ترکیه در بامداد سیزدهم آبان ۱۳۴۳، مصطفی خمینی به دیدار آیت‌اله میرزاهاشم املی و آیت‌اله شهاب‌الدین نجفی مرعشی رفت. به واسطه همین تحركات، در بیت آیت‌اله نجفی مرعشی دستگیر شد و ۵۷روز در زندان قزل قلعه محبوس بود. در اسنادساواک علت دستگیری او این گونه بیان شده‌است: «چون نامبرده فوق پس از دستگیری پدرش در صبح روز جاری (۱۲ آبان) با جمع‌آوری اشخاص و مراجعه به منزل آيات و تحريك بازاريان ايجاد تشنج می‌کرد،لذا توسط مأموران ساواک وشهربانی قم دستگیر و به همراه این نامه اعزام می‌شود.» داریوش فروهر، وزیر کار دولت موقت، از هم‌سلولي‌های سیدمصطفی بود و درباره حضور او در زندان این گونه‌روایت کرده‌است: «حاج‌آقا مصطفی شخصیت برجسته‌ای داشت... با اعتمادبه‌نفسی که ناشی از توکل بی‌چون‌وچرای ایشان به خداوند بود، هرگز در هنگام شنیدن خبرهای ناگوار بیرون، نشانه‌ای از نگرانی در ایشان ندیدم... با هر زندانی، صرف‌نظر از اعتقادی که داشت، برخوردی بسیار صمیمانه داشتند.» همچنین فروهر، در جایی دیگر عنوان کرده است: «... هیچ‌وقت کاغذ و قلم به‌او امصطفی خمینی نمی‌دادند؛

NasleFarda.net

naslefordanews

naslfarda

روزنامه سرگرمی سبوح ایران

❧ درس اول: چرخش استراتژیک؛ راه‌نجات

وقتی استراتژی‌ها و روش‌های موجود رنگ می‌بازند، تلاش‌ها نافرجام می‌مانند و شکست‌ها یکی پس از دیگری می‌آیند، زمان تغییری انقلابی فرا رسیده‌است. فاصله‌اعطای عنوان سردار سازندگی تا شکست‌های پیاپی در انتخابات ریاست‌جمهوری ۸۴ و مجلس ششم خیلی زیاد نیست. برای فردی با جایگاه هاشمی این شکست‌ها خیلی سنگین‌است. افراد بسیاری پس از شکست‌های خیلی کوچک‌تر، خلع‌نشین شدند.

در سازمان‌هاین تجربه به‌وفور دیده‌می‌شود که رهبران با وجود نتیجه‌نگرفتن از روش‌های موجود، بازهم بر آن‌هاصرار می‌کنند. بر روش‌های فعلی خود وصله می‌زنند یا هزینه تبلیغات را بالا می‌برند؛ درحالی‌که نمودار عمر این راهبردها به نقطه عطف خود رسیده و اگر اقدام به موقعی صورت نپذیرد قطعاً سازمان دچار فروپاشی خواهد شد.

در این مرحله، تغییر موردنیاز باید اساسی و عمیق و نه سطحی و اصلاحی باشد. به این انقلاب، چرخش استراتژیک گفته‌می‌شود. برای یک چرخش پیروزمندانه، یک رهبر هم‌زمان باید توان این اقدامات را داشته باشد:

۱. تحلیل وضع موجود؛

۲. آینده‌نگری و آینده‌نگاری؛

۳. شجاعت اقدام؛

۴. صبور در پیگیری راهبردهای جدید؛

۵. توانایی ارزیابی شرایط در هر مرحله.

به گمان نویسنده، پس از شکست در انتخابات ریاست‌جمهوری ۸۴، آقای هاشمی بالذکی تاخیر، نیاز به یک چرخش استراتژیک را در ک و اقدام کرد. علامت این دوره برای هاشمی عبارت بودند از: ۱. برخی هم‌پیمانان سابق در قالب رسانه، کتاب و سخنرانی تا رقابت در انتخابات ریاست‌جمهوری، وی را به چالش کشیده بودند؛ از مهدی کروبی و مصطفی معین تا کبیر گنجی و عزت‌اله سجلی.

۲. نسل جدیدی از سیاست‌مداران نوکیسه که با بهره‌برداری از نارضایتی عمومی ناشی از افزایش فاصله طبقاتی، با به عرصه سیاسی نهدادن و تیغ تیز خود را بیش از همه متوجه هاشمی کردند.

۳. نامشخص بودن جایگاه برند سیاسی و اجتماعی هاشمی در میان طیف‌های مختلف سیاسی؛

۴. آشکار شدن اثرات برخی از بزرگ‌ترین اشتباهات راهبردی هاشمی در دوران مسئولیت‌های قبلی.

هاشمی این علامت را در یافت و در یک اقدام فوری دست‌به اصلاحات بنیادی در راهبردهای اصلی خود زد؛ در نتیجه از سال ۸۸ تا ۹۵، محبوبیت برند هاشمی به سرعت افزایش یافت. انتقال از عالی‌جناب سرخپوش مافیای قدرت و ثروت به آیت‌اله هاشمی حامی جنبش مدنی، مأموریت غیرممکنی بود که وی انجام داد. شاید اگر هاشمی زودتر اقدام می‌کرد، بسیاری از وقایع ناخوشایند بر کشور نمی‌گذشت؛ لیکن در چرخش استراتژیک همواره یک بازه زمانی را به عنوان شکاف ناهنجاری در نظر می‌گیرند و این زمانی است که استراتژیست برای تنظیم استراتژی نهایی خود فرصت دارد.

مشکل اصلی رهبران کسب‌وکار در کشورهای در حال توسعه، عدم درک زمان درست برای چرخش بنیادی، ناتوانی در ارائه استراتژی‌های انقلابی جایگزین و عدم شجاعت در پذیرش واقعیت‌هاست؛ لذا به جای وصله کردن استراتژی‌های بی‌رق فغلی تان، شجاعت به خرج دهید و طرحی نو دراندايد.

❧ درس دوم: برای مدل جدید کسب‌وکار، از جای درست وارد چرخه شوید

نقطه مشترک تمام پیام‌های تسلیت وفات آیت‌اله هاشمی و سخنرانی‌ها، اشاره به التزام فوق‌العاده ایشان به مصلحت نظام سیاسی کشور است؛ لیکن نحوه ورود ایشان به مصالح نظام در دهه‌های مختلف به شدت متفاوت بوده، اما تمرکز این نوشتار بر عملکرد ایشان از سال ۱۳۸۸ است.

در مقاطع زمانی مختلف، راهبرد هاشمی برای شکل دادن مدل سیاسی خود، متفاوت بوده‌است؛ البته به نظر می‌رسد این استراتژی‌ها در برهه‌هایی نتیجه‌بخش نبوده و با شکست‌های غافلگیرکننده‌ای نیز همراه بوده‌است. توسعه اقتصادی هاشمی منجر به تورم ۴۵ درصدی و شکاف طبقاتی گسترده‌ای شد

و عملکردی اودنش درهای زیادی را در دوران ریاست‌جمهوری به روی آزادی بیان بست. گرچه علایم دقیقی وجود دارد که هاشمی همواره بر گسترش رفاه ملی متمرکز بوده‌است، اما چرا در این مقطع او را بیش از پیش به چهره‌ای نامطلوب در اذهان عمومی نزدیک کرد؟

با تجربه پرسش مکرر از مدیران حاضر در کلاس‌های MBA، اطمینان دارم که اغلب مدیران سازمان‌ها (رهبران سیاسی) گمان می‌کنند برای ورود به خلق یک محصول یا مدل جدید کسب و کار باید ابتدا به سراغ مهندسان (تیم سیاسی) رفت؛ اما مدل‌های آزموده تفکر استراتژیک، نشان می‌دهند نقطه شروع ورود به هر زنجیره طراحی مدل کسب‌و کار، رصد کل جامعه هدف و دریافت بازخورد از این گروه است. در کتاب «هنر نوآوری» گام دوم در تبدیل ایده به محصول را رصد مردم و بررسی نیازهای این گروه معرفی می‌کند و از رهبران می‌خواهد به این پرسش پاسخ دهند که همین حالا هم کل بازار در دسترس چگون‌ه نیاز خود را برطرف می‌کند.

در گام بعدی، باید آینده اولیه را با نخبگان بازار یا مشتریان همیشگی به‌صورت ارائه طرح‌های مفهومی مطرح و بازخورد‌های جدید را دریافت کرد. در گام دیگر، این ایده حلاجی شده را به دست مهندسان همکار سپرد تا چیزی را بسازند که برای مردم مناسب باشد. اگر از ابتدا به سراغ مهندسان خود بروید آنان در نهایت چیزی را به شما خواهند داد که تنها خودشان می‌توانند با آن کار کنند. فهرست بلندی از محصولات و اهداف عالی در دنیای سیاست و کسب‌و کار وجود دارد که به همین دلیل نابود شدند.

به نظر می‌رسد هاشمی از دوران مسئولیت ریاست‌جمهوری تا سال ۸۴ بخش حساسی از تنظیم گفتمان دولت-ملت را به مهندسان تیم خود سپرد و همین باعث شد تا فاصله میان حاکمیت و ملت چنان افزایش یابد که نمره آن، شکست هاشمی و انتخاب محمود احمدی‌نژاد باشد. اما هاشمی شروع دوباره را با مراجعه به آحاد مردم آغاز کرد. خطبه نماز جمعه سال ۸۸ اگرچه آخرین ارائه عمومی او محسوب می‌شود، لیکن مانیفستی کامل از گام هاشمی از سطح مگا (آحاد ملت) به سطح ماکرو (نخبگان سیاسی) به‌شمار می‌رود. انتخاب بعدی حسن روحانی در سال ۹۲ در چنین روزی آغاز شد. روحانی، محصول حداکثری استراتژی پیچیده جدید اما صحیح هاشمی بود.

❧ درس سوم: رهبری یک شغل نیست؛ یک توانمندی است

ممکن است شما با یک حکم، رئیس سازمان تان شوید. شاید شما در یک انتخابات پیروز شوید؛ اما هیچ کدام را تبدیل به یک رهبر نمی‌کنند. رهبری با مدیریت فرق دارد. قدرت یک رهبر به نفوذی است که در لایه‌های تحت‌رهبری اش دارد. این نفوذ تا مدتی با اجبار به‌دست می‌آید اما در بلندمدت نیازمند این است که رهبر بتواند برای کارکنان (مردم) و برای سازمان (کشور) ثمرات اثربخشی را به‌دست آورد و در نهایت سمبلی خواستنی برای صفات مورد احترام آنان باشد.

برای دست یافتن به چنین جایگاهی، شما به چیزی بیش از یک عنوان شغلی نیاز دارید. رهبری، یک توانمندی است که از ترکیب هوش ذاتی و دانش و تجربه اکتسابی شما حاصل می‌شود. شما به هر سه این پارامترها برای دستیابی به توانمندی رهبری نیاز دارید و هیچ‌راه جایگزینی وجود ندارد. آقای هاشمی از جمله معدود رهبران کشور بود که گام‌های درستی را برای تجمیع این سه‌گانه برداشت. هوش ذاتی وی از نخستین روزهای پیوستنش به جریان انقلاب با انتخاب درست زمان‌ها و مکان‌ها و پس از پیروزی انقلاب و دوران مسئولیت خودنمایی می‌کنند؛ اما هوش ذاتی فقط یکی از ابزارهای موفقیت است. دانش و تجربه بیش از تصور همگان اهمیت دارد. «میرکبیر یاقهرمان مبارزه بالاستعمار» و «سری ارزشمن» «تبیان» در تفسیر قرآن» از جمله آثار می‌است که هاشمی پیش از انقلاب نگاشته‌است؛ همچنین رابطه با حوزه علمیه به عنوان خولستگاه تحصیلی وی همواره قوی بوده‌است. مجموعه مسئولیت‌های وی پس از انقلاب هم اگر چه پر از تشبیه و فراز است و نقاط درخشان

انبیاست. چنان‌که وظیفه انبیاء(ع) در مقابل ظلم وستم و بیدادگری، قیام مسلحانه است، وظیفه روحانیت هم، چنین است.» شاید علاقه سیدمصطفی خمینی به «فدائیان اسلام» هم ریشه در همین اعتقاد داشته باشد. مصطفی خمینی که پیش‌تر با رهبران فدائیان اسلام در ارتباط بود براره این گروه این گونه اظهار نظر کرده‌است: «مردی در ایران معروف بودند به فدائیان اسلام، رئیس آنان مر دی بود به نام نواب صفوی که واقعا دلیر و توانا و از روی احساس، سنگ اسلام را به سینه می‌زد و نمی‌توان او را دور از حقیقت دانست و مرد شماره دو آنان، دوست عزیز خودم، شهید عبدالحسین واحدی بود... سرانجام به دست پسر زاخان جلب شدند و باسکوت مرگبار علما، آنان را تیرباران کردند، گرچه دوست من عبدالحسین را در جای دیگر از بین بردند و داعش را به دل ما گذاردند».

حاج مصطفی خمینی در کنار مبارزات سیاسی، در مسجد اعظم شیخ انصاری در نجف تدریس هم می‌کرد و بالغ بر دوازده سال در حوزه علمیه نجف به تدریس و تألیف مشغول بود. او که در ۲۷ سالگی به درجه اجتهاد رسیده بود، کتاب‌های زیادی از تفاسیر فقهی و فلسفه و عرفان به رشته تحریر در آورد. آیت‌اله یو جردی درباره سیدمصطفی اعتقاد داشت در سنی که بود از امام در همان سن فاضل‌تر می‌نمود و شاید به همین دلیل بود که امام(ره) (او را امید آینده اسلام می‌دانست.

❧ درگذشت مشکوک

سیدمصطفی خمینی در بامداد اول آبان ۱۳۵۶، در ۴۷سالگی دار فانی را وداع گفت. فوت ناگهانی او با شک و شبهه فراوانی همراه بود. بز شکان اعلام کردند می‌تواند با کالبدشکافی علت مرگ را تشخیص دهد؛ اما امام خمینی(ره) اجازه کالبدشکافی ندادند و هیچ‌گاه دلیل فوت مشخص نشد. امام خمینی نیز در پاسخ به پیام‌های تسلیت از لفظ «مرحوم» برای فرزندان

سبوح ایران ۳

و تار یک بسیاری دارد، اما مجموعه‌ای از تجربه‌های طلایی و بی‌بدیل در تاریخ کشور است. نتیجه این اجتماع هوش، دانش و تجربه، عملاً پس از سال ۸۸ جریانی را رهبری کرد که توانست کشور را از پر تگاه سقوط سیاسی و اقتصادی به امنیت حداقلی بازگرداند.

کارآفرینان و مدیران جوان از یک سو، ارزش تجربه را زیر سؤال می‌برند و مدیران سنتی از سوی دیگر از جایگاه دانش می‌کاهند تا نقش این سه‌گانه توانمندی را زیر سؤال ببرند. و زاری بی تجربه، مدیران بی دانش و رهبران کم‌بینه عملاً کشور ها و سازمان‌ها را برای سال‌ها در برابر موفقیت و ثبات بیمه می‌کنند!

❧ درس چهارم: بزرگ‌ترین دشمن رهبری شما خودتان هستید

مدیران و رهبران همواره گمان می‌کنند، یک عامل بیرونی عامل شکست آنان خواهد بود؛ اما بزرگ‌ترین دشمن، خودشان هستند زمانی‌که چندا شبهه بزرگ را مر تکب می‌شوند. ۱. بیش از اندازه خود را محور می‌دانند و به محدودیت‌های دموکراتیک تن نمی‌دهند؛

۲. تیمی مناسب را در کنار خود ندارند؛

آیت‌اله هاشمی تقریباً هر دو اشتباه را در دوران مختلف مر تکب شد، چه در تعامل با نیروهای سیاسی وابسته به خود و چه در تعامل با برخی فرزندانش. مدل توسعه مور دنظر هاشمی بستر بسیاری از تخلف‌ها و انحراف‌های سیاسی و اقتصادی را در کشور تقویت کرد.

شاید برخی تصمیم‌های غلط مدیران بتواند نیازهای امروز را رفع کند؛ اما تا آن‌تیرها سیاه آن‌ها تا دهه‌ها سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

❧ درس پنجم: به عنوان رهبر سازمان وظیفه دارید رهبر تربیت کنید

یکی از مشکلات سازمان‌ها و کشورهای در حال توسعه، نبود رهبران و مدیران آلترناتیو برای جایگزینی است؛ لذا با مدیران تا سال‌ها تحت عناوین مختلف در صحنه اصلی باقی می‌مانند یا با حذف آنان مدیران کوتوله جایگزین می‌شوند. آقای هاشمی در سال ۸۴ و پس از آنکه از دل دولت اصلاحات، دولت محمود احمدی‌نژاد متولد شد و شکست سنگینی را برای شخص هاشمی نیز رقم زد، متوجه شد که رویکردهای پیشین پاسخ نمی‌دهند؛ لذا هم‌زمان با میدان آوردن نیروهای رانده‌شده، به آماده‌سازی نیروهای تازه‌نفس برای آینده‌اتمام وزید. با اتفاقات سال ۸۸ نیروهای قدیمی دوباره به گوشه‌ای رانده شدند؛ لیکن نیروهای تازه‌نفس برای ۹۲ سال میدان آمدند. اوج حرکت هاشمی زمانی بود که با وجود اطمینان از رد صلاحیت، کاندیدای انتخابات ریاست‌جمهوری شد تا حذف آنان مدیران کوتوله جایگزین می‌شوند.

خط تولید از زمان است‌خدام آغاز می‌شود و تاروزی که پست مدیریت را به‌دست بگیرد، ادامه می‌یابد. در این میان، سلسله‌ای از اقدامات لازم است تا توانمندی‌های لازم در فرد ایجاد شود؛ همچنین مدیران ارشد باید حداکثر نظارت را بر این فرایند داشته باشند. لو گر شتر در کتاب «فیل‌های قفسند» و «چک و لاش در کتاب «راه جنرال الکتریک» به‌شدت بر نظارت مدیران ارشد بر فرایند تربیت مدیران تازه، تأکید دارند؛ لیکن در کشورهای در حال توسعه، به دلیل غلبه نگرش‌های کوتامندت بر استراتژی‌های آینده‌نگر و نگرانی از رقیب‌سازی در درون سازمان، عموماً این ایده مورد توجه قرار نمی‌گیرد و منابع جایگزین در حوزه مدیریت و رهبری سازمان بسیار کم‌یاب هستند. یکی از مفاهیم نجات‌بخش برای آیت‌اله هاشمی، توانایی «فکر در زمان» بود. عبرت گرفتن از گذشته، داشتن نگاه به آینده و تصمیم گرفتن بر اساس واقعیت‌های موجود عاملی بود که باعث شد هاشمی از سال ۸۴ با تمام قوا به این مهم بپردازد تا هم جریان گذشته را کرده باشد و هم مسیری جدید را برای آینده نظام سیاسی کشور بگشاید. خدایش بیامر زاد.

استفاده کردند و او را «شهید» خطاب نکردند. از آن جایی که این اتفاق درست چند ماه پس از درگذشت مشکوک علی شتر یعنی زده خاد بود بسیاری فوت مصطفی خمینی را به رژیم پهلوی نسبت می‌دادند. مراسم تحريم سیدمصطفی خمینی در سراسر کشور برگزار شد و فرصت مغتنمی بود تا دیدگاه‌های امام خمینی به گوش مردم برسد. مراسم چهارم نیز به بلندگویی برای ابراز مخالفت با حکومت بدل و شعارهایی علیه شاه سر داده شد. این اعتراض‌ها به حدی رسید بود که خبرنگار روزنامه لوئوند در شانزدهم از دپشتم‌ماه ۱۳۵۷، از امام خمینی پرسید: «فکر می‌کنید فرزند شما به قتل رسیده؟» اگر چنین نیست، چرا مرگش باعث انفجار و تظاهرات شده‌است؟» امام خمینی نیز در پاسخ گفتند: «من با قطع و یقین نمی‌توانم بگویم چه اتفاقی افتاده‌است؛ ولی می‌دانم که وی شب قبل از درگذشتش صحیح و سالم بود و مطابق گزارش‌هایی که به من رسیده اشخاص مشکوک آن شب حادثه به خانه وی رفته‌اند و فردای آن شب فوت کرده‌است، چگونه؟» من نمی‌توانم اظهار نظر می‌کنم... مسلماً مردم خدمتگزار خود را دوست می‌دارند و مرا و نیز پسر مرا خدمتگزار خود می‌دانند. مطلب اصلی و اساسی، پسر من نیست؛ مسئله اساسی عصیان و شورش همه مردم ضد دستمگرائی است که به این ستم می‌کنند»

درگذشت مصطفی خمینی به هر دلیلی که بود، آتش خشم مردم نسبت به حکومت پهلوی را افزونی بخشید و در هموار کردن مسیر پیروزی انقلاب تأثیری درخور داشت و چنان‌که امام(ره) بیان کردند درگذشت فرزندان از الطاف خداوند است. حال که چهل سال از درگذشت پرباهام او می‌گذرد می‌توان این نکته را آموخت که سلب آزادی‌ها، محدودیت‌ها و بر خوردهای قهری با مخالفان می‌تواند نتیجه‌ای عکس و غیر قابل پیش‌بینی برای هر حکومتی در پی داشته باشد.