

نظارت مثل رهبری

بازاندیشی در نقش هیئت‌های

شرکت‌های غیرانتفاعی

مؤلفین: ریچارد چایت، ویلیام ریان، باربارا ای تیلور

ترجمه: محبوبه فهدی سعیدی

شناسه	: چیت، ریچارد، ۱۹۴۴ - م.
ن و نام پدیدآور	: Richard, Chait
موضوعات نشر	: نظارت مثل رهبری: بازاندیشی در نقش هیئت‌های شرکت‌های غیرانتفاعی/ مولفین
موضوعات ظاهری	: ریچارد چایت، ویلیام ریان، باربارا ای تیلور؛ ترجمه محبوبه فهندزسعدی.
ک	: تهران: روزآمد، ۱۳۹۲.
بیت فهرست	: ۳۰۰ ص.
می	: ۹۷۸-۹۶۴-۹۶۴۳۱-۹-۹
اشتب	: فیبا
	: عنوان اصلی: Governance as leadership : reframing the work of nonprofit boards
عوع	: سازمان‌های غیرانتفاعی -- مدیریت
عوع	: هیات مدیره
عوع	: سهامیت شرکتی
عوع	: هیات امنا
عوع	: سازمان
عوع	: مدیریت
عوع	: رهبری
سه افزوده	: ریان، ویلیام پی.
سه افزوده	: Ryan, William P
سه افزوده	: تیلور، باربارا ای. ۱۹۴۷ - م.
سه افزوده	: Taylor, Barbara E
سه افزوده	: فهندزسعدی، محبوبه، ۱۳۲۷ - مترجم
بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ۶۰۹ج/۶۲/۶HD
بندی دیویی	: ۶۵۸/۰۴۸
اره کتابشناسی	: ۳۱۳۳۰۳

ناشر: روزآمد

تلفن: ۶۶۹۷۲۱۴۲

نام کتاب	: نظارت مثل رهبری
نویسنده	: ریچارد چایت
مترجم	: محبوبه فهندزسعدی
طراح جلد	: محبوبه فهندزسعدی
لیتوگرافی	: کارا
چاپخانه	: آج ۶۶۴۷۹۰۵۷
نوبت چاپ	: اول ۹۲
شمارگان	: ۱۰۰
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۹۶۴۳۱-۹-۹
قیمت	: ۷۰۰۰۰ ریال

درس: خیابان رودکی، نبش جمهوری، کوچه ی ۴ متری، پلاک ۵
مرکز پخش: کتابیار
تلفن: ۰۹۱۲۱۳۶۲۸۶۰

I	بوردسورس
III	درباره مؤلفین:
VI	مقدمه:
IX	یک رودخانه نه دو نهر
XII	مخاطبان هدف
XVI	ساختار کتاب
XIX	سپاسگزاری و تشکر
۱	فصل یک
۲	اصل اول: مدیران غیر انتفاعی رهبر شده‌اند
۱۱	اصل چهارم: سه سبک، بهتر از یک یا دو سبک است
۱۵	فصل دوم
۱۶	مشکلات عملکرد
۴۷	فصل سوم
۴۷	نظارت نوع اول: امانتداری
۷۴	فصل چهارم
۱۲۰	فصل ۵
۱۲۰	توع سوم: تفکر خلاق

فصل ششم..... ۱۵۱

سبک ۳: نظارت خلاق..... ۱۵۱

فصل هفتم..... ۲۰۷

سرمایه ای کاری که نظارت را امکان پذیر می کند..... ۲۰۷

فصل ۸..... ۲۴۴

مرحله بعدی به کجا می‌رویم؟..... ۲۴۴

www.ketab.ir

بوردسورس^۱

بوردسورس، منبع اصلی برای اطلاعات کاربردی، اندیشه‌های جدید و توسعه رهبری برای اعضای هیئت مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی در سراسر دنیاست. بوردسورس از طریق برنامه‌ها و سرویس‌هایی که بسیار تشویق شده اند، سازمانهای غیر انتفاعی را قادر می کند تا با ایجاد هیئت های کارآمد و قوی به وظایف خود عمل کنند. بوردسورس که بزرگترین و جامع ترین ناشر موضوعات نظارت غیر انتفاعی است، کتاب های متعدد، نوارهای ویدئو، دیسک های فشرده و ابزار های آنلاین (بر خط) ارائه می دهد. همچنین این هیئت هر دو سال یک بار میزبان یک گردهمائی رهبری است که در آن اعضای هیئت و کارشناسان خبره در نظارت و مدیران ارشد سازمان های غیر انتفاعی در سراسر دنیا گرد هم می آیند. مشاوران نظارتی هیئت مزبور علاوه بر کارگاههای آموزشی آموزش و تارنمای بزرگی که دارند، مستقیماً با رؤسای سازمان های غیر انتفاعی کار می کنند تا راه حلی اختصاصی برای سازمانها در هر اندازه ای که هستند در جوامع سراسر دنیا طراحی کنند. برای اطلاعات بیشتر، لطفاً از سایت زیر دیدن فرمائید

www.boardsource.org

^۱ - نام قبلی آن مرکز ملی برای هیئت های غیر انتفاعی است. سازمان غیر انتفاعی آمریکائی است که در سال ۱۹۸۸ بنیان گذاری شد. مأموریت آن ساخت هیئت های غیر انتفاعی و پشتیبانی از خدمات هیئت است. (مترجم)

درباره مؤلفین:

ریچارد چایت: استاد دانشگاه تحصیلات تکمیلی هاروارد است که بیش از ۲۰

سال درباره نظارت غیر انتفاعی مطالعه کرده است. در تألیف و نگارش دو جلد کتاب

درباره "بهبود عملکرد هیئتهای نظارتی" (انتشارات اریکس، سال ۱۹۹۶) و "هیئت

امنای کارآمد" (نشر اریکس، سال ۱۹۹۳) مشارکت داشته است. همچنین مقالات

زیادی در این زمینه نوشته است که از جمله ی آنها دو مقاله در مجله هاروارد

بیزنس ریویو (Harvard Business Review) تحت عنوانهای "کار جدید هیئتهای غیر

انتفاعی" (سپتامبر و اکتبر ۱۹۹۶) و "گفتگو در حوزه استحفاظی هیئت های غیر

انتفاعی" (در ژانویه، فوریه ۱۹۸۹) نامی توان برد. همچنین چایت درباره زندگی

کاری در دانشگاه و هدایت و رهبری دانشگاهی، تحقیقی انجام داده است که اخیراً

در کتابی تحت عنوان "سئوالات دوران استادی" به رشته تحریر درآمده است.

(انتشارات دانشگاه هاروارد سال ۲۰۰۲).

دکتر چایت عضو هیئت مدیره بورد سورس و عضو هیئت امنای و همچنین

عضو کمیته اجرایی هیئت نظارتی دانشگاه ویتون است (مقطع فوق لیسانس). وی قبلاً

عضو هیئت امنای دانشکده گوچر و دانشکده مریویل بود. چایت مشاور هیئت ها و

مجریان بیش از یکصد سازمان غیر انتفاعی مخصوصاً در زمینه ی هنر و آموزش بوده است. در سال ۲۰۰۴ یکی از استادان برتر دانشگاه هاروارد نامیده شد.

ویلیام ریان: در دانشگاه هاروارد مشاور مؤسسات و سازمان های غیر

انتفاعی و دستیار پژوهشی در مرکز هاسر (Hauser) برای سازمان های غیر انتفاعی است. کار وی بر ظرفیت های آن دسته از سازمان های غیر انتفاعی متمرکز است که اساساً در میان سازمان های خدمات نیروی انسانی قرار دارند. بررسی می کند که چگونه عامل هایی نظیر دسترسی غیر انتفاعی به سرمایه، راهکارهای ساخت پایه، رقابت با سازمان های انتفاعی و نظارت غیر انتفاعی، ظرفیت سازمانها را برای انجام رسالت خود شکل می دهند. ریان مؤلف و یا همکار تألیف تعدادی مقاله تحت عنوان هایی نظیر "چشم اندازی جدید برای سازمان های غیر انتفاعی" و "سرمایه مقبول: چه بنیادهایی می توانند از سرمایه داران کار آفرین یاد بگیرند" است (هر دو در مجله ی هاروارد بیزنس ریویو). همچنین مقاله ی دیگری تحت عنوان "عملکرد عالی سازمانهای غیر انتفاعی" (جان وایلی و پسران سال ۱۹۹۹) نوشته است. قبل از شروع کار مشاوره در سال ۱۹۹۲، در برنامه ریزی شهری اژانس های دولتی و سازمان های غیر انتفاعی در شهر نیویورک کار می کرد.

باربارا ای. تیلور: باربارا تیلور مشاور ارشد مرکز مشاوره و تحقیقات

دانشگاهی است که شرکتی تحقیقاتی، اجرائی و غیر انتفاعی است و متقاضیان آن

دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیر انتفاعی آموزشی هستند. تیلور تا سال ۱۹۹۶، حدود ۱۲ سال در انجمن هیئت ناظرین دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها، مدیر و معاون رئیس پروژه‌های تحقیقاتی بود. سازمان مذکور به امنای موسسات آموزش عالی سرویس می داد.

دکتر تیلور مؤلف یا همکار تألیف هشت کتاب از جمله کتب "بهبود عملکرد هیئتهای نظارتی" (نشر اریکس، ۱۹۹۶) "شاخص استراتژیک برای آموزش عالی" (انتشارات پیرسون، ۱۹۹۶) و "هیئت امنای کارآمد" (نشر اریکس ۱۹۹۳) است.

همچنین شمار زیادی مقاله، فصل کتاب و مطالعات موردی در مورد نظارت، برنامه‌ریزی استراتژیک و شرایط مالی مؤسسات منتشر کرد که مقالات مجله‌ی بیزنس هاروارد ریویو: "در حوزه استحقاقی هیئتهای غیر انتفاعی"، "هیئت غیر انتفاعی نیویورک" را هم شامل می شود. با بیش از ۱۰۰ سازمان غیر انتفاعی درباره موضوعات نظارت، هیئت، مدیر اجرایی و روابط هیئت - کارمندان و ارزیابی و برنامه‌ریزی سازمانی مشاوره کرده است. تیلور استاد ممتاز و عضو هیئت امنای دانشگاه وتین برگ است.

برمی‌گردیم به سال ۱۹۸۶. یکی از مؤلفین مخاطبی داشت که ویراستار نیویورک تایمز بود. این مخاطب در تلاشی بزرگ توجه رسانه‌ها را به تحقیقی که به تازگی در مورد هیئت امنای دانشگاه آغاز کرده بود، برانگیخت. کمتر از ۵ دقیقه از ارائه مطلب گذشته بود که این ویراستار برای رساندن مطلب، گفتگوها را قطع کرد و گفت: نظارت چیز جالبی نیست. شما بر روی چه موضوع دیگری کار می‌کنید؟

امروزه، موضوع نظارت گزارش سرمقاله نشریه هاست که محرک آن جریان مداوم مقالات درباره هیئت‌های مسامحه‌کار و مطیع و رئیس‌های افسار گریخته سازمانها (اغلب غیر اخلاقی) است. تصویری مرکب است که هیئت‌مدیره‌ها را بی اخلاق، وانهاده شده و تنگ نظر به تصویر می‌کشد. به هیئت‌های سازمانهای غیر انتفاعی نیز حمله می‌شود. به عنوان مثال: تنها در سال گذشته گزارش‌ها بدی در مورد هیئت بنیاد خانواده که هیئت دانشگاهی است ارائه شده است که با شرم‌آوری و هزینه زیاد تحقیقات انتخابات ریاست جمهوری را مخدوش کرد (۱/۸ میلیون دلار برای تغییر نتیجه انتخاب رئیس جمهور) و هیئت شناخته شده‌ی یک مدرسه مستقل، حقوقی به مدیرش پرداخت که از نظر دیگران زیاد بودن آن قابل توجیه نبود.

با این رسوائیها، راحت می توان گفت که هر کسی به اهمیت نظارت حداقل در تئوری اعتراف می کند. آنچه کمتر واضح است این است که چگونه می توان در عمل هیئت های نظارتی را مهم جلوه داد. بورد سورس (مرکز ملی هیئت های غیر انتفاعی) جلودار این موضوعات بود و تأکیدی خاص بر روی اقدامات امکان پذیر و ارزشمند هیئت امناء و مجریان دارد. آنها می توانند نظارت سازمانی را بهبود دهند. بورد سورس از ما دعوت کرد که ببینیم آیا نظارت غیرانتفاعی می تواند از عقاید جدید به عنوان مکمل کار سازمانها در بهترین وضعیت سود ببرد یا خیر. در این مبحث، مضرات عدم نظارت مطرح است که نکته اصلی این کتاب است. خصوصاً چهار سؤال به ما انگیزه می دهد:

۱. چرا اینهمه لفاظی برای پراهمیت جلوه دادن و مرکز توجه قرار دادن هیئت های غیر انتفاعی وجود دارد، ولی شواهد تجربی و روایتی زیادی نشان می دهند که هیئت امناء فقط در حاشیه اهمیت دارند یا اهمیت آنها تناوبی است؟

۲. چرا اینقدر کتاب راهنما، کتابچه، جزوه ها، سمینار و کارگاههای آموزشی در مورد "چگونه نظارت کنیم" وجود دارد اما این همه ناامیدی درباره عملکرد هیئت ها وجود دارد و برای توسعه کارآمدی هیئت ها تلاش می شود؟

۳. چرا سازمانهای غیر انتفاعی به سوئی پیش می روند که بهترین و روشن ترین افراد را به عنوان هیئت امناء به خدمت فرا می خوانند اما به این افراد مصمم و قوی اجازه می دهند که به طور جمعی در محیطی کار کنند که از نظر ذهنی ناکار آمد است و اعضای هیئت به جای این که مجذوب سازمان باشند، دلزده هستند.

۴. چرا اینهمه جریان ایده های جدید وجود دارد که دیدگاه غالب درباره سازمانها و رهبری را تغییر داده است، اما در مفهوم نظارت غیر انتفاعی تجدید نظر اساسی نشده است و فقط برای انجام بهتر کار، راهنما و تشویق بیشتری وجود دارد که انتظار می رفت به صورت سنتی هیئت ها آن را انجام دهند.

پس از تغییر و تحول ها و بن بست ها و مسیر های انحرافی و نتایج نامناسب بسیار، این چهار سؤال کتاب را پیش بردند که محصولی از پروژه آتی نظارت است و زیر نظر بوردسورس و مراکز و سازمانهای غیر انتفاعی در دانشگاه هاروارد است.

این کتاب از دو داستان آشنا ترکیب شده است: یکی درباره هدایت و رهبری و دیگری درباره نظارت است که حکایتی جدید به نام نظارت مثل رهبری را شکل داده اند. عجیب است که نظارت و رهبری قبلاً به هم پیوندی نداشته اند. انگار که هر

کدام میدان مغناطیسی داشته است که دیگری را دفع می کرده است. (به یاد داشته باشید که آنها بیشتر شبیه قطبهای موافق هستند نه متضاد که همدیگر را دفع می کنند). سازمانهای غیر انتفاعی، رهبران و امنای داوطلب دارند. اولی رهبری می کند و بعدی نظارت. اما ما فرمول متفاوتی پیشنهاد می کنیم: نظارت مثل رهبری.

یک رودخانه نه دو نهر

یک سازمان وسیع (بازرگانی) اقتصادی با هزاران کتاب آموزشی و بازرگانی و صدها برنامه توسعه حرفه ای داستان رهبری را رواج داده، نظریه جدیدی را به وجود آورده و حرکتهای جدیدی را القا کرده است. کسان زیادی در داستان رهبری مشارکت کرده اند. در داستان رهبری عوامل فراوانی مشارکت دارند. از جمله موارد زیر را می توان نام برد. مقررات دانشگاهی، رشته های حرفه ای مانند روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم سیاسی، مدیریت و آموزش، انعکاس موفقیت نمایندگان، تجزیه و تحلیل مطالعات موردی و مطالعات تطبیقی در فرهنگها و ملتها. جامعه از این منابع مختلف، ارزیابی پیچیده و مشکلتتری از رهبری بدست آورده است. حداقل به رهبری دیگر به سادگی فقط براساس یک مدل، روش و لیاقت نگریسته نمی شود. (برای مثال: نبوغ- قوی بودن و جذب). در عوض رهبری یک مفهوم پویا و چند بعدی شده است.

همچنین یک سازمان خوب در گذشته یک بوروکراسی کارآمد و بی‌دردسر تعریف می‌شد. اکنون تفکرات، تفاوت‌های جزئی بیشتری باهم دارند. برای مثال متخصصین و دانشمندان تشخیص می‌دهند که سازمان‌ها خود نیز فرهنگ‌ها (دیل و کندی، ۱۹۸۲)، سیستم‌های سیاسی (بالدریج کوتیس، اکی و رایی، ۱۹۷۸، جولیس بالدریج و خضر ۱۹۹۹)، دستگاه‌های پویا (مورگان ۱۹۹۷) و سیستم‌های باز در یک محیط رقابتی بزرگتر هستند (اسکات: ۲۰۰۳). سازمانها را می‌توان به صورت استعاری نیز تعریف کرد. برای مثال: تئاتر، آشوب‌های سازمان یافته (کوهن و مارچ ۱۹۷۴) - سازمانهای فراگیر (سنج ۱۹۹۰) - سیستم‌هایی که کمابیش به هم متصل شده‌اند (ویک ۱۹۷۶) و سیستم‌های فرمایشی (بیرون بام ۱۹۹۸) نیز از این دسته‌اند.

اکنون دربارهٔ زبان و استعارات نظارت فکر کنید. آنها به طرز عجیبی تحلیل رفته‌اند. علامت مطمئن وجود دارد که گفتگوهای پربار دربارهٔ رهبری و سازمانها هنوز وارد حیطهٔ نظارت نشده است و الزام هیئت‌ها ندیده گرفته شده است. در حال حاضر، در مورد مفهوم هیئت‌ها کوتاه‌فکری وجود دارد و به آنها به عنوان ابزار حفظ حساب‌ها و محافظان اموال ملموس می‌نگرند (بعضی اوقات تهیه کنندگان). تصاویر موجود عملیاتی هستند (مانند امانت داران یا تصویب کنندگان) یا اینکه نامطلوبند (مانند مدیران جزء). هیچ جوش و خروش روشنفکرانه‌ای وجود ندارد که مقوله‌ی هیئت‌ا‌ما را در سایه‌ی دانش جدید در مورد رهبری و سازمان‌ها

بازنگری کند. در مقایسه، انگار که پیشرفت های علم ژنتیک هیچ ربطی به پزشکی نداشته است. در حقیقت، در عمل و در مفهوم به نظر می رسد که مقوله ی هیئت امنا از چندین نسل یادگیری در مورد رهبری و سازمانها تأثیری نگرفته است.

اغلب نوشتار هایی را که در مورد هیئت امنا وجود دارد، می توان به تجویزی یا ترغیبی تقسیم بندی کرد. در مورد این که چه چیزی نظارت را می سازد، بحث نمی شود به نظر می رسد به جای این که ایده های بنیادی و رایج را به چالش بکشند- شیوه ای که دانش در مورد رهبری و سازمانها را توسعه داده است- بحث های بی مورد درباره ی چگونگی نظارت زیاد باشد.

تمایل به نظارت باید روشن شود و عملکرد های سنتی را قانونمند کند.

گفتگوها بیشتر در اطراف فهرست های باید ها و نباید ها متمرکز می شود تا در زمینه مفاهیم اجباری و رقابتی. مفهوم هیئت امنا کمرنگ و مبهم باقیمانده است در حالی که مفهوم رهبری توضیح داده شده است.

با توجه به نظریه های متفاوت شناخت رهبری (و سازمانها) از طرفی و نظارت از طرف دیگر، ممکن است که یک نفر هرگز حدس نزند که هر دو موضوع از سرچشمه های مفهومی یکسانی ریشه می گیرند. نظریه رهبری عمیق و تند پیش می رود و ساحل رودخانه پر است از مفسرین متحرک و مشاهدان علاقه مند. نظریه نظارت در قسمت کم عمق مردابی چکه می کند؛ کمتر کسی به آن توجه می کند و

خواهی هم ندارد. یک آمار صریح این اختلاف را نشان می دهد. بارنز و نوبل (بارنز و نوبل، ۲۰۰۴) ۲۷۲۲۰ کتاب با کلید واژه "رهبر" یا "رهبری" فهرست می کنند که با ۲۳۴۹ کتاب با کلید واژه "امنا"، "امانت" یا "نظارت" مقایسه شده است. این نسبت یک به دوازده است.

علی رغم تفاوت در خروجی، رهبری و نظارت بسیار به هم مربوط هستند. هرچه وضوح این پیوند ها بیشتر باشد چشم اندازها برای نظارت غیر انتفاعی بهتر خواهد بود. در این شرایط، نظارت و رهبری را داستانهای جداگانه در نظر نمی گیریم که در عمل دو حوزه متمایز را شکل می دهند؛ بلکه آنها را به صورت خطوط در هم پیچیده ی دو طرح در یک داستان بزرگتر در مورد سازمانهای غیر انتفاعی جدید می بینیم. نظریات جدیدی را درباره رهبری یا سازمانها به وجود نیاوردیم بلکه این نظریات را به عنوان کاتالیزور برای ایجاد مفاهیم جدید درباره نظارت غیر انتفاعی به کار می بریم. بعداً به افرادی می پردازیم که می توانند به این داستان بزرگ و این تفکرات جدید علاقه پیدا کنند.

مخاطبان هدف

تمام مؤلفان این کتاب، دانشجویان نظارت، مشاوران هیئت ها و هیئت امناء سازمانهای غیر انتفاعی هستند. در یک نگاه دیگر، همه ما به عنوان مدیران تمام وقت

مؤسسات غیر انتفاعی کار کرده‌ایم. بر اساس این تجربیات، ما می‌توانیم نظارت را از زوایای دیگر بنگریم و علایق و ارتباط مردم را در تمام این چهار نقش در نظر بگیریم. در حالیک قصد داریم علائق محققین و مشاوران هیئت‌ها را برانگیزیم، مخاطبان این کتاب امنای غیر انتفاعی، رؤسای سازمان‌ها و کارمندان ارشدی هستند که با تعریف دونالدشون درباره نمایندگان متفکر انطباق دارند. منظور مردمی است که اغلب درباره آنچه انجام می‌دهند فکر می‌کنند. شون ادامه می‌دهد:

در برگشت به عملکرد و دانشی که در عمل روشن است، یک معما یا مشکل یا حتی پدیده جالبی وجود دارد که یک فرد سعی می‌کند با آن برخورد کند. همانطور که او تلاش می‌کند تا به آن معنی دهد، در درک او انعکاس می‌یابد و در عمل او بروز پیدا می‌کند. با این درک او استفاد می‌کند باز سازی می‌کند و عملکرد بعدی را پذیرا می‌شود.

به عبارت دیگر، این کتاب برای اغلب هیئت امنای غیر انتفاعی و مجریانی جالب است که مایلند نه تنها نظارت کنند بلکه آن را بخوبی درک کنند، نه برای اینکه آگاهی بیشتری در مورد نظارت کسب کنند، بلکه آنها تشخیص می‌دهند که درک بهتری از نظارت به نظارت بهتر می‌انجامد که این مسئله به نوبه خود بر درک عمیق تر اثر می‌گذارد. همانطور که دیوید اسمیت در کتاب « هیئت‌امنا: مسئولیت‌های اخلاقی هیئت‌امنا » آورده است، هیئت‌های کارآمد باید جامعه‌ای باشند که انعکاس

دهنده ی این تعبیر باشند که امانا در کجا می توانند در مورد مقاصد سازمانی گفتگو کنند. ما بحث در مورد ماهیت نظارت را نیز به آن اضافه می کنیم. بر عکس، هیئت امانا و کارمندانی که نظارت را چیزی بیشتر از این نمی دانند که افرادی روشنفکر با استفاده از عقل سلیم هر چه را طبیعی پیش آید انجام می دهند، احتمالاً نیازی به خواندن بقیه این مطالب ندارند.

این کتاب امانا و امانت داری را جدی می گیرد. باور داریم که اعضای هیئت به چیزی بیشتر از دستورالعمل های ساده برای امانتداری نیاز دارند (برای مثال قوی تر کردن کمیته های دائمی) آنها شایستگی چیزی بیشتر از فهرستی از ضرب‌المثل‌ها دارند. (مثلاً هیئت سیاستی تنظیم می کند که مدیر اجرا می کند) و به چیزی بیشتر از توصیه کارشناس و متخصص نظارت نیازمندند (برای مثال در پشت کارت بازرگانی هیئت امانا جمله مأموریت سازمان را می نویسند). براساس تجربیات وسیع شخصی که با هیئت های غیر انتفاعی در سراسر این محدوده داشته ایم، مطمئن هستیم که امانا به استثنای برخی از آنها می تواند تفکر جدید در مورد نظارت را درک کنند و به کار گیرند. نظارت نیازمند ساده سازی بیش از حد نیست. اغلب اعضای هیئت ها به عنوان مجریان، متخصصین یا رهبران جامعه قبلاً توانایی خود در گرفتن ایده های جدید و کنترل موقعیت های پیچیده را نشان داده اند.

شاید بیشترین ارزش عاید هیئت‌ا‌ما شود که این کتاب را به دنبال مجریان سازمانشان می‌خوانند و بعد در نظر می‌گیرند که چه تغییراتی کیفیت و اهمیت نظارت بنیادین را بهبود خواهد بخشید. هیئت‌ها و سازمان با هم پیوسته و وابسته‌اند؛ هرچند که کشمکش بین هیئت و رئیس سازمان ممکن است عناوین خبری را به تصرف خود درآورد، برد با شریکی است که در نظارت همکاری بیشتری داشته باشد.

در اینجا قدرت نسبی و حوزه‌های مسئولیت انحصاری هیئت‌ها و مجریان را دقیق‌تر شرح نمی‌دهیم. تلاش‌های بیشماری انجام شده است که یا حاصلی نداشته است، یا اگر داشته حاصلی تلخ بوده است. زیرا تلاش برای توزیع مجدد قدرت رسمی بین هیئت و رئیس سازمان معمولاً به بن بست می‌رسد. ولی همانطور که گفتیم، ابتکارات برای گسترش فرصت‌های رهبری برای هیئت و رئیس سازمان باعث ارتقاء نظارت می‌شود.

در بدترین موقعیت‌ها، چالش‌ها زمانی که هیئت یا رئیس سازمان اختیارات زیادی دارند، بوجود نمی‌آید. در جایی بوجود می‌آید که سازمان منابع فراوان رهبری دارد که می‌تواند از آن بهره جویی کند. این مسئله ای است که اغلب سازمانهای غیر انتفاعی از آن استقبال می‌کنند. ما این کتاب را کلاً برای بخش غیر انتفاعی در نظر گرفته ایم، نه بخش خاصی مثل هنر، آموزش، محیط، مراقبت

بهداشتی یا سرویس‌های اجتماعی. مطمئناً تفاوت‌هایی بین سازمانهای غیر انتفاعی برای مثال، در تاریخ، مأموریت، بازارها، استراتژی و بزرگی وجود دارد، ولی ماهیت بنیادین نظارت و اساس هیئت امنا برای آن بخش اگر کلی نباشد، مشابه است. بنابراین، ما برای سازمان‌های غیر انتفاعی یا هیئت‌های داوطلب و کارمندان متخصص می‌نویسیم.

ساختار کتاب

این کتاب از نظر مفهومی به سه بخش تقسیم شده است. این فصل و فصل بعدی پیش زمینه‌ای فراهم می‌کند تا به مرحله‌ای برسید که نظارت را با رهبری معادل هم بدانید. چهار فصل بعدی که بخش دوم را تشکیل می‌دهد سه روش نظارت را توضیح می‌دهد که با در نظر گرفتن آنها کنار یکدیگر، نظارت مثل رهبری شکل می‌گیرد.

همین که در مورد شیوه‌ی امانتی و استراتژیک نظارت بحث کنیم، دو فصل اول از این چهار فصل نوری جدید به صحنه‌ای آشنا می‌انگیزد. در دو جایگاه بعدی، روش خلاق مفهوم امانت که مفهومی کمتر آشناست در میان صحنه‌هاست. در بخش پایانی کتاب، ما از مرحله فکر به عمل می‌رسیم و بر روی آن دسته از اقدامات ساختاری و عملی تمرکز می‌کنیم که هیئت‌ها با کارمند ارشد انجام می‌دهند تا به

شاید بیشترین ارزش عاید هیئت امنا شود که این کتاب را به دنبال مجریان سازمانشان می‌خوانند و بعد در نظر می‌گیرند که چه تغییراتی کیفیت و اهمیت نظارت بنیادین را بهبود خواهد بخشید. هیئت‌ها و سازمان با هم پیوسته و وابسته‌اند؛ هرچند که کشمکش بین هیئت و رئیس سازمان ممکن است عناوین خبری را به تصرف خود درآورد، برد با شریکی است که در نظارت همکاری بیشتری داشته باشد.

در اینجا قدرت نسبی و حوزه‌های مسئولیت انحصاری هیئت‌ها و مجریان را دقیق‌تر شرح نمی‌دهیم. تلاش‌های بیشماری انجام شده است که یا حاصلی نداشته است، یا اگر داشته حاصلی تلخ بوده است. زیرا تلاش برای توزیع مجدد قدرت رسمی بین هیئت و رئیس سازمان معمولاً به بن بست می‌رسد. ولی همانطور که گفتیم، ابتکارات برای گسترش فرصت‌های رهبری برای هیئت و رئیس سازمان باعث ارتقاء نظارت می‌شود.

در بدترین موقعیت‌ها، چالش‌ها زمانی که هیئت یا رئیس سازمان اختیارات زیادی دارند، بوجود نمی‌آید. در جایی بوجود می‌آید که سازمان منابع فراوان رهبری دارد که می‌تواند از آن بهره‌جویی کند. این مسئله‌ای است که اغلب سازمانهای غیر انتفاعی از آن استقبال می‌کنند. ما این کتاب را کلاً برای بخش غیر انتفاعی در نظر گرفته‌ایم، نه بخش خاصی مثل هنر، آموزش، محیط، مراقبت

بهداشتی یا سرویس‌های اجتماعی. مطمئناً تفاوت‌هایی بین سازمانهای غیر انتفاعی برای مثال، در تاریخ، مأموریت، بازارها، استراتژی و بزرگی وجود دارد، ولی ماهیت بنیادین نظارت و اساس هیئت امنا برای آن بخش اگر کلی نباشد، مشابه است. بنابراین، ما برای سازمان‌های غیر انتفاعی یا هیئت‌های داوطلب و کارمندان متخصص می‌نویسیم.

ساختار کتاب

این کتاب از نظر مفهومی به سه بخش تقسیم شده است. این فصل و فصل بعدی پیش زمینه‌ای فراهم می‌کند تا به مرحله‌ای برسید که نظارت را با رهبری معادل هم بدانید. چهار فصل بعدی که بخش دوم را تشکیل می‌دهد سه روش نظارت را توضیح می‌دهد که با در نظر گرفتن آنها کنار یکدیگر، نظارت مثل رهبری شکل می‌گیرد.

همین که در مورد شیوه‌ی امانتی و استراتژیک نظارت بحث کنیم، دو فصل اول از این چهار فصل نوری جدید به صحنه‌ای آشنا می‌افکند. در دو جایگاه بعدی، روش خلاق مفهوم امانت که مفهومی کمتر آشناست در میان صحنه است. در بخش پایانی کتاب، ما از مرحله فکر به عمل می‌رسیم و بر روی آن دسته از اقدامات ساختاری و عملی تمرکز می‌کنیم که هیئت‌ها با کارمند ارشد انجام می‌دهند تا به

صورت کارآمدتری در روش خلاق کار کنند و به مؤسساتی که نظارت می کنند ارزش بیشتری اختصاص دهند.

فصل اول، چهار اصل اول را خلاصه می کند که به عنوان فرضیات مهم و موضوعات فراگیر کتاب ظاهر می شوند. ما خوانندگان را ترغیب می کنیم که از همین جا شروع کنند، چون این ایده ها اساس همه ی فصولی است که در پی می آیند.

فصل دوم با مسائل هیئت های غیر انتفاعی برخورد و آنها را باز تعریف می کند. چون اغلب نوشتارهایی که در مورد هیئت امناست در مورد عملکرد ناکافی هیئت ها بحث می کنند. ما با این مسئله به عنوان چالشی مهمتر و متفاوت تر رفتار می کنیم: مشکل هدف.

فصل سوم: اساسی ترین کار هیئت را بررسی می کنیم: حالت امانت داری.

نیاز به انجام کار امانتی را در نظر می گیریم، در حالیکه از افتادن در دام هیئت های امانتی که سنتی ترین روش نظارت است نیز اجتناب می کنیم. این فصل بیان می کند که نظارت چیزی بیشتر از نظارت بر سرمایه و همیطور چیزی بیشتر از کار امانت داری است که بیشتر هیئت ها استنباط می کنند.

فصل چهارم: مربوط به روش استراتژیک یا کار هیئت در زمینه استراتژی سازمانی است. با دیگاه سنتی تر شروع می کنیم که در این دیدگاه هیئت ها به عنوان ناظرین استراتژی رسمی هستند. سپس کارهای پر برآیند تری را توصیه می کنیم و

استانداردهای ساختار ها و فرآیندها تغییر می کنند. هیئت ها بر کارها و افکار استراتژیک تمرکز می کنند.

فصل پنجم: مفهوم کار تولیدی را بیان می کند- کاری که حسی جدید از مسائل و فرصتهای موجود به دست می دهد. ما درباره قدرت کار خلاق و سه فرایندی که بوسیله آن این کار انجام می شود بحث می کنیم. این فصل موردی را بیان می کند که کار خلاق تحت سرفصل رهبری قرار می گیرد و کلاً اساس هیئت امانا را می سازد- کاری که هیئت با هماهنگی مدیر اجرایی انجام می دهد.

فصل ششم: این فصل اشاره به انتقال مفهوم به عمل و کار خلاق به نظارت خلاق دارد. در اینجا ما بر روی معنی خلاق حرکت می کنیم. جایی که هیئت ها می توانند کارهایی با اهمیت بیشتر انجام دهند. نظارت در روش خلاق، به معنای جستجوی نشانه ها، عمل در محدوده مرزهای سازمانی، قالب بندی موضوعات، مشارکت دادن ذهن جمعی هیئت در بحث های جدی، اهل مباحثه بودن و به همان خوبی آینده نگر بودن و دنبال کردن شاخص های غیر سنتی عملکرد سازمان است.

فصل هفتم: ترکیبی از سرمایه های با ارزش را معرفی می کند که هیئت امانا می توانند تحت عنوان نظارت مثل رهبری ارائه کنند. این فصل درباره چهار شکل سرمایه که هیئت امانا ارائه می کنند، یعنی سرمایه های عقلانی، سیاسی، اجتماعی و

اعتباری، بحث می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که چگونه این سرمایه‌ها تولید و به کار گرفته شوند که بیشترین بازگشت را برای سازمان داشته باشند.

در فصل پایانی، ما توصیه‌هایی در اختیار مجریان و هیئت‌امنا برای شروع کارشان در مورد نظارت مثل رهبری می‌گذاریم. زیرا اغلب سازمانها با یک لوح خالی شروع نمی‌کنند این افکار نهائی، چالش نظارت مثل رهبری را درون فرهنگ و ساختارهای جاری سازمان می‌گنجاند.

سیاست‌گذاری و تشکر

خیلی ساده است، بدون وجود مرحوم جودیت اوکانور، و بعد رئیس سازمان و رئیس بوردسورس، طرحهای آبی نظارت و کتابی تحت عنوان نظارت مثل رهبری وجود نداشت. جودی نیاز به القای نظارت غیر انتفاعی در مفاهیم جدید را تشخیص داد. او افراد گروه این پروژه را گردهم آورد، منابع ضروری را بدست آورد و توصیه‌های پر ارزش ارائه داد و مدام مشوق بود.

ما از مشاوره خردمندانه دیگران نیز سود بردیم، خصوصاً گروه مشاور پروژه که شامل کریستین لتز و مارک‌مور از مرکز هاسر برای سازمان‌های غیر انتفاعی در دانشگاه هاروارد، جودیت سایدل از دانشگاه ایالتی نیویورک در آلبانی و مارلا بوبوویک از بوردسورس می‌شد. همچنین، از گفتگوهای آموزنده با تعدادی از

نظریه پردازان مشهور در رهبری، سازمان‌ها و نظارت غیر انتفاعی سود برده‌ایم: آلن آلت شولر، جیمز آستین، ال دیوید براون، ماریون فرمونت اسمیت، هوارد گاردنر، استیون گریزر، دانیل هالپرین، جیمز مارش، هنری مینتز برگ، گرت مورگان، چارلز نسون، جفری پخفر، فرد شاور، فرانسیس ون‌لو، و کریستوفر وین شیب. در ابتدای پروژه، ما متخصصین بسیار آگاهی را فرا خواندیم تا راه‌اندازی پروژه این ماشین مفاهیم را که ما طراحی کرده بودیم آزمایش کنند. براساس پندهای هوشمندانه‌ای که ما از سوران بنتور، توماس گاتزچاک، ریموند هنسترسوم، توماس جورام، هاروارد جودن، دیوید یفکون، راجر رابر و گری واکر گرفتیم، طرح جدید را با افکار و عقاید مطلوبی شروع کردیم.

در تلاش‌های اولیه برای ارزیابی مجدد مشکلات و پتانسیل هیئت‌ها، از شرکت‌کنندگان در نشست سران هیئت‌های کالیفرنیا، بینشهایی بدست آوردیم که بانی این نشست بورد سورس و انجمن معاونت و مدیریت کالیفرنیا بود. گروهی از مشاوران مجرب هیئتهای غیر انتفاعی در یک فعالیت مشابه با ما همکاری کردند: از جمله مایک آلیسون، باب اندرنیگا، نانسی آلسلرد، مایک برنز، تیس کوانوق، پائول کانولی، بروس ازلی، چاک لرین، فرد میلرد، ریچارد نوک و میشل پرون.

خصوصاً، به ژارد بلیک مدیون هستیم، بلیک دانشجوی جدید دکترا در دانشکده تحصیلات تکمیلی هاروارد بود. وی بحث‌هایی پراکنده‌ای را که در طول

پروژه داشتیم نوشت. همچنین او در مشورت‌ها با ما همکاری کرد و مراجع و منابع را پیدا کرد. او همیشه ما را به معنای واقعی کلمه مطمئن کرد که برای افکارمان سوژه و مطلب داریم. دکتر بلیک تمام این کارها را با تلاش و جدیت، حسن نیت و ظرافت، دقت و تیزهوشی مستمر انجام داد.

همانطور که به پایان این نوشته نزدیک می‌شدیم، از مگان تامپکینز نیز که دانشجوی دقیق و بسیار توانمندی برای تکمیل جاهای خالی منابع و مستندات در دانشکده تحصیلات تکمیلی هاروارد بود، بهره بردیم.

در نهایت، از حمایت بی‌دریغ بنیاد دیوید و لوسیلا پاکارد، بنیاد انسان دوستی و نیکوکاری آتلانتیک، بنیاد رابلیو، کس، کلاج سپاسگذاریم.