

جامعه امروزین به سبب سبک مدیریت جاری

غیر قابل تدبیر شده است (۳)

نویسنده: هنری مینتزبرگ

ترجمه: دکتر عبدا... زندیه

می‌کند. واقعاً او این کار را بهتر می‌داند. ولی وقتی من در کلاس نشسته‌ام و یا در سازمانی مشغول کار هستم، تصور حضور شخص دیگری که کار را بهتر از من می‌داند، مانع کارم می‌شود؛ زیرا من نیاز به نظارت شخصی بر عمل خود دارم.

به این سبب است که من - نویسنده - مخالف جدی حرفه‌ای‌گری در آموزش هستم. قبول دارم که نفس حرفه‌ای‌گری، نفوذ مدیران آموزشی را کاهش داده است؛ مدیرانی که به نظر من به سهم خود تأثیر ویرانگری بر فرآیند آموزش گذارده‌اند؛ ولی این را هم باید دانست که حرفه‌ای‌گری در آموزش با تمرکز فرآیند آن در دست مدرس و نه دانشجو، نتیجه بهتری به دست نداده است. به همین سبب کودکانی که به سبب تحمیل در آموختن یک زبان غیر مادری شورشی می‌شوند، همان زبان را در بازی در کوچه و بدون هیچ زحمتی از بچه‌های محل فرا می‌گیرند (اگر همین امر را اندازه‌گیری کنیم، کارآیی کلاس متوسط ما از جهت استفاده از توانمندی دانشجو چه قدر است؟ آیا فکر می‌کنید به ۱۰ درصد برسد؟ چرا به تحمل چنین چیزی ادامه می‌دهیم). یک ضرب‌المثل می‌گوید معلم نمی‌تواند چیزی به شاگردان خود بیاموزد. فقط کمکشان می‌کند تا آن چه در خود نهفته دارند، بیابند. همین مفهوم در رابطه بین مدیران و کارکنانی که بکار سخت اشتغال دارند صدق می‌کند. مدیرانی که به عنوان حرفه‌ای مدعی نظارت بر کار از طریق برنامه‌ریزی و سایر دستورالعمل‌های تکنوکراتیک هستند مانند مدرسان حرفه‌ای هستند که مدعی نظارت بر فرآیند آموزش از طریق ارائه تفصیلی مفاد برنامه می‌شوند. اینها نیاز به تعهد و آموزش به صرافت قلبی و شخصی را از میان می‌برند. آیا این همان نیست که موارد فراوانی از آن را در سازمان‌های خود مشاهده کرده‌ایم؟ نظام‌های اداری که تعهد را از

۶- سازمان‌های بوروکراتیک ماشینی تحت نظر مدیران حرفه‌ای با تکیه بر «محاسبه»، مانع تعهد می‌شوند، و نظام‌های انسانی را به یک پوسته غیر انسانی تبدیل می‌کنند.

نکته ششم این که سازمان‌های بوروکراسی ماشینی، که به دست مدیران حرفه‌ای اداره می‌شوند، با تکیه بر عوامل مقداری، تعهد را می‌زدایند و نظام سازمان‌های انسانی را به یک پوسته غیر انسانی در غیر شخصی تنزل می‌دهند. قبل از این، در بحث شیوه تیلوری اشاره شد که روش‌های تعقلی فاقد انگیزه است و تعهد و درگیری شخصی را ریشه کن می‌کند. در این جا می‌خواهم به تفصیل بیشتری آن چه را که بدترین پیامدهای مصیبت (سندروم) بوروکراسی ماشینی تحت نظر مدیران حرفه‌ای می‌دانم، پیگیری کنم؛ و آن تأثیر خفقان‌آور این نظام بر تعهد انسانی است. جیمز ورتی یکی از مدیران سابق شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای سیرز این تأثیر را مستقیماً ناشی از مفهوم ماشینی سازماندهی، و تکیه آن بر برنامه‌ریزی برای کنترل می‌داند:

وسواس برای نظارت، ناشی از عجز ما در درک و احترام به ارزش صرافت قلبی در کار روزانه و یا در فرآیندهای اقتصادی است. به همین سبب نیاز به برنامه‌ریزی شدت می‌یابد؛ و به همین سبب مفهوم ماشینی سازمان اعتبار می‌یابد. زیرا نه ماشین از خود اراده دارد، و نه اجزای آن انگیزه‌ای برای حرکت مستقل. تفکر، جهت‌گیری، و حتی مقصد، می‌باید از خارج به ماشین القا شود.

قسمتی از مسأله تعهد را می‌توان به حرفه‌ای‌گری در مدیریت ارتباط داد. بنا بر فرض یک شخص حرفه‌ای کسی است که از شما بهتر می‌داند، و نیازهای شما را بهتر از شما برآورده می‌کند. وقتی من با آپاندیسیت عفونی شده و در حال انفجار روی تخت عمل خوابیده‌ام، به سختی تصور صلاحیت جراح، به ذهنم خطور

اعماق دل کارکنان خود بیرون رانده‌اند؟ ساختار رسمی و نظام درون سازمانی استخوان‌بندی اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد؛ و البته هر نظامی به یک استخوان‌بندی احتیاج دارد. ولی هر سازمانی که اصالت را به استخوان‌بندی و روش‌های نظام اداری بدهد، بیش از یک پوسته بی‌مغز چیزی ندارد. تنها زمانی که جان و دل انسانی، با قدرت و اعتقاد و فرهنگ - و هر نامی که بر آن بگذارید - با ساخت و نظام عجین شود، سازمان زندگی می‌یابد. آن‌چه قدرت می‌نامیم نمی‌تواند تنها در راس هرم سازمانی متمرکز باشد، همچنان‌که نیروی مغزی ما چنین نیست.

شخصی زمانی ادعا کرد که عینی بودن یعنی اشخاص را چون اشیاء تلقی کردن. یکی از این نمایشگران تلویزیونی مرتباً به مصاحبه شوندگان می‌گفت: «فقط عدد و رقم بدهید». ولی این برخورد در مدیریت کارگر نیست؛ زیرا همان اعداد و ارقام در مبدأ و محتوا و انتخاب محتوا دارای ارزشی هستند. البته از جهتی محاسبه و تعهد نافی یکدیگرند، زیرا یا شما بر اثاثیه مرفه دفترتان تکیه می‌دهید و محاسبه می‌کنید یا این‌که در کام مسائل غوطه‌ور و دست به گریبان می‌شوید. داستان هوندا نمونه دیگری بود. در سال‌های اول ۱۹۶۰ آی‌بی‌ام تصمیم گرفت در تمامی مجموعه‌های کامپیوتری خود تجدید نظر کند. تصمیم این بود که تمامی مجموعه‌های سنتی از میان برداشته شود، ولی تعیین نشده بود که مجموعه‌های جایگزین چه شکل و شمایلی خواهد داشت. تصور این بود که «مسأله را حل خواهیم کرد». (عکس‌العمل فوق لیسانس‌های مدیریتی را مجسم بکنید که با تخصص مالی، محتوای تحلیل‌های مالی چنین تصمیمی را چگونه تصور می‌کردند!). به عکس یک شرکت هوایی که مورد مطالعه ما قرار داشت، یک برنامه سفر بدون ثبت‌نام قبلی (بدون رزرواسیون) را ارائه داد. مسافران طبق معمول برای پیش‌بینی جا تلفن می‌کردند. کار عقب افتاد و شروع برنامه دچار تأخیر شد. هیچ‌کس نگفت مسأله را حل خواهیم کرد، بلکه همه گفتند «ما امتحان کردیم و نشد».

حیرت‌انگیز است که چگونه پیام چنین رفتاری در یک سازمان منتشر می‌شود، چگونه آنچه در سر و در دل مدیران ارشد قرار دارد، مقاصدی که کشش واقعی وجود آنها را تشکیل می‌دهد به دیگران منتقل می‌شود! مسأله تقریباً روانی و غیر مادی است. شاید به همین سبب است که مدیران یک سازمان، با درگیری شخصی با مسائل همه را به کوشش و جوشش می‌آورند؛ در حالی

که در سازمان دیگر با تفرعن و انزوا آثاری مرگبار به اطراف خود می‌پراکنند. توجه کنید که تنها به سبب اصالت دادن به سود ویژه، مدیریت بازرگانی جهان دچار چه تلفات و شکست‌هایی شده است؟ چه شد که این تفکر در پهنه مدیریت رواج یافت که با پول می‌شود پول درآورد، در حالی که انسان‌ها و کالای مورد نیاز انسان‌ها مسائل اصلی بود؟ به نظر می‌رسد که امروزه همه بانکدارند (که حتی در این معنا هم جور در نمی‌آید). با چنین افکاری که در دفاتر مدیران جریان دارد، اکنون مسأله جدیدی عنوان شده که آن را «مدیریت سهامدار» (یا مدیریت منافع سهامدار-م-Management of shareholder value) می‌نامند؛ مدیریتی که بنابر فرض، در رابطه با تصمیم‌گیری‌های گنگ و سردرگم درباره نرخ سهام در یک بازار سرمایه دوردست است. آیا تعجب می‌کنید از این که کارگران به کالا یا خدمتی که تولید می‌کنند اهمیت نمی‌دهند تا چه رسد به کسی که از آن برخوردار می‌شود.

به این ترتیب با زیرپا گذاشتن تفاهم، بینش، اعتقاد، و تعهد همراه با مسئولیت‌های اجتماعی، تعجبی نیست اگر جامعه در مقیاس وسیع خود با سازمان‌های بزرگ احساس بیگانگی داشته باشد، چه خصوصی چه دولتی. انسان‌ها در مقام کارکنان، مشتریان، شهروندان، و حتی خود مدیران و مردم به گونه روزافزونی نگرانند که آیا سازمان‌ها برای خدمت به آنان کار می‌کنند یا برای اسارت آنان؟ و این از شکستی حکایت دارد، چه اقتصادی باشد، چه اجتماعی.

۷- هر شکل سازمانی بذراضحلال خود را می‌افشاند. موفقیت، مقدمه شکست است. ضعف در قدرت ریشه دارد. سازمان‌ها از طریق تعادل‌بندی بین نیروهای متقابل و نیروهای متعهد به ایدئولوژی، موفقیت خود را به دست می‌آورند. ولی وقتی ایدئولوژی از صحنه بیرون رانده می‌شود نیروهای متقابل جای آن را می‌گیرند.

راز قدرت بوروکراسی ماشینی در این نهفته است که خود را از فعل و انفعالات محیط منزوی کرده، و تغییرات مانع نفوذ تلاطم برون سازمانی در درون شده، و با اتخاذ روش تعقلی به مرتبه‌ای مطلوب است از کارآیی رسیده است. ولی همه می‌دانیم که قدرت فاسد می‌کند و قدرت مطلق موجب فساد مطلق می‌شود. بوروکراسی ماشینی با انزوا از محیط، قدرت خود را در وجود مدیرانی متمرکز می‌کند که سیستم‌های اختیار و نظارت آن را در سیطره خود دارند.

تعهد در شکل فرهنگی یا ایدئولوژی خود، چنین قدرتی را تعدیل می‌کند. افراد متعهد، همه برای خیر مشترک فعالیت دارند. ولی وقتی که این انگیزه برداشته شود، قدرت تنها و جدا از تعهد فساد می‌آورد. در این صورت سازمان بزرگ بوروکراتیک با یک سیستم بسته در خدمت مدیران آن در می‌آید (به رغم این‌که مدیران، ریاکارانه مدعی مسئولیت اجتماعی هستند). وقتی کار به این جا می‌رسد تمامی سازمان به قهقرا می‌رود. مدیران به گونه روزافزونی حریص می‌شوند و رضایت خاطر خود را در ایجاد امپراتوری‌های شخصی بزرگ‌تر می‌جویند، نه در خدمت به مشتریان و مراجعان مؤسسه و یا حتی به سهامداران. لذا سازمان تحت فشار قرار می‌گیرد که بی‌توجه به پیامدهای آن، توسعه یابد و رشد کند؛ و تمام انتظارات و توقعات را بدون درگیری جوابگو باشد. سایر اعضای سازمان نیز پیام را دریافت می‌دارند و مثلاً کارگران نیز بر داشتن سهمی در این ریخت و پاش، اصرار می‌ورزند. از آن جا که مدیریت در یک سیستم بسته توانایی مبارزه جویی با جامعه را ندارد - زیرا عدم صلاحیت ریشه‌ای قدرت آن را از سندیت تهی می‌سازد - بنابراین تسلیم می‌شود. تنها توسعه است که می‌تواند هزینه‌های گزاف دستمزد اضافی را تحمل کند، و اگر نتواند، قدرت خود را در بازار مصرفی، مورد استفاده بیشتر و بیشتر قرار می‌دهد. به موازات انباشته شدن هزینه‌های گزاف بر یکدیگر داستان جهت‌مدیریتی و پاراشوت‌های طلایی و پاداش‌هایی که همیشه از عملکرد مؤسسه پیشی دارد مورد توجه غیر شرکتی‌ها هم قرار می‌گیرد (به افزایش حقوق مدیران در دهه اخیر در مقایسه با سود تولیدات صنعتی و یا دستمزد کارگران در گزارش ۵۰۰ مؤسسه در مجله فورچون مراجعه کنید). بعضی ممکن است در جست و جوی سهمی از این سفره برای خود برانگیخته شوند، ولی دیگران که آزرده می‌شوند، صلاحیت کل شبکه قدرت سازمانی را زیر سؤال می‌برند. «چرا هر چه که برای جنرال موتورز خوب است باید برای کشور هم خوب باشد؟». این مبارزه جویی وقتی بالا می‌گیرد که مردم مشاهده می‌کنند مدیرانند که شرکت را اداره می‌کنند و نه صاحبان سهام. به این ترتیب است که مبارزه وسیع‌تری اوج می‌گیرد و متعاقب آن دخالت دولت آغاز می‌شود. سرانجام چنین می‌شود که زیاده روی‌ها ادامه می‌یابد و زد و بندهای سیاسی در سازمان گسترش و شتاب می‌گیرد. قبل از این سازمان بزرگ مورد بحث ما یک واحد اقتصادی با قدرت سیاسی شناخته می‌شد، اکنون با سازمانی رو به رو هستیم که سیاسی است

و اتفاقاً در قلمرو اقتصادی نیز فعالیت دارد. سازمان به یک میدان مبارزه سیاسی تبدیل می‌شود که بعضی از آن برای چالش‌های عقیدتی خود بهره‌برداری می‌کنند و بعضی دیگر آن را چون چشمه‌ای از ثروت بادآورده می‌بینند، و برای کسب منافع شخصی بیشتر از آن با یکدیگر به نبرد مشغول می‌شوند. زمانی که سازمان بزرگی دچار چنین نزاع و هرج و مرجی شد، دیگر رهایی از آن غیر محتمل است.

کدام یک از سامان‌های سیاسی شده و غول‌پیکر ما - در تجارت خصوصی، دولتی، و یا نوع دیگر - از چنگال صاحبان نفوذ پرتوقعی که آن را محاصره کرده‌اند، هرگز فارغ خواهد شد؟ همه این ماجراها بی‌خطا می‌نمود اگر این سیاسی کاری نقشی را ایفا می‌کرد که همانند آن در طبیعت رخ می‌دهد. در طبیعت وقتی حیوانی قادر به زندگی اثربخش نیست طعمه شکارچیان می‌شود و ناپدید می‌گردد. ظاهر امر بی‌رحمانه است، ولی معقول است؛ زیرا توزیع منابع دگرگون می‌شود و زندگی ادامه می‌یابد. اگر حیوانات ناتوان، زنده می‌مانند؛ حیات طبیعی دچار اختلال می‌شد؛ زیرا تخصیص منابع به خطا انجام شده بود. به اعتقاد من دقیقاً همین اتفاق است که در جامعه سازمان‌های ما رخ می‌دهد.

۸- سازمان‌های سیاسی کار بزرگ، به صورت روزافزونی با ترفندهای سیاسی، خود را برپا نگه می‌دارند؛ و حیات نه تنها خود، بلکه جامعه را تهدید به مرگ می‌کنند.

نکته هشتم و پایانی من این است که سازمان‌های سیاسی کار بزرگ به صورت روزافزونی آزاد گذاشته شده‌اند تا خود را با ترفندهای سیاسی برپا نگه دارند و نه تنها موجودیت تحلیل‌رفته خود بلکه موجودیت کل جامعه سازمان‌ها را به مرگ تهدید کنند. چگونه سازمانی که رسالت اصلی خود را به فراموشی سپرده، می‌تواند به حیات خود ادامه دهد؟ جواب در سیاسی کاری خود سازمان است. زیرا سازمان با موجودیت سیاسی خود حرکت می‌کند و بقای خود را صرفاً در بهره‌گیری از قدرت سیاسی خود می‌بیند.

در این دنیای مملو از سازمان‌های بزرگ، رقابت نانو و قصاب و خیاط آدام اسمیت، جولانگاه حکومت شرکت‌های عظیم، دولت‌های غول‌آسا، و اتحادیه‌های عریض و طویل کارگری شده است که با تبانی با یکدیگر، در جست و جوی مصلحت خود هستند. سازمان‌های بخش خصوصی به ویژه ابعاد بزرگ‌تری یافته‌اند، زیرا زیرک‌تر، آگاه‌تر و رقابتی‌تر بوده‌اند، و در شرایط خود

«وافی به مقصود»، و زمانی چند این مسیر صرفاً اقتصادی طی می‌شد. ولی ایفای مقصود آن چنان نیست که وقتی حاصل شد تا ابد دوام کند. سازمان‌های بزرگ به هر حشیشی دست می‌یازیدند. یکی از این بهانه‌ها موفقیت‌های گذشته بود، نه آن چه که امروز می‌کنند، بلکه پیامدها و عواقب دستاوردهای قبلی؛ مثلاً مؤسسه‌ای در گذشته بهترین نقاط حساس را برای تأمین خرده‌فروشی و یا برای تأمین ارزان‌ترین مواد اولیه تصرف کرده، و شهرتی یافته است که همه باید برای حل مشکل خود به او مراجعه کنند. طریق دیگر بهره‌برداری صرف از قدرت سیاسی تا اقتصادی خود است؛ به عنوان مثال سازمان‌های بزرگ، تبانی بازرگانی مشترکی با یکدیگر ترتیب می‌دهند تا در بازارهای رقابتی پیش‌دستی نکنند و برنامه‌های تبلیغاتی وسیعی را تدارک می‌بینند تا به افکار عمومی جهت دهند. شرکت‌های هوایی به کارمندانی که بلیط اداری دارند، مزایایی را پیشنهاد می‌کنند تا نزد مؤسسات کوچک‌تر و ارزان‌تر نروند. نفوذ خود و تعداد بی‌شماری از سازمان‌های هم‌منفعت را برای گذراندن لایحه‌ای در مراجع قانون‌گذاری به کار می‌اندازند. از طریق اخیر مقررات دولتی را طوری جهت می‌دهند که مؤسسات کوچک‌تر را با قدرت رقابت احتمالی، صرفاً با پیچیدگی در تشریفات کاغذبازی از میدان به دور نگه دارند.

مؤسسات بزرگ در کانادا برای تحصیل کمک‌های دولتی، دولت را به بستن شعبه‌های خود تهدید می‌کنند. همانند تلاطم و هراسی که در سقوط دلخراش هواپیما پیش می‌آید و سکوت در برابر آدم‌کشی مستمر و وسیع‌تر در بزرگ‌راه‌ها، دولت‌ها از کابوس انتشار اخبار افزایش و کاهش بیکاری در رسانه‌های گروهی و جنجال پیامد آن به ستوه آمده‌اند. مخصوصاً شرکت‌های ورشکسته در آمریکا اصرار در برقراری موانع گمرکی در برابر واردات و یا دریافت تضمین یا سوبسیدهای دولت دارند و بهانه آنها عواقب ناگوار برچیده شدن دکان آنها برای نظام اقتصادی (در کوتاه‌مدت) است. مدیر شرکت کرایسلر ممکن است جهت شرکت را از مسیر سقوط تغییر داده باشد ولی کسی نمی‌داند هزینه این «موفقیت» برای جامعه چه قدر بوده است. زیرا تمام بهانه‌جویی‌های این مدیر و همه چراغ قرمزهای سیاسی که نشان داد (یا بهانه کرد) - از جمله بسیج فروشندگان مواد اولیه و کارگران برای القای فشار به نمایندگان محلی و هشدار آنها برای عواقب بیکاری و زیان‌ها - کاری است که هر شرکت ورشکسته دیگری نیز می‌تواند انجام دهد. اگر چنین «نجاتی» موجه قلمداد شود و

بقای کرایسلر چنین تردیدی را به ذهن متبادر می‌کند - باید گفت که پس از این دولت آمریکا هرگز اجازه ورشکستگی به مؤسسه دیگری را نخواهد داد.

ماجرای کرایسلر نشان می‌دهد که گرایش روزافزونی در جهت توسعه روابط مشترک بین سازمان‌های بزرگ دولتی و خصوصی شکل می‌گیرد که در خارج از قلمرو نیروهای مؤثر در رقابت آزاد است، و البته این پدیده بی‌سابقه‌ای نیست. وقتی آیزنهاور کاخ سفید را ترک می‌کرد درباره روابط گسترده بخش خصوصی و صنایع نظامی هشدار داد. ولی امروزه چین ترتیباتی در سراسر جهان جریان دارد، آن هم نه تنها بین شرکت‌های بزرگ، بلکه بین آنها و دولت‌های مرکزی و دولتی و خصوصی. بسیاری از مردم را مشاهده می‌کنید که گسترش همکاری بین کنسرسیوم‌های غول‌پیکر خصوصی و دولت‌های مرکزی و انواع سرمایه‌گذاری‌های مشترک را ستایش می‌کنند بی‌آن که لحظه‌ای درباره تأثیر این وقایع بر تقویت و تشدید بوروکراسی، سیاسی کاری، و رقابت، تفکری داشته باشند، (فقط به تعداد بیشمار مؤسسات کوچکی که در پیوستن به چنین «همکاری‌هایی» خود را ناتوان می‌یابند، بیندیشید).

البته این معضلات محدود به مؤسسات خصوصی نیست. آن را در تمامی انواع سازمان‌های بزرگ و در تمامی شئون فعالیت انسانی مشاهده می‌کنید. سیاسی کاری ادارات دولتی مورد اذعان همه است و جالب توجه است که در این قلمرو مؤسسات مشابهی وجود ندارد که به منزله یک نیروی تعادل دهنده رقابتی مؤثر واقع شود. لذا سازمان‌های فاسد دولتی را مشاهده می‌کنیم که به تباه کردن منابع عمومی ادامه می‌دهند. در سایر زمینه‌ها نیز روند امور همین طور است. مانند سازمان‌های کارگری که با سیاسی کاری و گاهی هم با اعمال زور فیزیکی، و سازمان‌های رفاهی سیاسی شده عریض و طویل و دانشگاه‌ها، که خود را به گونه‌های مختلف از مخاطرات واقعی و حتمی در پناهی می‌برند و خوش خیال و بی‌دغدغه منابع عمومی را به هدر می‌دهند. بنابراین در جامعه امروزین با یک دور روبرو هستیم. وسواس غیر تعقلی ما در به کار بردن روش‌های تعقلی از طریق مدیریت حرفه‌ای، جامعه‌ای از سازمان‌های بزرگ بوروکراتیکی به بار آورده که قشری، توخالی و گاهی غیر اخلاقی هستند که کارشان با حذف تعهد انسانی از محیط کار، به سیاسی کاری بیشتر در همان سازمان‌ها منجر می‌شود. اگر این فرآیند در بستر طبیعی خود حرکت کند سازمان‌ها می‌باید

حذف و از هم پاشیده شوند، ولی می‌بینیم که با اعمال تبانی‌های سیاسی کاری به زندگی ساختگی خود ادامه می‌دهند. در طول زمان سازمان‌ها بزرگ‌تر، بوروکراتیک‌تر و سیاسی‌کارتر می‌شوند؛ و مدیرانشان قشری‌تر، تهی‌تر و غیر اخلاقی‌تر. از لطیفه‌های زمان ماست که سازمان‌های بزرگی که هدف آنها به حفظ موجودیت خودشان در همان سیستم بسته تنزل یافته و سیاسی کاری همه وجودشان را فرا گرفته است، دارای ثبات بیشتری هستند؛ ولی سازمان‌های جوانی که در برابر نیازهای پویای محیط به وجود آمده‌اند و از رهبری خلاق و نوآور برخوردارند، با همه وجودشان در معرض خطر قرار دارند. امروزه هر کس درباره کیفیت تولید و دقیقتر از آن درباره مخاطب تولید (مصرف‌کننده نهایی) سخنی مطرح کند، خطا کار قلمداد می‌شود. تکلیف انسان امروز چیست؟ آیا باید انحطاط و سقوط سازمان‌های بزرگ و فرتوت را تشویق کرد تا در یک فرآیند طبیعی نوگرایی، سازمان‌های جوان‌تر، کوچک‌تر، پرتوان‌تر، و کم‌گره‌تر جایگزین آنها شوند؟ آیا جامعه‌ای که از سقوط سازمان‌های از پا افتاده خود امتناع می‌کند به جای آن به استقبال خطر سقوط کل جامعه نمی‌رود؟

دنیای امروز ما دنیای سازمان‌های بزرگ تحت سیطره مدیریت حرفه‌ای است و به همین سبب جامعه ما غیر قابل تدبیر شده است؛ مانند آن سه نفر سرخ‌پوست مظلوم هستیم، که خودرومان از حرکت افتاده، و در جست و جوی راهمان به خانه، سرگردان شده‌ایم.

تصویری که در بالا رسم شد تیره است. می‌توانیم به خود دلداری بدهیم که نویسنده زیاده‌روی کرده است، ولی نه برای مدت زمان طولانی. شاید شرایط امروز به این بدی نباشد، شاید، ولی معتقدم که روند وقایع حکایت صریحی دارد. به هر حال جهت‌گیری دگرگونی‌ها به هیچ وجه تشویق‌کننده نیست.

ما برای تولید انبوه و کارآمد کالاها و خدمات به بوروکراسی‌های ماشینی احتیاج داریم. ولی نیاز ما بدان‌ها برای آن نیست که بر زندگی خصوصی و اجتماعی ما سیطره یابند، و ما را از فضیلت انسانی خود تهی سازند. به همین ترتیب به تحلیل و برنامه‌ریزی هم نیازمندیم. من مدافع بازگشت به زمان‌های دوری نیستم که کیش شخصیت دایر مدار کارها بود. بینش یله و رها به همان اندازه خطرناک است که تحلیل یله و رها شده. نکته آن است که من در شرایط امروز جهان، دومی (تحلیل یله و رها) را گره زندگی انسان مشاهده می‌کنم. بحث من ضرورت بازگشت به تعادل است

که بینش در کنار تحلیل جای مناسب خود را بیابد و از همان اعتباری برخوردار باشد که سایر فضائل مدیریتی. شاپرو، که قبلاً از او نام برده شد مسأله را در کمال خود بیان می‌کند: «نیاز ما بازگشت به تعقلی است که با درهم ریختگی زندگی طبیعی ما هم‌آوایی داشته باشد، نه آن که اسیر مفاهیم تجریدی بشود.» البته در پهنه جامعه ما سازمان‌های باارزش و حتی بزرگی وجود دارد. فرهنگ غنی و مدیریت متعهد، سازمان‌های بسیاری را به گونه‌ای اثربخش و انسانی در انسجام مطلوب نگه داشته است. ولی چنین شرایطی همواره در تعارض با فشارهای جاری در جهت بزرگ‌تر شدن و تعقلی شدن است. به نظر من کتاب پیتر و واترمن با عنوان «در جست و جوی کمال» تنها به این سبب به موفقیت درخشان خود دست یافت که درباره موارد استثنایی‌ای نوشته شده که مدیران سازمان‌ها به فشار هم‌رنگی با روند جاری تسلیم نشده‌اند. مطالعه درباره سازمان‌هایی که توان، انسانیت و اثربخشی خود را به رغم حجم بزرگ، حفظ کرده‌اند، جالب توجه است. به ویژه وقتی درمی‌یابیم که این ویژگی ناشی از ایدئولوژی‌ای است که مؤسسان اولیه در سازمان عجین کرده‌اند و آثار آن هنوز هم پس از عزیمت آنها تا سال‌های اخیر بر جای مانده است. چه تفاوتی بین این سازمان‌هاست با سازمان‌های گرهی که همه می‌شناسیم! ولی همان توان و همان انسانیت را در سازمان‌های کمال یافته کتاب اخیرالذکر هم به آسانی نمی‌توان حفظ کرد. به گزارش مجله بزنس ویک بنگرید که درباره افول همان سازمان‌های عالی کتاب پیتر و واترمن تهیه شده است. من هم استثنائاً سازمان‌های بلندمرتبه‌ای را می‌شناسم، ولی در عین حال متوجه هستم که در شرایط طوفانی امروز، و در تلاطم بوروکراتیزه شدن، و سیاسی کاری روزافزون، و بیگانگی بیش از آن، با جامعه مخدوم، چگونه کشتی وجودشان در فراز و نشیب خطر دچار ناامنی است. چنانچه این دایره خبیثه شکسته نشود من درباره آینده خوشبین نیستم.

از چه نقطه‌ای می‌توان برای شکستن این دایره خبیثه وارد صحنه کارزار شد؟ البته در نهایت، خود به خود شکسته خواهد شد. جریان سقوط سازمان‌های کوچک نمونه‌هایی برای فرسایش سازمان‌های بزرگ ارائه می‌دهند، جریانی که عاقبت به سقوط آنها منجر خواهد شد. ولی در کنار این جریان طبیعی در یک حرکت متقابل نیز مشاهده می‌کنیم که دولت‌ها و سایر سازمان‌ها به نجات سازمان‌های از پا افتاده می‌شتابند، و با کنار زدن سیستم‌های کوچک و یا ایجاد پناهگاه‌های مخصوص به زندگی آنها دوام

می‌بخشند. بنابراین من معتقدم که نیاز ما به یک عزم جمعی است که تلقی عمومی را تغییر دهد، و هر چه زودتر این کار صورت گیرد بهتر است. هر چه این جریان ادامه یابد و هر چه ما خود را با چنین سازمان‌هایی تطبیق بدهیم، ریشه آنها در جامعه پایگیرتر خواهد شد (بالاترین مرحله اسارت، زمانی است که دیگر ندانید که اسیر هستید).

راه حل میلتون فریدمن که دولت را برچینیم و به مالکیت خصوصی اجازه بدهیم که سوسیالیسم مخرب را از میان بردارد نه تنها راه‌حلی نیست، بلکه الگویی در جهت نوعی الیکارشی است. مسأله امروز جهان، خصوصی شدن در مقابل دولتی بودن نیست، بلکه بوروکراسی در گونه‌های مختلف آن است. چه فرقی می‌کند نظامی که جهت‌گیری‌های ما را تعیین می‌کند متعلق به چند هزار سهامدار باشد یا چند میلیون، زیرا هیچ‌یک نظارتی به عملکرد مدیریت ندارند. در نهایت، تفاوت بین آمریکا و شوروی از نظر نظریه‌پردازی سازمان این است که یکی را یک نظام بسته غول‌پیکر اداره می‌کند، و دیگری را چند صد سازمان. جواب من به فریدمن این است: مرگ بر هر دو خانه (راه‌حل) شما. مشکل ما را با پیچیده‌تر کردن بوروکراسی‌ها پیچیده‌تر نکنید. نظامی را پیشنهاد کنید که در آن تمامی سازمان‌ها به من کارگر، مشتری، شهروند، و یا سهامدار، جوابگو باشند.

ملی کردن و خصوصی کردن و کاهش و افزایش دخالت‌های دولتی، راه‌حل نیست. می‌توان در این مسیر، آمد و شد داشت (همان طور که در بسیاری از دولت‌ها مشاهده شده)، و راه‌حلی حاشیه‌ای برای بعضی مسائل ارائه داد؛ ولی به هیچ‌چاره‌جویی اصولی دست نخواهیم یافت. نه دموکراتیزه کردن سازمان‌های بزرگ راه‌حلی مطلوب است، زیرا جوابگویی آنها را در برابر جامعه بیشتر نمی‌کند، و نه پیشنهاد‌های خودگردانی که فکر بکری در مواردی است که به هماهنگی سیستمیک فوق‌العاده‌ای نیاز باشد (زیرا برای بستن سپر ماشین راه‌حل‌های متعددی وجود ندارد). بدیهی است که باید در جهت دموکراتیزه کردن سازمان‌ها حرکت داشته باشیم، زیرا به هر حال آنها را پذیرای نظارت اجتماعی بیشتری خواهد کرد و قدرت آنها را تعدیل خواهد کرد و صلاحیت آنها را افزایش خواهد داد. ولی خود را گول نزنیم که هیچ‌یک از این‌ها راه‌حل اساسی نیست.

مسئولیت اجتماعی (که در مدارس مدیریت تدریس می‌شود) مفهوم والایی است. جامعه انسانی به شدت نیازمند اشخاص

متعهدی است که در سمت‌های کلیدی مستقر شوند. ولی چگونه اشخاص محترم، و با تفاهمی در نظامی غیر شخصی و بیگانه با جامعه برحسب طبیعت وجودی خود می‌توانند مؤثر واقع شوند؟ اگر قدرت، فساد می‌آورد بنابراین می‌باید در ماهیت سازمان‌های انسانی تغییرات اساسی بدهیم تا از آنها انتظار مسئولیت اجتماعی داشته باشیم.

بهترین امید ما در دخالت‌های ظریف و هوشیارانه‌ای است که موجب تغییرات پایه‌ای شود. البته می‌توانیم سازمان‌های کوچک‌تری را که فضای انسانی بهتری دارند در هر جا که بتوانیم تقویت کنیم. شاید ایجاد تصفیه خانه کوچک پتروشیمی و یا اتومبیل‌سازی کوچک میسر نباشد؛ ولی واحدهای کوچک انسانی در بسیاری از زمینه‌های تولید و مخصوصاً خدمات را می‌توان به وجود آورد. معلوم نیست به آن همه بیمارستان‌ها، مدارس، کتابخانه‌ها، خدمات اجتماعی، و انواع دیگر امور در این حجم‌های عظیم نیاز داشته باشیم. هیچ‌کس نتوانسته است یک مقایسه پذیرفتنی بین ارائه خدمات انسانی و مبتنی بر شناخت فردی و شخصی در سازمان‌های کوچک را با صرفه‌جویی‌های اقتصادی در مقیاس‌های بزرگ ارائه دهد. ولی ما غالباً دومی را برگزیده‌ایم، و آن هم براساس اعداد و ارقام بی‌روح و یا اعمال قدرت مدیران ذینفع. چه کسی در موضع مناسبی قرار دارد که چنین امری را به اثبات برساند؟

مثالی بیاورم: چند سالی پیش یکی از معاونان دانشگاه مک‌گیل پیشنهاد کرد که کتابخانه کوچکی را که در مدرسه مدیریت داشتیم برچینیم؛ و آن را در کتابخانه عمومی دانشگاه ادغام کنیم. چون نگران برخورد با آن واحد عظیم غیر شخصی بودیم، تصمیم گرفتیم مسأله را بررسی کنیم. از هر جهت مقداری که قابل تصور بود کتابخانه کوچک ما دو تا سه برابر کارآمدتر از کتابخانه مرکزی عمل می‌کرد، (توجه کنید عوامل غیر مقداری چه نتیجه‌ای به دست می‌داد). این واحد کوچک تمام خدمات سازمان بزرگ را که در گروه‌های تشریفات رسمی گرفتار بود به خوبی انجام می‌داد: غنای شغلی که هر کس در صورت لزوم همه کاری را انجام بدهد (چند پیشه باشد)، مشارکت مدیران (هرکس به دلیلی از سمت خود غیبت داشت رئیس او جایش را پر کند)، و انگیزش (کتابدارها یک‌یک مراجعان را شخصاً می‌شناختند)، و از این قبیل. کتابخانه ما از دستبرد نجات یافت و درسی هم آموختیم (دریافتیم که مسئول زیرک کتابخانه هم با ما هم عقیده است منتها عده‌ای هیأت

علمی می‌خواستند که در یک مطالعه آزاد درباره کارایی کتابخانه، مسأله را «به اثبات برسانند».

اگر بخواهیم سازمان‌های کوچک را تشویق کنیم باید سازمان‌های بزرگ را تنزل مقام بدهیم. حمله به صرافت شخصی درست نیست، ولی ما باید اثربخشی آنها را به مبارزه بطلبیم. مسوولیت را به عهده آنها بیندازیم که ضرورت حمایت از موجودیت خود را به اثبات برسانند. وقتی نتوانند صلاحیت و ضرورت وجود خود را با ارقام و اعداد قابل قبول و در آن گزارش‌های شسته و رفته «به اثبات برسانند» و نتایج قابل ملاحظه‌ای را از کارایی عملیاتی و پذیرش استراتژیک خود در خدمت به مردم جامعه توجیه کنند، آن وقت ما هم می‌توانیم همه مجاری تنفس آنها را ببندیم، به خصوص زمانی که سیاسی کاری آنها دامن می‌گسترده و لکه عفونی وجودشان چون فساد میوه مشخص می‌گردد. فقط به سبب حجم هم که باشد سازمان‌های بزرگ دارای برتری عظیمی هستند. ارائه مزایای دیگر و حتی تجویز ادامه مزایای ظریف درونی، جامعه سازمانی را از تعادل خارج می‌کند.

به همین دلیل سازمان‌های کنگلومرا (با تولید کالاها و خدمات ناهمگن) را نیز باید زیر سؤال ببریم. به رغم مباحث ظاهر فریبی که به نفع سلسله مراتب سازمانی در مقابل بازارها مطرح می‌شود، کسی از این توجیه آگاه نیست که چگونه انواع کالاها و خدمات را زیر چتر یک شرکت غول‌پیکر می‌توان به گونه اثربخشی اداره کرد، مگر با قدرت محض شخصیت معینی. (ولی در نظر داشته باشید که تا چه اندازه چنین شخصیتی در اداره یک فعالیت مشخص و محدود جدید می‌تواند اثربخش‌تر باشد. واقعاً فکر کنید آن همه نیروی خلاق که اکنون به تجدید حیات و بازی‌های مالی یک سازمان عظیم اختصاص یافته، در تولید کالاها و خدمات بهتر چه شاهکاری می‌تواند بیافریند). تنوع محصول و ادغام فعالیت‌های ناهمگن در سازمان‌های بزرگ، عمدتاً باز، قدرت عظیمی بوده که به نفع مدیران و فعالان بازارهای مالی صورت گرفته، کسانی که همه هم و غمشان بزرگ‌تر کردن رقم سود ویژه است. بالاتر از همه به خود اجازه دهیم که طبقات سلسله مراتب بی‌شمار سازمانی را - که در آن اختیار بر انبوه اختیار انباشته شده و به گونه روزافزونی بیگانه و سطحی شده است - از سرباز کنیم زیرا خدمت این پیچیدگی تنها هدر دادن توان افراد متعهد و مسؤول بوده است.

به همین ترتیب ادغام عمودی را باید مورد تهاجم قرار دهیم.

شبکه‌ای که از روابط بازرگانی در مذاکره بین واحدهای مستقل و کوچک‌تر به وجود آید بهتر است از سلسله مراتب واحدهای اسیر در یک ترکیب عظیم. همین طور است گرایش به سوی اتحادیه‌های قراردادی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی در سطح بین‌المللی. شاید بعضی از این روابط به سود مردم باشد ولی بیشتر آن نیست. به هر حال ما باید چنین روابطی را زبر ذره بین داشته باشیم، و باید چنین روابطی را بین دانشگاه‌ها، مدرسه‌ها، زنجیره روزنامه‌ها، اتحادیه‌های کارگری و از این قبیل نپذیریم. بسیاری از این سازمان‌های غول‌پیکر در زدودن تعهد انسان‌ها و اثربخشی اقتصادی منشاء خساراتی بوده‌اند که با سود حاصل از آنها برای عده انگشت شماری مدیران متنفذ قابل توجیه نبوده است.

ما باید سازمان‌های جوان را برای استقرار در جامعه و رسیدن به مرحله بلوغ تشویق کنیم. ما باید سازمان‌های کوچکی را که اعضای خود را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند، و در پهنه بازار با ذهن باز از روش‌های مختلف بهره می‌جویند، مورد تشویق قرار دهیم. ما باید برای سازمان‌های مستقل که فعالیت مشخص (در مقابل کار متنوع و ناهمگن جاری) موجب درک رسالت آنها شده و مصرف‌کننده مخاطب خود را می‌شناسند، و به کارکنان خود انگیزش می‌دهند، اولویت قائل شویم، همچنین باید مدیریت عمقی دارای آگاهی عمقی و رقابت سالم و مسوولیت اجتماعی صحیح را در ارجحیت قرار دهیم. ما باید سازمان‌هایی را توسعه دهیم که به درک صحیح خود بازگشت کنند، احساس تعهد اصیل در برابر کار داشته باشیم و از بینش خود بهره بگیریم. تنها از این طریق است که به نظر من خواهیم توانست از وادی گمراهی و تحجر که جهان سازمان‌ها برای ما وجود آورده است، راهی به سوی سرمنزل مقصود بگشاییم.

یادداشت: مقاله حاضر متن یک سخنرانی است (با لحن گفتاری) که نویسنده در سال ۱۹۸۲ در سمپوزیومی که در کشور سوئیس تشکیل شده بود ایراد کرده است. نویسنده، انتشار مقاله را در این مدت به تأخیر انداخت تا زمان مناسبی برای چاپ آن فرا برسد. این مقاله به عنوان فصل هفدهم و پایانی کتاب زیر به چاپ رسیده است که بنا بر ادعای نویسنده عصاره پژوهش‌ها و تفکرات ایشان را درباره مدیریت ارائه داده و اوج کتاب را نیز نشان می‌دهد.

Mintzberg On Management - By: Henry Mintzberg

FREE PRESS, 1990