

جامعه امروزین به سبب سبک مدیریت جاری

غیر قابل تدبیر شده است (۱)

ترجمه: دکتر عبدالزیدیه

نوشته: هنری مینتزبرگ

جستجو کنند. از آن زمان در صدد نقد این نتیجه گیری بوده‌ام و در عجم که چگونه مدیری می‌تواند یک سازمان بزرگ و پیچیده را به گونه مؤثری اداره کند.

پس از آن در صدد برآمدم که درباره شیوه طراحی استراتژی سازمان‌ها پژوهش را ادامه دهم و بیایم که مدیران چگونه جهت‌گیری‌های اصلی خود را تعیین می‌کنند. در جریان کار خود و همکارانی که در این مقوله در تکاپو بودند، دریافت‌تم که موضوع بسیار پیچیده‌تر از آن است که در ابتداء تصور می‌شد. در واقع معلوم شد که تصور قدیمی و مأموری که «برنامه‌ریزی استراتژیک» نامیده می‌شد یک خیال است. شیوه منظمی برای طراحی استراتژی وجود خارجی نداشت. بنابراین به دو روش کم نظم تر متولّش شدم که یکنی مرکز و بر نگرش سوداگرانه متکی و دیگری غیرمرکز و بر آموزش اقتدار کارکنان مبتنی بود. ولی اخیراً نگران شده‌ام که آیا هر یک از این دو در یک سازمان بزرگ و با اعمال فشارهای نگرش سطحی می‌تواند به راحتی کارآمد باشد؟ آیا یک رهبر سازمانی را می‌توان یافت که در مفهوم سوداگری و یا ابتکارات ناشی از اقتدار پایین سازمانی به بلوغ لازم دست یافته باشد؟

در کار موازی دیگری در جستجوی درک مفاهیم ساخت سازمانی و قدرت به نظرم لازم آمد که سازمان‌ها را در مفهوم «ترکیب» (Configuration) تعریف کنم و به این نتیجه رسیدم که موقوفیت آنها ناشی از ترکیب عوامل مختلف با یکدیگر است، چون رهبری مرکزی یادستورالعمل‌های ماشینی، مهارت‌های تخصصی و از این قبیل. به عبارت دیگر اثربخشی سازمان بیشتر

در زمان‌های گذشته، شکارچیان اینویت (قبیله‌ای از اسکیموها) ده‌ها فرسنگ راه خود را برای بازدید از یک دوست در میان توندرای مسطح و سپید رنگی که زندگی‌شان در آن می‌گذرد، طی می‌کردند در حالی که راهنمایشان بیشی بود که از آن محیط در ضمیر خود به دست آورده بودند. چند سال پیش، سه نفر اینویت سوار بر خودرو و برفی در راه بازگشت به منزل خود از شدت سرما جانشان را از دست دادند زیرا مركب‌شان از کار افتاده و قادر به راهیابی به دهکده مسکونی خود نشده بودند.

این داستان خاطر مرا آزده ساخت و آن را تبلوری از مسائل جامعه امروزین انسانیت دیده‌ام. معتقدم که انسان امروزی به همان سبب در خطر انجماد به مرگ است. زیرا ماشین‌آلات ما در مفهوم وسیع آن - نه تنها تکنولوژی ما - بلکه نظام اجتماعی و بویژه سازمان‌های ما، حواس ما را از کار انداده و توان بیشی و اشرافی ما را از وجودمان رانده و نجات از مسائل جاری زندگی اجتماعی را برایمان به گونه روزافروزی مشکل ساخته است. سخن مشخص من این است که «جامعه امروزین انسان به سبب سبک مدیریت جاری غیرقابل تدبیر شده است».

من یک نظریه‌پرداز سازماندهی هستم و به درک چگونگی کار فرایندهای سازمانی و مدیریتی که زیربنای آن قرار دارد علاوه‌مندم. شغل پژوهشی خود را از طریق مطالعه درباره کار مدیرانی آغاز کردم که سازمان‌ها را اداره می‌کنند. کشف من این بود که مدیران تحت فشار خارق‌العاده‌ای قرار دارند که یا یک نگرش سطحی به مسائل پردازنند و به این نتیجه دست یافتم که مدیران مجبورند اثربخشی خود را در همان نگرش سطحی

برنامه‌ریزی شده دقیق، و از این قبیل). به عنوان مثال در آن دائرۃالمعارف چیزهایی یافتم از قبیل اتحادیه مدیران تدفین پروازی (هوایی) آمریکا. سازمانی که قرار بود مدیران مؤسسات تدفین آمریکا را در ایجاد و تقویت منافع مشترک در رابطه با مسائل پرواز و خدمات تدفین گرد هم آورد تا در بروز سوانت (با تلفات وسیع) و بهبود امنیت پروازی با یکدیگر همکاری کنند. با نگاهی گذرا به اتحادیه ملی توب اندازان (پیجرز) (با ۱۵۰۰۰ عضو) و باشگاه ادبیا (فقط با ۱۰۰۰ نفر عضو) به اتحادیه بین‌المللی تولیدکنندگان ترشی رسیدم که هر دو سال یکبار به کسی که بیشترین خدمات را به صنعت ترشی اندازی کرده باشد، جایزه می‌دهند. این اتحادیه یک مجله دو ماهه نیز منتشر می‌سازد. در پی آن «انستیتو ... فیل» بود که هدف خود را گسترش مصرف ... فیل قرار داده بود. مطلب مهم درباره این انستیتو بنابر نقل دائرۃالمعارف آن بود که در سال ۱۹۶۰ «اتحادیه تولیدکنندگان ... فیل» را در خود ادغام کرده و در موج پر تلاطم ادغام‌هایی که در آن دهه مُد روز آمریکا شد پیشگام شده بود.

چنانچه در چنین جامعه‌ای قصد انجام کاری را داشته باشد - خصوصی یا تقریبی - باید به یک سازمان پیوندید زیرا در غیر این صورت باید کار خود را برای دیگران توجیه کنید. کار شما - مثلاً - اگر کشیدن دندان باشد باید به سازمان دندانسازان پیوندید و اگر دوچرخه‌سواری است نمی‌توانید بر مرکب خود بجهد و رکاب بزنید. باید در یک سازمان سیاحتی عضو شوید که دوچرخه‌سواری شما را برنامه‌ریزی کند. اگر در استقلال خود اصرار داشته باشد می‌باید به سازمانی تکیه داشته باشد که شما را راهنمایی کند، وسایل کار را در اختیار شما قرار دهد و اساساً بگویید که شما قادر به انجام آن سفر هستید یا نه.

۳- جامعه سازمانی بزرگ

نکته دوم اینکه قسمت عمده این جامعه سازمانی «جامعه سازمان‌های بزرگ» است. ما، در دریابی از سازمانهای بزرگ بازارگانی، سازمان‌های بزرگ دولتی، سازمان‌های کارگری و آموزشی شناور هستیم. این امر در رشتہ تخصصی من حائز اهمیت شایان است زیرا در قلمرو نظریه پردازی سازماندهی است که سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. واقعیت این است که در چنین جامعه‌ای نظریه سازماندهی در تبیین رفتار اجتماعی در موضع بهتری نسبت به علوم اجتماعی با سابقه چون اقتصاد و علوم سیاسی قرار دارد که معمولاً ما بدان پناه برده‌ایم.

ناشی از ترکیب چنین عواملی است تا شکل سازمانی. پس از آن دریافت که هر ترکیبی طبیعاً بذر اضمحلال خود رانیز می‌افشاند. در نتیجه در صدد بررسی دوران عمر سازمان‌ها برآمدم تا روشن شود که شکل‌های مختلف چگونه در طول زمان پیدا و ناپدید می‌شوند. به خصوص به نظر می‌رسید که در مرحله رشد اوایله شکل سوداگرانه غلبه داشت، در مرحله اشباع شکل ماشینی یا تخصصی، در مرحله افول شکل سیاسی، و این شکل اخیر بود که نتیجاً سازمان در مسیر سقوط را با یک تیر خلاص راحت می‌ساخت تا دوباره گونه‌های جدید سوداگرانه جایگزین آن شود. ولی به طور روزافزونی مشاهده می‌شود که در اجتماعات انسانی و در مسیر این دوران عمر تداخلی صورت می‌گیرد زیرا سازمان‌های کهنه، عقیم و از کار افتاده‌ای را مشاهده می‌کنیم که به علل سیاسی حفظ شده و مانع پیدایش انواع جدید می‌شوند. بدین سبب من به این گمان رسیدم که مسئله اصلی همان نگرش سطحی (قشری‌گری) است که بر اثر آن مدیران از ارائه طریق جدید عاجز آمده و به جای نوسازی سازمان‌های خود در دوران‌های طبیعی عمر به حفظ آنها می‌پردازند و جامعه را از یک نوبردازی و روشنگری محروم می‌کنند.

آنچه در این مقطع می‌خواهم انجام بدهم جمع‌بندی نگرانی‌های مختلف و ارائه مرکز و تهاجمی تمامی مطالبی است که در جامعه به شدت سازمانی امروزین مشاهده می‌کنم. در عرضه این مطالب با من شکیبایی پیشه کنید زیرا به یک معنا هر جمله‌ای که در پی می‌آید در بردارنده یک زیاده‌روی است (از جمله همین). توجیه من آن است که توجهات را به مجموعه‌ای از گرایش‌ها در جامعه جلب کنم که پُر اهمیت و در عین حال اضطراب‌انگیز است و این مطالب را به صورت توالی نکات برجسته‌ای عرضه خواهم داشت.

۱- جامعه سازمان‌ها

نکته اول اینکه جامعه ما جامعه سازمان‌هاست. آنچه در جامعه ما رخ می‌دهد - از تولد در بیمارستان‌ها تا تدفین و از جمله کار و تقریب ما در این میان - در قالب سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندد.

زمانی به کتابی به نام «دائرۃالمعارف اتحادیه‌ها» می‌نگریستم که در واقع دائرۃالمعارف اتحادیه‌های آمریکایی بود زیرا آمریکایی‌ها بزرگترین تشکیل دهنده اتحادیه‌ها هستند. (به شهرت وسیع سازمانی ترین ورزشها - بیس بال - توجه کنید که در زمین بازی رهبری رسمی دارد، تقسیم کار بسیار شدید، روش‌های

می‌نامم تنها «یک» طریق سازماندهی نیست بلکه «طریق» سازماندهی است و نه «یک» شکل سازمانی بلکه «شکل» سازمانی است. این شیوه تفکر نه تنها سازمان‌های بزرگ دولتی و سازمان‌های بزرگ بازارگانی و مؤسسات مشاوره بزرگ، بلکه سازمان‌های بزرگ کارگری، سازمان‌های بزرگ خدمات اجتماعی و جلب کمک‌های مردمی و اتحادیه‌های بزرگ ترشی سازی و ... فیل را هم تحت سلطه خود دارد.

بنابر این یک سؤال طبیعی پیش می‌آید که چرا بوروکراسی ماشینی؟ و جواب آن یکی نیست. واضح‌ترین بیان و عملی‌ترین آن این است که وقتی کار ساده و تکراری است چنانکه در صنعت تولید انبوه اتومبیل یا توزیع پست با آن روپرتوسیم، بوروکراسی ماشینی طبیعی‌ترین شیوه سازماندهی است. به عبارت دیگر، آنچنان مشخصاتی ایجاب می‌کند که رفتار در شکل رسمی، یکنواخت و تعلقی شکل داده شود. چنانچه همین یک استدلال را در نظر آوریم می‌باید مؤسسات خودروسازی و ادارات پست ما در شکل بوروکراسی ماشینی طراحی می‌شد ولی بسیاری از سازمان‌های بازارگانی و دولتی ما و مدارس، و مؤسسات رفاهی شکل دیگری به خود می‌گرفت. بنابر این نیروهای دیگری باید در این فرایند نقش مؤثری داشته باشند که سازمان‌ها را به این شکل سوق می‌دهند.

یک نکته مفهومی «قدرت متقابل» است که سالها قبل جان کنت گالبرایت (J. K. Galbraith) به آن اشاره داشت. به این معنی که چون بعضی سازمان‌ها بزرگ است سازمان‌های دیگر نیز باید بزرگ باشد. معنای بزرگ، غیر شخصی بودن و در نتیجه بوروکراسی ماشینی است. سازمان‌های بزرگ بازارگانی موجود سازمان‌های بزرگ کارگری است و این دو به نوبه خود موجود دولت وسیع، و دولت وسیع انگیزه‌ای برای سازمان‌های تجاری و کارگری بزرگ و اینها همه موجود مدارس بزرگ، سازمان‌های رفاهی بزرگ و شاید هم انتیوتیوهوای بزرگ ... فیل می‌شود و در مجموع یک کلاف بزرگ بازی قدرت را تشکیل می‌دهد.

سرخپوستان کری (Cree Indians) در شمال یکیک سنت سازماندهی مرکز نداشته‌اند. هر مجموعه‌ای بنابر انزوای جغرافیایی در تاریخ خود سازماندهی مستقل داشته است. ولی وقتی بوروکرات‌های دولتی برای مکیدن برق سدهای این ناحیه به این محل گام نهادند و زمین‌های این قوم را آب گرفت، سرخپوستان برای رساندن صدای اعتراض خود به تشکل سازمانی مجبور شدند. دولت لیبرال البته به مذاکره مایل بود ولی در

هر قلمرو پژوهشی دارای مفهوم اصلی مخصوص به خود است؛ در اقتصاد بازار و در علوم سیاسی، سیاست است. ولی مقوله‌های ستی بازار و سیاست سخن چندانی درباره نظام اجرایی در قالب مجموعه‌ای از سازمان‌های بزرگ برای ما نداشته‌اند. سازمان‌های بزرگ بازارگانی با اتخاذ یک جهت‌گیری بیشتر سیاسی تا حدودی فارغ از بازارهای رقابتی عمل کرده‌اند، و در کنار آن دولتها - در کمال تعجب - بیشتر به مجموعه‌ای از سازمان‌هایی در آمده‌اند که خود را از تشریفات سیاسی قانونگذاری رها ساخته‌اند. بنابر این بحث از سوداگران «عقلی» که بنابر ادعای اقتصاددانان در صدد بیشینه سازی سود خود در شرایط رقابت هستند، مطلبی درباره رفتار سازمان‌های بزرگ به دست نمی‌دهد، همانطور که بررسی درباره چانه‌زنی سیاستمداران در فضای قانونگذاری - به گونه‌ای که سابقه ستی در علوم سیاسی به آن می‌بردازد - سخن ارزشمندی درباره شبکه سازمان‌های عظیم دولتی عرضه نمی‌کند.

مطلوب جالب توجه در جامعه سازمان‌ها عواملی است که تفکر ما را درباره شیوه طراحی ساخت سازمانی تحت نفوذ قرار می‌دهد. با اشاره به مفهوم «ترکیب» در سازماندهی، تعدادی گونه‌های مختلف سازمانی به نظر امکان‌پذیر می‌آید، چون ترکیب سوداگری با بینش شخصی، ترکیب ارشادی مبتنی بر ایدئولوژی، ترکیب ماشینی (گاهی با تنوع محصول و کار) بر اساس یکنواختی روش کار (استاندارد کردن)، ترکیب تخصص با متخصصان کارآزموده، و ترکیب نوآوری مبتنی بر کار انعطاف پذیر گروهی.

۳- بوروکراسی ماشینی

نکته سوم اینکه یک ساخت سازمانی به نام «بوروکراسی ماشینی» به تفکر ما درباره طراحی سازمانی سیطره دارد. این شکل سازمانی گرچه نه به این نام برای همه ما آشنا است (زیرا تعامل ما تنها در اصالت دادن به کاغذبازی و سایر اختلالات در بوروکراسی است بی‌آنکه بیندیشیم که سازماندهی، رفتار تعلقی و رسیدن به کارآیی سر و ته همان کرباس است). ویژگی بوروکراسی ماشینی کار تخصصی و یکنواخت، دستورالعمل‌های رسمی، نظارت نزدیک بر اساس قوانین و مقررات، سلسله مراتب صریح اختیارات، برنامه‌ریزی رسمی در طراحی استراتژی قبل از مرحله اجراست.

اعتقاد دارم که برای بسیاری از مردم، در جامعه سازمان‌های بزرگی که در آن زندگی می‌کنیم، آنچه من بوروکراسی ماشینی

طوری در سیطره خود داشته باشد که مستقل از نیروهای برون سازمانی به حرکت خود ادامه دهد. ولی در یک جامعه مملو از بوروکراسی‌های ماشینی که همه به وسایس نظارت متعاد هستند، کنجدی برای پنهان شدن نیست. بنابراین نظارت داشتن به این معنا منجر می‌شود که شخص مدیر و یا رئیس کل همه نظارت‌ها را شخصاً انجام دهد. سازمان باید بزرگتر و بزرگتر شود و سازمان‌های دیگر را تحت سیطره خود در آورد تا از سیطره دیگران بر خود پرهیز کند.

موج ادغام‌هایی را در نظر بیاورید که ایالات متحده را در قرن جاری در نور دیده است. جهت آن ابتدا جذب صنایع کوچکتر و ایجاد تراست‌های بزرگ بود که سپس به گسترش عمودی و افقی و بعد از آن هم به تشکیل کونگلومرات‌هایی انجامید که همه گونه کالا و خدمتی را زیر چتر یک سازمان واحد گرد هم آوردند. بعضی از نیروهای مؤلفه در این حرکت بی‌شک اقتصادی بود. ولی عوامل سیاسی بی‌شماری هم دست اندکار بود که اگر در جایی تجلی صریح حرص قدرت طلبی بر آن منطق نمی‌شد، این واقعیت را نشان می‌داد که «اگر نمی‌خواهی جذب سازمان‌های بزرگ شوی، تو آنها را به سوی خود جذب کن». چه بسا مؤسسات کوچک و سالمی که در حلقوم فراخ بوروکراسی‌های بزرگ بلعیده و مضمحل شده و به سرعت بوروکراتیزه گردیده‌اند (چه؟ نمودار سازمانی ندارید؟ مگر می‌شود؟ سخن تکنونکرات‌های مهاجم بود) مگر آنکه خود داعیه قدرت و گسترش داشته و سلامت حجم کوچک را در جهت تحول به بوروکراسی‌های سیری‌ناپذیر از دست داده‌اند. ولی هنوز هم مجموعه نیروهای دیگری وجود دارد که منشأ بوروکراسی‌های ماشینی می‌شود و به نظر من حائز بیشترین اهمیت نیز هست.

۴- تعقل غیر تعقلی

نکته چهارم اینکه یک شکل غیر تعقلی «تعقل» زیربنای جاذبه ما به سوی بوروکراسی ماشینی است. بعضی از رشته‌های علوم سعی دارند که بعضی عبارات را به خود اختصاص دهند؛ مثلاً آمارگران کلمه «معنی دار» را به خود گرفته و واقعاً معنی آن را تحریف کرده‌اند (زیرا هر آنچه که از جهت آماری معنی دار ارائه شده بی معنا از آب درآمده است). به همین ترتیب است کلمه «تعقلی» که اقتصاددانان ملاک خود قرار داده‌اند. می‌گویند که ما به عنوان انسان می‌باید در صدر حمه فضائل، تعقلی باشیم به این معنی که بر شکل منحصرأً منطقی، صریح و تحلیلی (عمدتاً خطی) استدلال

دادگاه‌های «خود» و در قالب نظام دادگستری «خود». نمایندگان دولت مطالبه کرده‌اند که با رهبر قوم صحبت کنند لذا سرخوستان به سازماندهی مرکز مجبر شدند تا در شبکه پراکنده روستاهای دور از همی که داشتند بتوانند رهبری خود را تقویت کنند و دولت به چنین رهبری امر کرد که «دادخواست خود را تهیه و مدارک مثبت را ارائه و اطلاعات لازم را به گونه‌ای جمع آوری و تنظیم کنند که قضات قانون شوند، البته قضات ما». لذا سرخوستان کری به پذیرش «رسمیت» و تنظیم قواعد و مقرراتی مجبور شدند که به اطلاعات جمع آوری شده اعتبار بدهد مثلاً تعداد دامهای تلف شده را سرشماری کنند.^۱ مرکز در ترکیب با قواعد رسمی دقیقاً همان است که بوروکراسی ماشینی است. سرخوستان برای حفظ زندگی سنتی خود (و آنچه از آن باقی می‌ماند) مجبور بودند آن را کفاره بدهند تا به شکل ما در آیند. هدف اولیه ما بوروکراتیزه کردن سرخوستان کری نبود ولی سوق دادن آنها به آن جهت نتیجه اجتناب ناپذیر عمل ما بود.

احتمالاً مفهوم قدرت متقابل به دنبال عامل دیگری نیز قرار دارد که سازمان‌ها را به سوی بوروکراسی ماشینی سوق می‌دهد: وسایس در نظارت (کترل). در چنین ساختهای سازمانی قدرت اصلی در حرکت آنها نظارت است. نظارت بر کارگران، نظارت بر بازار، نظارت بر آینده، نظارت بر آنچه که ممکن است بر خودشان نظارت داشته باشد از جمله و در صورت لزوم نظارت بر صاحبان سهام و دولتها م منتخب. نظارت بر همه چیز و اداره کردن همه چیز دقیقاً هدف‌هایی است که نظام برنامه‌ریزی سازمانی برای رسیدن به آن طراحی شده است. در این برنامه‌ریزی مشخص خواهد شد که چه چیزی مورد نیاز است که برای تحصیل آن برنامه‌ریزی خواهد شد (در حقیقت وسایس در برنامه‌ریزی به عنوان یک ابزار نظارت است که مباحثات طولانی درباره شرایط متقابل و عصر گستنگی را باید توجیه کند. این طور نیست که جهان ما بی ثبات‌تر از گذشته شده باشد اگر کسی شرایط سالهای ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ را در نظر آورد. واقعیت این است که هر هشداری و هر واقعه غیر متظره‌ای چون ظهور یک رقبه یا تغییر یک تکنولوژی شیوه‌های به دقت تنظیم شده و نظام برنامه‌ریزی را دستخوش اختلال نموده، بوروکراسی‌های ماشینی را دچار هراس و ارتعاش می‌کند. وقتی برنامه‌ریزان این طرف و آن طرف فریاد و افسا می‌کشند منظور حقیقی آنها این است که پدیده‌ای رخ نموده که در نظام غیر قابل انعطاف آنها پیش‌بینی نشده است). یک سازمان بنابر نظریه‌های علمی باید بتواند آینده خود را

است که آن را به عنوان یک فرایند پست تر به اثبات برساند، واقعاً چگونه می‌توانند؟ دلیل آن در تعقل سنتی مستتر است. چگونه می‌توان با یک استدلال «تعقلی» پستی یک فرایند فکری را به اثبات برساند و یا رد کرد، فرایندی که در ورای چنان تعقلی قرار دارد؟ چنین عملی مانند آن است که بخواهیم با فیلم سیاه و سفید رنگ‌های رنگین کمان را بنمایانیم.

اگر اعتبار این استدلال را پذیریم، بنابر این بوروکراسی‌های ماشینی به سبب قبول مفهوم محدود تعقل می‌باید سازمان‌های غیر تعقلی شناخته شوند. یک قرن پیش بود که فردیلیک تیلور حرکت و زمان سنجی خود را آغاز کرد و از آن زمان این گونه تعقل‌گرایی و سوساس سازمان‌ها بوده است. مقصود تیلور ریشه کن کردن غریزه، اشراف و قضاوت شخصی به نفع چنین تعقل محدودی بوده است. این جهت‌گیری بعدها پس از جنگ جهانی دوم و با ورود فنون تعقلی پژوهش عملیاتی و نظام‌های اطلاعاتی رسمی راه خود را به ادارات و سازمان‌ها باز کرد و شهرتی نیز به هم زد. مرحله بعدی صعود این شیوه در سلسله مراتب سازمانی تا دفتر رئیس کل و تبلور آن در برنامه‌ریزی استراتژیک بود. همین تفکر تعقلی است که بر مدارس مدیریت ما سیطره یافته، مدیرانی را پژوهش می‌دهد که گویی تنها نیمی از مغزشان در جای خود قرار دارد. بنابر این شوخی قدیمی که MBA مدیریت بر مبنای تجزیه و تحلیل (Management by Analysis) است چندان هم شوخی نیست.

به معنای تعقل در مدیریت - در مؤسسات بازرگانی، دولتی یا فرادولتی - توجه داشته باشد که بدون هیچ تفاوتی در همه جا صدق می‌کند. تعقلی کردن سازمان غالباً به صورت اجتناب‌نپذیری در شیوه‌های منحل کردن، کاهش دادن و از میان برداشتن منعکس می‌شود تا ترکیب و رشد و خلاقیت. رفتار تعقلی برای مدیر امروزین ما همان است که حجاجت برای پزشک قرون وسطی بود.^۳ وقتی بوروکراسی ماشینی دچار بحران می‌شود برخورد تعقلی راه حل همه مشکلات آن است بی‌آنکه روش اجرایی آن - اخراج کارگران، کاهش بودجه، تجدید سازمان و ... فرقی بکند. ترکیب عوامل سازمانی، رشد و خلاقیت عمدتاً بر آن شیوه دیگر تفکر مبتنی است که نگرش جامع‌الاطراف، ترکیبی و فرایندی را در بر می‌گیرد که ظاهرآ در ماورای قلمرو بوروکراسی ماشینی قرار دارد و متروک افتاده است.

اینگونه برخورد تعقلی را تکنوقرات‌های عدد و رقم‌شناس ترویج می‌دهند که برای آنها نظارت بر اساس مقررات تحقق

تکیه داشته باشیم. همه چیز باید قبل از تنظیم و طراحی شود و آن هم به صورت محاسبه عددی. این مفهوم از تعقل به نظارت بر افکار منجر می‌شود که برای ذهن تعقلی نظارت بر افکار مهمترین شکل نظارت را در بر دارد و به این ترتیب سازمان‌های سوساس زده در نظارت به سازمان‌هایی تحول می‌یابند که سوساس زده این نوع تعقل هستند. بنابر این نظارت داشتن در بوروکراسی، بالاتر از همه به این معناست که مطالب روی کاغذ منعکس شود. بازار تحت نظارت است زمانی که «سهم بازار» رقم درصد قابل توجهی را نشان بدهد. کیفیت وقتی تحت نظارت است که رقم روبروی «ضایعات» کوچک باشد. کار وقتی تحت نظارت است که نتیجه آن علامت تیک مسؤول مربوط را داشته باشد. مردم تحت نظارتند زمانی که هر یک در نمودار سازمانی ذیل مستطیل سمت یک نفر مسؤول قرار داشته باشد، و سرانجام سازمان تحت نظارت است زمانی که همه آنچه که باید به وقوع بیرونند روی کاغذی به نام برنامه ثبت شده باشد. مهم نیست که دنیای واقعی مسیر خود را طی می‌کند، تا زمانی که ذهن ماگزارش‌های منعکس روی کاغذ را در نظارت خود دارد، همه چیز رو به راه است. مغایرت‌ها را از طریقی که به آن «حسابداری خلاق» نامیده‌ایم اداره خواهیم کرد. تا چه میزان این شکل «تعقلی» است؟ اگر طرز تفکری کمی بالاتر از سرگردانی وجود داشت و یا شکل دیگری را می‌شناخیم که در مرتبه نازلت‌تری قرار می‌گرفت، شاید به نظر تعقلی می‌آمد.

شکل دیگری از تفکر نیز وجود دارد. این شکل با احساس ما همراه بوده و حتی برای آن نام‌هایی هم داشته‌ایم گرچه فقط در سال‌های اخیر و از طریق علم تجربی فیزیولوژی به کشف آن دست یافته‌ایم. به نظر می‌رسد که این استعداد در طول زمان در کنج از زوای نیمه راست مغز ما سکنی داشته است. هنوز هم چیز چشم‌گیری درباره آن نمی‌دانیم گرچه از نام‌های «الهام» و «قضايا» که برچسبی بر جهالت ماست، برای آن استفاده کرده‌ایم ولی به نظر می‌رسد که دور از دسترس فکر «تعقلی» ما قرار دارد که در عمل خود نه خطی است و نه تحلیلی. فرایند آن - لاقل چنین به ذهن می‌رسد - که در یک شیوه بیشتر کلی منطقی با جهت‌گیری ترکیبی (ستزی) قرار دارد.

چنانچه تعقلی بودن در حقیقت امر بکار بردن فرایندی است که به مؤثرترین وجهی انسان را به هدف‌های خود می‌رساند، بنابر این هرگز معلوم نشده است که اشراف با همه اسرارآمیز بودن آن کمتر از «تعقل» سنتی و رسمی تعقلی است و هرگز کسی توانسته

است که می‌توانی کارت را به کسانی که در عمرشان برف ندیده‌اند ثابت کنی البتہ اگر زنده از آن عبور کرده باشی. مهم نیست تو سرخپوستی، وقتی به مراجع قضایی جامعه مراجعه می‌کنی باید به لباس جامعه آراسته شوی (و وکیلی از ما بگیری) و استدلالات منطقی رسایی ارائه بدھی که اعداد و ارقام توجیه آن باشد، و همه این کوشش‌ها باید در دادگاه بسیار منظمی که هزار فرشخ از اراضی سیلاب گرفته تو و حیوانات جان سپرده‌ات فاصله دارد، منطرح شود.

این سنت را در دموکراسی پارلمانی خود شاهد هستیم که همه روزه نمایندگان وزیران کایسه را با سؤالات خود بمباران می‌کنند. زیر نور خیره کننده نورافکن‌های تلویزیونی (لااقل در کشور ما کانادا) وزیران باید اعمال خود و کارکنان در اقصی نقاط کشور را با عدد و رقم و دلایل مثبت توجیه کنند. تصور زمانی را بکنید که نخست وزیری برخیزد و بگوید که فلاں طرح را به این دلیل تصویب کرده است که در اعماق ضمیر صادقانه خود آن را موجه می‌دانسته است. خیر، چنین چیزی مورد قبول نیست مگر با عدد و رقم و توجیهات رسمی و استدلال منطقی همراه باشد. همین امر درباره مصاحبه‌های مطبوعاتی رئیس جمهوری در آمریکا نیز صادق است.

انسان به این اندیشه می‌رسد که پس از چه طریق دیگری می‌توان یک کشور را اداره کرد؟ نمی‌شود سیاستمداران را به حال خود رهاسازیم که هر چه می‌خواهند به میل خود انجام بدهند. اگر این را قبول کنیم، آن وقت باید بدانیم که نمی‌شود هم احساس قلبی آنان را در زمینه تصمیم‌گیری‌ها نادیده انگاریم. مهمتر از این، باید تحمل آن را داشته باشیم که اشخاصی در سمت‌های مهم مملکتی مستقر شوندی که دارای چنین ادراکی باشند. شاید هم بیشتران در طول دوران رشد خود فرصتی برای پروزاندن چنین فضیلتی، نداشته‌اند زیرا غالباً حقوق‌دانی هستند که زندگی‌شان در همان دادگاه‌های منظم و مرتب سپری شده و گوش‌های چشمی هم به برف و حیوانات جان سپرده نداشته‌اند. البته شاهد بوده‌ایم که گاهی مردمی روشن‌دل در آن ماشین بوروکراسی دولتی رخته می‌کنند ولی مگر احساس قلبی می‌توانند در آن فضا جایی برای نمود بیابد؟ بلایی که بر سر بیش و احساس قلبی می‌آید سرگردانی در میان اعداد و ارقام، پرونده‌ها و اتفاق وقت‌ها، تکنوکرات‌های شسته و رفته با مباحث تحلیلی و سیاستمداران قشری است که مطالب ساده انگارانه‌ای را عنوان می‌کنند.

تردیدی نیست که وقتی اعداد و ارقام قابل اعتمادی وجود

خواهد یافت نه با مهارت کارکنان، رفتار را معیارهای یکنواخت اصلاح می‌کند نه ضوابط رفتاری، و تصمیم‌گیری از طریق تجزیه و تحلیل مقادیر میسر می‌شود و نه از طریق بیش. وقتی نوع تفکر متفاوتی مورد توجه قرار گیرد بوروکراسی ماشینی «شناور» آن نیست. به همین سبب است که وقتی سازمان‌های بزرگ سازمان‌های کوچکتری را در خود جذب می‌کنند فضای غیررسمی آنها را به رسمیت نمی‌شناسند. مؤسسات خلاق و جوشانی که اسیر سازمانهای عظیم کونگلومرا می‌شوند اجازه ندارند جز به کارآییهای قابل اندازه گیری (سود و بیزه) بیندیشند. سازمان‌های خوش فکر و تخصصی که تحت سیطره دولت‌های عربیض و طویل قرار می‌گیرند از نوآوری و کمال منع می‌شوند، زیرا تمام انواع رفتار سازمانی می‌باید تحت نظارت مقررations، استانداردها و تحلیل‌ها قرار گیرند.

این نکته را به روشنی و به غیر تعقلی ترین شکل در نظام مدارس ملاحظه می‌کنید که به نظر من به صورت فضایی از فاجعه مطلق در آمده است. به نام نگرش تعقلی است که نظام آموزش و پرورش ما مملو از برنامه‌های درسی گشته که در اداراتی دور از کلاس و مدرسه برنامه‌ریزی شده و بر تأسیسات و تجهیزاتی تحمیل گردیده که ظاهرآ هوشیارانه برای رسیدن به کارآیی معینی تعقلی شده است و روی کاغذ بسیار جالب توجه به نظر می‌رسد، ولی هر دو (نظام آموزشی و مدیریت آن) با تحمیل گونه‌هایی از نظارت که با فعالیت‌های مورد بحث منطبق نیست (به دلایلی که بعداً ارائه خواهد شد) متشا بیگانگی Alienation بی‌سابقه‌ای شده است. در این مورد و در بسیاری از فضاهای فعالیت انسانی با آن چنان ماشینهای سازمانی روبرو هستیم که به شکل تعقلی طراحی شده ولی با حیثیت انسانی ما به معارضه بخواسته، ماشینهایی که مردم از اشتغال در آن و از استفاده از خدمات آن بیزارند.

چنانچه دلیل مثبت محکمه پسند را در عمق نگرش سنتی تعقلی مشاهده کنیم بنابر این شعار حاکم در جامعه سازمانی ما این می‌شود که «مدعایت را ثابت کن» بدین معنی که صریح، مقداری، با استدلال تعقلی، تحلیلی، منطقی مبنی بر داده‌های تکرار شدنی (نه استثنایی و بی‌سابقه -م-) می‌توانی حاکم شوی و نه غیر از آن. «بیش» را در شکواییه دخالت مده، به سود تو نیست. همانند یک سرخپوست اینویت، از تو انتظار می‌رود که در طی طریق در توندرا نقشه و قطب نمایت را زیر صندلی خودرو برفی اث پنهان داشته باشی، حتی اگر کسی قبل از آن مسیر گذر نکرده و میدان مغناطیسی هم برای راهنمایی تو وجود نداشته باشد. به این ترتیب

برای سرخپوستان کری مطرح بود: «ادعاًیت را ثابت کن». مشکل اصلی در این تحلیل کلان بیرون راندن بیش و قضاوت بینشی است. وقتی شما شاهد مسأله‌ای نباشید چه استنباطی از آن دارید؟ وقتی در تجربه دست اول درگیر نبوده‌اید چه ادراکی از یک موضوع می‌توانید داشته باشید؟ مگر آنکه صاحبان تجربه دست اول آن را برسی و حل کرده باشند و آن هم در محل واقعه ممکن است ولاغیر.

این نکته در هیچ مروری بهتر از فضای فوق‌لیسانس مدیریت مطرح نیست. ما این مدیران را که رهبران سازمان‌های ما هستند و در کارخانجات در هم بر هم آنها کالاها بی تولید می‌شود و در بازارهای شلوغ به دست مصرف‌کنندگان سپرده می‌شود چگونه پرورش می‌دهیم؟ ما این اذهان درخشن و کار نیازمند را در ساختمان‌های عبوسی گرد می‌آوریم و غرق در کاغذ و کتابشان می‌کنیم که نوک پایی هم در ساحت یک کارخانه و یا در ملاقات یک مشتری رنجه نمی‌کنند. تصور ما آن است که مسأله‌هایی را که در کلاس به مباحثه می‌گذاریم جای همه چیز را می‌گیرد، درست مثل گزارش‌های MIS. دنیای واقعی در همان مسأله‌ها روی کاغذ ترسیم شده، کالا، اشخاص، سیاست و همه چیز در سیاه و سفید همانجاست و دانشجوی فوق‌لیسانس ما از همه زوایای آن باخبر شده زیرا مسأله‌ای را که «ما» نوشته‌ایم، شب قبل از کلاس باید خوانده باشد. یک روز مسأله کلاس درباره جنرال موتورز است و سؤال مقدار اینکه: این مؤسه یکصد بیلیون دلاری برای تأمین آینده خود چه باید بکند، و آن دانشجویان فوق‌لیسانس هستند که می‌باید در مباحثه با یکدیگر مسیر حرکت جنرال موتورز را در سال‌های آینده ترسیم کنند یا ادعایشان را ثابت کنند.

زمانی با عده‌ای از دانشجویان فوق‌لیسانس مدیریت درباره اطلاعات عددی که برای پذیرش آنها مورد استفاده قرار گرفته است مباحثه‌ای داشتم، و تعجب من در این بود که آن اعداد و ارقام چه ارتباطی می‌توانست با توانایی مدیریتی آن جوانان داشته باشد؛ مثلاً در ارتباط با بیش آنها. دانشجویی پرسید که اگر برای بیش مقیاسی نداشته باشید چگونه آن را در پذیرش یک دانشجو ملاک قرار می‌دهید؟ دانشجویی دیگری سؤال دقیق‌تری را مطرح کرد: دخالت این عامل در پذیرش آیا میدان تعصب شخصی را در این وادی نمی‌گشاید؟ جواب من این بود که البته درست است زیرا تعصب روی دیگر سکه‌ای است که بیش روی اول آن است. بهترین راه جلوگیری از تعصب حذف دخالت بیش در چنین انتخابی است. ولی آیا می‌دانیم به چه قیمتی؟ ویژگی سازمانهای

داشته باشد مسئولان باید جای حقی برای آن فراهم کنند، ولی مگر کسی می‌تواند صحت اعداد و ارقامی را ادعا کند؟ چه بسا پیش آمده که اعداد و ارقام، متفاوض یکدیگر بوده‌اند و چه بسیار اعداد و ارقام بی‌ارزشی عمق حکمت انسانی را تحت الشاعر قرار داده است؟ اساساً جای بیش در بررسی‌های ما کجاست؟ سنت پارلمانی و مصاحبه‌های مطبوعاتی در شناخت مشکلات نقش مؤثری دارد ولی در چاره‌جوبی عاجز مانده است. مسائل را می‌شکافند و بر ملا می‌سازند ولی با تحمیل راه حل‌های قشری، نیازهای اساسی جامعه را لگدمال می‌کنند.

ممکن است تصور کنید که در بخش خصوصی از بعضی از این برخوردهای صوری فارغ‌بود ولی نکته باریکتر از مو را از دست داده‌اید؛ مسأله یک معضل سازمانی است و ریشه در یک استنباط پایه‌ای دارد - در بخش خصوصی و دولتی - که آن رئیسان بالا دست به نام مدیر یا وزیر باید تصمیم آخر را بگیرند زیرا آنها مسؤول و جوابگویند و آن هم بدان سبب که آنها بهتر می‌دانند. تمام اطلاعات در سطح آنها و به میز آنها ختم می‌شود و همین نیز مطلبی است که در نمودار سازمانی که کارشناسان روی کاغذ آورده‌اند می‌بینید.

البته ممکن است بیندیشید که این چگونه واقعیتی است. چگونه اشخاصی که در ادارات شسته و رفته بالباس‌های شسته و رفته تمام روز را سپری می‌کنند از اموری که در یک نقطه گذشته، سیلابی که نقطه دیگری را فراگرفته و کالایی که در جای دیگری برای مردم ثالثی تولید شده با خبرند؟ ساده است، نظامی در اختیار دارند که آنها را از همه چیز با خبر می‌کند و آن MIS، نظام اطلاعاتی مدیریت است. هر چه که مورد نیاز آنهاست ثبت می‌شود، سیاه روی کاغذ سفید که فقط خواندن می‌خواهد. اگر مطالع خواندنی زیاد است، نظام اطلاعاتی چاره‌ای برای آن اندیشیده است. اطلاعات را خلاصه می‌کند و در شکل کلان و در قالب گزارش‌های تمیز و شسته و رفته در اختیار رئیسان قرار می‌دهد. در امور دولتی نظرخواهی عمومی هم داریم که به جای ملاقات با شهر و ندان و شنیدن در دل‌هایشان کار را بسیار آسان می‌سازد. در بخش خصوصی این مهم به عهده صورت‌های مالی است و گزارش تحقیق بازار که از بازدید از کارخانجات و ملاقات با مشتریان مصرف کننده، بسیار آسانتر است یا درباره بودجه سرمایه‌ای که تصمیم مدیران بر پایه اعداد و ارقام کلانی است که در یک گزارش شسته و رفته، داده و ستاده و سود و زیان را برای سال‌های عمر طرح مفروض محاسبه کرده است؛ همان است که

قربانی می شود بینش است، احساس ملتی در کلاف سر درگم مقررات دولتی و اشراف در نظامهای مدیریت بخش خصوصی است. زیرا بینش و احساس قلبی و استنباطات اشرافی رانمی توان بدان طریق که تحلیل های تعلقی ایجاب می کند به اثبات رساند. فرقی نمی کند که در کدامین گوشه این جامعه بوروکراتیک اشتغال دارید مدعای خود را باید «ثبت کنید» حتی اگر نقشه و قطبنما و میدان مغناطیسی هم نداشته باشد. وقتی هم که بخواهید آن را «ثبت کنید»، آن وقت احساس و ادراک قلبی خودتان را باید کنار بگذارید. آن وقت توان بینشی خود را از دست می دهید و وقتی که مرکباتان از کار می افتد سرگردان می شوید و در آن سرگردانی منجمد.

پانویسهای:

- ۱- فریض ریگر دوست و دانشجوی سابق دکترای من که در میان سرخپوستان کری مشغول پژوهش بود، در جواب من که از او درباره جملات بالا اظهار نظر خواسته بودم نوشت: «بنایا به اطلاعات موثق به جاهای باریک کشید. دریافت که برای اثبات نقش اساسی غذاهای طبیعی در تغذیه مردم محلی نه تنها نمونه های مواد خواراکی (مقدار مواد غذایی طبیعی مصرف شده) بلکه فضولات انسانی (در حجم قابل توجه) به دست دستیاران تحقیق محلی و به مدیریت انسان شناسان و جغرافی دانان دانشگاه مک گیل برای تجزیه و تحلیل جمع آوری شده بود».
- ۲- منظور نویسنده الهام و اشراق است که آن را به نیمه راست مغز نسبت می دهد و ما آن را به دل یا قلب نسبت می دهیم - م.
- ۳- در طب شرق، حجامت یک شیوه مؤثر معالجاتی بوده که هنوز هم طرفدارانی دارد در حالی که بر اساس طب جدید، کار بیهوده ای است - م.
- ۴- مناسب است در اینجا به نکته ای درباره رسمی شدن عضو هیأت علمی (در دانشگاه های کانادا) اشاره شود. شروع این سنت از آن رو بود که دولت و هیأت امنی دانشگاه ها توانند استادانی را که نظرات مستقل و خلاف سنت جاری داشتند، اخراج کنند. در واقع رسمی شدن برای حفظ آزادی بیان اعضای هیأت علمی بود که امروز عکس آن نتیجه داده و موجب خففان شده است. زیرا امروزه تهدید از خارج نیست بلکه از خود اعضای هیأت علمی و از همکاران است. اگر روزی رسمی شدن تضمینی برای آزادی بیان بود امروزه همکاران آزرده خاطر آن را وسیله ای برای تسلیم همکار نو آور خود قرار داده اند. بنابر این رسمی شدن ابزاری برای حذف کسانی شده که از حرکت در مسیر سنتی سر باز می زندند. اقتصاد محافظه کاری باشد و یا جامعه شناسی رادیکال.

بوروکراتیک زمان ما تنها حذف قضاوت های بینشی نیست. آیا همین عامل عدمه بوروکراتیک بودن دولت نیست؟ برای پرهیز از تبعیض بین شهر و ندان و یا برای ممانعت از ورود باند (بی صلاحیت) شخصی رئیسان به لیست حقوق بگیران دولتی. البته (ظاهراً) برای احتراز از تبعیض و تعصب مؤثر است ولی مصیبت نابود کردن اثربخشی سازمانی است.

لحظه ای به آن دادگاه آن چنانی بازگردیم که «اثبات مدعای» به طریق سنتی قرار است از تعصب و غرض ورزی ممانعت بعمل آورد. در مسأله کارمندی که از کار اخراج شده دادگاه خطاب به کارفرما می گوید: «نگویید که او فاقد صلاحیت است، شخصیت نامطلوب دارد و یا مانع گردش کار همگان است. اینها قضاوت شخص شما (و ناشی از غرض ورزی) است. استاد و مدارک و اعداد و ارقام ارائه دهید. مدعایتان را به این طریق ثابت کنید. چند روز غیبت کرده؟ از کجا معلوم مربیض نبوده؟ از کجا معلوم روشنایی در محیط کارگاه موجب کسالت او نشده است؟ به مشتریان شرکت اهانت کرده است؟ از کجا معلوم که مشتری رفتار نامطلوبی نداشته است؟ ثابت کنید اینطور نبوده است». بهتر نیست چنین کارمندی را نگهدارید تا دچار چنین دردرسی شوید؟ (و توجه داشته باشید که چگونه سازمان هایی می توانند تحمل نگهداری چنین کارمندی را داشته باشند). به این ترتیب برای حفظ یک نفر از اخراج (مفترضه)، به ناحق که به نظر حق می آید، یک بوروکراسی بوجود آورده ایم که با پرهیز از قضاوت بینشی دست و بال همه را در یک گره کور می بندد. تردیدی نیست که ما می باید طریقی بیاییم که تصمیم گیری بینشی ما با غرض ورزی و تعصب همراه نباشد.

سوال نیتین اظهار نظر کرده است که:

من تمامی زندگیم را تحت سیطره یک رژیم کمونیستی گذرانده ام و به شما می گویم که جامعه ای بدون معیار عینی قانونی جامعه مصیبت باری است. ولی جامعه ای هم که معیاری جز قانون نداشته باشد جامعه ای در خود زندگی انسان نیست. جامعه ای مبتنی بر نص قانون که در جستجوی مراتب بالاتری از تعالی نباشد از بسیاری از توانایی های انسانی خود را محروم ساخته است. نص قانون در جهت تأثیر مطلوب بر جامعه بسیار خشک و منجمد است. وقتی بافت زندگی مبتنی بر روابط قانونی تبیه شود فضای اخلاقی نیم بندی بوجود می آید که فضیلت های والای انسانی را میدان رشد و شکوفایی نمی دهد.

بنابر این مهم نیست که چه طرفی پیروز شود، آنچه در دادگاهها