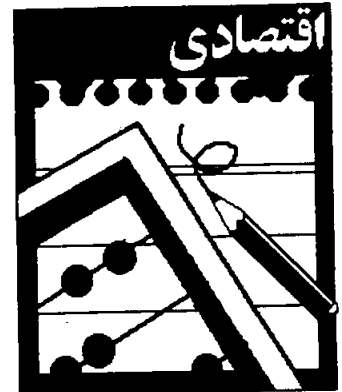


اروپا در جستجوی مدیریت اروپائی



نویسنده: پیر گلوگلین
مترجم: الف، رضوی

کشور حاصل شده به این سؤال پاسخ منفی می‌دهد، و لذا محققین و کارشناسان فن مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که باید در نگرش خود پیرامون این مقوله تجدید نظر کنند.

بازتابی از این واقعیت را می‌توان در سلسله مباحثی که در شماره چهارم «فصلنامه روانشناسی اروپا» به چاپ رسیده است مشاهده کرد. هیأت تحریر فصلنامه مزبور در مورد این مباحث نوشته است:

«در جهانی که رقابت و سبقت‌جویی حاکم است، تحرک بخشیدن و پویا ساختن هر چه بیشتر نیروی انسانی و ایجاد انگیزه برای فعالیت هر چه بهتر و پربرتر به امری ضروری تبدیل شده است. از همین رو جامعه اروپا نیازمند دگرگون ساختن هر چه سریعتر روابط کاری است و در این راستا آنچه را بیش از همه در افق دید خود قرار داده است، ایجاد هماهنگی است تا همسانی»

عنوان کلی این مقالات «به سوی روشهای نوین مدیریت است» امابه جای آن «اروپا در جستجوی مدیریت اروپائی» را برگزیده‌ایم، زیرا محور این مباحث بر این اصل دور می‌زند که اروپا باید در جستجوی مدیریتی باشد که از فرهنگ و خلق و خوی این قاره الهام بگیرد.

این مقالات بر مطالعات تطبیقی گسترده‌ای متکی است که از آمریکا تا آفریقا و از کانادا تا خاورمیانه را دربرمی‌گیرد و موضوعات زیر را شامل می‌شود:

۱- مقایسه مدیریت پراگماتیک (کاربردی) با مدیریت اتسوییایی (آرمانی) و بررسی پیروی کورکورانه از روشهایی که در یک کشور خاص نتیجه‌بخش بوده است و به شکل کلیشه‌ای در کشورهای دیگر به کار می‌رود.

۲- بررسی شیوه مدیریت

پارادوتسراپیک Parndo Trapique که به توسعه حس مسؤولیت - احساس تعلق و واگذاری اختیارات تام به زیردست و ایجاد نوعی مدیریت گسسته متکی است

۳- بیان ویژگیهای اساسی یک مؤسسه به عنوان یک سیستم

۴- شیوه توزیع شغل در جهانی که روز به روز به جمعیت آن افزوده می‌شود.

لازم به یادآوری است که خانم دکتر مرتضوی منبع اصلی را در اختیار مترجم گذاشته‌اند و آقای دکتر صوفی در درک و برگردان مفاهیم تخصصی این مباحث مترجم را یاری داده‌اند. نیز خانم «رهنما» در برگردان این اثر، باور مترجم بوده‌اند که بدین وسیله از همه ایشان سپاسگزاری می‌شود.

و سرانجام، نکته نهائی این که اثر مورد بحث گرچه در یک نشریه اروپائی چاپ شده و مثلاً «مدیریت فرانسوی را به نقد می‌کشد، اما شیوه بررسی و تحلیل مطالب چنان است که نه فقط مدیران ایرانی، بلکه مدیران سایر کشورها قادر به کسب نتایج سازنده‌ای از آن هستند.

از طرفی خواننده اثر باید در نظر داشته باشد نویسنده می‌کوشد با بهره‌گیری از فرهنگ اروپایی به مدیران اروپایی ثابت کند مدیریت وارداتی و اقتباسی هرگز نمی‌تواند همان دستاوردهایی را که در سرزمین محل تولد خود داشته در یک سرزمین بیگانه و در بین مردمی با فرهنگ متفاوت نیز به بار آورد. برای نیل به این مقصود نویسنده تمثیلی می‌آورد که ممکن است برای ما غریب جلوه کند، اما باید دانست این تمثیل‌ها برای خواننده اروپایی آورده شده است. در همین قسمت اول، نویسنده برای آنکه تفاوت دریافت یک ژاپنی از مدیریت

ژاپنی را با دریافت همین مدیریت از جانب یک فرانسوی آشکار کند، تجربه‌ای از یک آشپزی فرضی را شرح می‌دهد. همانطور که مدیران و خوانندگان نکته‌سنج ایرانی خود تشخیص خواهند داد مراد نویسنده از این مقاله آن است که ثابت کند مدیریتی که در ژاپن به موفقیت می‌انجامد نمی‌تواند در سرزمین دیگری به همان نتایج منجر شود. زیرا دریافت یک ژاپنی و یک غیرژاپنی به مثابه پختن یک غذا به وسیله دو نفر است، یکی که خود این غذا را ابداع کرده و دیگری که آن را از روی دستورالعمل نفر اولی که در کتابی به چاپ رسیده می‌پزد.

نفر اولی ذاتاً به آشپزی علاقه‌مند است، ترکیب مواد غذایی جدید را چند بار امتحان کرده و از اندازه‌ها کاسته یا بر آنها افزوده، چاشنی را مرتباً تغییر داده، و هر قسمت از کار پخت و پز را چند بار در طول مدت معین و درجه حرارت خاصی آزموده تا سرانجام به نقطه مطلوب که غذای خوب او یا بهتر است بگوییم «موفقیت» است، رسیده است.

نفر دومی کسی است که امکان دارد فقط یک آشپز معمولی باشد و بخواهد همان غذا را از روی دستورالعمل مبتکر اولیه تهیه کند. آیا غذایی که خواهد پخت به همان لذیذی غذای نفر اول است؟ مدیریتی که در ژاپن به ثمر می‌نشیند به مثابه همان غذایی است که مبتکر آشپزی می‌پزد و نتیجه همین مدیریت در کشورهای دیگر، و از جمله ایران، غذایی است که آشپز دومی از روی دستورالعمل اولی تهیه می‌کند!

آن گروه از مدیران ایرانی که سالیهاست شاهد اجرای انواع مدیریت‌های کپی شده از نوع اروپایی، آمریکایی و ژاپنی هستند بیش از هر کس دیگر تفاوت این دو نوع دست‌پیخت را احساس

مدیریت وارداتی کارساز نیست

می‌شود با برداشتهای فردی او و انگاره‌های ذهنی‌اش در هم می‌آمیزد و همین آمیزه جدید است که بنیاد عمل او قرار می‌گیرد. در این جاست که ما به عرصه مدیریت اتویپایی (آرمانی) پا می‌گذاریم. و آن مدیریتی است که مدلهای یا به زبان ساده‌تر دستورالعملهایی را به کار می‌گیرد که به گمان او می‌تواند کارآیی بهتری داشته باشد.

اکنون ببینیم فرهنگ فرانسوی روبرت واژه‌های مدل Modele و دستورالعمل Recette را چگونه معنا می‌کند.

مدل: وسیله‌ای است که با تقلید از آن می‌توان شینی را «بازتولید» کرد. از این روست که شاهدیم صنایع فرانسوی یک روز از مدلهای آمریکایی و روز دیگر از مدلهای آلمانی و غیره نسخه‌برداری می‌کند. دومینگ Deming در این باره می‌گوید «جای تعجب نیست آنچه که در ژاپن کارآیی دارد، در غرب هم می‌تواند کارآیی داشته باشد» چه ساده‌دلی دلپذیری!

دستورالعمل: راه روش و طریقه‌ای است که برای انجام کارهای داخلی به کار می‌رود، همچون به کار گرفتن روش حلقه‌های کنترل کیفیت که از فرهنگ ژاپنی گرفته شده است به امید اینکه از یک سو باعث موفقیت، راه انداختن کارها، افزایش و بهبود تولیدات کشورمان و خشنودی مشتریان مان شود، و از سوی دیگر فضای اجتماعی را با مشارکت مثبت ما اصلاح سازد. این هم یک ساده‌لوحی دیگر!

تجربهای از یک آشپزی ساده

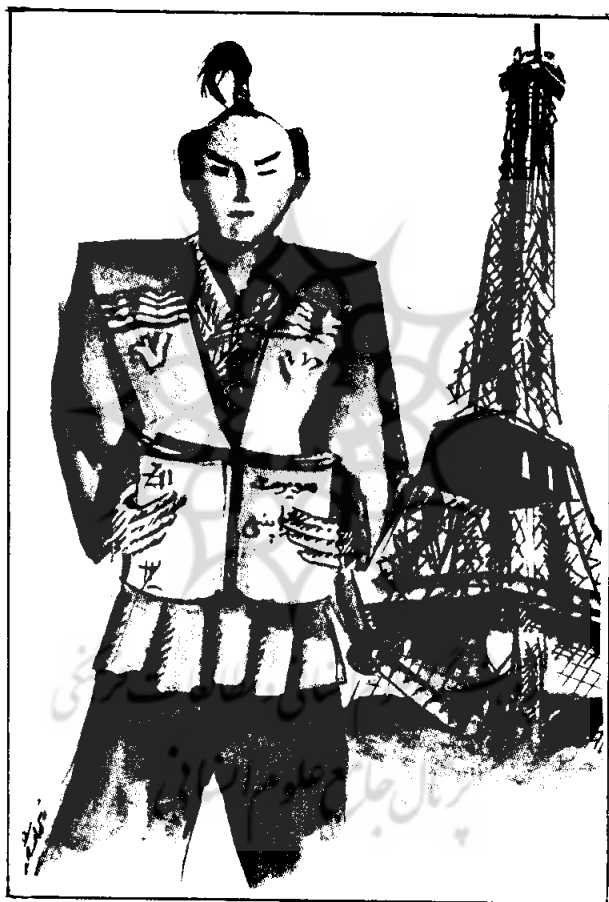
حال به کند و کاو بیشتر درباره انطباق دستورالعمل با واقعیت می‌پردازیم. برای روشن شدن مطلب مثالی بسیار ساده را برگزیده‌ایم. و آن آشپزی است.

- دستورالعمل تهیه غذا در وهله اول روشی است که به خانم خانه اجازه می‌دهد تا غذایی را بپزد که با

ختم می‌گردد. بنابراین ما از یک سو با آنچه که مادی است و به خودی خود بی‌حرکت است سروکار داریم و از سوی دیگر با آنچه که انسانی است که می‌اندیشد و تفکر اوست که پایه و بنیاد عمل است، روبرو هستیم. و از اینجاست که نتیجه می‌گیریم یک مؤسسه مجموعه‌ای است اقتصادی - اجتماعی.

باید میزان معینی عرضه خارجی داشته باشد.

این مؤسسه، شرکت یا کارخانه از یک سو شامل مواد اولیه، لوازم، ماشین‌آلات، امکانات تولید و تکنیکهای خاص خود، یعنی تمامی آن چیزهایی است که به خودی خود هیچ جنبش و حرکتی ندارند، و از سوی دیگر انسانها را دربرمی‌گیرد که در تکاپویند و آن چه را که طبیعتاً



حال در نظر بگیرید که بتوانیم با دقتی موشکافانه تجزیه و تحلیلی کلی از مراحل کار ارائه دهیم. در این صورت است که بیش از پیش به واقعیت نزدیک می‌شویم: یک مدیریت پراگماتیک یا کاربردی باید بتواند کارکرد خود را با این واقعیت سازگار سازد، لیکن این واقعیت زمانی که در ذهن مدیر منعکس

بی‌حرکت و خنثی است به جنبش درمی‌آوردند. انسانها شامل تمامی افرادی هستند که وظیفه‌های معین بر عهده دارند و برای انجام آن براساس شخصیت و ماهیت فردی خود نقشی مشخص بازی می‌کنند و در این راستا شبکه‌ای از روابط بین فردی پدید می‌آوردند که در نهایت به پیدایش جامعه‌ای کم و بیش سلسله‌مراتبی

می‌کنند.

آرزوی ما این است که ترجمه این اثر که ضمناً حاوی توصیه‌هایی برای گزینش شیوه‌هایی از مدیریت است که با شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی یک کشور نیز همخوانی داشته باشد، امکانی فراهم آورد که مدیران و کارشناسان فن مدیریت کشور ما قادر به ابداع شیوه‌هایی از مدیریت شوند که منطبق با نیازها و امکانات کشور باشد.

□ □ □

مدیریت اتویپایی عبارت از به کارگیری مدلی از مدیریت است که یا اصلاً وجود خارجی ندارد و یا در محیطی معین به کار رفته و نتیجه مثبت داده است. به همین دلیل و از روی قیاس آن را در محیط، زمان و شرایطی متفاوت به منظور به دست آوردن همان نتایج به کار می‌گیرند.

حال ببینیم واژه‌های «پراگماتیک» و «اتویپایی» دقیقاً چه معنایی را دربردارند:

لغت پراگماتیک ریشه یونانی دارد و به معنی عمل است. همانطور که فرهنگ فرانسوی روبرت توضیح می‌دهد پراگماتیک عملی است که از واقعیت بیرونی ریشه می‌گیرد. بنابراین مدیریت پراگماتیک، مدیریتی است که در بستر واقعیت جریان دارد.

اتویپا از کلمه یونانی «eu» به معنی نه، «to pos» به معنی جا و محل گرفته شده است. بنابراین اتویپا یعنی جایی که وجود ندارد و یا بهتر بگوییم یعنی ناکجا (این کلمه در فارسی آرمان شهر، مدینه فاضله و ناکجاآباد ترجمه شده است. م). اتویپا سرزمینی است خیالی که حکومتی آرمانی و ایده‌آل دارد. در زبان روزمره کلمه اتویپا به معنی حکومتی خیالی است که افلاطون در کتاب جمهوری خود توصیف کرده است.

اکنون به سراغ مؤسسه، شرکت یا کارخانه‌ای می‌رویم که برای ادامه حیات و به منظور کسب حداقل سود

مدیریت «آرمانی» محکوم به شکست است

آنچه معلم آشپزی در آشپزخانه خود پخته و دستور آن را در کتاب نوشته است یکی باشد.

واقعیت همان غذایی است که خانم خانه پخته و سر میز گذاشته است تا از مهمانان خود پذیرایی کند. معمولاً در چنین مواقعی خانم خانه با فروتنی تمام می‌گوید: «دستور تهیه این غذا را مو به مو رعایت کردم. حالا نمی‌دانم چه از آب درآمده است؟ امیدوارم که ببخشید» بنابراین میان واقعیت و نتیجه دلخواه شکافی وجود دارد. این شکاف از کجا ریشه می‌گیرد؟ پرسش بجایی است. چرا که هر اشتباهی اگر علت و چرایی آن مشخص شود می‌تواند منشاء پیشرفت باشد.

بهرتر است آنچه را که گذشت در پنج مرحله تجزیه و تحلیل کنیم.

اولین مرحله غذایی است که معلم آشپزی بعد از آزمایشها و جستجوی فراوان و پخت و پزهای متعدد فراهم کرده و بالاخره به دستورالعمل ثابتی برای تهیه آن دست یافته است و آن را در کتاب خود تشریح کرده است.

دومین مرحله: انعکاس دستورالعمل در ذهن خانم خانه است: او با خود می‌گوید غذای خوشمزه‌ای است (چون خودش آن را دوست دارد) و دست به کار تنظیم فهرست مهمانها می‌شود. اما آیا مهمانها نیز غذای مورد علاقه او را دوست خواهند داشت؟ به هر حال خانم خانه باید کارها را با دقت و مو به مو همانطور که در کتاب آمده است انجام دهد.

سومین مرحله که مهمترین مرحله نیز به شمار می‌رود و معمولاً نادیده گرفته می‌شود این است که دستورالعمل هرگز به خودی خود، مهارت و خیرگی را به همراه نمی‌آورد. اگر خوب بررسی کنیم. در می‌یابیم که معلم آشپزی برای تهیه غذای مورد نظر سس را دوبار در یک جهت، دو بار در جهت دیگر و باز سه بار در جهت قبلی بهم می‌زند و تازه

قاشقی که برای بهم زدن به کار می‌برد کج است و با حرکات ظریف میج ته ظرف را پاک می‌کند. اما در دستورالعمل فقط نوشته است سس را بهم بزیند و شما هم همین کار را می‌کنید منتهی در یک جهت ثابت و با قاشقی صاف و بدون خمیدگی و با حرکت ناشیانه و پرزحمت دست.

چهارمین مرحله از کار درآمدن غذاست. اما آیا موادی که خانم خانه به کار می‌برد دقیقاً همان مصالحی است که معلم آشپزی به کار برده است؟ آیا ظروف همان ظروفند؟ شیوه تنظیم حرارت چه؟ معلم آشپزی دستور داده است که از حرارت ملایم استفاده کنیم اما منظور او از حرارت ملایم دقیقاً چیست؟

پنجمین مرحله: واقعیت نهایی، یعنی غذایی است که خانم خانه تهیه کرده و بر سر میز گذاشته است. خانم خانه که دشواری کار را حس کرده است محتاطانه می‌گوید: «غذای مختصری است که برای اولین بار پخته‌ام امیدوارم که خوشتان بیاید!» و همیشه هم یک مهمان ناشی پیدا می‌شود که از این غذا خوشش نمی‌آید اما می‌گوید: «دوست عزیز، خیلی لذیذ است واقعاً» دستتان درد نکند» چه بی‌احتیاطی ملیحی!

خانم خانه که از این تعریف تشویق شده است با اصرار می‌گوید: «خوشتان آمد! پس کمی دیگر میل کنید» و مهمان با اکراه می‌گوید: «آه خیلی خیلی کم بریزید، متشکرم»

مدیریت وارداتی

حالا به مؤسسه باز می‌گردیم:

مرحله اول: دستورالعملهایی برای مدیریت وجود دارد که در کشوری خاص نتیجه‌بخش بوده است، (ایسن همان واقعیت است). برای نمونه یک مدیر فرانسوی که از زبان ژاپنی هیچ سر در نمی‌آورد برای مدت ۱۵ روز به ژاپن می‌رود و با یک دستورالعمل جدید به نام حلقه‌های کنترل کیفیت باز می‌گردد. او این دستورالعمل را به طور جسته و

گریخته در یادداشت‌های خود گنجایند است، اما یادداشت‌برداری کجا و درک مطلب کجا؟!

مرحله دوم: مدیر دستورالعمل را می‌پسندد و برای اینکه کار خوب انجام شود به کنکاش می‌پردازد و بالاخره می‌گوید: «من از این روش خوشم آمده، پس باید راه و روش خوبی باشد. این روش در ژاپن با موفقیت روبرو شده است پس حتماً در اینجا هم کارآیی دارد»

مرحله سوم: موضوع مهارت، کاردانی و خبرگی است. هنگام پیاده کردن دستورالعمل، مدیر فراموش می‌کند که برای آماده کردن کارکنان چند ماه آموزش لازم است و بی‌توجه به این مرحله طرح حلقه‌های کنترل کیفیت را به اجرا می‌گذارد. در حالی که در ژاپن برای اجرای این طرح کارکنان چندین ماه آموزش دیده بودند. بعد هم مسئله دواطلب بودن کارکنان پیش کشیده می‌شود. در ژاپن دواطلبها واقعاً دواطلب هستند. اما در فرانسه این دواطلبها انتخابی هستند. مدیر فردی را در نظر می‌گیرد به او می‌گوید: «خوب است تو هم در این کار شرکت داشته باشی» خلاصه یک دستورالعمل مبنی بر مشارکت را در زمینه‌ای از اعمال قدرت از بالا به کار می‌برد و در اینجا است که ظرافت مسئله و مهارت و کاردانی رنگ می‌بازد.

مرحله چهارم: آیا انسانهایی که مدیر مؤسسه سعی می‌کند روش حلقه‌های کنترل کیفیت را به وسیله آن‌ها انجام دهد، ژاپنی هستند؟ البته که نه! آنها فرانسوی‌بند.

مرحله پنجم: واقعیت نهایی است. «دواطلبانی» که برای اجرای روش حلقه‌های کنترل کیفیت از جانب مدیر انتخاب شده‌اند ظاهراً آن‌ها را «مناسب» می‌یابند! اما سعی می‌کنند هر طور شده خود را از دور بعدی کنار بکشند! نتیجه اینکه هنوز هیچ نشده طرح حلقه‌های کنترل کیفیت بی‌ثمر از آب درمی‌آید و مشکلات و مسائل گذشته همچنان

باقی می‌ماند. باری تمامی مدیریت‌های اتوپیایی که از دستورالعمل‌های نسخه‌برداری شده پیروی می‌کنند محکوم به شکستند. مگر اینکه با اعمال زور و قساطعیت بی‌چون و چیرا همراه باشند. اما خودمان خوب می‌دانیم که مدیران فرانسوی چندان هم پرزور و قاطع نیستند و برش لازم را ندارند. به همین دلیل تا مدیر در اجرای طرحی کمی شل می‌گیرد همه چیز به شکل اول خود باز می‌گردد!

حلقه‌های کنترل کیفیت در ژاپن طرحی است که از تفکر ژاپنی ریشه گرفته و پرورده‌ای است که با فرهنگ این کشور در آمیخته است، اما در فرانسه [یا هر کشور دیگری] این دستورالعمل است که مدیران فرانسوی آن را پسندیده‌اند و پیاده کردن آن به شکل کورکورانه نتیجه‌اش یک مدیریت اتوپیایی است که سعی در تحمیل این روش به فرهنگی دارد که برخلاف ژاپن اساس مدیریت در آن بر اعمال قدرت از بالا استوار است.

مدیریت‌های کلیشه‌ای و گذرا، مدیریت‌هایی هستند که بر اساس دستورالعمل‌های وارداتی شکل می‌گیرند. بنابراین بهتر است که از شیوه‌های مدیریتی استفاده کنیم که متعلق به خودمان باشد و کارکنان از بالا تا پایین بتوانند خود را با آن هماهنگ و همساز کنند. در این صورت است که در بطن واقعیت اجتماعی - اقتصادی سازمان خود به یک خودگردانی تطبیقی (gestinn auto adaptative) دست می‌یابیم.

Psychologie Europe Travail: vers un nouveau modele de menagement

فصلنامه (روانشناسی اروپا) نشریه‌ای فرهنگی است که هر سه ماه یکبار به زبان فرانسه منتشر می‌شود و مسائل پایه‌ای جامعه اروپا را مورد بررسی قرار می‌دهد.

