

پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

میشل کروزییر^۱

مترجم: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

دیدگاه مشخصاً فرانسوی میشل کروزییر، دو سر منشأ دارد. اول، محل تولد این محقق که کشور فرانسه است و دوم محل کار کروزییر که برای مدتی مدید در آمریکا بوده است. دوران طولانی را که کروزییر در ایالات متحده گذراند، باعث شد او در مورد جامعه فرانسوی دید خاصی پیدا کند. کروزییر مدیر مرکز جامعه‌شناسی سازمان‌ها^۲ که در پاریس تحت پوشش مرکز ملی تحقیقات علمی^۳ قرار دارد است و سابقه‌ای طولانی در امر تحقیقات در فرانسه دارد. تحقیقات او طیف وسیعی از سازمان‌های خصوصی، دولتی و مسائل اجتماعی را دربر می‌گیرد. اما مطالعات کروزییر بر مدیریت دولتی و صنایع زیر پوشش دولت تأکید بیشتری داشته است.

۱ - میشل کروزییر (Michel Crozier) ترجمه صفحه‌های ۱۲۹ - ۱۲۵ کتاب زیر است :

Pugh, D. S. and D. Hickson. (1988). *Writers on organizations*. 3rd ed. London: Penguin Books.

2 - Centre for the Sociology of Organizations.

3 - Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

معدالک او آموزش‌های مقدماتی خود در زمینه جامعه‌شناسی را عمدتاً در آمریکا دریافت کرد و سال‌های بعدی عمر خود را به کار در دانشگاه‌های هاروارد^۱ و استنفورد^۲ اختصاص داد.

نظریات کروزییر در تحقیقاتی که او در فرانسه انجام داد ریشه دارد، با این حال آنها در مورد بسیاری از نظام‌های دولتی در جهان صادق هستند. به نظر کروزییر نظام‌های دولتی ساختارهایی یک‌پارچه و عقلانی نیستند. به عکس، این نظام‌ها ساختارهایی هستند که در آنها افراد و گروه‌ها، به رغم تلاش‌هایی که برای کنترل آنها به عمل می‌آید، از آزادی عملی قابل توجهی برخوردارند. در این نظام‌ها دائماً یک رشته کنش و واکنش‌های متقابل بین افراد و سیستم‌ها در جریان است.

این نظریه، مشخصاً بر مفهوم بازی قدرت استوار است. با نگرش از این دیدگاه یا سازمان، شبکه‌ای از بازی‌های قدرت یا به قول محقق "مجموعه‌ای" از بازی‌ها است. این تفکر، تصویری خیالی از واقعیت نیست. بازی‌ها برای اعضای سازمان‌ها کاملاً واقعی هستند. در واقع سازمان، پیش و بیش از آن که محصول برنامه‌ای آگاهانه و از پیش تعیین شده باشد، حاصل مجموعه‌ای از بازی‌ها است. بازی، مسیر روابط قدرت را تعیین می‌کند، زمینه همکاری را به وجود می‌آورد و آزادی اعضای سازمان را با محدودیت‌هایی که خود برای آنها ایجاد می‌کند متوازن می‌سازد.

گروه‌های متفاوت شاغل در سازمان، همگی به بازی با هم می‌پردازند؛ برای مثال رؤسا با مرئوسان، مدیران با افراد تحت امر خود و اداره‌های کل با اداره‌ها و دوایر... همه با هم بازی می‌کنند. بازی‌کنندگان به تناسب کاری که انجام می‌دهند، شگردهای خاصی را برای کسب موقعیت به کار می‌برند. ممکن است رؤسا از شیوه "تفرقه بیانداز و حکومت کن" استفاده کنند و احتمال دارد مرئوسان با تبعیت از یک سیاست تدافعی، همه امکانات و اختیارات خود را برای آن که کارها را به دور از مداخله رؤسا یا مقررات جدید انجام دهند، به کار برند. ممکن است گروه‌های حرفه‌ای مانند مهندسان تعمیرات و نگهداری، شیوه‌هایی محافظه‌کارانه (یا به عکس پرخاشجویانه)

1 - Harvard

2 - Stanford

را در مورد نوسازی‌های فنی پیشه کنند، به همین ترتیب، هر گروهی به روشی خاص خود اقدام می‌کند. کروزیر استفاده گروه‌های سازمانی از روش‌های خاص خود در بازی‌های قدرت را مدل استراتژیکی سازمان می‌نامند.

بازیکنان تا جایی که بتوانند می‌تازند ولی در پیگیری شگردها و استراتژی‌های خود زیاده‌روی نمی‌کنند. هر یک از بازیکنان تا وقتی بتواند در حد امکان از شگردی که به صورتی عقلایی برای تأمین منافع خود تمهید کرده است سود جوید، ادامه حیات سازمان را برای ادامه بازی لازم خواهد دانست. این‌ها، تلاش‌هایی برای مرگ یا زندگی نبوده، بلکه بازی‌هایی برای کسب موقعیت در سیستم هستند و به این لحاظ، محدودیت‌هایی برای آن بازی‌ها مورد قبول واقع می‌شوند. اگر فرد یا گروهی بخواهد به بازی ادامه دهد، باید آن محدودیت‌ها یا قواعد بازی را بپذیرد. این قواعد، مقرراتی که رسماً تأیید شده باشند نیستند، بلکه اصولی هستند که همان‌طور که می‌توان استراتژی‌ها و شگردهای بازیکنان را با مشاهده کارهایی که آنان انجام می‌دهند تشخیص داد، می‌توانند با تجزیه و تحلیل رفتارهای تکراری اعضای سازمان مشخص شوند. ممکن است آن قواعد را همه نپذیرند، چنانکه با کمی تأمل معلوم می‌شود که عده‌ای در صدد تغییر آنها هستند. با این حال، این اصول آنقدر پذیرفته شده و پایدار هستند که تازه‌واردها بخواهند آنها را بیاموزند و می‌توانند هنجارها و ارزش‌هایی که شگردهایی قابل قبول و غیر قابل قبول را توجیه می‌کنند، به شمار آیند و یاد گرفته شوند.

شرکت‌کنندگان در یک بازی به هیچ وجه با هم برابر نیستند. بعضی از بعضی دیگر قوی‌ترند و نقش‌های آنان در بازی‌های مختلف تغییر می‌کند. بنابراین شرکت‌کنندگانی که در یک بازی قوی هستند ممکن است در بازی دیگر ضعیف باشند. معذالک، شگردهای بازیکنان دارای یک هدف اساسی مشترک است و آن عبارت است از حداکثر منفعت طلبی در متن قواعد محدودکننده بازی با سلب آزادی عمل دیگران در عین حفظ یا وسعت بخشیدن به آزادی عمل شخصی. هدف ایشان حداقل حفظ آزادی عمل خویش و سوق دادن دیگران به جهت‌هایی است که بالاخره با قرار گرفتن در موقعیت‌های خاص عملی را انجام دهند که بازیکنان می‌خواهند. هر یک از بازیکنان سعی می‌کند از قلمرو صلاحدید خود دفاع کرده، آن را وسعت ببخشد و از

وابستگی خویش به دیگران بکاهد و در عین حال دیگران را در موقعیتی معکوس قرار دهد.

گویاترین قضیه از قضایایی که کروزییر نقل می‌کند، مورد کارکنان تعمیر و نگهداری جایی است که محقق آن را انحصار صنعتی می‌نامد و در اصل همان صنعت دخانیات ملی شده فرانسه است. در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰، یعنی وقتی کروزییر مبادرت به تحقیق خود کرد، تعداد نسبتاً زیادی کارخانه کوچک، تقریباً همشکل و پراکنده در سراسر فرانسه صنعت دخانیات آن کشور را تشکیل می‌داد. هر یک از این کارخانه‌ها بین ۳۵۰ تا ۴۰۰ کارمند و کارگر را در استخدام داشت که حدود یک سوم آنان مستقیماً در خط تولید اشتغال داشتند. کارگران بخش تولید، زن بودند و وظیفه‌شان کار کردن با ماشین‌های نیمه خودکاری بود که سیگار و دیگر محصولات دخانی می‌ساختند. سازمان شرکت دخانیات از ثبات بالایی برخوردار بود و هر یک از کارخانه‌های کوچک در محیطی باثبات به کار اشتغال داشت. امور مالی، خرید مواد اولیه، توزیع و فروش همه به‌طور متمرکز در پاریس انجام می‌گرفت و به این ترتیب هر کارخانه محلی می‌توانست وظیفه تولید خود را بدون مشکل انجام دهد. اما به هر حال یک مشکل وجود داشت: مشکل وقفه در کار ماشین‌آلات.

وقفه‌هایی که در کار ماشین‌آلات پیش می‌آمد به دو دلیل بود: اول آن که دستگاه‌ها عیب پیدا می‌کردند و خراب می‌شدند دوم آن که چون ارقام مختلف برگ توتون و بزرگی‌های خاص خود را دارند، ماشین‌هایی که با آنها کار می‌کردند می‌باید متناسب با خصوصیات آن برگ‌ها تنظیم می‌شدند. این‌ها تنها موارد عمده‌ای بودند که امکان کنترل‌شان با استفاده از مقررات خشک و بی‌روح از مرکز وجود نداشت. اما اگر ماشین‌ها متوقف می‌شدند، کار متوقف می‌شد و طبعاً کارخانه هم نمی‌توانست محصولی را که باید تولید می‌کرد، تولید کند. اما چه کسی می‌توانست در این مورد کاری کند؟ فقط معدود تعمیرکاران مردی که زیر نظارت مهندسی فنی کار می‌کردند راه تعمیر و راه اندازی ماشین‌آلات را می‌دانستند. نه بوروکراتیکی در پاریس، نه مدیر کارخانه‌ای در محل و نه حتی هیچ یک از کارکنان تولید (که با ماشین‌ها آشنایی داشتند) با آنچه تعمیرکاران می‌دانستند، آشنایی نداشتند، آنان لم و قلق کار خود را از

یکدیگر می‌آموختند و آنها را در سینه‌های خود حفظ می‌کردند. آنها کار خود را برای کسی شرح نمی‌دادند. به نظر آنان "بازی" کردنِ کارگرانِ تولید با ماشین‌ها گناهی نابخشودنی بود و هر یک از آنان تنها حق داشت به‌طور عادی با ماشین خود کار کند. به این ترتیب تعمیرکاران موفق می‌شدند کارگران تولید و دیگران را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به خود متکی سازند. توانایی تعمیرکاران برای برطرف کردن عیوب دستگاه‌ها، دیگران را محدود می‌ساخت، ولی به خود آنان اجازه می‌داد تا خودشان در مورد کار خویش و نحوه انجام آن تصمیم بگیرند.

تعمیرکاران می‌توانستند مطابق میل خود عمل کنند، چون قدرتمند بودند و آنان قدرتمند بودند چون "بر آخرین منشأ ابهام نهفته در یک نظام سازمانی کاملاً جاافتاده و بدون تغییر تسلط داشتند." خرابی‌های ماشین‌ها به صورتی غیرقابل پیش‌بینی اتفاق می‌افتاد و این تعمیرکاران بودند که می‌توانستند در مورد کاری که باید انجام می‌دادند تصمیم بگیرند. این روال به تعمیرکاران قدرت می‌بخشید، زیرا افرادی که با ابهام‌ها مواجه می‌شوند و با آنها دست و پنجه نرم می‌کنند، بر کسانی که به تصمیم‌های آن افراد در مورد ابهام‌ها متکی هستند تسلط می‌یابند. با گذشت زمان، قدرت کاملاً با ابهام‌هایی که حیات سازمان به آنها وابسته است پیوند می‌خورد و به این لحاظ گروه‌های درگیر در بازی‌های قدرت با راهبردهای خود سلطه بر "حساس‌ترین خاستگاه‌های نهایی ابهام‌ها" را هدف قرار می‌دهند. ابهام، قدرت را توجیه می‌کند.

از این رو، تعمیرکاران قدرتمند بودند زیرا بر خلاف همه امور که زیر کنترل دیوانسالاری قرار داشت، خرابی‌های غیرقابل پیش‌بینی و مبهم دستگاه‌ها با استفاده از روش‌های دیوانسالارانه قابل کنترل نبود. به مجرد آن که اشکالی بروز می‌کرد، باید درجا برطرف می‌شد. این روال فرصتی مشخص و آشکار در اختیار تعمیرکاران قرار می‌داد، زیرا این اشکال‌ها تنها منشأ ابهام در سازمان بودند. اما در دیگر سازمان‌ها سرمنشأ ابهام‌ها به اندازه‌ای که منشأ ابهام‌ها در شرکت دخانیات فرانسه آشکار است، ظاهر نیست. به هر حال در تمام سازمان‌ها ابهام‌هایی می‌آیند و می‌روند و درست به همین شکل، قدرت کسانی که از عهده آنها بر می‌آیند نیز ظاهر و همراه با به سر آمدن دوره آن ابهام‌ها محو می‌شود. قضیه تعمیرکاران، تنها یک نمونه است و این جریان در مورد ظهور و افول کارشناسان مالی، کارشناسان کنترل تولید و دیگران نیز صادق است.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چرا کارشناسان قدرتمند نمی‌توانند برای همیشه قدرت خود را حفظ کنند؟ در واقع اگر ابهام ادامه یافتنی و همراه با آن دانش فنی خاص رفع ابهام مستمراً مورد نیاز بود، کارشناسان دارای آن دانش فنی می‌توانستند همواره قدرت خود را حفظ کنند، اما این امر غیر محتمل است زیرا موفقیت آن کارشناسان ناقص غرض و خود شکننده است. سازمان‌ها ذاتاً به سوی عقلایی شدن می‌روند و این امر باعث می‌شود دائماً تلاش به عمل آید تا حوزه‌های مبهم به درون مرزهای کنترل‌های قالب‌دار و رسمی کشیده شوند. در واقع هر کارشناس به سهم خود به صورت یک عامل عقلایی سازی در سازمان کار می‌کند و این فرآیند، قدرت او را تحلیل می‌برد. کارشناس هر اندازه در متبلور ساختن دانش فنی خود در مقررات و راه کارهای دیوانسالارانه موفق‌تر باشد، قدرت خود را برای مواجهه با ابهام‌ها کم‌تر می‌کند. به این ترتیب آزادی عمل او محدود می‌شود. به این جهت تعمیرکاران در کارخانه‌های دخانیات فرانسه تمام هم خود را برای حفظ روش‌های سرانگشتی و بی حساب و کتاب به کار می‌بردند تا اجازه ندهند شگردهای مذکور در قالب فرآیندهای دیوانسالارانه گنجانده شوند. البته در اداره مرکزی کارخانه‌های دخانیات مستقر در پاریس دستورالعمل‌های مشخصی برای نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات تدوین و به واحدهای تابعه ارسال شده بود. با این وجود تعمیرکاران، آن دستورالعمل‌ها را به کلی نادیده می‌گرفتند و اصولاً هیچ رونوشت یا نسخه‌ای از آنها در کارخانه‌ها یافت نمی‌شد. روزمرگی و عادی شدن ابهام، قدرت را از بین می‌برد.

این واقعیت منجر به شکل‌گیری راهبردهایی در بالا، پایین و نیز در وسط سلسله مراتب گروه‌های شغلی می‌شود. درگیری بین رؤسا و مرئوسان به صورت یک راهبرد کلی و معمولی جلوه می‌کند. به موجب آن راهبرد، مرئوسان در برابر کلیه مقرراتی که راه اعمال سلیقه به وسیله آنان را می‌بندد، می‌ایستند و در عین حال تلاش به عمل می‌آورند تا مقرراتی که قدرت تصمیم‌گیری رؤسا را در مورد مرئوسان محدود می‌سازد، به تصویب رسد.

ممکن است راهبردهای متضاد در یک رشته دوره‌های باطل به هم پیوندند و اجازه ایجاد هیچ‌گونه تغییری را ندهند. از یک سو دیوانسالاران برای بسط دادن

مقررات اداری تلاش می‌کنند و از سویی دیگر، کسانی که مورد یا مجری آن مقررات هستند در برابر آنها می‌ایستند. مدیران کارخانه‌های دخانیات نوعاً برای تجدید راه کارها تلاش می‌کردند و این در حالی بود که مهندسان فنی در برابر هر آنچه موقعیت تعمیرکاران آنان را تغییر می‌دادند مقاومت می‌کردند. کروزیر جامعه فرانسه را در کل، جامعه‌ای با ویژگی‌های یاد شده می‌داند. زیرا آن جامعه با گرایش‌های شدید به سوی تمرکز دیوانسالارانه و قوانین و مقررات خشک و بی‌روح باعث می‌شود تا کسانی که آماج آن گرایش‌ها، قوانین و مقررات هستند با راهبردهایی تلافی‌جویانه به پاسخگویی برخیزند و این راهبردها به نوبه خود دیوانسالاری را تشدید می‌کند.

در هر شاخه از شاخه‌های اداری، در هر سطح از سطوح در سلسله مراتب سازمانی از طبقاتی که یا در بالا و یا در پایین آن سطح قرار دارند محافظت می‌شود. افراد سطوح پایین‌تر، از دادن اطلاعات صحیح و کارساز به افراد سطوح بالاتر مضایقه می‌کنند و در همین حال، افراد سطوح بالاتر تصمیم‌های بی‌پایه‌ای می‌گیرند که طبق توقعات آنان به اجرا در نمی‌آید، اما در عین حال مدیران رده‌بالا را از عواقب عدم اجرای صحیح آن تصمیم‌ها مصون باقی می‌گذارد.

آنچه در بالا توصیف شد، فرایند خاص از تغییرات را در همه سازمان‌های دیوانسالار در فرانسه و شاید هم در دیگر کشورها به دنبال می‌آورد. آن فرایند دگورگونی، عبارت از جایگزین شدن دوره‌های طولانی ثبات و بی‌حرکی با دوره‌های کوتاه تغییر و بحران است. اختلافات آنقدر مخفی نگهداشته می‌شوند تا به مرحله انفجار برسند. از این رو، بحران‌های انفجارآمیز، از ویژگی‌های این نظام‌های اداری است و در واقع به عنوان عاملی برای تغییر آنها لازم نیز هست. در دوره‌های انفجار، وقتی در نظام‌های اداری دیوانسالارانه فرانسه یک نفر استفاده از بحران را برای ایجاد تغییر وظیفه خود می‌بیند، قدرت و اقتدار فردی بر مقررات پیشی می‌گیرد. مستبدین مصلح تا لحظه بحران و زمانی که نظام به آنها اظهار نیاز کند در متن روزمرگی‌های دیوانسالاری انتظار می‌کشند.

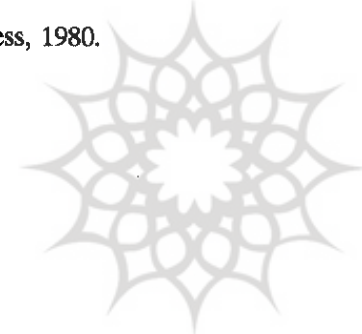
علیرغم آنچه گفته شد، کروزیر خوش‌بین است. او امیدوار است با اصلاح سیستم آموزش و گزینش کارکنان دولت و نظام قبیله‌ای آن، سیستم نخبگان اجتماعی و اداری آن بر روی دیگران باز شود. او معتقد است که سازمان‌های بزرگ امروز جهان

لزوماً با "تغییر" دشمنی ندارند، زیرا هیچ‌گاه سرعت تغییرات به این شدت نبوده و سرعت آن تغییرات در جوامعی که بزرگ‌ترین سازمان‌ها را در خود جای داده‌اند بیشترین است. اما همیشه این خطر وجود دارد که ساختارهای دیوانسالارانه اداری، سازمان‌ها را به میدانی برای بازی قدرت که می‌تواند مانع از تغییرهای مطلوب شود، تبدیل کنند.

□ فهرست مأخذ به شرح مذکور در متن اصلی:

Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications and University of Chicago Press, 1964.

Crozier, M. and Friedberg, E. *Actors and Systems*, University of Chicago Press, 1980.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی