



از مشارکت سودمند تا مشارکت بی هدف

عنوان: عصر مشارکت

نویسندگان: پاتریشیا مک لکان / کریستو نل

مترجم: مصطفی اسلامی

ناشر: انتشارات آن، ۳۶۰ صفحه

حسین آقازاده

اشاره:

در مباحث نوین مدیریت، موضوع مشارکت و تأثیر آن بر شیوه‌های رهبری و هدایت سازمان‌ها، یکی از مقوله‌های پراهمیت در چند دهه‌ی اخیر بوده است. همراه با سده‌ی بیست و یکم و تحولات شتابان و شگرف در عرصه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی، شیوه‌های تعاملی انسان‌ها با یکدیگر با ورود عامل مشارکت در فعالیت‌های جمعی دگرگون شدند.

به باور بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان، تغییرات و دگرگونی‌های چند وجهی و متکثر دهه‌های اخیر در مقایسه با تحولات چند سده‌ی گذشته برابری می‌کند و حتی در پاره‌ای از ابعاد، همانند عرصه‌های فناوری‌های اطلاعاتی، پیشرفت‌های شگفتی‌آوری شکل گرفته است.

به طور قطع، جامعه‌ی ایران اسلامی از جریان‌ها و تحولات جهانی برکنار نبوده و دستاوردها و پیشرفت‌هایی در آن پدید آمده است. از سوی دیگر، بهره‌گیری از تجربیات و یافته‌های علمی و بی‌طرفانه‌ی سایر کشورها در فرآیند توسعه و تعالی آن مهم می‌نماید.

در این میان، هم‌پایی با تغییرات و پیشرفت‌ها در سازمان‌ها و نهادها برای مدیران و اعضای آنها

اهمیت می‌یابد و برای به روز بودن فعالیت‌ها، اهداف، اولویت‌ها و سیاست‌های کاری می‌بایست روش‌ها و اصول بهینه و کارآمدسازی را شناسایی و در سرلوحه‌ی کارها قرار داد. یکی از روش‌های کارآمد در این زمینه، مشارکت فعالانه و هدفمند است که می‌باید در اندیشه، کردار و عملکرد اعضای سازمان دورنی شده و اجرا شود.

بر همین اساس، خلاصه‌ای از کتاب عصر مشارکت را فرا پیش می‌آوریم تا دریابیم که نویسندگان این اثر برای گسترش و تعمیق جهان‌بینی و روش‌های مشارکت جویانه در سازمان‌ها چه پیشنهادات و دیدگاه‌هایی را ارائه می‌کنند. در باب ویژگی‌های کتاب عصر مشارکت باید تصریح شود که به سه دلیل این اثر قابل توجه بوده و ارزش خواندن دارد و بر مبنای دلایل زیر، انتخاب شده است: نخست آن‌که اثر یاد شده، شیوه‌ی نگارش و ترجمه‌ی سلیس و روانی دارد و خواننده در ضمن مطالعه، سادگی و سیالی خاصی را احساس می‌کند که فرآیند خواندن را تسهیل می‌کند. دوم، این‌که مانند کتاب‌های آموزشی و کلاسیک در رشته‌های مختلف، در خلال مطالب، فراگرد و سیال بودن مباحث و تداوم آنها را پی برد که باعث می‌شود خواننده ادراک منسجمی از یادگیری کسب کند. آخر این‌که، مطالب و مباحث کتاب به گونه‌ای طراحی و ارائه شده که می‌توان بدون نیاز به استاد و مدرس راهنمایی کننده تا انتها پیش رفت و هدف اصلی کتاب که ترویج و آموختن جهان‌بینی، بینش، اصول، روش‌ها و ارزش‌ها، بهینه‌سازی، کارآمد ساختن کارکردهای سازمان‌ها و نیروی انسانی آنها در حیطه‌ی اندیشه‌ی مشارکت است، محقق گردد.

در شرایط کنونی، در سطح داخلی و در سطح خارجی، نهاد های فرهنگی به دلیل دو ویژگی بارز حوزه‌ی فعالیت‌های آنها، یعنی غیر ملموس بودن نتایج فعالیت‌های فرهنگی و طولانی مدت بودن بازدهی فعالیت‌ها، به طور افزون‌تری می‌باید به مقوله‌ی مشارکت در مدیریت و هدایت فعالیت‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران توجه نماید و برای بهبود و کارآمد سازی کارکردهای نهادهای خود از این دیدگاه و روش و ... استفاده کند و آنها را در حوزه‌ی نظر و عمل در میان اعضای خود ترویج دهد. محتوای اثر پیش گفته، به گونه‌ای ارائه شده که مدیران و کارکنان حوزه‌ی فرهنگ به طور مطلوب قادرند از آن بهره گیرند، حتی پیشنهاد می‌شود بر مبنای مطالب این اثر و چند مورد دیگر جزوه‌ای فراهم و در دوره‌ی آموزشی عرضه شود. از این رو، در ادامه، برگزیده‌ای از کتاب عصر مشارکت، نوشته‌ی دو صاحب نظر برجسته پاتریشیا مک لگان و کریستو نل را می‌خوانیم.

گزیده اثر:

امروزه، سازمان‌ها با نام‌های گوناگون در پی تغییر آفرینی هستند. این رویه، از دهه ۱۹۵۰ آغاز و در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ به اوج خود رسید. به طوری که باید گفت فرض اصلی این است که بینش جمعی جامعه از اداره کردن نهادی، در حال یک دگرگونی اساسی است. تغییری که مشارکت را جایگزین نظام استبدادی گذشته می‌کند.

حرکت فرآیند به سوی مشارکت چند دلیل دارد. نخست این‌که، امروزه مردم بیشتر اطلاعات مورد

نظرشان را به طور مستقیم دریافت می‌کنند. دیگر این‌که، جهانی شدن از نیروهایی است که حرکت به سوی مشارکت را تقویت می‌کند. اهمیت یافتن بیش از حد مشتری و مخاطب، عامل مهم دیگری در جهت حرکت به سوی مشارکت است.

از سوی دیگر، دانش نوین پیچیدگی، علم رو به ظهور مشارکت است. محور توجه این علم جدید از کنش متقابل اجزا در عمل نشأت می‌گیرد. این عوامل در تقسیم‌بندی کلی نهادهای انسانی تاریخ معاصر یعنی نهاد استبدادی به سوی نهادهای مشارکتی منتهی شده‌اند.

بنابراین، هرچه به سده‌ی بیست و یکم نزدیک می‌شویم، شرایط برای زوال استبدادگرایی و پیشرفت مشارکت فراهم آمده است. در نظام استبدادی، مدیران فکر می‌کنند و کارکنان انجام می‌دهند. در شیوه‌ی اداره‌ی مشارکتی، بر عکس، مردم با ایفای نقش‌های گوناگون هم‌زمان درباره‌ی امور یکسانی می‌اندیشند، اما به روش‌های گوناگون.

مدیریت در نظام اول از آن مقامات بالاست، ولی در محیط مشارکتی، بیشتر کارکنان، خود بر انجام کار نظارت می‌کنند. در نظام‌های استبدادی، مردم فرادست بیشترین اهمیت را دارند، به عکس سازمان‌های مشارکتی حرمت و حقوق و مسئولیت‌های همگان را محترم می‌شمارند.

نتایج تحقیقات در باب فوائد مشارکت، نشان‌دهنده‌ی اثرات مثبت مشارکت بر بهره‌وری است و شیوه‌های مشارکتی، همراه با کارایی بالا، تأثیرات مفیدی بر عملکرد صنایع مختلف داشته است.

افزون بر این، پژوهش‌ها و مطالعات بیانگر این نکته‌اند که یک یا دو اقدام مشارکتی، سازمانی کارآمد پدید نمی‌آورد، بلکه چنین تغییری مستلزم تغییرات بنیادی و گسترده در ویژگی‌های نهادهاست که در زمینه‌ی: ارزش‌ها، ساختارها، رهبری، فرآیندهای مدیریت، اطلاعات، روابط، شایستگی‌ها، نظارت‌ها و پرداخت دستمزد باید تغییرات را ساماندهی و اجرا کرد. مسلم است ارزش‌ها، راهنما و هدایت‌گر ناخودآگاه اعضای سازمان‌ها هستند.

از این سخنان چنین مستفاد می‌گردد که باید ارزش‌های استبدادی را به سوی ارزش‌های مشارکتی سوق داد و تأکید کرد که همه باید با هم کار کنند تا در قابلیت و کارایی و ماندگاری نهاد و سازمان مؤثر واقع شود. همچنین ارزش‌های نوین نظارت و هماهنگی‌ها را باید ترویج داد.

از سوی دیگر، ساختار برای ارزش و مناسبات، چارچوب الگومندی آنها را در عمل به وجود می‌آورد و هر سازمانی بخواهد به سوی مشارکت گام بردارد، باید به گونه‌ای نظام ساختاری خود را دوباره طراحی کند که مشارکتی شود و سلسله مراتب در ساختارها انعطاف‌پذیر و حداقل هم‌سطح گردند.

در سلسله مراتب و ساختارها، رهبری قبل از هر چیز در اندیشه‌ی بقای سازمانی در درازمدت خواهد بود و شرایط لازم برای نوآوری، بهبود مداوم و تطبیق‌پذیری را پدیدار خواهد ساخت.

برای رهبری مشارکتی، رهبران باید بسیاری از پیش‌فرض‌ها و رفتارهای استبدادی را کنار بگذارند و بتوانند از عهده‌ی انتقال نظام استبدادی به صورت مشارکتی برآیند. آنان باید کارگزاران قابل اعتماد فرآیندهای مشارکتی باشند و به دیگران کار و وظایف را محول و آنها را تشویق کنند.

فرآیندهای مدیریت از پرورش راهبرد تا بررسی عملکرد، مدار و ستون اصلی عملیات هر فعالیت است و در سازمان‌های مشارکتی افراد بیشتری در فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی دخیل‌اند. بدین منظور، مهم‌ترین راهبرد در ایجاد اهداف و برنامه‌های جدی‌تر، همان راهبرد ارتباط است که افراد افزون‌تری فعالیت می‌کنند.

به علاوه، فناوری اطلاعات یکی از عمده‌ترین عواملی است که مشارکت را ممکن می‌سازد و اطلاعات به افراد کمک می‌کند تا علت کاری که انجام می‌دهند را دریابند. استفاده‌کنندگان از اطلاعات هم باید نیازهای خود را به ترتیب اهمیت مطرح سازند و آگاهانه به انتخاب از میان انبوه اطلاعات بپردازند و با مهارت‌های خویش به کارکرد سازمان یاری رسانند.

افزون بر این، مناسبات سازمان‌های مشارکتی باید صورت مشارکتی یابند تا کیفیت فعالیت‌های مشتری مداری خود را ارتقاء بخشند.

با تغییر سازمان‌ها از نظام استبدادی به سوی نظام مشارکتی، نقش‌ها، مدیریت‌ها، ساختارها و مناسبات میان تمام گروه‌های ذینفع تغییر اساسی پیدا می‌کند و این تغییر به معنای پروراندن افراد با شایستگی‌های نوینی همانند خودمدیری، درک عمقی تجاری، شناخت وضع مالی و اقتصادی تجارت، تفکر انتقادی، مهارت‌های انسجام آفرین ارتباطی، قابلیت یادگیری دوجانبه و تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر است.

در این فرآیند تغییر نظام به مشارکتی، نظارت مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران در فرآیند تغییر سازمانی است. نظارت در سازمان مشارکتی، نظارتی متناسب است که برای نظامی پیچیده در محیطی پویا، نقشی دوگانه دارد. هم باید تضمین کند که کنش متمرکز و جهت‌دار در سراسر سازمان رخ می‌دهد و هم باید سازمان را برای یادگیری، تطبیق و تغییر توانا سازد. به علاوه، دستمزد هنوز به عنوان مسأله‌ای حساس، برای سازمان مشارکتی جنبه‌ی تجربی دارد و مدیران و کارکنان منابع انسانی، گاهی واگه دارند که در آن وارد عمل شوند.

در نهایت، باید این پرسش را به میان آورد که زندگی در سازمان مشارکتی چه شکلی است؟ نخست دخالت دادن در سازمان مشارکتی در طیفی گسترده از فعالیت‌هایی رخ می‌دهد که از عملیاتی تا راهبردی در نوسان است. دوم، سازمان مشارکتی به حق انواعی از افراد ذینفع را در امور دخالت می‌دهد و افراد در هر وظیفه‌ای به دنبال این هستند که تأثیر خوبی بر جای بگذارند و براساس آن مسئولیت بپذیرند. زمانی یک سازمان می‌تواند به طور واقعی مشارکتی باشد که تمام افراد ذینفع در آن فعالانه در ایجاد بینش، وابستگی به یکدیگر و نظام‌های تخصصی دخل و تصرف داشته باشند تا فعالیت‌ها و کنش‌های آنان مشارکتی شود.

بدین‌گونه، مشارکت یک جهان‌بینی است که افراد باید آن را در عمل در پیش گیرند و هر فرد مسئولیت انتخاب را برعهده گیرد تا به اثرگذاری هدفمند و فعال بودن منتهی شود.

به طور طبیعی اعضای هر سازمانی، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، اما مقاومت در برابر مشارکت دشوار است.

اما انتقال از نظام استبدادی به نظام مشارکتی، مدیریت‌گذار و تغییر را می‌طلبد. چرا که باعث بروز واکنش‌های غیرعقلانی می‌شود. بدین منظور، برای مدیریت و هدایت این نوع تغییر باید از طریق احترام‌گذاری و حرکت با استفاده از نیروهای طبیعی استفاده کند. بنابراین، نقطه‌ی شروع و آغاز تغییرات هم بسیار در خور اعتنا است و برای تغییر نباید منظر بهترین مکان یا زمان برای آغاز فرآیند بود و به طور همه‌جانبه و به سرعت زمینه‌های تغییر باید دنبال شوند. باید تبیین کنیم مشارکت از افراد می‌خواهد مسئولیت انتخاب، تأثیرگذاری هدفمند، فعال بودن و عضویت به هم پیوسته را پدیدار سازد.