

با معماران عصر دیجیتال (۱۳)

اندیشه های چارلز هندی (بخش اول)

چارلز هندی (CHARLES HANDY) در سال ۱۹۳۲ میلادی در ایرلند زاده شد. پدرش یک کشیش پروتستان بود که به گفته خودش نقش مهمی در زندگی او ایفا کرده و تمایل به پرسیدن «چرا» را در او تقویت کرده است.

هندی در سال ۱۹۵۵ در رشته فلسفه و تاریخ کلاسیک از دانشگاه آکسفورد با درجه ممتاز لیسانس گرفت. سپس به مدت ده سال به عنوان مدیر فروش شرکت رویال داچ شل (ROYAL DUTCH SHELL) در مالزی مشغول به کار شد. اما در سال ۱۹۶۷ در رشته مدیریت در دانشگاه MIT فارغ التحصیل شد و سپس در مدرسه مدیریت اسلوان در MIT به کار پرداخت. او در این مدت با وارن بینس (WARREN BENNIS) متفکر مشهور مدیریت آشنا می شود و از او بیشترین تاثیر را می پذیرد. او بینس را پدر معنوی خود به شمار می آورد. پس از آن به انگلستان بر می گردد و در تشکیل و تاسیس مدرسه کسب و کار لندن (LONDON BUSINESS SCHOOL) فعالیت می کند و خود در سال ۱۹۷۲ موفق به اخذ درجه استادی در دانشکده مدیریت در رشته روانشناسی می شود. او سالها به عنوان مفسر بی بی سی (BBC) مشغول به کار بود و شهرت جهانی کسب کرد. چارلز هندی معروفترین و اثرگذارترین چهره اروپایی در میان متفکران و اندیشمندان علم مدیریت به شمار می رود. او یک فیلسوف اجتماعی برجسته و مشاور زبردست مدیریت است که تجربه سالیان متمادی مشاوره و تحقیق در حوزه های مختلف سازمانی و اجتماعی و مدیریتی را با خود همراه دارد.

هندی نویسنده ای تواناست که تاکنون ۱۵ کتاب در زمینه های طبیعت کار، عمر سازمانی، اخلاق و ارزشها، جستجوی معنا در زندگی و کار و آینده کار تالیف و منتشر ساخته است که بیش از یک میلیون نسخه از آنها به فروش رفته است. کتابهای او همگی سرشار از نکات نغز و راهگشا در حوزه های اجتماعی و مدیریتی است که با نگرشی بدیع و زبانی فصیح ارائه شده است. به تعبیر وارن بینس، چارلز هندی فردی است که به حوزه مدیریت، وقار و جذبه ای فیلسوفانه بخشیده است. از همین روست که او با هنرمندی سحرانگیزی سبکها و شیوه های مدیریتی در اداره سازمانها

را بر خدایان اسطوره ای یونان قدیم تطبیق می دهد و جایگاه مناسب اختلاط فرهنگها و توازن فرهنگها و خلوص فرهنگی و تناسب فرهنگی را مشخص می سازد. او در این راه از واژگان خاص خود بهره می جوید و انواع سازمانهای شبدری، فدرال، هوشمند و شهروندی را معرفی و تشریح و مقایسه می کند. ذهن وقار و بیان بلیغ او در پی آن است که به آدمیان و رهبران و سازمانها و نهادهای اجتماعی و حکومتها نهيیب زند که تغییر را بشناسند و راههای مواجهه با آن را بیابند. او این عصر را عصر سنت گریزی و تغییرات سریع ناپیوسته می داند. راه حل مقابله با این ناپیوستگی به نظر او شیوه نگرش متفاوت و به تعبیر او «تفکر واژگون» است. هندی گاه عصر کنونی را عصر تناقض و تضاد معرفی می کند که در جنبه های مختلف آگاهی، کار، بهرزه وری، زمان، سازمان، فردگرایی، بازنشستگی و عدالت خود را بروز می دهد و همگان را به تحت کنترل درآوردن آنها دعوت می کند. او جنبه های مثبت و منفی نظام سرمایه داری را برمی شمرد و گلایه و نگرانی خود را از اینکه پول به عنوان مهمترین شاخص پیروزی مطرح شده و ثروت ناشی از نظام بازار به درستی توزیع نشده پنهان نمی کند و به صراحت خشم خود را اعلام می دارد. او بر این باور است که روح تشنه انسان و جوامع انسانی صرفاً با اقتصاد مبتنی بر پول سیراب نمی شود و از همین روست که همگان را به آغاز دگرگونی از خود فرامی خواند و مسیر تعالی و جاودانگی را نشان می دهد.

● شما عصر کنونی را «عصر سنت گریزی» نام نهاده اید. چرا کتابی را به همین نام تالیف کرده اید؟

- آینده ای که امروز آن را پیش بینی می کنیم اجتناب ناپذیر نیست. اگر بدانیم که می خواهیم چگونه باشیم می توانیم بر آن تاثیر بگذاریم. در روزگار تغییر، ما می توانیم و باید که مسئول سرنوشت خویش باشیم. عقیده من به این موضوع، دلیل تالیف آن اثر است. اگر کتاب به مردم کمک کند که به چیزها به گونه ای متفاوت بنگرند، اگر مردم شروع به تفکری سنت گریز نمایند و سعی کنند دنیای خود را بدان گونه که فکر می کنند باید باشد شکل دهند به هدف خود رسیده ام. امیدوارم که پیام روشن باشد:

شخصی که تصمیم می گیرد با هر کار کوچکی به مثابه «فرصتی برای یادگیری» برخورد کند درمی یابد که آشنایی نیز می تواند فعالیتی خلاق باشد. تفکر واژگون هیچ چیز را تغییر نمی دهد بجز شیوه تفکر ما را، اما همین تغییر می تواند همه چیز را به کلی متفاوت سازد. اگر بخواهیم گرفتار سرنوشت قورباغه ای که زنده زنده می جوشد نشویم باید در جستجوی تغییر ناپوسته باشیم و از آن استقبال کنیم.

● از تغییرات به منزله «فرصتی برای یادگیری» نام بردید. چگونه این فرایند می تواند صورت گیرد؟

- «تغییر» واژه دیگری برای «رشد» و مترادفی برای «آموزش» است. اگر ما بینش، عادات و شیوه عملمان را تغییر دهیم دورانی که در آن به سر می بریم می تواند دورانی از کشفیات تازه، روشنگری تازه و آزادیهای تازه باشد: عصر یادگیری حقیقی. عصر سنت گریزی به ناگزیر چیزی شبیه به نوعی اکتشاف خواهد بود، اما اکتشاف قلب یادگیری و تغییر و رشد است. این چیزی است که به آن اعتقاد دارم و به من امید می دهد. به عقیده من انسان اساساً موجودی یادگیرنده است. حرکت و تغییر ضروری است و از طریق تغییرات است که ما یاد می گیریم رشد کنیم، هرچند این رشد همیشه بدون درد صورت نمی گیرد. اگر از مردم بخواهید که سه مورد از آموزنده ترین تجربیات زندگی خود را بیان کنند آنها هیچگاه از درسهایی که خوانده یا درجاتی که کسب کرده اند صحبت نخواهند کرد بلکه از رویاروییهای خود با مرگ، با بحرانهایی که با آن مواجه شده اند و تقابلهای چالشهای غیرمنتظره سخن خواهند گفت. به عبارت دیگر، آنها از زمانی صحبت خواهند کرد که «پیوستگی» از میان رفته است. هنگامی که تجربه گذشته، قواعد یا کتاب راهنمایی نداشته اند که به آن مراجعه کنند. بنابراین، تغییر ناپوسته اگر به درستی مورد توجه قرار گیرد، مسیری است که ما در آن رشد می کنیم.

● بنابراین به نظر می رسد این فرایند هیچگاه نباید متوقف شود و خاتمه یافته تلقی گردد. این طور نیست؟

- این از ساده لوحی است که فکر کنیم یادگیری می تواند در ۱۶ یا ۱۸ سالگی خاتمه یابد. یادگیری هم مثل زندگی باید همواره استمرار داشته باشد. زندگی خود بهترین محیط

زمان تغییر می کند و ما باید با آن تغییر کنیم.

● تغییر در تقسیم بندی شما به دو دسته تدریجی و ناپوسته تفکیک شده اند و دنیای آینده را عصر تغییرات ناپوسته نامیده اید. تفاوت این دو نوع تغییر در چیست؟

- چهل سال قبل اغلب مردم گمان می کردند که تغییر به معنای چیزی است که کمی بهتر از وضع قبلی باشد. آنها این «تغییر تدریجی» را انتظار می کشیدند و از آن استقبال می کردند. البته «تغییر تدریجی» ناگهان به «تغییر ناپوسته» تبدیل می شود. سرعت تغییر افزایش یافته است. امروزه تغییر تصادفی تر و به تعبیری هیجان انگیزتر است. امروزه در بسیاری از عرصه های زندگی اعم از کار، پول، صلح یا آزادی و سلامت یا خوشبختی نمی توانیم تغییرات را پیش بینی کنیم، حتی نمی توانیم با اطمینان بگوییم در زندگی خود ما چه اتفاقی خواهد افتاد. تغییر پیوسته البته تغییری راحت است. در چنین حالتی گذشته چراغ راه آینده است. چون اغلب مردم تغییر را خوش نمی دارند، تغییر از طریق بحران و ناپوستگی بر آنها تحمیل می شود. هنگامی که به گونه ای غیرمنتظره با چیزی تازه مواجه می شویم یا وارد عرصه جدیدی می شویم رویاروی امکاناتی تازه قرار می گیریم و قسمتهایی از خودمان را کشف می کنیم کسسه هیچگاه بر آن واقف نبوده ایم. ناپوستگی یک تجربه بزرگ است مشروط بر آنکه آن را از سر بگذرانیم.

● آیا ناپوستگی بحران فاجعه آمیز است؟ چگونه باید با آن برخورد کرد؟

- به عقیده من ناپوستگی فاجعه نیست. تغییر ناپوسته بهترین راه پیشرفت برای جامعه ای است که یک مسیر مشخص را طی می کند و به ردپاها و چشم بندهای خود خو گرفته است. اگر خواهان بهره گیری بیشتر از فرصت و پذیرش خطر کمتری باشیم لازم است تغییرات را بهتر درک کنیم. کسانی که سمت و سوی تغییر را درک می کنند بهتر می توانند از این تغییرات به نفع خود بهره برداری کنند. جامعه ای که از تغییر استقبال می کند می تواند به جای آنکه صرفاً در مقابل آن واکنش نشان دهد آن را به خدمت بگیرد. پذیرفتن تغییر ناپوسته به معنای بازاندیشی کامل در شیوه آموختن چیزهاست. در دنیایی که تغییر تدریجی است تقلید از بزرگترها هم در عرصه دانش و

سازمانها باید در فکر فراهم کردن فضایی باشند که در آن دانش همواره نقش کلیدی داشته باشد و مغزها مهمتر از دستها باشند.



فدرالیسم بهترین شیوه برای مربط کردن اهداف سازمانهای بزرگ با افراد تحت پوشش آنهاست.

هم مسئولیت معقول است، اما در شرایط ناپوستگی به هیچ وجه مسلم نیست که همچنان باید راه و رسم آنها را ادامه داد.

● پس چگونه باید رفتار کرد؟

- «تغییر ناپوسته» مستلزم «اندیشیدن ناپوسته» است یعنی ایجاب می کند که به «تفکر واژگون» پردازیم. اندیشه واژگون ناپوسته هیچگاه موردپسند حامیان پیوستگی و حفظ وضع موجود نبوده است. تفکر واژگون از شخص دعوت می کند که مسائل نامحتمل را در نظر بگیرد. در زمانه ناپوستگی هیچ امکانی را نباید از نظر دور داشت. زمانه خیال اندیشی های تازه است. نگاه کردن به چیزها به صورت واژگون، از عقب به جلو، یا از درون به بیرون، شیوه ای برای برانگیختن نیروی تخیل و قدرت خلاقه ما در عصر سنت گریزی است.

یادگیری هستند همان کسانی هستند که می توانند بر امواج تغییر سوار شوند و دنیای تغییر یابنده را سرشار از فرصتهای تازه ببینند. نظریه یادگیری هسته اصلی تغییر را تشکیل می دهد. می توان گفت اگر خواهان تغییر هستید سعی کنید بیاموزید.

• شما عصر جدید را «عصر سنت گریزی» و «عصر تضاد و تناقض» معرفی کرده اید. از تغییرات ناپیوسته، عدم قطعیت، ناپیوستگی و تفکر واژگون سخن گفته اید. تفکر جدید درباره سازمانها را با واژه هایی نظیر سازمان شبدری، فدرال، هوشمند، شهروندی بیان کرده اید. چرا بر استفاده از واژگان و زبان جدید تاکید دارید؟

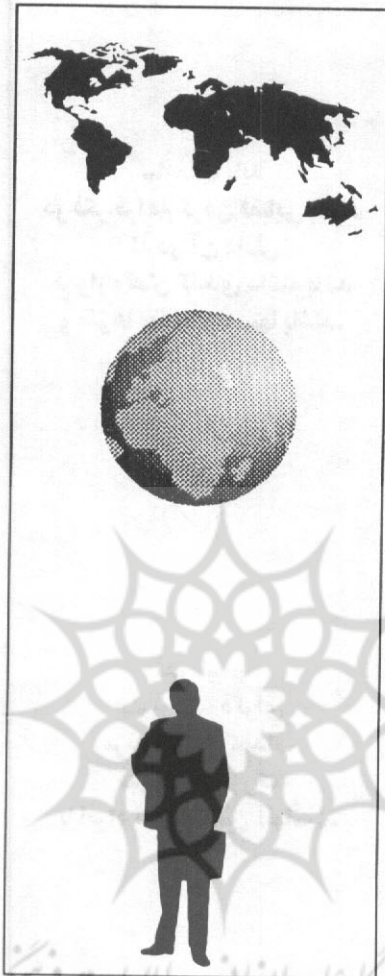
- زبان جدید لازم است تا شیوه های جدید اداره سازمانهای جدید را توصیف کند. واژگان جدید از رفتارهای جدید خبر می دهند. تغییر زبان و واژه ها خبر از تغییر بینش و شیوه جدیدی از نگاه کردن به جهان می دهد.

• فلسفه نامگذاری سازمان شبدری چیست؟
- شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هریک از ساقه هایش سه برگ چسبیده است. من آن را به گونه ای نمادین به کار می گیرم تا این نکته را روشن سازم که سازمان امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل شده است، گروههایی که انتظارات متفاوتی دارند و شیوه مدیریت بر آنها فرق می کند. اکنون بجای یک نیروی کار، سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هریک به سازمان متفاوت است.

• این سه نیروی کار کدامند؟
- نخستین برگ شبدر نمایشگر کارکنان اصلی است که من ترجیح می دهم آنها را هسته متخصص بنامم زیرا از افراد صاحب صلاحیت، متخصصان یا تکنسین ها یا مدیران تشکیل می شود. اینها کسانی هستند که برای سازمان ضروری اند. اگر آنها را از دست بدهید سازمان را از دست داده اید. به این افراد نمی توان امر و نهی کرد و به آنها گفت چه کار بکنند. آنها خود را به نوعی شریک شرکت می دانند و می خواهند به آنها به چشم همکار نگاه کنند نه زیر دست.

• هسته متخصص سازمان معمولاً کوچک است. در این صورت چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟

- این کار به وسیله پیمانکارانی که با سازمان قرارداد می بندند و من آن را برگ دوم شبدر



جدیدی از زندگی ما تبدیل می شود.

• چرا برای اغلب ما این چرخ نمی گردد یا کار نمی کند یا قفل می کند؟

- من اطمینان دارم که انسان متولد می شود که بیاموزد. کافی است به یک بچه کوچک نگاه کنیم تا ببینیم که این چرخ با چه شدتی می چرخد. به حرکت درآوردن این چرخ دشوار است و برای بعضی هیچگاه آغاز نمی شود. آنها نه سوالی دارند و نه در پی پاسخی هستند؛ آدمهای راضی یا کودن. ما غالباً هر چهار مرحله چرخ را نیز طی نمی کنیم.

• بنابراین، مطابق نظر شما نظریه های تغییر و یادگیری از یکدیگر جدا نیستند؟

- اگر تغییر صرفاً واژه دیگری برای یادگیری باشد پس نظریه های یادگیری نیز باید نظریه های تغییر باشند. آنها که همواره در حال

یادگیری و تجربه است. اگر تغییر به واقع همان سرمایه گذاری است، آموزش باید به مهمترین در زندگی خویش انجام دهد. اما این آموزش آن چیزی نخواهد بود که اغلب ما از آموزش فهمیده ایم؛ چیزی که باید هر چه سریعتر و محترمانه از شر آن خلاص شد! آموزش باید دوباره اختراع شود. یادگیری در سراسر زندگی ما اتفاق می افتد مگر آنکه راهش را سد کنیم. من اطمینان دارم که برای کسانی که عاشق یادگیری هستند، تغییر نه مشکل آفرین است و نه تهدید تلقی می شود بلکه صرفاً یک فرصت هیجان انگیز دیگر است.

• تفاوت مفهوم این نوع یادگیری با آنچه شما اشاره کردید که اغلب از آموزش فهمیده ایم چیست؟

- نخستین تصور خود من از یادگیری، انتقال پاسخها و مطالب از معلم به ما بود. بعداً دریافتم که در مدرسه هیچ چیزی نیاموخته ام که در خاطرم مانده باشد. در همه آن مطالب هیچ صحبتی از تغییر نبود. یادگیری واقعی همواره چیزی در حدود پاسخگویی به یک پرسش یا حل یک مسئله است. من کی هستم؟ چگونه باید این کار را بکنیم؟ و... هنگامی که سوال نداشته باشیم پاسخ هم نیاز نداریم. من دریافته ام که یادگیری به مثابه چرخشی است که به چهار قسمت تقسیم شده است: پرسشها، نظریه ها، آزمونها و تأملات. من آن را به مثابه یک چرخ توصیف می کنم تا تاکید کنم که همواره دور می زند. مجموعه پرسشی که پاسخ مطلوب خود را دریافت کرده، آزمون شده و درباره آن تأمل شده باشد به یک مجموعه پرسش دیگر منتهی می شود. این چرخه ویژه زندگی است. یادگیری فقط دانستن پاسخها نیست. دانستن پاسخها در بهترین حالت یادگیری تجزیه و تحلیل مسائل است که باعث تغییر یا رشد شخصیت شخص نمی شود. یادگیری نه شبیه مطالعه است نه شبیه کارآموزی، نوعی قالب ذهنی و عادت است، شیوه ای از فکر کردن درباره چیزها و رشد کردن. یادگیری دریافت آن چیزهایی نیست که دیگران از قبل می دانند بلکه حل مسائل ما برای مقاصدی است که خود برگزیده ایم و از طریق طرح مسئله، اندیشه و آزمون حاصل می شود و سرانجام راه حلی که به دست می آید به بخش

آنها و اداره کردن آنهاست. ساختار به خودی خود یک سازمان فدرال را به وجود نمی آورد. اگر فدرالیسم غلط درک شود می تواند بدتر از فقدان فدرالیسم باشد و به نوعی عدم تمرکز فاقد کارایی تبدیل می شود.

• یک سازمان فدرال چگونه اداره می شود؟

- در یک سازمان فدرال، مرکز کنترل کامل را در دست ندارد اما واقعاً در قلب امور است. فقط مرکز می تواند در قالب استراتژی های جهانی فکر کند و بخشهای مستقل را به یکدیگر پیوند دهد. اما ابتکارها، انگیزه ها و انرژی غالباً از بخشها سرچشمه می گیرد. سازمانهای فدرال سازمانهای تخت هستند و هسته های بخشهای آن فقط چهار یا پنج سطح خواهند داشت. در مدل فدرال، کنترل و قدرت همواره در یک مکان نیستند. امروز فدرالیسم این امکان را پدید می آورد که کار به محل زندگی مردم برده شود و نه بالعکس. فدرالیسم یک اقدام ضروری در فرآیند تحول سازمانهاست.

• شما در کتاب «خدایان مدیریت» با ذهن و زبان خاص خود درصدد تطبیق انواع سازمانها با خدایان یونان قدیم هستید. چه احساسی نسبت به این کتاب دارید؟

- این کتاب محور تمام نوشته های من است. هنوز بیش از همه بقیه کتابهایم برایم غرورآفرین است. گفته اند هر مولف در عمرش فقط «یک کتاب» می نویسد و مضمون کتابهای بعدی او تنها اشکال تغییر یافته همان موضوع اول است. اگر چنین باشد بنابراین، این کتاب همان «یک کتاب» است.

• چرا در این کتاب به خدایان یونان قدیم متوسل شده اید؟

- من خدایان چهارگانه را به عنوان نهادهای سبکهای مختلف مدیریت قابل تشخیص در سازمانها یا به عبارت دیگر فرهنگهای مختلفی که در سازمانها وجود دارند به کار برده ام: ژئوس مظهر فرهنگ باشگاهی، آپولو مظهر فرهنگ نقشه‌کش، آتنا مظهر فرهنگ کار و وظیفه گرایی و دیونیسیوس مظهر فرهنگ اصالت وجود.

• سازمان ژئوس چگونه سازمانی است؟

- سازمانی که این فرهنگ را به کار می برد از روش تقسیم کار مبتنی بر وظایف یا محصول استفاده می کند. خدای حامی این فرهنگ ژئوس است. فرهنگ مزبور محافظی متشکل از

جامعه ای که از تغییر استقبال می کند می تواند به جای آنکه در مقابل آن واکنش نشان دهد آن را به خدمت بگیرد.



اگر انسانها را پیوسته زیر چشم نداشته باشیم کار خود را بهتر انجام می دهند.

تا اندازه ای هویت مشترک باشند. فدرالیسم نوعی تمرین در موازنه قدرت است. فدرالیسم بهترین شیوه برای معنادار کردن سازمانهای بزرگ و راهی مناسب برای مرتبط کردن اهداف سازمانهای بزرگ با افراد تحت پوشش آنهاست. فدرالیسم سعی می کند از یک طرف مزیت اندازه بزرگ را داشته باشد که به آنها امکان می دهد در بازار و مراکز مالی نفوذ داشته باشند و از طرفه جویی مقیاس استفاده کنند و از طرف دیگر کوچک باشند و از انعطاف پذیری برخوردار باشند.

• آیا با تغییر و تناسب ساختار و تفویض اختیار می توان به فدرالیسم رسید؟

- فدرالیسم چیزی بیش از یک ساختار است. فدرالیسم متضمن تغییر در اندیشیدن راجع به افراد و تواناییهای آنها و شیوه درخواست کار از

می نامم انجام می گیرد. سازمان شبدری اگر خرد بـــــــر آن حاکم باشد برای کارهای خسته کننده قرارداد می بندد و در ازای اخذ نتیجه، حق الزحمه می پردازد. یعنی کار به کسانی واگذار می شود که در آن به نوعی تخصص رسیده اند و به لحاظ نظری باید بتوانند آن را بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند.

• نسبت در صد ارائه کارها به بیرون چقدر است؟ - محاسبات انجام شده به وسیله بعضی سازمانها نشان داده است که ۸۰ درصد از ارزش محصول یا خدمتی که ارائه می دهند توسط افراد خارج از سازمان انجام شده است. این سازمانها ۸۰-۲۰ هستند.

• و سومین برگ شبدری؟

- سومین برگ شبدری، نیروی کار انعطاف پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که در دورانهای اوج کار برای رفع نیاز استفاده می شوند. نیروی کار انعطاف پذیر هیچ گاه تعهد یا بلندپروازی کارکنان هسته ای را نخواهد داشت. آنها خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه و برخورد مناسب و همراهانی خوب هستند.

• سازمان شبدری چگونه باید اداره شود؟

- سازمان شبدری به ظاهر منطقی است اما منطقی بودن لزوماً به معنای آسان بودن نیست. هریک از برگهای شبدری باید به گونه ای متفاوت سازماندهی شود و در عین حال بخشی از کل سازمان باشد. هسته سازمان افراد باهوش هستند. این افراد خود را حرفه ای می دانند که به راحتی بین سازمانها جابجا می شوند، بنابراین با آنها باید به صورت حرفه ای برخورد شود. نیروی کار انعطاف پذیر نیز باید جدی گرفته شوند زیرا آنها بیشتر به یک شغل و گروه کاری متعهدند تا به مقام یا سازمان. پیمانکاران نیز حق الزحمه دریافت می کنند نه حقوق. بنابراین، سازمان می تواند کنترل خود را فقط از طریق بررسی نتایج اعمال کند و نه از طریق بررسی روشها.

• وجه دیگر سازمانهای مورد نظر شما سازمان فدرالی است. منظورتان از فدرالیسم چیست؟

- فدرالیسم ابزاری قدیمی برای حفظ تعادل مناسب و معقول بین کوچک و بزرگ است. فدرالیسم به این مفهوم است که تعدادی گروه منفرد زیرپرچمی واحد جمع شوند و

آتناپی قدرت در شبکه پراکنده است. در این سه فرهنگ فرد تابع سازمان است اما در دیونیسوس نه. فرهنگهای زنوس و دیونیسوس برای موقعیتهای اضطراری مناسب هستند که در آنها غریزه و سرعت موثر است و باید از طریق مداخله شخصی حل و فصل شود. آتنا برای خلاقیت و آپولو برای اداره کارخانه مناسب به نظر می رسند.

• شما از عقب نشینی آپولو به عنوان یک تحول یاد کرده اید. چه عواملی این عقب نشینی را بر آپولو تحمیل کرده است؟

- سیستم های آپولویی بزرگ غیرفدرال در صورت عدم تغییر احتمالاً پس از چندی خود را تخریب خواهند کرد. موج مقاومت در برابر آپولو و بنگاه گرایی بوروکراتیک را نمی توان متوقف ساخت. آپولو باید عقب نشینی کند. آپولو باید به اتخاذ چهره ای انسانی و خندان تشویق شود. در صورتی که بزرگی مقیاس، همسویی و یکنواختی موجب تحمیل غیرانسانی آپولو به ما شود در آن صورت، بزرگی مقیاس و همسویی و یکنواختی باید کاهش یابد. باید گفت این تحول در حال وقوع است. □

الهه جنگ و حامی اودیسه بزرگترین حلال مشکلات صنعتگران و دریانوردان پیشاهنگ است. این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می شناسد. در این فرهنگ تیم و کار تیمی مورد تاکید است و حل مشکل محصول کار سازمان محسوب می شود. تنوع و نه قابلیت پیش بینی، خمیرمایه این نوع مدیریت به شمار می رود. بنابراین، برای کارهای یکنواخت و بدون تغییری ساخته نشده اند. فرهنگ آتنا مناسب کارهای دارای ماهیت توسعه و تحول است.

• دیونیسوس نشان دهنده چه نوع خصوصیات فرهنگی در سازمانهاست؟

- در این فرهنگ علت وجودی سازمان کمک به فرد برای رسیدن به هدفهای او شمرده می شود. البته نمی توان انتظار داشت تعداد زیادی از این سازمانها را در اطراف خود مشاهده کنیم. به طور یقین در کسب و کار یا صنعت وجود ندارد. پزشکان، حقوق دانان، تحلیل گران سیستم و دانشمندان پژوهشگر نمونه ای از آن هستند. فرهنگ اصالت فرد هنگامی که توانایی و مهارت سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می رود بسیار کارآمد است. افراد پیرو

دیونیسوس هیچ رئیس را به رسمیت نمی شناسند. در سازمان آنها مدیریت کاری پیش پا افتاده و معمولی است. این سازمانها مبتنی بر توافق اند که مدیر در آنها با رضایت افرادی که اداره می شوند مدیریت می کنند و با استفاده از اختیارات واگذار شده توسط صاحبان شرکت.

• می توانید به اختصار این فرهنگها را باهم مقایسه کنید؟

- در سازمانهای آپولویی قدرت بر فراز و در سازمانهای زنوسی در مرکز و در سازمانهای

افراد هم فکر است، افرادی که به جای ارتباطهای رسمی از راه تماسهای شخصی و همدلی کار می کنند. این باشگاهها مقرراتی خشک و خشن دارند. فرهنگ باشگاهی را می توان در سازمانهای کوچک کارآفرین مشاهده کرد.

• این فرهنگ در چه مواردی می تواند موثر باشد؟ - فرهنگ باشگاهی برای ایجاد سرعت در تصمیم گیری بسیار عالی است. بدیهی است سرعت لزوماً تضمین کننده کیفیت نیست. این فرهنگ سرعت را با استفاده از شیوه های نامتعارف در ارتباطات یعنی تفاهم و همدلی به دست می آورد و به شبکه هایی از مراودات دوستانه، یاران و همپالگهیهای قدیمی وابسته است.

• خصوصیات سازمانهای مبتنی بر فرهنگ آپولویی چیست؟

- در سازمانهای آپولویی فرد بیشتر یک «نقش» به شمار می رود تا یک «شخص». ابتکار عمل ناشی از تصمیم مقامات مافوق است نه بدنه سازمان و خلاقیت، در اغلب مواقع به عنوان عامل اختلال در کار محسوب می شود. خدای نگهبان این فرهنگ آپولو است. زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می رفت. در این فرهنگ افراد به عنوان قطعات ماشین یا تکه های انسانی قابل جایگزین به شمار می روند.

نقش، یعنی مجموعه ای از وظایف معین دارای ثبات است. در فرهنگ نقشها فرد صرفاً وظایف شغلی خود را نه کمتر و نه بیشتر انجام می دهد. موسسات انحصاری مثل صنایع دولتی نمونه تمام عیاری از این فرهنگ به شمار می روند زیرا منطقاً می توانند از قدرت پیش بینی برخوردار باشند و در حیطه فعالیت خود با هیچ نوع رقابتی روبرو نیستند.

فرهنگ کارهای سازمان می تواند به اجزاء کوچکتر تقسیم شود تا جایی که نموداری از مراحل کار سازمانی یا سیستمی از نقشهای مقرر در قالب شرح مشاغل پدید آید. سبک آپولو با فرض اینکه فردا نیز مانند دیروز خواهد بود سبکی بسیار عالی است.

• فرهنگ آتنا چگونه فرهنگی است؟

- این فرهنگ عمده ترین دل مشغولی مدیریت را کوشش مستمر برای حل موفقیت آمیز مشکلات می پندارد. خدای این فرهنگ آتنا

سری جدید
مجموعه کتابهای
مدیران برجسته

مدیریت جلسات

با مقدمه دکتر مسعود حیدری

Managing Meetings

مجددین عنوان از اولین مجموعه کتابهای مصور، تمام رنگی، و گلاس مدیریت در ایران مناسب کارگاهها و سمینارهای آموزشی

سایر عناوین موجود

■ مدیریت پروژه	■ مدیریت تغییر
■ تفکر استراتژیک	■ مدیریت انگیزش
■ مشتری مداری	■ تکنولوژی اطلاعات

● استراتژی آموزش حرفه ای
● تحقیقات بازاریابی

SARGOL نشر سارگل

تلفن: ۰۲۱-۸۹۵۴۰۴۱، ۰۲۱-۸۹۳۳۳۴۰-۵، فکس: ۰۲۱-۸۹۳۳۳۴۰-۶

اطلاعات تکمیلی در تهران و شهرستانها

پس از انجام دهها پروژه انفورماتیک ، اکنون شرکت مهندسين پردازش خدمت جديدی ارائه می دهد :

مدیریت پروژه های نرم افزاری

تحت این عنوان ، ما خدمات زیر را به شما ارائه می دهیم:

- تدوین طرح کلان انفورماتیک (ICT plan)
- برآورد هزینه و زمان پروژه های انفورماتیک
- تعیین تعداد و مشخصات سخت افزارهای مورد نیاز
- انتخاب متدولوژی ، ابزار توسعه ، نرم افزارهای پایه و استانداردهای مهندسی برای پروژه های انفورماتیک
- بررسی و انتخاب نرم افزارهای آماده (مالی ، مواد و ..)
- نظارت بر طراحی و پیاده سازی سیستم ها

یک جلسه مشاوره رایگان

امروزه ، مدیریت پروژه های نرم افزاری یک تخصص است

شرکت مهندسين پردازش : تلفن : ۸۹۵۷۳۵۶ - ۸۹۷۵۲۳۳
فکس : ۸۹۵۷۳۵۶ www.Pardazeshir.com



موسسه حسابداری و خدمات مدیریت

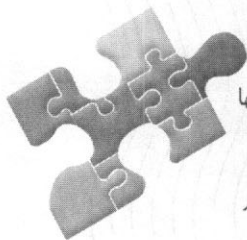
پیمان شهود

- ✓ طراحی ، پیاده سازی و نظارت بر سیستمهای مالی و صنعتی
- ✓ طراحی ، پیاده سازی و نظارت بر سیستمهای کنترل داخلی
- ✓ خدمات اصلاح سرفصلهای حسابداری جاری و سنواتی
- ✓ خدمات طراحی کدینگ بر اساس استاندارد و روش علمی
- ✓ خدمات مالی وانجام کلیه عملیات حسابداری
- ✓ خدمات حسابداری مدیریت و مشاوره
- ✓ مشاوره درخصوص انتخاب نرم افزارهای جامع مالی

تلفن : ۰۸۶۹۷۰۷۵ - ۴۲۱۳۳۲۸
همراه : ۰۹۱۲۳۳۶۴۹۳۰

email:peyman_m@hotmail.com

نرم افزار مدیریت اطلاعات نقاط پایه قویترین ابزار سازماندهی اطلاعات و مکانیزاسیون فرآیندها



مهمترین قابلیتها:

پیگیری وظایف و فعاليتها
مدیریت اسناد (بایگانی الکترونیکی)
مدیریت الکترونیکی درخواستها و پاسخها
مدیریت الکترونیکی وقایع و جلسات
مدیریت اطلاعات مشتریان و تماسها
تدارک مکانیزه پرسشنامه و گزارش کار
سازماندهی اطلاعات غیر مکانیزه

مهمترین ویژگیهای اجرایی:

تحت شبکه، مبتنی بر وب، دارای مکانیزمهای خودپشتیبان
و امکان دستیابی از دور (بواسطه خط تلفن)

خدمات ارائه شده:

نصب، پیکره بندی، پشتیبانی، برگزاری دوره های آموزشی و توسعه سیستم به منظور برقراری ارتباط با سایر سیستمها



شرکت دانش ارتباطات و توسعه

تلفن: ۳۳۴۷۷۲۶

www.dotwareco.com

Email: info@dotwareco.com

کاریابی غیر دولتی بهره ورسازان با مجوز وزارت کار

دعوت به همکاری از کاردانا، کارشناسان
و مدیران فنی در مشاغل تمام وقت ، نیمه وقت
پاره وقت ، آموزشی ، پروژه ای و تحقیقاتی

واقع در شهر صنعتی کاوه (ساوه)

کارگوبا: ۲۲۱۱۳۶۰ - ۲۵۵

دفتر: ۲۲۳۱۷۱۳ و ۶۲ - ۲۲۱۱۳۵۹ - ۲۵۵

همراه: ۰۹۱۲۲۵۵۰۴۷۲

فکس: ۲۲۱۱۳۵۹ - ۲۵۵

آدرس: ساوه - خیابان استاد مطهری - پاساژ نور