

## اروپا در جستجوی مدیریت اروپائی - ۲

**در بخش نخست این نوشته عدم کارآئی مدیریت های اقتصاسی در اداره امور مؤسسات مورد بحث قرار گرفت. در این قسمت نویسنده با آوردن دو شاهد از تأثیر مدیریت هایی که بر اساس مقتضیات محلی ابداع شده، بر ضرورت پرهیز از اصول گرایی در امر مدیریت تأکید دارد.**

اعمال شیوه مدیریت پراگماتیک (کاربردی) در دو کارخانه کبک (کانادام) نشان داده است که درک علت اخذ تصمیمات و شناخت محدودیت هایی که مدیریت با آنها مواجه است از سوی کارگران، و نیز ایجاد آمادگی ذهنی در آنها برای درک شرایط و علت هایی که در پرتو آنها تصمیماتی گرفته شود، دادن خود مختاری به گروه های کاری، عدم تمرکز در تصمیم گیری و بالاخره به رسمیت شناختن قبول غیر قابل اجتناب بودن خطا و نقش آموزنده آن، از چه اهمیت گسترده ای برخوردار است.

این کارخانه ها که هر دو در نزدیکی ناحیه شیکوتیمی (Chicoutimi)، در حومه شهر کبک قرار دارند، اخیراً از کوره آزمایش نوینی در زمینه مدیریت بیرون آمده اند. راه هایی که این دو کارخانه برای برطرف کردن مشکلاتشان تجربه کرده اند برخاسته از شرایط عینی و واقعیت بیرونی حاکم بر محیط آنها بوده است.

اولین مورد به کارخانه ای مربوط می شود که در زمینه فلز سازی (متالورژی) فعالیت دارد وعده کارکنان آن بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ نفر است. این کارخانه از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۸ با بحرانهای مالی شدید و اعتصابات متعدد کارگری مواجه بود و اگر مدیران آن به فکر سهم کردن کارگران در سرمایه کارخانه نمی افتادند، سرنوشتی جز نابودی نداشت. براساس این فکر آنها علاوه بر سهم کردن کارگران و کارکنان اداری در مالکیت کارخانه امکاناتی فراهم کردند تا سرمایه های

تازه ای نیز جذب شود. افزون بر این، قرار شد که اداره کارخانه را یک شورای اداری بر عهده بگیرد که ترکیب اعضای آن از این قرار باشد: یک سوم اعضاء را نمایندگان کارگرانی که در سرمایه کارخانه سهم شده بودند تشکیل دهند، یک سوم دیگر از میان سرمایه گذاران جدید انتخاب شدند و بالاخره (پدیده ای که بسیار تازگی داشت) یک سوم باقیمانده از بین کارشناسان مالی، اقتصاددانان، مشاوران و استادان دانشگاه برگزیده شوند. لازم به ذکر است که گرچه این عده اخیر هیچ سهمی در سرمایه یا سود کارخانه

کمی روپراه شد، سندیکاهای قدیمی بار دیگر جان گرفتند و کارگران را به درخواست اضافه دستمزد تحریک کردند. دلیل آنها این بود که وضع مالی کارخانه بهتر شده است، لذا حقوق کارگران باید افزایش یابد. اما کارخانه هنوز توان تحمل چنین افزایشی را در دستمزدها نداشت. در این جا بود که سیستم سهم کردن کارگران و کارکنان در سرمایه و دخالت دادن آنها در تصمیم گیری تأثیر و اعجاز خود را ظاهر کرد:

کارشناسانی که بی طرف بودند (یک سوم تصمیم گیرندگانی که نه جزو سرمایه داران محسوب می شدند و نه



جزه کارکنان کارخانه) با تجزیه و تحلیل نتیجه این درخواست، اعلام کردند: اگر دستمزدها افزایش یابد پی آمد آن گران شدن محصولات کارخانه، و در نتیجه از دست دادن بازار فروش و بالاخره بیکاری کارگران است. بدین جهت پس از یک حرکت کوتاه مدت سندیکائی کارگران کم کم از سندیکا کناره گرفتند، و کار به جایی رسید که در سال ۱۹۹۰ دیگر نه از سندیکا خبری بود و نه از اعتصاب. در شرایط کارخانه مورد بحث، کارگرانی که به عنوان نماینده در شورای اداری و انتخاب شده بودند

نداشتند اما از حق رأی مساوی با دیگر اعضاء شورا برخوردار بودند. البته کار عمده این گروه دادن مشاوره به شورای اداری بود، این کارشناسان به راحتی قادر بودند افراد صلاحیت دار در امور اقتصادی و مالی را از افراد بی کفایت تشخیص دهند و به موقع انحرافات و کج رویها را به شرکاه کارخانه گوشزد کنند.

نتیجه این شراکت که هیچ شایهتی به شراکت کار - سرمایه نداشت بسیار مثبت بود، زیرا کارآیی و بازدهی کارخانه را به میزان قابل ملاحظه ای افزایش داد، اما به محض اینکه اوضاع

می توانستند شرایط را بی آن که به سلسله مراتب اداری لطمه وارد شود برای همکاران خود توضیح دهند. اما در شرایط معمولی کارخانه ها زمانی که یک سرکارگر یا مدیر درصدد برمی آید وضعیت را برای کارگران توضیح دهد، گرایش طبیعی کارگران موجب برخورد بدبینانه و توأم با شک و تردید ایشان در قبال این قبیل توضیح دادن ها می شود. اما در اینجا سخن را کسانی می گفتند که اولاً مورد اعتماد کارگران بودند و ثانیاً می توانستند با زبانی که برای آنها قابل درک باشد توضیح دهند که درخواستهای آنها درست برخلاف انتظاراتشان در نهایت به ضرر کارگران تمام می شود. این آزمایش که اولین تجربه در اداره جمعی «co-gestion» به شمار می رفت نشان داد که درک علت اخذ تصمیمات و شناخت محدودیت های موجود از چه اهمیتی برخوردار است، زیرا چنین شناختی موجب ایجاد آمادگی ذهنی در کارگران شده و امکان می دهد آنان شرایط را به وضوح درک و حس کنند و خود را با آن هماهنگ سازند.

### دومین تجربه

دومین مورد به کارخانه ای بزرگ و جهانی مربوط می شود. کارخانه ای با سابقه طولانی، مقررات سخت و شیوه مدیریتی که به حد افراط تحت تأثیر مسدل تیلوری<sup>(۱)</sup> است. در این کارخانه، کارها کم و بیش با دیسیپلین نظامی اداره می شود. وضع چنان است که هیچ کس بدون مجوز حق ورود به آن جا را ندارد. با این حال، تمامی این تدابیر مانع رخ دادن اعتصابات فراگیر در این کارخانه نشده است.

سرانجام مدیران کارخانه روزی خود را با مشکلات زیر روبرو دیدند: کادر اداری آن که اکثراً با مدل های تیلوری تربیت شده و همان روحیه را داشتند رفته رفته بازنشسته شده و کارخانه را ترک کرده بودند. برای جایگزینی آنها چاره ای جز این نبود که یا کارگران کارخانه را در سلسله مراتب اداری ارتقاء دهند و یا از خارج افرادی را به عنوان سرکارگر یا

# دو تجربه از دو مدیریت ابداعی محلی

بهرتر بگوئیم «سرکرده» استخدام کنند. آن‌ها به هر دوی این راه‌حل‌ها متوسل شدند، اما نتیجه در هر دو مورد یکی بود. به طور طبیعی، از میان کارگران، کسانی را در سلسله مراتب اداری ارتقاء دادند که باهوش‌تر و زیر و زرنگتر بودند و می‌دانستند چگونه از پس کارها بر بیایند. از خارج هم کسانی را استخدام کرده بودند که شایسته و باهوش بودند. نتیجه این شد که هیچ یک از این دو گروه حاضر نبودند مطابق سیستم تیئوری کار کنند و آدم ارباب و به اصطلاح چماق به دست و چکمه‌پوش او باشند. این افراد سیستم موجود کارخانه را زیر سؤال بردند و این چیزی بود که با مدل تیئوری جور در نمی‌آمد. بنابراین هم کارگران سابق که ارتقاء یافته بودند و هم کسانی که از خارج استخدام شده بودند یکی یکی کارخانه را ترک می‌کردند. این روند کارخانه را دچار کمبود روزافزون نیروی انسانی می‌کرد و دست رهبری آن را در اصلاح امور داخلی بیش از پیش می‌بست.

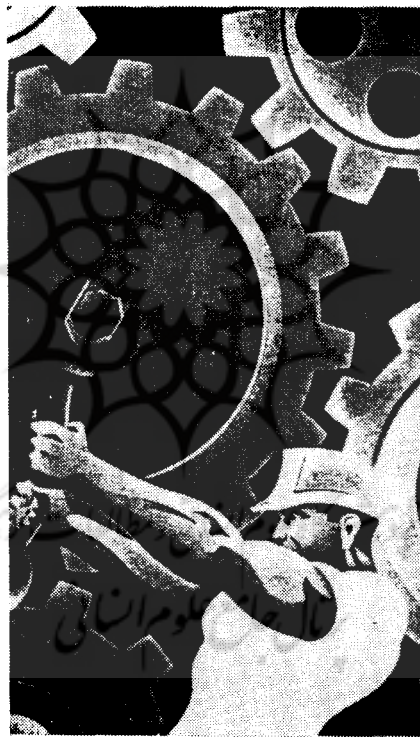
## اصل خودگردانی در کار

این کارخانه، واحد کوچکی دارد که وظیفه‌اش بازیافت فلزات از میان ضایعات کارخانه مادر است. این واحد در مسافت بسیار دوری از کارخانه صادر قرار دارد و به همین دلیل از استقلال کامل برخوردار است. ۲۴ کارگر برای کار در این واحد انتخاب شدند. یکی از شرایط آن‌ها داشتن نیروی ابتکار و نوآوری بود. این ۲۴ کارگر بر اساس حق انتخاب هم گروه در شش گروه چهار نفری تقسیم شدند. با این گروه‌ها یک مهندس داوطلب نیز همراه شد که وظیفه‌اش نظارت بر چگونگی انجام آزمایش و کمک در برپایی و راه‌انداختن این واحد بود. نخستین گام برای آغاز کار دادن آمادگی ذهنی لازم به کارگران، تشریح جزئیات کار و نیز دادن آموزش تکمیلی بود. مهندس داوطلب یک دستیار داشت که به مسائل اداری آن واحد رسیدگی می‌کرد و وظیفه داشت که شرایط را تا حد ممکن برای خودمختاری و خودگردانی گروه‌ها

فراهم کند. هیچ‌یک از این گروه‌ها سرگروه و رئیس نداشت. مشکل عمده‌ای که مسؤول اداری این واحد در ابتدا با آن روبرو شد، این بود که کارکنان بنا به عادت پیشین خود در کارخانه مادر، می‌آمدند و راه‌حل مشکلات را از او می‌پرسیدند. مدیر هم در کمال صداقت به آنها می‌گفت: «خیلی متأسفم کاری از دست من بر نمی‌آید، خود شما بهتر از من قادرید مشکلات را حل کنید. پس خودتان حلش کنید. اگر می‌ترسید

بلکه با این هدف که راه‌حل جدیدی ارائه دهند و از مدیر بخواهند شرایط لازم را برای اجرای آن فراهم سازد، و سپس راه‌حل پیشنهادی خود را با همراهی مهندس داوطلب (نه بوسیله او) به آزمایش بگذارند.

در حالی که کارخانه مادر همچنان دستخوش اعتصابات پی‌درپی بود، این واحد کوچک به دور از هر اعتصاب و کم‌کاری به کار خود ادامه می‌داد. هرگاه یکی از افراد گروه بیمار می‌شد، وضع از دو حال خارج نبود یا



نداشت. بنابراین، این پرسش پیش آمد که با این افراد که شایستگی ارتقاء را پیدا کرده بودند چه باید بکنند.

می‌بایست هر چه زودتر آنها را به کارخانه مادر منتقل می‌کردند و جایی مناسب برایشان در نظر می‌گرفتند. در این زمان وضعیت جدیدی پیش آمد که عبارت بود از ۱- در نظر گرفتن جای مناسب برای آنها در کارخانه مادر ۲- جایگزینی کارگران جدید در این واحد کوچک زیرا امکان اینکه به یکباره هر ۲۴ نفر را به کارخانه مادر منتقل کنند وجود نداشت. دلیل هم این بود که این کارگران از همان ابتداء در برپایی این واحد دخالت داشتند و سرشته کارها در دست ایشان بود و تعویض یکباره آنها موجب از هم گسستن کارها و نابسامانی کلی در این واحد کوچک می‌شد. از این رو مقرر گردید که این جایگزینی به تدریج انجام شود، یعنی ۳ الی ۴ کارگر در سال آنهم از هر گروه یک نفر به کارخانه مادر انتقال داده شوند و در آنجا به عنوان سرکارگرانی واقعاً کارآمد و شایسته به کار مشغول شوند.

به هر حال این روشی نو و ابتکاری بود که برای رویارویی با مشکلات کارخانه و آن واحد کوچک اتخاذ شد و از هیچ مدل از پیش تعیین شده‌ای هم نسخه‌برداری نشده بود.

این تجربه نیز، بار دیگر اهمیت ایجاد آمادگی ذهنی در کارگران نسبت به تصمیماتی که گرفته می‌شود، حق انتخاب هم گروه، خود سازمان دهی، خودمختاری و گرفتن تصمیمات در سطح افرادی که مجری آن هستند (عدم تمرکز در تصمیم‌گیری)، به رسمیت شناختن حق ارتکاب خطا و نقش آموزنده خطا را به نمایش گذاشت.

۱- تیئور در سال ۱۸۷۸ با بررسی روش کار و سیستم مدیریت در دستگاه‌های سنتنی و کارخانه‌های متعدد آمریکا نظریه‌ای ارائه داده که به سیستم مدیریت علمی و یا مدل تیئوری معروف شده و بر اصول ذیل مبتنی است:

- ۲- استاندارد کردن وسایل و روشهای کار
- ۳- مطالعه زمان و حرکات
- ۴- سیستم پاداش‌های نقدی
- ۵- سرپرستی چند جانبه

گروه با همان تعداد افراد موجود توانایی ادامه کار را داشت و یا از گروه ذخیره تقاضای نیروی کمکی می‌کرد. چهار سال گذشت و کارها به خوبی انجام می‌گرفت. تا این که مشکل تازه‌ای پدیدار شد و آن اینکه این ۲۴ کارگر با توجه به شرایطی که برای رشد آنها فراهم شده بود به افرادی کارآمد و شایسته تبدیل شده بودند که به ارزش خود نیز آگاه بودند. اما در آن واحد کوچک هیچ‌گونه امکان ارتقاء و پیشرفت شغلی برای آن‌ها وجود

اشتباه کنید، اشکالی ندارد. می‌توانید، توضیح مشروحي درباره پیشنهادهاي خود به من ارائه دهید و مرا پيشاپيش از اقدامات خود آگاه كنيد. اگر اشتباهي رخ داد سعي مي‌كنيم آن را با هم اصلاح كنيم». بنابراین در این واحد نوعی حق ارتکاب خطا به رسمیت شناخته شد و قرار شد در صورت پیش آمدن مشکلات و مسائل حساس کارگران با خیال راحت به مدیر مراجعه کنند و موضوع را با او در میان بگذارند، البته نه برای کسب تکلیف