

مدیریت گسسته، یک راه حل اجتناب ناپذیر

در دو بخش گذشته این سلسله مقالات «پیرگلوکلین» که از کارشناسان برجسته علم مدیریت اروپا است ثابت کرد که تقلید از یک شیوه مدیریت که در کشوری خاص نتایج مثبتی عاید کرده در سایر کشورها نمی تواند همان نتایج را به بار آورد. او ضمناً با آوردن مثال هایی از نتایج حاصل از ابداع شیوه هایی از مدیریت که منطبق با شرایط اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی هر جامعه - و یا حتی یک واحد تولیدی - بوده، نشان داد که مدیریت واقعی آن نیست که یک مدیر در جستجوی یافتن بهترین مدل از میان مدل های مدیریتی باشد. بلکه مدیر موفق کسی است که حتی مناسب ترین مدل های مدیریتی را با شرایط اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی کشور، و محیط کار خویش تلفیق کند.

اینک یک کارشناس دیگر فن مدیریت اروپا همین بحث را از زوایای دیگری دنبال می کند.

نویسنده: گی میتزانی
مترجم: الهه رضوی

روش پرادوتراپیک (۱)

انسانها، فطرتاً دارای گرایش درونی برای مشارکت، همکاری، سودمندی و کارآیی هستند. اما عوامل بیشمار مانع تجلی این گرایش های ذاتی می شود. روش «پرادوتراپیک» مبتنی بر قواعدی است که شیوه ای ویژه از نظارت بر منافع انسانی را پدید می آورد که در نتیجه آن شرایط لازم برای تجلی نیروهای نهفته در نهاد انسانها فراهم می آید. این قواعد بر چهار اصل زیر مبتنی است:

- ۱- شناخت جنبه های روانشناختی کارکرد فرد
 - ۲- شناخت چگونگی برقراری روابط بین فردی
 - ۳- شناخت اصولی که کارگروهی را ممکن می سازد
 - ۴- شناخت مبنای رهبری و مدیریت تیمی
- لازم به یادآوری است که این سلسله اصول نیز به نوبه خود بر مدیریت مشارکتی Management Participal استوار است.

هدف نهایی از پیاده کردن این قواعد اولاً پویا ساختن استعداد های نهفته و نیروهای درونی فرد است، و ثانیاً

فراهم آوردن شرایطی می باشد که با برقراری حداکثر تعادل، یعنی ایجاد بارآوری، سودبخشی و کارآیی، رشد و گسترش یک سازمان را ضمن احترام و بها دادن به شخصیت اعضاء آن تضمین می کند.

●●●

روش «پرادوتراپیک» برای نخستین بار در مه ۱۹۸۸ در یکی از کارخانه های سیمان فرانسه به اجرا گذاشته شد و نتایج جالبی (اگر نخواهیم بگویم حیرت آور) به بار آورد. از جمله این نتایج می توان به ایجاد قدرت پیش بینی بهتر در افراد، تولید افزون تر و کاهش ضایعات (تا حد ۹۹/۵٪) اشاره کرد. موفقیت این روش به گونه ای بود که با تأیید و تشویق سندیکای (C.G.T) (۲) روبرو شد.

طبیعی است اکنون این پرسش مطرح شود که روش پرادوتراپیک چیست؟

کسانی که این پرسش را پیش می کنند. لابد منتظرند که یک سلسله دستورالعمل ها یا نسخه های کلیشه ای دریافت کنند که در آن آموری غیرعادی - یا بهتر بگویم آرمانی و خیالی - تجویز شده باشد. اما در پاسخ این پرسش کنندگان، باید گفت، روش پرادوتراپیک چیزی نیست جز اجرای کار در بستر یک سلسله اصول و ضوابطی که باید بر مبنای دستاوردهای روان - جامعه شناختی سازمانی

Psychosciologies، تعلیم و تربیت و استفاده از تنوری اقتضایی (۳) شکل گرفته باشد. به بیانی ساده و قابل فهم می توان گفت که «اجرای چنین ضوابطی باعث می شود که کارها به بهترین شکل ممکن انجام گیرد»

روش پرادوتراپیک نامی است که به مجموعه ای از اصول داده شده است که اجرای آن ها به برقراری گونه ای از نظارت بر نیروهای انسانی منجر می گردد که در چهارچوب آن، با رعایت معیارهای روان جامعه شناختی اختیار تام و آزادی عمل کامل به افسراد داده می شود. چرا که در نهایت همه سازمانها - از استبدادی ترین آنها گرفته تا دموکراتیک ترینشان - تنها در صورتی قادر به ادامه فعالیت هستند که افراد وابسته به آنها نقش سازمانی خود را



پذیرفته باشند.

محورهای چهارگانه

سلسله اصولی که مجموعاً روش پرادوتراپیک نام گرفته، بر چهار محور مشروح زیر استوار است:

۱- اولین محور، شناخت جنبه های روانشناختی کارکرد فرد است. همه می دانند که شخص حتی اگر زیاد هم درس نخوانده باشد، از شیوه کار بدن خود و وظیفه اندامهای مختلف آن آگاه است. لیکن همین شخص درباره روان خود و روانشناسی هیچ نمی داند. لذا جای آن دارد که سؤال کنیم چرا روانشناسی را در مدرسه نمی آموزند. چرا از هزاران روانشناسی که هر ساله فارغ التحصیل می شوند هیچیک به استخدام آموزش و پرورش در نمی آیند تا روانشناسی را در مدارس تدریس کنند. آیا روابط انسانی در مدرسه وجود ندارد. آیا نباید دانش آموزان قبل از اخذ دیپلم چیزی درباره روانشناسی بدانند و باید حتماً منتظر باشند که به محیط کار راه یابند تا از روابط انسانی، کارکرد مغز و نقش آن در کسب و پردازش اطلاعات، عملکرد شخصیت و فرهنگ آگاه شوند؟ باری با شناخت مبنای روانشناسی باید به گونه ای به تعلیم و تربیت افراد پرداخت که اصول بنیادین مربوط به ارتباطات انسانی به طور خود به خودی در شخصیت و آگاهی آن ها شکل بگیرد.

۲- دومین محور مربوط به شناخت روابط «بین فردی» است: پس از شناخت عملکرد شخصیت فرد، باید دید که این شخصیت زمانی که در ارتباط با دیگران قرار می گیرد چگونه «عمل» می کند. زمانی که این اصل شناخته شود، می توان به کُنه روابط انسانی - در هر قالب و شرایطی که باشد - پی برد. البته، شرایطی که به بحث این مقاله مربوط می شود مربوط به یک شرکت، مؤسسه و یا کارخانه است که در آن ها روابط بر اساس سلسله مراتب استوار است لیکن

راز کارایی یک سازمان در چه عواملی نهفته است؟

روابط غیررسمی و غیرسلسله مراتبی نیز به عنوان وجه مکمل ارتباطات انسانی نباید نادیده گرفته شود.

۳- سومین محور کار تیمی یا جمعی است، منظور از کار تیمی چیست؟ کار تیمی چه شرایطی دارد؟ و دشواریهای که به بار می‌آورد کدام‌ها هستند؟ چگونه می‌توان بر این دشواریها چیره شد؟

۴- چهارمین محور به رهبری تیمی مربوط می‌شود. هر جماعتی برای رسیدن به هدفهای خود نیازمند وجود رهبر یا رهبرانی است. در غیر این صورت امکان تشکل و حرکت به سوی هدفهای مورد نظر خود را نخواهد داشت.

با تکیه بر این چهار محور، سلسله اصول مورد نظر، که بر مدیریت مشارکتی مبتنی است شکل می‌گیرد. بنابراین همان‌گونه که ملاحظه می‌شود هیچ چیز عجیب و غیرعادی در کار نیست.

مسئله تنها بر سر نحوه اجرای کار است مسئله بر سر این است که چگونه می‌توان ذخایر توانایی‌های درونی افراد را شکوفا ساخت، تا بهترین نتایج عملی را عرضه کنند؟ چگونه می‌توان با برقراری حداکثر تعادل، یعنی بارآوردی، سودبخشی و کارایی رشد، گسترش سازمان را تضمین کرد؟

تفاوت آموزش و علاقمند کردن

تمامی آن‌چه که در بالا گفته شد مستلزم به کار گرفتن فرآیندی روانشناسی - تربیتی است، یعنی روندی که به مدد آن بتوان افراد را نسبت به وظیفه‌ای که بر عهده دارند حساس و علاقمند کرد. حساس ساختن افراد نسبت به وظیفه‌شان با آموزش آنها تفاوت دارد. زیرا معنی حساسیت، یادگیری نیست، بلکه شکل دادن به وجدان و آگاهی فردی است. آموزش، اطلاعات فرد را افزایش می‌دهد اما وجدان و آگاهی او را دگرگون نمی‌کند و تا در وجدان دیگرگونی ایجاد نشود هیچگونه تغییر ریشه‌ای و بنیادینی تحقق نمی‌یابد.

در یک نظام سلسله مراتبی برای رسیدن به قاعده هرم باید از رأس شروع کرد و به تدریج به سطوح پایین‌تر رسید.

اگر در چنین نظامی، اصول و ضوابطی که مورد نظر است حاکم نباشد، از همبستگی، همسازی و هماهنگی نیز خبری نخواهد بود. اما دو محور نخستین که فوقاً به آن اشاره شد، زبان، دیدگاه و وجه مشترک پدید می‌آورد. دومین محور نگرش یگانه‌ای را در تجزیه و تحلیل روابط انسانی شکل می‌دهد.

محور سوم یعنی کار تیمی نیز متداولی مشترکی را در رابطه با نگرش به مشکلات و تجزیه و تحلیل آن‌ها ایجاد می‌کند و بالاخره محور چهارم یعنی رهبری تیمی به پدید آمدن مدیریت مشارکتی منجر می‌گردد. هر یک از این محورها شخصیت افراد را محترم می‌شمارد و به آن بها می‌دهد که این امر خود موجب غنا و باروری شخصیت افراد، و نهایتاً بازدهی بیشتر کار آنان می‌شود. نتیجه نهایی این فرآیند ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که برای داشتن کارکردی بهینه باید از ویژگیهای روان - جامعه شناختی سازمان الهام گرفته باشد. تنها اجرای چنین اصولی است که می‌تواند خصوصیات سازمان، افراد و نیز شخصیت آن‌ها را دگرگون کند و انسجامی دلخواه بدهد.

پس از اینکه افراد در فرآیند شکل‌گیری چنین فرهنگی قرار گرفتند تازه موضوع استقرار و تثبیت آن پیش می‌آید. اما معمولاً مدیران فکر می‌کنند داشتن ابزار کافی است و دخالت روانشناس برای ایجاد حساسیت هیچ ضرورتی ندارد. حرف اصلی چنین مدیرانی این است که «ابزار و وسایل کار را در اختیار ما بگذارید ما خودمان می‌دانیم چطوری به شخصیت افراد شکل بدهیم و کارها را راه بیندازیم».

این مدیران ابزار را در اختیار می‌گیرند و آن‌ها را به کار می‌اندازند. و وقتی که روانشناس اعتراض می‌کند که «این راهش نیست» مدیران مزبور با بدبینی می‌گویند این روانشناسان هم فقط به فکر پرکردن کیسه خودشان هستند. اما این آقایان باید کلیشه‌ای و محدودی که دارند از درک این واقعیت عاجزند که ایجاد حساسیت، یعنی پدید آوردن دگرگونی ریشه‌ای در درون و

در سطح آگاهی فرد، و در نتیجه وارد کردن دیدگاهی نو در «واقعیت» محیط کار.

باری تا تغییری راستین در سطح آگاهی و تفکر افراد رخ ندهد، نمی‌توان از یک دگرگونی حقیقی و پایدار در سطح رفتار، و در نتیجه عملکرد فرد سخن گفت.

در این جاست که سوءتفاهم‌ها آغاز می‌شود. ظاهر قضیه این است که مدیران می‌خواهند روش مورد نظر را در کارخانه پیاده کنند. کارگران و سرکارگران کارخانه هم که مشکلات فراوانی در زندگی روزمره خود دارند، خوشحال می‌شوند، اما در جلساتی که برای بررسی خواسته‌های کارگران تشکیل می‌شود، مدیران بی‌توجه به مشکلات آن‌ها، می‌گویند «غور نکنید، سؤال هم نکنید، کار کنید، تا یک ماه دیگر به شما خواهیم گفت منظور از پیاده کردن این روش چیست؟»

چنین برخوردی نتیجه عکس می‌دهد و از کارگران و کارکنان نیرومندی منفعلی می‌سازد که هیچ انگیزه‌ای برای ارائه کار بهتر ندارند.

برای اینکه عامل «حساسیت» از بالا به پایین، و در سطح افقی و عرضی سازمان عمل کند باید ارگانهای واسطه‌ای که بیشتر نقش «انجمن‌های تبادل نظر» را ایفا می‌کنند ایجاد کرد تا اطلاعات همچون گردش خون در ارگانسیم انسان، در بدنه سازمان گردش کند و از بالا به پایین و در تمام سطوح به حرکت درآید و به بالا بازگردد. در این راستا باید تدابیری لازم برای توزیع صحیح اطلاعات و انعکاس مشکلات و نظریات به کار گرفته شود و گرایش آزادانه اطلاعات به گونه‌ای باشد که هیچ عاملی نتواند مانع آن شود. در اینجا جاست که فرآیند تبادل نظر و نیز حمایت‌های «تراپیک» می‌توانند به عنوان وسایلی مطمئن عمل کنند و مشکلات و مسائل مربوط به جوانب مختلف کار (از مسائل تکنیکی، ارتباطی، سازمانی، فردی، آموزشی و اطلاعاتی گرفته تا موضوعات مربوط به کیفیت کار و کالا، شرایط محیط کار و بیمه) را در بر بگیرد. با در نظر گرفتن این تدابیر است که بعد رشد

شخصیت افراد و کارکنان نیز مطرح می‌شود زیرا تا کارکنان سازمان شخصیتی پربار پیدا نکنند، هیچ تحولی در مجموعه سیستم رخ نخواهد داد، در اینجا بار دیگر آن اصل معروف «حق ارتکاب اشتباه، مطرح می‌شود چرا که اشتباهات گنجینه نهفته‌ای برای رشد سازمان به شمار می‌آیند اشتباهات، کمبودها را مشخص می‌کنند و در سایه رفع آن‌ها فرد و سازمان هر دو امکان رشد و تکامل می‌یابند.

نقش گروههای کار موقت

بعد از تمامی این اقدامات باید گروههای کار موقت تشکیل داد. این گروههای کار در اغلب موارد گروههای عمودی هستند که بین و درون بخشهای مختلف، و در اطراف یک مشکل خاص تشکیل می‌شوند و با حلقه‌های کنترل کیفیت که اساس آن بر داوطلب شدن افراد است متفاوت می‌باشد. در اینجا موضوع «داوطلب بودن» یا نبودن مطرح نیست بلکه مشکلات باید در همان جایی که ظهور می‌کنند و توسط همان کسانی که مشکل به آن‌ها مربوط می‌شود بررسی و حل شوند. و این کار هم در صورتی امکان‌پذیر است که مدیریت تمامی اطلاعات لازم و ضروری را در اختیار این گروهها قرار داده و آن‌ها را از عوامل محدود کننده با خبر کرده باشد. تنها با رعایت این اصول است که گروههای مربوط می‌توانند بر اساس واقعیت‌های موجود بهترین تصمیمات را اتخاذ کنند زیرا هیچ تصمیمی بدون در نظر گرفتن عوامل محدود کننده سازمان نمی‌تواند واقعیت‌ناهن و عملی باشد.

این گروههای کار موقت تحت

مسئولیت راس هرم تشکیلاتی و با شرکت افرادی که مستقیم یا غیرمستقیم با مشکل مطرح شده ارتباط دارند شکل می‌گیرند. بنابراین مسئله داوطلب بودن مطرح نمی‌شود. تمام کسانی که مشکل به آنها مربوط می‌شود و در زمینه آن اطلاعاتی دارند باید در این گروهها شرکت داده شوند. در غیر این صورت گروه از اطلاعات نظری و عملی لازم برای تصمیم‌گیری محروم

تفاوت‌های بین «کار تیمی» و «کار گروهی»

می‌ماند و قادر به اتخاذ تصمیم بهینه نخواهد بود.

با فرض رعایت تمامی این توصیه‌ها مرحله جدیدی را پیش رو داریم: اینک روال امور به مسیر مطلوبی افتاده و یک گرایش همگانی برای پیشبرد کار و توسعه و رشد سازمان وجود دارد. اما اکنون موضوع دیگری مطرح می‌شود: مدیران عجله دارند... می‌گویند، سرمایه‌گذاری کرده‌ایم و باید بتوانیم هر چه زودتر از سرمایه خود بهره‌برداری کنیم، بنابراین افراد را زودتر آموزش بدهید، کسی را در اختیار ما بگذارید که کارها را با سرعت پیش ببرد و بتواند هر چه سریعتر کارکنان را به کار وادار کند و از آنها کار بکشد، (یعنی همان دیدگاه قدیمی)

این مدیران بر اساس همین پیش و توقع با عجله دست به تشکیل گروه‌هایی می‌زنند تا به خیال خودشان جریان کار را تسهیل کنند، آن‌ها آدم‌هایی را به کار می‌گمارند که قاطع هستند و کارها را هر طور شده راه می‌اندازند. بعد می‌گویند: «می‌بینید! این نوع روش تراپیکي را که راه انداختیم، مؤثر بوده است» اما همین که این افراد برای مدتی به مسافرت می‌روند. کارها می‌خوابد. زیرا اکنون دیگر کسی نیست که کارکنان را به اصطلاح «هل» بدهد چرا که به جای تکیه بر منطق و ایجاد تحول درونی، از منطق جا به جا کردن مهره‌ها استفاده کرده‌ایم، نتیجه اینکه تمام رشته‌هایی که روانشناس بافته، پنه می‌شود.

موضوع دیگر این که هر چه سازمان را رشد و گسترش بدهیم، همبستگی و هماهنگی بیشتر خواهد شد، و هرچه کار تیمی را بیشتر تشویق کنیم همسازی و انسجام زیر سیستم‌ها فزونی می‌یابد و در نتیجه، با شهامت و جسارت بیشتری مشکلات را برای رأس هرم تشکیلاتی مطرح می‌کنند و سیستم کلی را بیشتر زیر سؤال می‌برند. اما باید دانست اگر رأس هرم و سیستم کلی نیز در کانون روند ایجاد «حساسیت» قرار نگرفته باشد، یعنی مدیران خود، در این فرهنگ وارد نشده باشند پیشبرد کار با مشکل روبرو می‌شود. معمولاً کار ایجاد حساسیت چنین آغاز می‌شود: مدیر مؤسسه

می‌گوید «یک روش ابتکاری پیدا کردیم و آن روشی است که تراپیک نامیده می‌شود. آن را به اجراء درآوردید تا بتوانیم سازمان را متحول سازیم و گسترش دهیم» اما اگر این روش به درستی پیاده شود خود مدیریت را هم تحت تأثیر قرار

دستورالعمل سحرآمیز نام برده می‌شود. اما همیشه وضع چنین نیست. زیرا اگر ما پیرامون جنبه‌های اساسی کار گروهی از یک سو، و کار تیمی از سوی دیگر با دقت بررسی کنیم متوجه می‌شویم که این دو تفاوت‌های ظریفی با هم دارند.

است، اما آماده کردن زمینه ذهنی مدیران برای پذیرش مفهوم وابستگی کار آسانی نیست. زیرا ما می‌خواهیم این مفهوم را وارد فرهنگ غربی (فرانسوی) کنیم، یعنی فرهنگی که فردگرایی و مرکزیت‌گرایی با آن ممزوج شده است،



می‌دهد. و مشکلی که از آن صحبت کردیم در همین جا خود را نشان می‌دهد. یکی از اصول اساسی چهار محوری که در فرآیند ایجاد حساسیت برشمردیم، کار تیمی است. امروزه همه جا رسم شده است که از کار تیمی به عنوان یک معجزه و

در حقیقت کار تیمی دارای سه ویژگی اساسی است:
۱- وحدت در هدف (این ویژگی با کار گروهی نیز مشترک است)
۲- اعضاء مکمل یکدیگرند
۳- اعضاء به هم وابسته‌اند.
دو ویژگی آخر مختص کار تیمی

فرهنگی که در آن تا آنجا که ممکن است افراد را از جریان امور بی‌اطلاع می‌گذارند و ریاست پرستی حاکم است. به محض اینکه بخواهیم مفهوم وابستگی را به چنین فرهنگی تزریق کنیم (یعنی به محیطی سرشار از فردگرایی، و رقابت

در سایه اشتباه، فرد و سازمان امکان تکامل می‌یابند

تعریف ویژه‌ای برای آن ارائه ندادند و معتقد بودند که اسمی است اختیاری که نویسنده مقاله بنا به سلیقه خود انتخاب کرده است. در فرهنگ فرانسی روبرت برای کلمه Prado که به نظر می‌رسد ریشه لاتین (اسپانیایی - ایتالیایی) داشته باشد تعریفی نیافتیم. لیکن کلمه تراپیک Trapiques به معنی سرزمینهای حاره‌ای است. شاید منظور نویسنده از انتخاب این واژه اشاره به حساسیت قبیله‌ای است که در میان ساکنین این مناطق وجود دارد و آن حساسیتی است که فرد نسبت به سرنوشت و تمام مسائل قبیله خود دارد. منظور نویسنده نیز از پیشنهاد این روش ایجاد چنان تحول درونی و پدید آوردن چنان فضایی است که فرد بدون نظارت مستقیم، به گونه‌ای خود انگیزه نسبت به انجام وظیفه خود و کارکرد بهینه مؤسسه، حساس و مسئول باشد.

۲- C.G.T سندیکای مرکزی کارگران فرانسه
۳- تئوری اقتصادی یا گوش اقتصادی: نظریه‌ای است که بر مبنای آن اصولی قطعی برای فن مدیریت وجود ندارد، بلکه برای هر شرایط ویژه، شیوه مدیریت متناسب با همان شرایط لازم است (منبع: کتاب مدیریت منابع انسانی و روابط نوشته آقای دکتر ناصر میرسپاسی)

هدف و معنی کار را از چگونگی انجام آن جدا می‌کند. با جدا کردن این دو مفهوم از هم است که می‌توان فرد مسؤلی را بار آورد که از ۱۰۰٪ نیروی ابتکار خود برای پیشبرد کارها استفاده می‌کند، درست مانند زمانی که کار را برای خودش انجام می‌دهد. در چنین حالتی او احساس می‌کند که عوامل محدود کننده تحمیلی نیستند بلکه عواملی جبری و ناگزیرند.

بنابراین می‌توان گفت که مدیریت گسسته راه حلی است که گذر از قدرت مرکزیت یافته به قدرت تقسیم شده را امکان‌پذیر می‌سازد.

۱- واژه پروادوتراپیک، عنوانی است که نویسنده مقاله به روش پیشنهادی خود داده است. او با سمت مشاور مدیریت در کارخانه‌های سیمان فرانسه این روش را به اجرا گذاشته است. در مورد وجه تسمیه این روش مترجم به کندو و کاو پرداخت و از شعاری از اسائید محترم دانشگاه سبب این نام‌گذاری را جویا شد. لیکن هیچکس

می‌شود، تظاهر می‌کند. حالا برگردیم به سر مسئله اصلی مورد بحث، یعنی روش پارادوتراپیک. اگر دوست و همکارم کابنگرموترازا به من بگوید «بیا روش پیشنهادی‌ات را در زیر پیاده کنیم» من قبول می‌کنم! اما با احتیاط، زیرا با فرهنگ دیگری روبرو هستم که ساختار نیازها و الزاماتش با فرهنگ فرانسه متفاوت است لیکن باید اعتراف کنم که مطالعاتی که در مناطق و کشورهای گوناگون داشتم نشان داده است که کارگران و کارکنان مؤسسات یا کارخانه‌های مختلف تنها از ۸۰٪ از نیروی ابتکار خود استفاده می‌کنند. در حالی که اگر همین افراد کار را برای خودشان انجام دهند قدرت ابتکارشان به ۱۰۰٪ می‌رسد.

در شرایطی که با عوامل محدود کننده روبرو هستیم بی‌شک شخص با مسائلی مواجه می‌شود که تا حدی مانع از تحقق نیروی ابتکار او در جهاتی است که می‌خواهد. اما اگر این عوامل محدود کننده آن‌چنان سخت و غیر قابل انعطاف باشند که هیچ آزادی عملی به فرد ندهند، دیگر نمی‌توان از ایجاد انگیزه در فرد سخن گفت؟ بنابراین باید چهارچوبی را معین کرد و در محدوده آن به افراد تا سر حد امکان آزادی عمل داد.

در اینجا لازم است که به بحثی که امروز با پیرگلو داشتم (نویسنده‌ای که ترجمه مقاله‌اش در دو شماره گذشته چاپ شد) اشاره کنم ما در بحثی که داشتیم به این نتیجه رسیدیم که راه حل مشکلاتی که طی مقاله به تجزیه و تحلیل آنها پرداختیم مدیریت گسسته

Management dissocié
است. به این معنی که باید به گونه‌ای بنیادین «هدف و معنی»

quoi et le Pourquoi
کار و عوامل محدودکننده را در قلمرو مسؤلیت مدیر سازمان قرار داد و «چگونگی» (Com ment) le انجام کار یعنی راه‌اندازی و پیشبرد هدفهای سازمان و نحوه به کار بردن وسایل و ابزار را در محدوده مسؤلیت زیر دستان گنجانید. با این تعریف، مدیریت گسسته،

و مرکزیت‌گرایی سنتی) ابتکار که جادو و جنبل کرده باشیم زیرا هزاران مشکل از گوشه و کنار مؤسسه سربر می‌آورد. در اینجا مشاور و روانشناس را متهم می‌کنند که او باعث به وجود آمدن این همه دردسرس شده است. در حالی که این مشکلات در بطن روابط حاکم بر مؤسسه و در محیط کار (در حالت کمون) وجود داشته است و روانشناس تنها پرده را کنار زده است.

حال ببینیم مدیریت مؤسسه چگونه با این مشکلات کنار می‌آید. مدیریت سعی می‌کند اوضاع را به نحوی سر و سامان بدهد. اما سر و سامان دادن چه چیز؟ در شرایطی که جو مرکزیت‌گرایی حاکم است و قدرت، قدرت فردی است و در شرایطی که مدیران گرفتار این پیشداوری هستند که مشاور و روانشناس قصد دارد بخشی از قدرتش را بگیرد چطور چنین کاری ممکن است؟ موانعی که در آغاز مقاله از آنها سخن گفتیم در اینجا نمودار می‌شود. اینجا است که روانشناس با مانع روبرو می‌شود.

بروز یک تضاد کلی
به هنگام بحث، از سیاست‌های اجتماعی، از رشد حرفه‌ای، مسؤلیت‌پذیری و عدم تمرکز حرف می‌زنند. اما خوب که دقت می‌کنیم می‌بینیم برداشتی که مدیران از مسؤلیت‌پذیری دارند با برداشت روانشناسان تفاوت دارد. مسؤلیت‌پذیری از دید روانشناس یعنی تربیت حرفه‌ای افراد به گونه‌ای که آن‌ها را بیش از پیش مسؤلیت‌پذیر کند. اما مدیر با خود فکر می‌کند اگر «من» به آن‌ها مسؤلیت بدهم، بخشی از قدرت خود را به آن‌ها واگذار می‌کنم، چون در این صورت آن‌ها اختیار تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند.

«من» دوست دارم که آن‌ها مسؤل باشند ولی بدون قدرت تصمیم‌گیری چون «رئیس من هستم» و این منم که باید تصمیم بگیریم. در اینجا است که تضادی کلی که باعث سرگشتگی روانشناس

شرکت سازه‌های فولادی پارس

تولید کننده:

- سوله
- ابنیه فلزی سنگین پیش ساخته

نشانی: جاده قدیم کرج، انتهای غریبی شادآباد

تلفن: ۴۶۲۲۴۶-۶۶۲۸۷۳۳۳

فاکس: ۴۶۲۲۴۴۶