

پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

رزابت ماس کانتر^۱

مترجم: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

خانم رزابت موس کانتر استاد مدیریت بازرگانی در دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد و مشاور تعداد زیادی سازمان است. او به عنوان جامعه‌شناسی که در تحقیقات خود از سنت "ماکس وبر" پیروی می‌کند، سوابق جوامع کاری آمریکا را مورد مطالعه قرار داده است. او پس از دریافت اعطائیه منسوب به گالنهام^۲ و با به چاپ رساندن مقاله "قطع برق در مدارهای مدیریت"^۳ در مجله تخصصی "هاروارد بیزنس ریویو"^۴ در سال ۱۹۷۹ موفق به دریافت جایزه مکنزی^۵ شد. کتاب کانتر در مورد جنبه‌های انسانی عملکرد یک شرکت تولیدی عمده و پیشرفته آمریکایی که با عنوان "زنان و مردان

۱ - این مقاله با عنوان Rosabeth Moss Kanter ترجمه صفحات ۱۱۶-۱۱۲ کتاب زیر است:

- 1 - D. S. Pugh and D. J. Hiclcson. (1989)- Writers on Organizations New Edition. London: Penguin Books.
- 2 - Guggenheim.
- 3 - Power Failure in Management Circuits.
- 4 - Harvard Bussiness Review.
- 5 - Mckinsey Award.

شرکت^۱ به چاپ رسید جایزه "سی رایت میلز"^۲ را برای نوشتن بهترین کتاب در زمینه امور اجتماعی در ۱۹۷۷ نصیب او کرد.

کتاب "زنان و مردان شرکت" سه نقش عمده را در یک کمپانی آمریکایی (یا شرکت تولید صنعتی که با استفاده از حروف آغازین این کلمات اختصاراً بتوصن نامیده شده است) مورد مطالعه قرار می‌دهد. نقش‌های یاد شده به مدیران، منشی‌ها و همسران مربوط می‌شود. صرفنظر از محدود زنانی که استثناً به سمت‌های مدیریتی دست می‌یابند، مدیران "مردان" بنگاه تولید صنعتی یا بتوصن و همسران و منشی‌ها "زنان" آن به شمار می‌آیند. کانتر در کتاب خود به تجزیه و تحلیل روابط این سه گروه می‌پردازد. شاید همسران را در زمره اعضای بنگاه به شمار آوردن عجیب جلوه کند اما برحسب واقع (و نه از دید نظری) کتاب مورد بحث همسران را اعضای بنگاه محسوب کرده است. اما شوهران معدود مدیران زن از اعضای سازمان به حساب نیامده‌اند و به آنها جایگاهی مستقل داده شده است.

به خصوص وقتی مدیران به مراتب بالاتر دست می‌یابند به مقتضای کار ناگزیر باید با ابهامات و مشکلاتی غیرقابل تصور دست و پنجه نرم کنند. اما مسئولان و کارکنان رده‌های پایین می‌توانند کارهای عمدتاً مشخص و روزمره را انجام دهند. از این رو مدیران باید از اختیاراتی برای اعمال قدرت تمیز خود برخوردار باشند. به همین جهت مدیران، افراد مورد و فوق مالکان و هیئت مدیره هستند. بدیهی است که مدیران رده بالای سازمان نیز افرادی مانند خود را برای انجام امور برمی‌گزینند و به آنان اطمینان می‌کنند. مدیران وقت زیادی را در تعامل با یکدیگر صرف می‌کردند - کمی بیش از یک سوم وقتی را که در محل کار می‌گذرانند به شرکت کردن در جلسات اختصاص می‌یافت. ناگفته پیداست که تعامل میان افراد مانند هم راحت تر است، و در سازمان مورد بحث گرایشی قوی به سوی پرهیز از ایجاد ارتباط با افرادی که داشتن ارتباط با آنان دشوار می‌نمود وجود داشت. افراد ناهماهنگ و به اصطلاح ناجور مشکوک بودند و اشخاصی که لباسشان با لباس دیگران تفاوت داشت به دلیل پیامی که

1 - Men and Women of Corporation.

2 - C. Wright Mills.

ممکن بود لباس‌های متفاوت القاء کند سؤالاتی را در اذهان مطرح می‌ساختند. قابلیت پیش‌بینی رفتارها و کردارها و نوعی یکنواختی بالاترین ارزش را داشت. مختصر بدقلقی مدیری که ضمن هماهنگی بودن با ارزش‌های حاکم بر بنگاه سخت‌کوش (و مثلاً بیش از ساعات اداری کار می‌کرد یا در صورت لزوم حتی بخشی از کار را در اوقات فراغت در خانه انجام می‌داد) و نسبت به شرکت وفادار (مثلاً سال‌ها در خدمت شرکت باقی می‌ماند) بود متحمل می‌شد.

ضرورت پاسخگویی به ابهام‌های موجود در راه انجام امور و نیاز به ارتباطات روان مدیریت را به دایره‌ای بسته و محفلی محصور به حصار نگرش‌ها و تصوراتی تقریباً محدود تبدیل می‌سازد. تجانس و هم‌صنفی، معیار اصلی‌گزینش و هماهنگی اجتماعی به عنوان ضابطه‌ای برای قابلیت قبول رفتار تلقی می‌شود. زن‌های شرکت آشکارا از جمله افراد غیر قابل درک و غیر قابل پیش‌بینی به شمار آورده می‌شدند - و صرف‌نظر از موارد استثنایی - به دایره مدیران راه نمی‌یافتند. بسیاری از مدیران اظهار می‌داشتند که از کارکردن با خانم‌ها ناراحت می‌شوند. "به نتیجه رسیدن در موردی خاص با خانم‌ها وقت زیادی طلب می‌کند". "زن‌ها مرتباً فکر خود را عوض می‌کنند". "تصویرات من در مورد خانم‌ها معمولاً غلط از آب در می‌آید". از جمله دلایلی بود که مردان شرکت در توجیه ناراحتی خود از کارکردن با خانم‌ها ذکر می‌کردند. برخی مدیران اذعان می‌داشتند که ارتباط کاری آنان با زنان در قالب جملات پیش‌گفته قابل توصیف است از شخصیت و کردار خود ایشان ناشی می‌شود، اما آنان همین امر را نیز به عنوان دلیلی برای توجیه لزوم کارکردن با امثال خود (مردان) بکار می‌بردند.

نقش منشی در شرکت کاملاً متمایز بود. او در کتاب مورد بحث "همسر اداری" خوانده می‌شود. این تشبیه بخشی از منظور نویسنده را آشکار می‌سازد زیرا می‌دانیم واژه "همسر" به بیان "ماکس وبر" نشانگر رابطه‌ای سستی است و رابطه‌ای بوروکراتیک را به ذهن متبادر نمی‌سازد. نردبام ارتقای منشی‌ها (جزء بوروکراتیک نقش منشی) خیلی کوتاه بود، اکثر زنان قبل از سی سالگی به بالاترین پله می‌رسیدند و در همان جا متوقف می‌شدند. تنها راه آنان برای پیشرفت، ارتقای روسای آنان بود. موقعیت رییس جایگاه رسمی و قدرت واقعی منشی را تعیین می‌کرد. اما به هر حال وظایف منشی در تمام سطوح تقریباً ثابت می‌ماند.

از این رو منشی ناگزیر باید زندگی اداری خود را از طریق رییس خود سپری می‌کرد. هر چند خاستگاه این رویه زندگی سازمانی نظام بوروکراتیک رسمی محسوب می‌شود، از دیدگاه "ویر" آن رویه زندگی، الگوی سستی - موروئی است. در یک نظام بوروکراتیک معمولاً افراد مربوط به یک سطح از نظر موقعیت و حقوق در مرتبه‌ای پایین‌تر از افراد سطح بالاتر و در مرتبه‌ای بالاتر از افراد سطح پایین‌تر قرار دارند، اما رابطه رییس و منشی مانعی برای آن که دو فردی که از یک دیدگاه در یک سطح، از نزدیک با هم کار می‌کنند از جهت حقوق و مزایا با هم تفاوتی زیاد داشته باشند به وجود نمی‌آورد. موقعیت رییس و منشی و دریافت‌های آنان، ایشان را متقابلاً به هم وابسته می‌سازد، و از منشی‌ها انتظار می‌رود نسبت به رؤسای خود وفادار بوده و برای آنان ایثارگرانه کار کنند. از منشی‌ها انتظار می‌رود برای پاداش‌های غیرمادی مانند حیثیت سازمانی و اجتماعی و این احساس درونی که به او نیاز وجود دارد و مورد "علاقه" است ارزش قایل شوند. به علاوه این توقع از منشی‌ها وجود دارد که به دریافت حقوق قانع باشند و دستمزد نخواهند (هر چند ممکن است حقوق دریافتی آنها از خیلی از دستمزدها به مراتب کمتر باشد).

همسر سازمانی (همسران مدیران) هیچ رابطه رسمی استخدامی با شرکت نداشت، با این حال او از پیشرفت شغلی مشخصی برخوردار بود. جریان پیشرفت شغلی همسران شامل سه مرحله می‌شود و هر مرحله مسایل و مشکلاتی خاص خود داشت. مرحله اول مرحله پیشرفت فنی بود که با پیشرفت تخصصی شوهر یا دورانی که او تازه به مدیریت اشتغال یافته بود تطبیق می‌کرد. در این مرحله کار شوهر تقریباً تمام وقت و انرژی او را به خود جلب می‌کند و همسر نمی‌تواند در این کار نقشی ایفاء کند. به عکس در این دوره شوهر تقریباً در هیچ یک از امور خانه درگیر نمی‌شود و همسر نیز به معاف کردن شوهر از امور منزل گرایش دارد. عدم درگیری متقابل در امور هم باعث فشار روحی و رنجیدگی زیاد دو طرف می‌شود.

وقتی شوهر به پستی در سطح مدیریت میانی یا رده بالا دست پیدا کرد. مرحله دوم زندگی شغلی همسر نیز شروع شد. حالا از همسر انتظار می‌رفت عهده‌دار وظایف اجتماعی و میهمانداری شود. در این مرحله رفتار همسر و توانایی او در ایفاء نقش اجتماعی خود در پیشرفت شغلی شوهر تأثیری بسزا دارد. دوستی‌ها دیگر امری

شخصی و خصوصی به شمار نمی آیند و از نظر پیشرفت شغلی دارای پی آمدهای قابل توجهی می شوند. مثلاً امکان دارد مدیری که به مدارجی عالی تر نایل آمده است رشته های دوستی خود و همسرش را با مدیری دیگر که در سطحی پایین باقی مانده است و همسرش سست کند. شایعات اهمیتی زیاد پیدا می کند و هر همسری با یک مشکل پیچیده روبرو می شود. آن مشکل پیچیده وقتی ظاهر می شود که همسر ناگزیر از تصمیم گیری در مورد پیروی محض از احساسات واقعی با توجه به ملاحظات "سیاسی" شرکت برای تعیین زندگی اجتماعی خود شود.

با قرار گرفتن شوهر در راس سازمان یا جایگاهی که ایجاب می کند او معرف سازمان باشد مرحله سوم زندگی شغلی همسر یا دوره نهادینگی آن زندگی آغاز می شود. در این مرحله موضوع اصلی برای زن و شوهر ماهیت اجتماعی تقریباً همه فعالیت های آنان است. اموری که برای دیگران وقت گذرانی و اوقات سرگرمی و تفریح به شمار می آید (مثلاً بازی گلف، حضور در یک کنسرت سنفونی، یا ترتیب دادن مجالس میهمانی) بخشی از کار اداری زن و شوهر محسوب می شود. در واقع هزینه های این طور فعالیت ها بخشی از هزینه های شرکت به حساب می آید و مشمول معافیت مالیاتی می شود. همسران می توانند در فعالیت های اجتماعی و امور خیریه نقشی چشمگیر ایفاء کنند و بعید نیست این نوع فعالیت ها به تعداد مشتریان شرکت و در نتیجه به درآمد آن بیفزاید. نیازها و روابطی که می تواند برای شرکت رهگشا باشد بر سراسر زندگی مدیر و همسرش سایه می افکند از آنجا که بخش قابل توجهی از وقت مدیر رده ی بالا به ارزیابی امور اختصاص دارد و خود نیز از نظر قابلیت اطمینان و استحکام شخصیت خانوادگی دائم زیر ذره بین قرار می گیرد، همسر ناگزیر از انجام این وظایف نه به عنوان کارهایی تشریفاتی و شاید تحمیلی، بلکه به عنوان کارهایی ضروری و شخصی می شود. همسران مدیران رده بالا باید اعتقادات و احساسات شخصی خود را به شدت کنترل کنند. در این مورد حتی همسریکی از مدیران از این که هیچ گاه احساسات و نظرات شخصی خود را با هیچ کس در میان نگذاشته بود به خود می یالید.

خانم کاتر از مطالعه "بتوصن" این طور نتیجه می گیرد که شرکت های صنعتی نوین برای تغییر به شدت به سه امر کلی نیاز دارند: (۱) بهبود کیفیت زندگی کاری (برای

برگرداندن جهت فرآیندی که در خلال آن افراد رضایتمند از کار به شدت رو به کاهش است)، (۲) دادن فرصت مساوی به همه برای آن که زنان، مردان و اقلیت‌ها همه به اندازه هم امکان اشتغال داشته باشند، (۳) و بالاخره دادن فرصت به کارکنان برای آنکه بتوانند با پیگیری آنچه به‌طور منطقی در سر می‌پرورانند و کمک گرفتن از استعداد‌های خود در رشد شرکت خود سهم شوند. دست یافتن به این هدف‌ها ایجاد تغییراتی را در ساختار سازمانی ایجاب می‌کند.

یک راه افزایش فرصت‌ها، باز کردن حلقه مدیریت و دادن اجازه به کارکنان (اعم از زنان و کارکنان دفتری) برای ارتقا و ورود به جمع مدیران است. این امر می‌باید براساس ارزیابی توانایی‌ها و کفایت‌های کارکنان صورت پذیرد. مسیرهای ترقی حرفه‌ای نباید محدود و دستخوش تبعیض باشد و کارکنان نباید در دام مسیرهایی که اجازه پیشرفتی کوتاه را می‌دهد بیفتند. ساختار و عناصر تشکیل‌دهنده مشاغل، سیستم‌های ارزیابی عملکردها، ارتقاء و پیشرفت حرفه‌ای باید تغییر کنند. باید کارهایی در سطح متوسط ایجاد کرد و از آنها به عنوان پلی جهت هدایت کارکنان به درون دایره مدیریت استفاده برد.

با استراتژی‌هایی معطوف به کاهش سلسله مراتب تصمیم‌گیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار، و تشکیل گروه‌های کاری مستقل موضع کارکنان باید تقویت شود. با استراتژی‌های متوازن‌کننده آحاد باید نسبت زنان و اقلیت‌ها در جمع مدیران افزایش یابد. با جذب تعدادی از اعضای آن گروه‌ها، و نه با استخدام تنها یک نفر از هر گروه به عنوان نماینده، و ایجاد امکان ارتقاء برای آنها سعی نکنید تنها برای انجام وظایف قانونی رفع تکلیفی کرده باشید. در هر حال اگر این‌گونه استراتژی‌ها به اجرا در نیایند "مقررات اقدام مثبت" یا قوانین حمایت از زنان و اقلیت‌ها بی‌نتیجه خواهند بود.

اما خانم کانتر نسبت به دشواری‌های ایجاد تغییر در شرکت‌های بزرگ به خوبی آگاهی دارد. این آگاهی او را به مطالعه "استادان تغییر" - کارآفرین‌هایی که در شرکت‌های خود قادر به پیش‌بینی ضرورت تغییر و ایجاد دگرگونی‌هایی سازنده بوده‌اند - رهنمون شد. او ده شرکت عمده‌ای را که بلحاظ پیروی از سیاست‌های شرقی در زمینه نیروی انسانی معروف شده‌اند عمیقاً مورد مطالعه قرار داد. جنرال موتورز، جنرال الکتریک، هانی‌ول، پولاروید و آزمایشگاه‌های ونگ از جمله

آن ده کمپانی بودند.

این محقق با مطالعه دقیق ۱۱۵ مورد نوآوری انجام شده و عواملی که در تحقق آنها در شرکت‌ها تحت بررسی مؤثر بوده است وجه تمایز عمیقی میان شرکت‌هایی که می‌توانند نوآوری کنند و این کار را انجام می‌دهند با شرکت‌هایی که طرز تفکر غالب بر آنها مانع از تغییر و نوآوری است یافت. نوآوران مسایل را به صورتی "همه‌جانبه" مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنها مسایل را به صورت مجموعه‌ای از اجزا می‌بینند و برای یافتن راه‌حل‌ها تنها به راه‌حل‌هایی که معمولاً برای آن مسایل پیشنهاد می‌شوند اکتفا نمی‌کنند. آنان تلاش به عمل می‌آورند تا با راه‌حل‌های جدید اثربخشی راه‌حل‌های قدیم را مورد سؤال قرار دهند. بنگاه‌های کارآفرین به استفاده از نهایت کفایت و خلاقیت خود علاقمندند و میل دارند به اموری که هنوز معمول نشده است دست بزنند (مثلاً سرمایه‌گذاری در زمینه‌ای نو، ورود به بازارهای جدید، تولید محصولات نو). آنها عملکرد خود را با معیارهای گذشته نمی‌سنجند بلکه خویش را با شدت و صحت آینده‌بینی‌ها خود ارزیابی می‌کنند.

شرکت‌های نوآور با شرکت‌های "تفرق‌گرا" تضادی فاحش دارند. شرکت‌های "تفرق‌گرا" مسایل را به صورتی کاملاً محدود و خارج از متن آن‌ها ارزیابی می‌کنند. متفرق بودن ساختار این‌گونه شرکت‌ها تعجب‌آور نیست و ملاحظه این که واحدها، مدیران و افراد متعدد آنها - واحدهای تولید و بازاریابی مدیران ستادی و مدیران عملیات، مدیریت و کارکنان، زنان و مردان - هر یک برای خودسازی ناهماهنگ بنوازد امری عادی است. به مجرد آن که مساله‌ای بروز کند، به اجزا متعدد تجزیه و هر جز - به امید حل شدن کل مساله - به واحدی که متخصص آن به نظر می‌آید سپرده می‌شود. هیچ‌گاه موضوع یا مساله، یک مجموعه به هم پیوسته یا یک "کلّیت" تلقی نمی‌شود و کسی با آن به عنوان یک مجموعه دست و پنجه نرم نمی‌کنند. شما به عنوان مدیری "تفرق‌گرا" نباید با آن جنبه از مساله که به دیگران مربوط است کاری داشته باشید. و اگر دیگران بخواهند با جنبه‌ای از مساله که به شما ارتباط دارد کار داشته باشد به حساب ناتوانی شما گذاشته خواهد شد. در این فضا روح کارآفرینی و علاقه به دست و پنجه نرم کردن با شرایط و پدیده‌های جدید می‌میرد و راه‌حل‌های عرضه شده به دلیل نداشتن هرگونه عنصر جدید نمی‌توانند در حل مسایل مؤثر واقع شوند. یک

سازمان متفرق تنها از ساختار و شمای سازمانی جامد و خشکی که برای آن ترسیم شده است پیروی می‌کند. (این تجزیه و تحلیل با بحث آقای برنز در مورد سیستم‌های مدیریتی مکانیکی و زنده هماهنگی دارد).

کاتر ضمن تشریح ویژگی‌های چند شرکت و بنگاه "همه‌جانبه و کل‌نگر"، یعنی جایی که نوآوری امکان شکوفایی و رشد می‌یابد، به چند عامل مهم از عواملی که می‌توانند مانع از بروز "تفرق‌گرایی" یا ویژگی که در شرکت‌های کهنه‌گرا، فرتوت و دچار مشکل به چشم می‌خورد، شوند، اشاره می‌کند. هدف از این اقدام بیدار کردن روحیه کارآفرینی و برانگیختن کارآفرینان و نوآرانی که معمولاً در همه شرکت‌ها وجود دارند است. این عوامل شامل: به وجود آوردن روحیه افتخار کردن نسبت به دست آوردهای شرکت متبوع، کاهش سطوح متعدد سلسله مراتب اداری و تصمیم‌گیری، بهبود نظام ارتباطات عرضی و انتقال اطلاعات وسیع در مورد برنامه‌های شرکت می‌شود. عدم تمرکز و تفویض اختیار، و تقویت موضع کارآفرینان و نوآوران در کلیه سطوح سازمانی برای آن که آنان از اختیارات و منابع لازم به منظور تحقق بخشیدن به افکار سودآور خود برخوردار شوند از اهمیت بالایی برخوردار است هر چند این اقدامات به قیمت نادیده گرفتن برخی از واحدها و مرزهای قراردادی تمام شوند.

□ فهرست مأخذ به شرح مذکور در منبع اصلی :

Kanter, R. M. *Men and Women of Corporation*. Basic Books, 1977.

Kanter, R. M., "Power Failure in Management Circuits". *Harvard Business Review* (July - August 1979), 65-75: Reprinted in D. S. Pugh (ed.), *Organization Theory*. Penguin, 1990.

Kanter, R. M., *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Allen and Unwin, 1984.