

به نام خدا

فهرست مطالب:

- فصل ۱: خدایان چهارگانه مدیریت ۳
- فصل ۲: خدایان در کار ۷
- فصل ۳: ایجاد توازن بین خدایان ۱۳
- فصل ۴: خدایان در جایگاه اجتماعی خود ۲۰
- فصل ۵: آپولو بر سر دوراهی ۲۴
- فصل ۶: واکنش‌ها ۲۹
- فصل ۷: خدایان در نظم جدید ۳۶
- فصل ۸: پیامدها ۴۷

فصل اول - خدایان چهارگانه مدیریت

چالز هندی در این کتاب، برای ارائه تجزیه و تحلیل سبک‌های گوناگون اداره سازمان‌ها و همچنین فرهنگ‌های سازمانی، از خدایان اسطوره‌ای یونان استفاده کرده است. به این ترتیب که آنها را به عنوان نمادهایی برای معرفی چهار نوع سازمان و مدیریت و فرهنگ‌های مرتبط با هر یک، به کار برده است.

فرهنگ باشگاهی (زئوس)

نماد و نشانه زئوس، تار عنکبوت است. سازمان مبتنی بر این فرهنگ از روش تقسیم کار و طبقه‌بندی مبتنی بر وظایف یا محصول استفاده می‌کند.

خدای حامی این فرهنگ، زئوس است. یونانیان، به عنوان مظاهر پدیده‌های مهم دنیا از دیدگاه خود، خدایانی انتخاب یا خلق می‌کردند. زئوس خدای خدایان آنها بود و در کوه المپ به وسیله ایجاد رعد و برق (به هنگام خشم) یا بارشی از طلا (به هنگام اغوای دیگران) فرمانروایی می‌کرد. مظهر سنت پدرسالاری با قدرتی غیرمنطقی اما خیرخواهانه و رفتاری ناشی از محرک‌های آبی و جاذبه رهبری بود. این فرهنگ، در سازمان‌های کوچک کارآفرین و یا بسیاری سازمان‌های در حال تأسیس و راه‌اندازی به چشم می‌خورد.

فرهنگ باشگاهی برای ایجاد سرعت در تصمیم‌گیری بسیار عالی است. بدیهی است سرعت لزوماً تضمین‌کننده کیفیت نیست. بلکه، کیفیت به ظرفیت رهبر زئوسی و حلقه یاران داخلی او بستگی دارد. علت این سرعت ناشی از شیوه نامتعارف ارتباطات آنهاست که عبارت است از تفاهم و همدلی. این فرهنگ کمتر با ارتباطات نوشتاری سروکار دارد. زئوس تمایل به ارتباط و گفتگوی رودررو و یا تلفنی دارد.

فرهنگ مزبور متشکل از افراد همفکر است و مقررات خشن و خشکی دارد اداره امور فرهنگ‌های باشگاهی، چندان هزینه‌ای ندارد، چرا که اعتماد از کنترل ارزان‌تر تمام می‌شود و همدلی هزینه‌ای ندارد. اما صورت‌حساب تلفن و هزینه‌های مسافرت در این فرهنگ‌ها بسیار زیاد است.

فرهنگ‌های باشگاهی در مواردی که سرعت از دقت در جزئیات مهم‌تر است، یا مواردی که هزینه تأخیر در کار از هزینه‌های ناشی از اشتباه در آن بیشتر باشد، کارآمدتر است.

این فرهنگ‌ها، به صورت‌های قوم و خویش‌گرا یا محافل محرمانه ظاهر می‌شوند و لذا در دوران فعلی اشاعه شایسته سالاری و لزوم رعایت تساوی در توزیع فرصت‌های اجتماعی، جایی ندارد. آنها رنگ و بوی دوران پدرسالاری، فردگرایی، مالکیت و قدرت فردی و افکاری را دارند که موجب بدنامی انقلاب صنعتی شده است.

فرهنگ ایفای نقش (آپولو)

شیوه برخورد این فرهنگ بر مبنای تعریف نقش یا کاری است که باید ایفا شود. نه براساس شخصیت‌ها.

خدای نگهبان این فرهنگ، آپولو است؛ زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می‌رفت. براساس مفروضات این فرهنگ، انسان موجودی منطقی است و همه چیز می‌تواند و باید به شیوه‌ای منطقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. بنابراین می‌توان سیستمی در قالب نقش‌های مقرر (در قالب شرح مشاغل)، که نهایتاً توسط مجموعه‌ای از مقررات و روش‌های کار از جمله راهنمای سازمان، بودجه‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی و... به هم مرتبط می‌شوند، ایجاد کرد.

نماد فرهنگ مبتنی بر ایفای نقش، یک معبد یونانی است. ستون‌ها نمایانگر وظایف تخصصی یا قسمتهاست. ستون‌ها، تنها در بالاترین نقطه معبد به هم متصل می‌شوند که محل قرارگیری مدیران است. این تصویری از یک بروکراسی است و بر این فرض استوار است که فردا نیز مانند دیروز خواهد بود. در این فرهنگ، افراد به عنوان قطعات ماشین، یا تکه‌های انسانی قابل جایگزینی به شمار می‌روند. کارآیی به معنای رساندن به موقع قطار - نه زودتر و نه دیرتر- و رسیدن به اهداف استاندارد شده است. فرهنگ آپولو از نقطه نظر روانشناختی، معمولاً از نظر قراردادی، فرهنگی ایمن است. در یونان قدیم، آپولو خدایی مهربان، حامی کودکان و گله‌ها و همچنین نگهبان نظم و قانون به شمار می‌رفت. فرد پس از پیوستن به معبد می‌توانست از اقامت همیشگی خود در آنجا مطمئن باشد.

فرهنگ وظیفه‌گرایی (آتانا)

این فرهنگ عمده‌ترین دل مشغولی مدیریت را، کوشش مستمر برای حل موفقیت‌آمیز مشکلات می‌پندارد.

فرهنگ مزبور، ابتدا مشکل را تعریف کرده، منابع لازم و متناسب را برای حل آن تخصیص می‌دهد؛ سپس به گروهی مرکب از افراد، ماشین‌آلات و سرمایه دستور حرکت می‌دهد و در انتظار حل مشکل می‌نشیند و نهایتاً عملکرد را از حیث نتایج یا تعداد مشکلات حل و فصل شده، مورد قضاوت قرار می‌دهند.

نماد این فرهنگ، شبکه است؛ زیرا فرهنگ وظیفه‌گرا، منابع را از قسمت‌های مختلف بیرون کشیده و روی یک گره یا مشکل خاص متمرکز می‌کند.

خدای این فرهنگ، زنی جوان به نام آتانا است که الهه جنگ و حامی اودیسه، بزرگترین خدای حلال مشکلات صنعتگران و دریانوردان پیشاهنگ است.

این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه منبع قدرت و نفوذ به رسمیت می‌شناسد و در آن خلاقیت ارزش بالایی دارد. نظر به اینکه اعضای گروه مأموریتی مشترک دارند، احساسی از علاقه‌مندی زیاد به کار و تعهد مشترک به وجود می‌آید و میزان کشمکش‌های شخصی نسبت به دو فرهنگ دیگر بسیار

اندک است. در این فرهنگ، تیم و کار تیمی مورد تأکید است. مؤسسات مشاور و تحقیق و توسعه و بنگاه‌های تبلیغاتی، همه از این نوعند. تنوع، خمیرمایه این نوع مدیریت است. فرهنگ‌های وظیفه‌گرا هزینه زیادی در بردارند و بنابراین در دوران‌های توسعه، یعنی وقتی محصولات، فن‌آوری، یا خدمات تازگی داشته، گرایش به شکوفایی دارند. فرهنگ‌های کار، در مواردی که کارآفرینی و استفاده از فرصت‌های جدید کسب و کار موفقیت‌آمیز باشند، بسیار کارآمدند. عمر فرهنگ‌های وظیفه‌گرا بسیار کوتاه است، چرا که ثبات را دوست ندارد.

فرهنگ اصالت فرد (دیونیسوس)

دیونیسوس، خدای شراب و آواز، بر این فرهنگ حکومت می‌کند، زیرا او تنها فردی از میان خدایان است که مظهر جهان‌بینی اگزیستانسیالیستی یا اصالت وجود شناخته می‌شود و بر این فرض استوار است که ما کارگردانان سرنوشت خودمانیم.

در سه فرهنگ دیگر، فرد تابع سازمان است، لکن در فرهنگ اصالت فرد، علت وجودی سازمان، کمک به فرد برای رسیدن به هدف‌های او شمرده می‌شود. تصویر این فرهنگ، خوشه‌ای متشکل از ستاره‌های انفرادی است که با فاصله‌های متفاوت در حلقه‌ای گرد آمده‌اند، اما اگر یک یا دو ستاره از این مجموعه خارج شوند، خللی در آن ایجاد نمی‌شود.

بنابراین، فرهنگ اصالت فرد، هنگامی که توانایی و مهارت، سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می‌رود، بسیار کارآمد است و متخصصان این فرهنگ را ترجیح می‌دهند.

افراد پیرو دیونیسوس، هیچ رئیسی را به رسمیت نمی‌شناسند و تنها از تدابیر هماهنگ‌کننده استقبال می‌کنند. آنها افرادی مستقل و آزادند و این امر برای افرادی که باید آنها را هدایت کنند، بسیار دشوار است، چرا که هیچ نوع محدودیتی نمی‌توان علیه آنها به کار گرفت.

سازمان‌های تابع این فرهنگ، مبتنی بر توافق هستند و این را می‌توان دموکراسی نامید. فرهنگ دیونیزی، بدلیل فقدان کنترل اجباری، باعث وحشت سازمان‌ها یا مدیران عادی می‌شود.

گروه‌های متخصصان جدید شامل تحلیلگران سیستم، دانشمندان پژوهشگر، کارشناسان روابط عمومی و مشاوران مدیران. به این فرهنگ علاقه‌مندند. این قبیل افراد، متخصصان مستقل هستند که موقتاً توانایی‌های خود را به یک سازمان به عاریت داده‌اند.

شما کدامیک از اینها هستید؟

هیچ کس خود را با هیچ یک از خدایان چهارگانه کاملاً همانند نمی‌شود. بیشتر مردم از نظر فکری و اعتقادی پیچیده‌تر از آن هستند که چنین پندارند و لذا به بیش از یک فلسفه اقتدا می‌کنند.

- مایکل مکابی، چهره‌های سازمانی را در چهار طبقه آورده است که مشابه خدایان یونانی‌اند:
- (۱) شخصیت مبارز: هدف، کسب قدرت است، حتی اگر به قیمت نابودی بازنده باشد.
 - (۲) شخصیت شرکتی: شخصیت خود را بر پایه عضویت در شرکتی قدرتمند بنا کرده است و به جنبه انسانی سازمان توجه دارد و نسبت به حفظ یکپارچگی سازمان، احساس تعهد می‌کند.
 - (۳) شخصیت بازیگر: چهره‌ای تازه است. به فعالیت‌های رقابت‌آمیز و چالش‌برانگیز علاقه دارد. بازیکنی تیمی است و از ایده‌های جدید لذت می‌برد.
 - (۴) شخصیت صنعتگر: به فرآیند ساختن اشیاء و انجام کارهای فنی/حرفه‌ای علاقه‌مند است.
- اگر تاریخ بیشتر سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهیم، به این نکته پی می‌بریم که آنها از فرهنگ باشگاهی (ژئوسی) به فرهنگ نقش‌ها (آپولوپی) تغییر شکل داده و متعاقباً □ در موارد نیاز به تغییر و توسعه - فرهنگ‌های وظیفه‌گرا (آتنایی) و اگزیستانسیالیستی (دیونیزی) نیز به آن دو افزوده شده است. تا این زمان، بسیاری از سازمان‌ها (با هر اندازه) به ترکیب و تلفیقی از هر چهار فرهنگ تبدیل شده‌اند. اما فرهنگ‌ها بایستی بدو از نظر درونی همسو و با یکدیگر متناسب شوند.

تلفیق عناصر متفاوت

مشاغل یا کارها بر سه نوع هستند:

- (۱) کار در وضعیت ثبات: مشاغلی که به علت دارا بودن قابلیت پیش‌بینی، استعداد برنامه‌ریزی شدن دارند. حالت ثبات، بصورت چهارگوشه است و آپولو خدای آن است.
 - (۲) کار توسعه و تحول: مشاغلی که می‌کوشند به موقعیت‌های جدید بپردازند. فعالیت‌های توسعه نیازمند کانونی خلاق‌اند و آتنا، الهه آن به شمار می‌روند.
 - (۳) مشاغل در موقعیت‌های ستاره‌ای: استثنائات، موقعیت‌های اضطراری و شرایطی که در آنها غریزه و سرعت، مؤثرتر است و از طریق مداخله شخصی حل و فصل می‌شود. این موقعیت‌ها با ستاره نشان داده می‌شوند و خدای آنها، ژئوس و دیونیسوس است.
- مدیریت زمانی محقق می‌شود که این فعالیت‌ها به شیوه‌ای مناسب با هم مرتبط شده و برای آنها هدف و جهتی مشترک در نظر گرفته شود.

فصل دوم - خدایان در کار

هدف در این فصل موشکافی و بررسی دقیق تفاوت‌های میان فرهنگ‌ها و سپس پیشنهاد چگونگی تلفیق فرهنگ‌ها با یکدیگر، به منظور ایجاد سازمانی متوازن و کارآمد است. توازن و کارآیی، منابع راكد و كندكاری را از بین می‌برد.

هر سازمان به ترکیبی از فرهنگ‌ها و خدایی متفاوت برای هر یک از فعالیت‌ها، فرآیندها یا مشاغل نیاز دارد. اما درون محدوده هر فعالیت یا بخش سازمان، باید خلوص فرهنگی وجود داشته و فرهنگ غالب، یکسان باشد؛ زیرا اگرچه سازمان‌ها در مواردی به بیش از یک خدا نیاز دارند، لکن افراد تک خدایی‌اند.

در ادامه نظری به هر یک از فرهنگ‌ها، مفروضات و شیوه‌های عمل آنها در سه زمینه حساس و مهم تفکر و یادگیری، نفوذ و تغییر و انگیزش و پاداش خواهیم انداخت.

فرهنگ باشگاهی (ژئوس)

- شیوه‌های تفکر و یادگیری:

پیروان ژئوس متمایل به تفکر شهودی و کل‌نگری‌اند. آنها به سرعت به یک راه‌حل ممکن رسیده و دست به کار آزمایش آن می‌شوند و چنانچه مناسب نباشد، به راه‌حل دیگری می‌پردازند. با تجربه و تحلیل منطقی و قدم به قدم سازگاری ندارند.

آنها تا حد زیادی به امپرسیونیسم (در نظر گرفتن تصویری کلی از یک مجموعه) علاقه‌مند بوده و به یک مجموعه، به صورت یکپارچه نگاه می‌کنند.

این شیوه رفتار ژئوسی، معرف رفتار بسیاری از مدیران ارشد اجرایی است. یادگیری طرفداران ژئوس نه به صورت منطقی یا تحلیلی یا با توالی منظم، بلکه به شیوه تقلیدی (مدل‌سازی)، یا با روش آزمون و خطا صورت می‌گیرد. در این فرهنگ سخن از دست پروردگان، ولیعهد‌ها و جانشینانی به میان می‌آید که صلاحیت‌های آنان از طریق واگذاری قلمرو یا حوزه‌های کوچک فعالیت مستقل به آنها مورد آزمایش قرار می‌گیرد.

شاید انتخاب مدل یا سرمشق توسط شخص، کلید موفقیت در یادگیری باشد؛ چهره‌های ارشد فرهنگ ژئوسی، نمونه‌ها یا سرمشق‌های خود را در سازمان‌های دیگر می‌یابند. یک فرد پیرو ژئوس، اهل تحقیق و یا پرس‌وجو نیست. مهم‌تر از هرچیز برای این افراد این است که یادگیری امری محرمانه بماند.

شیوه‌های نفوذ و ایجاد تغییر:

آنچه در فرهنگ باشگاهی اهمیت دارد، کنترل منابع و جاذبه شخصی رهبری (کاریزما) است. فرهنگ ژئوسی، با استفاده از قدرت منابع و محبوبیتش و از طریق ایجاد تغییر در افراد تحول می‌آفریند، زیرا

در این فرهنگ‌ها افراد در حکم قطعات به هم متصل زنجیر به شمار می‌روند. لذا، در صورتی که یکی از حلقه‌های مزبور سست شود، باید آن را تعویض کرد. تغییر می‌تواند به معنای اصلاح یا آموزش باشد. اما در این سازمان‌ها اغلب به معنای جایگزینی یا تعویض به کار می‌رود. باشگاه‌ها می‌توانند خشن باشند و فرهنگ‌های زئوسی آنقدرها، به استقلال منطقی محتوای نوشته‌ها و گفته‌ها، توجه ندارند؛ لذا با استدلال نمی‌توان مسیر این سازمان‌ها را اصلاح کرد، بلکه این مهم با دلایلی که از دهان اشخاص معتبر بیرون می‌آید، تحقق می‌پذیرد. شهرت فرهنگ زئوسی در سیاسی‌کاری در سازمان، از همین جا ناشی می‌شود.

شیوه‌های انگیزش و جبران خدمات:

شخصیت‌های زئوسی به دنبال تسلط بر افراد و وقایع‌اند. دوست دارند شاهد وقوع کارهایی باشند که در نتیجه اقدام یا مداخله آنها به ثمر رسیده است. مایل‌اند شخصاً مسئولیت ایجاد تغییر را عهده‌دار شوند. آنها از موقعیت‌هایی لذت می‌برند که حاوی سطح بالایی از اختیار تشخیص و قضاوت و قدرت استفاده از منابع بوده و تصمیمات شهودی شخصی در آنها حائز اهمیت باشد. در فرهنگ‌های زئوسی پول بسیار ارزشمند است؛ اما معمولاً، پول به عنوان عامل ایجاد قدرت یا نشانه رسیدن به هدف محسوب می‌شود. چنین افرادی به ندرت دست از کار برمی‌دارند، زیرا آنها برای لذت و هیجان کار می‌کنند. به شرایط عدم اطمینان علاقه دارند. زیرا عدم اطمینان برای آنان متضمن آزادی عمل در مانور است. خدمات این افراد را می‌توان با واگذاری مسئولیت بیشتر جبران کرد؛ یعنی منابع لازم را در اختیارشان بگذارند و به آنها اعتماد کنند و آنها را با نتایج کارشان یا نگاه به چشمانشان □ نه به کمک مزیای بازنشستگی یا عنوان شغلی، یا حتی اختصاص اتومبیل اداری به آنان - کنترل کنند.

فرهنگ مبتنی بر ایفای نقش (آپولو)

پیروان آپولو افراد زئوسی را خام، غیرمنطقی، غیرقابل پیش‌بینی، گاهی تهدیدکننده و به طور حتم متفاوت با خود می‌بینند. این دو فرهنگ با یکدیگر تلفیق نمی‌شوند. یک آپولویی می‌تواند برای یک مافوق زئوسی مفید باشد. اما اگر قرار باشد شخصیت آپولویی رشد کند، شخصیت زئوسی باید راه و رسم منطقی او را درک و تحمل کند.

شیوه‌های تفکر و یادگیری:

آپولو نیمهٔ چپ مغز را ترجیح می‌دهد که فرآیند تفکر منطقی را باعث می‌شود. طرز تفکر آپولویی‌ها عقلانی، دارای توالی منطقی و تحلیلی است. آپولویی‌ها به دنیای علمی که در آن وقایع برطبق فرمول‌های از پیش تعیین شده رخ می‌دهند، اعتقاد دارند.

هوش شاخص مفید برای سنجش توانایی افراد است. اما هوش باید از نوع همگرا باشد نه واگرا، و باید مستقیم باشد، و نه حاشیه‌ای (و مبتنی بر حدس و گمان). بنابراین در فرهنگ‌های آپولویی، یادگیری به تحصیل دانش و مهارت‌های بیشتر مربوط است و از طریق فرآیند انتقال حاصل می‌شود که ضمن آن کسانی که دارای دانایی‌ها یا مهارت‌های مطلوبند آنها را به کسانی که فاقد آن هستند، انتقال می‌دهند. نکته دیگر آن است که افراد را می‌توان براساس میزان دانایی‌ها و تجربیات و مهارت‌شان طبقه‌بندی کرده و به نقش‌هایی که برای ایفای آنها مجموعه خاصی از این شرایط موردنیاز است، گمارد. این شیوه نگاه کردن به تفکر و یادگیری با فعالیت‌های روزمره و قابل پیش‌بینی به خوبی سازگار و قابل انطباق است. بنابراین در این چارچوب، افراد به عنوان "منابع انسانی" تلقی می‌شوند، یعنی منابعی که می‌توان آنها را مانند سایر سرمایه‌های فیزیکی، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کرد و به خدمت گرفت. تأثیر تکنیک‌های مزبور در اغلب سازمان‌ها، با نزدیک شدن به طبقات بالای سازمان کاهش می‌یابد، زیرا در بالاترین سطح سازمان‌ها، معمولاً ترکیبی از فرهنگ زئوسی و آتناپی وجود دارد. بنابراین فرهنگ آپولو اغلب در طبقات پایینی و میانی سازمان محصور است.

شیوه‌های نفوذ و ایجاد تغییر:

در سازمان‌های آپولویی، اختیار مفهومی مشخص است. در فرهنگ نقش‌ها، قدرت ناشی از نقش یا مقام اداری یا عنوان شخص است. برای هر نقش فهرستی از اختیارات و مسؤولیت‌ها تعیین شده است و نمودار سازمانی، شیوه‌ای ترسیمی برای نشان دادن آن است.

در فرهنگ آپولویی، اختیار مدیر ناشی از مقام واگذار شده به اوست، در حالی که مدیر زئوسی، دارای اختیار شخصی است. این موضوع که در فرهنگ نقش‌ها، مدیریت به معنای تصمیم‌گیری است، تصویری نادرست است؛ چرا که در این فرهنگ، تعداد تصمیمات بسیار کم و بیشتر دارای ماهیت فرآیندی است.

علاوه بر این به منظور تغییر سیستم‌های آپولویی، بایستی مجموعهٔ نقش‌ها و مسؤولیت‌ها (ساختار) و یا شبکه مقررات و رویه‌ها (سیستم‌ها) را تغییر داد.

شیوه‌های انگیزش و جبران خدمات

پیروان مکتب آپولو افرادی دارای نظم و ترتیب‌اند. آنها معتقدند برای کارها باید قراردادهای دقیق و لازم‌الرعایه تنظیم شود. آپولویی‌ها با همان قاطعیتی که افراد زئوسی از حالت اطمینان دوری می‌کنند، به دنبال آن هستند. یک آپولویی با اطمینان به این که زندگی آنقدر قابل پیش‌بینی است که برنامه‌ریزی بلندمدت برای آینده را توجیه می‌کند، به بیمه عمر و ذخیره‌های بازنشستگی اعتقاد دارد. مجموعه مشاغل بلندمدت، طرح‌های بازنشستگی، برنامه‌ریزی شغلی، شرح وظایف نقش‌ها، مقررات و دستورالعمل‌ها و برنامه‌های اجرایی که فرهنگ نقش برای انجام کار خود به آنها نیاز دارد، با نیازهای آپولویی‌ها سازگار است. نظر به اینکه آپولویی‌ها، برای قدرتی که از طریق اختیارات رسمی نقش خود به دست آورده‌اند، ارزش زیادی قائلند؛ لذا، از طریق افزایش اختیارات رسمی و نشانه خارجی قابل رویت آن، یعنی مقام اداری، به نحوی متناسب پاداش می‌گیرند. نمادهای موقعیت و مقام در این فرهنگ عبارتند از اتومبیل اختصاصی، پرداخت هزینه‌های شخصی و یا تخصیص اتاق‌های ویژه.

فرهنگ گروه کار (آتنا)

فرهنگ وظیفه‌گرا، فرهنگ گروه است و به بهترین وجه برازنده کسی است که به شیوه‌ای عقلایی در یک جامعه دموکراتیک تحصیل کرده است؛ مردمی که مایل‌اند فکر کنند در جامعه‌ای نخبه‌گرا و شایسته‌سالار زندگی می‌کنند.

بیشتر متخصصان رشته‌های جدید در سازمان‌ها، یعنی آنهایی که خود را بازاریاب، برنامه‌ریز بنگاه و یا مدیران تولید می‌پندارند، خود را پیرو فرهنگ آتنایی می‌شمارند. این سبک مدیریت، شیوه‌ای پرهزینه برای اداره سازمان‌هاست و سازمانها را دچار ناخالصی فرهنگی می‌کند.

شیوه‌های تفکر و یادگیری:

آتنایی‌ها، حلال مشکلاتند. آنها بر این باورند که بهترین راه حل مشکلات، ترکیبی از خلاقیت و منطق کاربردی است. همچنین دارا بودن توانای کار کردن با دیگران نیز در فرآیند حل مشکل، مهم است. به این ترتیب، یادگیری به معنی کسب توانایی حل مشکلات است و از طریق اکتشاف یا کنکاش یا تکرار در حل مشکلات به شیوه فرضیه-آزمایش-تنظیم دوباره فرضیه تحقق می‌یابد. مطالعه موردی، متداولترین وسیله برای این نوع یادگیری است. گرایش فرهنگ‌های آتنایی به آن است که افراد را انسان‌هایی دارای قابلیت و دانایی و خلاق فرض کنند، نه منابع انسانی. بنابراین در این فرهنگ‌ها، احتمال وجود رقابت و مسابقه برای بدست آوردن مشاغل و موقعیت‌ها بیشتر از حد مرسوم در وضعیت ثبات آپولویی است.

شیوه‌های نفوذ و ایجاد تغییر:

آشنایی‌ها در برابر عقل و تخصص سر فرود می‌آورند. در فرهنگ وظیفه‌گرا، لازم است قبل از صدور دستور، احترام کسانی را که به آنها دستور می‌دهید، جلب کنید. در چنین حالتی توافق جایگزین اطاعت می‌شود.

در این فرهنگ، افراد برای به کرسی نشاندن نظریه یا راه‌حل پیشنهادی خود بر قدرت منطقی قضیه یا مسأله مورد نظر تکیه می‌کنند.

اولین قدم برای نفوذ در این فرهنگ‌ها، تغییر تعریف مشکل یا کار اصلی است. با تغییر مشکل، جهت فعالیت‌ها نیز تغییر می‌کند.

شیوه‌های انگیزش و جبران خدمات:

آشنایی‌ها، تنوع را دوست دارند اما آنها بیش از آنکه منبع تغییر باشند، حلال مشکلاتند. یک پیرو آتنا تعریف کار را بر تعریف نقش ترجیح می‌دهد، زیرا تمایل او تشخیص و انتخاب وسیله رسیدن به اهداف تعیین شده است. او به دنبال رسیدن به اهداف است نه شرح مشخصات نقش.

آشنایی‌ها تحت شرایط متغیر و ضمن فرآیند حل مشکل و استفاده از فرصت رشد و توسعه شخصی، به شکوفایی می‌رسند. آنها با پاداش براساس نتایج کار، مأموریت‌های گروهی و عدم اطمینان تعریف شده برانگیخته می‌شوند. این گروه به شیوه‌ای کارآمد در بخش‌های توسعه سازمانها، در فرهنگ‌های وظیفه‌گرا از قبیل مؤسسات مشاوره، گروه‌های تحقیق، مؤسسات تبلیغاتی یا در بالاترین سطح مؤسسات بسیار بزرگ به کار اشتغال دارند.

فرهنگ اصالت فرد (دیونیسوس)

از نظر پیروان دیونیسوس، هر نوع طبقه‌بندی شدن بجز قرارگرفتن در طبقه مستقل مردود است. آنها دوست دارند به صورت "فرد" شناخته شده و استثنایی بر قاعده به شمار روند.

شیوه‌های تفکر و یادگیری

پیروان دیونیسوس، مخالف وجود و عدم انعطاف در طبقه‌بندی عادات فکری خود هستند. دیونیزی‌ها معتقدند، فرد نیاز چندانی به آموختن از دیگران ندارد، بلکه به نظر آنان فقط از زندگی باید درس گرفت. آنها ترجیح می‌دهند از طریق ژرفاندیشی و تجربیات جدید چیزی بیاموزند. پیروان دیونیسوس از هر نوع تلاش دیگران برای برنامه‌ریزی آینده با توسعه قابلیت‌های خود بیزارند.

شیوه‌های نفوذ و ایجاد تغییر:

تحت تأثیر قراردادن افراد دیونیزی کار بسیار مشکلی است. با توجه به اینکه آنها قدرت یا اختیار سازمان را به رسمیت نشناخته و خود را به عنوان کسی می‌بینند که برای سازمان (و نه در سازمان) کار می‌کند، هیچ سلاح سازمانی برای استفاده علیه آنان وجود ندارد. از نظر یک دیونیزی حتی کلمات نفوذ یا تغییر نیز نشانه‌ای از تجاوز به آرای او تلقی می‌شود. هر کوششی برای نفوذ یا تغییر یک پیرو دیونیسوس، کاری بمراتب قراردادی‌تر از سایر فرهنگهاست. به عبارتی فرآیند تغییر یا نفوذ، متضمن نوعی مبادله است که در آن شخصی در ازای انجام کار یا به رسمیت شناختن امتیازی برای دیگران، امتیازی به دست می‌آورد. با این اوصاف، سازمان‌های دیونیزی به شیوه مذاکره فرد به فرد اداره می‌شوند.

شیوه انگیزش و جبران خدمات:

پیروان دیونیسوس، در زمینه‌های انگیزش و پاداش‌دهی یقیناً در زمره فردگراترین کارکنان هستند و مشخص کردن یک قاعده عمومی یا کلیت برای آنها به طور یقین مشکل است. آنها همانند چهره‌های زئوسی مایل‌اند شخصاً دنیا را تغییر دهند. جالب توجه است که در حرفه واقعی دیونیزی عملاً هر شکل از تبلیغات ممنوع است. پیروان دیونیسوس، آزادی شخصی را از همه چیز مهم‌تر می‌دانند و برای آزادی وقت خود اهمیت ویژه‌ای قائلند. آنها ماهیتی ذاتاً خودخواهانه دارند و اکثراً افرادی منزوی‌اند.

بهرحال اولین اصل ضروری کارآیی سازمان، رعایت خلوص فرهنگی است. لازم است برای هر سازمان خدایی ویژه در نظر گرفته شود. توازن و هماهنگی در حکم سلامت است. آنگاه که خدایان در محدوده یک فعالیت به رقابت بپردازند، آشفتگی بروز می‌کند، زیرا در این صورت از قانون تناسب فرهنگی تخطی می‌شود.

اشتباه گرفتن زئوس و دیونیسوس بجای یکدیگر بسیار محتمل است. هر دو در مقام فرد در موقعیت‌هایی که مداخله شخصی آنان را می‌طلبد، وارد عمل می‌شوند. اختلاف در نوع قدرتی است که در ورای اعمال هر یک از آنها قرار دارد. زئوس متکی به کنترل منابع حیاتی و قدرت جاذبه شخصی خود (کاریزما) است که با تجربیات و سوابق موفقیتش تقویت می‌شود. دیونیزی‌ها به سبب صلاحیتشان و نیز به علت آنکه منحصر به فردند و مهارت‌هایشان به سهولت قابل تقلید نیست، مورد پذیرش قرار می‌گیرند.

فصل سوم - ایجاد توازن بین خدایان

در این فصل می‌خواهیم نیروهایی را که در هر سازمان توازن بین خدایان و فرهنگ‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (از جمله مشکلات ایجاد تغییر در ترکیب فرهنگها در موقع لزوم و شیوه حفظ توازن بدون ایجاد آلودگی در فرهنگ‌های فردی) را مورد بررسی قرار دهیم. سازمان‌های کارآمد، معمولاً، ترکیبی متوازن را از طریق آزمایش و تجربه و تطبیق مداوم با تحولات محیطی ایجاد می‌کنند.

نیروهای اثرگذار بر کار سازمانها:

سازمانها ناچارند با انواع نیروهای مخالف یا خنثی‌کننده فعالیت‌های خود سرکنند. مدیریت یعنی آشتی دادن این نیروها در ترکیبی از مشاغل و فرهنگها. در این مورد فرمولی جهانشمول وجود ندارد، زیرا در هر سازمان فشارها به صورتی متفاوت اعمال می‌شوند. بهترین راه تفسیر و بیان این نیروها، توصیف اثرات آنهاست.

نیروهای عمده عبارتند از: اندازه، چرخه‌های زندگی، الگوهای کار و افراد.

اندازه

تعداد افرادی که بصورت انفرادی و در یک برهه زمانی خاص، مایل به برقراری ارتباط با آنها هستید، به میزان علاقه شما به مراودات اجتماعی بستگی دارد. همه فرهنگها به استثنای فرهنگ آپولو، به افراد آشنا با یکدیگر در یک گروه کار متکی هستند.

سازمان بزرگتر به آپولو شبیه‌تر است

این گرایش عمومی است. بطور کل می‌توان از قاعده تجربی حداکثر ده نفر که توسط آنتونی جی ارائه شده است، استفاده کرد. وقتی یک سازمان بیش از ده نفر در یک گروه، و بیش از ده گروه در یک قسمت، یا بیش از ده قسمت در یک شرکت داشته باشد، ناچار است به روش‌های رسمی کنترل و هماهنگی اتکا کند.

کوچک بودن معادل غیرآپولویی بودن است، ولی لزوماً به معنای خوب بودن نیست. تحول از زئوس یا آتنا به آپولو نوعی تغییر فاحش است.

تحقیقات درباره اندازه سازمان:

- به موازات افزایش اندازه سازمان، نیاز به هماهنگی و نظارت نیز بیشتر می‌شود.
- به موازات افزایش هماهنگی و نظارت، بوروکراسی نیز گسترش می‌یابد.
- با افزایش بروکراسی، حجم کنترل‌های غیرشخصی و رسمی نیز افزایش می‌یابد.
- کنترل‌های غیرشخصی، افزایش غیبت و جابجایی کارکنان را به همراه می‌آورد.

- هرچه سازمان بزرگتر باشد، متوسط میزان ارتباطات میان اعضای آن کمتر خواهد بود.
- با توسعه سازمان، تقسیم کار و تخصصی شدن نیز توسعه می‌یابد.
- به موازات افزایش تقسیم کار، میزان پیچیدگی مشاغل کاهش می‌یابد.
- علی‌رغم قانون پارکینسون، این نظریه که بخش اداری سریع‌تر از بقیه بخش‌ها گسترش می‌یابد، همواره درست نیست.
- واحدهای آپلویی با توسعه اندازه به رشد و شکوفایی می‌رسند.

چرخه یا دوره‌های زندگی:

هرچه نرخ تغییر بیشتر باشد، دامنه نفوذ آتنا وسیع‌تر خواهد بود. از سوی دیگر، وقتی که زمان مفید هر ایده، کوتاهتر از مدت زمان لازم برای به وجود آوردن آن باشد (همانند برخی از جدیدترین فن‌آوری‌ها)، نفوذ آتنا چشمگیر است.

سازمان‌ها با شیوه‌های زیر، خود را با کوتاه شدن چرخه‌های حیات، تطبیق می‌دهند:

(۱) انتقال افراد از واحد اجرایی تولید به واحد توسعه تولید؛ یا از فروش به بازاریابی

(۲) تشکیلات گروه‌های کار و یا گروه‌های تحقیقاتی

(۳) دعوت از مشاوران

(۴) کوچک کردن بخش تولید یا اداری و حفظ گروه‌های توسعه

(۵) ایجاد یک گروه مدیریت عالی و برداشتن مسئولیت تولید از دوش آنها.

در تمام این موارد، ظرفیت حل مشکل (آتنا) افزایش می‌یابد.

الگوهای کار:

در هر سازمان سه الگوی متفاوت برای تنظیم کردن کاری که باید انجام شود، وجود دارد:

۱- جریان کاری: که در آن کار یک بخش برای بخش‌های دیگر به عنوان داده محسوب می‌شود.

۲- تکراری یا متشابه: که در آن کار بخشها با هم مشابه است.

۳- واحدهای مستقل: که در آن کار هر بخش، مستقل از سایرین است.

گرایش‌ها موجود نشان می‌دهد که الگوهای جریان کار و تکراری یا متشابه، به روشهای آپلویی نیاز دارد.

الگوی واحدهای مستقل می‌تواند شبیه زئوس (در بیشتر موارد)، آتنایی (در صورتی که انجام کار

مستلزم همکاری همه اعضای گروه باشد)، یا دیونیزی (در مورد اغلب متخصصان) باشد.

عاملی که سازمان‌ها را به سمت الگوهای جریان کار یا تکراری سوق می‌دهد، علاوه بر مزایای اقتصادی

استاندارد کردن، عامل کنترل می‌باشد.

افراد:

بخش کوچکی از هر یک از خدایان در هر یک از ما وجود دارد و همه ما نیز تا حدودی تطبیق‌پذیر هستیم و می‌توانیم در حال و هوای فرهنگ‌های بیگانه زندگی کنیم. مرجحات فرهنگی ما احتمالاً از طریق تجربیات اولیه و شرایط محیطی، به درون ما رخنه کرده است. برخی فرهنگ‌ها، در برخی جوامع بیشتر مورد پسند عامه قرار می‌گیرد و این نشان‌دهنده نوعی تطبیق‌پذیری اجتماعی است.

انتخاب فرهنگ مختلط:

سازمان آمیزه‌ای مرکب از چهار فعالیت (ثابت یا تکراری، متغیر، ستاره‌دار و مدیریت) است که هر کدام خدا یا خدایانی ویژه خود دارند. نسبت هر فعالیت در این آمیزه تحت تأثیر نیروهای چهارگانه قرار دارد. تجزیه و تحلیل فرهنگی، آشکارکننده علت اصلی بسیاری از عدم صلاحیت‌ها در جامعه سازماندهی شده، به شمار می‌رود.

انواع کار، انواع افراد:

رزماری استیوارت، سه الگوی اصلی و چند الگوی مختلط را در کار مدیریت شناسایی کرده است، که عبارتند از:

(۱) نگهداری سیستم‌ها (الگوی کار مدیران کارخانه‌ها، مدیران تولید و مدیران شعبه‌ها):

نوعی الگوی کار تکه‌تکه برای حل مشکلات و نظارت بر عملکرد کارکنان در محیط‌های متغیر است که بیشتر در سطوح میانی و سرپرستی مدیریت دیده می‌شود و برای افراد پرانرژی، خلاق، قاطع و بی‌قرار (زئوس) مناسب است.

(۲) اداره سیستم‌ها (اداره امور مالی و مدیریت ستاد):

متمرکز بر پردازش دقیق اطلاعات و اداره سیستم‌هاست و هرچه سازمان رسمیت بیشتری داشته باشد، مناسب است و بیشتر در رده‌های مدیریت میانی و سرپرستی به چشم می‌خورد و یک آپولویی برای آن مناسب است.

(۳) تحقیق و توسعه (مدیران پژوهش، مدیران پروژه و مدیران فروش محصولات):

مناسب وظایف بلندمدت یا کارهای خودجوش و یا هر نوع تقسیم کار به اجزاء که جنبه خودتحمیلی داشته باشد، است و در همه سطوح مدیریت دیده می‌شود و برای افراد آتئی مناسب است.

(۴) مختلط (مدیرعامل، مهندسان تولید):

مخلوطی از سه الگوی قبلی است.

تغییرات در توازن:

هر نوع توازن در فرهنگها، پس از حصول، فقط می‌تواند جنبه موقتی داشته باشد. سازمان‌ها، حتی در صورتی که خودشان عزم تغییر محیط خارجی را نداشته باشند، لازم است، به صورت مداوم به تغییرات آن پاسخ داده و خود را با آن سازگار کنند.

مشکل مرحله رشد، مشکل مشترک است. زئوس، به موازات رشد سیستم، موجب پیدایش آپولو می‌شود. آنگاه برای حفظ روند توسعه وجود آتنا لازم است در این حالت، مدیریت، معنای ایجاد هماهنگی میان هر سه اینها، و برخی اوقات هر چهار خدا در یک تمامیت واحد خواهد بود.

توالی تغییر:

- بررسی تحلیلی تغییرات عمده سازمان‌ها، تقریباً یک سلسله وقایع متوالی و یکنواخت را باعث می‌شود:
- وحشت: زنگ خطر در سازمان به صدا درمی‌آید مثل ورشکستگی، سقوط ناگهانی حجم فروش، اعتصابات بزرگ و...
 - کارکنان جدید: برای تصدی مقامات بالای سازمان افراد جدید با خصوصیات غالباً زئوسی، استخدام می‌شوند.
 - جهت‌های جدید: سیستم جدید مدیران عالی به سازماندهی مجدد اولویت‌ها می‌پردازد.
 - گروه‌بندی‌های جدید: استراتژی جدید منتهی به ساختارهای جدید می‌شود، که به نوبه خود به معنای تغییر نقش‌ها و مسؤولیت‌های افراد است.

مرتبط کردن خدایان با یکدیگر:

حتی اگر سازمان دارای ترکیب مناسب از فرهنگ‌ها و خدایان باشد، باز هم لازم است یکپارچگی سازمان حفظ شود خدایان بایستی با یکدیگر مرتبط شوند. ارتباط مؤثر دارای سه عنصر یا عامل است. تسامح یا مدارای فرهنگی، پلها و زبان مشترک. در غیبت این عناصر، عنصر چهارمی به نام "منابع هدررفته" شکاف‌ها را پر می‌کند.

تسامح فرهنگی:

اولین قدم برای ایجاد ارتباط مؤثر، اعطای اختیار به هر بخش از سازمان، به منظور ایجاد روش‌های هماهنگی و کنترل مناسب برای همان بخش و تحمل تفاوت‌های موجود در میان فرهنگهاست. در غیر این صورت شخص در یک چنبره عدم اطمینان گرفتار می‌شود. به نظر می‌رسد بین اعتماد و کنترل نوعی ارتباط متقابل و متوازن کننده وجود دارد. به طوری که هر جا اعتماد افزایش می‌یابد، از میزان کنترل کاسته می‌شود و برعکس.

پلها:

هرچه میزان تفاوت در افراد، کارها و افق‌های زمانی بخش‌های مختلف سازمان بیشتر باشد، روش‌های یکپارچگی بیشتری مورد نیاز خواهد بود. پل‌های ارتباطی شامل عناصری از قبیل مکاتبات، کمیته‌های مشترک، مقامات هماهنگ‌کننده، گروه‌های رابط یا تیم‌های پروژه می‌گردد. اگر از بالاترین سطح سازمانی به عنوان پل ارتباطی اصلی استفاده کنیم، نه فقط ساختار سازمانی را تحریف و فرهنگها را فاسد می‌کند، بلکه حجم بیش از اندازه‌ای از وقت مدیران را نیز اشغال می‌کند.

اولین تصمیم دربارهٔ ایجاد پل ارتباطی، تصمیم در مورد تعداد و محل پلهاست. مدیریت همواره به ایجاد بیش از حد پل‌های ارتباطی وسوسه می‌شود. خطر اعمال هماهنگی بیش از حد، صرفاً در هزینه‌های آن نیست، بلکه در ایجاد چنبره اعتماد نهفته است. تجربه نشان دهنده آن است که برای ایجاد توازن، بهتر است حتی با قبول احتمال اشتباه، از حداقل هماهنگی استفاده کنیم؛ چرا که بین میزان هماهنگی و درجهٔ بی‌علاقگی یا بی‌تفاوتی در سازمان‌ها، ارتباط وجود دارد.

دومین تصمیم دربارهٔ ایجاد پل ارتباطی، انتخاب روش ایجاد آن است. اساساً برای به دست آوردن هماهنگی رسمی از سه روش دسته‌بندی، اطلاعات متمرکز یا رابط استفاده می‌شود.

گروه‌بندی:

گروه‌بندی اساساً به مفهوم قراردادن همه واحدهای متخصص مرتبط با مشکل در یک گروه است که هدف واحد دارد. سازمان ماتریسی این روش را در حد نهایت به کار می‌برد. این شیوه‌ای مؤثر، اما بسیار پرهزینه است.

اطلاعات متمرکز:

با استفاده از نظام اطلاعات متمرکز، همهٔ گزارش‌های دستی یا کامپیوتری حاوی اطلاعات لازم برای هماهنگی، به سمت یک نقطهٔ مرکزی هدایت می‌شوند. این نقطه معمولاً از لحاظ سلسله مراتب در پایین‌ترین محل تقاطع نقاطی قرار دارد که باید در نمودار سازمانی به هم متصل شوند. تأثیر مهم پردازش کامپیوتری بر تصمیم‌گیری سازمانی در همین برقراری اتصال از طریق تعبیهٔ پل ارتباطی است. این اطلاعات، در موقعیت‌های قابل پیش‌بینی بخوبی کارساز است.

رابط:

رابط ضعیف‌ترین نوع پل ارتباطی است. رابط می‌تواند از طریق کمیته‌ها، بخش‌های رسمی، اطلاعات، یا یک مقام واسطه دائمی ارتباط برقرار کند. رابط باید از موقعیت سازمانی بالایی برخوردار باشد و در برقراری ارتباط میان افراد مهارت داشته باشد. امروزه سرپرستان و مدیران سطوح میانی، اغلب با داشتن بیش از یک عنوان رسمی، به مثابه رابط عمل می‌کنند.

بین فرهنگ‌ها و پل‌های ارتباطی مزبور وابستگی‌هایی وجود دارد. فرهنگ آتنايي رابط را به سبب قابلیت انعطاف و تأکید آن بر اعتماد و شیوه‌های غیررسمی ترجیح می‌دهد. فرهنگ آپولو اطلاعات متمرکز و وجود شرایط مطمئن را دوست دارد و فرهنگ‌های ژئوسی به گروه‌بندی علاقه‌مندند.

زبان مشترک:

سومین وسیله ارتباط، زبان مشترک است. انتخاب آنچه از نظر شخص مهم است، این که چه چیز را با چه چیز مقایسه می‌کند، و چه چیز را به چه کسی نشان می‌دهد، تأثیری آشکار بر رفتار او دارد.

منابع هدررفته، بهای عدم توازن:

در صورتیکه سازمان موفق به ایجاد ارتباط بین فرهنگها نشود، فاصله‌ها با منابع هدررفته پر خواهند شد. البته ضایعات همیشه بد نیستند؛ از آنها می‌توان برای برطرف کردن ناهمواری‌ها، گذر از دوران‌های سخت و استفاده از فرصت‌های غیرمنتظره بهره جست. ضایعات در اشکال مختلف بروز می‌کند:

- سرمایه‌گذاری: برای کنترل امور در نقاط اوج کیفیت یا کمیت و پایین نگهداشتن میزان ضایعات، تجهیزات و تسهیلاتی فراهم می‌شود.
- نیروی انسانی: بسیاری از سازمان‌ها برای روبروشدن با همه نوع احتمالات از جمله بیماری کارکنان، تعطیلات و غیره نیروی انسانی اضافی پیش‌بینی می‌کنند. ضایعات در نیروی انسانی خود باعث ضایعات بیشتر می‌شود.
- سیستم‌ها: سیستم‌ها می‌توانند برای اداره عملیات توسعه یافته طراحی شوند، اما نمی‌توان آنها را متناسب با حجم یا اندازه عملیات تغییر داد.
- زمان: هرچه زمان بیشتری در اختیار داشته باشیم، به ضایعات کمتری نیاز خواهیم داشت.
- سود: سودهای زیاد موجب می‌شود که تولیدکننده، انواع دیگر ضایعات، از جمله اشتباه‌کاری را متحمل شود.
- اشتباهات: ضایعات ناشی از اشتباه، با فرض اصلاح اشتباه، معمولاً با سود زیاد همراه است.

در مقیاس سازمانی، برای ضایعات مرجحاتی فرهنگی وجود دارد. طرفداران فرهنگ باشگاهی ضایعات سود را ترجیح می‌دهند، چرا که به این طریق امکان بررسی‌های تجربی، بدون لطمه زدن به مؤسسه فراهم می‌شود و افراد می‌توانند از اشتباهاتشان بیاموزند. فرهنگ‌های نقش به ضایعات سیستم و نیروی انسانی معتقد است. فرهنگ‌های وظیفه‌گرا به ضایعات سرمایه‌گذاری - به عنوان وسیله‌ای برای به کار انداختن قابلیت‌های خود - و همچنین به ضایعات زمان علاقه دارند. در فرهنگ‌های اصالت فرد، معمولاً ضایعات زمان و اشتباهات، وجود دارد. هنگامی که هزینه‌های نسبی اشکال مختلف ضایعات تغییر

می‌کنند، مدیریت باید غرایز فرهنگی خود را مورد تجدیدنظر قرار داده و در اغلب موارد برخلاف آن عمل کند.

فصل چهارم - خدایان در جایگاه اجتماعی خود

یک سازمان نه تنها خود یک فرهنگ سازمانی دارد، بلکه توسط یک فرهنگ جامع‌تر نظیر فرهنگ ژاپنی یا ایتالیایی، آموزشی یا پزشکی نیز احاطه شده است. زمینه یا موقعیتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند اثری چشمگیر بر ترکیب خدایان آن سازمان دارد.

تفاوت‌های ملی:

گرت هافستر، ۴ مشخصه برای تمایز تفاوت‌های اساسی میان فرهنگ‌های ملی تعریف نموده است:

- قدرت: میزان علاقه ملتها به سلسله مراتب و یا تساوی همگان
- عدم اطمینان: میزان علاقه به مخاطره‌جویی و عدم اطمینان
- فردگرایی: میزان اعتقاد به اینکه افراد مسئول حمایت و مراقبت از خود هستند
- مردسالاری: میزان گرایش به نگرش‌های مردانه

او براساس این ۴ مشخصه ملتها را طبقه‌بندی نموده است. از جمله نتایج این تحقیق می‌توان به نکات زیر اشاره کرد:

سنگاپور، فیلیپین و هنگ کنگ، مستعد برای زئوس به شمار می‌روند. آمریکایی‌ها و انگلیسی‌ها به مردم سالاری گرایش دارند، که جایگاهی مناسب برای آتنا است. آمریکاییها به شدت فردگرا (دیونیزی) هستند، در حالیکه اهالی اسکاندیناوی بیشتر جمع‌گرایند.

ژاپنی‌ها جمع‌گرا، مردسالار و علاقه‌مند به ثبات هستند و کاملاً برای ظهور آپولو مستعد می‌باشند.

خدایان در ژاپن:

یک سازمان ژاپنی براساس اعتماد پایدار بین فرد و سازمان بنا می‌شود. یک ژاپنی برای استخدام تمام وقت، افزایش پاداش‌ها به تناسب افزایش سن و ارشدیت و استفاده مناسب از تخصص‌ها و مهارت‌های خویش، به سازمان اعتماد می‌کند. متقابلاً او نیز نیازهای فوری سازمان را بر نیازهای خود مقدم دانسته و در صورت درخواست سازمان، همواره بر تغییر وظیفه، محل سازمانی، و حتی حرفه خود آمادگی دارد. سازمان به علت وجود چنین ترکیبی از امنیت شغلی و قابلیت انعطاف، می‌تواند یک فرهنگ کامل آپولویی را بکار گیرد.

ژاپنی‌ها به منظور حفظ آپولو به صورت نهادی شبیه خانواده و انسانی، طرح بسیار پیچیده‌ای را به کار می‌برند. نقش‌ها تعهداً مبهم و دارای اشتراک طراحی شده‌اند. تعداد کمی شرح شغل مفصل وجود دارد؛ به جای آن، مسؤولیت انجام و تکمیل هرکار به عهده تعدادی از مشاغل واگذار شده است. اما گروه‌هایی که به این ترتیب در سازمان‌های ژاپنی به وجود می‌آیند، با گروه‌های آتنایی مؤسسات غرب متفاوتند. این نیروهای کار، افراد خبره در حل مشکل نبوده بلکه مجموعه‌ای از نقش‌ها هستند که وظیفه انجام کارهای مقرر را (با مسؤولیت دسته‌جمعی) به عهده دارند. خانواده نقش که به این ترتیب

به وجود می‌آید، سنگ بنای اساسی مؤسسات ژاپنی است. سازمان‌های ژاپنی، سازمان‌هایی تمامیت‌خواه به شمار می‌روند و در تمام جزئیات زندگی کارکنان نظارت می‌کنند. آنچه اهمیت دارد موفقیت شرکت است نه موفقیت فرد. شغلها تخصصی نیستند، بلکه فرد را از نقشی به نقش دیگر انتقال می‌دهند. به این ترتیب، افرادی چندبعدی، قابل انعطاف و جامع‌الاطراف پرورش می‌یابند. در سازمان‌های ژاپنی تصمیمات به شیوه‌ای کاملاً عقلایی، و به کمک همه نقش‌های ذیربط، از طریق گروه‌های "نماوashi" و "رینگی" اتخاذ می‌شود. نماوashi، مستلزم مشارکت همه علاقه‌مندان و افراد ذیربط در مرحله مذاکره، برای تصمیم‌گیری است. رینگی، ایجاب می‌کند که هر تصمیم ابتدا به منظور تصویب یا اظهارنظر به صورت بخشنامه برای همه نقش‌های ذیربط فرستاده شود و در صورتی که در خلال فرآیند تصمیم‌گیری، گزینه دیگری پدید آید، مجدداً بخشنامه شود. با این روشها تصمیم‌گیری طولانی می‌شود، اما اجرای آن به سرعت انجام می‌پذیرد.

خدایان در آمریکا:

در سازمان‌های آمریکایی، سازمان آپولویی، نه با تبدیل بخش‌های آن به خانواده نقش، بلکه از طریق وارد کردن و به کار گرفتن عناصر آتنایی و نیز پیروان آرزومند پیشرفت زئوس، در هر موقعیت ممکن، کارآمد و ماندنی شده‌اند.

برخی از رهنمودهای پیترز و واترمن برای تعالی سازمان، در زیر آمده است:

- گرایش به عمل (عملگرایی افراطی)
- استقلال و کارآفرینی
- بهره‌وری به وسیله افراد
- شکل ساده، نیروی کار محدود.

شرکت‌های موفق آمریکایی همه زئوس، آتنا و دیونیسوس نیستند، وجود آپولو برای ثبات و کنترل ضرورت دارد. نکته مهم آن است که آنها کوشش نمی‌کنند سازمان تمام عیار آپولویی و سرشار از تخصص و اطلاعات را اداره کنند، بلکه تلاش آنها بر این است که با وارد آوردن محرک‌های قوی و ایجاد تغییر از طریق دخالت دادن ارادی خدایان دیگر - که با خصایص آمریکایی تناسب بیشتری دارند - سازمان را زنده و پویا نگهدارند. بنابراین، اگرچه آپولو حداقل در آمریکا، ضروری است، لکن تأمین نیرو و انجام تغییر به عهده خدایان دیگر است.

خدایان در مدارس:

مدارس و سایر مؤسسات آکادمیک، به علت موقعیت خود با کشمکش بین دیونیسوس و آپولو، و زئوس به عنوان داور، مواجه‌اند.

کارکنان آنها، آموزگاران، دبیران، و استادان، بخاطر آموخته‌ها و گرایشهایشان، اعضای یک حرفه تخصصی شناخته می‌شوند و دیونیزی‌های واقعی به شمار می‌روند. اما کار کردن در یک مؤسسه، اداره

کردن رسمی آن را طلب می‌کند. به تعریفی دیگر آپولو باید به عنوان بخشی از واقعیت یک مؤسسه، پذیرفته شود.

بعلاوه معلمین، مانند بیشتر دیونیزی‌های شاغل به کار در سازمان‌ها، هنگامی که مهارت‌های شخصی آنها توسط گروه با یک وظیفه رسمی سازمانی مرتبط می‌شود، به طور کلی و با در نظر گرفتن همه جوانب، برای سازش و تبدیل شدن به آتنا آماده‌اند. اما اصولاً مراکز آموزشی براساس شیوه‌های آتنایی سازماندهی نشده‌اند و عاقبت، به علت آنکه زئوس و آپولو در صدد اداره کردن دیونیسوس برمی‌آیند، کار به برخورد غیرقابل اجتناب خدایان می‌انجامد.

معضل مدارس آن است که اگرچه سیستم‌های آنها متناسب متخصصان دیونیزی است، لکن اندازه و پیچیدگی شغل، آنان را به سمت ساختاری از نوع آپولو سوق می‌دهد که راه منطقی جهت دستیابی به کارایی به شمار می‌رود. فرهنگ آپولویی، مدارس را به یک ماشین که دانش‌آموزان محصولات آن هستند، تبدیل می‌کند. در این حال، در رأس مجموعه، رئیسی زئوسی قرار می‌گیرد تا بتواند ساختار آپولویی را مستقر سازد.

در مدارس ابتدایی، به دلیل اندازه‌های کوچک و ساختار ساده‌تر، می‌توان از فرهنگ آتنایی استفاده کرد. اما در دبیرستان‌ها، به منظور سازگاری فرهنگی، باید به اعضا به عنوان گروه مشارکتی متخصصان نگاه کرد و نه یک کارخانه، در این نوع مشارکت‌ها، افراد در گروه‌ها دسته‌بندی می‌شوند؛ به هر حال، وجود آپولو ضروری اما در خدمت مشارکت است.

خدایان در میان داوطلبان:

سازمان‌های غیرانتفاعی اعم از کلیساها، سازمان‌های امدادی و غیره با سازمان‌های تجاری و سازمان‌های دولتی متفاوت‌اند. آنها با فرهنگ آپولویی-که آن را به دیده کسب و کار خصوصی یا دولتی نگاه می‌کنند- میانه خوبی نداشته و آمیزه‌ای از هرج و مرج زئوس و دیونیسوس را که توسط گروه‌های آتنایی، در کمیته‌ها یا گروه‌های کار به دور هم جمع می‌شوند، ترجیح می‌دهند.

سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند به سه نوع که هرکدام نیازمند ترکیبی متفاوت از خدایان است، تقسیم شوند. به هر حال، اداره مطلوب گروه‌های داوطلب همواره سخت‌تر از اداره سازمان‌های معمولی است.

می‌توان این گونه سازمانها را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از انجمن‌های دوستی (افراد و گروه‌های دارای اشتراک وضعیت و یا منافع و یا دارای تمایل به همدردی)، گروه‌های خدماتی و سازمان‌های مبارز.

انجمن‌های دوستی آنهایی هستند که مردم را برای پشتیبانی عملی و عاطفی به یکدیگر، دلگرمی، همدلی و ترغیب به دور هم جمع می‌کند. چنین سازمان‌هایی از همه واجدین شرایط و مایل به عضویت، استقبال می‌کند سازماندهی و نظم و ترتیب موردنیاز شامل فراهم آوردن تسهیلات و

تشکیلات لازم برای برگزاری مراسم و موقعیت‌های مورد توجه همه دوستداران می‌شود. این نوع سازمان‌ها، از لحاظ نگرش نسبت به سازماندهی، کاملاً دیونیزی هستند.

در سازمان‌های خدماتی، نیازهای خاصی وجود دارد که باید برآورده شود. با وجود این، سازمان‌های خدماتی باید در انتخاب کسانی که از آنها برای راهنمایی یا ارائه خدمات به مردم استفاده می‌کنند، دقت ویژه‌ای مبذول دارند. هرچه این سازمانها، خدمت‌گراتر می‌شوند، تمایل بیشتری به استخدام کارکنان حقوق‌بگیر نشان داده و بیشتر بر انتخاب مناسب و آموزش پرسنل تأکید دارند. بنابراین سازمان‌های خدماتی، شباهت زیادی به دیگر سازمان‌ها دارند، به این معنا که به اداره شدن، هدایت شدن و کنترل شدن نیازمندند. آنها به آپولو و همچنین تا حدودی زئوس و آتنا نیاز دارند.

در سازمان‌های مبارزه، هدف جمع‌آوری اعانه برای یک آرمان شخصی است. اینها نیز با سازمان‌های معمولی متفاوتند و بیشتر رهبری می‌شوند تا اداره. با وجود این آنها نیز برای سازماندهی جلسات عمومی، یا تهیه مقدمات برای استخدام جدید، به پشتیبانی اداری مؤثری نیاز دارند. در رأس آنها معمولاً یک چهره زئوسی قرار دارد.

اگرچه ممکن است بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی، ابتدا با هدف تشکیل انجمن کمک متقابل یا گروه مبارزه کار خود را آغاز کرده باشند، با وجود این، در پایان به ترکیبی از هر سه می‌رسند. شاید این پیشرفتی طبیعی و قابل درک باشد، اما موجب ایجاد تعارض بین سه فرهنگ مختلف در سازمان حاصله می‌شود.

فصل پنجم - آپولو بر سر دوراهی

مدیریت، هنر ترکیب اضداد، اختلاط فرهنگ‌ها و ادارهٔ امور متناقض است. فشارهای مختلف، شخص را به سمت کنترل شدید و نظارت مرکزی می‌رانند، در حالیکه همزمان دلایلی بسیار، عدم تمرکز، واگذاری مسؤولیت‌ها و آزادی عمل بیشتر به دیگران را تشویق می‌کند. مدیریت، هنر توافق و سازش است. امروزه فشارهای فردگرایانه، یا فشار دیونیزی، که همچون چشمه‌ای زاینده از متن جامعه‌ای آزادتر و مرفه‌تر می‌جوشد، غیرقابل بازداشتن است. آپولو ناچار است سازش کند.

گرایش به آپولو:

هر فرد در رأس هرم سازمانی، تمایلی شدید به توسعهٔ بیشتر سازمان و افزایش همسویی و هماهنگی داخلی دارد. دلایل موجهی برای هر یک از این گرایش‌ها موجود است. اولین نکته، توسعهٔ حجم یا اندازه سازمان است. هرچه سازمان بزرگتر باشد، از توانایی بیشتری برای تحت تأثیر قراردادن سرنوشت خود برخوردار است. از سویی دیگر، بزرگی اندازه موجب افزایش اعتبار، وجاهت عمومی یا قدرت اعمال نفوذ می‌شود که اثرات آن عبارت است از:

- قدرت اعمال نفوذ در بازار
- قدرت اعمال نفوذ در آزمایشگاه‌های پژوهشی
- قدرت رقابت در استخدام نیروی انسانی
- قابلیت انعطاف و بیمه‌ای درون ساختاری

پدیده دیگر، تمایل شدید مدیران به ایجاد همسویی، تداوم یا سنخیت است. همسویی به دو دلیل برای مدیران مطلوب است، در صورتی که آینده با انتظارات فرد همسو و با آن مرتبط باشد، برنامه‌ریزی جامع‌تر و دقیق‌تر بوده و تمام پیش‌بینی‌های لازم برای آن آینده به عمل می‌آید.

از نقطه نظر مدیریت، همسویی و یکنواختی در مورد زمان، یا قابلیت پیش‌بینی، بسیار مطلوب است. هر قدر مدیران بتوانند قابلیت پیش‌بینی را به مدت طولانی‌تری تضمین کنند، فرصت بیشتری برای کارآمدتر ساختن جنبهٔ عملیاتی سازمان و خود خواهند داشت.

یکنواختی و همسویی از خارج سازمان نیز تحمیل می‌شود. مصوبات مجلس قانونگذاری، قوانین و مقررات دولتی و اتحادیه‌ها همگی یکنواختی و همسویی را تشویق می‌کنند. در برخی سازمان‌ها، این یکنواختی، تعمداً از طریق تمرکز حاصل می‌شود. بنابراین فشاری دوگانه به سمت بزرگی اندازه و همسویی وجود دارد، که نه تنها قابل درک، بلکه از دیدگاه کارآیی در تولید، بسیار مطلوب است و اینها با فرهنگ آپولویی ملازمه دارند.

مقاومت در برابر آپولو:

منطق تنها عامل نیل سازمان‌ها به درجات متعالی نیست، روانشناسی نیز نقشی دارد. فعالیت‌های سیستم آپولوئی توسط انسان‌ها اجرا و اداره می‌شوند و از ناحیه همین انسانهاست که مقاومتی فزاینده در مقابل پیشرفت بی‌وقفه فرهنگ آپولوئی بروز می‌کند.

اولین رگه مقاومت:

گروهی معتقدند که سیستم‌هایی که جامعه بوجود می‌آورد پیچیده‌تر از آن است که توسط انسان‌های معمولی اداره شوند و منطق سازمانی از ظرفیت روانشناختی سازمان پیشی گرفته است. افزایش اندازه، پیچیدگی به وجود می‌آورد و دیری نخواهد گذشت که ما انسانها در طول عمر خود، دیگر توانایی تصمیم‌گیری در سازمان‌های غول‌آسا را نداشته باشیم.

بزرگی اندازه به تنهایی موجب افزایش کارایی نشده، بلکه به این سبب که ضایعات اداری بیشتری برای اداره و حل و فصل مشکلات ناشی از افزایش پیچیدگی، به سازمان وارد می‌شود، کارایی را کاهش می‌دهد.

فرهنگ آپولوئی، تا آنجا که کار حالت راهوار داشته، محیط با ثبات بوده و تعداد موارد تغییر زیاد نباشد، کارساز است. به تدریج که سازمان بزرگتر می‌شود، ناچار است کمتر از فرهنگ آپولوئی استفاده کند. این اولین تضاد و تناقض آپولوئی، یعنی گرایش آن به تخریب خود به شمار می‌رود.

نتیجه افراط در پیچیدگی آن است که زحمت ایجاد پیوستگی و هماهنگی در کارها بر شانه مدیر - نوعاً یک مدیر میانی - قرار می‌گیرد. مدیران مزبور می‌توانند با روشی ژئوسی، با بی‌اعتنایی به قواعد و رویه‌ها، با سیاست‌بازی‌های سازمانی، و با کار طاقت‌فرسا، از عهده این کار برآیند. هزینه رویارویی با عدم اطمینان در سیستم آپولوئی، باری اضافی و سنگین است.

دومین رگه مقاومت:

دومین رگه مقاومت در برابر آپولو ناشی از تأکید فرهنگ آپولوئی بر مدیریت "نقش" در مقابل "فرد" است. ایده‌های گناه سازمانی و بردگی در شرکت‌های بزرگ نیز در همین جا به چشم می‌خورند. گناه از نظر سنتی به معنای "انکار خویشتن" و صادق نبودن، از حیث گفتار یا کردار یا پندار، با اعتقادات واقعی و خود واقعی خویشتن است.

شغل یا نقش رسمی فرد، در برخی موارد، می‌تواند منجر به شکنجه او شود؛ مثلاً در مواقعی که فرد در اجرای وظایفش، خود را مجبور به رفتار یا گفتار به شیوه‌ای ببیند که منعکس‌کننده اعتقادات واقعی او نیست. سازمان‌ها، افراد را از حق آزادی بیان ارزشها و ابراز شخصیت در کار محروم می‌کنند.

همه صاحب‌نظران، قطعاً خودبیگانگی را در سازمان‌های آپولوئی، اجتناب‌ناپذیر می‌شمارند. آلن فاکس نشان داد که سطوح پایین اختیار قضاوت و تشخیص منجر به پیدایش سطوح پایین اعتماد می‌گردد. سازمان‌های آپولوئی نمی‌توانند واگذاری اختیارات دامنه‌دار را تحمل کنند، زیرا این امر موجب تخطی از همسویی و یکنواختی آنها می‌شود.

در سازمان‌های آپولوئی، فرد بیشتر یک نقش به شمار می‌رود 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 می‌شود.

سومین رگه مقاومت:

گروهی بر این عقیده‌اند که هنجارها و ارزش‌های جامعه (که از طریق نظام آموزشی و سنتها ارائه می‌شود) اطاعت و فرمانبرداری لازم برای تحمل روش‌های موردنیاز سازمان‌های آپولوئی را نمی‌پذیرد. این مشکل توجه به هستها و نیسته‌های امور و بی‌توجهی به بایدها و نبایدهای پدیده‌هاست. امروزه نه تنها شرایط محیطی برای نسل جدید تغییر کرده است، بلکه شیوه بارآوردن و همچنین آموزش و پرورش فرزندان نیز دستخوش تحول شده است.

سیستم آموزشی در گذشته رساننده این پیام بود که جوان‌ترها یا کوچک‌ترها، یا آنهایی که کمتر می‌دانستند، باید همان‌گونه عمل کنند که بزرگ‌ترها و داناترها توصیه می‌کنند. اما امروزه دانش‌آموزان خود را به عنوان کسانی می‌شمارند که خود در حال تحقیق و یادگیری‌اند، نه کسانی که به آنها آموزش داده شود.

در خانواده نیز با جوانان همانند افرادی متساوی‌الحقوق در خانواده، با حق ابراز عقیده و نگرش خود، رفتار می‌شود. نتیجه قابل پیش‌بینی است؛ جوانان از فرهنگ آپولوئی سرباز می‌زنند. گوردون رتری تیلور، در کتاب خود به نام تفکر دوباره، توجه خواننده را به اختلاف بین آنچه او پدر آیینی و مادرآیینی در جامعه ما می‌نامند، جلب می‌کند.

ارزش‌ها و نگرش‌های پدرآیینی می‌تواند مخالف اصلاحات ریشه‌ای، غیرقابل انعطاف و رشدنیافته نامیده شود. پدرآیینی به نظم و ترتیب و انضباط اعتقاد دارد. متمایل به حفظ سنتهای گذشته و قایل شدن احترام برای قدرت است؛ خودکنترلی و رفتار عقلایی را ارج می‌نهد، بین نقش‌های مردانه و زنانه تفاوت قایل می‌شود و برای تجربه و سن ارزش بیشتری از عامل جوانی قایل است. از سوی دیگر مادرآیینی درباره آینده خوش‌بین است. به طور آشکار گذشته را مسؤول انتقاد می‌شمارد، به صداقت معتقد است، هیجانان را دوست دارد، به تفاوت کم بین دو جنس معتقد است، گفتگو را بر دستورات ترجیح می‌دهد، به تخصص بیشتر از تجربه متکی است و برای جوانی و تخیل ارزش بیشتری از سن قایل است. تیلور بر این عقیده است که در بریتانیا، نوسانی قابل ملاحظه و مشخص به سمت مادرآیینی به چشم می‌خورد.

این تغییرات به بحران‌های روبه‌افزایش سازمان آپولوئی دامن می‌زند. سلاح قدرتمند گروگان‌گیری سازمانی، گروه‌های مزبور را در این واکنش‌ها یاری می‌کند.

گروگان‌گیری سازمانی:

سازمان‌ها به صورتی منطقی و براساس تصورات و دریافت‌های آپولوئی طراحی شده‌اند. در این سیستم‌ها، کار هر بخش متکی به کار بخش دیگر است. اگر اعضای این گروه‌ها تصمیم به توقف کار و عدم کاربرد مهارت‌ها یا قابلیت‌های خود بگیرند، می‌توانند یک سازمان کاملاً دقیق طراحی شده را به توقف کامل بکشانند.

گروگان‌گیری سازمانی می‌تواند صرفاً محصول عدم رضایتی عمیق باشد. به هر حال، ساختار غیرمنعطف و سخت سازمان‌های آپولوئی، دعوتی برای باج‌گیری و عامل موثری در تورم دستمزدهاست. قدرت منفی، عامل دیگری است که می‌تواند نشان‌دهنده اعتراض کارکنان باشد. به این ترتیب مقامات زبردست در بروکراسی‌ها، اهمیت و وجود خود را، به وسیله این ابزار، به خود و سازمان یادآوری می‌کنند. قدرت منفی، از حالت ناخشنودی، وجود روحیه ضعیف یا احساس درماندگی ناشی می‌شود.

خطری که از گروگان‌گیری سازمانی کمتر قابل مشاهده و مهیج، اما فراگیرتر است، تهدید بی سروصدای غیبت است. برای مبارزه با این تهدید از استخدام بیش از حد لزوم و افزایش نفرت تا حد کفایت، یعنی ضایعات نیروی انسانی استفاده می‌شود. اما این امر به افزایش غیبت‌ها منجر می‌شود. بیکاری پنهان یا “بیماری انگلیسی” ناشی از عدم تمایل به کار نیست، بلکه نمایش بی‌سروصدای نیروی منفی به عنوان واکنش در مقابل فرهنگ‌های آپولوئی سازمان‌هایی است که انرژی نیروی خلاق را می‌مکند.

غلبه بر مقاومت:

در صورتی که کارآیی آپولو موفقیت‌آفرین باشد، باید بر مقاومت در مقابل آن فایق آمد. می‌توان برای رگه‌های مقاومت ذکر شده در بالا، راه‌حلی اندیشید؛ اولین رگه مقاومت به غیرقابل اداره بودن پیچیدگی ساختارهای پیچیده و بزرگ آپولوئی، اشاره دارد. برای حل این مشکل باید دامنه درک مدیران را افزایش داده و آنها را با تجهیزات پیشرفته‌تری مجهز کنیم. به طور قطع توانایی کامپیوتر می‌تواند کمک بزرگی در نشان دادن نتایج مفروضات متغیر به مدیریت کند.

اما مدل‌های شبیه‌سازی تصمیمات و شرایط قادر به شبیه‌سازی هیجانات، نیازها و عقاید بشری موجود نخواهند بود. بعضی‌ها معتقدند تفکر مفهومی و مفهوم‌پردازی ارثی است و یا حداقل در سال‌های ارزشمند اوایل زندگی، اکتساب شده است، اما برخی دیگر معتقدند که این ویژگی‌ها، آموختنی است. به هر حال، در حال حاضر، نه کامپیوترها و نه آموزش و پرورش راه مناسب و سریعی را برای خروج آپولو از بن‌بست ارائه نمی‌دهد.

رگه دوم مقاومت، گناه ذاتی در فرهنگ آپولوست که آن را به پایگاهی برای از خود بیگانگی فرد تبدیل می‌کند. باید اعتراف کرد که در هر جامعه و هر سازمان قاعداً باید مشاغل خسته‌کننده “زیادی” وجود داشته باشد. از نظر بیشتر مردم، هدف از کار کردن، لذت‌بخش ساختن بقیه اوقات

زندگی است. انجام کار تا سرحد امکان باید بدون ناراحتی باشد و شرایط فیزیکی کار با خلق و خوی فرد همخوانی داشته باشد و پاداش‌های کار سخت، در حد کفایت باشد.

اما امروزه در بیشتر موارد پاداش گرفتن یک فرد، موجب محرومیت فردی دیگر است و این زمانی اتفاق می‌افتد که به دست آوردن یک امتیاز به مقایسه افراد با یکدیگر وابسته باشد. بنابراین هنگامی که از منافع همه‌گیر به منافع مقایسه‌ای می‌رسیم با تضاد و تناقضی بی‌پایان مواجه می‌شویم. در این حالت افزایش مشوق‌ها برای برخی از افراد فقط به عدم رضایت برخی دیگر منتهی می‌شود.

سومین رگه مقاومت، به ارزش‌ها و هنجارهای در حال تغییر جامعه مربوط می‌شود. توجهی که به آزادی بیان، به توسعه توانایی‌های شخصی، به فعالیت‌های گروهی و نفوذ در دیگران می‌شود، با غیرشخصی بودن. سازش و اطاعت موردنیاز سیستم‌های آپولویی در تضاد است. شیوه‌های مقابله با این رگه، می‌تواند برگشت به شیوه‌های سنتی‌تر تربیت جوانان باشد. با این وجود به نظر می‌رسد در نگرش جامعه نسبت به فرد، تغییری اساسی رخ داده است.

در این صورت، سازمان دیگر نمی‌تواند انتظار اتکا به یک نیروی کار مطیع، سربراه و وابسته را داشته باشد. دموکراسی راه خود را به درون سازمان باز کرده است، اما آپولو ترجیح می‌دهد نسبت به فرآیند دموکراتیک شدن، بی‌تفاوت باشد.

سازمان‌های ما به صورتی فزاینده متشکل از کارکنان دیونیزی و آتنایی و احياناً برای ایجاد توازن در ترکیب، رگه‌ای از فرهنگ زئوسی، خواهد بود. به این ترتیب پیروان آپولو، بخصوص در سطوح بالای سلسله مراتب، ناگزیر از کناره‌گیری خواهند بود.

سه رگه و گرایش که منطق آپولویی سازمان بزرگ را به ناکامی می‌کشاند، نه از بین رفتنی است و نه در دنیای فعلی می‌توان بر آن غلبه کرد. نتیجه مشروط آن، هزینه‌هایی است که بر سازمان تحمیل می‌شود. این شرایط، یک مقطع تصمیم‌گیری برای سازمان، بویژه برای بروکراسی‌های عظیم دولت و صنعت بشمار می‌رود.

گرت هیگین به شیوه‌ای متقاعدکننده استدلال می‌کند که از قرون وسطی به این طرف، فشارها متوجه حذف کمیابی از جامعه بوده است. اکنون که در دنیای صنعتی این مشکل به صورت بالقوه حل شده است، جامعه در جستجوی موضوعی دیگر بوده و ارزش‌ها و سیستم‌های قدیمی را زیر سؤال می‌برد. آنگاه که کمیابی مشکل شمرده می‌شد، می‌بایستی برای رسیدن به کارآیی، مشکلات زیادی تحمل کرد. سازمان در حکم ابزار جامعه بوده و انسان‌ها، ماشین و پول به عنوان ابزارهای سازمان.

هنگامی که کمیابی دیگر مشکل به شمار نمی‌آید، هزینه‌های کارآیی رفته رفته گران‌تر به نظر می‌آید.

فصل ششم : واکنشها

در این فصل به معضل پیروان آپولو خواهیم پرداخت . همه ما مدتها از این نکته که مقررات و موازین مورد نیاز کارایی به مذاق مردمان آزاده خوش نمی آید ، آگاه بوده ایم . جامعه مدتی طولانی ، توانست نسبت به این معضل بی اعتنا باشد . برای جامعه ، نتایج حاصله از کارایی ، شامل بیشتر خوردن و خرج کردن و سالها زیستن و لذت بردن از رفاه ، به هزینه های لازم برای استقرار نظم سازمانی می ارزید . اما امروزه که به نظر می رسد عواید فرد در ازاء افزایش کارایی او روبه کاهش است ، معادله هزینه - منافع ، دیگر آنقدرها بدیهی نیست . دیگر پاداشها ارزش این همه کوشش را نداشته و در نتیجه معضل آپولو ، شدت و فوریت بیشتری یافته است .

می توانیم واکنشهای گوناگونی نسبت به معضل مزبور در جامعه بیابیم (که شاید هیچیک ، کفایت لازم را نداشته و برخی از آنها حتی مشکل را پیچیده تر نیز می کند) در ابتدا به اختصار آنها را معرفی و سپس به تفصیل هر یک را مورد بررسی قرار می دهیم .

نگرش نخست بر منطق غیر قابل تغییر کارایی اعتقاد دارد . از نظر پیروان این نگرش ، راه حل ، ایجاد نوعی شایسته سالاری صنعتی است که با تولید ثروت امکان زندگی بقیه ما را فراهم کند پیش شرطهای نظریه آنها اینست که شایسته سالاری به صورتی متناسب مورد تقدیر قرار گیرد و بقیه افراد ، راه و رسم استفاده از اوقات فراغت یا زندگی بدون اشتغال را بیاموزند .

براساس دومین واکنش ، کسانی وجود دارند که سازمانها را به عنوان پدیده ای اجتناب ناپذیر و ناگزیر از کوچک شدن تدریجی در مقابل فرد می پندارند . به نظر آنها فشارهای ناشی از نیاز به کارایی بایستی با فشارهای مربوط به کسب حقوق فردی در سازمانها متوازن شود و در نهایت دموکراسی بایستی همان طور که در جامعه به کار می رود ، کار و کار کردن را نیز شامل شود . به اعتقاد این گروه ، دموکراسی بیشتر ، کارایی بیشتر به بار می آورد .

در گروه سوم ، نوع نیم بندی از دموکراسی وجود دارد که طرفدار مشارکت عملی و وجود سازمان در مقیاس انسانی است . من در صورتی که احساس کنم گروه اخیر واقعا نگران معضل حیثیت انسانی در کار هستند و درصدد لاپوشانی کردن اثرات از خود بیگانگی بیش از اندازه نیستند ، با آنها موافقم

نخستین واکنش :

اولین واکنش نسبت به بحران آپلویی، تلقی سازمان به عنوان ابزار یک جامعه کارآمد و اثر بخش است بنابراین وظیفه و مسئولیت افراد ، رعایت انضباط کاری در ازای منافع ناشی از تعلق به سازمان است . در این رویکرد ، برخورد مسئولیت نکته اصلی است . درخواست حقوق بیشتر از معمول، در شرایطی که این افزایش مانع کارایی سازمان شود ، عدم احساس مسئولیت تلقی می گردد. باید به مردم آموخت که مسئولیتها و علائق دیرپای آنها در کجاست و نیز یادآوری کرد که به انضباطی که لازمه وجود یک بازار کار موثر کارآمد است ، نیاز دارند . در این واکنش ، هدف، وسیله را توجیه می کند .

وقتی « حمایت گری » (طرحهای حمایتی) با شکست مواجه می شود و اخطار روزنامه ها نشنیده گرفته می شود ، در آنصورت پاندول اقتصادی ، مردم را به سوی تفکر آپلویی شان بر می گرداند . آپلویی هایی که با این نظریه موافقت ، بر این عقیده اند که عامل عقب گرد، افرادی هستند که باید کشور را بسازند و نه آنها . زمان با اندکی سختی ، آنها را به فرهنگ مناسبتان باز می گرداند . افسوس که پاندول به هر دو طرف نوسان می کند . ممکن است گرسنگی ما را به پیروی از آپولو وادار کند ، اما فکر نمی کنید به محض آنکه کارایی، دوباره، فراوانی را به ما باز گرداند ، مشکل پدیدار می گردد ؟

در اینجا به دو مورد از مشکلات چنین واکنشی می پردازیم :

- آیا این سیری به سمت یک چرخه « توقف - حرکت » نسل به نسل نیست ؟

- دومین خطر آنست که در حینی که دولتها در صدد ایجاد تأخیر در نوسان پاندول و درنهایت تأخیر در رسیدن به گرسنگی اجتناب ناپذیر برمی آیند ، ممکن است تغییراتی ایجاد کنند که به مراتب بنیادی تر از کنترل واردات یا جیره بندی صرف باشد . دولت ابتدا به صورت بانکدار و درنهایت به عنوان اولین منبع سرمایه گذاری جدید مجبور به مداخله خواهد شد . این ، مسیری اقتصادی به سمت حاکمیت کامل دولت در همه شئون خواهد بود . بوروکراسی توسعه یافته ای که به ناگزیر ملازم با این شیوه حاکمیت است در همه جا موجب آشفتگی آپولو می گردد . به علاوه دولتها در جریان کوشش برای جلوگیری از هزینه های زیان آور ناشی از گروگان گیری سازمانی ، مجبور خواهند شد ، با هرچیز و هرکس که بتواند آرامش نیروی کار را اعاده کند ، مصالحه یا تبانی کند . بنابراین یک ملت از طریق مصلحت اندیشی های پی درپی و برحسب ضرورت ممکن است ناخود آگاه به سمت حکومت خود کامه رانده شود . در واقع دموکراسی می تواند بهایی باشد که شخص باید برای پذیرفتن آپولو به عنوان خدای اصلی جامعه سازماندهی شده ، بپردازد .

دومین واکنش :

دومین واکنش نسبت به بحران آپولویی تلقی کار سازمانی نه به عنوان وظیفه بلکه به عنوان امتیاز است. سازمانهای کوچک شده و خود کار، فقط به استخدام دو طبقه از افراد نیاز خواهند داشت: هسته تخصصی و نیروی کار منعطف؛ که هر دو آنها در حداقل تعداد و دارای حقوق مکفی خواهند بود. بقیه کارها را می توان به صورت قرار دادی (پیمانکاری) توسط دیگر مؤسسات یا افراد انجام داد. در صورتیکه تعلق به سازمان افتخار محسوب شود، روشهای کار و مقررات انضباطی آن، بی تأمل پذیرفته شده و کارکنان به آن پایبند می شوند.

« آپولو به سر بلندی و افتخار دست می یابد »

سازمان فقط کسانی که وجودشان مطلقاً ضروری است (یعنی مدیران، کارشناسان و تکنسین های ماهر که تأمین کننده دانش سازمانی و نیروی کار هستند) را استخدام می کند. نوع دیگری از افراد که به استخدام سازمان در می آیند شامل نیروی کار عمدتاً نیمه ماهر است که برای انجام بخش غیر قابل خود کار شدن فعالیتها در نظر گرفته می شوند. استخدام تمام وقت و جیره بندی شده امتیاز محسوب می شود. در ازای این امتیاز، می توان مقررات آپولویی را با قدرت اعمال کرد و به این وسیله تمامی معضلات لاینحل آپولو را حل کرد.

و اما می پردازیم به محدودیتهای این رویکرد :

شغل تضمین شده و حقوقهای سطح بالا برای عده ای محدود می تواند آپولو را کوچکتر و تحمل پذیرتر کند، اما معلوم نیست که ارزش بهای پرداخت شده را داشته باشد و یا در زمانی که آنهمه افراد بیکار در بیرون در، مانده اند، راه حلی پایا و قابل دوام باشد. تغییر شکل سازمانهای آپولویی به شایسته سالاری، ممکن است برای کسانی که در آنها کار می کنند اغوا کننده باشد اما این کار دستورالعملی برای ایجاد جامعه طبقاتی و عاملی تفرقه انگیز به شمار می رود. می توان با قاطعیت بیان کرد که امتیاز مورد بحث برای تغییر آتنایی ها و دیونیزی ها به آپولویی های مصمم کافی نیست. احتمال می رود سازمان کارفرما، کماکان در حالت آپولویی خود درجا زده و در نهایت به زباله جامعه سازماندهی شده مبدل شود و با آن گروه از اعضای که قدرت رویارویی با تحولات محیط خارجی را ندارند، تنها بماند.

سومین واکنش :

سومین واکنش در مقابل معضل آپلویی از مرز مفاهیم وظیفه و امتیاز گذشته و به دموکراسی مربوط می‌شود. واکنش مزبور بر این توافق دارد که سازمان مهم ترین بخش یک جامعه اثر بخش به شمار می‌رود.

اکنون می‌توانیم با سهولت بیشتر به چگونگی استفاده دولت از سازمان به عنوان جامعه اجرایی مطلوب دولت بپردازیم :

(۱) مالیات حتی الا مکان از طریق سازمان جمع آوری می‌شود نه مقامات محلی .

(۲) مقدمات قانون گذاری در مورد درآمدها ، تساوی از استفاده از فرصتهای استخدام و تسهیلات درمانی برای افراد ناتوان یا محرومان از تسهیلات زندگی توسط سازمان فراهم می‌شود . زیرا نهاد مزبور جایی است که مردم بیشتر وقتشان را در آنجا می‌گذرانند . در ادامه به بیان حقوق شهروندان در جامعه دموکراتیک خواهیم پرداخت .

حقوق متعارف شهروندان در جامعه دموکراتیک :

(۱) حق تداوم شغلی

(۲) حق درخواست تجدید نظر

(۳) حق دسترسی به اطلاعات

(۴) حق آزادی بیان

(۵) حق انتخاب زمامداران خود

آنچه که از آن به « الزام دموکراتیک » یاد می‌شود اشاره به این موضوع است که ما امروزه به صورتی روز افزون شاهد انتقال حقوق یاد شده به داخل سازمان‌ها هستیم . در سازمان‌های کوچکتر حقوق مزبور به صورت غیر رسمی رعایت می‌شود ، به این دلیل که آنها به اندازه کافی توسعه یافته و پراکنده در مکانهای مختلف نیستند . اگر بخواهیم به طور خلاصه نتایج حاصل از پذیرش رویکرد و سوم را بیان کنیم موارد زیر قابل توجه خواهد بود :

(۱) اینها صرفاً بازشنا سی موضوعی است که مدتها بدون تردید و تأمل مورد پذیرش بسیاری از مدیران قرار گرفته است به این معنا که سازمان همان قدر که در برابر تأمین کنندگان سرمایه ، یعنی سهامداران ، مسوول است ، در مقابل نیروی کار نیز مسئولیت دارد .

(۲) سازمان دیگر یک ابزار برای جامعه به شمار نمی رود؛ چیزی خیلی بیشتر از آن و در واقع بخشی از بدن اصلی اجتماع است، واقعیتی که باید در نحوه اداره سازمان منعکس شده باشد.

(۳) نادانی یا حداقل ساده لوحی است اگر باور کنیم که برای اعاده قدرت و حیثیت آپولو یک بیانیه حقوق فردی کافی خواهد بود. در واقع اولین اثر آن ناخالص یا بیشتر پیچیده کردن آپولو و ایجاد و موانع بروکراتیک بیشتر، تعداد زیادی علامت «ورود ممنوع» در مسیر تصمیم گیری، موارد شکایت و دادگاههای بیشتر، موارد نیاز بیشتر به حکمیت و درگیری بیشتر و کلای طرفین با یکدیگر خواهد بود.

عده ای بر این عقیده اند که آپولوی دارای تأمین، مورد پذیرش قرار خواهد گرفت. آنها سازمان را به عنوان موجودیتی می بینند که برای کسانی به وجود آمده است که با آن کار می کنند. بازارها باید برای ایجاد کار بیشتر و تضمینهای بهتر جهت ادامه کارهای موجود، توسعه یافته و سود آوری افزایش یابد.

دمکراسی صنعتی بیان شده و یا هر چه آنرا نام می نهد، باید دارای نگاهی دیونیزی به آینده باشد. حتی طرفداران آن ممکن است بپذیرند که به اجراگذاردن حقوق مزبور، هر چند که لازم است، با وجود این در کوتاه مدت مانع ایجاد کارایی می شود. تأثیر این جریان می تواند بیش از این باشد. ممکن است ترازوی قدرت را آنقدر به نفع فرد سنگین کند که مدیریت سازمان های بزرگ غیر ممکن شود.

وقتی به این اعطای رسمی حق رأی به فرد و این لایحه سازمانی حقوق فردی می اندیشیم، درمی یابیم که اینها پاسخی آپولویی به فرد گرایی به شمار می روند. کار برد عبارتی چون «طبقه بندی کنید، به آن رسمیت دهید و رویه و دستورا عمل تدوین کنید»، نشان دهنده شیوه ای آپولویی است. چنین واکنشی ممکن است کاری بیشتر از اعتراف به مشروعیت فرد گرایی در سازمانها انجام ندهد.

شکل واقع بینانه تری از اقدامات دمکراتیک هم وجود دارد. مبتکران این نظرات بر این عقیده اند که درست است سازمانها، اجتماعاتی کوچک در درون جامعه ای بزرگتر به شمار می روند اما تنها اجتماعاتی که معنی دار هستند، اجتماعات کوچک یعنی آنهایی هستند که مجبورند با افراد و امیدواری های شخصی، نگرانی ها، فعالیتها و دوستی های آنان، سر کنند. اجتماع مزبور در سازمانها، بایستی گروه کار مرکب از ده یا دوازده یا ۲۰ نفر باشد که در ارتباط با کاری بخصوص با هم هستند. در حال حاضر مثالهای بیشماری از شرکتهایی که با تجزیه و تفکیک مراحل خط تولید

و طولانی‌تر کردن چرخه های شغلی ، مسوولیت بیشتری به گروههای کار واگذار کرده اند ، به چشم می‌خورد. به این ترتیب هریک از کارگران با انواع بیشتری از فعالیتها ، سرو کار خواهد داشت .

بارقه های ذهنی این ایده ها ناشی از این نظریه کلی است که کوچک بودن نه تنها زیبا بلکه از نظر اقتصادی نیز دارای کارایی است . مشکلات ساختاری موجود در سازمان های پیچیده و بزرگ می‌تواند بسیار گران تمام شود توجه داشته باشید که تقسیم کار به اجزای بسیار کوچک و در شکل افراطی چالشهای خاص خود را دارد که ذیلا به آنها می‌پردازیم :

۱- تقسیم افراطی کار موجب خستگی ، بی‌حوصلگی ، عدم تمرکز حواس، سانحه و اضطراب می‌شود . هزینه های غیر مستقیم این پدیده ها در ضایعات ، غیبت و جابه‌جایی زیاد کارکنان انعکاس می‌یابد .

۲- هزینه های واقعی یکنواختی ، در همین پرداخت حقوقهای گزاف برای مشاغل کم مهارت ، تعداد زیادتیر موارد اعتصاب و هدر رفتن مواد است .

۳- کارایی افراد ، برخلاف ماشینها در سرعتهای متغیر ، بیش از سرعتهای ثابت است .

۴- کارهای دارای پیچیدگی معتدل، در مقابل قطع و وصل کار از خود مقاومت نشان داده و تکانشهای روانشناختی ایجاد می‌کنند .

۵- تقسیم افراطی کار فرصت تماسهای اجتماعی یا کارگروهی را کاهش می‌دهد . تحمل برهه های طولانی انزوای بدون وقفه برای انسان مشکل است .

طی یک بررسی آشکار شد که کارگران در شهرها و کارخانجات کوچک ، واکنشی مساعد نسبت به طراحی مجدد شغلشان نشان دادند اما کارگران شهرهای بزرگ ، هیچ پاسخ یا واکنشی از خود بروز ندادند . تحقیق مزبور این افراد را « بی‌ریشه» نامید که به علت زندگی در شهرهای بزرگ به بی‌تفاوتی ، بی‌هدفی و یا از دست دادن هویت دچار شده اند . برای تشویق و وادار کردن آنها به ثبت هویت خود در کارشان ، چیزی بیشتر از توسعه مشغله لازم است .

برای جمع بندی مطالب این فصل بار دیگر ۳ سه واکنشی را که در برابر معضل آپولویی مطرح میشود را به اختصار بررسی می‌کنیم :

آپولوهای دارای وضعیت تثبیت شده به حمایت از باورها و اقدامات خود ادامه می‌دهند و شاید به منظور ایجاد فضای مناسب جهت برگزیدن شیوه خود مختاری ، به عنوان آخرین رویکرد (مادام که

کارا است) راهکارهای خود را تعدیل می کنند . شایسته سالاران به کوششهای خود در جهت نیل به آرمان خود یعنی سازمانهای کوچک شده ادا مه می دهند و به صورتی متناسب پاداش می گیرند . افراد خجالتی و متواضع تر به استقرار منشور حقوق فردی رضایت می دهند : برخی از آنها تحت تأثیر آن تا سرحد خطر به بازی اقتصادی خود با رؤسا و مدیران خواهند پرداخت و دیگران به دنبال یک زندگی آرام ، فرد گرایی خود را برای زندگی خصوصی و سرگرمیهای خود حفظ می کنند .

در جوامع صنعتی شده نوین ، می توانیم وجود پیشرفت در هر سه رویکرد را مشاهده کنیم اما هیچیک از آنها به تنهایی ، ما را به آینده ای که می توانیم آرزو کنیم رهنمون نمی شوند .

فصل هفتم : خدایان در نظم جدید

در فصلهای گذشته بیان شد که الزامات سازمانی (در راستای افزایش اندازه و همسویی بیشتر) ، در جنگی اجتناب ناپذیر با الزامات فردی (برای کسب آزادی بیان و حق انتخاب وسیع تر) ، در گیر شده اند . ما می توانیم تغییر مورد نیاز برای ایجاد تحول و تبدیل سازمان اشتغال به چیزی شبیه ترکیبی از «انجمنهای مشارکتی متخصصان» ، « سازمان مبتنی برقرار داد» و « وضعیت یا حاکمیت فدرال » را توصیف کنیم که در این فصل مفصلاً به آن می پردازیم .

رفتار با مردم به عنوان افراد به جای منابع انسانی . مستلزم وجود فرهنگ و ساختاری شبیه به فرهنگ و ساختار یک سازمان تخصصی است که در آن همه افراد ، واجد شرایط و مورد تأیید پنداشته می شوند ، تعداد سطوح قدرت کمتر بوده و بنگاه بیشتر از طریق توافق اداره می شود . با وجود این متخصصان دارای تداوم مشغله بوده و بسادگی نمی توان آنها را کنار گذاشت و از طرفی به سهولت نیز راضی به انجام کارهای پیش پا افتاده و خسته کننده نیز نخواهند شد . بنابراین ، سازمانها به منظور حفظ قابلیت انعطاف، به ترکیبی از یک هسته تخصصی و یک عنصر قراردادی نیاز دارند .

در عین حال سیستم عدم تمرکز فدرال (فدرالیسم) ، که در بهترین شکل خود راهی برای ترکیب استقلال و وابستگی متقابل میان افراد به شمار می رود ، باید به صورتی روزافزون به سرمشقی برای پیروزی تبدیل شود .

۱- سازمانهای حرفه ای

همانطور که می دانیم همه متخصصان به دنبال کسب حق تقدم ویژه و امتیازات ناشی از تخصص یعنی حرفه ای گرایی اند از جمله امتیازات حرفه گرایی می توان ورود تضمین شده به درون حلقه حرفه مربوط ، مبانی مورد توافق برای پرداخت حق الزحمه و تداوم مشغله پویا و خلاق ، را برشمرد . از نظر یک متخصص ، کار او منبع اصلی وی به شمار می رود و گویی کار دیگر نه به عنوان وسیله ای برای تأمین خواروبار بلکه به عنوان مهمترین عامل تشکیل دهنده هویت شخصی فرد شناخته می شود . در مورد درآمدها هم وضعی مشابه داریم . یک متخصص همانند یک صنعتگر هنرمند به خاطر مهارت (و نه به خاطر سابقه خدمت یا وفاداری به سازمان) حقوق می گیرد . تخصص گرایی به معنای آزادی است و آزادی ، بیان عقاید شخصی و صادق بود با خود (تقوای دیونیزی) می باشد . این نوع آزادی درازایه خدمات به صورت مستقل ، چیزی است که متخصصان در پی آنند . مسئولیتهای ناشی از حرفه ای گرایی را نباید نادیده گرفت این مسئولیتهای در مقابل سازمان نیست و

در مورد مهارت شخص است. در نتیجه متخصصان احتمالاً نسبت به حوزه های سنتی تحت کنترل خود، حساسیت داشته و در مقابل وقایعی که به ابتکار آنان صورت نمی گیرد، مقاومت کرده و عمدتاً در نگرشهای خود، محافظه کار هستند. امروز شناخته شدن به عنوان یک متخصص، در هر سطح از جامعه نوعی بهره مندی از حمایت و موقعیت حرفه ای (به جای سازمانی) به شمار می رود. کارها تخصصی شده اند و همه افراد، صرف نظر از قسمت یا واحد خود یا اقتضای فرهنگی کار خود مایلند همچون دیونیزی ها یا آتانی ها با آنان رفتار شود.

گسترش حرفه ای گرایی در میان مدت ارایه تغییر شیوه های مدیریت و می دارد، زیرا حرفه ای گرایی قدرت دفاع و گزندگی نیروهای مقاوم در برابر آپولو را افزایش داده است.

• **سازمان مبتنی بر رضایت:** در این سازمانها قرار داد روانشناختی بین افراد و سازمانها ضمنی بوده و دارای جهت هدفی ویژه است. در اینگونه سازمانها قرار دادها گرایش زیادی به فردگرایی دارد. فرد خودش را شخصی ارزشمند می داند که سازمان بایستی وجود او را مغتنم بداند، نه اینکه فقط او را به چشم منبعی قابل اعزام به دیگر نقاط بنگرد. فرد دارای شخصیت تمایلات فردی و حقوقی است که سازمان باید آنها احترام گذارد. سلسله مراتب عاملی ناخوشایند است، بحث و مجادله مطلوب بوده و همه مردان و زنان در مواضعی متساوی قرار دارند. روشن است که اکنون در باره نگرشهای آتانی و دیونیزی صحبت می کنیم. و سازمان مبتنی بر رضایت، مدیر به عنوان وسیله ای برای اداره کردن، تصمیم گیری استقرار نظام اطلاعاتی، برنامه ریزی و سازماندهی به شمار می رود. سازمانهای حرفه ای سازمانهایی مسطح اند و اغلب آنها تا بالا ترین موقعیت سازمانی تنها چهار لایه دارند و هرکس که دارای قابلیت بوده و وجود او ضرورت داشته باشد انتظار دارد تا سن ۴۰ سالگی به موقعیت یک شریک کامل، استاد یا عضو هیات مدیره رسیده باشد.

۲- سازمانهای مبتنی بر قرارداد:

متخصصان کارکنانی دایمی و پرهزینه اند. به صورت دقیق تر می توان گفت اگر این افراد استخدام شده باشند باید به نحوی با آنها برخورد کرد که گویی به طور دائم اشتغال خواهند داشت. در سازمانهای مبتنی بر قرارداد، از متخصصان داخلی برای انجام کارهای اساسی و مهم سازمان مانند مدیریت و بقیه کارها را به منابع دیگر یا به انواع کارکنان موقت به پیمانکاری می دهند (برون سپاری). سازمان مبتنی بر قرارداد براساس پرداخت حق الزحمه به جای حقوق و دستمزد کار می کند. حق الزحمه در ازای کار انجام شده پرداخت می شود. در حالیکه حقوق و دستمزد در ازای زمان مصرف شده به فرد تعلق می گیرد. در عصر سازمانهای بزرگ آپولویی چنین احساس می شد که فرد مسئول به منظور اعمال کنترل بر همه چیز، لازم است مالک سازمانهای مزبور باشد. اما

هنگامیکه سازمانها مجبور شدند نظافتچی ها ، تدارک کنندگان غذا ، رانندگان و متصدیان تعمیر و نگهداری را نیز تحت شرایط و حتی همان نوع انتظارات متصور از شغل ویژه متخصصین واقعی استخدام کنند ، هزینه ها افزایش یافت امروزه همه سازمانها از قرارداد حاشیه ای کار موسوم به استفاده از منابع انسانی خارجی یا خصوصی سازی یا پیمانکاری فرعی استفاده می کنند . امروزه در بالاترین سطح سازمان ، مدیر عامل براساس یک قرار داد مدت دار برای انجام شغلی خاص استخدام می شود و حتی میتواند به تناسب عملکرد و به تصمیم کمیته تجدید نظر ، علاوه بر حقوق ، از عامل حق الزحمه نیز استفاده کند. در زمینه استخدام افراد هیچ نوع تعهد بلند مدتی که از طرف سازمان به عمل نمی آید. در واقع ، این صرفاً حق الزحمه ای است برای بخش خاصی از کار که به عنوان دستمزد پرداخت می شود . سازمانهای مبتنی بر قرارداد به افراد و گروهها امکان می دهند در عین حفظ استقلال فردی ، با یک سازمان بزرگ نیز در ارتباط باشند . این شیوه ای برای ایجاد ارتباط بین دیونیزی ها و آتناهایی با مرکز آپولوئی به شمار می رود . کنترل کیفیت موفقیت سازمان قراردادی است . این کنترل به معنی کنترل فرآیند و روشها نیست . بلکه کنترل نتایج است . کنترل نتایج موجب فراغت فرد برای تصمیم گیری در باره روشها می گردد . با کنترل نتیجه ، می توان به دیگران در تعیین روشهای اجرا ، اعتماد کرد . در فرهنگ نقش آپولوئی ، به طور عکس ، کنترل روشها با اعتقاد به اینکه به طور منطقی متضمن نتایج خوب است ، مورد ترجیح قرار می گیرد نتایج ارزان تر بوده و آزادی بیشتری برای مدیران فراهم می کند. سازمان مبتنی بر قرارداد بایستی سازمانی نتیجه گرا باشد که به خوبی با ژئوس ، آتنا و دیونیسوس تناسب و سازگاری داشته باشد .

در اینجا نتایج ضمنی استفاده از خدایان مدیریت را به اختصار بیان می کنیم:

فرسایش مدیریت :

موسسات یا حرفه های تخصصی قدیمی ما لغت مدیریت را ابدأ برای نقشهای بالا از نظر موقعیت به کار نبرده و در این موارد عناوینی از قبیل فرمانداران ، رؤسا ، هدایت کنندگان یا فرمانده را به کار می برند . هرگاه در چنین مؤسساتی کلمه مدیر به کار برده شود ، اشاره آن ، روسای دفترها یا مسئولان انبارند که نقشهای ضروری برای انجام امور اجرایی به شمار می روند . نخستین نتیجه ضمنی حرفه گرایی جدید در سازمانها ، بدون شک گرایش مدیریت به برگشت به معنی اولیه آن است . به عبارت دیگر بخشهای آپولوئی ، بوروکراتیک دارای سازمانها از نظر فرهنگی مادون یا فرع بر بخشهای تخصصی تلقی خواهند شد ، مدیران دیگر به خودی خود بلند مرتبه ترین مقامهای سازمانی محسوب نخواهند شد . از نظر یک آپولوئی واگذاری تدابیر کنترل به کسانی که خود باید کنترل شوند، غیر منطقی به نظر می رسد. از نقطه نظر یک آتنایی یا دیونیزی ، انجام این وظایف به نحوی غیر از این تحقیر کننده و موهن پنداشته می شود ، زیرا در این صورت با آنها همچون کودکان ، یا افراد ناتوان رفتار شده و آنها را در گیر چنبره « عدم اطمینان » می کند .

نیاز به رهبری

اگر چه دیونیزی ها و آتنایی ها ممکن است گاهگاه از حضور در گروههای مختلف و ایفای نقشهای متفاوت خوشنود باشند ، با وجود این در مواردی که مهارتهای تخصصی خود را به صورت انفرادی یا در گروهها به کار نمی برند ، معمولاً از نظر فرهنگی خود کفا نیستند . در عمل برای رهبری به چهره ای زئوسی و برای تأمین خدمات خود به پیروان آپولو نیاز دارند . سازمانهای موفق ، همواره توسط نوعی چهره پر جاذبه انرژی دهنده و دلگرم کننده رهبری شده اند . این چهره از این جهت که قدرت وی به ندرت ناشی از مالکیت است و بلکه بیشتر از شخصیت ، ایده ها و ابتکارات او سرچشمه می گیرد ، معمولاً زئوسی و غیر عادی است . سازمانهای مبتنی بر توافق باید « رهبری » شوند و نه « اداره » . در واقع اگر انتقادی بر جامعه سازماندهی دهه معاصر ما وارد باشد ، آنست که سازمانهای مزبور در حال حاضر بیشتر اداره و کمتر رهبری می گردند . چهره مزبور باید سازمان را به وسیله قدرتی که به طور ضمنی به عنوان رهبر به او داده شده است اداره کند اما همواره لازم است به توافق و رضایت همکارانش متکی باشد .

دهکده وضعیت ثبات :

سازمانهای مبتنی بر توافق و قرارداد بی نیاز از « حالت ثبات اداری » نیستند . به این معنا که مشاغل بایستی آنچنان تعریف و تعیین شده باشند که به کلی خالی از عامل فرد گرایی بوده و هر نوع مشکل مرتبط آنها در مرحله طراحی حل شده باشد و این ، قلمرو آپولو است . بایستی تأکید شود ، آپولو در گیرودار این رودرروی خدایان ، ناپدید نمی شود بلکه فقط عقب نشینی می کند . مسلکهای فرد گرایی و حرفه گرایی با نگرشهای آتنایی و دیونیزی خود همه جا شیوع دارند اما آنها فقط از طریق دیگر مسلکها با هم ترکیب شده و آنها را زیر پوشش و تحت الشعاع خصوصیات خود قرار می دهند . همانطور که زئوس آلوده شده به دیونیسوس زئوسی خودمانی تر است ، آپولوی آلوده شده به دیونیسوس نیز به آپولویی انسانی مبدل می شود . با وجود این ، هنوز دارای تمایل طبیعی به نظم و ترتیب و علاقه مند به انضباط در روزمرگی در کار و قابلیت پیش بینی می باشد .

کارها باید به نحوی انجام پذیرد که وقتی فرد محصول نهایی را مشاهده می کند ، چگونگی تأثیر و مشارکت نقش خود را در به ثمر رساندن آن درک کند در این شرایط کوچک بودن ضروری به نظر می رسد آپولو بدون داشتن اندازه ای مناسب ، چهره انسانی خود را از دست می دهد ، غرایز دیونیزی را انکار می کند و عوارض قدیمی مقاومت در برابر آپولو ظهور می کند . ما برای منعکس کردن سیمای متغیر آپولو در سازمانهای مبتنی بر توافق به تغییر سرمشق یا مدل فکری خود نیازمندیم : دهکده با ساکنان خود جایگزین معبد یونانی شده و مرکز توجه و موضوع اصلی سازمان

قرار می گیرد. برای استوار سازی سازمان های آینده، مناسب ترین مفهوم، واحدهای اجتماعی ارگانیک و سنتی و در نهایت تلاش، جانشین ساختن دهکده های سازمانی به جای معابد آپولو می باشد.

مهیار کردن فن آوری:

در عصر روبه پایان آپولو، مردم خدمتگزار فن آوری هستند. افراد برای استفاده، تعمیر و نگهداری و یا فقط مراقبت از تجهیزات فن آوری استخدام می شوند ولی در صورتیکه لازم باشد تمایلات دیونیزی نیروی کار ارضاء شود ارتباط بایستی معکوس شود. هزینه فراهم آوردن خدمتگزار برای فن آوری های غالب به سبب اعمال نیروی منفی و گروگان گیری سازمانی از فواید تولید در مقیاس اقتصادی بیشتر خواهد شد در حالیکه در فرهنگهای آپولویی فن آوری برای انجام کار تا سرحد امکان توسعه داده شده و سرویس و نگهداری ماشینها و انجام آن بخش از کارهای کوچک را که فن آوری نمی توانست انجام دهد، به انسان ها واگذار شد. هنرمندان صنایع دستی (دیونیزی ها) به ابزار و آپولویی ها به ماشین نیاز دارند.

قابلیت انعطاف در کار:

سازمانهای مبتنی بر توافق و قرار داد ترجیح می دهند دستمزد در مقابل کارانجام شده و نه به ازای زمان صرف شده پرداخت گردد. این تدبیر به فرد اجازه می دهد در محدوده ضرب الاجل تعیین شده، از زمان و کوشش لازم برای انجام تعهدات خود آنطور که مصلحت می داند، استفاده کند. برای ارضای نیازهای تخصص گرایی جدید آتناپیها و دیونیزی ها لازم خواهد بود دامنه کار پاره وقت وسیع تر گردد افراد همزمان برای بیش از یک سازمان کار خواهند کرد. کار در خانه انجام می شود و طبق برنامه ای منظم، به واحد مرکزی سازمان تحویل داده شده و یا با وسایل الکترونیکی به واحد مزبور ارسال می گردد. برای برخی از کارهای ویژه (تخصصی) استفاده از کارکنان پاره وقت به جای کارکنان تمام وقت، حتی باید در نظر گرفتن زمان لازم برای ایجاد هماهنگی، فوق العاده ارزان تر خواهد بود. امکانات کار پاره وقت یا کار پیمانی، منابع جدید انسانها را (از جمله زنان خانه دار فاقد شغل تمام وقت) را فعال می کند و هزینه روبه افزایش رفت و آمد به محل کار، کار در خانه را از نظر اقتصادی برای فرد و سازمان جالب تر می سازد. دسترسی روز افزون به ارتباط شبکه ای به صورت زنده، با استفاده از شبکه های ارتباطی، جمع کردن کارکنان در زیر یک سقف به منظور هماهنگ کردن آنان را امری غیر لازم و در عین حال پرهزینه می سازد. سازمانهای آتناپی موجود (مؤسسات مشاور، آزمایشگاهها و دانشگاهها) در یافته اند که قابلیت انعطاف، با

جریانهای کار آنها که بندرت تکراری است ، تناسب وارد با عقب نشینی تدریجی آپولو ، جریانهای کار نیز باید خود را بتدریج با وضعیت جدید تطبیق دهند .

واحدهای خود گردان :

در سازمانهای مبتنی بر رضایت و قرار داد ، تقسیم کار شامل تبدیل فعالیتها به فعالیتهای فرعی و متعاقب آن نیاز به هماهنگی ، سیستم دهی و تمرکز بیشتر خواهد بود با عقب نشینی آپولو هر واحد به صورتی روز افزون انتظار خواهد داشت به جای متکی بودن به مرکز ، وسایل حل مشکلات در اختیارش قرار داده شود . هر یک از گروهها به منظور برخورداری از قابلیت انعطاف و خود کنترلی به جای وظیفه تخصصی تعمیر و نگهداری به صورت تمرکز ، یک مسوول نگهداری ویژه برای واحد خود تقاضا خواهد کرد . قضاوت در باره گروهها براساس نتایج صورت خواهد گرفت نه روشها . مقاومت در برابر آپولو به معنای آنست که افزایش ناگهانی مقیاس - به دنبال افزایش ناگهانی صرفه جوییها - موجب عدم صرفه جویی می گردد . فلسفه واحدهای خود گردان بایستی به واحدهای خدماتی سازمانها نیز تسری یابد . سازمانها به تدریج انجام بسیاری از خدمات مرکزی خود - از قبیل خدمات مدیریت ، مراکز کامپیوتری ، واحدهای آموزشی و امور مشورتی در مهندسی و امور مالی و تبلیغات - از طریق پیمانکاری را مقرون به صرفه تر ، می یابند . البته نباید نادیده گرفت که هیچ دلیلی برای عدم مالکیت سازمان مرکزی بر گروههای خدماتی مزبور وجود ندارد اما کنترل گروههای یادشده ، فقط براساس نتایج باید صورت گیرد دراین صورت سازمانها کار آفرینان کوچکی ایجاد خواهند کرد و زیر یک چتر اقتصادی به آنها آزادی عمل داده و از طریق انتخاب و اعتماد ، به جای رویه ها و کنترل ، آنها را اداره خواهند کرد (ژئوس آپولو را از میدان به در می کند).

۳- فدرالیسم سازمانی :

بتدریج که آپولو وادار به عقب نشینی شده و به درون « دهکده » رانده می شود ، افزایش اندازه و ثبات و همسویی در سازمان ، بیشتر مورد بی اعتنایی قرار گرفته و جریان امور در واقع برعکس می شود : به این معنا که فرآیندهای پیوسته کار تجزیه می شوند ، واحدها کوچک تر و مستقل تر شده و کارکنان عمدتاً براساس قرار داد و بدون ارتباط دیداری و شنیداری با کارفرما در محلی دور از سازمان به کار خواهند پرداخت . کوچک بودن ممکن است جذاب و حتی به تنهایی کار آمد باشد اما تعداد زیادی دهکده کوچک و خود گردان ، لزوماً ملتی بزرگ پدید نمی آورد سازمانها به درستی تلاش می کنند امتیازات هماهنگی و برنامه ریزی متمرکز ، روشهای « تولید انبوه » ، و درون داده های تخصصی را برای خود نگهدارند بنابراین توسعه دهکده در قالب شکلی از فدرالیسم

می تواند منطقی باشد فدرالیسم همان تمرکز نیست. در کشورها، ایالات مستقل به عنوان موجودیتهای خود مختار برخی از حقوق خود را در جهت ارائه خدمات بهتر در زمینه منافع مشترکشان به یک مقام فدرال مرکزی واگذار می کنند. فدرالیسم سازمانی احتمالاً در جهت عکس، از طریق واگذاری مسئولیت و اختیار به جای به هم پیوستگی و اتحاد به وجود می آید. اما لازم است نتیجه خالص، یعنی جدایی حقوق و اختیارات بین مرکز و دهکده ها یکسان بماند. مرکز ممکن است حقوق قدیمی سهامداران در مقابل دهکده ها یعنی حق استفاده از سود سهام، حق انتصاب چهره های استراتژیک و همچنین حق توافق در باره مسائل اقتصادی استراتژیک و جدید را برای خود نگهدارد برخی «قوانین فدرال» و مکانیسم های اعمال قانون نیز در میان دهکده ها وجود خواهد داشت. اما این قوانین باید مورد مذاکره و توافق قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود، استقلال دهکده ها حفظ شده و قانون تنوع تخصصهای لازم برای بقای دراز مدت یک سازمان فدرال رعایت می شود. در یک فدراسیون دهکده ها از آزادی عمل برای کنترل امکانات و مذاکره و توافق در مورد نتایج برخوردارند. این حالت، با منطق آپولویی مغایر است که وسایل مورد نیاز برای هدفهای مطلوب خود را تعیین کرده و سپس آنها را کنترل می کند. مادام که دهکده اجاره بهای خود را می پردازد و نیز از قوانین فدرال تبعیت می کند، استقلال در چهار چوب فدراسیون تضمین شده است. از نظر آپولویی ها اجازه استفاده از حفظ ویژگیهای شخص موجب عدم کارایی می شود. لکن این نگرش واقع بینانه نیست فدرالیسم برخلاف گرایش به شرکتهای بزرگ می تواند از محرک خلاق رقابت بهره برداری کند.

در مورد شرکتهای بزرگ که در آن وظایف تخصصی هماهنگ می شوند، لازم است همه واحدهای مسؤول به منظور زمینه سازی برای انجام توفیق آمیز وظایف کل سیستم با یکدیگر همکاری کنند که این به معنای دعوتی برای گروگان گیری سازمانی است ضمناً امتیاز ویژه منظور شده برای هر شعبه بایستی با امتیاز در نظر گرفته شده برای شعبه دیگر معادل باشد و این موجب رقابت مخرب می شود. در سازمان مبتنی بر فدرالیسم، اجزاء سیستم می توانند از حالت پیوستگی با هم خارج شوند. به این ترتیب اگر دهکده ای مایل به همکاری نباشد، تمامیت از بین نمی رود، چراکه دهکده های دیگری وجود خواهند داشت که در ازای امتیازات وعده داده شده یا پیش بینی شده، شکاف حاصله را پر کنند. در واقع اگر قرار باشد سازمانها از هزینه های فزاینده گروگان گیری سازمانی در امان باشند، لازم است شرکتهای خود را هر چه زودتر وسیعتر به واحدهای کوچک تر تقسیم کنند. از طریق طراحی ماهرانه کار در قالب یک دهکده و به سبب وجود قابلیت انعطاف، می توان تمایلات حرفه ای شدید فرد را برای درج نشانه و امضای وی برکاری که انجام داده و همچنین انجام کار براساس تشخیص و قضاوت فردی و با سرعت دلخواه ارضاء کرد. سازمانهای ژئوسی در صورتیکه کوچک و مستقل بمانند، منعطف خواهند بود.

اکنون به بیان وظیفه مدیریت در قبال مرکز و دهکده ها خواهیم پرداخت:

وظیفه مدیریت دلالت بر چه دارد ؟

در سازمانهای مبتنی بر توافق و قرارداد، هم مرکز و هم دهکده ها نیاز به اداره شدن دارند :

مرکز :

مرکز آینده تحت تسلط برنامه ریزی و نیاز به تنظیم طرحها ، توافق در مورد برنامه ها ، توزیع برنامه ها، هماهنگ کردن کوششهای دهکده برای اجرای برنامه ها قرار خواهد گرفت . هدف مرکز بایستی تأکید بر وابستگی متقابل میان دهکده ها ، تهدیدها یا مقاصد مشترک فدراسیون و درعین حال شناسایی نیازهای فردی دهکده های مختلف باشد ضمناً باید تدابیر لازم برای برآورده کردن انتظارات دهکده ها و اجرای پروژه های مرکز ، توأم با یکدیگر اندیشیده شود . بنابراین فرآیند مورد بحث نوعی بده - بستان و ترغیب و سازکگاری به شمار می رود . به منظور ایجاد توافق میان گروهها و ایجاد وحدت نظر ، آگاهی و هشیاری ، توانایی درک نقطه نظرهای دیگران ، صبر و حوصله ، نکته دانی و ظرافت و مهارت ارتباطی مورد نیاز است . این ، شغل و کاری در خود آتنایی هاست که اغلب توسط یک زئوس هدایت می شود . مکانیسم های فدرالیسم باید بدین صورت باشند که قدرتها از یکدیگر منفک باشد ، و اجرا کنندگان سیاستها نباید دقیقاً همانهایی باشند که سیاستها را تصویب می کنند ، زیرا این حالت قدرت بیش از اندازه ای را به یک گروه اعطاء می کند . در یک ساختار تشکیلاتی فدرال قدرت بایستی با طول مدت تصدی اعمال کننده آن ، رابطه معکوس داشته باشد و بالاخره همه می پذیرند که انسان فردی است دارای علایق متنوع و می تواند به گروههای متعددی تعلق داشته باشد هیچ گروه یا سازمانی نباید احساس کند که می تواند تمامی وجود یک شخص ، وقت او ، انرژی او و علایق او را به خود اختصاص دهد . هیچ کس نمی تواند مدعی شود و دیگران باید فقط به او وفادار باشند . اداره کردن مرکز این اجتماعات کوچک کاری دشوار است چون مشکلات دائماً در حال تغییر بوده و به همین لحاظ ترکیب گروههایی که با آنها سرو کار داریم متعدد خواهد بود . تعارضات فرقه ای و قومی رخ خواهد داد اما اگر به جای تمرکز بر فرقه ها و گروهها ، بر مشکلات و موضوعات متمرکز شونده به صورتی خلاق و ثمربخش حل و فصل خواهد شد . برای یک آتنایی هیچ یک از این شرایط ، تهدید کننده یا غیر عادی نخواهد بود زیرا با نیاز او به تنوع جویی ، قابلیت انعطاف و تحرک ، توافق و تناسب دارد .

در برو کراسی فدرال سیستم حسابرسی ، مکانیسم جمع آوری اطلاعات و عملیات حسابداری ، مالی و پشتیبانی اداری ، برای طی مراحل برنامه ریزی ، مورد نیاز است اما اینها تدابیری برای اطلاع رسانی اند، نه برای کنترل ، برای ارائه خدمت هستند و نه برای سلطه جویی. در این سیستم علی القاعده نیازی به سیستمهای مفصل سنجش و ارزشیابی نداریم زیرا مرکز به غیر از خود ، مسؤول اداره هیچیک از زیر مجموعه ها نیست . کنترل های مالی باید در حداقل باشد و فقط نتایج

و نه همه جزئیات و عملیات را ثبت و ضبط نماید. آپولو باید یاری دهنده و تا حد ممکن کوچک باشد.

دهکده ها :

مقصد مشترک ، غیر رسمی بودن ، رهبری ، فرد گرایی ، صداقت و ابتکار ، مصالح و ابزار مدیریت در دهکده اند رهبری کردن به معنای به بازی گرفتن افراد ، رشوه دادن ، چاپلوسی کردن ، تهدید به خشونت یا ترساندن از اتفاقات آینده نیست . تلاشها باید مبتنی بر تمایل افراد به ادای سهم خود در یک کار مشترک ، مورد قرار گرفتن در حین انجام کار و انجام آن به نحو احسن باشد . فهرست زیر برای استفاد رهبران آینده این دهکده ها (دهکده هایی که به رهبران و نه به مدیران نیاز دارند) تنظیم شده است :

۱- حق افراد برای عدم توافق را به رسمیت بشمارید : عدم موافقت از حقوق شخصی همگان است اما به معنی آن نیست که همه حق تصمیم گیری دارند . تصمیم گیری حق کسی است که مسوولیت تصمیم گیری براساس توافق عموم به وی واگذار شده است .

۲- با برنامه ریزی کنترل کنید نه با بازرسی : افراد برای ارایه اطلاعات لازم برای برنامه ریزی تمایل دارند ولی معمولاً از دادن اطلاعات به منظور بازرسی طفره می روند .

۳- با اعتماد متقابل مدیریت کنید : جلب اعتماد کسانیکه خود آنها را انتخاب کرده اید از کسانیکه به انتخاب دیگران در اختیار شما قرار گرفته اند ، آسانتر است .

۴- از طریق تشکل های گروهی کوچک مدیریت کنید : افراد در گروههای کوچک ، آسان تر با یکدیگر مرتبط می شوند همچنین هر چه گروه اولیه آنها کوچک تر باشد ، بیشتر خودشان را صاحب نفوذ می دانند .

۵- خودتان باشید : سازمانهای مبتنی بر توافق بیشتر شخصی و دوستانه هستند تا غیر شخصی و رسمی .

۶- در مصرف انرژی خود دقت کنید : رهبری در این قبیل سازمانها کاری خسته کننده است رفتار با افراد استقبال از عدم موافقت ، تحمل مخالفت بیشتر ، گوش دادن و کمتر صحبت کردن و

با خود و دیگران صادق بودن ، همگی به انرزی فراوان نیاز دارد . خستگی نباید به جزء افتخارات باشد بلکه باید تخلف تلقی شود .

۷- مفهوم پردازی کنید : توانایی تشخیص الگوها در پدیده ها ، ربط دادن عوامل ظاهراً بی ربط به یکدیگر و ساختن لغاتی که به فرد دید و تصور می دهد ، چیزی است که موجب تمایز دولت مرد (رهبر) از سیاستمدار (مدیر) می شود .

۸- بر وظیفه ، هدف یا محصول مشترک تأکید کنید نه بر نقشها یا وظایف جدا از یکدیگر : یک شغل ، یک شغل است و کسل کننده مگر اینکه بتوان نقش و اهمیت آنرا در رسیدن به محصول نهایی تشخیص داد . نقشهایی که با نتیجه نهایی بی ارتباط باشند ، بی روح اند . این ، ابزار کنترل زئوس است ؛ زئوس دارای عقل و درعین حال جذاب . پیروانی از آپولوها در دهکده ها وجود خواهند داشت که به دنبال ایمنی و تأمین ، قابلیت پیش بینی و آراستگی و نظم و ترتیب در کار خواهند بود . آتناییهایی وجود خواهند داشت که به اتفاق همکارانشان به حل مشکلات خواهند پرداخت صنعتگران و متخصصان دیونیزی نیز وجود خواهند داشت و در نهایت آنها برای رهبری ، ایجاد هدف مشترک ، به رسمیت شناختن استقلال و تفاوتهای خود به یک زئوس نیاز خواهند داشت .

خاتمه :

استدلال کردیم موج مخالفت و مقاومت در برابر آپولو و بنگاه گرایی بروکراتیک را نمی توان متوقف ساخت . در فراوانی اقتصادی ، فردگرایی شکوفا می شود . سازمانهای آپولویی از طریق مجدد مشاغل ، مساعدتر ساختن شرایط و دادن وعده های امنیت مشغله و مشارکت ، تحمل این زندانهای بنگاه را برای فرد گرایان آسانتر نمی کند آپولو باید عقب نشینی کند . باید در جستجوی راههایی برای طراحی و اداره سازمانهایی بود که در آنها خدایان دیگری تسلط داشته باشند و آپولو به اتخاذ چهره ای انسانی و خندان تشویق شود .

در نتیجه این تحول استفاده از پیمانکاران فرعی اصلی پذیرفته شده در کار خواهد بود و گروههای « حرفه ای » تحت رهبری شخصی که برای توفیق در کار بایستی یک چهره پذیرفته شده زئوسی باشد ، با هم کار می کنند . سیستمهای آپولویی بزرگ غیر فدرال ، در صورت عدم تغییر ، احتمالاً پس از چندی خود را تخریب خواهند کرد . اما همه چیز از بین نخواهد رفت کار باقی خواهد ماند زیرا بروکراسی حاکم بر آن به حرکت خود ادامه می دهد و دهکده های جدید ، همانند ققنوس ، از

میان خاکستر معابد یونانی ظهور خواهد کرد . جامعه ، می تواند با تحمل رنج و آشفتگی زیاد به موجودیت و حرکت خود ادا مه دهد پس چه بهتر که با تفکر آگاهانه و اقدام سنجیده از رنج و آشفتگی پرهیز کرد .

فصل هشتم : پیامد ها

خدایان در حال تغییرند . سازمانها برای ادامه زندگی به تجدید ساختار و توازن پرداخته اند به بیانی روشن تر وقوع این تغییر به علت منافع شخصی و برخاسته از غریزه حفظ بقاست . نه به خاطر وجود چشم انداز وسیع برای جامعه یا حتی نظریه مدیریتی جدیدی که نظر سازمان ها را به خود جلب کرده باشد . ما پشت به آینده داریم اما به تدریج به دامن آن می غلطیم سازمانها (برای نمونه ساده مدارس یا بیمارستانها) به سمت یک سازمان مبتنی بر قرار داد که دارای یک هسته مرکزی و ساختاری فدرالی است و با پرداخت حق الزحمه به پیمانکاران از خدمات آنها استفاده می کند ، پیش می روند . از آنجا که سازمانها استخوان بندی اجتماع محسوب می شوند هر نوع تغییر در طرز کار آنها بر همه ما تأثیر خواهد گذارد . در این فصل ما به سه پیامد تغییر مزبور برای اجتماع یعنی افول جامعه اشتغال ، مالکیت جدید و اصول فکری (آینهای) جدید نظر خواهیم کرد:

انحطاط جامعه استخدامی :

امروزه گفتگو درباره مستخدمین سازمان به همان اندازه تعجب آور است که سخن گفتن از خدمتکاران . با وجود این ، فقط دو نسل پیش از این ، خدمتکاری خانگی یکی از مشاغل رده اصلی بود . خانه های مردم طبقه متوسط ، دارای «طبقه بالا» (برای ساکنین) و « طبقه پایین » (برای مستخدمین) بود البته هنوز هم آشپز و باغبان وجود دارد اما امروزه کار آنها را به عنوان تدارک کنندگان غذا و موسسات خدمات باغبانی می شناسیم . رشد فن آوری نیز تأثیرات خود را بر نیروی کار گذاشته است . فن آوری ها به دیونیزی ها و آتنایه ها به عنوان منبع اصلی خود نیاز دارند نه به آپولوئی ها نتایج این تغییرات را به طور کلی در موارد زیر میتوان خلاصه کرد :

۱_ مشاغل و حرفه هایی که کوتاه مدت شده اند :

برای سازمانهایی که از فن آوری جدید استفاده می کنند ، با صرفه تر آنست که به جای پرداخت حقوق و دستمزد ثابت به عده زیادی از کارکنان جدید ، حق الزحمه براساس میزان انجام کار بپردازند . استخدام پیمانی احتمالاً در سازمانهای جدید ، گسترده خواهد بود . وقتی سازمان تنها به دو روز از توانایی خلاق یا مهارت یک فرد نیاز دارد ، استخدام وی برای تمامی روزهای هفته ضرورتی ندارد . البته هنوز کارکنانی به صورت دائمی استخدام می شوند (مانند افراد شاغل در هسته تخصصی)، اما حتی برای اینان نیز امکان دارد طول مدت استخدام کوتاه تر از سابق باشد . شاید فرانسوی ها که معتقدند انسان سه دوره زندگی دارد : دوران یادگیری ، دوران کار کردن و

دوران زندگی کردن، درست می‌گویند. شاید در آینده به ندرت بشنویم کسی در سنین شصت سالگی در باره دوران استخدام خود صحبت کند، همانطور که در باره دوران تحصیل خود نیز صحبت نمی‌کند.

۲ زندگی پس از دوران اشتغال :

مردم پس از دوره اشتغال رسمی، به صورت غیر رسمی به کار اشتغال داشته و کار با وجود وقفه‌هایی که تا حد امکان گسترده می‌شود. زندگی پس از دوره اشتغال، دنیایی است که به زئوس‌های کوچک، دیونیزی‌های منزوی و آتنایی‌های عصیانگر تعلق دارد. استخدام دائمی به تدریج منسوخ می‌شود زیرا سازمان‌های آپولوپی همانند خانواده‌های طبقه متوسط بعد از جنگ جهانی دوم، به تدریج از وسایل خود کار استفاده کرده و یا کارهای خود را به پیمانکاران فرعی واگذار می‌کنند. بسیاری از ما، خواهی نخواهی ناگزیریم در قسمت عمده عمر خود از زئوس و دنیوسیوس پیروی کنیم. معبد‌های آپولو از بین نخواهد رفت، زیرا سازمانهای جدید باید به همان اندازه که دارای ساختاری آزاد و منعطف هستند، مقررات دقیقی را نیز مراعات کنند. البته معابد مزبور کوچکتر و کم ارتفاع تر شده، قضا یا فرصت کمتری برای اشتغال در اختیار داشته و با ورود و خروج از آنها ضوابط انتخاب خواهد شد.

نوع جدید مالکیت :

پیچیدگی، عدم انعطاف و ضایعات فزاینده ناشی از بزرگی اندازه از عوامل مهم روی برگرداندن از آپولو است ولی مهمترین عامل، عدم تمایل افراد به «مملوک بودن» حتر در ازای دستمزدی قابل توجه است هیچکس مایل نیست به عنوان «منبع انسانی» شمرده شود. در سازمان‌های اشتغال‌زا که در شرایط صنعتی شدن رشد کردند، جدایی سرمایه و نیروی کار نتیجه‌ای کاملاً ملموس بود. تنها راه بهره‌مند شدن کارکنان از مزایای رشد سرمایه، در خواست مزد بیشتر بود. طبیعتاً با چنین درخواست‌ها یا مخالفت می‌شد چون موجب کاهش رشد سرمایه می‌گردید از نتایج جالب منسوخ شدن تدریجی اشتغال دائم و پیدایش اشکال جدید سازمان، میتواند آشتی میان سرمایه و نیروی کار باشد. دیونیزی‌ها دوست ندارند توسط کسی اداره شوند یا مملوک کسی باشند. در نتیجه اینان، نه تنها به دنبال سازمانهای مبتنی بر توافق و رضایت هستند (که در تصمیم‌گیری‌های مهم آنها حق و تو داشته باشند)، بلکه به دنبال سازمانهایی می‌گردند که به نحوی متعلق به خودشان باشد، نه به دیگران. ما به دنبال شیوه‌هایی هستیم که در پی آنها، مزایای مالی بیشتری از رشد سرمایه، مستقیماً نصیب کسانی شود که در سازمانها کار می‌کنند. در ادامه چندین مورد آنها را به اختصار بیان می‌کنیم :

۱- واگذاری سهام به کارکنان : مالکیت جدید به صورتهای مختلفی ظاهر خواهد شد بدیهی ترین و محکم ترین شکل آن واگذاری سهام شرکت به کارکنان است . شرکتهایی که برای نخستین بار به شرکت سهامی عام تغییر حالت می دهند ، سهام خود را با تخفیف به کارکنان خود ارائه می کنند . انتقال بخشی از کسب و کار به این ترتیب به کارکنان و روند جدید مالکیت و تصدی شرکت توسط کارکنان موجب می شود آنها مخاطرات موجود در مالکیت سازمان را عملاً درک کنند و مسئولیت خنده ای که با قیمت نازل در محدوده توانایی شان به آنها سپرده شده است ، بپذیرند .

۲- تعاونی ها : تعاونیها کاملترین و پیشرفته ترین شکل مالکیت سهامی به شمار می روند . در این شکل از مالکیت ، کلیه اعضاء تعاونی مالک محسوب می شوند . نظر به اینکه مالکیت ، کلاً متعلق به کارکنان تعاونی است ، آنان خود را اعضای تعاونی میدانند نه کارکنان و مستخدمین آن . در این حالت پیوند کامل سرمایه و نیروی کار عملی می گردد .

۳- مالکیت به صورت تراست : مالکیت کارکنان بر سازمان می تواند شکلی قانونی به خود بگیرد . به این ترتیب که کارکنان صاحبان رسمی سازمان شناخته می شوند . این امر به صورت گروهی و از طریق یک تراست که به نمایندگی آنان عهده دار مالکیت شرکت می شود ، تحقق می یابد . این حالت مانند اعمال مالکیت از راه دور می باشد و به اندازه موردی که فرد مستقیماً در سرمایه های شرکت سهیم است ، جذابیت ندارد .

۴- نمایندگی : مالکیت می تواند به شکل نمایندگی نیز تحقق پذیرد . وقتی سهامی شدن در سرمایه غیر ممکن باشد (برای مثال در شرکتهای دولتی) و یا زمانی که این تدبیر در عملیات تولیدی بسیار بزرگ به لحاظ کوچک بودن سهم یا فرد مشکل و بی تأثیر به نظر آید ، باید در صدد پیدا کردن راهی بود که از آن طریق به کارکنان فرصت اظهار نظر در مورد چگونگی استفاده از سرمایه داده شود . امروزه دمکراسی مبتنی بر نمایندگی شیوه ای است که به شدت مورد توجه قرار گرفته است .

پارادایم های جدید :

اساساً پارادایم عبارت از مجموعه مفروضات است که اگر آنها را تغییر دهیم ، عقاید و نظریه ها نیز تغییر می کند . مجموعه مفروضات ما در برابر افراد ، کار و سازمانها نیز جامعه را در مسیر خاصی قرار می دهد . اکنون به بررسی تغییرات این پارادایم ها می پردازیم :

۱- مبارزات و فشارهای نهضت زنان : آن چه که موجب جنبش آزادی زنان شده است بحران سازمانهای آپولویی نیست . بلکه حرکت به سوی استقرار بیشتر فرهنگ کار و فرهنگ اصالت فرد است که قطعاً اشتغال زنان را به صورتی شایسته در رده های بالا ، میانی و نیز در دوره های پایین سازمانها تسهیل کرده است . فشار نهضت طرفداری از حقوق زنان در فرهنگهای آتنایی و دیونیزی بیشتر به چشم می خورد و خصوصیات مردانه بیشتر در ژئوس و آپولو نمود دارد . هر قدر سازمانی بیشتر آتنایی و دیونیزی باشد ، فشار و کوششهای زنان بیشتر خواهد بود و بنابراین برای آنان آسانتر خواهد بود که در آن نفوذ نسبی داشته باشند . بنابراین تضعیف آپولو ، موقعیت مناسبی برای زنان محسوب می شود .

۲- دنیای مبتنی بر اعتبار : دنیای آینده دنیایی منعطف تر خواهد بود . به علت کوتاه بودن مدت اشتغال ، موارد تغییر شغل بیشتر خواهد بود. کار همزمان برای چند سازمان و انجام فعالیتهای ذوقی به صورت کسب و کاری کوچک در کنار زندگی مرسوم خواهد بود . درعین حال دنیای آینده از لحاظ تأمین شغلی ، دنیایی نامطمئن تر خواهد بود . دیونیزی-ها تأمین شغلی را از تخصص حرفه ای خود بدست می آورند . مدارک و گواهینامه های حرفه ای ممکن است فرصت کار و کسب در آمد را در جامعه دیونیزی فراهم کند ، اما در صورتیکه کا همه زندگی فرد به شمار نرود و برای وی اعتبار نیافریند ، موجب موفقیت وی نخواهد شد بنابراین وقتی جامعه شایسته سالاری و اعتبار جایگزین جامعه اشتغال و استخدام شود ، این موقعیت برای جامعه ایجاد می شود که الگو و نمونه های فراوانی برای موفقیت در زندگی ایده آل تنظیم شود.

در آخرین بحث ، پرسشهای سناریوی اخیر را به اختصار بررسی خواهیم کرد :

۱- با چه منابعی گذران خواهیم کرد ؟ ... دولتها می توانند تدریجا بیمه یا مزایای بیکاری ، مزایای تکمیلی و حقوق بازنشستگی را جزء درآمدهای اصلی افراد و نه در آمد جانبی آنها به حساب آورد.

۲- چگونه خود را آموزش خواهیم داد ؟... آموزش مستمر باید به عنوان یک واقعیت جدی تلقی شود شاید زمانی برسد که دولت ایده فرصت آموزشی را برای کسانی که در مرحله میانی زندگی هستند، عملی کند .

۳- چگونه از خود محافظت خواهیم کرد ؟ ... انجمنهای صنفی باید از نوایجاد شوند تا هم وظیفه تعیین استاندارد را عهده دار شوند و هم از منافع اعضا خود حمایت کنند ، زیرا اعضا با لقوه انجمنهای صنفی در مقابل نیروهای قوی ایستادگی خواهند کرد .

۴- تغییر نابودی؟... از آنجا که سازمانها قادر نیستند آینده ای متفاوت با آنچه تا به حال با آن عادت داشته اند تصور کنند ، لذا سعی می کنند کاری را که در آن از بیشترین مهارت برخوردارند با سرعت و جدیت بیشتر ادامه دهند اما به این ترتیب در واقع به کاری می پردازند که به تدریج به کاهش و نقصان می گراید . سازمانها ممکن است جای تغییر ، پژمرده شده و بیوسند اما الزاماً نباید چنین شود . اگر مدیران متوجه شوند چه اتفاقی در حال رخ دادن است و چه امکاناتی برای آنها وجود دارد ، آنگاه تعداد بیشتری از آنها به جای اینکه آینده را مورد بی-اعتنایی قرار دهند ، آنرا آزمایش خواهند کرد .

پایان