

# مشاهیر مدیریت

## ماری پارکر فالت<sup>۱</sup>

نوشته‌ی: دکتر حسین رحمان سرشت  
دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

### چکیده

در تناورشدن درختِ علمِ مدیریت مردان و زنان بسیاری سهیم بوده‌اند، اما نام خانم ماری پارکر فالت در ردیف نام‌آورانی که با طرح به موقع خود اشتهاری درخشنده یافته‌اند جایگاه شایسته‌ی خود را کسب نکرده است. در میان مباحثی که او مطرح می‌سازد مفاهیمی چون قانون موقعیت یا اقتضای شرایط، قدرت و اقتدار رهبری، شیوه‌های حل اختلاف و مشارکت در تصمیم‌گیری به چشم می‌خورند. می‌دانیم که این مفاهیم امروز نه تنها جای خود را در ادبیات مدیریت خالی نکرده‌اند، بلکه به صورتی گسترده‌تر مطرح شده‌اند. با نگاهی به محتوای ماندگار

نوشته‌های فالت در شرایط عمومی بی‌مهری نسبی به رشته‌های او قابل قبول نمی‌نماید.

مباحث فالت در دهه‌های اول قرن بیستم یعنی هنگامی که دیدگاه‌های امثال تیلور و گیلبرت برای کارآیی تصویری بی‌روح و ماشینی‌گونه از سازمان‌ها ترسیم می‌کردند با قایل شدن روح و اراده برای سازمان‌ها از آن‌ها سیمایی دیگر ارائه دادند. در واقع مباحث او نه تنها در آن هنگام قابل توجه بودند بلکه حتی مدت‌ها پس از آن هم ارزش توجهی شایسته دارند. اما اکنون که مفاهیمی چون کنترل، مدیریت مشارکتی، و نظایر آن‌ها با جلوه‌هایی نو مطرح شده‌اند، مرور دوباره‌ی دیدگاه‌های فالت که به حق می‌توانند اساس مفاهیم اخیر تلقی شوند کاملاً قابل توجه است. این مقاله نکات اصلی مباحث فالت را به نقل از کتاب "مدیریت پویا"<sup>۱</sup> ویراسته‌ی متکاف و اورویک شرح و با یک نتیجه‌گیری کلی به آن‌ها پایان می‌دهد.

### مقدمه

در جای جای تاریخ با نام‌هایی برمی‌خوریم که "پیشگام یا پیش‌کسوت" نامیده شده‌اند برمی‌خوریم و به نظر می‌رسد در حوزه‌ی علم مدیریت کسی برای عنوان "پیشگامی" شایسته‌تر از خانم ماری پارکر فالت نباشد. در واقع نظریه‌هایی که او در دهه ۱۹۲۰ مطرح ساخت در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مورد توجه روان‌شناسان اجتماعی قرار گرفت. با این حال، مباحث او تنها صدای رسا در برهوت نظریه‌های مدیریت در آن ایام بود.

او در ۱۸۶۸ در بوستن ایالات متحده آمریکا متولد شد. پنج سال در دانشکده‌ی رادکلیف بوستن و یک سال در دانشکده‌ی نیومهام کمبریج انگلیس تحصیل کرد. مطالعات دانشگاهی او حوزه‌هایی چون فلسفه، سیاست‌شناسی و اقتصاد را دربر می‌گرفت. به محض فراغت از تحصیلات دانشگاهی، علاقه‌ی واقعی او به مردم و مسایل‌شان، بویژه مسایل مردمی که مورد

تبعیض قرار گرفته بودند، او را به حرفه مددکاری اجتماعی کشاند. فالت ابتدا به باشگاه جوانان ملحق شد و متعاقب آن به فعالیت‌های اجتماعی روی آورد. بالاخره به مشاوره‌ی حرفه‌ای پرداخت. این کار زمینه‌ی دیدار و گفت‌وگوی او را با بازرگانان و مدیران فراهم ساخت. آشنایی فالت با امور و مسایل آن افراد، آن چه را که او "ضروری‌ترین نیاز فکری امروز" نامید فرا راهش قرار داد. فالت نمی‌خواست به "نیاز فکری امروز" همه‌ی مردم بپردازد و صرفاً بر یافتن و پاسخ‌گویی به نیازهای افراد خاص (مدیران) اهتمام داشت. سهم برجسته‌ی فالت در ارتقای دانش مدیریت این است که او توانست علایم محسوسی را که می‌شد در مورد رویکرد جدید به مدیریت دریافت، به وضوح و به خوبی لمس و آنها را به صورت فلسفه‌ای عام مطرح کند.

اعتقاد به این که فرد می‌تواند کار را از انسان، امیدها، دغدغه‌ها و آرزوهایش جدا سازد و نمی‌توان به کار و کسب به عنوان یک سلسله روابط علت‌ها و معلول‌های انتزاعی نگریست، اساس نگرش فالت به مدیریت است. به نظر این محقق مدیریت را باید به عنوان فرآیندی مستمر از مناسبات میان مردم مورد توجه قرار داد.

نظریه‌های عمده ماری فالت ابتدا در یک رشته از مقالاتی که در آمریکا یا انگلیس منتشر شده بازتاب یافته و سپس در کتابی با عنوان "مدیریت پویا" زیر نظر متکاف و اورویک به چاپ رسیده‌اند.

زمینه‌های اصلی مورد توجه فالت در مقالاتی با عناوین زیر عرضه شده‌اند:

مخالفت یا ناسازگاری سازنده

صدور دستورات

قدرت / اقتدار / اختیار

روان‌شناسی کنترل

رهبری نظری و عملی

چگونگی حرفه‌ای شدن مدیریت

در ادامه هریک از این عنوان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرند.

## ناسازگاری سازنده

معمولاً عکس‌العمل طبیعی به ناسازگاری آن را یک پدیده بد قلمداد کردن است. بنابراین همیشه بر پرهیز از کارهایی که ناسازگاری را به دنبال می‌آورد تاکید می‌شود. اما مواجهه مظهر ناسازگاری و اختلاف است اختلاف در عقاید و منافع. از این رو نه تنها اختلاف به خودی خود خوب یا بد نیست بلکه فرصتی به وجود می‌آورد تا نتیجه‌ای خوب یا به دست آید. به کارگیری اختلاف به صورت سازنده، نتیجه‌ی خوبی به ارمغان می‌آورد و به عکس اگر به صورت غیر سازنده به کار گرفته شود نتیجه‌ی بدی به بار می‌آورد. از آنجا که اختلاف در زندگی و کار اجتناب‌ناپذیر است، مدیران باید به کارگیری سازنده‌ی آن را بیاموزند.

سه روش برای حل ناسازگاری وجود دارد:

تفوق - غلبه‌ی یک طرف بر طرف دیگر؛

مصالحه - هردو طرف از بخشی از آن‌چه می‌خواهند صرف نظر کنند؛

هم‌گرایی - یافتن راه حل جدیدی که نیازهای واقعی هردو طرف را برآورده سازد؛

تردید نیست که تفوق‌جویی بد است. به بیان ساده، در این روش حل ناسازگاری، قاعدتاً یکی غالب و یکی مغلوب است. در این حالت باید انتظار داشت طرف مغلوب مترصد بماند تا در اولین فرصت ممکن خصومت خود را نشان دهد. مصالحه و سازش بهتر است اما مطلوب‌تر از آن هم است. برای مصالحه، طرفین باید نیازها و تمایلات‌شان را تعدیل کنند، هر چند این امر ناخوشایند باشد. به عبارت بهتر هردو طرف باید از بخشی از توقعات را که برای آنان غیرقابل چشم‌پوشی است چشم‌پوشند. این که هردو طرف چقدر از خواسته خود کوتاه می‌آیند به قدرت نسبی طرف مقابل بستگی دارد. وقتی که قرار به مصالحه باشد، طرفین به منظور کسب قدرت چانه‌زنی بیشتر، توقعاتی بیش از آن‌چه در اصل انتظار دارند به دست آورند مطرح می‌سازند.

به نظر فالت هم‌گرایی به‌عنوان سومین راه از راه‌های حل اختلاف، از تفوق‌جویی و مصالحه کارسازتر است. او فرآیندهایی را به عنوان مثال مطرح می‌سازد و روش کاملاً جدیدی را برای هم‌گرایی عرضه می‌دارد. برای هم‌گرایی، در اولین قدم هر طرف باید خواسته‌ی خود را

به صورتی واضح و بی‌شائبه بیان کند. ممکن است این روش به آسانی به آنچه او ارزیابی مجدد می‌نامد منجر شود:

- ۱- شکستن تقاضاهای کلی به عناصر جزئی تشکیل دهنده‌ی آن انتظارات کلی؛
- ۲- بررسی مفهوم نمادها (سمبول‌ها)؛
- ۳- آمادگی برای پاسخ‌گویی به طرف دیگر؛

اگر این کار به وسیله هر دو طرف انجام شود، ممکن است اختلاف نظر را به وحدت نظر تبدیل کند و هر دو طرف روش واحدی را که نیازهای واقعی‌شان را برآورده می‌سازد دنبال کنند. این روش باعث پیشرفت می‌شود زیرا فرصت و زمینه‌ی جدیدی را برای تفاهم و خشکاندن همیشگی ریشه‌ی اختلاف به وجود می‌آورد.

هرچند هم‌گرایی بهترین روش است، دستیابی به آن لزوماً آسان نیست. حصول به هم‌گرایی مستلزم سطح بالایی از هوش، درک عمیق، تشخیص و بیش از همه خلاقیتی ماهرانه است. شاید جنگیدن راحت‌تر باشد؛ ما از سلطه لذت می‌بریم، به جای پیشنهاد و اقدامات فعال، نظریه‌پردازی می‌کنیم. ما برای هم‌گرایی آموزش ندیده‌ایم. اما به رغم مشغله‌های مدیریت، باید برای ایجاد تفاهم کوشش شود. هم‌گرایی اختلاف را حل و مفاهمه را به صورتی سازنده برای پدیدآوردن موقعیتی جدید و بهتر عرضه می‌کند. اما از آن‌جا که اختلاف همیشه همراه ما است، بهترین کار، آموزش به کارگیری این هم‌گرایی است.

### صذور دستورات

این مقاله در ۱۹۲۵ یعنی وقتی که تقریباً همه مدیران وعده طرح‌های انگیزشی و وعید اخراج از کار را به‌عنوان تنها نیروی محرکه محیط کار می‌شناختند، عرضه شد. این مقاله به دلیل دربرداشتن عمق دریافت نویسنده از مشکلاتی که اکثر مدیران در دوره‌ی جنگ جهانی دوم با آن‌ها روبرو بوده‌اند، جایگاهی استثنائی دارد. البته نکات مطروحه در مقاله پس از جنگ جهانی دوم به وسیله‌ی روان‌شناسان اجتماعی نوسازی شده و به روز درآمده است، اما اگر مدیران شاغل فراتر از به کارگیری افکار فالت نرفتند، در عوض صحنه‌ی صنعت و تجارت به کلی متحول شد.

امروزه اگر از مدیران بپرسند که شغلشان چیست بخشی از جواب آن‌ها این خواهد بود که "وداشتن دیگران به کار" عده‌ی کمی اضافه خواهند کرد: "با کارایی" و عده‌ی کم‌تری پاسخ خواهند داد: "برای حصول به ظرفیت بهینه". مورد نیاز بهینه کردن ظرفیت است و چگونگی صدور دستورات اثر قابل ملاحظه‌ای بر میزان و شدت تحقق عملکرد بهینه دارد. عنوان مقاله "صدور دستورات" به طور ضمنی به آن‌چه فایول می‌خواهد با لغت "فرمان" انتقال دهد، اشاره و ظاهراً این طور القا می‌کند که شغل مدیران در ساده‌ترین وجه دستور دادن است. اما هیچ برداشتی گمراه‌کننده‌تر از این نیست که مدیریت را مترادف با دستور دادن تصور کنیم. به نظر می‌رسد این مقاله حدود ۴۰ سال زودتر از کریس آرجیریس که دستور دادن یک نفر را به نفر دیگر تحقیر نفر دوم به وسیله‌ی نفر اول قلمداد کرد صدور دستور را تحقیر دستور گیرنده محسوب کرده است. به نظر خانم فالت باید دید دستورات چه گونه و چرا صادر می‌شوند.

نگاهی گذرا به روان‌شناسی محض بیانگر آن است که:

- ۱- صدور دستور به خودی خود نتایج مطلوبی را به بار نمی‌آورد.
- ۲- به صرف این که دستوری به طور نظری پذیرفته شده است نمی‌تواند صد در صد عملکردی خوب را تضمین کند.
- ۳- اقدام عمدتاً محصول عاداتی است که ضمن تجربیات اندوخته شده در سال‌های عمر شکل می‌گیرند.

۴- مدیران باید برای کارکنان‌شان مدل‌های رفتاری و نگرش‌های ذهنی پایداری بسازند.

۵- این مدل‌ها و طرز تفکرها باید به وسیله‌ی آموزش به وجود آیند.

۶- مدیران باید آمادگی دریافت واکنش نسبت به اعمال خود باشند.

۷- ممکن است افراد با هم اختلافاتی داشته باشند.

۸- دستورات باید اختلافات را حل کنند و نباید اختلاف‌آفرین باشند.

این نکات این طور به نظر می‌آورد که فالت کار مدیر را آماده کردن کارکنان برای پذیرفتن بی‌چون و چرای دستورات می‌داند. بی‌شک این کار شدنی است و در جاهایی مانند ارتش نیز انجام شده است. اما خانم فالت به هیچ وجه معتقد به دنبال کردن چنین روش‌هایی نیست. او هم

به روش و هم به محتوای صدور دستور به روال معمول انتقاد دارد. او در آغاز از روش نامطلوبی که برای صدور بسیاری از دستورات به کار می‌رود انتقاد می‌کند. وقتی دستوری به نحوی نامطلوب صادر می‌شود، در درون فرد چه اتفاقی می‌افتد؟ خلق او تنگ می‌شود، اخم‌هایش درهم می‌رود و در موضع تدافعی قرار می‌گیرد. او به فکر "حق و حقوقش" می‌افتد. این روش صحیحی برای واداشتن افراد به خوب یا کاراً رفتارکردن نیست. اما در آن طرف هم مدیر یا سرپرستی را می‌بینیم که از فرط صمیمیت با کارکنانش نمی‌تواند از آنان کاری بخواهد. این هم منجر به عملکرد ضعیف کارگران می‌شود.

راه حل مشکل به طرز فریبنده‌ای ساده می‌نماید. راه حل مشکل، مطالعه‌ی مشترک اوضاع برای یافتن قانون شرایط و موقعیت و اعمال مقررات بی‌روح است. بدین ترتیب دیگر حتی لازم نیست کسی به کسی دستور دهد. این موقعیت است که حکم می‌کند چه کسی چه کار کند؟ اما موقعیت باید از هر لحاظ مطالعه شود و نباید صرفاً جزئی از آن زیر ذره‌بین قرار گیرد. علاوه بر این، مطالعه باید به طور مشترک به وسیله رییس و مرئوسان انجام شود. این که یک وضعیت باید به طور همه‌جانبه بررسی شود، حتی در ۱۹۷۰ هم به قدر کافی درک نشده یا اگر هم درک شده به اندازه کافی در نظریه‌ها یا اعمال مدیریت بازتابی عینی نیافته است. ما هرگز نمی‌توانیم به طور موثر، بخشی از یک موقعیت را اداره کنیم، همواره باید کل موقعیت را در نظر بگیریم. همه‌ی عوامل مشترک، عوامل موثر، جنبه‌های شخصیتی و نگرشی و حتی گذشته، حال و آینده باید مد نظر قرار گیرند.

وقتی این مطلب بیان می‌شود به نظر واقعیتی واضح و مبرهن جلوه می‌کند. اما شاید این موضوع حقیقی، آرمان‌گرایانه باشد. سوالات پیش‌پاافتاده‌ای که این مقوله به ذهن می‌آورد این است که چه تعداد از مدیران قادر یا مایل‌اند قدرتشان را با دیگران تقسیم کنند؟ چه تعداد از کارکنان به قدر کافی باهوش، آینده‌نگر و نسبت به مدیران خوش‌گمان‌اند تا اگر هم مترصد استفاده از قانون موقعیت نیستند حداقل پذیرای آن باشند. ماری فالت می‌گوید که مدیران باید "نگرشی را که لازمه‌ی مطالعه و تصمیم‌گیری مشارکتی" است به وجود آورند. اما تا رسیدن به آن مرحله چه قدر فاصله داریم. شخص بدبین خواهد گفت "از این جا تا ابدیت" و آدم خوش‌بین می‌گوید: "دو نسل از مدیران". برخی از نظریه‌پردازان و بسیاری از مدیران می‌گویند که بهترین

وضعیتی که می‌توانیم آرزو کنیم حصول به موازنه قوا براساس منافع کاملاً متضاد است. در این مرحله‌ی زمانی است که می‌توان پرسید اگر اصولاً ادعای دوستی وجود داشته، آن ادعا را چه کسی مطرح کرده است. فالت در حالی که از یک تئوری عمومی دور می‌شود، نمونه‌های مشخصی از مشکلاتی را که در مورد صدور دستورات مطرح است ذکر می‌کند.

۱- بسیاری از مردم مایل به کارکردن با دیگران هستند، اما از این که احساس کنند کسی "بالای سرشان" ایستاده جداً بیزارند.

۲- بسیاری از کارکنان، بویژه کارکنان ماهر، با اجرای کار خود به خوبی آشنا هستند و از نحوه‌ی انجام کار خود احساس رضایت می‌کنند. بنابراین آنان از کسانی که به ایشان بگویند چه‌گونه کارشان را انجام دهند و بخواهند جزئیات کار را به آنان یاد دهند بدشان می‌آید.

۳- صدور دستورات، به خصوص اگر همراه با جزئیات باشد، مسؤولیت شخص دستور گیرنده را از او سلب می‌کند. اگر اشتباهی بروز کند این پاسخ که "من دقیقاً کاری را که به من گفته شده بود، انجام دادم" بهانه‌ی بسیار خوبی برای سلب مسؤولیت از خود خواهد بود. تیلور نظری مغایر با فالت دارد. به نظر او مسؤولیت باید حتی‌المقدور از کارگران کارخانه به مدیران منتقل شود. اما فالت قایل به توزیع مسؤولیت میان افراد و بویژه در سطوح پایین است.

۴- دستورات به مفهوم رایج، موجد تضاد میان آزادی و فرمانبری است.

۵- دستوری که پاسخی به قانون موقعیت است باید تغییر موقعیت را لحاظ کند و نقش مدیریت را در ایجاد آن تغییر در نظر گیرد.

از جهتی به نظر می‌رسد این مقاله دارای تناقضاتی ذاتی باشد. ابتدا ماری فالت می‌گوید: مدیران باید اصول زیربنایی روش‌های مختلف در صدور اوامر را بیاموزند. سپس او می‌گوید مدیران باید روش معقولی را برای صدور دستورات برگزینند. متعاقباً بنابر توصیه‌ی فالت مدیران باید آن روش را به کارگیرند، نتیجه‌ی آن را بیامایند و حاصل را ببینند. اواسط مقاله‌ی او حاوی این نظریه است که "یک بهترین روش" وجود دارد. به عبارتی او قابلیت اتکای به "تنها روش مؤثر" را القا و در پایان اشاره می‌کند که:

ما دانشجویان تحقیقات اجتماعی و صنعتی اغلب به صورتی مبهم سخن می‌گوییم. حتی گاهی اوقات ما نمی‌دانیم، چه می‌دانیم و چه



نمی‌دانیم. [چه‌گونه] می‌توانیم از این ابهام پرهیز کنیم؛ [از طریق] یک: کسب آگاهی نسبت به آن‌چه باورش داریم، دو: کسب آگاهی نسبت به آن‌چه باور نداریم، سه: تشخیص زمینه‌ای که در فاصله بین آن‌چه می‌دانیم و آن‌چه نمی‌دانیم قرار دارد و آزمون تجربیات یا افکار جدید در آن زمینه.

شایسته است که بحث بسط داده شود و گفته شود که مدیران باید آگاهانه مراحل سه‌گانه پیش گفته را بویژه برای صدور دستورها طی کنند.

### قدرت / اقتدار

احتمالاً این بحث را راحت‌تر از سایر مباحث می‌توان خلاصه کرد. در آغاز باید به این واقعیت تردیدناپذیر اشاره کنیم که تا وقتی طرفین منازعه در صنعت خواهان حل اختلافات خود از راه چانه‌زنی باشند هر طرف برای به کرسی نشاندن حرف خود نیز قدرت خواهد داشت. در کل بسیاری از مردم گرایش یا نیازی به داشتن نوعی قدرت دارند. پی بردن به این که آیا نیاز به قدرت یک گرایش غریزی است و به خودی خود باید ارضا شود یا این که تنها وسیله‌ای برای دست یافتن به هدفی مشخص است به هیچ وجه امر ساده‌ای نیست. مطلب این است که مردم به دنبال کسب قدرت‌اند. اما باید دید وقتی مردم به قدرت می‌رسند با آن چه می‌کنند. این سؤال ما را به تمایز قایل شدن میان "قدرت بر" و "قدرت با" هدایت می‌کند.

"قدرت بر" فارغ از این که قدرت در دست چه کسی باشد، محکوم شدنی است. "قدرت بر" به معنی وادار کردن دیگری به تبعیت از اراده‌ی شما است، به معنی بیزاری است و معنای واکنش را دربردارد. "قدرت بر" به معنای نیاز به اقدام برای کسب قدرت بیشتر به وسیله‌ی مغلوبان برای تجدید مبارزه برای غلبه بر فاتحان قبلی است. با وجود این، او می‌گوید: بیشتر ما سعی می‌کنیم که "قدرت بر" را به دست آوریم: فروشندگان سیار، آگهی و تبلیغ‌کنندگان، مدیران، اتحادیه‌های تجاری و ... آدم و سوسه می‌شود بگوید حتی کسانی که در دو دهه‌ی شصت و هفتاد برای مقابله‌ی منفی در تظاهرات شرکت می‌کردند، همگی خواهان قدرت بوده‌اند. روش‌های کاهش "قدرت بر" به طور خلاصه به این شرح عرضه شده‌اند: استفاده از همگرایی (حل اختلاف به

نحوی که خواسته‌های واقعی دو طرف لحاظ شود) و استفاده صحیح از رفتار متقابل و به‌کارگیری "قانون موقعیت" از جمله‌ی آن روش‌ها هستند.

واقعیت این که در این بحث "قدرت با" چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد، هرچند انسان متوقع است که این نوع قدرت محور این بحث باشد. به نظر می‌رسد که در جمله‌ی: "هر تقاضایی برای قدرت باید بررسی و مشخص شود هدف از قدرت خواهی کسب قدرتی یا قدرتی مشترک است"، تنها به طور تلویحی به آن نوع قدرت اشاره می‌کند.

آیا همین جمله، دقیقاً تفاوت آن دو قدرت را مشخص نمی‌کند؟ "قدرت بر" قدرتی غیر وابسته و مستقل است که منحصرأً برای کسب سود فرد یا گروهی که آن را مورد استفاده قرار می‌دهند، به کار می‌رود. اما وقتی دو فرد یا دو گروه، قدرت‌شان را برای دستیابی به راه حلی که رضایت طرفین را دربردارد، روی هم قرار دهند، "قدرت مشترک" به وجود می‌آید. بنابراین به نظر می‌رسد "قدرت با" همکاری با یک‌دیگر برای دستیابی به همگرایی است.

خانم پارکر در ادامه می‌گوید: "به نظر من در فروشگاه یا کارخانه، مدیر نباید از "قدرت بر" کارکنان برخوردار باشد، همان‌طور که کارگران نباید از چنین قدرتی بر مدیر برخوردار باشند." به نظر می‌رسد برخوردار نبودن از "قدرت بر"، مدیران را از داشتن حق صدور دستورات محروم سازد و ما را به "قانون موقعیت" رهنمون شود که در آن، کارگران و مدیران توانان دستورات را از واقعیات کسب می‌کنند.

اما بد نیست در مورد چگونگی واکنش احتمالی پارکر فالت به شرایط چند دهه‌ی بعد تاملی کنیم.

او در صورت ادامه‌ی حیات نسبت به اتفاق‌هایی که در دهه‌ی ۶۰ و اوایل ۷۰ میلادی افتاد چه عکس‌العملی نشان می‌داد؟ طی این سالها برخی از اتحادیه‌های کارگری "قدرت بر" را برای افزایش دائم دستمزدها، تحمیل اضافه‌کاری به عنوان جزئی ضروری از کار، پافشاری بر بازگشت به کار کارگران اخراجی و تعلیقی به کار گرفتند. اگر گفته‌ی خانم فالت را مبنای قضاوت قرار دهیم، این "حق کارفرمایان بود که در مقابل هرگونه تلاش اتحادیه‌ها برای کسب "قدرت بر" ایستادگی می‌کنند." واکنش خانم فالت به این جریان را می‌توان تصور کرد: احتمالاً تحیری وحشت‌آمیز نسبت به اجازه‌ی وقوع این ماجرا از سوی کارفرمایان!

به هر حال در این بحث، خانم فالت به ما نمی‌گوید که "قدرت با هم" چه گونه به دست می‌آید و شاید هم اصولاً صحیح نباشد انتظار داشته باشیم یک فکر تازه خلق شده به طور تمام و کمال اظهار و کاملاً عملی شود. شاید تحقق این فکر جدید به جمعی از افراد و گروه‌های ذیصلاح نیاز داشته باشد. اگر چنین توقعی داشته باشیم باید یادی هم از پنبه دانه به خواب دیدن شتر کنیم. در هر حال نمی‌توانیم مدیریت را از مسؤولیت فراهم آوردن شرایط به گونه‌ای که کسب "قدرت با هم" فراهم شود، مبرا بدانیم.

ادامه‌ی مقاله صرف بررسی نیاز به قدرت در اتحادیه‌های حرفه‌ای می‌شود که بی‌تردید تحت تاثیر اوضاع امریکا در اواسط دهه‌ی ۱۹۲۰ بوده است. ماری فالت ابتدا دلایل احتمالی موجود در پس نیاز به قدرت یا انگیزه‌های قدرت‌طلبی را مورد سؤال قرار می‌دهد و سپس خود یازده دلیل برای این موضوع عرضه می‌دارد. این دلایل از میل غریزی به قدرت به عنوان شیوه‌ای برای دستیابی به دستمزدهای بالاتر، تا دلزدگی ناشی از شرایط صنعتی جدید و میل به ابراز وجود و ابراز خودباوری تغییر می‌کند. او سپس بحثی طولانی و پیچیده در مورد تفویض اختیار عرضه می‌کند که خلاصه‌ی آن به شرح زیر است:

- ۱- قدرت واقعی نمی‌تواند تفویض شود.
- ۲- قدرت بدون مسؤولیت نمی‌تواند (نباید) تفویض شود.
- ۳- در واقع اختیار کارگران تابع توان اختیار و مسؤولیت‌پذیری آنان است.
- ۴- از مسؤولیت‌های مدیران این است که به کارگران فرصت کسب توانایی‌های لازم برای استفاده از قدرت را بدهند.
- ۵- اختیار عین قدرت و اقتدار نیست.
- ۶- قدرت، وقتی جزو موقعیت و ناشی از آن باشد، قانونی است.

این مقاله خانم فالت که شامل نکات فوق است به اندازه‌ی دیگر مقالات او مفید نیست. فالت آن را به صورتی مبهم عرضه می‌کند و بسیاری از پرسش‌ها را بی‌جواب باقی می‌گذارد. از همه‌ی این مسائل گذشته مقاله‌ی او مطالبی را مطرح می‌کند که عمدتاً برای آن زمان مناسب نبودند. به همین جهت برای استفاده بهتر از این مطلب شاید باید از روان‌شناسان اجتماعی

نسل‌های بعد انتظار داشته باشیم این مفاهیم را بازشکافی کنند و با بسط و تعمیق به آن‌ها غنا ببخشند.

## روانشناسی کنترل

خانم فالنت با اشاره به این که مهندسی سازمان اعمال کنترل از طریق ایجاد وحدتی کارساز است مدعی می‌شود که تا وقتی ماهیت کل را نفهمیم نمی‌توانیم کنترل مناسبی اعمال کنیم و بعد، برای روشن ساختن مطالب خود مثال‌هایی از علوم پزشکی زمان خود ذکر می‌کند. به گفته‌ی او پزشکان آن ایام به بیماران به‌عنوان نمادهای کامل درد و مرض‌های متفاوت نمی‌نگریستند بلکه آنان را موجوداتی تلقی می‌کردند که بیماری فقط با جزیبی از وجودشان سروکار داشت. معنای ضمنی این مثال این است که در مدیریت ما نمی‌توانیم یا نباید جنبه‌های اقتصادی، روانی و اخلاقی را از یک‌دیگر جدا کرده و سپس به بررسی تک‌تک عناصر پردازیم. هریک از آن‌ها تنها قسمتی از همه‌ی جوانب موقعیت است و هر جزء باید هماهنگ و در ارتباط با بقیه‌ی جنبه‌ها در نظر گرفته شود. این بحث ما را به تفکر در مورد رفتار بازگردنده (Circular behavior) سوق می‌دهد. اگر دو نوع الف و ب با هم در تعامل باشند این فقط الف نیست که تحت نفوذ ب قرار می‌گیرد. روابط متقابل (رفتار بازگردنده) بدین معناست که الف بر ب اثر می‌گذارد و به همین نحو ب نیز در تاثیر ناشی از الف تغییر می‌کند. به عبارتی فعالیت‌های الف به محرک‌هایی که مسبب فعالیت‌هایش است، پیوند می‌خورد. یک مثال می‌تواند به روشن شدن بحث کند.

فرض کنیم فرد الف، آدم عجیبی است و همه تقریباً بدون استثنا او را عجیب می‌دانند. ب، کسی است که می‌خواهد الف را وادار به کاری کند در حالی که با ویژگی بارز الف آشنا است. ب، می‌تواند به طوری که به خوبی می‌داند الف چطور آدمی است به سراغ او برود. این نوع برخورد چه بسا منجر به تقویت رفتار بارز الف شود و الف را تحریک کند تا واکنشی منفی نشان دهد. این واکنش رفتار بعدی ب را برمی‌انگیزاند و ب سعی می‌کند به طرز خاصی بر الف اثر گذارد نتیجه‌ی این دور، شکست است. اما اگر تصور کنیم ب با روشی دوستانه باب گفت‌وگو را با الف باز کند و به گونه‌ای رفتار کند که گوئی الف، فردی صمیمی و متمایل به همکاری است، این بار

واکنش الف لزوماً متفاوت خواهد بود. ممکن است در ابتدا الف واکنش چندان خوبی هم نشان ندهد، اما در رفتار غیر عادی خود خیلی پافشاری نخواهد کرد. بنابراین ب که هنوز همان رفتار دوستانه را دارد با روشی متفاوت رضایت الف را جلب کرده و به هدفش دست خواهد یافت. در هر دو حالت، نتیجه تا حدودی ناشی از رفتار ب در برخوردهای اولیه با الف است. اما رفتارهای الف نیز خود سبب تفاوت در اعمال ب می شود.

حال بهتر است به درک فالت از وحدت پردازیم. یک مجموعه، یک شرکت، یک سیاست عمده یا گروهی از افراد، از اجزایی تشکیل می شود. نه فقط کل بر اجزا تاثیر می گذارد، اجزا نیز هم به طور انفرادی و هم به طور جمعی بر کل اثر می گذارند.

در زندگی واقعی، ما نمی توانیم این آثار را از یکدیگر جدا سازیم. آن تاثیر و تاثرهای مداوم، تکامل کل را در پی دارد. یک فعالیت، اجزای یک نتیجه و کل آن را توأمآ پدید می آورد. به وجود آمدن یک موقعیت جدید و تغییر در هر جزء یا فعالیت های در حال تعامل، نتیجه ای این تعامل و وحدت اجزاء است. همه این ها جنبه های یک فرآیند هستند و هم زمان به جلو می روند. به قول خانم فالت "رابطه ای وظیفه ای فرایند مستمر، انسجام خود آفریننده است." این نکته می تواند به این معنا باشد که در شرکتی که به درستی و به خوبی اداره می شود سیاست های مختلف، دوایر، وظایف و افراد به طور مستمر به تعامل با هم می پردازند و از این طریق موقعیت های بهتری برای سازمان به طور کامل و برای فرد فرد اجزا پدید می آورند.

از آن جا که وحدت اساس کنترل است درک آن ضروری است. در واقع بدون وحدت نمی توانیم کنترل موثری داشته باشیم. در فیزیک، پزشکی و روان شناسی واحدهای منسجمی وجود دارند که ساختارهای خود کنترل و خود هدایتگر هستند. شرکت های خواهان کارسازی نیز باید فرآیندهای مشابه را در بخش هایی که ارتباط بین آن ها ماهیتی کنترلی دارند، به وجود آورند. کنترل اجتماعی باید از فرآیندهای همگرایی ناشی شود. اما باز این هدفی است که مدیریت نه تنها باید در گذشته دنبال می کرد بلکه باید در آینده نیز تعقیب کند.

## روان شناسی تعلیم و مشارکت

در این مقاله، ماری فالت به بسیاری از مفاهیم اساسی "مدیریت علمی" می پردازد.

تسلیم شدن کارکنان در برابر آنچه گفته شده انجام دهند، کافی نیست. دستوراتی که مدیران صادر می‌کنند، فقط نظرات خود آنها را در برمی‌گیرد و مطلبی در مورد سهمی که کارکنان می‌توانند در محتوای دستورات داشته باشند به ما نمی‌دهد.

نگرش فالت‌گویای این باور است که در حصول به توافق جمعی، کارگران نیز حرفی برای گفتن دارند و کسب سهمی که آنان می‌توانند داشته باشند ارزشمند است. بدین ترتیب فالت دیدگاه تیلور را که به طور صریح قبل از آن که او نظریه‌ی "مدیریت علمی" خود را عرضه کند، مشارکت کارگران را محکوم و اظهار کرده بود که برنامه‌ریزی و اجرای برنامه باید از هم جدا شوند رد می‌کند. فالت به همین شکل نظر گیلبرت را مبنی بر وجود "یک بهترین راهی که همه باید دنبال کنند" مردود می‌داند. فالت به چیزی بیش از این که آیا توافق بهتر از عدم توافق است یا خیر اعتقاد دارد. او می‌گوید باید مشارکت را بپذیریم. ما به واحد کاری که همه‌ی عناصر آن فکر و دانش خود را برای مشارکت بی‌شائبه در طبق اخلاص قرار دهند نیاز داریم.

اما او برای رسیدن به این منظور پیشنهادهای دقیقی عرضه می‌دارد. سه توصیه‌ی مشخص او به مدیران جهت آن که آگاهانه و از روی اراده برای تحقق منظور فوق قدم بردارند به شرح زیر است:

۱- تاسیس سازمانی برای به وجود آوردن امکان مشارکت و توافق با مسیرهای دوطرفه‌ی ارتباط و مشاوره.

۲- اعمال کردن روش‌های مدیریتی که اصل مشارکت را پذیرا است، مشارکت روزانه‌ی کارکنان را جلب می‌کند و پیشنهادهای معقول را به کار می‌برد.

۳- استفاده کردن از روش‌هایی برای حل اختلاف و سود جستن از مشارکت‌های چندگانه‌ی افرادی با خلق و خو، نگرش‌ها و آموزش‌های نامتجانس، که البته شیوه‌ی انجام دادن این امر قبلاً در مقاله‌ی مربوط به حل اختلاف از راه همگرایی توضیح داده شده است.

بنابراین برمی‌گردیم به موضوع دشوار اما نه غیر قابل حل مشارکت به عنوان شیوه‌ای برای دستیابی به نتایج بهتر و رضایت‌بخش‌تر. اما این بار او از آنچه قبلاً در این مورد گفته بود فراتر می‌رود. او از فقدان همدلی و اعتماد فی‌مابین کارفرمایان و کارگران اظهار تاسف می‌کند و ادامه می‌دهد: "من باور ندارم که اعتقاد متقابل به جز از طریق ایجاد هدف‌های مشترک میان کارفرمایان

و کارگران به دست آید."

این موضوع دو مطلب جالب را مطرح می‌کند: اول آن که ما هنوز هم در دانشگاه و هم در حوزه‌ی مدیریت عملی شاهد تداوم تفکری هستیم که هدف‌ها و نگرش‌های کارفرمایان و کارگران را کاملاً در تضاد با هم می‌بینند و بهترین وضع را برقراری توازن قوای دو طرف و حفظ آتش بس مسلحانه تلقی می‌کند. مطلب دوم این که در حال حاضر در بخش صنایع بزرگ اختلاف از حد مدیران و کارگران فراتر رفته و به طور کلی به اختلاف میان روسا و کلیه‌ی مرئوسان تبدیل شده است.

در این مرحله او راهنمایی‌های دقیق در مورد شیوه‌ی دسترسی به همگرایی عرضه می‌کند: هرگز اجازه ندهید موقعیت یا این یا آن بروز کند؛ تا حد امکان در پی یافتن چندین گزینه باشید. بر شفافیت و صراحت پافشاری کنید. همه باید به طور دقیق آن‌چه را می‌خواهند، مشخص کنند. هماهنگی را از پایین شروع کنید نه از بالا. جست و جوگری را از ابتدا با هم شروع کنید و سعی نکنید پس از آن که هر گروه به تنهایی برای خود به جست و جوگری پرداخت و ضرورتاً به نتایج متفاوتی رسید به ایجاد هماهنگی در آرا پردازید.

خانم فالت این مطالب را کنار هم قرار می‌دهد و با تاکید و اعتقاد اصلی خود می‌گوید "قصد همگرایی" کافی نیست. مشکل اصلی ما ناتوانی در زمینه‌سازی برای شکوفایی استعدادها و ایجاد هماهنگی میان توانایی‌های انسان‌ها است."

### رهبری

ماری فالت دو مقاله با عنوان‌های "رهبری و تخصص" و "برخی ناهمگونی‌های رهبری عملی و نظری" نوشته است. به نظر او از مفهوم کسب و کار به عنوان یک مجموعه‌ی همگراینده می‌توان نتیجه گرفت که رهبر نه تنها بر گروهش اثر می‌گذارد بلکه از آنان تاثیر نیز می‌پذیرد. بنابراین اگر گروه را یک شرکت کامل تلقی کنیم، طبیعتاً رهبری گروه باید تحت تاثیر متخصصان داخل گروه قرار گیرد. قدرت، حاصل جمع توانایی‌های اعضای گروه است و وظیفه‌ی رهبر تلفیق این اراده‌ها و استعدادهای مختلف، انگیزش آنان و ایجاد قدرت گروهی به جای پرورش قدرت فردی است.

به نظر او علائمی دال بر این که بازرگانان در حال ایجاد ساختاری جدید هستند در دست است. "این ساختار با نگرش از دیدگاه‌های سنتی ما، صرفاً دموکراتیک یا مردمی نیست، بلکه از آن هم بهتر است. در واقع مبنای این ساختار یا سامانه برابری یا اقتداری نامحدود نیست، بلکه یگانگی و وحدتی عملی است". در این جریان تخصص جزء جدایی‌ناپذیر نظام تصمیم‌گیری می‌شود نظر کارشناس باید به حساب آورده شود و دیگر هیچ موضوع مهمی نمی‌تواند تابع هوی و هوس رهبر باشد. وظیفه‌ی رهبر یا بالاترین شخص مسؤول، تعیین هدف‌ها و شیوه‌ی کار، ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف و برقراری پیوند بین آن‌ها در مجموعه‌ای کارساز است. برای تحقق این منظور رهبری باید افکار و نظرات کارشناسان را بپذیرد و آن نظرات و اندرزها را در چارچوب ساختاری منسجم بگنجانند.

وقتی او در ادامه می‌گوید: "در توضیح انتظار در یکی از مقالات قبلی اشاره کردم که مفهوم این کلمه فراتر از آمادگی برای مواجه‌شدن با موقعیت بعدی است؛ (منظورم این بود که) در واقع این انتظار به معنی ساختن شرایط آتی است." به مطلبی که پیترا دراکر ۴۰ سال پس از او به آن اشاره کرد پرداخته است.

به نظر او نظریه‌ی غالب در مورد رهبری و آنچه حتی در ۱۹۳۰ وجهی بارز داشته رهبری را واجد شخصیتی اثرگذار قادر به اعمال قدرت فردی، و وادارکردن دیگران به تبعیت قلمداد کرده است. بنا به تصریح او سلطه، خصوصیت حقیقی رهبر نیست.

رهبری نه فقط هیچ‌گاه بلکه حتی به ندرت هم تحت تاثیر امیال شخصی، دستوری صادر نمی‌کند و در واقع رهبری زمینه‌ای را به وجود می‌آورد تا شرایط کار به همگان بگوید چه کنند و مرئوسان نیز در شکل‌گیری دستورات و اجرای آن‌ها ایفای نقش کنند.

وظیفه‌ی واقعی رهبر، ارتقاء هویت انسانی شخص، فراهم آوردن زمینه‌ی لازم برای ابراز توانایی‌ها، اعتلای آزادی و ارتقای عملکرد کارکنان است. به این جهت در مقوله‌ی رهبری، فرمانبرداری، ابراز وجود و حتی خودانتظامی به صورتی متقابل موضوعیت دارد.

از این رو، هر چند نظریه‌ی جاری قایل به این است که رهبر به واسطه‌ی ویژگی‌های شخصیتی خود می‌تواند باعث تبعیت دیگران از دستورات شود، رهبر خوب و واقعی کسی است که بتواند نشان دهد دستور و نظم جزء جدایی‌ناپذیر شرایط و لازمه آن است.



آنچه از این مطلب نتیجه می‌شود این که اعتقاد به رهبری ناشی از ویژگی‌های شخصی ممکن است کماکان استمرار یابد. با این حال او رهبری نظام‌های به‌خوبی سازمان یافته را مبتنی بر یک عملکرد با یک وظیفه‌ی مشخص یا در یک پست سازمانی می‌داند. از این بحث خانم فالت می‌توان این‌طور استنتاج کرد که رهبری گروه تقریباً چرخشی است و با تغییر شرایط، رهبری از یک فرد "به فردی که به شرایط جدید مسلط‌تر، قادر به درک و ساماندهی عناصر اصلی اوضاع، قادر به درک کلیت شرایط است" منتقل می‌شود.

دو نتیجه‌ی اصلی این مطلب به این شرح‌اند: اول این که همه باید نسبت به هدف‌های گروه آگاهی داشته باشند و حتی در ایجاد هدف یا هدف‌های گروه شرکت جویند. دیگر آن که افراد مورد رهبری باید چگونگی اعمال رهبری را بدانند و باید تشویق شوند تا به موقع خود سهم خویش را در اعمال رهبری اداکنند، ولی در عین حال باید به رهبری در مهار شرایط یاری دهند. این مباحث تصویری نو از رابطه‌ی میان رهبری و افراد ترسیم می‌کند.

بی‌تردید این خانم فالت بود که در دهه‌ی ۱۹۳۰ به طرح این مفاهیم پرداخت. اما بعدها جزئیات و جوانب مختلف آن‌ها را در دهه‌ی ۱۹۶۰ به ویژه از زبان یا به بیان افرادی چون رنسیس لیکرت و کریس آرچیریس می‌شنویم یا می‌خوانیم.

### مدیریت حرفه‌ای

مدیریت به عنوان "سومین قدرت زمین" مانند قدرت میان کارگران و کارفرمایان در بنگاه‌های بزرگ مدت‌ها قبل از زمان ماری فالت ظهور کرده بود. یکی از آرزوهای فالت این بود که مدیریت را به عنوان یک حرفه در کنار حرفه‌هایی چون پزشکی، وکالت، مهندسی و مشاغل دیگری که اطلاق واژه‌ی حرفه به آن‌ها کاملاً شایسته است، ببیند. آرزوی ۱۹۲۰ فالت پس از گذشت ۵۰ سال از حد همان رویاها فراتر نرفته است. بدون شک واقعیت یافتن این رویا هنوز هم شیرین است.

"مدیریت بنگاه‌ها چه‌گونه باید گسترش یابد تا یک حرفه شود"، عنوان کامل مقاله‌ی او در مورد حرفه‌ای شدن مدیریت است. عنوان این مقاله به صراحت می‌گوید که در زمان فالت مدیریت یک حرفه تلقی نمی‌شد. او برای حرفه به شمار آوردن یک فعالیت دو ملاک دارد. اول،

آن که آن فعالیت باید وظیفه‌ای در قبال جامعه یا خدمتی به آن محسوب و نباید دستاویزی برای دست‌یابی به منافع شخصی باشد. دوم، آن که حرفه باید بر کاربرد علوم و اصول پذیرفته و اثبات شده مبتنی باشد.

اگر فرد از زاویه‌ای وسیع‌تر به مردم نگاه کند و همه‌ی آن‌ها را در گروه‌های بزرگی هم‌چون تولیدکنندگان و مشتریان قرار دهد، فعالیت همه می‌تواند به عنوان خدمتی برای اجتماع تلقی شود. اما می‌توان بین این نگرش به خدمات و خدمات حرفه‌ای تفکیک قایل شد. به علاوه حداقل در جهان غیر کمونیست تفکر تجاری و به تبع آن مدیریت، هنوز با اعتقاد بر ضرورت پیشینه‌سازی سود به عنوان هدف کسب و کار (به ارث رسیده از دوران ملکه ویکتوریای انگلستان) درآمیخته است. اگر با چنین تفکری بخواهیم به موضوع نگاه کنیم که محققانی مثل پیتر دراگر جایی برای این طرز تفکر نمی‌بینند، مدیریت نمی‌تواند کاری حرفه‌ای به حساب آید. او درباره‌ی افراد حرفه‌ای می‌گوید که آنان وارد کار می‌شوند و حاضرند آموزش‌های سختی را برای مدت طولانی بگذرانند، زیرا آنان به کار خود علاقه‌مندند و واقعاً از انجام آن احساس رضایت می‌کنند. به عقیده‌ی او افراد بسیاری ناخواسته به ورطه‌ی فعالیت‌های بازرگانی پرتاب می‌شوند. اما به مجرد این که یکی از آنان به سمت مدیریتی دست می‌یابد بعید نیست ساعاتی طولانی‌تر از کارگرانی که در کارخانه کار می‌کنند برای کارش وقت صرف و از این کار احساس رضایت نیز بکند. همین احساس رضایت از کار ممکن است مبنای مدیریت حرفه‌ای شود.

در هر حال اعضای هر حرفه، انجمن و جامعه‌ای خاص خود را دارند، که اصول رفتار گروهی آن‌ها را بنیان می‌نهد، استانداردهایی را برقرار و آن‌ها را می‌آزمایند و بهبود می‌بخشند. آن جامعه یا انجمن فعالیت اعضاء را با استانداردها مقایسه می‌کند و اگر این کار را نتیجه بخش نیابد حتی ممکن است استانداردها را به وادی فراموشی سپارد. انجمن حرفه‌ای به عموم آموزش می‌دهد و اعضا را نیز از مشکل‌آفرینی‌های یک‌دیگر مصون نگه می‌دارد. فالت شاید هم با کمی ساده‌اندیشی تصور می‌کند که اتحادیه‌های حرفه‌ای و انجمن‌های خودجوش جدید مدیران به‌موقع در مورد حرفه مدیریت مبادرت به چنین اقداماتی می‌کنند.

فالت در ادامه‌ی بحث خود به توضیح سه نکته می‌پردازد: اول، اعضای یک حرفه "نسبت به خود حرفه در مقایسه با شرکتی که در آن کار می‌کنند وفاداری بیشتری دارند." اگر آن‌چه را که

حتماً اشتباه خانم فالت بوده است نادیده بگیریم (چون او متوجه نبود که اکثر حرفه‌ای‌ها در اصل در استخدام نبوده و خودپیشه‌اند) آن وقت باید بپذیریم که چنانچه مدیران مجبور به دنبال کردن استانداردهای خاصی نباشند، عمدتاً نسبت به شرکت خود و نه صرفاً به حرفه‌ی خویش وفادار خواهند بود. تا ۱۹۷۱ فقط یک مجموعه به نام موسسه مدیران کارخانه‌ها در انگلستان دستورالعمل‌های رفتاری را منتشر و اعضای خود را مکلف به رعایت آن‌ها کرده بود. اما آن دستورالعمل‌ها هیچ‌گونه ضمانت اجرایی نداشت.

دوم، به عقیده‌ی فالت یکی از وظایف حرفه درست تعیین و تبیین کردن استانداردها و به اطلاع عموم رساندن است. او ابتدا سخنی را از "آنتونی شلدن (Anthony Sheldon)" که می‌گوید: "مدیریت تنها اراده‌ی عموم را ملاک قرار می‌دهد" نقل می‌کند، اما بی‌درنگ با این حرف شلدن مخالفت می‌ورزد. به نظر او اگر مدیریت بخواهد به عنوان حرفه مطرح شود، باید استانداردهای بازرگانی بالاتری از آن‌چه مورد قبول عامه است را بیاموزد و علی‌الاصول به اعمال آن‌ها نیز بپردازد.

سوم، فرد حرفه‌ای باید برای ارتقای دانش مربوط به طور مستمر تلاش و ذخایر علمی خود را برای استفاده عموم به دیگران نیز منتقل کند. مدیران وقتی به ذخیره‌ی دانش حرفه‌ی خود می‌افزایند که راه و روش‌های نوینی را برای پیشبرد کارها بیامیند. اما آنان معمولاً اهمیت مجموعه و کارهایی را که با آزمودن روش‌های نو برای مدیریت انجام می‌دهند در نمی‌یابند. مهم‌تر این که اغلب مدیران به کسب تجربه با آزمودن روش‌های نو می‌پردازند و خود را با آزمودن روش‌های دیرآشنا و آزموده شده مشغول می‌سازند.

شاید از آن‌جا که تجربیات فالت عمدتاً محدود می‌شود به امریکا یعنی جایی که دانشکده‌های بازرگانی بسیار معتبری چون دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد و نظایر آن در دهه‌های بیستم و سی‌ام قرن حاضر در آغاز شکوفایی خود بودند، می‌شود او در مورد نیاز به دانش علمی که مبنای حرفه مدیریت قرار گیرد سخنی به میان نمی‌آورد. بخشی از این مطلب را در این سخن او که: "مدیریت بازرگانی مانند هر حرفه و رشته دانشگاهی به آموزش کامل عملی نیازمند است" می‌توان یافت. اگر او به ناچیز بودن دانش مدیریت در زمان خود پی می‌برد و می‌دانست علی‌رغم افزایش چشمگیر ذخایر علمی مدیریت، حتی پس از نیم قرن پیکره‌ی دانش

منسجم مدیریت تا چه حد فاقد توان راهنمایی مدیران در انجام فعالیت‌های روزانه‌شان خواهد بود واقعاً تأسف می‌خورد.

اکنون هم مدیریت حرفه نیست، حداقل در جوامع سرمایه‌داری که در آن وفاداری نسبت به سازمان در تضاد کامل با ضرورت وفاداری به مقتضیات حرفه‌ای بودن است، حرفه‌ای شدن مدیریت کاملاً بعید به نظر می‌رسد. اما بالاخره روزی، کسی با درک عمیق ضرورت صورت‌بندی نظریه‌ی مدیریت حرفه‌ای این کار را انجام خواهد داد. تازه این را هم نباید فراموش کنیم که علم طب در ۱۸۷۰ کم و بیش در وضعیتی که مدیریت در ۱۹۷۰ بود قرار داشت.

### نتیجه‌گیری

خلاصه‌کردن افکار متنوع و گسترده‌ی فالت در چند کلمه در عمل غیر ممکن است. بدون تردید، اگر ادعا کنیم که او هم چون حلقه‌ی دلفی اتفاقاتی را که در آینده رخ خواهد داد پیش‌بینی کرده است، فقط ارزش آثار او را لوٹ کرده‌ایم. اما شاید واقع‌بینانه باشد که بگوییم او نشانه‌هایی از تغییرات مهمی را که پیرامونش روی می‌داد به‌خوبی دریافت و دانسته‌های علمی خود را با تبیین آن‌ها به کار گرفت. بی‌تردید او آرمان‌گرا بود، اگر حمل بر ناسپاسی نشود این هم که او همیشه دستی از دور بر آتش داشته و بدون آن که شخصاً تجربه‌ای عملی در زمینه مدیریت داشته باشد، به نظریه‌پردازی پرداخته صحیح است. با این حال، این سخن که او اولین طراح برخی از مباحث مدیریت بود نیز قابل انکار نیست. افکار او با گذر زمان در بوت‌های آزمایش و تغییر و تبدیل قرار گرفته‌اند. وقتی مطالب جامعه‌شناسان اجتماعی دهه‌ی ۱۹۶۰ را می‌خوانیم، بارها و بارها بی‌اختیار به یادمان می‌آید که "ماری فالت این حرف را سال‌ها پیش گفته بود." او سنگ‌بنای اصلی را در بسط و توسعه‌ی تفکر مدیریت بنا نهاد و آن سنگ بنا زمینه‌ساز پیوند دادن رویکردهای تجربی - عملی دوره‌های پیشین و روان‌شناسی اجتماعی سال‌های بعد شد.

## منابع و مأخذ:

- Follet, M.P. (1994), Creative Experience, London & New York: Longmans.
- Metcalf, H.C. & L. Urwick. eds. (1949), Dynamic Administration: In The Collected Papers of Mary Parker. London: Management Publication, Trust and London, (1957): Pitman.
- Urwick, L.ed. (1949). Freedom and Coordination, London: Management Publications Trust.

