

چنین می‌نماید که آگاهی فزاینده‌ای از نابسندگی بودن سازگاری مدیریت دولتی، در تراز واحد و بخشهای اداری، نسبت به موقعیتهای و تحولات محیطی در حال پدید آمدن است. این آگاهی می‌تواند به کوششی برای بهره‌برداری از امکانات پیوند میان واحدهای دولتی با محیط که تاکنون از آن بهره‌گیری کافی نشده است بینجامد. در تراز واحدهای دولتی، سرشت شبکه پیوندهای میان دولتها، گروههای فشار، گروههای هم‌سود، نمایندگان بهره‌گیران از خدمات دولتی و خود این بهره‌گیران می‌تواند به گونه‌ای بسیار آشکار درآید. این می‌تواند نوعی از حکومت شبکه‌ای را پدید آورد که در آن سیاستهای کلی با نیازهای پیرامونی بیشتر سازگار است ولی از جهت درونی کمتر هماهنگ است. از این جهت سازمانهای دولتی می‌توانند مانند سازمانهای بزرگ خصوصی همان راه رشد و توسعه را بپیمایند که آنها پیموده‌اند: یعنی به سوی سازمانهای شبکه‌ای پیش بروند.

مدیر واحد دولتی به نام یک میاندار یا دلال اطلاعات عمل خواهد کرد و اطلاعات را چه در تراز افقی چه در تراز عمودی به همه خواهد رساند. بدین صورت نیروی رسمی او در به اجرا در آوردن دگرگوئیها در زمینه راهبرد، ساختار، و فراگرد واحدش افزایش خواهد یافت. آنگاه مدیریت واحد — همچنین در سازمانهای دولتی — ویژگیهای حرفه مدیریتی «تمام عیار» را به خود خواهد گرفت.

از دیدگاه عملی، این پرسش پیش می‌آید که برای دستیابی به چنین تحول و دگرگونی چه پیش نیازهایی را باید تأمین کرد. ما باید میان نیازمندیهای سازمانی یا نظام و نیازمندیهای کارکنان یا بازیگران نقش در

دگرگونی در نقش

* مدیران دولتی

ترجمه دکتر محمد علی طوسی

— برگرفته از کتاب «کارگردانی سازمانهای دولتی» نوشته جین

کولمان، از انتشارات «سیج» سال ۱۹۸۷.

سازمان تفاوت و جدایی بگذاریم. هر دو دسته از نیازمندیها مهم هستند. در حقیقت، برای دست یافتن به پرورش و بالندگی سازمانی و مدیری دستیابی به این دو دسته از نیازمندیها باید تا اندازه‌ای همزمان صورت گیرد.

نیازمندیهای سازمانی. در میان پیش نیازهای سازمانی که در بهبود اثربخشی مدیریت دولتی دارای وزن هستند جنگیدن با خشکیهای دیوانسالاری بسیار بنیادی است:

۱ - دگرگون کردن خط مشیهای خشک کنونی پاداش و پرداخت به گونه‌ای که بتواند به حاصل کار زیردستان و مدیران به نرمی پاسخ گوید و در عمل «رفتار همراه با فراگیری» را تقویت و نیرومند سازد.

۲ - برانگیختن واحدهای زیربنایی (واحدهای پشتیبانی) تا شیوه خدمت کردن و نه نظارت کردن را در پیش گیرند. بویژه، شایستگیهای کار در قلمرو خط مشی امور کارکنان و مسئولیتهای مالی باید به مدیر واحد واگذار گردد یا بر پایه «افقی از نو تمرکز پیدا کند». مدیر واحد نیز به نوبه خود باید به طور کامل یا برای بهره‌گیری از آزادیهایی که به وی داده شده است، پاسخگو باشد. گرچه، به ضرورت، فضای دستور دادن از بالا (یعنی چه کارهایی باید انجام شود) باید جای خود را به فضایی بسپارد که در آن تنها شمار اندکی از ممنوعیها (کارهایی که نباید انجام شوند) روان باشد.

۳ - مدیریت بلندپایه باید در گفتار و کردار خود در قلمرو واگذاری اختیار، پاسخگویی محاسباتی، و مسئولیتهای استوار و ثابت باشد. مدیران رده پایین در

برابر آنچه مدیران بلندپایه انجام می‌دهند، پاسخ می‌گویند و نه آنچه آنان بر زبان می‌رانند. برای روان‌سازی کارآفرینی درون سازمانی، واگذاری اختیار، خطرپذیری و خطرجویی، رفتار نوآفرین و کارهایی از این شمار سخن و گفتار مدیران باید با تصمیمهای عملی آنان دست در دست هم بدهند. هواداری کردن از واگذاری اختیار از یک سو و پدید آوردن واحدهای نظارت مرکزی از سوی دیگر در نظر کارکنان سازمان کاری ناسازگار پنداشته می‌شود و نشانی از بی‌اعتمادی به مدیریت رده پایین به شمار می‌آید.

۴ - اگر مدیریت بلندپایه برآستی یک فرهنگ نوآفرین را می‌جوید و می‌خواهد، باید مسئولیت کامل پدید آوردن چنین فرهنگی را بر دوش بگیرد. مدیران بلندپایه باید از راه کردار و رفتار شخصی خود به آفرینش و گسترده شدن چنین فرهنگی باری دهند. خوشبختانه هم اکنون در برخی از کشورهای اروپایی نشانه‌هایی بر پدید آمدن چنین گرایشی در دست است. فراگردهای نوسازی سازمان دولتی، گرچه به آهستگی، به کار افتاده است.

شش پیش نیاز شخصی برای اثربخشی مدیریت. گرچه خشکیهای سازمانی، که بیرون از توان نظارت مدیر است، می‌تواند کوشش او را برای آشکار کردن کارکردی اثربخش سخت بازدارد، ولی مدیر کارساز و کارآمد نمی‌تواند چشم براه بعاند تا دیگران به نو کردن ساختار یا فراگرد سازمانی دست بزنند. نخستین نیازمندی برای مدیریت کامیاب پذیرفتن و در پیش گرفتن نگرشی پیش کنش است. یک راهبرد

دگرگونی در نقش مدیران دولتی

هستند نه به گونه‌ای دفاعی که به گونه‌ای پیش‌کنشی با واقعیت‌های قدرت در زندگی سازمانی رویارو گردند. چهارمین پیش‌نیاز مدیریت کامیاب، سرشتی درونی دارد. برای دستیابی به اندازه‌کافی از کار، مدیر مسئول باید نگرشی مثبت گرچه روشن و «عملی»، در برابر رفتار زیردست در پیش گیرد. زیردستان را باید بر پایه کیفیاتی که از خود نشان می‌دهند و به کاری که انجام داده‌اند، داوری کرد. این بیانه‌های ارزشی باید روشن و آشکار باشند و در قالب پاداش و دستمزد مادی و معنوی و تصمیم‌های مربوط به پیشرفت شغلی زیردستان بیدار گردند. مدیر باید همواره آماده باشد از اعمال زیردستان خود در مواردی که خرده‌گیری بیرون از سازمان را پدید می‌آورد دفاع کند و مسئولیت آن‌ها را بپذیرد. پاسخگویی نهایی با مدیر است، و او باید فضایی را بیوراند که در آن از شکست‌ها و اشتباه‌هایی که صورت می‌گیرد آموزش و یادگیری مثبت پدید آید. با این همه، تصمیم‌هایی برای پیش‌گیری از کژرویه‌های در فراگردهای سازمانی باید به عمل آید. گرچه فراهم آوردن فرصت لغزش و پند گرفتن از آن ضروری است، ولی یک مدیر نمی‌تواند اجازه دهد که واحدش پیوسته در وضع از هم‌پاشیدگی باشد. از این رو او باید از نیرومندی‌ها و سستی‌های خود و زیردستانش داوری درست فراهم آورد. مهارت‌های مدیری و تعیین خط‌مشی سازمانی که برای پایایی واحد بایسته هستند به صورت تصادفی میان اعضای سازمان پخش نشده‌اند. هرگاه کارمندی از شایستگی‌های تمیز و داوری برخوردار است و این صفات او را برای اجرای پاره‌ای وظیفه‌های مدیری

برای درگیر شدن فعال و کوشا در فراگردهای کنونی و برای پدید آوردن نوآفرینی می‌تواند فضایی برای نبرد مثبت علیه راهبندهای دیوانسالاری بیافریند.

دومین پیش‌نیاز کامیابی آن است که مدیریت بر سرشت زیست محیطی مدیریت آگاه باشد. مدیر باید بر جایگاه‌های نسبی خود در شبکه‌های درونی و بیرونی سازمان آگاه باشد. البته این جایگاه‌ها به یاریها و وابستگی‌های درونی و بیرونی واحدی بستگی و پیوند نزدیک دارد. روشن کردن پیوندهای افقی و عمودی سازمانی و ارزیابی ابهام‌های ذاتی این گونه پیوندها - دست کم برای خود مدیر - می‌تواند یک دیدگاه و چشم‌انداز واقع‌بینانه‌ای از وضعیت راهبردی و عملیاتی واحد فراهم آورد.

سومین پیش‌نیاز مدیریت کارآمد توانایی در راه یافتن و شرکت جستن در شبکه غیر رسمی سازمان است. در بسیاری از موارد با بهره‌گیری از ویژگی‌های شبکه غیر رسمی می‌توان دشواری‌های سازمانی را به آسانی گشود یا راهبندهای سازمانی را از میان برداشت. بسیاری از مدیران سیاست‌بازی در سازمان را با مفاهیم منفی آن همراه می‌سازند. مدیران ناچار

برازنده می‌سازند، مدیر باید در واگذاری کار به رده پایین‌تر درنگ نکند. آشکار است که هرگاه خلاف این اصل پدید آید در جهت عکس عمل گردد. ششمین پیش‌نیاز مدیریت کامیاب به سرراستی و بی‌پروایی مربوط است. مدیرانی که کار خود را جدی می‌گیرند باید قادر باشند فشارهای غیرمشروعی را که از سوی بالادستان بر آنان وارد می‌شود و ابزنند. اگر مدیریت بلندپایه یا تراز سیاسی نظام چنان خواست که خدمات یا فرآورده واحد به گونه‌ای نامحدود گسترش یابد، مدیر مسئول واحد باید از همکاری در این زمینه سرباز زند. در چنین وضعی رده بالا باید سنگینی بار مسئولیت فراهم آوردن اولویت را بردوش گیرد و آشکار سازد که کارهای تازه‌ای که واگذار شده‌اند به

چه قیمتی به اجرا در خواهند آمد. از این میان، مدیر دولتی تازه‌ای سر برون خواهد کرد. چنین مدیری دیوانسار کهن و هوادار رده‌های نردبانی سازمانی نیست، که آدمی است با چنین ویژگی‌هایی: رفتاری پیش‌کنشی دارد، کارآفرینی را پرورش می‌دهد، به زبانهای گوناگون سخن می‌گوید، می‌تواند در دیگران آرزو بیافریند، و زیردستان، بالادستان، همکاران، و صاحبان حق را که بیرون از سازمانند بر می‌انگیزاند و هوادار می‌سازد. از دیدگاه هنر ارتباطی، او ارتباط و پیوند را در راهی چهار سویه فراهم می‌آورد، و از این راه بر پایه درخواستهایی که در دهه‌های آینده بر مدیریت دولتی وارد می‌شود به گونه اقتضایی عمل می‌کند.