عنوان مقاله: مشاهیر مدیریت–ماری پارکر فالت

نویسنده: حسین رحمان سرشت

منبع: مطالعات مدیریت، بهبود و تحول زمستان ۱۳۷۴ – شماره ۲۰
صفحات ۱۰۹ تا ۱۳۰

ماری پارکر فالت

چکیده:

- در تناور شدن درخت علم مدیریت مردان و زنان بسیاری سهیم بوده اند، اما نام خانم ماری پارکر فالت در ردیف نام آورانی که با طرح به موقع خود اشتهاری درخشنده یافته اند جایگاه شایسته خود را کسب نکرده است. در میان مباحثی ك و مطرح می سازد مفاهیمی چون قانون موقعیت یا اقتضای شرایط، قدرت و اقتدار رهبری، شیوه های حل اختلاف و مشارکت در تصمیم گیری به چشم می خورند. می دانیم که این مفاهیم امروز نه تنها جای خود را در ادبیات مدیریت خالی نکرده اند، بلکه به صورتی گسترده تر مطرح شده اند. با نگاهی به محتوای ماندگار نوشته های فالت در شرایط عمومی بی مهری نسبی به رشته های او قابل قبول نمی نماید.

- مباحث فالت در دهه های اول قرن بیستم یعنی هنگامی که دیدگاه های امثال تیلور و گیلبرت برای کارایی تصویری بی روح و ماشین گون از سازمان ها ترسیم می کردند با قایل شدن روح و اراده برای سازمانها از آن ها سیمایی دیگر ارائه داده اند. در واقع مباحث و نه تنها در ان هنگام قابل توجه بودند بلکه حتی مدت ها پس از ان هم ارزش توجه شایسته دارند. اما اکنون که مفاهیمی چون کنترل، مدیریت مشارکتی و نظایر ان ها با جلوه هایی نو مطرح شده اند و مرور دوباره دیدگاه های فالت که به حق می توانند اساسی مفاهیم اخیر تلقی شوند کاملا قابل توجیه است. این مقاله نکات اصلی مباحث فالت را به نقل از کتاب «مدیریت پویا» ویراسته متکاف و اورویک شرح و یا یک نتیجه گیری کلی به آن ها پایان می دهد.

کارایی تصویری بی روح و ماشین گون

مقدمه

- در جای جای تاریخ با نام هایی بر می خوریم که «پیشگام یا پیش کسوت» نامیده شده اند بر می خوریم و به نظر می رسد در حوزه علم مدیریت کسی به عنوان «پیشگامی» شایسته تر از خانم ماری پارکر فالت نباشد. در واقع نظریه هایی که او در دهه ۱۹۲۰ مطرح ساخت در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مورد توجه روان شناسان اجتماعی قرار گرفت. با این حال مباحث او تنها صدای رسا در برهوت نظریه های مدیریت در آن ایام بود.

روان شناسان اجتماعی

- او در ۱۸۶۸ در بوستون ایالات متحده امریکا متولد شد. پنج سال در دانشکده رادکلیف بوستون و یک سال در دانشکده نیو مهام کمبریج انگلیس تحصیل کرد. مطالعات دانشگاهی او حوزه هایی چون فلسفه، سیاست شناسی و اقتصاد را در بر می گرفت. به محض فراغت از تحصیلات دانشگاهی، علاقه واقعی او به مردم و مسایلشان به ویژه مسائیل مردمی که مورد تبعیض قرار گرفته بودند و را به حرفه مددکاری اجتماعی کشاند.

فلسفه، سیاست شناسی و اقتصاد

• فالت ابتدا به باشگاه جوانان ملحق شد و متعاقب آن به فعالیت های اجتماعی روی آورد. بالاخره به مشاوره ی حرفه ای پرداخت. این کار زمینه دیدار و گفت و گوی او با بازرگانان و مدیران فراهم ساخت. آشنایی فالت با امور و مسایل آن افراد، ان چه را که او «ضروری ترین نیاز فکری امروز» نامید فرا راهش قرار داد. فالت نمی خواست به «نیاز فکری امروز» همه مردم بپردازد و صرفا بر یافتن و پاسخ گویی به نیزاهای افراد خاص (مدیران) اهتمام داشت.

- سهم برجسته فالت در ارتقای دانش مدیریت این است که او توانست علایم محسوسی را که می شد در مورد رویکرد جدید به مدیریت دریافت به وضوح و به خوبی لمس و آن ها را به صورت فلسفه ای عام مطرح کند.
- اعتقاد به این که فرد می تواند کار را از انسان امید ها، دغدغه ها و آرزوهایش جدا سازد و نمی توان به کرا و کسب به عنوان یک سلسله روابط علت ها و معلول های انتزاعی نگریست، اساس نگرش فالت به مدیریت است. به نظر این محقق مدیریت را باید به عنوان فرایندی مستمر از مناسبات میان مردم مورد توجه قرار داد.

سلسله روابط علت ها و معلول های انتزاعی

- نظریه های عمده ماری فالت ابتدا در یک رشته از مقالاتی که در امریکا یا انگلیس منتشرشده بازتاب یافته و سپس در کتابی با عنوان «مدیریت پویا» زیر نظر متکاف و اووریک به چاپ سیده اند.
- زمینه های اصلی مورد توجه فالت در مقالاتی با عناوین زیر عرضه شده اند:
- مخالفت یا ناساگاری سازنده
- صدور دستورات
- قدرت/ اقتدار/ اختیار
- روان شناسی کنترل
- رهبری نظری و عملی
- چگونگی حرفه ای شدن مدیریت
- در ادامه هر یک از این عنوان ها مورد بحث قرار می گیرند.

ناسازگاری سازنده

- معمولا عکس العمل طبیعی به ناسازگاری آن را یک پدید بد قلمداد کردن است. بنابراین همیشه بر پرهیز از کارهایی که ناسازگاری را به دنبال می اورد تاکید می شود. اما مواجهه مظهر ناساگاری 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 می آورد تا نتیجه خوب یا بد به دست آید. به کارگیری اختلاف به صورت سازنده، نتیجه خوبی به ارمغان می آورد و به عکس اگر به صورت غیر سازنده به کار رگفته شود نتیجه بدی به بار می آورد.

به کارگیری اختلاف به صورت سازنده

- از آن جا که اختلاف در زندگی و کار اجتناب ناپذیر است، مدیران باید به کارگیری سازنده آن را بیاموزند:
- سه روش برای حل نا سازگاری وجود دارد:

1. تفوق- غلبه یک طرف بر طرغ دیگر
2. مصالحه- هر دو طرف از بخشی از آن چه می خواهند صرف نظر کنند
3. . همگرایی – یافتن راه حل جدیدی که نیازهای واقعی هر دو طرف را برآورده سازد.

- تردیدی نیست که تفوق جویی بد است. به بیان ساده در این روش حل ناسازگاری قاعدتا یکی غالب و یکی مغلوب است. در این حالت باید انتظار داشت طرف مغلوب مرتصد بماند تا دراولین فرصت ممکن خصومت خود را نشان دهد. مصالحه و سازش بهتر است اما مطلوب تر از آن هم است. برای مصالحه طرفین باید نیازها و تمایلاتشان را تعدیل کنند، هر چنداین امر ناخوشایند باشد. به عبارت بهتر هر دو طرف باید از بخشی از توقعات را که برای آنان غیر قابل چشم پوشی است چشم بپوشند. این که هر دو طرف چقدر از خواسته خود کوتاه می آیند، به قدرت نسبی طرف مقابل بستگی دارد. وقتی که قرار به مصالحه باشد طرفین به منظور کسب قدرت چانه زنی بیشتر، توقعاتی بیش از آن چه در اصل انتظار دارند به دست آورند مطرح می سازند.

- به نظر قالب هم گرایی به عنوان سومین راه از راه های حل اختلاف از تفوق جویی و مصالحه کارسازتر است. او فرایند هایی را به عنوان مثال مطرح می سازد و روش کامال جدید یرا برای همگرایی عرضه می دارد. برای همگرایی در اولین قدم هر طرف باید خواسته خود را به صورتی واضح و بی شائبه بیان کند. ممکن است این روش به آن چه او ارزیابی مجدد می نامد منجر شود:
- ۱– شکستن تقاضاهای کلی به عناصر جزیی تشکیل دهنده آن انتظارات کلی
- ۲– بررسی مفهوم نما ها(سمبول ها)
- ۳– آمادگی برای پاسخ گویی 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 واقعی شان را بر اورده می سازدو دنبال کنند این روش باعث پیشرفت می شود زیرا فرصت و زمینه جدید را برای تفاهم و حشکاندن همیشگی ریشه اختلاف به وجود می اورد.

- هر چند همگرایی بهترین روش است. دست یابی به آن لزوما آسان نیست. حصول به همگرایی مستلزم سطح بالایی از هوش، درک عمیق، تشخیص و بیش از همه خلاقییتی ماهرانه است. شاید جنگیدن راحت تر باشد ما از سلطه لذت می بریم، به جای پیشنهاد و اقدامات فعال نظریه پردازی می کنیم.ما برای همگرایی آموزش ندیده ایم اما به رغم مشغله هایی مدیریت باید برای ایجاد تفاهم کوشش شود. همگرایی اختلاف را حل و مفاهمه را به صورتی سازنده پدید اورد مقعیتی جدید و بهتر عرضه می کند اما از آن جا که اختلاف همیشه همراه ما است، بهرتین کار، اموزش به کراگیری این همگرایی است.

صدور دستورات

- این مقاله در ۱۹۲۵ یعنی وقتی که تقریبا همه مدیران وعده طرح های انگیزشی و وعید اخراج از کار را به عنوان تنها نیروی محرکه محیط کار می شناختند، عرضه شد. این مقاله به دیلل در برداشتن عمق دریافت نویسنده از مشکلاتی که اکثر مدیران در دوره جنگ جهانی دوم با ان ها روبرو بوده اند، جایگاهی استثنایی دارد. البته نکات مطروحه در مقاله پس از جنگ جهانی دوم به وسیله روان شناسان اجتماعی نوسازی شده و به روز درآمده است، اما اگر مدیران شاغل فراتر از به کارگیری افکار فالت نرفتن، در عوض صحنه صنعت و تجارت به کلی متحول شد.

وعده طرح های انگیزشی و وعید اخراج

- امروز اگر از مدیران بپرسند که شغلشان چیست بخشی از جواب آنها این خواهد بود که «وا داشتن دیگران به کار » عده کمی اضافه خواهند کرد «با کارایی» و عده کمتری پاسخ خواهند داد «برای حصول به ظرفیت بهینه» مورد نیاز ظرفیت است و چگونگی صدور دستورات اثر قابل ملاحظه ای بر میزان و شدت تحقق عملکرد بهنیه دارد. عنوان مثاله «صدور دستورات» به طور ضمنی به آن چه قایول می خواهد با لغت «فرمان» انتقال دهد، اشاره و ظاهرا این طور القا می کند که شغل مدیران در ساده ترین وجه دستور دادن است. اما هیچ برداشتی گمراه کننده تر از این نیست که مدیریت را مترادف با دستور دادن تصور کنیم، به نظر می رسد این مقاله جدود ۴۰ سال زودتر از کریس آرجریس که دستور دادن یک نفر را به نفر دیگر تحقیر نفر دوم به وسیله ی نفر اول قلمداد کرد .صدور دستور را تحقیر دستور گیرنده محسوب کرده است. به نظر خانم فالت باید دید دستورات چگونه و چرا صادر می شوند.

نگاهی گذرا به روان شناسی محض بیانگر آن است که:

۱- صدور دستور به خودی خود نتایج مطلوبی را به بار نمی اورد.

۲- به صرف این که دستوری به طور نظری پذیرفته است نمی تواند صد در صد عملکردی خوب را تضمین کند.

۳- اقدام عمدتا محصول عاداتی است که ضمن تجربیات اندوخته شده در سال های عمر شکل می گیرند.

۴- مدیران باید برای کارکنانشان مدل های رفتاری و نگرش های ذهنی پایداری بسازند.

۵- این مدل ها و طرز تفکر ها باید به وسیله آموزش به وجود آیند.

۶- مدیران باید آماده 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 اختلاف آفرین باشند.

- این نکات این طور به نظر می آورد که فالت کار مدیر را آماده کردن کارکنان برای پذیرفتن بی چون و چرای دستورات می داند. بی شک این کار شدنی است و در جاهایی مانند ارتش نیزانجام شده است. اما خانم فالت به هیچ وجه معقتد به دنبال کردن چنین روش های نیست. او هم به روش و هم به محتوای صدور دسترو به روال معمول انتقاد دارد. او در آغاز از روش نامطلوبی که برای صدور بسیاری از دستورات به کار می رود انتقاد می کند.

- وقتی دستوری به نحو مطلوب صادرمی شود، در درون فرد چه اتفاقی می افتد؟ خلق بر او تنگ می شود، اخم هایش در هم می رود و در موضع تدافعی قرار می گیرد. او به فکر «حق و حقوقش» می افتد. این روش صحیحی برای وا داشتن افراد به خوب یا کارا رفتار کردن نیست اما در ان طرف هم مدیر یا سرپرستی را می بینیم که از فرط صمیمیت با کارکنانش نمی تواند از انان کاری بخواهد . این هم منجر به عملکرد ضعیف کارگران می شود.

- راه حل مشکل به طرز فریبنده ای ساده می نماید. راه حل مشکل، مطالعه مشترک اوضاع برای یافتن قانون شرایط و موقعیت و اعمال مقررات بی روح است. بدین ترتیب دیگر حتی لازم نیست کسی به کسی دستور دهد . این موقعیت است که حکم می کند چه کسی چه کار می کند؟ اما موقعیت باید از هر لحاظ مطالعه شود و نباید صرفا جزیی از آن زیر ذره بین قرار گیرد. علاوه بر این مطالعه باید به طور مشترک به وسیله رییس و مرئوسان انجام شود.

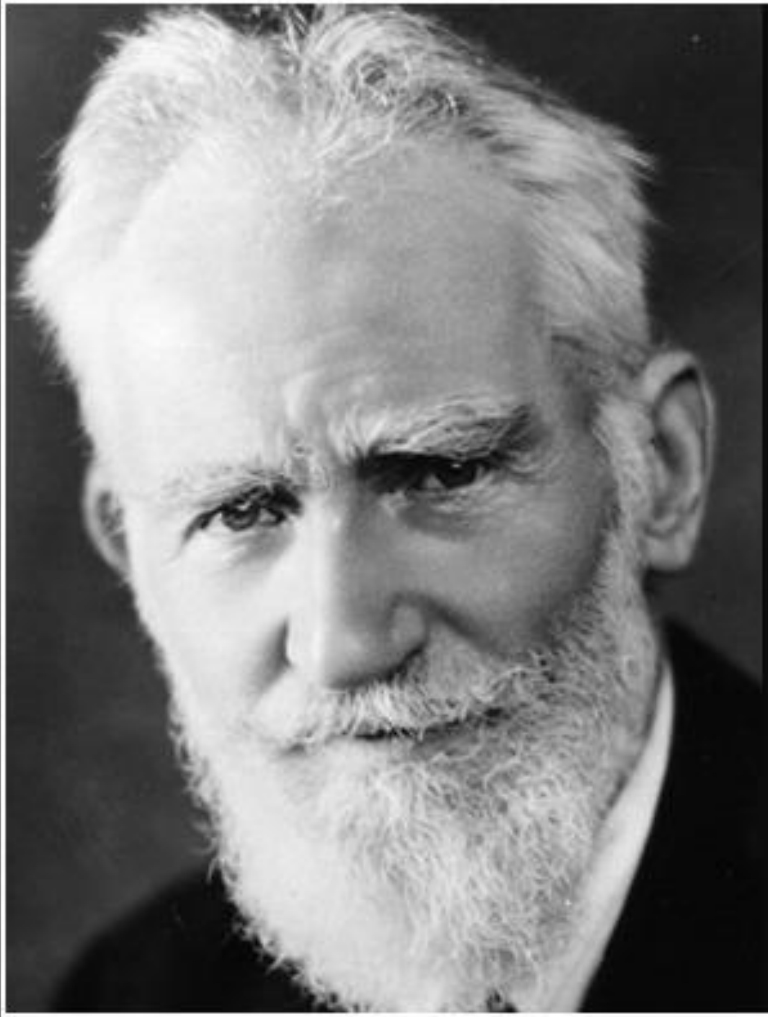
- این که یک وضعیت باید به طور همه جانبه بررسی شود حتی در ۱۹۷۰ هم به قدر کافی درک نشد یا اگر هم درک شده به اندازه کافی در نظریه ها یا اعمال مدیریت بازتابی عینیت نیافته است. ما هرگز نمی توانیم به طور موثر، بخشی از یک موقعیت را اداره کنیم. همواره باید کل موقعیت را در نظر بگیریم. همه عوامل مشترک، عوامل موثر، جنبه های شخصیتی و نگرشی و حتی گذشته و حال و آینده باید مد نظر قرار گیرند.

1970

مدیریت بازتابی

- وقتی این مطلب بیان می شود به نظر واقعیتی واضح و مبرهن جلوه می کند. اما شاید این مووضع حقیقی آرمان گرایانه باشد. سوالات پیش پا افتاده که این مقوله به ذهن می اورد این است که چه تداد از مدیران قادر یا مایل اند قدرتشان را با دیگران تقسیم کنند؟ چه تعداد از کارکنان به قد رکافی با هوش ، آینده نگر و نسبت به مدیران خوش گمان اند تا اگر هم مترصد استفاده از قانون موقعیت نیستند حداق پذیرای آن باشند. ماری فالت می گوید که مدیران باید «نگرشی را که لازمه مطالعه و تصمیم گیری مشارکتی است به وجود اورند.

- اما تا رسیدن به آن مرحله چه در فاصله داریم شخص بدبین خواهد گفت «از این جا تا ابدیت» و آدم خوش بین می گوید « دونسل از مدیران». برخی از نظریه پردازان و بسیاری از مدیران می گویند که بهترین وضعی که می توانیم آرزو کنیم حصول به موازنه قوا بر اساس منافعی کاملا متضاد است. در این مرحله زمانی است که می توان پرسید که اگر اصولا ادعای دوستی وجود داشته ، آن ادعا را چه کسی مطرح کرده است. فالت در حالی که از یک تئوری عمومی دور می شود، نمونه های مشخصی از مشکلاتی را که در مورد صدور دستورات مطرح است ذکر می کند.



Both optimists and pessimists contribute to society. The optimist invents the aeroplane, the pessimist the parachute.

— *George Bernard Shaw* —

AZ QUOTES

- ۱– بسیاری از مردم مایل به کار کردن با دیگران هستند، اما از این که احساس کنند کسی «بالای سرشان» ایستاده جدا بیزارند.
- ۲– بسیاری از کارکنان به ویژه کارکنان ماهر با اجرای کار خود به خوبی آشنا هستند و از نحوه انجام کار خود احساس رضایت می کنند . بنابراین آنان از کسانی که به ایشان بگویند چگونه کارشان را انجام دهند و بخواهند جزییات کار را به آنان یاد دهند بدشان می آید.
- ۳– صدور دستورات به خصوص اگر همراه با جزییات باشد، مسئولیت شخص دستور گیرنده را از او سلب می کند. اگر اشتباهی بروز کند این پاسخ که « من دقیقا کاری را که به من گفته شده بود انجام دادم» بهانه ی بسیار خوبی برای سلب مسئولیت ازخود خواهد بود. تیلور نظری مغایر با فالت دارد. به نظر اومسئولیت باید حتی المقدور از کارگران کارخانه به مدیران منتقل شود اما فالت قایل به توزیع مسئولیت میان افراد و به ویژه 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 می کند و نقش مدیریت را در ایجاد آن تغییر در نظر گیرد.

- از جهتی به نظر می رسد این مقاله دارای تناقضاتی ذاتی باشد. ابتدا ماری فالت می گوید: مدیران باید اصول زیر بنایی روش مختلف در صدور اوامر را بیاموزند. سپس او می گوید مدیران باید روش معقولی را برای صدور دستورات بر گزینند. متعاقبا بنا بر توصیه فالت مدیران باید آن روش را به کار گیرند، نتیجه ی ان را بیازمایند و حاصل را ببینند. اواسط مقاله ی او حاوی این نظریه است که «یک بهترین روش» وجود دارد. به عبارتی او قابلیت اتکای به «تنها روش موثر» را القا و در پایان اشاره می کند که:

تناقضاتی ذاتی

- «ما دانشجویان تحقیقات اجتماعی و صنعتی اغلب به صورتی بهم سخن می گوییم حتی گاهی اوقات ما نمی دانیم چه می دانیم و چه نمی دانیم. {چگونه} می توانیم از این ابهام پرهیز کنیم؛ {از طریق} یک: کسب اگاهی نسبت به آن چه باورش داریم دو: کسب آگهای نسبت به آن چه باور نداریم سه: تشخیص زمینه ای که در فاصله بین آن چه می دانیم و آن چه نمی دانیم قرار دارد و ازمون تجربیات یا افکار جدید در ان زمینه.
- شایسته است که بحث بسط داده شود و گفت شود که مدیران باید آگاهانه مراحل سه گانه پیش گفته را به ویژه برای صدور دستور ها طی کنند.

قدرت / اقتدار

- احتمالا این بحث را راحت تر از سایر مباحث می توان خلاصه کرد. در آغاز باید به این واقعیت تردید ناپذیر اشاره کنیم که تا وقتی طرفین منازعه در صنعت خواهان حل اختلاف خود از راه چانه زنی باشند هر طرف برای به کرسی نشان 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 با این که تنها وسیله ای برای دست یافتن به هدفی مشخص است به هیچ وجه امر ساده ای نیست. مطلب این است که مردم به دنبال کسب قدرت اند. اما باید دید وقتی مردم به قدرت می رسند با ان چه می کنند. این سوال ما را به تمایز قایل شدن میان «قدرت بر» و «قدرت با» هدایت می کند.

- «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 اراده ی شما است ، به معنی بیزاری است و معنای واکنش را در بردارد. «قدرت بر» به معنای نیاز به اقدام ربای کسب قدرت بیشتر به وسیله مغلوبان برای تجدید مبارزه برای غلبه بر فاتحجان قبلی است.

- با وجود این، او می گوید بیشتر ما سعی می کنیم که «قدرت بر» را به دست اوریم: فروشندگان سیار، آگهی و تبلیغ کنندگان ، مدیران، اتحادیه ها ی تجاری و ...آدم وسوسه می شود بگوید حتی کسانی که در دو دهه شصت و هفتاد برای مقابله منفی در تظاهرات شرکت می کردند، همگی خواهان قدرت بوده اند. روش های کاهش «قدرت بر» به طور خلاصه به این شرح عرضه شده اند: استفاده از همگرایی (حل اختلاف به نحوی که خواسته های واقعی دو طرف لحاظ شود) و استفاده صحیح از رفتار متقابل و به کارگیری «قانون موقعیت» از جمله ی آن روش ها هستند.

- واقعیت این که در این بحث «قدرت با» چندان مورد توجه قرار نمی گیرد، هر چند انسان متوقع است که این نوع قدرت، محور این بحث باشد. به نظر می رسد که در جمله ی «هر تقاضایی برای قدرت باید بررسی و مشخص شود هدف از قدرت خواهی کسب قدرتی یا قدرتی مشترك است» تنها به طور تلویحی به آن قدرت اشاره می کند.

- آیا همین جمله، دقیقا تفاوت آن دو قدرت را مشخص نمی کند؟ «قدرت بر» قدرتی غیر وابسته و مستقل است که منحرا برای کسب سود فرد یا گروهی که ان را مورد استفاده قرار می دهند، به کار می رود. اما وقتی دو فرد یا دو گروه قدرتشان را برای دستیابی به راه حلی که رضایت طرفی نرا دربردارد، روی هم قرار دهند، «قدرت مشترک» به وجود می اید. بنابراین به نظر می رسد «قدرت با» همکاری با یکدیگر برای دستیابی به همگرایی است.

«قدرت بر» قدرتی غیر وابسته و مستقل است که منحرا برای کسب سود فرد یا گروهی که ان را مورد استفاده قرار می دهند، به کار می رود

«قدرت با» همکاری با یکدیگر برای دستیابی به همگرایی است.

- خانم پارکر در ادامه می گوید: « به نظر من در فروشگاه یا کارخانه، مدیر نباید از «قدرت بر» کارکنان برخوردار باشد، همان طور که کارگران نباید از چنین قدرتی بر مدیر برخوردار باشند» به نظر می رسد برخوردار نبودن از «قدرت بر» ، مدیران ار از داشتن حق صدور دستورات محروم سازد و ما را به «قانون موقعیت» رهنمون شود که در آن کارگران و مدیران توامان دستورات را از واقعیات کسب می کنند.

- اما بد نیست در مورد چگونگی واکنش احتمالی پارکر فالت به شرایط چند دهه بعد تاملی کنیم.
- او در صورت ادامه حیات نسبت به اتفاق هایی که در دهه ۶۰ و اوایل ۷۰ میلادی افتاد چه عکس العملی نشان می داد؟ طی این سال ها برخی اتحادیه های کارگری «قدرت بر» را برای افزایش دایم دستمزد ها، تحمیل اضافه کاری به عنوان جزیی ضروری از کار، پافشاری بر بازگشت به کار کارگران اخراجی و تعلیقی به کار گرفتند.

- اگر گفته ی خانم فالت را مبنای قاضوت قرار دهیم،این حق کار فرمایان بود که در مقابل هر گونه تلاش اتحادیه ها برای کسب «قدرت بر» ایستادگی می کنند. «واکنش خانم فالت به این جریان را می توان تصور کرد، احتمالا تحیری وحشت آمیز به اجازه وقوع این ماجرا از سوی کار فرمایان!

- به ئهر حال در این بحث خانم فالت به ما نمی گوید که «قدرت با هم» چگونه به دست می آید و شاید هم اصولا صحیح نباشد انتظار داشته باشیم یک فکر تازه خلق شدبه طور تمام و کمال اظهار و کاملا عملی شود. شاید تحقق این فکر جدید به جمعی از افراد و گروه های ذی صلاح نیاز داشته باشد. اگر چنین توقعی داشته باشیم باید یادی هم از پنبه دانه به خواب دیدن شتر کنیم. در هر حال نمی توانیم مدیریت را از مسئولیت فراهم آوردن شرایط به گونه ای که کسب « قدرت با هم» فراهم شود، مبرا بدانیم.

قدرت با هم

- ادامه مقاله صرف بررسی نیاز به قدرت در اتحادیه های حرفه ای می شود که بی تردید تحت تاثیر اوضاع امریکا در اواسط دهه ۱۹۲۰ بوده است. ماری فالت ابتدا دلایل احتمالی موجود در پس نیاز به قدرت یا انگیزه های قدرت طلبی را مورد سوال قرار می دهند و سپس خود بازده دلیل برای این موضوع عرضه می دارد. این دلایل از میل غریزی به قدرت به عنوان شیوه ای برای دستیابی به دستمزد های بالاتر، تا دلزدگی ناشی از شرایط صنعتی جدید و میل به ابراز وجود و ابراز خود باوری تغییر می کند. او سپس بحثی طولانی و پیچیده در مورد تفویض اختیار عرضه می کند که خلاصه آن به شرح زیر است:

نیاز به قدرت در اتحادیه های حرفه ای

- ۱- قدرت واقعی نمی تواندتفویض شود.
- ۲- قدرت بدون مسئولیت نمی تواند (نباید) تفویض شود
- ۳- در واقع اختیار کارگران تابع توان اختیار و مسئولیت پذیری انان است.
- ۴- از مسئولیت های مدیران این است که به کارگران فرصت کسب توانایی های لازم برای استفاده از قدرت را بدهند.
- ۵- اختیار عین قدرت و اقتدار نیست.
- ۶- قدرت وقتی جز موقعیت و ناشی از آن باشد، قانوین است.

- این مقاله خانم فالت که شامل نات فوق است به اندازه ی دیگر قالات او مفید نیست. فالت ان را به صورتی مبهم عرضه می کند و بسیاری از پرسش ها را بی جواب باقی می گذارد. از همه این مسائل گذشته مقاله او مطالبی را مطرح می کند که عمدتا برای ان زمان مناسب نبودند.
- به همین جهت برای استفاده بهتر از این مطلب شاید باید روان شناسان اجتماعی نسل های بعد انتظار داشته باشیم این مفاهیم را باز شکافی کنند و با بسط و تعمیق به آن ها غنا ببخشند.

روانشناسی کنترل

- خانم فالت با اشاره به این که مهندسی سازمان اعمال کنترل از طریق ایجاد وحدتی کارساز است. مدعی می شود که تا وقتی ماهیت کل را نفهمیم نمی توانیم کنترل مناسبی اعمال کنیم و بعد، برای روشن ساختن مطالب خود مثال هایی از علوم پزشکی زمان خود ذکر می کند. به گفته او پزشکان آن ایام به بیماران به عنوان نماد های کامل درد و مرض های متفاوت نمی نگریستند بلکه آنان را موجوداتی تلقی می کردند که بیماری فقط با جزیی از وجودشان سر و کار داشت. معنای ضمنی این مثال این است که در مدیریت ما نمی توانیم یا نباید جنبه های اقتصادیف روانی و اخلاقی را از یک دیگر جدا کرده و سپس به بررسی تک تک عناصر بپردازیم.

- هر یک از آن ها تنها قسمتی از همه جوانب موقعیت است و هر جزء باید هماهنگ و در ارتباط با بقیه جنبه ها در نظر گرفته شود. این بحث ما را به تفکر در مورد رفتار باز گردنده (circular behavoir) سوق می دهد.

هماهنگ و در ارتباط با بقیه جنبه ها

- اگر دو نوع الف و ب با هم در تعامل باشند این فقط الف نیست که تحت نفوذ ب قرار می گیرد روابط متقابل (رفتار بازگردنده) بدین معناست که الف بر ب اثرمی گذارد و به همین نحو ب نیز در تاثیر ناشی از الف تغییر می کند، به عبارتی فعالیت های الف به محرک هایی که مسبب فعالیت هایش است پیوند می خورد. یک مثال می تواند به روشن شدن بحث کمک کند.

- فرض کنیم فرد الف، ادم عجیبی است و همه تقریبا بدون استثنا او را عجیب می دانند ب کسی است که می خواهد الف را وادار به کاری کند در حالی که با ویژگی بارز الف آشنا است. ب می تواند به طوری که به خوبی الف چطور آدمی است به سراغ او برود. این نوع برخورد چه بسا منجر به تقویت رفتار بارز الف شود و الف را تحری کند تا واکنشی منفی نشان دهد. این واکنش رفتار بعدی ب را بر می انگیزاند و ب سعی می کند به طرز خاصی بر الف اثر گذارد نتیجه این دوره شکست است.

- اما اگر تصور کنیم ب با روشی دوستانه باب گفت و گو را با الف باز کند و به گونه ای رفتار کند که گویی الف، فردی صمیمی و متمایل به همکاری است، این بار واکنش الف لزوما متفاوت خواهد بود. ممکن است در ابتدا الف واکنش چندان خوبی هم نشان ندهدف اما در رفتار غیر عادی خود خیلی پافشاری نخواهد کرد. بنابراین ب که هنوز همان رفتار دوستانه را درداد با روشی متفاوت رضایت الف را جل کرده و به هدفش دست خواهد یافت.

روشی دوستانه باب گفت و گو

- در هر دو حالت، نتیجه تا حدودی ناشی از رفتار ب در برخورد های اولیه با الف استف اما رفتارهای الف نیز خود سبب تفاوت در اعمال می شود.
- حال بهتر است به درک فالت از وحدت بپردازیم. یک مجموعه یک شرکت، یک سیاست عمده 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 ان را تواما پدید می آورد. به وجود آوردن یک موقعیت جدید و تغییر در هر جزء و فعالیت های در حال تعامل، نتیجه ی این تعامل وحدت اجزا است. همه این ها جنبه های کی فرایند هستند و همزمان به جلو می روند. به قول خانم فالت «رابطه وظیفه یا فرایند مستمر، انسجام خود آفریننده است. » این نکته می تواند به این معنا باشد که در شرکتی که به درستیو 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 اجزا پدید می آورند.

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

ساختارهای خود کنترل و خود هدایتگر

روان شناسی تعلیم و مشارکت

- در این مقاله، ماری فالت به بسیاری از مفاهیم اساسی «مدیریت علمی» می پردازد. تسلیم شدن کارکنان در برابر آن چه گفته شد، انجام دهند، کافی نیست. دستوراتی که مدیران صادر می کنند، فقط نظرات خود آنها را در بر می گیرد و مطلبی در مورد سهمی که کارکنان می توانند در محتوای دستورات داشته باشند به ما نمی دهد.
- نگرش فالت گویای این باور است که در حصول به توافق جمعی، کارگران نیز حرفی برای گفتن دارند و کسب سهمی که آنان می توانند داشته باشند ارزشمند سات. بدین ترتیب فالت دیدگاه تایلور را که به طور صریح قبل از آن که او نظریه «مدیریت علمی» خود را عرضه کند مشارکت کارگران را محکوم و اظهار کرده بود که برنامه ریزی و اجرای برنامه باید از هم جدا شوند رد می کنند . فالت به همین شکل نظر گیلبرت را مبنی بر وجود «یک بهترین راهی که همه باید دنبال کنند» مردود می داند. فالت به چیزی بیش از این که آیا توافق بهتر از عدم توافق است یا خیر اعتقاد دارد.

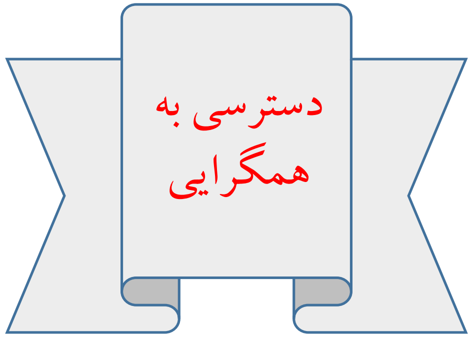
- او می گوید باید مشارکت را بپذیریم ما به واحد کاری که همه عناصر آن فکر و دانش خود را برای مشارکت بی شائبه در طبق اخلاص قرار دهند نیاز داریم.
- اما او برای رسیدن به این منظور پیشنهاد های دقیقی عرضه می دارد. سه توصیه ی مشخص او به مدیران جهت آن که آگاهانه و از روی اراده برای تحقق منظور فوق قدم بردارند به شرح زیر است:
- ۱- تاسیس سازمانی برای به وجود آوردن مشارکت و توافق با مسیرهای دو طرفه ی ارتباط و مشاوره
- ۲- اعمال کردن روش های مدیریتی که اصل مشارکت را پذیرا است، مشارکتی روزانه ی کارکنان را جلب می کند و پیشنهادهای معقول را به کار می برد.

- استفاده کردن از روش هایی برای حل اختلاف و سود جستن از مشارکت های چند گانه ی افراد با خلق و خو، نگرش ها و آموزش های نامتجانس که البته شیوه انجام دادن این امر قبلا در مقاله ی مربوط به حل اختلاف از راه همگرایی توضیح داده شده است.
- بنابراین بر می گردیم به موضوع دشوار اما نه غیر قابل حل مشارکت به عنوان شیوه ای برای دست یابی به نتایج بهتر و رضایت بخش تر. اما این بار او از آن چه قبلا در این مورد گفته بود فراتر می رود او از فقدان همدلی و اعتماد فی مابین کارفرمایان و کارگران اظهار تاسف می کند و ادامه می دهد: « من باور ندارم که اعتقاد متقابل به جز از طریق ایجاد هدف های مشترك میان کارفرمایان و کارگران به دست آید.

فقدان همدلی و اعتماد فی مابین کارفرمایان و کارگران

- این موضوع دو مطلب جالب را مطرح می کند: اول آن که ما هنوز هم در دانشگاه و هم در حوزه مدیرتی عملی شاهد تداوم تفکری هستیم که هدف ها و نگرش های کارفرمایان و کارگران را کاملا در تضاد با هم می بینند و بهترین وضع را برقراری توازن قوای دو طرف و حفظ آتش بس مسلحانه تلقی می کند. 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 کلیه مرئوسان تبدیل شده است.

- در این مرحله او راهنمایی های دقیق در مورد شیوه دسترسی به همگرایی عرضه می کند: هرگز اجازه ندهید موقعیت یا این یا آن بروز کند، تا حد امکان در پی یافتن چندین گزینه باشید بر شفایفت و صراحت پافشاری کنید. همه باید به طور دقیق آن چه را می خواهند مشخص کنند.



- هماهنگی را از پایین شروع کنید نه از بالا، جست و جو گری را از ابتدا با هم شروع کنید و سعی نکنید پس از آنکه هر گروه به تنهایی برای خود به جست و جو گری پرداخت و ضرورتا به نتایج متفاوتی رسید به ایجاد هماهنگی در آرا بپردازد.
- خانم فالت این مطلب را کنار هم قرار می دهد و با تاکید و اعتقاد اصلی خود می گوید: «قصد همگرایی» کافی نیست مشکل اصلی ما ناتوانی در زمینه سازی برای شکوفایی استعداد ها و ایجاد هماهنگی میان توانایی های انسان ها است

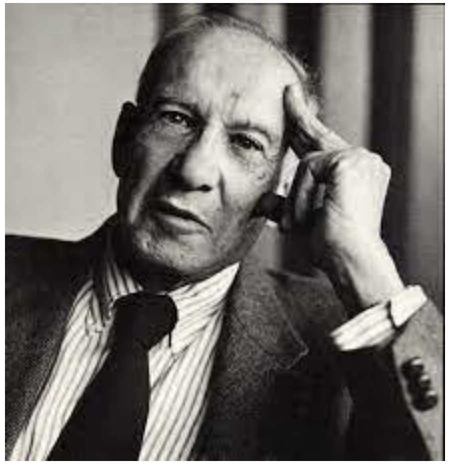
رهبری

- ماری فالت دو مقاله با عنوان های «رهبری و تخصص» و «برخی ناهمگونی های رهبری عملی و نظری» نوشته است. به نظر او مفهوم کسب و کار به عنوان یک مجموعه همگراینده می توان نتیجه گرفت که رهبر نه تنها بر گروهش اثر می گذارد بلکه از آنان تاثیر نیز می پذیرد. بنابراین اگر گروه را یک شرکت کامل تلقی کنیم طبیعتا رهبری گروه باید تحت تاثیر متخصصان داخل گروه قرار گیرد. قدرتف حاصل جمع توانایی های اعضای گروه سات. وظیفه رهبر تلفیق این ارائه ها و استعداد های مختلفف انگیزش آنان و ایجاد قدرت گروهی به جای پرورش قدرت فردی است.

- به نظر او علایمی دال بر این که بازرگانان در حال ایجاد ساختاری جدید هستند در دست است «این ساختار با نگرش از دیدگاه های ستنی ما، صرفا دموکراتیک یا مردمی نیست، بلکه از ان 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 جزئ جدایی ناپذیر نظام تصمیم گیری می شود نظر کارشناس باید به حساب اورده شود و دیگر هیچ موضوع مهمی نمی تواند تابع هوی و هوس رهبر باشد. وظیفه رهبر یا بالاترین شخص مسئول تعیین هدف ها و شیوه کار، ایجاد هماهنگی بین بخش های مختلف و برقراری پیوند بین آنها در مجموعه ای کارساز است. برای تحقق این منظور رهبر ی باید افکار و نظرات کارشناسان را بپذیرد و آن نظرات و اندرزها را در چارچوب ساختاری منسجم بگنجاند.

هوی و هوس رهبر

- وقتی او در ادامه می گوید: « در توضیح انتظار در یکی از مقالات قبلی اشاره کردم که مفهوم این کلمع فراتر از آمادگی برای مواجه شدن با موقعیت بعدی است(منظورم این بود که) در واقع این انتظار به معنی ساختن شرایط آتی است. به مطلبی که پیتر دراکر ۲۰ سال پس از او به آن اشاره کرد پرداخته است.



پیتر دراکر

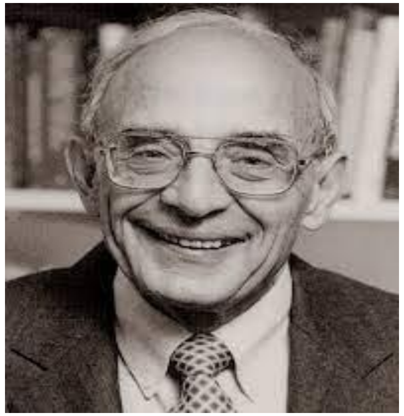
- به نظر او نظریه غالب در مورد رهبر یو آن چه حتی در ۱۹۳۰ وجهی بارز داشته رهبری را واجد شخصیتی اثر گذار قادر به اعمال قدرت فردی و وادار کردن دیگران به تبعیت قلمداد کرده است. بنا به تصریح او سلطه، خصوصیت حقیقی رهبر نیست.
- رهبری نه فقط هیچ گاه، بلکه حتی به ندرت هم تحت تاثیر امیال شخصی، دستوری صادر نمی کند و در واقع رهبری زمینه ای را به وجود می اورد تا شرایط کار به همگان بگوید چه کنند و. مرئوسان نیز در شکل گیری دستورات و اجرای آن ها ایفای نقش کنند.
- وظیفه واقعی رهبر، ارتقائ هویت انسانی شخص، فراهم اوردن زمینه ی لازم برای ابراز توانایی ها اعتلای ازادی و ارتقای عملکرد کارکنان است. به این جهت در مقوله رهبری، فرمانبرداری ابراز وجود و حتی خود انتظامی به صورتی متقابل موضوعیت دارد.

- از این رو، هر چند نظریه جاری قایل به این است که رهبر به واسطه ویژگی های شخصیتی خود می تواند باعث تبعیت دیگران از دستورات شود، رهبر خوب و واقعی کسی است که بتواند نشان دهد دستور و نظم جزء جدایی ناپذیر شرایط و لازمه آن است.
- آن چه از این مطلب نتیجه می شود این که اعتقاد به رهبری ناشی از ویژگی های شخصی ممکن است کماکمان استمرار یابد. با این حال او رهبری نظام های به خوبی سازمان یافته را مبتنی بر یک عملکرد یا یک وظیفه مشخص یا در یک پست سازمانی می داند. از این بحث خانم فالت می توان این طور استنتاج کرد که رهبری گروه، تقریبا چرخشی است و با تغییر شرایط، رهبری از یک فرد « به طوری که به شرایط جدید مسلط تر، قادر به درک و ساماندهی عناصر اصلی اوضاع، قادر به درک کلیت شرایط است» منتقل می شود.

- دو نتیجه اصلی این مطلب به این شرح اند، اول این که همه باید نسبت به هدف های گروه اگاهی داشته باشند و حتی در ایجاد هدف یا هدف های 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 ادا کنند، ولی در عین حال باید به رهبری در مهار شرایط یاری دهند. این مباحث تصویری نو از رابطه میان رهبری و افراد ترسیم می کند.

- بی تردید این خانم فالت بود که در دهه ۱۹۳۰ به طرح این مفاهیم پرداخت. اما بعد ها جزییات و جوانب مختلف آن ها را در دهه ۱۹۶۰ به ویژه از زبان یا به بیان افرادی چون رنسیس لیکرت و کریس آرجریس می شنویم یا می خوانیم.

كريس آرجريس



رنسیس لیکرت

مدیریت حرفه ای

- مدیریت به عنوان «سومین قدرت زمین» مانند قدرت میان کارگران و کارفرمایان در بنگاه های بزرگ مدت ها قبل از زمان مایر فالت ظهور کرده بود. یکی از آرزو های فالت این بود که مدیریت را به عنوان یک حرفه در کنار حرفه هایی چون پزشکی، وکالت و مهندسی و مشاغل دیگری که اطلاق واژه حرفه به ان ها کاملا شایسته است ببیند. آرزوی فالت ۱۹۲۰ فالت پس از گذشت ۵۰ سال از حد همان رویاها فراتر نرفته است. بدون شکا واقعیت یافتن این رویا هنوز هم شیرین است.
- .

- «مدیریت بنگاه ها چگونه باید گسترش یابد تا یک حرفه شود» عنوان کامل مقاله او د مورد حرفه یا شدن مدیریت است. عنوان این مقاله به صراحت می گوید که در زمان فالت مدیریت یک حرفه تلقی نمی شد. او برای حرفه به شمار آوردن یک فعالیت دو ملاک دارد. اول، آن که فعالیت بادی وظیفه ای در قبال جامعه یا خدمتی به آن محسوب و نباید دستاویزی برای دست یابی به منافع شخصی باشد. دوم آن که حرفه باید بر کاربرد علوم و اصول پذیرفته و اثبات شده مبتنی باشد

- اگر فرد از زاویه ای وسیعتر به مردم نگاه کنند و همه آنها را در گروه های بزرگی همچون تولید کنندگان و مشتریان قرار دهد، فعالیت همه می تواند به عنوان خدمتی برای اجتماع تلقی شود. اما می تون بین این نگرش به خدمات و خدمات حرفه ای تفکیک قایل شد. به علاوه حداقل در جهان غی رکمونیست تفکر جاری و به تبع آن مدیریت، هنوز با اعتقاد بر ضرورت بیشینه سازی سود به عنوان هدف کسب و کار (به ارث رسیده از دوران ملکه ویکتوریای انگلستان) در امیخته است. اگر با چنین تفکری بخواهیم به موضوع نگاه کنیم که محققانی مثل پیتر دراکر جایی برای این طرز تفکر نمی بینند، مدیریت نمی تواند کاری حرفه ای به حساب آید.

- او درباره افراد حرفه ای می گوید که آنان وارد کار می شوند و حاضرند آموزش های سختی را برای مدت طولانی بگذارنند، زیرا آنان به کار خود علاقه مندند و واقعا از انجام آن احساس رضایت می کنند، به عقیده ی او افراد بسیاری ناخواسته به ورطه فعالیت های بازرگانی پرتاب می شوند. اما به مجرد این که یکی از آنان به سمت مدیریتی دست می یابد بعید نیست ساعاتی طولانی تر از کارگرانی که در کارخانه کارمی کنند. برای کارش وقت صرف و از این کار احساس رضایت نیز بکند. همین احساس رضایت از کار ممکن است مبنای مدیریت حرفه ای شود.

فعالیت های بازرگانی

- در هر حال اعضای هر حرفه، انجمن و جامعه ای خاص خود را دارند، که اصول رفتار گروهی ان را بنیان می نهدف ساستانده هایی را برقرار و آن ها را می آزمایند و بهبود می بخشند. ان جامعه یا انجمن فعالیت اعضا را با استانده ها مقایسه می کند و اگر این کار را نتیجه بخش نیابد حتی ممکن است استانده ها را به وادی فارموشی سپارد. انجمن حرفه ای به عموم آموزش می دهد و اعضا را نیز از مشکل افرینی های یکدیگر مصون نگه می دارد.
- فالت شاید هم با کمی ساده اندیش تصور می کند که اتحادیه های حرفه یا و انجمن های خود جوش جدید مدیران به موقع در مورد حرفه مدیریت مبادرت به چنین اقداماتی می کنند.

1

- فالت در ادامه بحث خود به توضیح سه نکته می پردازد: اول اعضای یک حرفه «نسبت به خود حرفه در مقایسه با شرکتی که در آن کار می کنند وفاداری بیشتری دارند» اگر آن چه را که حتما اشتباه خانم فالت بوده است نادیده بگریم (چون او متوجه نبود که اکثر حرفه ای ها در اصل در استخدام نبوده و خود پیشه اند) آن وقت باید بپذیریم که چنان که مدیران مجبور به دنبال کردن استانده های خاصی نباشند، عمدتا نسبت به شرکت خود و نه صرفا به حرفه ی خویش وفادار خواهن بود. تا ۱۹۷۱ فقط یک مجموعه به نام موسسه مدیران کارخانه ها در انگلستان دستوالعملهای رفتاری را منتشر واعضای خود را مکلف به رعایت آن ها کرده بود، اما آن دستورالعمل هیچ گونه ضمانت اجرایی نداشت.

3

2

- دوم، به عقیده فالت یکی از وظایف حرفه ای درست تعیین و تبیین کردن استانده ها و به اطلاع رساندن است. او ابتدا سخنی را از «آنتونی شلدن (Anthony Sheldon) که می گوید : «مدیریت تنها اراده عموم را ملاک قرار می دهد نقل می کند اما بی درنگ با این حرف شلدن مخالفت می ورزد. به نظر او اگر مدیریت بخواهد به عنوان حرفه مطرح شود ثباید استانده های بازرگانی بالاتری از ان چه مورد قبول عامه است را بیامورد و علی الاصول به اعمال انها نیز بپردازد.

3

- سوم، فرد حرفه ای 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 ذخیره دانش حرفه ی خود می افزایند که راه و روش های نوینی ر برای پیشبرد کارها بیازمایند. اما انان معمولا اهمیت مجموعه و کارهایی را که با ازمودن روش های نو برای مدیریت انجام می دهند در نمی یابند. مهم تر این که اغلب مدیران به کسب تجربه با آزمودن روش های نو می پردازند و خود را با آزمودن روش های دیر آشنا و آزموده شده مشغول می سازند.

- شاید از آن جا که تجربیات فالت عمدتا محدود می شود به امریکا یعنی جایی که داشنکده های بازرگانی بسیار معتبری چون دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد ونظایر آن در دهه های بیستم و سی ام قرن حاضر در آغاز شکوفایی خود بودند می شود او در مورد نیاز به دانش علمی که مبنای حرفه مدیریت قرار گیرد سخنی به میان نمی اورد. بخشی از این مطلب را در این سخن او که « مدیریت بازرگانی مانند هر حرفه و رشته دانشگاهی به آموزش کامل عملی نیازمند است» می توان یافت. اگر او به ناچیز بودن داشن مدیریت در زمان خود پی می برد و می دانست علی رغم افزایش چشمگیر ذخایر علمی مدیریت، حتی پس از نیم قرن پیکره دانش منسجم مدیریت تا چه حد فاقد توان راهنمیای مدیران در انجام فعالیت های روزانه شان خواهد بود واقعا تاسف می خورد.

- اکنون هم مدیریت حرفه نیست، حداقل در جوامع سرمایه داری که در آن وفاداری نسبت به سازمان در تضاد کامل با ضرورت وفاداری به مقتضیات حرفه ای بودن است، حرفه ای شدن مدیریت کاملا بعید به نظر می رسد. اما بالاخره روزی، کسی با درك عمیق صورت بندی نظریه مدیریت حرفه ای 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.

نتیجه گیری

- خلاصه کردن افکار متنوع و گسترده فالت در چند کلمه در عمل غیر ممکن است. چون تردید اگر ادعا کنیم که او چون حلقه دلفی اتفاقاتی را که در اینده رخ خواهد داد پیش بینی کرده است. فط ارزش آثار او را لوث کرده ایم. اما شاید واقع بینانه باشد که بگوییم او نشانه هایی از تغییرات مهمی را که پیرامونش روی می داد به خوبی دریافت و دانسته ها علمی خود را با تبیین آن ها به کار گرفت. بی تردید او آرمان گرا بود، اگر حمل بر ناسپاسی نشود این هم که او همیشه دستی از دور بر اتش داشته و بدون آن که شخصا تجربه عملی در زمینه مدیریت داشته باشد به نظریه پردازی پرداخته صحیح است.

- با این حال این سخن که از اولین طراح برخی از مباحث مدیریت بود نیز قابل انکار نیست. افکار او با گذر زمان در بوته آزمایش و تغییر و تبدیل قرار گرفته اند. وقتی مطالب جامعه شناسان اجتماعی دهه ۱۹۶۰ را می خوانیم بار ها و بارها بی اختیار به یادمان می آید که «ماری فالت این حرف را سال ها پیش گفته بود» او سنگ بنای اصلی را در بسط و توسعه تفکر مدیریت بنا نهاد و ان سنگ بنا زمینه ساز پیوند دادن رویکردهای تجربی- عملی دوره های پیشین و روان شناسی اجتماعی سال های بعد شد.

منابع و مآخذ:

- 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.