

رهبری راهبردی در خدمات عمومی

تألیف:
پال جوینس

ترجمه:
دکتر بهمن حاجی پور
سامه نجفی

فهرست مطالب

۱۷ سخن نخست
۱۹ مقدمه مترجمان
۲۱ استادان رونلیج در مدیریت عمومی
۲۳ پیشگفتار
۲۵ فهرست اختصارات
۲۷ فصل ۱: رهبران حوزه خدمات عمومی
۲۷ مقدمه
۳۳ برخی از خصوصیات اصلی رهبر خدمات عمومی
۳۴ موقعیت‌شناسی
۳۹ شناخت چگونگی رهبری افراد
۴۵ یادگیری و توسعه فردی
۴۶ به چالش کشیدن افراد برای تغییر
۴۷ درک و مدیریت ذینفعان
۴۸ اعتمادسازی میان افراد تحت رهبری
۵۴ اعتمادبنفس
۵۴ ایجاد اتحاد و ائتلاف
۵۵ توسعه رهبران
۵۶ توسعه رهبران خدمات عمومی در هلند (حدود سال ۲۰۰۴)
۵۷ خلاصه

۵۷	تکلیف کاری: تحلیل رویدادهای بحرانی
۵۸	تکلیف کاری: خودارزیابی
۶۱	فصل ۲: فرآیند رهبری
۶۱	مقدمه
۶۲	مدلی برای فرآیند رهبری: راهبردی و امیدبخش
۶۳	مدلی برای رهبری پسانوین
۶۹	رهبری سیاسی
۷۲	رهبران سیاسی و رهبران مدیریتی
۷۵	تصمیم‌گیری راهبردی مرسوم در مقابل «تصمیم‌گیری زاغی»
۷۸	رهبران و تعارضات
۸۶	موردکاوی
۸۶	برنامه تغییر فنوین در فنلاند
۸۸	موردکاوی
۸۸	اصلاحات خدمات عمومی در ایتالیا
۸۸	خلاصه
۸۹	تکلیف کاری: آشفتنگی
۹۰	تکلیف کاری: تصمیم‌گیری
۹۱	فصل ۳: رهبران وموقعیت تغییر
۹۱	مقدمه
۹۴	بهبود عملکرد سازمانی
۹۷	تغییر راهبردی سازمانی
۱۰۳	تغییر نگرش‌های سازمانی
۱۰۵	اصلاح خدمات عمومی
۱۰۹	موردکاوی تغییر راهبردی
۱۰۹	تشکیل مؤسسه اجرایی جدیدی در بریتانیا
۱۱۴	موردکاوی
۱۱۴	رهبری اصلاحات از طریق برنامه‌های راهبردی در بریتانیا
۱۱۷	خلاصه
۱۱۹	تکلیف کاری: ارزیابی آمادگی برای تغییر
۱۲۰	تکلیف کاری: تعهد

۱۲۳	فصل ۴: بستر سیاسی
۱۲۳	مقدمه
۱۲۶	نظام‌های حکومت و خدمات عمومی
۱۳۰	تغییرپذیری نیازهای عموم
۱۳۱	سیاست‌مداران و اولویت‌ها
۱۳۷	برخورد بین سیاست‌مداران و کارکنان و مدیران دولتی
۱۴۳	بهبود کار در میان وجوه مشترک مدیریت دولتی
۱۴۳	سیاست‌گذاری راهبردی
۱۴۵	عموم مردم
۱۴۸	موردکاوی
۱۴۸	سیاست حمل‌ونقل در بریتانیا در سال‌های ۲۰۰۴-۰۵
۱۵۰	تغییرپذیری نقش‌های سیاست‌مداران، مدیران خدمات عمومی و عموم مردم
۱۵۲	خلاصه
۱۵۲	تکلیف کاری: اولویت‌ها
۱۵۳	تکلیف کاری: ارزیابی
۱۵۵	فصل ۵: تفکر راهبردی خطی
۱۵۵	مقدمه
۱۵۸	مدل خطی تفکر راهبردی
۱۶۲	مفاهیم و فنون
۱۶۳	بیانیه مأموریت
۱۶۵	بیانیه‌های چشم‌انداز
۱۶۷	بیانیه‌های ارزش‌ها
۱۶۸	پیش‌بینی
۱۶۸	سناریونویسی
۱۷۰	سنجش عملکرد
۱۷۳	تحلیل موقعیت
۱۷۵	تحلیل روند - اهمیت پیشینه در تصمیم‌گیری برای آینده
۱۷۶	شایستگی‌های محوری
۱۷۸	تحلیل SWOT
۱۷۹	تصمیمات راهبردی

۱۸۱ میزان دقت در فرآیند ذهنی تهیه یک برنامه راهبردی - امکان‌پذیری
۱۸۳ ارزیابی ریسک
۱۸۵ سامانه نمره‌ای برای ارزیابی گزینه‌های راهبردی
۱۸۶ استفاده از یک ماتریس برای نشان دادن روابط متقابل
۱۸۷ فرآیندهای راهبردی چیزی بیش از تفکر را در بر می‌گیرد و در ساختارهای سازمانی اتفاق می‌افتد
۱۹۲ آیا شیوه‌ها اهمیتی دارند؟
۱۹۲ خلاصه
۱۹۳ تکلیف کاری: تحلیل شایستگی‌های محوری
۱۹۴ تکلیف کاری: امکان‌سنجی راهبردها
۱۹۵ فصل ۶: مدیریت مسئله راهبردی
۱۹۵ مقدمه
۱۹۸ مسائل راهبردی
۲۰۱ توضیح بیشتر در مورد ماهیت مسائل راهبردی
۲۰۳ دستورکار مسئله راهبردی
۲۰۴ خصوصیات اصلی مدیریت مسئله راهبردی
۲۰۹ روشی برای شناسایی و درک مسائل
۲۱۴ روشی برای تنظیم اقدام در واکنش به مسائل راهبردی
۲۱۸ خلاصه
۲۱۹ تکلیف کاری: تدوین یک دستورکار مسئله
۲۲۰ تکلیف کاری: ارزیابی مسائل
۲۲۰ تکلیف کاری: ایده‌های خلاقانه
۲۲۳ فصل ۷: برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی
۲۲۳ مقدمه
۲۲۵ انواع فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه خدمات عمومی
۲۳۲ مطالعات علمی روی برنامه‌ریزی راهبردی
۲۳۶ مزایای برنامه‌ریزی راهبردی در عمل
۲۴۰ طراحی فرآیند راهبرد در عمل
۲۴۲ برنامه‌ریزی راهبردی پاسخگو
۲۴۲ درس‌هایی از بخش خصوصی

فهرست مطالب □ ۹

۲۴۵	بازاریابی تسریعی.....
۲۴۵	مدل برنامه‌ریزی طرح.....
۲۴۶	توسعه کل نظام‌ها.....
۲۴۸	موردکاوی.....
۲۴۸	استرالیای جنوبی.....
۲۴۹	از برنامه‌ریزی راهبردی تا مدیریت راهبردی.....
۲۵۰	خلاصه.....
۲۵۱	تکلیف کاری: ارزیابی ارزش عمومی.....
۲۵۱	تکلیف کاری: ارزیابی راهبرد کنونی یک سازمان ارائه‌دهنده خدمات عمومی.....
۲۵۳	فصل ۸: پیاده‌سازی
۲۵۳	مقدمه.....
۲۵۵	فرهنگ.....
۲۵۷	بُعد سازمانی.....
۲۵۹	مدیریت و نظام‌های مدیریتی.....
۲۶۵	مدیریت منابع انسانی.....
۲۶۵	پروژه‌ها، اجراهای آزمایشی، یادگیری و تعارض.....
۲۶۸	متناسب ساختن پیاده‌سازی با شرایط محلی.....
۲۶۹	شیوه‌هایی که رهبران راهبردی می‌توانند از آن‌ها در پیاده‌سازی استفاده کنند.....
۲۶۹	تحلیل ذینفعان.....
۲۷۳	تحلیل و برنامه‌ریزی منابع.....
۲۷۶	مدیریت ریسک.....
۲۷۶	خلاصه.....
۲۷۷	تکلیف کاری: برنامه‌ریزی پیاده‌سازی.....
۲۷۹	فصل ۹: نظارت
۲۷۹	مقدمه.....
۲۸۳	سنجش عملکرد تحت مالکیت سیاسی.....
۲۸۴	برنامه‌های عملکرد.....
۲۸۶	نهادها، ستانده‌ها و برآیندها.....
۲۹۰	ارزیابی طرح.....
۲۹۳	کارت‌های امتیازی.....

۲۹۸.....	رسیدگی به نااطمینانی از آینده
۲۹۹.....	قابلیت پذیرش
۳۰۲.....	موردکاوی
۳۰۲.....	اداره توسعه کشاورزی و روستایی ایرلند شمالی
۳۰۵.....	موردکاوی کوچک
۳۰۵.....	واحد ارائه خدمات (بریتانیا)
۳۰۷.....	خلاصه
۳۰۸.....	تکلیف کاری: بیانیه مأموریت و سنجش‌های عملکرد
۳۰۹.....	تکلیف کاری: کارت امتیازی متوازن
۳۱۱.....	فصل ۱۰: ارزیابی برنامه‌های راهبردی
۳۱۱.....	مقدمه
۳۱۲.....	چه چیزی ارزیابی می‌شود؟
۳۱۳.....	رویکردها و نکات اصلی
۳۱۶.....	ارزیابی‌های هنجاری فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی
۳۲۰.....	چارچوبی علمی برای ارزیابی یک برنامه راهبردی
۳۲۴.....	خلاصه
۳۲۴.....	تکلیف کاری: ارزیابی برنامه راهبردی سازمان خودتان
۳۲۷.....	فصل ۱۱: مسائل و چالش‌ها در عمل
۳۲۷.....	مقدمه
۳۲۸.....	برنامه‌ریزی راهبردی در سطح ملی و مدیریت تغییر
۳۳۱.....	آیا تلاش‌های به‌کار رفته برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی در سطح ملی ارزش آن را دارد؟
۳۳۴.....	مسائل مربوط به سازگاری
۳۴۵.....	توسعه‌های کل دولت
۳۴۷.....	کار با سیاست‌مداران
۳۴۸.....	موردکاوی
۳۴۸.....	چه کسی چشم‌انداز راهبردی را تعیین می‌کند: سیاست‌گذار منتخب یا مدیر؟
۳۵۲.....	راهبرد جامعه و کار مشارکتی
۳۵۶.....	رقابت خدمات عمومی
۳۵۸.....	خلاصه
۳۵۹.....	تکلیف کاری: نگاشت یکپارچه‌سازی

۳۶۱	فصل ۱۲: اصلاح، رهبری و راهبرد
۳۶۱	مقدمه
۳۶۳	توسعه دولت راهبردی
۳۷۱	قابلیت‌ها
۳۷۵	انسجام و یکپارچگی
۳۷۶	برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار برای اصلاح و نوین‌سازی
۳۸۳	رهبری راهبردی و اصلاح خدمات عمومی
۳۸۷	اصلاح و کاهش
۳۹۰	خلاصه
۳۹۱	تکلیف کاری: آیا رهبری و برنامه‌ریزی راهبردی امکان‌پذیر است
۳۹۳	فصل ۱۳: بازتاب رهبری راهبردی
۴۰۱	نمایه

شکل‌ها

۳۴	شکل ۱.۱. خصوصیات رهبر خدمات عمومی
۴۷	شکل ۱.۲. جلیس (۲۰۰۱) - مددکاران
۵۲	شکل ۱.۳. گابریس و همکاران (۲۰۰۰)
۶۲	شکل ۲.۱. جان کاتر (۱۹۹۰)
۶۳	شکل ۲.۲. فرآیند رهبری
۶۶	شکل ۲.۳. مدل فرآیند رهبری پیترز و واترمن
۸۳	شکل ۲.۴. رابطه رهبران با متحدان، افراد میانه و مخالفان
۹۴	شکل ۳.۱. موقعیت‌های تغییر
۹۵	شکل ۳.۲. آستروف (۲۰۰۶)
۹۸	شکل ۳.۳. راهبرد سطح سازمانی برای نوآوری
۱۰۴	شکل ۳.۴. مدل تغییر نگرش بورنيس
۱۲۵	شکل ۴.۱. سیاست‌ها و خدمات عمومی
۱۳۱	شکل ۴.۲. نظر عموم در مورد مسائل مهم پیش روی بریتانیا
۱۳۵	شکل ۴.۳. اثرات روی تدوین و تأثیر اولویت‌های سیاسی
۱۳۹	شکل ۴.۴. اولویت‌ها، سیاست‌گذاری و تفکر راهبردی
۱۴۰	شکل ۴.۵. سیاست‌مداران و کارمندان دولت

- شکل ۴.۶. ماتریس - کارکردن با سیاستمداران ۱۴۲
- شکل ۵.۱. مدل مدیریت راهبردی جانسون و اسکولز (۱۹۸۹) ۱۵۹
- شکل ۵.۲. فرآیند خطی تفکر راهبردی ۱۶۱
- شکل ۵.۳. نوشتن بیانیه مأموریت ۱۶۴
- شکل ۵.۴. سامانه‌های گزارشی ۱۷۲
- شکل ۵.۵. ماتریس قضاوت در مورد روابط متقابل ۱۸۷
- شکل ۶.۱. تفکر راهبردی با استفاده از مسائل ۱۹۷
- شکل ۶.۲. مراحل مورد نظر ایدی (۱۹۸۳) در برنامه‌ریزی راهبردی ۲۰۶
- شکل ۶.۳. مشخص کردن مسائل به‌عنوان تنش ۲۱۰
- شکل ۶.۴. فرآیند تدوین ۲۱۵
- شکل ۶.۵. طوفان فکری هدایت شده ۲۱۶
- شکل ۷.۱. گام‌های اصلی در پیاده‌سازی GPRA ۲۲۶
- شکل ۷.۲. مدل راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی هیمن - مور ۲۲۷
- شکل ۸.۱. عوامل پیاده‌سازی ۲۵۵
- شکل ۸.۲. وزن و وزن (۱۹۹۶) - سطوح ظرفیت مدیریت راهبردی ۲۶۴
- شکل ۸.۳. ارزیابی ذینفعان و تاکتیک‌های ممکن ۲۷۳
- شکل ۸.۴. ارزیابی منابع موردنیاز ۲۷۶
- شکل ۹.۱. چرخه کنترل و سنجش‌های عملکرد ۲۸۱
- شکل ۹.۲. نمایش سنجش‌های عملکرد ۲۹۷
- شکل ۹.۳. خط سیر عملکرد ۲۹۹
- شکل ۹.۴. اداره توسعه کشاورزی و روستایی ایرلند شمالی (۱۱-۲۰۰۶) ۳۰۳
- شکل ۹.۵. پیوندها ۳۰۴
- شکل ۱۰.۱. تحلیل روند زمانی ۳۱۶
- شکل ۱۰.۲. مدل هیمن - برنامه راهبردی باید اهداف، پشتیبانی و ظرفیت را در یک راستا قرار دهد ۳۲۰
- شکل ۱۱.۱. نگاشت مقاصد برنامه‌های راهبردی فدرال ۳۳۹
- شکل ۱۱.۲. فرآیند برنامه راهبردی دادگستری ۳۳۹
- شکل ۱۱.۳. فرآیند برنامه راهبردی حمل‌ونقل ۳۴۰
- شکل ۱۱.۴. تغییرات ساختاری پیشنهادی باربر (۲۰۰۷) ۳۴۴
- شکل ۱۱.۵. چسبندگی در دولت ۳۴۴
- شکل ۱۱.۶. سلسله‌مراتب راهبرد و برنامه‌ریزی ۳۵۵

فهرست مطالب □ ۱۳

شکل ۱۲.۱. بازآفرینی دولت توسط آذربورن و گابلر (از دیوان‌سالار به کارآفرین).....	۳۶۴
شکل ۱۲.۲. خلق مؤسسات گام‌های آینده از دیوان‌سالاری.....	۳۶۵
شکل ۱۲.۳. گام‌های فرآیند بازآفرینی.....	۳۶۷
شکل ۱۲.۴. اصلاح، رهبری و راهبرد.....	۳۷۰
شکل ۱۲.۵. مفهوم دولت نوین از نظر باربر (۲۰۰۷).....	۳۷۱
شکل ۱۲.۶. چرخه تکی یکپارچه سه‌ساله باربر.....	۳۷۶
شکل ۱۲.۷. اصلاح خدمات عمومی در بریتانیا (۲۰۰۶).....	۳۷۸

جداولها

جدول ۱.۱. مطالعه بویاتزیس: میانگین سطح مهارت برای نمونه بخش دولتی.....	۳۷
جدول ۱.۲. بررسی کوزس و پوزنر در مورد رهبران تحسین‌شده (۲۰۰۷).....	۴۹
جدول ۱.۳. خودارزیابی.....	۵۸
جدول ۲.۱. گونه‌شناسی راهبردها.....	۸۷
جدول ۳.۱. هشت عامل در بستر پذیرای تغییر.....	۹۹
جدول ۳.۲. جدول اهمیت و آمادگی.....	۱۲۰
جدول ۳.۳. جدول تعهد.....	۱۲۱
جدول ۴.۱. درصد افرادی که عقیده دارند مسئله پیش روی بریتانیا مهم است، ۱۹۹۷-۲۰۰۹.....	۱۳۱
جدول ۴.۲. تعیین دستورکار.....	۱۵۰
جدول ۴.۳. قاب گونه‌شناسی - سیاست‌مداران و عموم مردم در برنامه‌ریزی راهبردی.....	۱۵۱
جدول ۶.۱. خلاصه مسئله.....	۲۱۸
جدول ۷.۱. اثرات برنامه‌ریزی راهبردی.....	۲۳۹
جدول ۸.۱. تحلیل ذینفعان.....	۲۷۰
جدول ۹.۱. نمودار برنامه عملکرد.....	۲۸۵
جدول ۹.۲. سنجه‌های عملکردی مبتنی بر برآیند.....	۲۸۹
جدول ۹.۳. ابزار نمره‌دهی ارزیابی طرح.....	۲۹۱
جدول ۹.۴. ذینفعان و توجهات آنان.....	۲۹۶
جدول ۹.۵. ممیزی راهبردی عملکرد در سال ۲۰۰۴ (بریتانیا).....	۳۰۶
جدول ۱۰.۱. کاربرد ارزیابی - برای برنامه‌ریزی راهبردی با هدف بهبود عملکرد.....	۳۱۸
جدول ۱۱.۱. تأثیر GPRA سال ۱۹۹۳.....	۳۳۲

- جدول ۱۱.۲. نظام مخارج دولتی ۳۴۰
- جدول ۱۱.۳. انحصار در بازارهای رقابتی ۳۵۸
- جدول ۱۲.۱. چهار سناریو برای آینده خدمات عمومی و خدمات کشوری ۳۶۲

قاب‌ها

- قاب پژوهشی ۱.۱. پژوهش در ایالات متحده در دهه ۱۹۹۰ ۲۸
- قاب مفهومی ۱.۱. رهبری راهبردی ۲۹
- قاب پژوهشی ۱.۲. رهبری راهبردی در بخش دولتی ایتالیا ۳۰
- قاب مفهومی ۱.۲. ایده رهبری مری پارکر فولت ۳۵
- قاب مفهومی ۱.۳. مطالعه التون مایو (۱۹۴۹) ۴۰
- قاب پژوهشی ۱.۳. لیکرت و سامانه ۴ ۴۲
- قاب پژوهشی ۱.۴. مطالعات آلیمو - متکف و آلبان - متکف در خصوص رهبری در بریتانیا ۴۳
- قاب مفهومی ۲.۱. رهبری پسانوین‌گرا؟ ۶۷
- قاب پژوهشی ۲.۱. مطالعه نوآوری ناشی از کاربرد در دولت محلی ۷۶
- قاب مفهومی ۲.۲. چارچوب مرجع کثرت‌گرا ۷۹
- قاب پژوهشی ۲.۲. تغییر و ذینفعان خارجی ۸۴
- قاب پژوهشی ۳.۱. برنامه‌های تغییر در بخش خصوصی ۹۳
- قاب مفهومی ۳.۱. دولت کارآفرین ۱۰۷
- قاب مفهومی ۴.۱. سیاست‌گذاری ۱۲۶
- قاب پژوهشی ۴.۱. مقاله آنلاین نوشته آنتونی کینگ، استاد مباحث دولتی در دانشگاه اسکس ۱۲۷
- قاب مفهومی ۵.۱. تفکر راهبردی کاربردی در خدمات عمومی بریتانیا ۱۹۱
- قاب مفهومی ۶.۱. مدیریت مسائل راهبردی ۱۹۶
- قاب مفهومی ۷.۱. ارزش عمومی ۲۳۰
- قاب پژوهشی ۷.۱. بری و وشلر (۱۹۹۵) ۲۳۷
- قاب پژوهشی ۸.۱. برنامه‌ریزی راهبردی و فرآیندهای بودجه‌ای ۲۶۲
- قاب پژوهشی ۹.۱. سنجش عملکرد در دولت محلی ایالات متحده ۲۸۶
- قاب مفهومی ۱۰.۱. تمایز بین نظارت و ارزیابی ۳۱۲
- قاب مفهومی ۱۰.۲. ارزیابی مبتنی بر هدف ۳۱۴
- قاب مفهومی ۱۰.۳. دیدگاه‌های یک کارگزار در مورد ارزیابی ۳۲۱

فهرست مطالب □ ۱۵

۳۲۸.....	قاب پژوهشی ۱۱.۱. تولد ابتکار مدیریت راهبردی در ایرلند.....
۳۳۱.....	قاب مفهومی ۱۱.۱. ابتکار دولت ترینیداد و توباگو در مورد برنامه‌ریزی راهبردی در سال ۱۹۹۳.....
۳۳۵.....	قاب پژوهشی ۱۱.۲. تولد ابتکار مدیریت راهبردی در ایرلند.....
۳۶۷.....	قاب مفهومی ۱۲.۱. هدایت و راهبرد.....
۳۶۹.....	قاب مفهومی ۱۲.۲. اصلاح راهبردی.....
۳۷۹.....	قاب پژوهشی ۱۲.۱. مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی و خدمات عمومی فرانسه.....
۳۸۴.....	قاب پژوهشی ۱۲.۲. اصلاح دولت محلی و رهبری در استرالیا.....
۳۸۶.....	قاب مفهومی ۱۲.۳. رهبری راهبردی در حوزه خدمات عمومی در ترکیه.....
۳۸۸.....	قاب مفهومی ۱۲.۴. اجتماع بزرگ.....

سخن نخست

رهبری راهبردی خدمات عمومی بیش از هر زمان دیگری در زمان‌های پرآشوب اهمیت می‌یابد. رهبران راهبردی، غالباً در زمانی که رقابت شدیدی بین ارائه‌دهندگان خدمات عمومی به وجود می‌آید، سازمان‌های خود را به سوی برقراری روابط جدیدی با عموم مردم هدایت می‌کنند. بنابراین کیفیت رهبری آن‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد.

رهبری راهبردی در خدمات عمومی، ضمن ایجاد بینش نسبت به رویکردها و فنون مفید برای رهبران راهبردی، موضوعاتی مثل ماهیت رهبران و نحوه رهبری آنان را بررسی می‌کند. این متن به کاوش راجع به تفکر راهبردی می‌پردازد و فرآیندهای راهبردی پیاده‌سازی، نظارت و ارزیابی را به طور کامل بررسی می‌کند، توصیه‌هایی درباره راهبردی بودن ارائه می‌دهد و خواننده را به درک چالش‌های رهبری راهبردی در عمل ترغیب می‌کند. این کتاب در پایان چنین استدلال می‌کند که رهبری و راهبرد به ایده‌های غالب برای بازآفرینی دولت تبدیل شده‌اند.

این کتاب با دربرداشتن مطالعات و نمونه‌های کاربردی فراوانی از جهان واقعی که در چندین کشور جهان اتفاق افتاده‌اند، یک دورنمای واقعاً بین‌المللی درباره موضوع مورد بحث برای دانشجویان فراهم می‌کند و درک روشنی از اهمیت در حال رشد رهبری، مدیریت راهبردی و اصلاحات خدمات عمومی ارائه می‌دهد. ضمن اینکه مطالعه این کتاب برای دانشجویانی که دوره‌های کارشناسی ارشد رهبری و مدیریت در خدمات عمومی را می‌گذرانند ضروری است، برای افرادی که در حال حاضر به دنبال

پیشرفت در کارراهه مدیریت ارشد در خدمات عمومی هستند یا امیدوارند که در آینده در این مسیر قرار گیرند مفید خواهد بود.

پال جویس^۱ یکی از اساتید و مدیران دانشکده بازرگانی لیورپول^۲ در دانشگاه جان مور^۳ لیورپول است. وی کتاب‌هایی در حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت تغییر و رهبری دارد. او روی پروژه‌های مشاوره تحصیلی، پژوهشی و مدیریتی در بریتانیا و مناطق دیگر فعالیت کرده است.

1. Paul Joyce
2. Liverpool Business School
3. John Moor's University

مقدمه مترجمان

کتاب پیش روی شما کتابی است درباره رهبری راهبردی در خدمات عمومی. سراسر این کتاب سرشار از مطالعات و نمونه‌های کاربردی فراوانی از جهان واقعی است که در چندین کشور جهان اتفاق افتاده‌اند، و این ویژگی سبب می‌گردد یک دورنمای واقعاً بین‌المللی درباره موضوع مورد بحث برای دانشجویان فراهم گردد. رهبری راهبردی خدمات عمومی که بیش از هر زمان دیگری در زمان‌های پرآشوب اهمیت می‌یابد نیازمند درک روشنی از اهمیت در حال رشد رهبری، مدیریت راهبردی و اصلاحات خدمات عمومی می‌باشد. رهبران راهبردی، غالباً در زمانی که رقابت شدیدی بین ارائه‌دهندگان خدمات عمومی به وجود می‌آید، سازمان‌های خود را به سوی برقراری روابط جدیدی با عموم مردم هدایت می‌کنند. بنابراین کیفیت رهبری آن‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. و این کتاب دقیقاً برای مدیریت مؤثر در چنین شرایطی نگاشته شده است. همان‌طور که نویسنده کتاب پال جويس که یکی از اساتید و مدیران دانشکده بازرگانی لیورپول در دانشگاه جان مور نوشته است کتاب حاضر، روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی راهبردی را برای خدمات عمومی مطرح و پیشرفت‌هایی را که غالباً به اصلاح و نوین‌سازی از آن‌ها تعبیر می‌شود، بررسی می‌کند. در این کتاب فرض بر آن است که رهبر راهبردی عامل مؤثر تغییر در خدمات عمومی است، اما موفقیت در دستیابی به تغییر دشوار است. افزون بر این، فرض می‌شود که رهبران می‌توانند به شیوه‌های مختلفی به تفکر راهبردی روی آورند. این کتاب نه عقیده دارد که فقط یک فرآیند برای برنامه‌ریزی راهبردی ارجحیت دارد و نه اینکه فقط یک رویکرد را برای پیاده‌سازی

مطرح می‌کند. فرض کتاب بر این است که تجربه‌های متعددی برای اصلاح و نوین‌سازی در بریتانیا و مناطق دیگر جهان انجام شده است که هنوز باید به دقت ارزیابی شوند. ما آنچه‌انکه باید از تجارب اصلاحات و نوین‌سازی در کشورهای مختلف درس نگرفته‌ایم. افزون بر این باید اذعان داشت آنچه ما در مورد رهبری موفقیت‌آمیز تغییر در خدمات عمومی می‌دانیم بسیار محدود است. در نتیجه، یکی از اهداف این کتاب این است که خواننده «دریابد» رهبری راهبردی یک دستاورد مهارتی کاربردی است که به همان اندازه که از ایده‌های مورد تأیید و مطرح شده در کتاب‌های دانشگاهی بهره می‌گیرد، از اطلاعات به‌دست آمده از نتایج آزمون و خطا و پایداری نیز استفاده می‌برد. مترجمان امیدوارند به فضل خدای منان ترجمه این اثر علاوه بر دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت برای مدیران اجرایی که به دنبال بهبود الگوی مدیریت خود هستند نیز مفید واقع شود.

بهمن حاجی‌پور
دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
سامه نجفی

استادان روتلج^۱ در مدیریت عمومی

ویرایش استن پی. آذربورن، اوئن هیوز و والتر کیکرت^۲

مجموعه یکپارچه استادان روتلج در مدیریت عمومی^۳ در پی آن است که به منزله بخشی از:

- دوره کارشناسی ارشد، ام‌بی‌ای یا ام‌پی‌ای در دانشگاه یا دانشکده؛
- برنامه آموزشی و تربیتی کارمحور ضمن خدمت؛ یا
- برنامه مطالعه شخصی؛

مبنایی را برای مطالعه کل نگر در زمینه نظریه و کاربرد مدیریت عمومی فراهم آورد. هر جلد از آن به طور جداگانه به موضوعی خاص در حوزه مدیریت راهبردی، بازاریابی یا تدارکات می‌پردازد و با همکاری متخصصان پیشرو در این حوزه‌ها نگاشته شده است. با این حال، همه جلد‌های این مجموعه روش آموزشی و رویکرد مشترکی نسبت به ساختار متن دارند. ویژگی‌های اصلی جلد‌های این مجموعه بدین شرح است:

- برخوردار از رویکرد انتقادی نسبت به ترکیب نظریه و کاربرد، که خوانندگان خود را ترغیب می‌کند، نه اینکه تنها مجموعه مهارت‌هایی را به آن‌ها بیاموزد؛
- برخوردار از اهداف آموزشی روشن برای هر فصل؛

۱. Routledge: ناشر کتاب‌های دانشگاهی، نشریات، کتاب‌های الکترونیکی، متون درسی، رسانه، نرم‌افزار، کتاب‌های مرجع و منابع آموزش الکترونیکی (م)

2. Stephen P. Osborne, Owen Hughes and Walter Kickert
3. Routledge Masters in Public Management

- استفاده از تصاویر، جداول و قاب‌ها برای تأکید بر ایده‌ها، مفاهیم و مهارت‌های اصلی؛
- کتاب‌شناسی تفسیری، که دانشجویان را در مطالعات آتی‌شان هدایت می‌کند؛ و
- موردکاوی مختص موضوع هر جلد، برای تمرکز بر بحث و یادگیری.

مدیریت تغییر و نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی

استفن پی. آذربورن و کیری براون.^۱

مدیریت ریسک و بحران در بخش دولتی

کارستن گریو.^۲

مدیریت عملکرد در بخش دولتی

ووتر ون دورن، جیرت بوکارت و جان هالیگان.^۳

مدیریت مالی و حسابداری در بخش دولتی

گری باندى.^۴

رهبری راهبردی در خدمات عمومی

پال جويس.

1. Kerry Brown
2. Carsten Greve
3. Wouter van Dooren, Geert Bouckaert and John Halligan
4. Gary Bandy

پیشگفتار

این کتاب به بیان برخی از موضوعات شناخته‌شده در حوزه رهبری در خدمات عمومی می‌پردازد. کتاب حاضر، روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی راهبردی را برای خدمات عمومی مطرح و پیشرفت‌هایی را که غالباً به اصلاح و نوین‌سازی از آن‌ها تعبیر می‌شود بررسی می‌کند. در این کتاب فرض بر آن است که رهبر راهبردی عامل مؤثر تغییر در خدمات عمومی است، اما موفقیت در دستیابی به تغییر دشوار است. افزون بر این، فرض می‌شود که رهبران می‌توانند به شیوه‌های مختلفی به تفکر راهبردی روی آورند. این کتاب نه عقیده دارد که فقط یک فرآیند برای برنامه‌ریزی راهبردی ارجحیت دارد و نه اینکه فقط یک رویکرد را برای پیاده‌سازی مطرح می‌کند. فرض کتاب بر این است که تجربه‌های متعددی برای اصلاح و نوین‌سازی در بریتانیا و مناطق دیگر جهان انجام شده است که هنوز باید به دقت ارزیابی شوند. ما آنچنانکه باید از تجارب اصلاحات و نوین‌سازی در کشورهای مختلف درس نگرفته‌ایم. افزون بر این باید اذعان داشت آنچه ما در مورد رهبری موفقیت‌آمیز تغییر در خدمات عمومی می‌دانیم بسیار محدود است. در نتیجه، یکی از اهداف این کتاب این است که خواننده «دریابد» رهبری راهبردی یک دستاورد مهارتی کاربردی است که به همان اندازه که از ایده‌های مورد تأیید و مطرح شده در کتاب‌های دانشگاهی بهره می‌گیرد، از اطلاعات به‌دست آمده از نتایج آزمون و خطا و پایداری نیز استفاده می‌برد.

این کتاب در اصل برای دانشجویان کارشناسی ارشد دوره‌های مدیریت، از جمله افرادی که در حین کار در حال تحصیل هستند نوشته شده است و موضوعات آن به

دانشجویان کارشناسی ارشد کمک می‌کند در مفاهیم و نظریات رهبری، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی و همچنین اصلاحات و نوین‌سازی خدمات عمومی به کاوش بپردازند. با وجودی که دانشگاهیان برای انعکاس این حقیقت در نظریات مدیریت عمومی مقاومت زیادی کرده‌اند، اما این سه موضوع در هم آمیخته با یکدیگر ارتباط دارند. امید است در پایان این کتاب، خواننده متقاعد شود که اگرچه دنیای علمی تلاش کرده است تا این سه موضوع را در انباره‌های ذهنی جداگانه‌ای نگه دارد ولی در عمل هر سه آن‌ها در هم آمیخته‌اند.

یکی از ایده‌های اصلی که الهام‌بخش نگارش این کتاب شد، تمایل به این است که مفاهیم، فنون، نظریات، مدل‌ها، پژوهش‌ها و مواردی از این دست، تا حد امکان به سادگی و روشنی مطرح شوند. اما واقعیت، بسیار پیچیده و در حال تحول است. در نتیجه نمی‌توان ایده‌ها و اطلاعات موجود در این کتاب را تنها تصویری لحظه‌ای از واقعیتی دانست که در قالب کلماتی در مورد ماهیت دنیای خدمات عمومی ترسیم می‌شود. به عبارت دیگر، این کتاب «رونوشتی» از آن دنیای پیچیده و در حال تحول نیست. امید است که این ایده‌ها به منزله ابزاری برای معنا بخشیدن به آن واقعیت منظور شود. و شاید، خواننده را وادارد پرسش‌های جدیدی را در رابطه با رهبری و راهبرد در دنیای متغیر و در حال نوین‌سازی خدمات عمومی مطرح کند.

همان‌طور که با مطالعه این کتاب روشن می‌شود، من در نگارش آن به افرادی که با سخاوت خود سهم زیادی در آن داشته‌اند مدیونم. آن‌ها در مورد تجارب خود، عقاید و پژوهش‌هایشان نوشته‌اند. این افراد عبارتند از کارآموزان: آدرین رابرتز، راجر لاتهام و ناهیت بینگول. همچنین همکاران دانشگاهی: رابرت فوشیت، امیل تورک، آن دروما و فرانسیسکو لونگو. همچنین باید از اد پارکر به خاطر ایده‌اش در مورد چگونگی وادار ساختن مدیران به تفکر راجع به خط سیر عملکرد در هنگام برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی تشکر کنم. و مثل همیشه از خانواده‌ام متشکرم: ترزا، توماس، کیتلین و پاتریک؛ و والدینم، ریتا و آلبرت.

پال جویس

آگوست ۲۰۱۱

فهرست اختصارات

ADP	پردازش خودکار داده
BHA	اداره مسکن بوستون
CSR	مرور جامع مخارج
DARD	اداره توسعه کشاورزی و مناطق روستایی
DBG	اداره بهتر دولت
DEFRA	اداره امور محیط، غذا و مناطق روستایی
DETR	اداره محیط، حمل و نقل و مناطق
DfES	اداره آموزش و مهارت
DGB and SMI	دو برنامه اصلاحی دولت ایرلند
GAO	اداره عمومی حسابداری
GDP	تولید ناخالص داخلی
GPRA	قانون عملکرد و نتایج دولت
GRPP	مرور کلی سیاست‌های دولت
HPD	اداره پلیس بوستون
HR	منابع انسانی
HRM	مدیریت منابع انسانی
ICI	صنایع شیمیایی ایمرپریال
IS	سیستم‌های اطلاعاتی
KRA	ناحیه نتایج کلیدی

LOLF	قانون اصلی در قواعد مالی (آیین‌نامه اساسی قانون بودجه)
LSP	شراکت راهبردی محلی
MRSA	Methicillin-resistant Staphylococcus aureus
NFI	شاخص‌های غیرمالی
NHS	خدمات ملی درمانی
NPM	مدیریت دولتی جدید
NTU	دانشگاه ناتینگهام ترنت
OECD	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی
OMB	اداره مدیریت و بودجه
OPEC	سازمان کشورهای صادرکننده نفت
PART	ابزار رتبه‌بندی ارزیابی برنامه
PCSU	اتحادیه خدمات عمومی و تجاری
PEST	سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آورانه
PMSU	واحد راهبرد نخست وزیر
PPB	برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی و بودجه‌بندی
PR	روابط عمومی
PSA	قرارداد خدمات عمومی
PSG	مهارت‌های حرفه‌ای برای دولت
PUCO	کمیسیون تسهیلات دولتی اوهایو
SMG	گروه مدیریت راهبردی
SMI	ابتکار مدیریت راهبردی
SPS	خدمات عمومی برتر
SRA	حوزه‌های نتایج راهبردی
SWOT	قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات

فصل ۱

رهبران حوزه خدمات عمومی

اهداف آموزشی

- شناخت خصوصیات اصلی رهبر خدمات عمومی.
- مرور ایده‌های آغازین در مورد رهبری و برخی از یافته‌های مرتبط پژوهشی.
- توجه به این نکته که راهبردی بودن چقدر با رهبری خدمات عمومی تناسب دارد.

مقدمه

این کتاب به موضوع رهبری در حوزه خدمات عمومی با استفاده از برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی می‌پردازد. گزارش OECD (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی)^۱ راجع به نوین‌سازی دولت، رهبری را نه تنها به راهبردی بودن، که به ایجاد تغییر در خدمات عمومی نیز مرتبط می‌سازد. این گزارش که در سال ۲۰۰۵ منتشر شد عنوان می‌کند که تأکید بسیاری از کشورها روی توسعه رهبران، به معنای افرادی است که در جایگاه ایجاد تغییر در سازمان‌هایشان قرار می‌گرفتند و گفته می‌شود:

«تمرکز بر دستیابی به نتایج، به چالش کشیدن مفروضات، استقبال از یادگیری از محیط و افراد خارج از سازمان، درک محیط و تأثیرات آن، تفکر

1. Organization for Economic Co-operation and Development

و اقدام راهبردی، ساختن الگوها و شیوه‌های کاری جدید و توسعه و انتقال چشم‌اندازی شخصی نسبت به تغییر از جمله ویژگی‌های رهبری است» (OECD, 2005: 178).

رهبران از خود انتظار دارند راهبردی باشند. «از آنجا که برنامه‌ریزی راهبردی از نظر رهبران سازمان به منزله اقدام به رهبری محسوب می‌شود، ۶۵ درصد از پاسخ‌دهندگان به این بررسی ملی عقیده داشتند که آغاز برنامه‌ریزی راهبردی «نماد مهمی از رهبری شخصی‌شان» بوده است (Berry, 2000: 324). اقداماتی که برای روشن کردن ماهیت رهبری صورت می‌گیرد، دیر یا زود راهبردی بودن آن را نشان می‌دهد و به‌زودی نیز معلوم می‌شود که شفاف‌سازی مدیریت اثربخش راهبردی نیازمند رهبری خوب است (ر.ک: قاب پژوهشی ۱.۱).

قاب پژوهشی ۱.۱. پژوهش در ایالات متحده در دهه ۱۹۹۰

این پژوهش توسط جو برازنان^۱، مدیر ارشد اجرایی انجمن منطقه‌ای اوکلند^۲، عضو ارشد هارکنس^۳ در سال ۱۹۹۵-۹۶ انجام شد. برازنان با رهبران ارشد مصاحبه کرده و گزارش داده است که نقش رهبری به عناصر زیر نیاز دارد (OECD, ۲۰۰۰: ۹-۲۱۸): رهبر باید:

- همواره واقعیت را به مبارزه بطلبد،
- به رسالت خود متعهد باشد،
- از توانایی تدوین راهبرد^۴ برخوردار باشد (مسیر رسیدن به چشم‌انداز را تعیین کند)،
- در رهبری سرمشق باشد،
- حافظ ارزش‌های سازمان باشد،
- برای پذیرش مسئولیت هر آنچه اتفاق می‌افتد آماده باشد و این‌گونه مسئولیت‌پذیری را در میان کارکنان ترغیب کند.

امروزه غالباً دیگران انتظار دارند که رهبران خدمات عمومی، راهبردی باشند (Charlesworth et al. 2003). راهبردی بودن به چه معنا است؟ راهبردی بودن رهبران از یک سو می‌تواند به این معنا باشد که از آن‌ها انتظار داریم هنگام تصمیم‌گیری به آینده توجه داشته باشند و برای آینده برنامه‌ریزی کنند. از سوی دیگر می‌تواند به این معنا

1. Jo Brosnahan
2. Auckland Regional Council
3. Harkness Fellow
4. Strategize

باشد که انتظار داریم برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی عملیاتی خود از فنون تفکر، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی استفاده کنند. البته، می‌توان گفت مدیریت راهبردی از لحاظ کنترل مسائل دانشی و رهبری افراد، مزایای بسیاری برای رهبر دارد. توجیه این مدعا هم در جای جای این کتاب قابل مشاهده است.

قاب مفهومی ۱.۱. رهبری راهبردی

«ما رهبری را فرآیندی هدایتی تعریف می‌کنیم که به منظور وقوع امری اجرا شود... رهبری راهبردی، انگیزه یا قصد را روشن می‌سازد. رهبر راهبردی می‌خواهد با تغییر چشم‌گیر سازمان، دیگران را در تحول آن سهیم کند... بنابراین، می‌توان به رهبری راهبردی به‌عنوان فرآیندی هدایتی نگریست که راهبرد جدیدی را در دستور کار قرار می‌دهد» (Nutt and Backoff, 1993: 324).

در حال حاضر مفهوم رهبری در خدمات عمومی و نیاز به افرادی که بتوانند رهبران اثربخشی در حوزه خدمات عمومی باشند به شکل گسترده‌ای پذیرفته شده است. همچنین اهمیت راهبردی بودن ماهیت رهبری خدمات عمومی نیز به طرز گسترده‌ای مورد پذیرش است (برای ملاحظه خلاصه‌ای از رهبری راهبردی در بخش دولتی ایتالیا ر.ک: قاب پژوهشی ۲.۱). در عین حال، به نظر می‌رسد تغییری مشابهی در گرایش به کارکردهای دولت و سازمان‌های دولتی ایجاد شده باشد. به نظر می‌رسد ما دولت را بیشتر در حکم نهادی می‌دانیم که به‌جای ارائه راهکار برای حل مشکلات، نقش رهبری اجتماعی در حل مسائل را بر عهده دارد. افزون بر این، استدلال می‌شود برای راهبردی‌تر کردن دولت در انجام کارکردهای خود باید تغییرات و اصلاحاتی صورت گیرد (OECD, 2000). کارشناسان سیاست در بریتانیا، گزاره دولت «توانمندساز راهبردی»^۱ را ابداع کرده‌اند (PMSU, 2006) تا تأثیر نوین‌سازی را بر خدمات عمومی تشریح کنند. بر این اساس، روی آوردن به رهبری و راهبرد چیزی نیست که تنها به مدیریت فردی در خدمات عمومی قابل اطلاق باشد؛ بلکه در هنگام توصیف یک فرآیند تحول‌آفرین^۲ به‌سوی دولتی پسادیوان‌سالار^۳ نیز از آن استفاده می‌شود (Osborne and Gaebler, 1992).

1. Strategic enabling
2. Transformational
3. Post-bureaucratic

قاب پژوهشی ۱.۲. رهبری راهبردی در بخش دولتی ایتالیا

نوشته فرانچسکو لونگو^۱، دانشگاه بوچونی^۲، میلان، ایتالیا.

در بسترهای مختلف بخش دولتی چه کسانی رهبران راهبردی هستند؟

طی دو دهه گذشته، سازمان‌های بخش دولتی ایتالیا دستخوش اصلاحات عمده‌ای شدند تا موج مدیریتی جهانی را به اجرا درآورند. شهرداری‌ها بسیار خودمختار شدند و هر یک از آن‌ها مؤسسات و شرکت‌های جدید متعددی را بر پا کردند. آن‌ها می‌توانستند یک مدیرکل را برای اجرای این اصلاحات منصوب کنند. این مدیرکل در حکم رئیس اداره است. تمام شرکت‌ها و نمایندگی‌های تحت مالکیت شهرداری‌ها از ساختار حاکمیتی مشابه ساختار شرکت‌های سهامی برخوردارند که مدیرکل در رأس آن قرار می‌گیرد. سازمان‌های درمانی دولتی از ۶۳۰ به ۲۴۰ سازمان کاهش یافته‌اند و توسط مدیرکلی اداره می‌شوند که از طرف فرمانداری ناحیه، بر اساس قراردادی سه تا پنج ساله گماشته شده است و هیچ هیئت مدیره‌ای هم مافوق وی نیست. این فرد نماینده سازمانی و قانونی سازمان درمانی دولتی و رئیس اجرایی آن است. حتی در فرمانداری ناحیه و دولت مرکزی نیز، اداره‌ها در اداره‌های بسیار بزرگ‌تری ادغام شده‌اند (وزارتخانه‌های دولت مرکزی از بیش از ۲۰ وزارتخانه به ۱۳ وزارتخانه کاهش یافت). دولت برای ایجاد این تغییر، می‌توانست مدیران عالی را با قراردادهای میان‌مدت در ارتباط با تعهد سیاسی‌شان منصوب کند.

قدرت راهبردی، رسماً تا حد زیادی از سطح سیاسی به مدیران ارشد اداری انتقال یافت. حتی با وجود قوانین ملی، میزان تفاوت‌های اساسی در ساختارهای حکومتی در سطح محلی، بر اساس فرهنگ‌ها و شایستگی‌های سازمانی محلی، به میزان چشم‌گیری افزایش یافته است. در بهترین موارد، سیاست‌مداران واقعاً و صادقانه به دنبال بهترین مدیران دولتی موجود بودند؛ چنین افرادی باید از اختیار عمل گسترده در تعهد خود بهره ببرند، درحالی‌که اعضای دولت بیشتر روی امور سیاسی و طراحی سیاست تمرکز می‌کنند. در بدترین موارد، هیچ چیز تغییر نکرد؛ در واقع سیاست‌مداران همچنان به جای رؤسای هر دو ساختار اجرایی و مدیریتی عمل می‌کنند و مدیران گماشته دولتی نیز یا سیاست‌مدار هستند (ممکن است فردی باشد که با انتخابات منصوب نشده باشد) یا سوابق فنی بسیار ضعیفی دارند. البته موقعیت‌های آمیخته و متعادل فراوانی هم وجود دارد، که در آن هر فردی برای یافتن نقش مناسب خود مبارزه می‌کند. بازی قدرت با تغییر هر کدام از اکثریت‌های سیاسی دوباره آغاز می‌شود و با بازگشت سیاست‌مداران می‌توان مدیران دولتی قدرتمند را جایگزین کرد و برعکس.

به‌طور کلی در دهه ۱۹۹۰، تغییر فرهنگی در گرایش به مدیریت قوی‌تر بود و فضای راهبردی زیادی در اختیار مأموران ارشد دولتی قرار می‌گرفت. در عوض در ده سال گذشته نقش راهبردی سیاست‌مداران تغییر کرده است و دیگر بدون دیدگاه مدیریتی فعالیت می‌کنند. هنوز می‌توان به تفاوت‌های زیادی بین بخش‌های مختلف دولتی اشاره کرد. برای مثال، در امکانات عمومی تحت مالکیت فرمانداری محلی یا دولت مرکزی و در سازمان‌های درمانی، قویاً یک فضای مدیریتی راهبردی

1. Francesco Longo
2. Bocconi University

برقرار شده است. با وجود این، توسعه مدیریتی در شهرداری‌ها و دولت مرکزی کمتر بوده است. روی هم رفته، ایتالیا تجربه طبیعی جالب توجهی است که حتی اگر این قواعد در همه جای آن یکسان باشد، باز هم موقعیت‌های متفاوتی را برای افرادی که کنترل فرمان مدیریت راهبردی را به دست دارند خواهیم یافت. این مثال ارتباط میان فرهنگ‌های محلی، شخصیت‌های سیاسی جدید و وجود گروهی از مدیران شایسته دولتی را به روشنی نشان می‌دهد.

کدام جهت‌گیری راهبردی؟

ایتالیا در میانه راه تغییرات سازمانی و اقتصادی متضمن آن است. دولت آن به دولتی فدرال تبدیل شده که قدرت و منابع آن به حکومت‌های منطقه‌ای و محلی انتقال یافته است. این دولت باید با چالش‌های کاهش بدهی دولتی مقابله کند (پیش‌بینی می‌شود این بدهی تا پایان سال ۲۰۱۲ به ۱۲۰ درصد GDP برسد)، که روی کل بخش دولتی تأثیر می‌گذارد. اقتصاد آن در مقایسه با سایر کشورها کمتر گرفتار کسری‌های مالی ناشی از بحران اقتصادی جهانی بوده زیرا سطح بدهی بخش خصوصی در ایتالیا پایین است. با این حال، همچنان فرآیند تغییر بزرگی در اقتصاد در جریان است که برای مقابله با رقابت جهانی تا حد زیادی به سمت محصولات و خدماتی با ارزش افزوده بالا روی آورده است. بی‌ارتباط نیست که در جریان این سناریو پیرسیم اداره‌های دولتی باید چه نوع جهت‌گیری راهبردی را اختیار کنند. تغییرات عمده‌ای که در کشور و در جهان اتفاق می‌افتد به دیدی بلندمدت نیاز دارد. در گذشته این امر با گماردن مأموران دولتی مادام‌العمر و ثبات حاکمیت گروه‌های سیاسی در نظام ایتالیا تضمین می‌شد. اصلاحات مدیریت عمومی جدید^۱ (NPM) با معرفی یک سیستم فاسد قوی، به شکلی متناقض نما پیوند قوی‌تری را میان تعهد مدیریتی و تعهد سیاسی برقرار کرده است. این اصلاحات بر تعهدات مدیریتی و تعهدات سیاسی کوتاه‌مدت تمرکز می‌کند. دولت‌های مرکزی در ایتالیا هرگز به اندازه ۱۵ سال گذشته ماندگار و باثبات نبوده‌اند، اما نظام حزبی نیز به خاطر تغییر پیوسته موقعیت به طرفداری از برلوسکونی^۲ یا در مخالفت با وی، هرگز به این اندازه بی‌ثبات نبوده است. با این حال، ۲۰ سال است که دولت‌ها با وجود تعهدات فراوان، در سطح منطقه‌ای و محلی بسیار باثبات هستند. بنابراین، توسعه راهبرد برای حکومت‌های محلی راحت‌تر از دولت مرکزی است؛ این مسئله نیز تناقض دیگری را در برابر زنجیره کنترل سنتی مرکزی - محلی نشان می‌دهد.

بزرگ‌ترین تفاوتی که می‌توان در میان اداره‌های دولتی مختلف به آن اشاره کرد، جهت‌گیری داخلی و خارجی راهبرد است. گروه اول تعهد ویژه‌ای به توسعه سازمانی و افزایش کارایی و بهره‌وری دارد؛ و گروه دوم تلاش می‌کند در میان شبکه‌ها کار کند و شرکای دولتی و خصوصی را در بر می‌گیرد. شاخص آنان بیشتر مرتبط به فرآیند است، زیرا ساختن شبکه ارتباطی شاخص مناسبی به شمار می‌آید.

چه ابزارهای راهبردی‌ای به کار گرفته می‌شوند؟

تمایل در این است که ابزارهای گوناگون زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی در اختیار باشد. دست‌کم طرح‌های تعهدی سیاستمداران در رده ریاست، برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری و بودجه‌بندی برای سه تا پنج سال، برنامه‌های جامع متعدد برای بخش‌های مختلف، پروژه‌های توسعه منابع انسانی و سازمان‌ها و همچنین غالباً یک برنامه راهبردی رسمی وجود دارد. ابزارهای گوناگون الزاماً

سلسله مراتب روشنی ندارند، زیرا از فرآیندهای سازمانی مختلفی به دست می آیند و کاملاً به یکدیگر مرتبط نیستند. نوعی تولید مازاد رسمی راهبردی حاکم است که راهبردهای سنجیده را تحقق می بخشد، نه راهبردهای رسمی شده یا نوظهور را.

برخی از برنامه های راهبردی خود سازمان را در نظر می گیرند و برخی دیگر به محیط اجتماعی می پردازند: این راهبردها شهر را هدایت می کنند یا نحوه اداره آن را؟ غالباً بعضی از ابهامات به این مسئله مربوط می شود. در هر صورت، برنامه ها و اقدامات اعلام شده اغلب گسترده و دور از دسترس هستند. نرخ های پیاده سازی نتایج مختلفی به دست می دهند. همیشه روی تمرکز اصلی کنترل، یعنی کاهش هزینه و افزایش استاندارد خدمات، بسیار تأکید می شود. حتی اگر راهبرد در رابطه با چگونگی پرورش توسعه اجتماعی - اقتصادی جامعه باشد، باز هم فرآیندهای کنترل بیشتر بر هزینه های خدمات و بهره وری تمرکز می کنند.

مگر/اهمیتی دارد؟

به نظر ما، البته که اهمیت دارد. مثلاً، به راحتی می توانید تفاوت بین اداره هایی را که در آن ها چشم انداز و اقدامات در طول زمان روشن است و شبکه ها و سایر افراد در آن درگیر هستند (موفقیت بزرگ بازی های المپیک زمستانی ۲۰۰۶ تورین را در نظر بگیرید که یک شهر بازسازی شده با یک گرایش اقتصادی جدید را از خود به جای گذاشت)، با اداره هایی که در آن ها هیچ فضایی برای مدیریت، تفکر یا اقدام راهبردی وجود ندارد (مسئله زباله در ناپل را در نظر آورید) درک کنید. این موضوع مهم است و فضای زیادی نیز برای مدیریت راهبردی در آن وجود دارد.

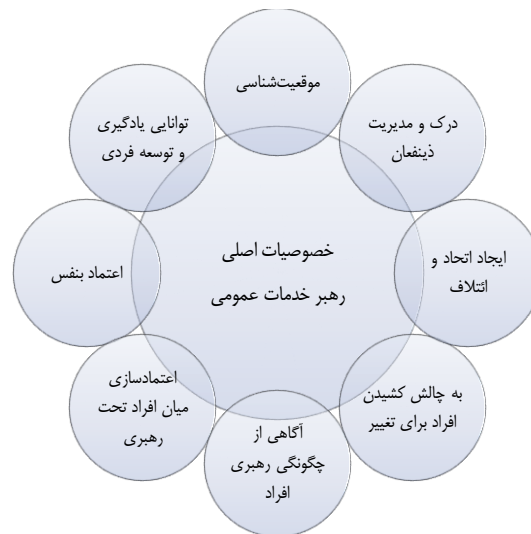
این کتاب شامل سه مضمون است. مضمون اصلی آن به موضوع رهبری از طریق مدیریت راهبردی می پردازد. مضمون دوم کتاب نیز به نقش رهبری و تصمیم گیری راهبردی در اصلاحات مدیریت عمومی می پردازد. و در نهایت، اهمیت کارکردهای رهبری و راهبردی را در ظهور دولت های پسادیوان سالار مد نظر قرار می دهد.

در فصل اول به بررسی برخی از عناصر رهبری در خدمات عمومی خواهیم پرداخت. این ها مسائلی است که یک رهبر در بخش خدمات عمومی باید بیاموزد؛ یا شاید بتوان گفت این ها جنبه های مختلف هویت رهبری است که با گذشت زمان توسعه می یابد. اگرچه شاید مطالعه تجربی واقعاً متقاعدکننده ای وجود نداشته باشد که بتوان آن را مبنای مدل جامعی از رهبری در خدمات عمومی به شمار آورد، اما مطالعات متعددی طی چندین سال انجام شده اند که می توان از آن ها برای یکپارچه کردن تصویری اولیه از ترکیب یک رهبر در خدمات عمومی استفاده کرد.

برخی از خصوصیات اصلی رهبر خدمات عمومی

برای مطرح کردن خصوصیات اصلی رهبر در خدمات عمومی می‌توان از مرور مطالعات انجام شده طی چند سال گذشته استفاده کرد. فهرست زیر یک فهرست استاندارد یا نهایی نیست؛ همچنین می‌توان گفت خصوصیات شناسایی شده نیز کاملاً جدا از هم نیستند. با این حال، فهرستی قابل پذیرش است که بر پایه مطالعات تجربی استوار باشد. در اینجا چنین استدلال می‌شود که این‌ها، خصوصیات رهبران اثربخش بخش عمومی هستند که در قالب قابلیت‌ها و ویژگی‌های آن‌ها تجلی می‌یابد و آن‌ها می‌توانند تمام این خصوصیات را در خود توسعه دهند (ر.ک: شکل ۱.۱). هشت خصوصیت اصلی، بدون هیچ ترتیب خاصی، عبارتند از:

۱. موقعیت‌شناسی (از جمله پیش‌بینی)
 ۲. آگاهی از چگونگی رهبری افراد
 ۳. توانایی یادگیری و توسعه فردی
 ۴. به چالش کشیدن افراد برای تغییر
 ۵. درک و مدیریت ذینفعان
 ۶. اعتمادسازی میان افراد تحت رهبری
 ۷. اعتمادبنفس
 ۸. ایجاد اتحاد و ائتلاف.
- ما در ادامه به هر یک از این خصوصیات می‌پردازیم تا مفهوم آن‌ها را روشن و به شواهدی اشاره کنیم که مدعای اهمیت آن‌ها را تأیید کند.



شکل ۱.۱. خصوصیات رهبر خدمات عمومی

موقعیت‌شناسی

چرا همه از رهبر اطاعت کرده و تصمیمات وی را اجرا می‌کنند؟ اولین نوشته‌های برجسته در نظریه رهبری که به اوایل قرن بیستم بازمی‌گردد، این ایده را به چالش می‌کشد که رهبران باید انتظار داشته باشند بتوانند تصمیماتی بگیرند - یعنی دستوراتی بدهند - که بی‌چون و چرا از آن‌ها اطاعت شود. در واقع، منظور از این نوشته‌ها این بود که مسئولیت رهبر چیزی بیش از تصمیم‌گیری محض است.

اولین مقاله چشم‌گیر در این زمینه توسط مری پارکر فولت^۱ نوشته شد. وی اساساً به تصمیم‌گیری رهبران بر پایه ضرورت موقعیت اعتقاد داشت و بنابراین رهبری را فعالیتی می‌دانست که توسط افراد موقعیت‌شناس، دارای بینش و دوراندیش اجرا می‌شود. بازتاب تفکرات او را می‌توان در ایده‌های مدیریت رهبری در دوره پس از جنگ جهانی دوم که حتی امروزه نیز طنین‌انداز است ملاحظه کرد.

1. Mary Parker Follett

قاب مفهومی ۱.۲. ایده رهبری مری پارکر فولت

مری پارکر فولت، در سال ۱۹۲۸ در یک سخنرانی، به این نظریه پذیرفته شده که رهبری تأکید زیادی روی خصوصیات فردی دارد هویت داد (Follet, 1941:270): «به طور کلی، می توان گفت معمولاً تصور می شود رهبر کسی است که شخصیت متقاعدکننده ای دارد، قدرت شخصی را مدیریت می کند و دیگران را تحت اراده خود می گیرد». وی این عقیده را که فقط ویژگی های سرآمدی و سلطه جویی در رهبران اهمیت دارد رد کرد. او می گفت (همان: ۲۷۲):

«من فقط پیشنهاد می کنم روی افرادی که از این خصوصیات برخوردارند مطالعات بیشتری صورت گیرد تا معلوم شود این مردان یا زنان دانش چندانی از کسب و کار در اختیار نداشته اند، همچنین ببینید آیا تاریخ برآورد معتبری از تعادل میان دانش و «شخصیت» داشته است یا خیر». موضوع بحث، شیوه استفاده رهبر از دانش کسب و کار است. فولت بسیار خوب استدلال می کند که وقتی اختیار عمل بر پایه موقعیت باشد، بهترین شکل خود را دارا است. وی در اینجا به همین نکته اشاره می کند (همان: ۲۷۵):

«شاید بزرگ ترین تفاوت میان دستورات در نظریه و عمل این باشد که نظریه قدیمی، رهبر را فردی می داند که از دستورات وی - هر دستوری که صادر کند - اطاعت می شود، در حالی که در بهترین حالت عمل نوین، رهبر فردی است که می تواند نشان دهد دستورات از موقعیت نشئت می گیرند. چنین دستوری است که اهمیت دارد، زیرا به اقتضای موقعیت حاصل می شود».

عناصر خوش بینانه ای در استدلال های فولت یافت می شد. او به شدت معتقد بود افراد می خواهند کارها را به شیوه درست آن انجام دهند. این امر امکان رهبری بر پایه اقتضائات موقعیت را فراهم می ساخت. وظیفه رهبر این بود که نشان دهد چه چیزی در آن موقعیت درست است. فولت ایده دستور تحمیلی را رد کرد. به نظر وی، افراد با پذیرش اختیار عمل در موقعیت، آزادی عمل به دست می آورند. پیرو این بحث، او ایده هایی را پیش بینی کرد که چند دهه بعد و در اقدام برای درک سازمان های نوآورتری که ساختارهای غیردیوان سالاری داشتند ظاهر شدند (Burns and Stalker, 1961). به عقیده او، موقعیت های مختلف به دانش های گوناگونی نیاز دارد و هر کسی که از دانش مورد نیاز برای موقعیت خاصی برخوردار باشد باید رهبری را به صورت موقتی بر عهده بگیرد. سوگیری استدلال او در این بود که رهبری مبتنی بر شخصیت اهمیت کمتری داشت؛ و افرادی که از دانش کنترل موقعیت برخوردار بودند به طرز فزاینده ای برای موفقیت سازمانی اهمیت می یافتند. او می گفت رهبری به افرادی اعطا می شود که می توانند بیندیشند و چگونگی ارتباط میان حقایق را درک کنند. رهبری به آن هایی می رسد که دوراندیشی داشته باشند (همان: ۸۰-۲۷۹):

«و موفق ترین رهبر کسی است که آنچه هنوز به واقعیت نپیوسته است را می بیند. چنین فردی چیزهایی را می بیند که به تصویر کنونی وی تعلق دارد، اما هنوز روی نداده است. در واقع، نوعی بینش که در عین حال دوراندیشی نیز باشد برای رهبری لازم است ... هیچ رهبری، حتی رهبر گروهی کوچک نیز، نباید فراموش کند که فعالیت های هر گروه باید با مجموعه کلی که پیوسته در حال تغییر است متناسب باشد، در غیر این صورت با پیامدهای

فاجعه‌باری روبرو خواهد شد».

فولت با این استدلال پایانی، بازاندیشی بنیادی روی برنامه‌ریزی راهبردی را که هامل و پراهالاد^۱ (۱۹۹۴) حدود ۶۰ سال بعد انجام دادند پیش‌بینی کرد. نکته اساسی آن‌ها این بود که رهبری باید بر پایه دوراندیشی باشد و این معادل پیش‌بینی نیست. بنا بر عقیده هامل و پراهالاد، رهبران باید قابلیت‌های سازمانی ضروری را نیز با برخورداری از دوراندیشی توسعه یافته توسعه دهند و در نهایت این دوراندیشی را از طریق بازاریابی موفق محصولات و خدمات جدید به نمایش بگذارند.

فولت این امکان را که رهبری همچنان می‌تواند تابعی از شخصیت، یا جایگاه فرد در سلسله‌مراتب مدیریتی، یا توانایی عمل در سیستم سیاسی سازمان باشد، رد نمی‌کند. وی عقیده داشت که این نوع جدید رهبری، یعنی هم‌راستا با الزامات موقعیت، بر پایه دانش، بینش و دوراندیشی، در سازمان‌هایی با مدیریت پیشرفته یافت می‌شود.

بیان جدیدی از موضوع به رسمیت شناختن اهمیت موقعیت‌شناسی را می‌توان در ایده اجرای تحلیل راهبردی یافت. اگر این بیان جدید را مدرکی برای آنچه باید در قلمرو شناخت موقعیت خدمات عمومی منظور شود در نظر بگیریم، می‌توانیم موارد زیر را فهرست کنیم:

۱. سیاست‌های سیاست‌مداران منتخب و فشار برای تغییر از جانب سیستم سیاسی؛
۲. میزان احساس رضایت (یا نارضایتی) مصرف‌کنندگان (یا ارباب‌رجوعان یا مشتریان) کنونی و نیازهای (برآورده شده و برآورده نشده) آنان؛
۳. محیط خارجی سازمان (شامل روندها، رویدادها و گسستگی‌ها، که فرصت‌ها و همچنین تهدیدهای بالقوه‌ای را پیش روی رهبر هشیار قرار می‌دهند)؛
۴. عملکرد سازمان (در مقایسه با روند سال‌های گذشته و همچنین اهداف تعیین شده)؛
۵. تهدید اعتبار سازمان و آسیب‌پذیری‌های آن؛
۶. ارزش‌ها، فرهنگ و قابلیت‌های سازمان؛ و
۷. فعالیت‌ها، نقاط قوت و ضعف و برنامه‌ها و مأموریت‌های سایر سازمان‌ها (شرکا و همچنین سازمان‌های رقیب).

این فقط ایده اولیه موضوعاتی است که ممکن است در تحلیل راهبردی پوشش داده شود و فهرست کاملی از آن‌ها نیست.

آیا گواهی وجود دارد که نشان دهد شناخت موقعیت به اثربخش‌تر بودن رهبر خدمات عمومی کمک می‌کند؟ در واقع شواهدی از مطالعه بویاتزیس^۲ (۱۹۸۲) وجود

1. Hamel and Prahalad
2. Boyatzis

دارد. وی این مطالعه را با استفاده از نمونه‌ای از مدیران بخش خصوصی و دولتی و در جستجو برای یافتن شایستگی‌های شغلی انجام داد. او این شایستگی‌ها را دلیل عملکرد اثربخش یا برتر در شغل می‌داند. مدیران بخش دولتی در چهار اداره یا مؤسسه فدرال در دولت ایالات متحده کار می‌کردند. داده‌های مربوط به اثربخشی و فقدان اثربخشی با استفاده از مصاحبه جمع‌آوری شده و از طریق شناسه‌گذاری داده‌ها و سپس با مرتبط ساختن شایستگی‌های تعریف‌شده از طریق شناسه‌گذاری به داده‌های عملکرد شغلی، تحلیل گردید. تحلیل داده او شامل مقایسه مدیران بخش دولتی در گروه‌های دارای عملکرد ضعیف و برتر بود. این تحلیل در جدول ۱.۱ نشان داده شده است. در حال حاضر، ما تنها به یکی از این شایستگی‌ها توجه داریم و آن «به‌کارگیری شناختی مفاهیم»^۱ است، اما در طول این فصل چند بار دیگر هم به این یافته‌ها برمی‌گردیم.

جدول ۱.۱. مطالعه بویاتزیز: میانگین سطح مهارت برای نمونه بخش دولتی

شایستگی‌ها	گروه دارای عملکرد ضعیف (N = ۶۳)	گروه دارای عملکرد برتر (N = ۳۹)	سطح معناداری آزمون T
اعتماد بنفس	۰/۱۱۱	۰/۴۳۶	۰/۰۰۰۱
به‌کارگیری قدرت اجتماعی	۰/۲۸۶	۰/۸۴۶	۰/۰۰۲
به‌کارگیری ارائه شفاهی	۰/۰۴۸	۰/۲۵۶	۰/۰۰۴
به‌کارگیری شناختی مفاهیم	۰/۴۷۶	۰/۹۲۶	۰/۰۰۴
فعالیت پیش‌گستر	۰/۹۰۵	۱/۴۱	۰/۰۰۵۳
مدیریت فرآیند گروهی	۰/۳۰۲	۰/۵۱۳	۰/۰۳۷

منبع: جدول الف-۳ صفحه ۲۷۰، مطالعه بویاتزیز (۱۹۸۲)

بر اساس مطالعه بویاتزیز، به‌کارگیری شناختی مفاهیم به این معناست که فرد مفهومی را برای تفسیر یک موقعیت بر آن اطلاق می‌کند. وی همچنین عقیده دارد هنگامی که چنین افرادی با موقعیتی روبرو می‌شوند و مفهومی برای اطلاق به آن نمی‌یابند، به سرعت به دنبال مفهومی می‌گردند که بتوان از آن استفاده نمود. به نظر او، مهارت در اطلاق مفاهیم می‌تواند در تفکیک موارد مرتبط و غیرمرتبط مفید باشد. همان‌طور که جدول ۱.۱ نشان می‌دهد، بویاتزیز دریافته است سطح مهارت مدیران بخش دولتی که عملکرد برتری دارند، در مقایسه با هم‌تایان خود که عملکرد ضعیفی

1. Diagnostic use of concepts

داشته‌اند، در به‌کارگیری شناختی مفاهیم بالاتر است. نظر او در این رابطه چنین بود: «استفاده بیشتر از این شایستگی در میان مدیران اثربخش در بخش دولتی در مقایسه با هم‌تایان آن‌ها که اثربخشی کمتری دارند، نشان می‌دهد به‌کارگیری شناختی مفاهیم می‌تواند در به‌کارگیری اثربخش مفاهیم استاندارد که مدیران بخش دولتی باید از آن‌ها استفاده کنند شایستگی مهمی باشد» (Boyatzis, 1982: 85). بنابراین، توضیح ساده‌تری از بیان بویاتزیس این است که مدیران برتر به این دلیل در تعبیر موقعیت‌ها، درک آن‌ها و توسعه پیش‌ها و دوراندیشی‌ها عملکرد بهتری داشتند که مفاهیم را برای انجام آن‌ها به‌کار می‌گرفتند.

نظریه جدیدتری راجع به اهمیت شناخت و درک از تحقیق بورینز^۱ روی تحولات بخش دولتی سرچشمه می‌گیرد. شواهد او از موردکاوی‌ها به‌دست می‌آیند و نتیجه‌گیری‌های او در مورد فرآیند این تحولات در برابر تجربه دادگاه نوجوانان نیویورک^۲ آزموده شده است. ما در اینجا به‌ویژه به دیدگاه او در مورد رهبران می‌پردازیم. بورینز خلاصه نتیجه‌گیری‌های خود را در مورد رهبران تحولات در بخش دولتی این چنین بیان می‌کند (Borins, 1998: 157):

«آن‌ها برای آن جایگاه، پرانرژی، پویا و در بیشتر موارد نسبتاً جوان هستند. یا کار را به‌خوبی می‌شناسند، یا آشنایی نزدیکی با یک یا چند ذینفع عمده دارند. شناخت کار مهم است زیرا باید فوری اقدام کرد ... شناخت ذینفعان مهم نیز حائز اهمیت است، زیرا به‌دست آوردن پشتیبانی آن‌ها در بیشتر موارد اولین گام حیاتی در فرآیند اصلاح محسوب می‌شود. همه رهبران حاضر در نمونه من فرهمند نبودند. با این حال، توانایی عجیبی برای خلق چشم‌انداز و ترغیب دیگران از خود نشان دادند، که مطمئناً بسیار بیشتر از پیشینیان آن‌ها بوده است ... به نظر می‌رسد خبرگی آن‌ها در کار یا شناخت آن‌ها از ذینفعان، عامل حیاتی باشد ...».

بعداً به نکته شناخت ذینفعان اشاره خواهیم کرد، اما در اینجا به این نکته بورینز می‌پردازیم که رهبران، کار خود را به‌خوبی می‌شناختند. به نظر او، دانش مهم‌تر از

1. Borins

2. New York City Department of Juvenile Justice

توانایی‌های ایجاد چشم‌انداز و ترغیب دیگران است. روشن است که شناخت کار و چگونگی کارکرد آن بخش مهمی از موقعیت‌شناسی به‌شمار می‌آید. در نهایت، ما هم مثل مری پارکر فولت عقیده داریم که دانش موقعیت، دوراندیشی را نیز در بر می‌گیرد. یکی از توجیه‌های استفاده از فنون تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی، دستیابی به دوراندیشی راهبردی است. بررسی روی مدیران ارشد اجرایی در دولت محلی ایالات متحده تا حدی از ارزش تحلیل راهبردی پشتیبانی می‌کند. در آینده با تفصیل بیشتری به این مطالعه خواهیم پرداخت ولی در اینجا اشاره می‌کنیم که استفاده از شیوه‌های پیشرفته برنامه‌ریزی راهبردی فقط به پیشینه بهتر در مورد انطباق سازمان با محیط آن و اثربخشی کلی سازمان مربوط نمی‌شود، بلکه به رفتار رهبری اثربخش از جانب مدیر ارشد اجرایی نیز ارتباط دارد (ر.ک: Gabris et al., 2000). در اینجا فرض بر این است که شیوه‌های پیشرفته برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیلی بوده و تا حدی به تحلیل موقعیت سازمان دولت محلی کمک کرده است.

شناخت چگونگی رهبری افراد

التون مایو^۱ که غالباً به‌عنوان ایفاگر نقش اصلی در مکتب مدیریت روابط انسانی شناخته می‌شود، یکی دیگر از افرادی است که سهم برجسته‌ای در توسعه نظریه رهبری دارد. مایو این نظر را که بهترین شکل مدیریت بر انگیزش افراد از طریق پاداش‌های اقتصادی تکیه دارد، رد می‌کند. او اغلب برای درک نیازهای اجتماعی در محل کار مورد احترام است و مطمئناً از این ایده که مدیران باید پیوسته کارگروه‌های مشارکتی را ترویج کنند پشتیبانی می‌کرد. به نظر می‌رسد تشخیص وجود و اهمیت کارگروه‌ها به شکل غیرمنتظره‌ای از تحقیق در مصاحبه با افراد پدید آمده است. پژوهشگران از طریق این مصاحبه‌ها دریافتند که نه تنها گروه‌هایی در محل کار وجود دارد، بلکه هنجارهای گروهی نیز از عوامل اصلی توضیح رفتار فردی کارگر به‌شمار می‌آید. مایو از مدیریت حساس‌تری دفاع می‌کند و معتقد است پیشرفت فنی از مهارت‌های اجتماعی پیشی گرفته است. او چنین قضاوتی را بر کل جامعه نیز اطلاق می‌کند. وی عقیده دارد مهارت‌های اجتماعی از تغییرات فنی عقب مانده‌اند و حتی می‌گویند این امر موجب پیدایش تعارض‌های بین‌المللی و همچنین مسائلی در صنعت شده است.

1. Elton Mayo

مایو نتیجه‌گیری‌های خود را بر پایه شواهد به‌دست آمده از مطالعاتی ارائه می‌کرد که پیش از جنگ جهانی دوم انجام شده بودند. شاید مرتبط‌ترین آن‌ها، مطالعه‌ای باشد که در سه شرکت به بررسی غیبت از کار می‌پرداخت. یکی از آن‌ها (شرکت «ج») بهترین پیشینه را در غیبت از کار داشت. مایو توجه خود را روی آموزشی معطوف کرد که به مباشر این شرکت داده شده بود. طبق گزارش او، آن‌ها برای اداره روابط انسانی در کار و برقراری ارتباط بر پایه شکیبایی، گوش دادن و پرهیز از آشفتگی‌های احساسی آموزش دیده بودند. او عقیده داشت این امر بدین معنا است که رهبرانی با این‌گونه مهارت‌های اجتماعی بر رهبرانی که کناره‌گیر بودند و فقط دستور می‌دادند، برتری داشتند.

قاب مفهومی ۱.۳. مطالعه التون مایو (۱۹۴۹)

مایو خلاصه‌ای از برخی مطالعات پیش از جنگ جهانی دوم را ارائه داد و آن را با ارزیابی خود از مسائل موجود در یک جامعه نوین (که آن را جامعه انطباقی می‌نامید) ترکیب کرد. اگرچه خود این مطالعات طبیعتاً بسیار خاص به نظر می‌رسیدند، ولی او در کتاب خود به نتیجه‌گیری‌هایی بسیار عمومی در مورد رهبری دست یافت. او نسبت به رهبری سیاسی، صنعتی و علمی که ویژگی‌های جامعه پیش از جنگ جهانی دوم محسوب می‌شدند بسیار انتقادی عمل می‌کرد و این موضوع را از عوامل سقوط فرانسه در آن جنگ می‌دانست (Mayo, 1949: 107):

«احتمالاً فرانسه یک درس علمی است. جامعه‌ای که به دو گروه متخاصم تقسیم شده است، رهبران آن رشوه‌گیر هستند و انسانیت را تحقیر می‌کنند، به‌جای همکاری در رابطه با دلایل اصلی اقدامات از یکدیگر متنفرند و اعتبار فردی بیشتر به دارایی‌های مادی بستگی دارد تا به ویژگی‌های انسانی - تعجبی ندارد که چنین جامعه‌ای فوراً با ورود متجاوز سقوط کند و شکست بخورد. خوشبختانه اولین تلنگر بدبختی در جامعه بریتانیا تأثیر وارونه‌ای داشت. دشمنی احمقانه کنار گذاشته شد و نمایندگان این کینه ابلهانه سرکوب شدند.»

سطح تحلیل‌های مایو از کارگاه به کل جامعه و حتی به روابط بین‌الملل رسید. او مسائل اصلی اجرایی را در همه سطوح به‌گونه‌ای تعریف کرد که نیازها را برآورده سازد و همکاری خودانگیخته را حفظ کند. مشکل این بود که مهارت‌های فنی به‌سرعت توسعه می‌یافت و مهارت‌های اجتماعی به پای آن نمی‌رسید. وی حتی همین امر را علت شکست در توسعه مهارت‌های اجتماعی در جنگ جهانی دوم می‌دانست.

با این حال، در اینجا به تحلیل او از کسب‌وکار می‌پردازیم. به نقل از چستر بارنارد^۱، وی عقیده داشت کارایی سازمان تابع اطاعت افراد از دستورات آن‌هایی است که قدرت در کار را به‌دست دارند. او می‌گفت (۱۹۴۹: ۴۵):

«بنابراین، اعمال حقیقی قدرت مستلزم ظرفیت هدایت دوراندیشانه و خردمندانه است که

1. Chester Barnard