

هشداري در مورد امواج جديد مدیریت

ترجمه جهان‌شاه معینی

در طول دهه ۱۹۸۰ میلادی موج^۱ جدیدی از اندیشه‌های مدیریت شکل گرفت که بسیاری از یافته‌های قبلی اندیشه‌مندان در زمینه سازماندهی و مدیریت را زیر سؤال برد. به طور اخص، اندیشه‌های جدید با ارزش ساختارهای بوروکراتیک و کنترل‌های سازمانی به مبارزه برخاستند. ساختارهای بوروکراتیک و کنترل‌های سازمانی به دلیل هزینه‌ای سنگین، فقدان پاسخگویی، و تأثیر مخربی که بر ابتکار و بهره‌وری داشتند مورد انتقاد قرار گرفتند. حصارهایی که بین بخشهای مختلف یک سازمان وجود داشت، زیر آتش گرفته شد و همین طور لایه‌های سلسله مراتب سازمانی به خاطر تأثیر بازدارنده‌ای که در برقراری ارتباطات سازمانی داشتند و هزینه‌های بالاسری غیرلازمی که ایجاد می‌کردند. قاطع‌تر از همه، گفته شد که روشهای قدیمی سرعت و کیفیت واکنش و پاسخگویی شرکت را نسبت به شرایط در حال تغییر کند و محدود می‌کند.

آنچه که امروزه شرکتها به آن نیاز دارند، براساس استدلال موج جدید، شکلی از سازمان است که جمع و جورتر، خلاق‌تر و قابل انعطاف‌تر باشد، چنین سازمانی باید به دبستگی و التزام عملی کارکنان به ارزشهای مشترک اتکاء کند. بنابراین، تکیه بر مقررات و روشها دیگر اصل نیست و به جای سلسله مراتب خشک، یک شبکه زنده و پویا محور سازمان را تشکیل می‌دهد. با جذب کارکنان و التزام عملی آنان به ارزشهای کانونی سازمان، سلسله مراتب مزاحم و پرهزینه کنار گذاشته می‌شود. همین ارزشها هستند که کارکنان را برای تحقق اهداف و مأموریت‌های تعیین شده متشکل و آنان را به تشریک مساعی در قالب گروهها و شبکه‌های درون بخشی و برون بخشی هدایت می‌کنند، و نه مقررات غیرقابل انعطافی که زود کهنه می‌شود (جدول شماره ۱ را ملاحظه فرمایید).

۱- این مقاله یافته‌های حاصل از یک پروژه تحقیقاتی را که توسط مؤسسه مدیریت حسابداران خبره انگلیس تأمین مالی شد، مطرح می‌کند.

جدول شماره (۱)

جهت گیری موج جدید مدیریت

گذشته - مشخص می شد با اتکاء بر:

- قوانین عمومی (مثل، حیطه نظارت)
- کنترل سلسله مراتبی / خط فرماندهی
- نظم اعمال شده توسط مدیریت
- برخورد جزء بجزء، مکانیکی و مستقیم با حل مسئله
- تخصیص گرایی حرفه ای تک وظیفه ای
- فردگرایی
- تنظیم شرح وظایف به گونه ای که وظایف و مسئولیتها را به دقت معین کند

آینده - مشخص می شود با تکیه بر:

- توجه به اقتضاء و پذیرش ابهام
- التزام عملی کارکنان / استفاده مؤثر از منابع انسانی
- خود نظم دهی پذیرفته شده توسط کارکنان و تسهیل شده توسط مدیریت
- برخورد کل نگر، بازنگر و مشارکت آمیز با حل مسئله
- تشکیل تیمهای چندوظیفه ای
- وابستگیهای متقابل
- بررسی و بازنگری مستمر مأموریتها

با این نوع جدید از سازمان یک سبک جدید از مدیریت ملازمه پیدا می کند. مدیران دیگر مجبور نیستند برای نیروی کار منفرد و ناهماهنگ مقررات وضع نمایند. دیگر نیازی به محدود نگه داشتن «حیطه نظارت» برای وادار کردن افراد به انجام دادن

کار نیست. از آنجا که اکنون کارکنان خود به خود نظم می دهند، سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی می تواند به طور اساسی کاهش پیدا کند. بعد از این وظیفه مدیران در سازمان هستند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان برای ایفای وظایفی که بعهد دارند، کاملاً "تجهیز گردیده اند و بخوبی آموزش می بینند. مدیران در تشکیل تیمهای پروژه برای کشف فرصتهای کاری نقش دارند. مدیران اشتراک مساعی کارکنان را بهبود می بخشند و التزام و تعهد را در آنان بارور می سازند. عملکرد فردی مدیران برحسب توانایی آنها در برانگیختن مشارکت و همکاری کارکنانی ارزیابی می شود که هیچگونه اختیار رسمی در مورد وادار کردن آنها به کار ندارند.

در این مورد، آنچه حائز اهمیت فوق العاده می باشد، چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی مربوط نمی گردد بلکه بیشتر با عضویت مدیر در شبکه های ویژه و داشتن مهارتهای انسانی و سیاسی لازم برای ایجاد و استفاده از همبستگیهای درون سازمانی و برون سازمانی ارتباط دارد. به همین ترتیب، بعد از این پذیرش روشهای جا افتاده و مقررات جاری استراتژی کم خطری برای مورد تقدیر قرار گرفتن و ارتقاء شغلی نیست. برای اینکه مدیران پیشرفت شغلی داشته باشند نیاز دارند که علاقه مندی خود را به قدرت بخشیدن و توانایی خود را در دادن انرژی و حمایت کردن به نمایش بگذارند. در این جهان آشفته، دیگر آن اطمینان خاطرهای گذشته که همراه با القاب و ارشدیت بود وجود ندارد. برای اینکه جمود و انعطاف ناپذیری کنار گذاشته شود و مسئولیت پذیری توسعه پیدا کند، اکنون همه چیز قابل انعطاف شده و همه امور قابل مذاکره گردیده است. مردم بیش از پیش برای شکستن عرف و عادات و ایجاد خلاقیت و نوآوری ارزش قائل می شوند. مدیران و کارکنان دیگر از تلاش برای رسیدن به کمال بحث نمی کنند. در عوض، آنها به دنبال غلبه بر هرج و مرج هستند. در سالهای اخیر، مقالات بسیاری در حمایت از تغییرات در زمینه هایی که گفته شد، داشته ایم. با این وجود، عملاً "کمبودهای قابل ملاحظه ای در ارتباط با تحقیقات در زمینه تغییرات موج جدید وجود دارد. محدودیتهای فلسفی موج جدید، اگر وجود داشته باشند، کدامند؟ خطرهای و گرفتاریهای وابسته به موج جدید چیست؟

پاسخ به چنین سئوالهایی قطعاً "تا حدود زیادی جنبه فتوایی دارد. همچنین ممکن

است، واقعیت در پس پرده ابهامی بماند که مدیران بوجود می آورند تا کوششهای خود را موفقیت آمیز جلوه دهند و شکست های خود را پنهان دارند. این امری تأسف انگیز است چرا که داستان شکست حداقل به اندازه داستان موفقیت می تواند برای شرکتها آموزنده باشد؛ اما به هر صورت روشن است که تنها با اعتماد به موج جدید نمی توان از آن بهره گرفت. زیرا هر قدر موانع بیشتری سد راه واقعیت باشد، طرح سئوالات بیشتری را لازم می سازد.

در گذشته نویسندگان این مقاله مطالعه ای در مورد شرکتهای عمده انگلیسی انجام دادند با این امید که پرتوی بر این قلمرو تاریک افکنده باشند. اولین مرحله بررسی که در سال ۱۹۹۲ انجام شد در اغلب موارد یک هزار شرکت را دربر می گرفت. متعاقب مرحله اول مجموعه ای از مصاحبه های عمقی با نمونه ای از مدیران ارشد شرکت های مذکور در ارتباط با کشف تغییراتی که از اوایل دهه ۱۹۸۰ در مدیریت اجرایی بوجود آمده بود، صورت گرفت. اگرچه اسناد مصاحبه های انجام شده دلالت بر گویایی آنها دارد، یافته های بررسی هم نشان داد که پاسخهای داده شده به طور وسیعی جامعیت دارند.

همان طور که انتظار می رفت واکنشها متفاوت بود. بسیاری از پاسخها موج جدید را به مثابه ابزاری عملی برای از بین بردن عوامل بازدارنده غیر قابل انعطاف سیستمهای سنتی می دیدند. «شما شرکتهای بسیاری را خواهید یافت که همه مشکل یکسانی دارند» مدیر یک شرکت تولید پس از بیان این مطلب افزود که: «همه شرکتهای مذکور فضای کامل سیستمهای وظیفه دارند.» بقیه پاسخ بیشتر احتیاط آمیز بودند. این دسته یا نسبت به موج جدید به عنوان یک مجموعه از اصول راهنما بدبین بودند و یا در مورد سودمندی آنها، اگر قرار می شد در سازمانهای آنها بکار گرفته شوند، شک داشتند.

مدیران ارشدی که اغلب تحت فشار سنگینی برای نجات از یک بازار خصمانه قرار داشتند، نسلی از مدیران بودند که مثبت ترین نظر را در مورد موج جدید ابراز می داشتند. کنترلر مالی یک شرکت در بخش استخراج معادن نظری ارائه داد که معرف نظریه این گروه از مدیران بود. او گفت: «فکر می کنم افراد را پاسخگو کردن و اتخاذ تصمیم را به صورتی کنترل شده غیر متمرکز کردن برای یک شرکت خوب باشد.» اما

همين مدير با توجه به مشکلاتي که تعدادي از مديران در هماهنگي با متدلوژی جديد داشته‌اند، احتياط کردن را ضروري می‌دانست: «بعضي از مديران خود را درگیر کرده‌اند، چرا که فکر می‌کردند به استقلال آنها کمک می‌کند.»

به نظر می‌رسد که سخت‌ترین و بارزترین مخالفتها را با موج جديد مديران میانی ابراز داشته‌اند. زیرا اگر قرار باشد ساختار قدیمی فرماندهی و کنترل با ایجاد تسهیلات و قدرت بخشیدن جایگزین گردد، مديران میانی بیشتر از سایر رده‌های مدیریت چیزهایی نظیر مشاغل، جایگاهها و فرصتهای حرفه‌ای برای از دست دادن دارند. بالاتر از این، مدیرانی که سطوح مدیریت میانی را در اختیار دارند از یک موقعیت قدرتمندی برای سد کردن راه موج جديد برخوردارند، زیرا انتظار می‌رود که سازمان جديد را آنها پیاده کنند.

با این وجود، نتایج مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که در بعضی موارد مديران ارشدتر که خود دقیقاً "به دلیل توانایی برای عمل در دنیای فرماندهی و کنترل به رأس هرم سازمانی رسیده‌اند، مديران میانی را سپر بلا می‌کنند. مدیر یک شرکت تولیدی این نظر را چنین بیان می‌نماید: «مديران میانی کاملاً" قادر هستند مسئولیتهای بیشتری را بعهده بگیرند. هیئت مدیره است که نمی‌خواهد مسئولیتهای را واگذار کند... در حال حاضر، بزرگترین تلاش در کاربرد همه این مباحث خوبی که درباره‌شان صحبت می‌کنیم، وجود دارد. باید کار را از هیئت مدیره شروع کرد.»

این گوینده تنها نبود. با وجود اظهارات جدی از این قبیل در تمام کشور، به نظر می‌رسد بی‌میلی گسترده‌ای - بخصوص در رده‌های بالای مدیریت - در کم رنگ کردن کنترل سلسله مراتبی وجود دارد. بعضی مواقع این بی‌میلی به شکل مردود شمردن نظریه جديد مدیریت به این عنوان که غیر عملی است بروز می‌کند. اغلب اوقات واکنش مديران چنان بوده است که با شاخ و برگ دادن و با استفاده از لفاظی و فن بیان چنان تغییری در نظریه جديد بوجود آورده‌اند که در نهایت اثر بسیار کمی در ایجاد تسهیلات و قدرت بخشیدن داشته است. به این ترتیب، ظاهراً "مديران همسو و مدافع نظریه جديد به نظر می‌رسند، در حالی که عملاً" فرماندهی و کنترل را دست نخورده نگه می‌دارند. این مديران وقتی تحت فشار قرار بگیرند، رفتارشان را برحسب مورد برای

پاسخگویی فردی عقلانی می‌کنند. بعضی نگرش خود را خیرخواهانه و در خدمت اهداف سازمان جلوه می‌دهند. از دید این گروه، مدیران فقط حساس هستند و دانش جدید را با احتیاط بکار می‌گیرند. آنها در مصاحبه‌ها با قدرت بر اهمیت مسئولیت‌پذیری تأکید می‌نمایند. مدیر مالی یک شرکت تولیدی در این مورد می‌گوید: «ما سعی داریم از ساختارهای خشک و غیرقابل انعطاف اجتناب کنیم» بعد از بیان این مطلب اضافه می‌کند که: «ما شما نمی‌توانید به هر کسی کارت سفید بدهید که هر طور می‌خواهد عمل کند، شما مجبورید مسئولیت کار را بپذیرید.»

مقاومت در مقابل فلسفه جدید سازماندهی، اغلب در تمام سطوح و سلسله مراتب سازمانی گسترش می‌یابد. اگرچه تقویت سطوح پایین مدیریت برای کارکنان به صورت فردی جاذبه دارد، با این حال به گفته یکی از مدیران اجرایی با وجود اینکه افراد از داشتن کنترل بیشتر روی تصمیمهایی که خود می‌گیرند، نقشی که روزانه خود ایفا می‌کنند، و مسئولیتهایی که پذیرفته‌اند لذت می‌برند ولی مشتاق هستند که روی تصمیمها، نقشها و مسئولیتهای دیگران کنترل داشته باشند.

به طور طبیعی، بهترین وسیله برای حفظ نفوذی که مدیران در گذشته از آن لذت برده‌اند، پافشاری در حفظ اختیاراتی است که براساس ساختار سنتی سازمان بدست آورده‌اند. پشت بسیاری از مخالفتهایی که با موج جدید می‌شود، قطعاً "علاقه به اعمال کنترل قرار دارد و بهیچوجه منحصر به مدیران میانی نمی‌شود. همان طور که یکی از مصاحبه‌شوندگان متذکر شد: «قانع کردن افرادی که نمی‌خواهند به سبک جدید سازمانی کار کنند به وقت نیاز دارد.» ریشه مشکل در این است که مدیران به آنچه پیش می‌آید، رضایت دهند یا رضایت ندهند.

بعضی از مدیران شرکتها مهارت خودشان را در ربودن و استفاده از زیان نظریه جدید مدیریت (شبکه سازی، واگذاری قدرت تصمیم‌گیری و نظایر آن) نشان داده‌اند، و حال آنکه در عمل از برنامه‌های مرسوم و سنتی تغییر استفاده کرده‌اند. برای مثال، یک شرکت در بخش خدمات مالی متوجه شد که به علت استفاده بیشتر رقبای عمده از اطلاعات مالی و مدیریت آسیب دیده است. با کشف این موضوع مدیرعامل شرکت برنامه‌ای برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی تهیه کرد که در آن مدیریت بر مبنای

اطلاعات نیز تشویق می‌شد. این برنامه شامل استقرار «یک سیستم بسیار ساده اندازه‌گیری کار» می‌گردید که گفته شد به مدیران از طریق ملزم کردن آنها به جلب مشارکت هرچه بیشتر تعدادی از کارکنان در برنامه بهبود عملکرد آنها قدرت بیشتر می‌دهد.

اما به فرض التزام عملی خالصانه مدیریت عالی به فلسفه موج جدید و اشتیاق واقعی به اجرای آن، یک مشکل جدی در موقع اجرا پیش می‌آید. سؤال این است که: از کجا شروع کنیم؟ سازمان جدید طوری طراحی می‌شود که به عنوان یک مجموعه کار کند، اما تغییر ساختار از وضع موجود فرماندهی و کنترل به ساختار تجهیز و تقویت کننده نمی‌تواند یکشنبه انجام گیرد. در اصل، لازم است که تمام ابعاد سازمان همزمان تغییر کند، به گونه‌ای که تمام افراد هم سو شوند. در عمل، شما مجبورید بالاخره از یک جا شروع کنید. با این حال، نتیجه کامل احتمالاً "بدست نخواهد آمد مگر اینکه تغییرات اساسی در جاهای دیگر نیز اتفاق بیفتد.

وقتی شرکتها در صدد برآیند که فلسفه جدید را بکار بگیرند، غالباً وضعی پیش می‌آید که برای یکی از شرکتها اتفاق افتاد. این شرکت متوجه شد که اگر قرار باشد تغییرات ساختاری مؤثر واقع شود، یک سلسله اقدامات دیگر نیز باید قبلاً صورت بگیرد و حال آنکه انجام دادن آن اقدامات نیز بدون تغییرات ساختاری مشکل می‌باشد. این وضعیت را مدیر روابط کارکنان یک شرکت تولیدی در ارتباط با مخمصه‌ای که شرکتش دچار آن شد، چنین توصیف می‌کند: «حرکت اصلی ما ساختاری بود، اما شما عملاً نمی‌توانید تنها به آن پردازید، زیرا اگر ساختار را تغییر بدهید، بدون اینکه به تعداد دیگری از مسائل کلیدی پرداخته باشید به نتیجه‌ای نمی‌رسید. ما کارهایی در مورد فرهنگ سازمانی کردیم. وقتی شما به فرهنگ سازمانی می‌پردازید، مجبورید سیستم‌های پرسنلی شرکت را نیز ببینید. شما در این رابطه به سیستمهای جدیدی برای پرداختها و ارزیابی عملکردها نیاز دارید و باید سیستمهای موجود را تغییر دهید.»

بوجود آوردن بعضی از این تغییرات می‌تواند بی‌نهایت مشکل باشد و از قبل موجب عدم رغبت و سست شدن آن به وجود آوردن فرهنگ جدید گردد. در این مورد مدیر سیستمها و کنترل کیفیت یک شرکت تولیدی دیگر می‌گوید: «اگر شما واقعاً

می‌خواهید به یک سیستم کارآی پاداش برسید، به یک مأمور فروش بگویید فقط وقتی به او پرداخت می‌کنید که شرکت موفق باشد و نه اینکه او سفارش بگیرد. به طور خلاصه، مدیران و سهامداران حق دارند در زمینه ادعاهای سازماندهی جدید محتاط باشند. آنها عاقلانه از مشکلات اجرایی آگاه هستند. به همین دلیل، معمولاً "سیستم فرماندهی و کنترل تحت پوشش فلسفه جدید تجهیز کردن و قدرت دادن به حیات خود ادامه می‌دهد. قبل از اتخاذ فلسفه جدید، مدیران باید آگاه باشند که آثار ناخواسته کوشش برای نیل به اهداف آن به آسانی می‌تواند به تناقض و ابهام بینجامد.