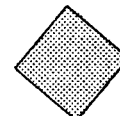


سازمان‌های پاسخگو به نیازهای فردا: پارادیم نوین تحول فردی و سازمانی



● ترجمه* محمد رضا ربیعی مندجین

چکیده

در جهانی زندگی می‌کنیم که همواره در دگرگونی است. رویدادهای دگرگون‌ساز پدیده‌های برگشت‌ناپذیری هستند. گروهی در گذشته این تحولات را به «تیر زمان» تشبیه کرده‌اند. این تشبیه در مورد دگرگونیهای جهان کنونی صادق نیست، چون از سرعت و حرارت تیر پس از شلیک و طی مسافتی کاسته می‌شود و یا در نقطه‌ای سقوط می‌کند یا به هدف می‌خورد و وظیفه‌اش به پایان می‌رسد. بهتر است که تحولات را به موشک تشبیه کنیم و بگوییم «موشک زمان» طی حرکت، هر لحظه به سرعتش افزوده می‌شود و هرگز باز نمی‌ایستد. در واقع همه چیز در تغییر است و آنچه همیشه وجود دارد خود تغییر است.

در عصر حاضر که به عصر تغییر معروف است، رهبری و مدیریت سازمان به طریق گذشته معلوم نیست قرین موفقیت باشد و اثربخشی و کارایی سازمانهای جدید مستلزم اتخاذ شیوه‌های جدید رهبری است.

در آینده عرصه پرقاب‌ت جهان از آن سازمانهای پاسخگو خواهد بود. اینها سازمانهایی هستند که ضمن تلفیق اهداف فردی و سازمانی در راستای نیل به اهداف سازمانی حرکت می‌کنند و به منظور پاسخگویی هرچه بهتر به تغییرات پرشتاب، یکپارچگی، دانش‌اندوزی مداوم، تقویت تعهد در کارمندان، تعامل مناسب با محیط درون سازمانی و برون سازمانی، نوآوری و خلاقیت تأکید دارند. «سازمانهای پاسخگو» نوعی فرهنگ سازمانی ایجاد

* این اثر ترجمه‌ای است از:

Robert Becker " Tomorrow's Responsive Organization: The New Paradigm of Organizational and Personal Transformation", *human resource development, global changes and strategies in 2000 AD*, ed. by Uddesh Kohli and Dharni Psinha. Allied publishers Limited Co, 1994, PP. 64-77.

می‌کنند که بر خود انگیزشی، خود مدیریتی، خود ساماندهی، مسئولیت‌پذیری و خود کنترلی مبتنی است. «سازمانهای پاسخگو» سازمانهای موفق هستند که الگوهای استراتژیکی و ذهنی واقع‌بینانه‌ای دارند که آنها را روزآمد می‌کنند و می‌کوشند تا پویایی و انعطافشان را حفظ کنند. شکی نیست که سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، سازمانهایی آرمانی و مطلوب‌اند، اما چگونه می‌توان چنین سازمانهایی را طراحی و تأسیس کرد؟

مقدمه

واقعیت امر دربارهٔ تحولات جهانی و ثبات در سال ۲۰۰۰ این است که موجودیت تحولات جهانی که قطعی است؛ اما ثبات چگونه؟ من باور دارم که برای مؤسسات بازرگانی نیز همانند دیگر سازمانها دنیای با ثبات دوام چندانی نخواهد داشت. آنچه ثابت و پایدار خواهد بود، همانا خود تغییر است. نه تنها سازمانها، بلکه درجه‌ای معین از مردم نیز متوجه این ضرورت شده‌اند که عصر پر آشوب تحول فرا رسیده است.

مردم شناسان، شادمانه ما را آگاه ساخته‌اند که گرایشها، افکار و طرز رفتار ما هنوز هم همانندی وضعیت انسان غارنشین را دارد. تکامل تدریجی فرهنگی و روانشناختی انسانها، به مراتب پیشرفتهای فنی و اقتصادی را محدود می‌کند. مقداری خیز کافی است تا ما را برازنندهٔ آینده سازد. شبکه‌های زندگی و جهان تجارت در لحظات پایانی قرن مستلزم سوگیریهای کاملاً نوینی است که در آغاز بیشتر قابل شناسایی می‌باشد.

سازمانها نیز نظیر مردم در برخورد با پیشرفتهای، دچار درماندگی و ناتوانی نمی‌گردند. در عین حال، آنها عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر می‌باشند. آنها از پیشرفتهای سریع تأثیر می‌پذیرند و در عین حال در لایه‌های اجتماع، اقتصاد و فرهنگ نقش خود را ایفا می‌کنند. ویژگی سازمان حساس و نیز شخص حساس در یک جامعه دموکراتیک آن است که فرد نه تنها کورکورانه پذیرای امور نیست، بلکه فعالانه و آگاهانه در بازی شرکت می‌کند، قدرتمند و با نفوذ و سپس در بسط قلمرو نفوذش سخت می‌کوشد.

شرکت در شکل‌دهی قاطع و هشیارانه فرآیند تغییر در کار کردن برای پیشرفت فطرت‌گرای جامعه انسانی، همان چیزی است که معرف سازمان فعال و شخص فعال است. بایسته است تحول سازمانها و مردم توأم با فرآیند یادگیری و تازه‌گردانی باشد. جامعه علمی که «پیتر دراگر» از آن به نام «جامعهٔ پس از سرمایه‌داری» یاد می‌کند، برای هر سازمان و گروهی از مردم بزرگترین اقبالها را فراهم می‌کند تا چگونگی تسلط یافتن سریع و منطقی «کار علمی» را درک کنند یعنی ایجاد دانش، بهره‌برداری از دانش، کاربرد دانش و کسب بهترین نتایج از دانش. بنابراین، سازمان موفق در آینده، سازمانی با عملکرد بالا خواهد بود که دوستدار کارگر علمی باشد بنابراین، سازمان با عملکرد بالا، ادراک خود را از عملکرد بالقوهٔ انسان و ماشین بهینه خواهد ساخت. مفهوم فشار بیشتر به مردم از طریق فرایندهای فنی بهینه که در زمان «فردریک وینسلوتیلور» و یا «هنری فورد» بود، اینک جای خود را به ایجاد شرایط کاری داده است که مردم بتوانند با کار کردن به بهترین وجهی، خشنود گردند. و آن بدین معناست که بهترین عملکرد آنان (کارگران) در منافع مشتریان، مؤسسه، و نیک بودن خود آنان می‌باشد.

آیا اینها از فواید یک فرآیند فکری مطلوب است و یا ترجیحاً انعکاس آرزومندی قلبی در غلبه بر دنیای رو به انحلال سازمانی، به سریع‌ترین وجه ممکن می‌باشد؟ نگاهی دقیق به گرایشها و تلاشهای مؤسسات و مدیران، بویژه آنهایی که سخت‌آینده‌گرا هستند امکان تحقق آمال، بدگمانان و مرددین را شگفت زده می‌کند - یعنی

نوین سازمان است. آن نه فقط به معنای ساماندهی مجدد یا ساختاردهی مجدد می باشد، بلکه به معنای اختراع مجدد نیز هست. و آن به معنای تغییر چیزی موجود نیست، بلکه به معنای ایجاد چیزی نوین می باشد.

اگر ما خواهان فهم مسیرمان به سویی هستیم که راه تحول ساختارهای سازمانی، فرایندهای بازرگانی و مردم را به ما نشان دهد، شاید لغات زیرین بتواند روشنیایی را برای نیل به موفقیت سازمان فعال برایمان به ارمغان آورد. سازمان فعال و نیز فرد فعال که قاعده آن برای موفقیت می تواند به شرح زیر بیان گردد، اینک اجازه دهید ببینیم وضع به چه نحو است:

یکپارچگی	=	توافق عامه	+	تشریک مساعی عامه
هشیاری	=	شایستگی	+	تمرکز
ابتکار	=	تعهد	+	پشتکار داشتن
تعامل	=	نزدیکی	+	ارتباطات
نوآوری	=	تحول	+	خلاقیت

اینکه هم اینک مؤسسات متعددی در جهان غرب در جا انداختن رویه ها و ساختارهای موجود و حتی مشروعیت بخشیدن به فرهنگهای کاری موفق گشته اند. امروزه بازیگران جهانی همچون «کداک»^۱ «پراکتر و گامبل»^۲، «زیراکس»^۳، «آی بی ام» یا هیولت پاکارد^۴ همان قوانین اساسی را برای تشکیل ساختاری تجارتی ملی، منطقه ای یا بومی بکار می برند. تنها چیزی که واقعا مد نظر می باشد، این است که چگونگی تحقق یافتن وضعیت موجود جای پرسش است، «ادوین آرتز»^۵ مدیر ارشد اجرایی و پیشوای خرسند اصلاحات شرکت پراکتر و گامبل می گوید «بما ماندن در جایی که قرار دارید خطرات زیادی را به جان خود خریده اید». برای بیشتر مدیران و کارمندان این پروژه های مهندسی مجدد نوعی پرتو درمانی می باشند. ولیکن انقلابی ترین آغازها، تنها آغاز تحول اساسی است. تنها یک چیز مسلم است: جهان تجارت در آینده نقش و جنبه کاملاً متفاوتی از قوانین مختلف کلی امروزی خواهد داشت. آن به این خاطر است که نه تنها سازماندهی مجدد و تازه گردانی برنامه های صحیح، تغییر و نیک سازی آن اهمیت دارد؛ بلکه آنچه امروزه فوق العاده حائز اهمیت است ایجاد چیزی کاملاً متفاوت با گذشته است.

مشخصات پارادیم تغییر، آشکارا نمایان می گردد، لیکن ما نسبت به دستورالعملهای پیشنهادی توسط استادان مدیریت در قالب گردهماییهای تلویزیونی همچون مدیریت کیفیت فراگیر و یا مدیریت حمایتگرانه، خیلی دقیق شده ایم. برای پی بردن به کنه تشخیص خردمندانه «پیتر دراگر» همین بس که «هیچ دستورالعملی برای موفقیت نیست الا شکست».

تنها، کاربرد بنیادین کلی مهندسی مجدد، نیازمندیهای تحول جهشی را برآورده می سازد. مهندسی مجدد به معنای آغاز دوباره همه چیز است. یا به قول «جیمز شامپی»^۶ و «میشل هامز»^۷، از صفر شروع کردن یا ایجاد نوع

1. Kodak
2. Procter and Gamble
3. Xerox
4. IBM or Hewlett Packard
5. Edwin Arzt
6. James Champy
7. Michael Hammer



الف - یکپارچگی برابر است با، توافق عامه به علاوه تشریک مساعی عامه^۱

مدیریت در عالیترین سطح در بطن پویایی پیشرفت سازگاری بین منافع متعارض و اهداف، نهفته است. مطالب عمده در این جا عبارتند از: خشنودی مشتری، بهداشت و انگیزش کارمندان، موفقیت تجاری، بازده سرمایه گذاری، بازده سهامداران، منافع تهیه کنندگان و سایر گروههای ذینفع، ملاحظات زیست محیطی و سایر اهداف جامعه نوین.

همه اینها مستلزم آمادگی برای یکپارچگی، توافق عامه و یکی شدن است یعنی اینکه، تحول فردی و سازمانی تنها در صورتی میسر خواهد بود که یک مصالحه رضایتبخش بین قدرتهای مختلف و گاهی مخالف وجود داشته باشد. اداره نمودن متعادل به معنای ایجاد سازگاری رضایتبخش بین مصالحات مؤسسات، بین انسان و ماشین، بین درآمد و هزینه، بین مشتریان و عرضه کنندگان و بین امروز و فرداست، و برای بهسازی شخصیت فردی، آن به معنای درک سازگاری بهینه بین کار و فراغت، بین خودگرایی و نوع دوستی، بین جسم و روح و بین بودن و داشتن است. بایسته است که از تعارض به هدر رفتن انرژی راهی برای تشریک مساعی و هم آوایی یافت و همه را در خدمت پیشرفت دستگاههای سازمانی یا انسانی و شخصیتها قرار داد.

ب - هشیاری برابر است با شایستگی به علاوه تمرکز^۲

سازمان و مردم، موقع کاربرد، استفاده، نگهداری و پرورش آگاهانه منابع خود در جهت نیل به موفقیت، هم امروز و هم فردا، هشیارانه بایکدیگر در ارتباطند. منابع مورد نظر در اینجا بیشتر داراییهای مادی و غیرمادی است، مثلاً: اموال، مالکیت، دانش، مهارتهای کاملاً مرتبط با

متعادل مدیریت کن! برای اتحاد پیکار کن! به رقابت غیرضروری غلبه کن! تنشها را کاهش بده! ضرورتهایی وجود دارد که مدیر آینده باید آنها را در ذهنش ثبت کند. زمانی که مردم در نظامهای هدفی تک بعدی ناشی از ناروشن بودن استراتژی، سهواً دچار لغزش می شوند، آن مدت زمان زیادی را به خود اختصاص می دهد. از یک طرف خط سود به عنوان قدرت مطلق یا قدرت سهم بازار و یا توانایی گرداندن کارها با کمترین هزینه، تلقین می گردد. از طرف دیگر آنها مسحور امکانات تکنولوژی و کیفیت برتر می گردند و سپس بیرحمانه توسط مشتریانی که به این کیفیتها میلی نشان نمی دهند و حاضر نیستند حتی توجهی بدانها کنند، بهت زده می شوند. نه فقط مشتریان حریص، نه فقط بازده سرمایه گذاری سرمایه گذاران مشتاق، نه فقط مدیران ارشد اجرایی زیرک یا فروشندگان درصد بگیر شرکت، بلکه همگی سروران جهان تجارت هستند.

تنها موفقیت واقعی از آن کسانی است که مشتری مدار باشند و درعین حال به منافع سایر گروهها نیز پردازند. تقریباً، شماری از سایر نهادهای مهم وجود دارد که سازمانها الزاماً با آنها دارای روابط هستند، مثل سهامداران و صاحبان شرکت، قانونگذاران و واضعین آیین نامه، مالکین شرکت و عرضه کنندگان (کالا و خدمات) و حتی دونه پایه ترین کارمندا و حتی خانواده هایشان. سازمانها ملزم به برآوردن نیازها و آرزوهایشان هستند تا به پایداری منزلتشان، وفاداری و پشتیبانیشان، بیفزایند.

بسیاری از کسب و کارهای امروزی یا در جهت حداکثر نمودن ارزش سهامداران اداره می شوند یا حداکثر نمودن شهرت مدیریت. در آینده به عکس خواهد بود یعنی اینکه سازمانها از جهت تأمین متعادل منافع همه ذینفعان ارزیابی خواهند شد.

تحول سازمانی نیز مانند تحول فردی باید مبتنی بر ضریب مشخصی از اهداف و نیازمندیها باشد. مهارت

1. Integration equals consensus plus collaboration

2. Intelligence Equals Concentration Plus Competence.

عکس‌العمل نشان می‌دهند. قبل از اینکه آنها بتوانند بر رخواستشان غلبه کنند و فعال شوند بایسته است که، هشدار داده شوند، با زور به جلو برده شوند، حرکت داده شوند، تطمیع شوند، تحت فشار قرار گیرند یا به هر شکلی که بتوان آنها را برانگیخت. گردش خون در چنین سازمانها و مردمی به کندی جریان دارد، اعضا خیلی سنگین هستند و هر قدمی زحمت و درد سر را به ارمغان می‌آورد. کمی تعجب‌انگیز است که چنین سازمانها و مردمی را نمی‌توان در سطوح عالی یافت، اما در جریان کار می‌توان آنها را پیدا کرد.

در سازمانهای فعال و مردم فعال خون به نحو دیگری در طپش است، اینجا هر چیزی به سمت جنبش، عمل، نتایج، گامهای بلندی را برمی‌دارد. آنچه را که در آلمان اصالت و وظیفه و در فرانسه تعهد اصیل گویند. قضیه بدین قرار است که تنها آنهایی موفق خواهند بود که به خودشان اجازه ندهند از جانب محیط خارج تحت فشار و در مخاطره قرار گیرند و یا کنترل شوند، بلکه بیشتر تعهداتشان را بجای آورند. فعال بودن به معنای پایبند بودن نفس به اهداف و عملکرد و وظایف، اعمال و نتایج است.

پشتکار داشتن، برادر تنی تعهد است. هر دوی آنها به اتفاق یکدیگر تضمین می‌کنند که رسیدن به درجه متوسط برای فرد رضایتبخش نیست؛ بلکه تلاش تنها برای رسیدن به اوج عملکرد است. پشتکار داشتن بدین معنا نیست که به خود سخت بگیرید، بلکه بیشتر بدین مفهوم است که در پیگیری اهدافتان، مصر باشید. از طرح‌ریزی تا اجرا، ابتکار به عنوان عامل محرک و حیاتبخش نمایان می‌شود.

برای ایجاد تحول در سازمانها این بدین معنی است که یک فرهنگ نوآوری کاری ایجاد شود تا مردم بتوانند استعدادها و مهارت‌هایشان را نمایان سازند. سبک نوین رهبری دقیقاً شامل هدایت و کنترل، انگیزش و برانگیختن نیست. آن نهایتاً به منزله یک پیمان بیطرفانه است یعنی

عوامل خود همچون فرهنگ، ارزشها، نگرشها و گرایشها. بصیرت بیش از دانش و دانش بیش از اطلاعات است. تنها زمانی می‌توان راه‌حلهایی هوشمندانه برای حل مشکل یافت که اطلاعات کم‌کم دانش را فراهم کند و این دانش برای پیشرفتهای انسانی و سازمانی به کار رود. در جهان فوق‌العاده بغرنج و پیچیده امروزی، یافتن راه‌حلهای هشیارانه حل مشکل تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که مردم دقیق شوند و به شایستگی برسند که در آن موفقیت قطعی است.

سازمانها نمی‌توانند در کیفیت یا قبول قرارداد با کمترین هزینه، مطلق کامل باشند، الزاماً، آنها نمی‌توانند لاغر اندام و تیزگام باشند، اما بایسته است که آنها هشیار و مولد این حس باشند که اهمیت مشتریانشان برتر از اهمیت رقبایشان در مجموع عملکرد است. سازمانها همانند انسانها دارای منابع محدودی هستند و در نتیجه زمانی واقعا شایسته خواهند شد که دقت به خرج دهند.

آنکه در خدمت اربابان زیادی است، آنکه بین مهم و غیرمهم نمی‌تواند تصمیم بگیرد، آنکه نمی‌تواند منابعش را بایکدیگر دسته‌بندی کند و به نحوی آنها را تلف می‌کند خودش را در بیراهه خواهد یافت در غیر این صورت تنها به صورت صوری عمل خواهد کرد. سازمانها به منظور رسیدن به شایستگی و نیز عملکرد بالا بایسته است بر روی فعالیتهای حیاتی خود دقیق شوند و هشیارانه فرایندهای حیاتی خود را ترتیب بخشند.

پ - ابتکار برابر است با تعهد به علاوه پشتکار داشتن^۱

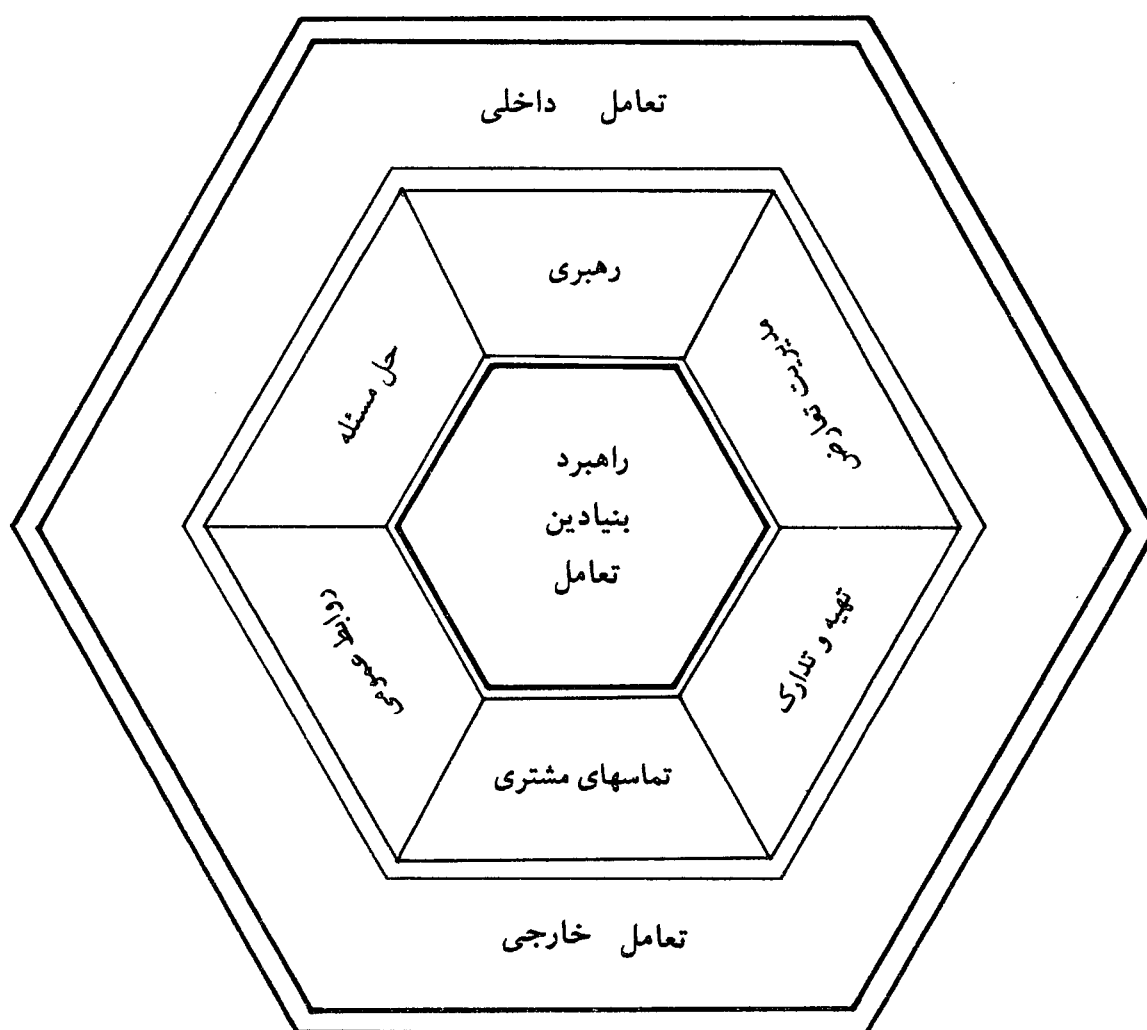
بیشتر سازمانها و مردم، با علامت تنبلی، نشان شده‌اند، علامت معمول تجاری آنها رخوت است، علامتی با ویژگیهای مختلف یعنی اینکه آنها (سازمانها و مردم) در روبرو شدن با پیشرفتهای به جای آنکه فعالانه در پی تأثیرگذاری بر آنها باشند، منتظر می‌مانند و سپس

1. Initiative Equals Commitment Plus Consistency.

کارشناسان ارزیابی کرده‌اند که بیش از ۹۰ درصد از مدیریت با ایجاد روابط بین فردی و تماسها انجام می‌پذیرد. رویدادهای سازمانی به تقریب تاما^۱ مبتنی بر توانایی آدمی در ایجاد ارتباط، و بایکدیگر مرتبط بودن است. مردم تصمیم‌گیری می‌کنند، وظایف خود را انجام می‌دهند، مشکلات را حل می‌کنند، هدایت جلسات فروش را به عهده دارند و بایکدیگر مشورت می‌کنند و همیار یکدیگر هستند.

اینکه در آینده تعهد کارمند، عنصر کلیدی فرهنگ کاری است. در عین حال، بایسته است که سازمان فعال، کارمندانش را ترفیع و تکامل بخشد. در این جاست که هدف تحول فردی در مسیر تکامل تدریجی از مدیریت خارجی به خود مدیریتی قرار می‌گیرد یعنی اینکه، خود انگیزشی، خود سازمانی، خود کنترلی و خود مسئولیتی، عناصر سحرآمیز رشد شخصی است.

ت - تعامل برابر است با نزدیکی به علاوه ارتباطات^۱
مدیریت به معنای تعامل است. بدین صورت که



نمودار شماره ۲ - نمایش راہبرد بنیادین تعامل

داشته باشند.

در یک سازمان فعال، مردم گرایش به سمت اهداف، منافع، نظریات و ارزشهای اخلاقی خود دارند و در عین حال با شرکای خود نیز در تعامل هستند. آنها سعی در ایجاد ارتباط بین اندیشه‌های خود با انتظارات شرکا دارند و نشان می‌دهند که یکدیگر را درک می‌کنند و به اتفاق سعی در رسیدن به بهترین راه‌حل دوجانبه را دارند.

ث - نوآوری برابر است با تحول به علاوة خلاقیت^۱

سازمانهای قدیمی‌تر، بر مبنای دستیابی به یک نظم پایدار بنیان نهاده شده بودند یعنی توزیع وظایف، تخصیص حقوق و تعهدات. جزییات جریانات عادی کار، متضمن کارایی بالا در کار بود. آنچه من از آن به عنوان «خطوط سلسله مراتب و وظیفه‌ای» یاد می‌کنم چیزی است که هر مدیر و کارمندی می‌توانست موقعیت پیچیده‌اش را در آن پیدا کند یعنی آنهایی که در بالای سلسله مراتب قرار داشتند، دستور می‌دادند و آنهایی که در پایین سلسله مراتب قرار داشتند اطاعت می‌کردند و هر کسی می‌دانست که چه کاری را باید انجام دهد یا ندهد.

هنوز از یک جهت سازمانهای مبتنی بر ثبات با مجموعه‌ای از قوانین و پرونده می‌تواند بر روی قوه ذهنی کارمند دولت اثر گذارد.

در دورنمای متلاطم و رقابت تنگاتنگ در سال ۲۰۰۰ میلادی مدیر محافظه کار سازمان بیهوده در جستجوی یک آرامش خاطر است یعنی اینکه آشفتگی، ویرانگی پایه‌های «قصر» را به مخاطره می‌اندازد و آمادگی سازمانی بیشتر از گذشته شگفتی‌آور خواهد شد. برای دمیدن به کالبد نظم و وضعیت کنونی، شعار هرکس در زندگی این است، «هر چیزی تحت کنترل است» که تحقق این حالت از امور، جگرسوز است. موفقیت مدیریت در

امروزه، کسب و کارهای ما از انبوه مردمی تشکیل یافته است که به طریقی سازنده و مثبت، در ارتباط با دیگران مشکلاتی را دارند. به قسمی که نشانه‌هایی همچون خصومت، پرخاشگری، سوء تفاهات، لاقیدیها و فروتنی را می‌توان دید. آن نرخ بیماری و به یغما بردن اثربخشی سازمان را سرعت می‌بخشد. سوء کارکرد در فرایند مدیریت، نارضایتی، آزدگی خاطر در بخشی از مالکین و عدم انگیزش کارمندان، به دلایل متعددی می‌تواند ناشی از تعامل باشد.

یک سازمان واکنشی، روابط و برخوردها را در مرکز خط مشی مدیریت قرار می‌دهد. آن یک چارچوب راهبردی، سازمانی، فردی، و فرهنگی را خلق می‌کند به قسمی که مردم بتوانند روابط و برخوردهایشان را به طریقی بیشتر انسانی، مطمئن و در خور ملاحظه بنا نهند.

ما با بهسازی یک فرهنگ خلاق و واکنشی باید بسوی سازمانهای حساس و پاسخگو حرکت کنیم، ویژگیهای چنین سازمانی عبارت است ارتباط تنگاتنگ، اعتماد، تعادل بین منافع و «ما» گرا بودن. انسانهایی که در قالب فعالیتهای سازمانی واکنش نشان می‌دهند، در بعد زمانی و مکانی از نظر ذهنیتی، احساسی، فرهنگی و زبانی به یکدیگر نزدیک‌ترند. آنها یکدیگر را بدون اصطلاحات زیادی درک می‌کنند، به خاطر اینکه اصول ارزشی و گرایشهای مشترکی را دارا هستند.

انسانها برای یکدیگر ارزش و احترام قائلند. آنها هوای یکدیگر را دارند و سنگ صبور یکدیگر می‌باشند، آنها غمخوار همدیگر هستند و از یکدیگر حمایت می‌کنند و بایکدیگر به طور دوستانه و با گشادگی خاطر بحث می‌کنند.

انسانهای واکنشی نه جبارند و نه مطیع. آنها با طیب خاطر خودگرایی هایشان را به سمت نوع دوستی رهنمون می‌بخشند و در عین حال به دلیل نگرش صادقانه خود، هم قادرند که از خودشان دفاع کنند و هم دیگران را نیز مد نظر

است:

بازارهای پویا با همان اشکال کلاسیک سازمانی، کاملاً غیر ممکن است.

۱- مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یک تلاش نهایی برای هر سازمان و هر شخصی است. توانایی طرح و گذاری آنچه فرد دارد و ایجاد چیزی نو و یادگیری آن، توسط فرایندهای نظام‌گرا تضمین شده‌اند. یادگیری و نوآوری، کار عقلایی و سخت است. آن نه تنها مستلزم خلاقیت و الهام است؛ بلکه نیازمند تلاش سیستماتیک و انضباط قوی در نیل به نتایج است.

۲- مدیریت متعادل

باید محدودیت فکری و دیدن و نادیده گرفتن ریشه‌کن شود. تناقضها و اعتراضها، اهداف و منافع متفاوت، باید به وضعیت تعادل پویا برگردانده شوند. عدم انعطاف، سرسختی و خودرایی را باید از تن به در کرد. مردم و سازمانها در نظامهایی زندگی می‌کنند که تنها هنگامی رشد و رونق خواهند داشت که عناصر متناقض، یکپارچه و ترکیب شوند.

۳- ایجاد فرهنگ کاری مبتنی بر خودمدیریت و خودتعهدی

باید سازمانها و مردم به عنوان نظامهای خود مدیریتی عمل کنند. ابتکار و مسئولیت مبنایی را برای خود مدیریتی بوجود می‌آورد که برای ایجاد پیوند بین رضایتمندی ناشی از انجام دادن کار با مسئولیت برای نتایج بدست آمده، طرح‌ریزی شده است. سازمان حساس احتیاج به انسانهایی دارد که در کارشان شاد و نسبت به عملکرد و بهره‌وری متعهد باشند.

همچنین سازمان حساس احتیاج به چارچوبهایی دارد که در سایه آن، تعهد مردم دستاورد بالارزشی از ایفای وظایف و دستیابی به اهداف، را به ارمغان آورد.

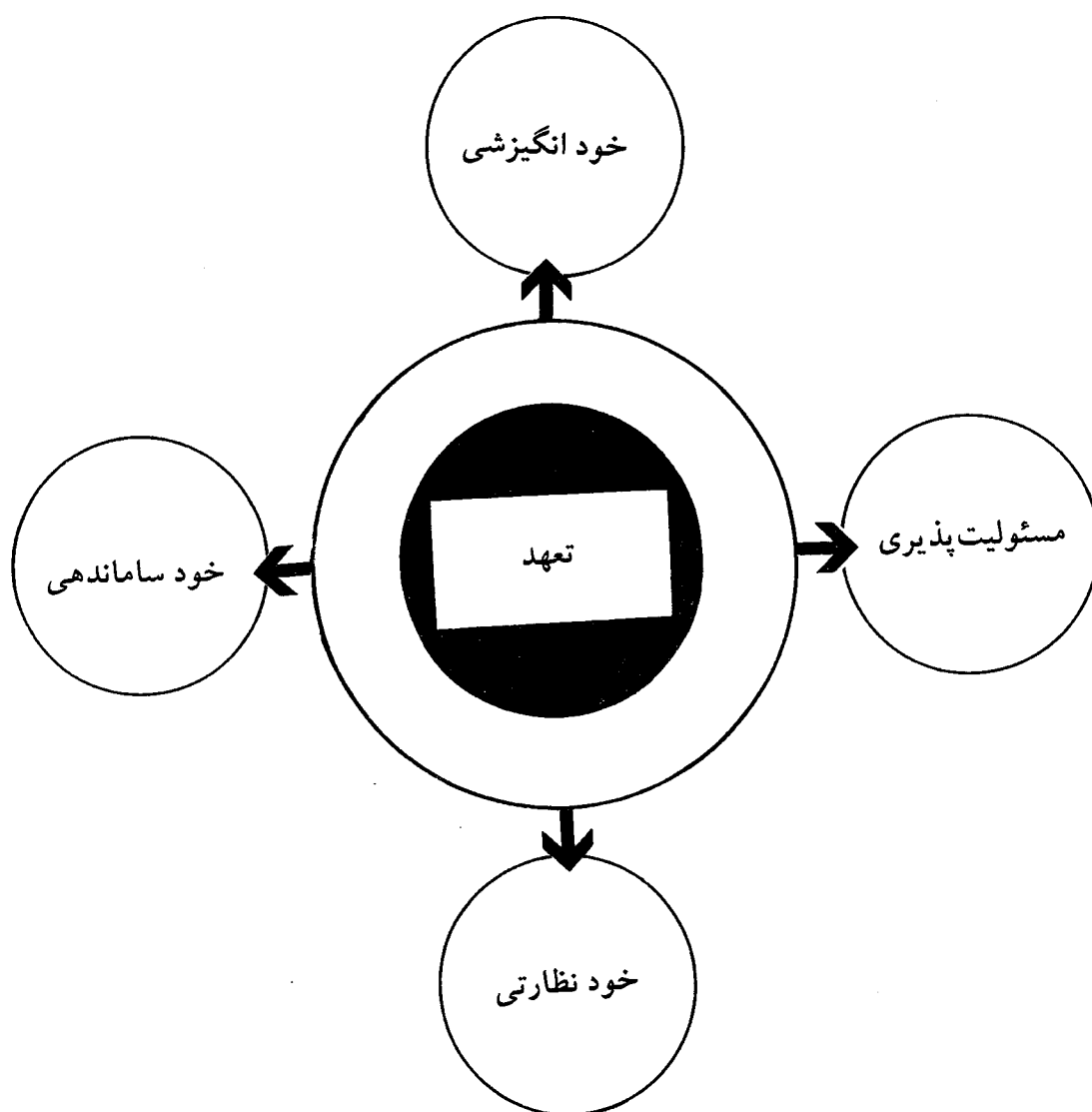
مدیر امروزی از اکتشافات نوین تکاملی زیست‌شناسی استفاده می‌کند، اینکه ساختارهای نامنعطف، ماهیتاً منجر به ایست، سقوط و مرگ می‌شود. رشد و حیات مستلزم تعادل و پویای باز و خلاق میان قطبین نظم و آشفتگی است.

آنکه یک سازمان خلاق زنده را خلق و توسعه خواهد بخشید، بنای خود را بر ساختارهای شبکه‌ای، فرایندهای باز و استعداد یادگیری کارمندان، بنیان خواهد گذاشت، مرزهای سازمانی اهمیت خود را از دست خواهند داد یعنی اینکه عامل حفاظتی دیوارها با خاک یکسان خواهد شد و مرزهای محدود بخشی از میان برداشته خواهد شد. صمیمیت بازرگانی توجه خود را معطوف به تعامل پویا بین عرضه‌کنندگان، مشتریان و شرکای بازرگانی از هر نوع، خواهد ساخت. یک زیربنای قوی ارتباطات، مردم را سریع و ساده به یکدیگر متصل می‌کند و آنها را قادر به جمع‌آوری مؤثر اطلاعات و کنترل آن می‌کند.

اگر سازمانها و مردم دارای فکری آزاد باشند و در وضعیتی قرار گیرند که بتوانند دائماً از خودشان پرسش کنند و بدون پیش فرضهای قبلی گامهای جدیدی را بردارند، آنگاه منعطف و مستعد یادگیری و پیشرفت خواهند بود.

توانایی و آمادگی برای تغییر در هر سطح و جزئی از سازمان، تبدیل به سبک روزمره آن سازمان می‌شود.

نتیجه اینکه تلاشها و پیشامدهایی در سر راه توسعه منابع انسانی و سازمانی موجود است بدین نحو که ایجاد سازمان حساس تنها در صورتی دست یافتنی است که مردم نه تنها آگاهیهایشان را بهبود بخشند بلکه مجموعه روشهای انجام دادن امور را مجدداً به نظم درآورند. برای تحول مردم و سازمانها، ضرورت‌های پنجگانه عمده‌ای به شرح زیر موجود



نمودار شماره ۳- نمایش عوامل خودمدیریتی

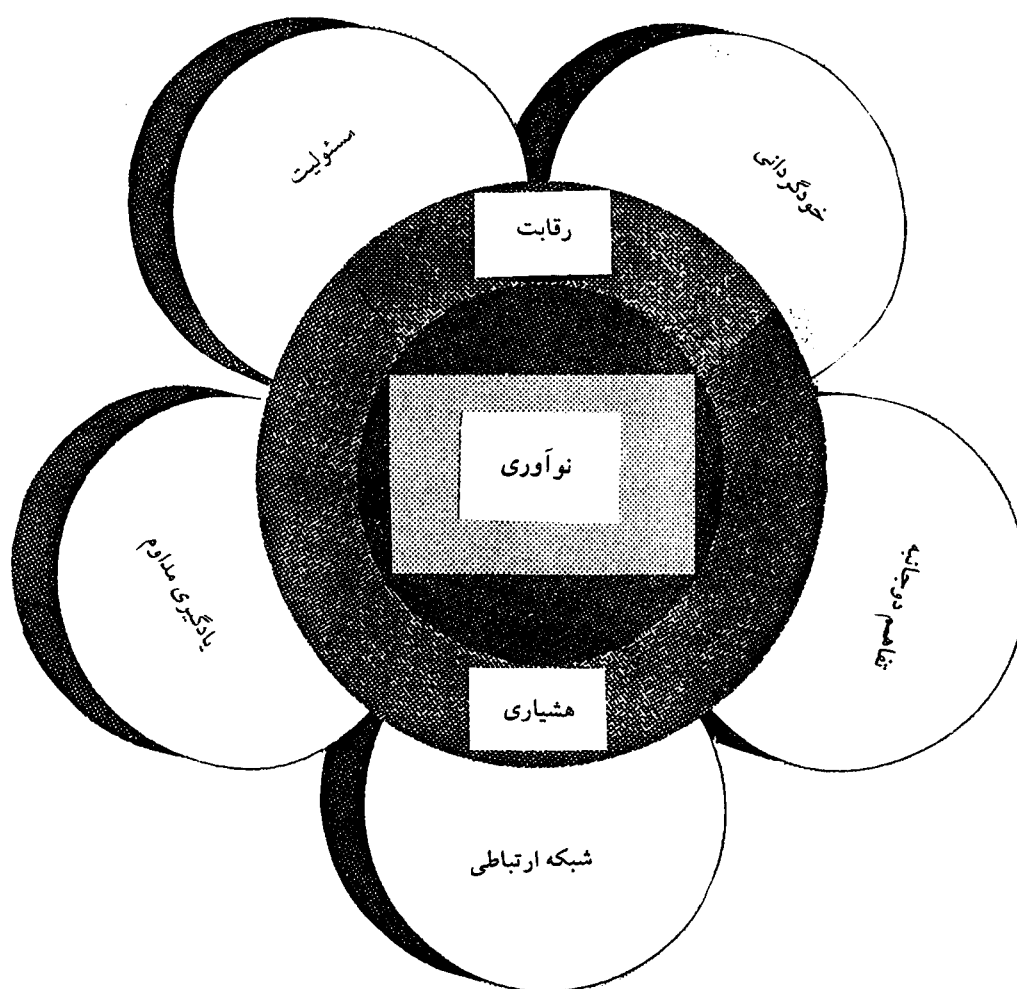
۴- ترویج تعامل شایسته

سلامت مردم و عملکرد سازمانها، عمدتاً "مبتنی بر کیفیت تعاملاتی است که در سازمانها و یا در محیط اجتماعی، بوقوع می پیوندد.

سازمانها مدیون خودشان هستند که ساختاری را ایجاد کنند که مروج روابط و تعاملات انسانی باشد و نیز توانایی کارمندان و سایر ذیمدخلان در ایجاد رابطه را فزونی بخشد. به مدیران و کارمندان باید کمک کرد تا کیفیت تعامل فردیشان را بهبود بخشند، تا بدانجا که آنها بتوانند به

طریقی سازنده و مطمئن با شرکای ارتباطی خود رابطه برقرار کنند.

در سازمانهای چندملیتی یک تعامل برتر شایسته تنها خودش را در قالب کلامی عرضه نمی دارد. تفاهم دو جانبه دقیقاً "مبتنی بر چگونگی غلبه بر محدودیتهای فرهنگی، دست یافتن به تعامل مشترک و فرهنگ کار خواهد بود.



۵- نیروزایی در توان بالقوه مردم و تکنولوژی

نخواهد افتاد. اگر سازمانها بتوانند بر سستی فائق آیند، آنگاه تازه گردانی فرایندها را در ابعاد متعدد، به عهده خواهند گرفت. اما سازمانها به تنهایی قادر به ایفای این وظایف نمی باشند. آنها نیاز دارند تا توسط نیروهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، حمایت گردند. این وظیفه خاص ملی و بین المللی است که گسستن مردم از راهی است که خیلی دوستش دارند؛ بلکه در زمره فرایندها و ساختارهای ضد انسانی و ضد بهره‌وری است.

راه‌حلهای هوشمندانه حل مشکل با این واقعیت آشکار نمی شوند که هر روز و به هر طریقی آخرین تکنولوژیها که دقیقاً "ارزان هم نیستند، بکار گرفته شوند. در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی، شناخت آنچه از نظر فنی شدنی است شایع نیست بلکه آن بیشتر متوجه محور فنی - انسانی قضیه است. ملاک راه‌حلهای سازمانی، در توانایی ایجاد پیوند میان انسان و نیروی بالقوه تکنولوژیکی است که عملکرد، بهره‌وری، و انعطاف‌پذیری، بهینه می شوند.

بخت و اقبالهای رسیدن به چنین تحول سازمانها و مردم چیست؟

به طور معمول، همان طور که در آغاز بحث مطرح شد، بدون تشریح بنیادی و عمل انقلابی، هیچ چیز اتفاق

منابع و مآخذ:

1. Drucker P., Post. *Capitalist Society*, Harper Collins Publisher, New York, 1990.
2. Obeng, E. & Crainer, S., *Making Re-engineering Happen*, FT/Pitman Publishing, London, 1994.
3. Hammer, M. & Champy, J., *Re-engineering in the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicolas Brearly, London, 1993.
4. Becker, R., *Besser Miteinander Umgehen - Die Kunst des Interaktiven Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden, Germany, 1993.
5. Becker, R. *The Interactive Organization*, Lecture at 22nd IFTDO World Conference and Exhibition, Hamburg, Germany, 1993.
6. Parikh, J., *Managing Yourself*, Basil Blackwell, Oxford, 1991.

پانویس:

۱- واژه پارادیم (Paradigm) برای اولین بار توسط توماس کیون (Thomas Kuhn) در تجزیه و تحلیلی که از چگونگی تحولات علمی در علوم فیزیکی انجام داد بکار رفته است. این واژه از اوایل ۱۹۶۰ به بعد در علوم اجتماعی و مدیریت نیز بکار گرفته شد، هرچند که گروهی از نویسندگان تعبیر «کیون» را مردود می دانند و لافل آن را در زمینه علوم اجتماعی نافذ نمی شمارند از نظر «کیون» یافته‌های علمی هر رشته که دارای دو ویژگی زیر باشند، «پارادیم» نامیده می شود.

اول اینکه تازگی این یافته‌ها به حدی باشد که گروهی از دانشمندان را که به شیوه‌های قبلی اعتقاد دارند به سوی خود جلب کند. دوم اینکه چارچوب گسترده‌ای ارائه کند که کلیه مسائلی را که گروه‌های علمی و حرفه‌ای مربوط با آن سروکار دارند، بپوشاند.

به عبارت دیگر «پارادیم» دارای یک محتوی وسیعی است که حاوی «تعدادی از مثالهای مورد قبول براساس روشهای واقعی علمی است» و شامل قوانین علمی، تئوری‌ها، کاربرد و ابزار علمی است که رویهم الگوهایی برای انجام دادن یک سلسله پژوهشهای مرتبط علمی را فراهم می سازد.

اصغر، زمردیان، «سیستم یادگیری: پارادیم نوین مدیریت و کاربرد آن در ایجاد نظام‌های غیرمتمرکز»، مدیریت امروز، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۳، تابستان ۱۳۵۷، (مترجم).