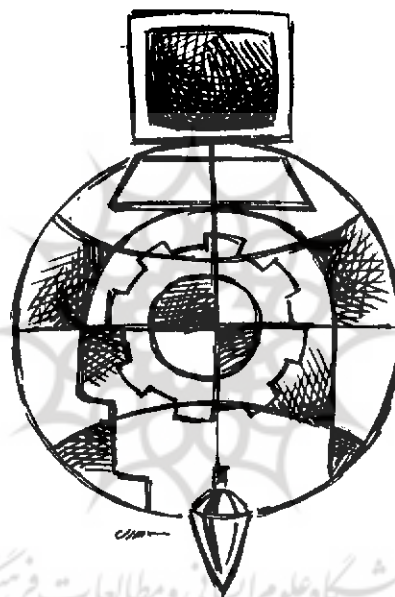


الگوهای جدید مدیریت

نوشته: پیتر دراگر ترجمه: کاملیا احتشامی اکبری

مبشر: FORBES GLOBAL BUSINESS & FINANCE OCT 5, 1998



هر قدر بیشتر در زمینه «اقتصاد دانش» پیشروی می‌کنیم، پیش‌فرض‌ها و اصولی که در علم مدیریت می‌آموزیم و یا بدان عمل می‌کنیم سریعاً قدیمی می‌شود. اغلب مدیران باتجربه می‌دانند که تعداد کمی از خط‌مشی‌ها به مدت ۲۰ تا ۳۰ سال دوام می‌آورد. اکثر فرضیه‌های اقتصادی، تجاری و تکنولوژیک نیز به همین نحو است. باین وجود بخش عمده‌ای از باورهای ما در زمینه کسب و کار، تکنولوژی و سازمان‌های ما از ۵۰ سال عمر دارد و دیگر مقتضیات زمان را دربر نمی‌گیرد.

در حال حاضر ما خط‌مشی‌هایی را می‌آموزیم و به کار می‌بندیم که به گونه‌ای فزاینده با واقعیتها غیرمرتبط بوده و در نتیجه اثربخش نمی‌باشد. هدف این مقاله بررسی مجدد این پیش‌فرض‌هاست. پیش‌فرض‌های اساسی ما در مورد واقعیت شالوده الگوهای علوم اجتماعی را تشکیل می‌دهد. همین پیش‌فرضها تعیین می‌کند که علم، خود را بر چه موضوعی متمرکز نماید و استثنائا را به چه نحو کنار بگذارد. اگر پیش‌فرضها را اشتباه تعریف کنیم، مابقی راه را نیز اشتباه طی خواهیم کرد.

در مدیریت که یک علم اجتماعی است، پیش‌فرضها به مراتب نقش مهمتری را در مقایسه با علوم طبیعی ایفا می‌کند. الگو - یا تئوری عمومی غالب - تاثیری بر عالم طبیعت نمی‌گذارد. مثلاً اگر الگو بگوید که خورشید به دور زمین می‌چرخد و یا اینکه زمین به دور خورشید گردش می‌کند هیچ فرقی به حال زمین یا خورشید نمی‌کند. اما در مقابل، علم مدیریت با رفتار انسانها و سازمانها سروکار دارد. عالم

فایول براین اصل تاکید داشت که کلیه بنگاههای تولیدی می‌باید براساس یک ساختار خاص طراحی شوند: تقسیم‌بندی برحسب فعالیت به بخشهایی از قبیل مهندسی، تولید، فروش، مالی و پرسنلی. هر واحد می‌باید جداگانه مدیریت شود و بخش‌های مختلف تنها در سطح مدیرعامل به یکدیگر پیوند می‌خورد. این تنها یک مورد از هفت پیش‌فرضی است که قدیمی شده است. اما در کل این پیش‌فرضهای غلط عنوان می‌دارند.

* که تنها یک روش درست برای سازماندهی کار وجود دارد.

* اینکه اصول مدیریت تنها در مورد بنگاههای تجاری / تولیدی کاربرد دارد.

* اینکه تنها یک روش صحیح برای مدیریت افراد وجود دارد: سالها پیش روش کنترل از بالا به پایین اعمال می‌شد - نظام متمرکز. بعدها نظام غیرمتمرکز مد شد. امروز روش گروهی ایده‌آل محسوب می‌شود.

* اینکه تکنولوژیها، بازارها و مصرف‌کنندگان ثابت هستند و حوزه اینان به ندرت تداخل پیدا می‌کند. به عبارت دیگر فرض براین است که هر صنعت تکنولوژی و بازار خاص خود را دارد.

* اینکه حیطه عمل مدیریت از لحاظ قانونی صرفاً سرمایه و کارکنان شرکت را در بر می‌گیرد.

* اینکه کار مدیر «اداره شرکت» و نه تمرکز بر تحولات خارج از بنگاه می‌باشد. به عبارت دیگر تمرکز مدیریت درون‌گرا و نه برون‌گراست.

* اینکه مرزهای ملی تعیین‌کننده حیطه عملکرد بنگاه و مدیریت می‌باشد.

تا اوایل دهه ۱۹۸۰ کلیه این اصول قدیمی (به استثناء مورد اول) آتقدیر به واقعیت نزدیک بود که بتواند مفید باشد. در این مقاله استدلال خواهیم کرد که چرا هر یک از این پیش‌فرضها غلط، قدیمی و یا هر دو می‌باشد. عدم رهایی این اصول موجب خواهد شد که سازمان شما با شکست مواجه شود و از لحاظ حرفه‌ای لطمه بخورید.

علم مدیریت

امروزه ما براین باوریم که حیطه علم مدیریت، بنگاه تجاری - اقتصادی است. این پیش‌فرض زیاد هم قدیمی نیست. قبل از دهه ۱۹۳۰ تعداد محدودی از نویسندگان و متفکرین رشته مدیریت (منجمله فدریک وینسلو تاپلور ۱۹۱۵-۱۸۵۶، تا چستر بارنارد قبل از جنگ جهانی دوم) براین باور بودند که مدیریت اجرایی

جامعه، همانند علوم فیزیکی، تابع قوانین طبیعی نیست. این بدین مفهوم است که پیش‌فرضهایی که دیروز مصداق داشت، اعتبار خود را از دست می‌دهد و به زودی نقشی انحرافی ایفا می‌کند.

امروزه علم مدیریت در این نقطه قرار گرفته است. کدام پیش‌فرضها موجب انحراف مسیر علم مدیریت شده است؟ به طور مثال، زیربنای آئین امروزی پیش‌فرضی است که کلیه تئوریسین‌ها و عاملین مدیریت از همان اوان تفکر در مورد سازمانها (یعنی از زمان هنری فایول در فرانسه و والتر راتنو در آلمان در حدود سال ۱۹۰۰ میلادی) بدان معتقد بوده‌اند. فرص ثابت براین است که تنها یک ساختار صحیح سازمانی وجود دارد.

تنها زیرشاخه‌ای از مدیریت عمومی می‌باشد.

از دیدگاه اینان اصول «مدیریت» در مورد کلیه سازمانها - نه فقط بنگاههای کسب و کار - کاربرد داشت. به همین علت سازمانها همه مشابه یکدیگر محسوب می‌شد و تمایز بین آنها بیشتر به مانند تفاوت بین نژادهای مختلف حیوانات خانگی (مثل سگ) بود.

اعمال آگاهانه و سیستماتیک اصول مدیریت برای اول بار نه در یک بنگاه کسب و کار بلکه در ارتش صورت گرفت. در سال ۱۹۰۱ الیپه روت (۱۸۳۷-۱۸۴۵) وزیر جنگ تئودور روزولت ارتش آمریکا را سازماندهی کرد.

بنیان اولین کنگره مدیریت - پراگ، ۱۹۲۲ - مدیران کسب و کار نبودند، بلکه وزیر بازرگانی وقت آمریکا، هربرت هور و تاریخدان شهیر، توماس مازاریک که بنیان‌گذار جمهوری چکسلواکی نیز بود، این گردهم‌آیی را تشکیل دادند.

تنها در دوران رکود بزرگ بود که علم مدیریت با مدیریت کسب و کار ارتباط پیدا کرد و اتفاقاً در این دوران انزجار عمومی نسبت به کسب و کار و مدیران تجاری زیاد بود. به همین خاطر مدیریت در بخش دولتی نام خود را به «مدیریت دولتی» تغییر داد و به عنوان رشته‌ای مجزا - با دیپارتمانهای دانشگاهی جداگانه، فرهنگ لغات مستقل و نردبان ترقی خاص خود - اعلام موجودیت نمود.

با این وجود، در دوران بعد از جنگ مُد جدید دیگری ظهور کرد. در دهه ۱۹۵۰ عبارت «کسب و کار» وجهه پیدا کرد که این امر عمدتاً ناشی از عملکرد مدیریت کسب و کار در آمریکا در طی جنگ جهانی دوم بود. بالأخره ناچار به قبول این واقعیت شدیم: در زمینه کسب و کار، بسیاری از دانشکده‌ها به دانشکده‌های مدیریت تغییر نام پیدا کردند؛ بحث مدیریت غیرانتفاعی توسط دانشکده‌ها در سطح وسیعی مطرح شد؛ دوره‌های مدیریت اجرایی برای افراد مدیر و غیرمدیر برگزار شد و حتی در دانشکده‌های الهیات بحث مدیریت کلیسا پا گرفت.

اما این پیش‌فرض که «مدیریت» تنها به اداره بنگاههای تجاری - اقتصادی اطلاق می‌شود هنوز هم ادامه دارد. به همین خاطر باید خاطرنشان ساخت و حتی فریاد زد که خیر! علم مدیریت تنها در اداره کسب و کار خلاصه نمی‌شود، درست مثل اینکه پزشکی در مامایی خلاصه نمی‌شود!

چرا شکاف مصنوعی مابین سازمانهای تجاری/کسب و کار و دیگر سازمانها می‌باید از بین برود؟ برای اینکه منشاء رشد جوامع توسعه یافته در قرن ۲۱ واحدهای کسب و کار نخواهد بود. در واقع این واحدها حتی در قرن بیستم هم منشاء رشد جوامع توسعه یافته نبوده‌اند. در مقایسه با یک قرن پیش نسبت محدودتری از جمعیت این جوامع در این بخش فعالیت می‌کند. در آن زمان (یعنی صدسال پیش) افراد عمدتاً بر پایه فعالیت‌های اقتصادی (کشاورزی) امرار معاش می‌کردند. در کشورهای پیشرفته بخشهای منشاء رشد در قرن حاضر در زمینه‌هایی غیر از کسب و کار بوده است. مثلاً دولت، مشاغل حرفه‌ای، بهداشت و درمان، آموزش. در قرن آینده همین روند با شتاب به مراتب بیشتر ادامه خواهد یافت.

بدین ترتیب این بخش غیرتجاری است که امروزه نیازمند مدیریت است، یعنی بخشی که مدیریت سیستماتیک، اصول‌مند و نظری می‌تواند بهترین ثمرات را در آن داشته باشد. فقط کافی است به مسائل عدیده‌ای که جهان با آن مواجه است فکر کنید؛ مسائلی مثل فقر، بهداشت، آموزش و تنش‌های بین‌المللی و در اینجا است که نیاز به راه‌حلهای مدیریتی کاملاً مشهود می‌شود.

تنها ساختار صحیح سازمانی!

مباحث و مطالعات مدیریتی با ظهور غیرمترقبه سازمانهای بزرگ آغاز شد. ارتش پیاده‌نظام یکی از نوآوریهای قرن نوزدهم محسوب می‌شد. واحدهای کسب و کار و سازمانهای بزرگ هم در همان دوران پدید آمدند. و از همان اول، یعنی بیش از یک قرن پیش، مطالعه سازمانها بر یک پیش‌فرض استوار بوده است: اینکه تنها یک ساختار صحیح سازمانی وجود دارد. این ساختار «تک سایی» تا به امروز مورد استفاده قرار گرفته است.

ساختار سازمانی در زمینه کسب و کار برای اول بار در اوایل قرن حاضر در فرانسه مطرح شد. فردی که این موضوع را مطرح کرد هانری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) مدیر یکی از بزرگترین و اتفاقاً نامنظم‌ترین سازمانهای اروپا یعنی شرکت معدن ذغال سنگ بود. تصادفاً او کتاب خود را تا سال ۱۹۱۶ منتشر نکرد. درست به مانند اروپا در آمریکا نیز اولین نظریه‌پردازان مدیریتی خود درگیر کسب و کار بودند: جان دی. راکفلر، جی. پی. مورگان و به ویژه آندرو کارنگی (که هنوز هم

باید آثارش را مطالعه کرد و بیشترین میزان تاثیر را بر جای گذاشت). کمی بعد الیپه روت تئوری سازمانها را در مورد ارتش آمریکا به کار گرفت. اینکه روت مشاور حقوقی کارنگی بود، امری تصادفی محسوب نمی‌شد.

در آن دوران خاص سازمانهای بسیار بزرگ تازه ظهور کرده بود و مدیران علم خود را حین عمل توسعه داده بودند. متنی برای مطالعه نبود و مشاورین مدیریت هم هنوز بوجود نیامده بودند. به عبارتی اینان از یکدیگر می‌آموختند. گئورگ زیمنس (۱۸۳۹-۱۹۰۱) بنیان‌گذار بانک دوپچ در سال ۱۸۷۰، در حدود سال ۱۸۵۵ مفاهیم سازمانی مورد بحث دوست خود فایول را به کار بست و شرکت الکتریک زیمنس را که پسرعمویش زیمنس (۱۸۹۲-۱۸۱۶) ایجاد کرده بود ولی به علت مرگ در حال سقوط بود، نجات داد.

طی جنگ جهانی اول نیاز به ساختار سازمانی رسمی مشهود شد. مدیریت دهها میلیون سرباز و تمرکز اقتصادهای ملی بر تولیدات جنگی ظهور سازمانهای رسمی را اجتناب‌ناپذیر ساخت. با این وجود جنگ ثابت کرد که ساختار وظیفه‌ای مورد نظر فایول و کارنگی تنها روش صحیح، به ویژه در آن سطح وسیع از فعالیتها، محسوب نمی‌شد. مدیریت شدیداً متمرکز مورد تاکید در این روش جوابگوی نیازمندیهای آن وضعیت نبود. تصمیم‌گیری می‌باید به سطوح پایین‌تر از انتقال پیدا می‌کرد.

بدین ترتیب بعد از جنگ جهانی اول، نخست پیر ای. دوپان (۱۸۷۰-۱۹۵۴) و سپس آلفرد اسلون (۱۸۷۵-۱۹۶۶) مفهوم تمرکززدایی را توسعه دادند. طولی نکشید که این مفهوم به الگوی فراگیر مدیریت یا «تنها راه درست» مبدل شد.

و حالا، ظرف چندسال اخیر به این نتیجه رسیده‌ایم که تشکیل گروها تنها راه درست، آن هم برای تقریباً همه چیز، است. به هر حال، باید تا بدین مقطع روشن شده باشد که هیچ ساختار درست سازمانی به مفهوم مطلق کلمه وجود ندارد. این تنها سازمانها هستند که وجود دارند و هر یک نقاط قوت، محدودیتها و کاربردهای خاص خود را دارد. سازمان بسزایی برای اثربخشی افرادی است که برای انجام کار گرد هم آمده‌اند. به همین لحاظ، ساختارهای مختلف سازمانی برای کارهای متفاوت و شرایط، زمان و مکانهای مختلف به کار بسته می‌شود.

به طور مثال امروزه بحث زیادی در مورد «پایان سلسله مراتب» مطرح شده است. این حرف کاملاً بی معنی است. در هر سازمانی باید یک تصمیم گیرنده نهایی یا یک رئیس وجود نداشته باشد - فردی که در اوقات اضطرار تصمیم نهایی را بگیرد و از دیگران توقع اطاعت داشته باشد. اگر کشتی در دریای طوفانی گرفتار شود، ناخدا جلسه تشکیل نمی دهد، بلکه فرمان می دهد. و اگر قرار باشد کشتی نجات پیدا کند افراد باید حرف شنوی داشته باشند؛ همه باید بدانند دقیقاً به کجا بروند و چه بکنند و این کار نیازی به «مشارکت» و بحث نخواهد داشت. سلسله مراتب و قبول بدون قید و شرط آن توسط کلیه اعضا سازمان، تنها امید نجات در زمان بحران است.

اما ساختار مناسب سازمانی برای شرایط بحرانی احتمالاً در کلیه وضعیتها جوابگو نخواهد بود. در برخی موارد دیگر روش گروهی بهتر جواب می دهد. در واقع قبل از بحثهای داغ اخیر در مورد ساختار گروهی، این روش برای اول بار در صنایع دارویی با موفقیت به کار بسته شد. از سال ۱۹۵۰ به این سو، اول بار در کشور سوئیس و سپس در آمریکا، صنایع دارویی برای توسعه و تولید داروهای جدید از ساختار گروهی استفاده کرده اند. به محض تکمیل اساس علمی کار، افراد درگیر امور مختلف مثل پزشکی، تولید، مالی و حقوقی و بازاریابی در قالب گروه توسعه گردهم می آیند و تا وقتی که دارو به بازار عرضه نشود، هدف گروه تامین نمی شود، و در نتیجه گروه نیز منحل نمی گردد. اما در همین سازمانها سایر پروژهها - از قبیل تجاری ساختن دارویی خاص - در قالب ساختار وظیفه ای صورت می گیرد.

هانری فایول «سازمانهای تولیدی» را مدنظر داشت. در دهه ۱۹۲۰ آلفرد اسلون هریک از بخشهای غیرمتمرکز جنرال موتورز را دقیقاً به طور مشابه سازماندهی کرد.

سی سال بعد طی سازماندهی مجدد شرکت جنرال الکتریک همان اصل به کار گرفته شد: اینکه تنها یک روش صحیح سازماندهی وجود دارد. یک واحد کوچک سی تا چهل نفره فقط درگیر توسعه محصول برای نیروی هوایی آمریکا گردید اما نحوه سازماندهی آن به مانند یک واحد چندین هزار نفره برای تولید ژنراتور و توستر بود. در این گروه کوچک واحدهای تولید، پرسنلی، مالی و روابط عمومی تعیین شده بود.

در هر سازمانی حتی برای شرکتهای تولیدی مورد نظر فایول - باید چندین ساختار مختلف سازمانی در کنار یکدیگر به کار گرفته شود. به طور مثال مسئله مدیریت ارزی را در نظر بگیرید. این امر مستلزم یک ساختار متمرکز است چون هیچیک از واحدها نمی تواند در این زمینه مستقل عمل کند. اما در همان شرکت ارائه خدمات به مشتری به ویژه در زمینه های تکنولوژیک مستلزم استقلال کامل و به مراتب فراتر از شیوه های تمرکززدایی سستی می باشد. هر یک از پرسنل خدمات رئیس است و مابقی سازمان از او دستور می گیرد.

بدین ترتیب ساختارهای سازمانی برحسب ماهیت کار تفاوت های زیادی دارد. با این وجود اصول کلی سازمانی نیز وجود دارد. به طور مثال یکی از این اصول این است که ساختار باید شفاف باشد. افراد باید ساختاری که در آن کار می کنند را بشناسند و به درستی درک کنند. البته این نکته روشنی است اما در بسیاری از سازمانها (حتی در ارتش) نادیده گرفته شده است. ۲۰ سال طول کشید تا بالاخره معلوم شد چه مقامی می باید دستور نهایی پرواز جنگنده ها را در نیروی هوایی صادر کند. سر آخر روشن شد که «رئیس» گروهبان هنگ است و نه کننل فرمانده گروه تعمیرات و پشتیبانی! ساختارهای متعدد سازمانی

همان گونه که اشاره شد، یک نفر در سازمان می باید به هنگام بروز بحران فرماندهی را به عهده گیرد. همچنین، در انواع مختلف سازمانها بهتر است که هر عضو سازمان تنها یک رئیس داشته باشد. ضرب المثل روم باستان در این زمینه قابل تامل است؛ این ضرب المثل می گوید برده ای که سه مالک داشته باشد، آزاد است. اینکه افراد نباید از لحاظ وفاداری دچار تضاد شوند یکی از آموزه های دیرین روابط انسانی است - بدیهی است که داشتن بیش از یک رئیس چنین تضادی را ایجاد می کند.

• درباره الگوی جدید مدیریت باید نتایج مورد نظر خود را تعریف کند و سپس منابع سازمان را برای دستیابی به این نتایج به کار گیرد.
• اصولی که در علم مدیریت می آموزیم، به سرعت قدیمی می شوند.
• در حال حاضر سیاستهای را اعمال می کنیم که دیگر ارزشی نیستند.

این دقیقاً مشکل گروههای موسوم به «جازکومبو»* که به تازگی محبوبیت زیادی پیدا کرده، می باشد. به طور مثال، مهندس گروه هم به رهبر گروه و هم به مسئول تخصصی خود گزارش می دهد. همین امر در مورد عضو مالی گروه نیز صادق است: وی هم نسبت به رهبر گروه و هم در مقابل رئیس مالی سازمان متعهد است.

یکی از دیگر اصول عرف کاهش تعداد لایه های سازمانی و ایجاد ساختار اصطلاحاً «مسطح» است. شاید بدیهی ترین دلیل این امر قانون اول تئوری اطلاعات است که می گوید «هر بار انتقال پیام صحت آن را به نصف کاهش می دهد».

بدین ترتیب افراد باید بیاموزند که در یک سازمان با ساختارهای سازمانی متنوع کار کنند. اینان شاید ناچار شوند برای انجام کاری خاص در گروه فعالیت نمایند و برای فعالیتی دیگر در ساختار سلسله مراتبی عمل نمایند. یک فرد می تواند در آن واحد رئیس یک واحد سازمانی، شریک یک اتحاد تجاری و یک شریک جزء در فعالیت شرانکتی سازمانش با یک سازمان دیگر باشد.

به بیان دیگر مدیر آینده باید مجهز به جعبه ابزاری مملو از ساختارهای سازمانی باشد و بتواند برای هر کاری ابزار مناسب را برگزیند. او باید بیاموزد که هر ابزار به چه درد می خورد و برای کدامیک از فعالیتهای سازمانی مناسب تر است. او باید بداند که حین انجام یک فعالیت چه موقع ساختار سازمانی کار را تغییر دهد. این تحلیل به ویژه در مورد سازمان متداول در این روزها - یعنی تیم یا گروه - صدق پیدا می کند. فرض غالب بر این است که امروزه در تیمها هر فردی کار خود را انجام می دهد ولی بر آیندکار درست مثل یک ارکستر، موسیقی موزون است. در عمل دهها نوع گروه وجود دارد که هریک کاربرد، محدودیتها و سبک خاص مدیریتی خود را دارد. ذیلأ نمونه هایی از گسروهها را برمی شماریم:

گروههای وظیفه ای بیشتر در سوپرمارکتها کاربرد دارد و یکی از قدیمی ترین انواع گروهها تلقی می شود. بخشهای مختلف - فروشندگان، تبلیغات و غیره - با یکدیگر کار نمی کنند و هیچیک از اعضا گروه متقبل وظایف دیگر اعضا نمی شود مگر در موارد بسیار بحرانی. نقطه قوت این روش همانند تیم بازی بیسبال این است که

هر عضو در زمینه‌ای خاص آمادگی پیدا می‌کند و در نتیجه با استفاده از ملاحظه مشخص قابل ارزیابی می‌باشد. نقاط ضعف این روش عبارتند از عدم انعطاف، کندی در اعمال تغییرات و محدود شدن گروه به اهداف کاری خویش. گروه کار خود را به خوبی انجام می‌دهد اما به عملکرد کل سازمان توجهی ندارد.

یکی دیگر از روش‌های گروهی در مدیریت ارشد شرکت‌های بزرگ آلمانی قابل مشاهده است. هر عضو (هیئت مدیره) قاعدتاً حیطه مسئولیت مشخصی دارد و در آن زمینه اختیار تام اعمال می‌نماید. این حیطه می‌تواند عملیاتی باشد (مثل مهندسی) یا جغرافیایی (مثلاً آمریکای شمالی). معمولاً فرد مسئول از همکاران خود نظرخواهی نمی‌کند و فقط عملکرد خود را گزارش می‌دهد. اما یک «سختگو» وجود دارد که توسط هیئت مدیره انتخاب می‌شود. سختگو نیز دارای زمینه تخصصی خاص خود است اما دارای رأی نیز می‌باشد که به هنگام بروز اختلاف در گروه آن را اعمال می‌کند. این سختگو از بسیاری جهات به یک رهبر ارکستر می‌ماند چون کار را نهایی می‌کند. اما هر نوازنده ساز خود را جداگانه و با اعمال اختیار می‌نوازد.

انواع متعدد و متنوع دیگری از گروه‌ها وجود دارد و ما در آستانه بررسی آنها، تعیین نقاط قوت و ضعفشان و همچنین تحلیل میزان موفقیت یا عدم موفقیت آنها قرار داریم. اما اگر سریعاً به نتیجه برسیم که یک گروه خاص در چه مواقع مفید و در کدام شرایط نامناسب است، ساختار گروهی نیز اعتبار خود را از دست داده و به مدی گذرا مبدل می‌شود.

مدیرعامل در کجای این تصویر قرار می‌گیرد؟ بعید بدانم کسی واقعاً ادعا داشته باشد که دقیقاً می‌داند چگونه مدیریت ارشد را در حیطه‌های مختلف مثل کسب و کار، دانشگاه، بیمارستان و حتی کلیسا، سازماندهی کند. ما دائماً در مورد گروه‌ها سخن می‌گوئیم و کلیه مطالعات به این نتیجه می‌رسند که گروه، ساختار مناسبی برای سازماندهی مدیریت ارشد است. اما در اینجا شعارها مطابق واقعیت نیست و در عمل شاهد اعمال قدرت مدیرهای سوپرمن و معروف مثل بیل گیتس، جک ولش و لوگرستر هستیم.

سوال اینجاست که این افراد چگونه دستچین شدند و چه کسانی، طی کدام فرایند، جایگزین ایشان خواهند شد؟ چه تضمینی وجود

● در مدیریت که یک علم اجتماعی است، پیش‌فرضها نقش مهمی دارند.
● مدیر آینده باید مجهز به جنبه ابزاری مملو از ساختارهای سازمانی باشد و بتواند برای هر کناری ابزار مناسبی را برگزیند.

دارد که جانشینان اینان برای کار مورد نظر مناسب باشد؟ توجه زیادی معطوف فرایند جایگزینی که آزمون نهایی مدیریت موفق تلقی می‌شود، نشده است.

در این زمینه خاص سازمانی که اتفاقاً درگیر امر کسب و کار نبود بهترین نتیجه را ارائه داده است: اولین کوشش آگاهانه برای حل مسئله جایگزینی توسط بنیان‌گذاران قانون اساسی امریکا صورت گرفت. اینان برای اول بار در تاریخ بشری راهی به جز کشتار، قتل، دسیسه و کودتا را برای جایگزینی رهبران ملی پیدا کردند. اگر چه در شرکتها روش‌های خصمانه جایگزینی به چشم نمی‌خورد، اما سیستم‌های موفق جایگزینی در جهان سازمانها و شرکتها را نیز سراغ ندارم. در چارچوب قانون اساسی (آمریکا) همواره یک مسئول ارشد اجرایی منتخب در حاشیه به منظور جایگزینی وجود دارد و به خلاف ولیعهدها در نظام سلطنتی، خطر یا تهدیدی را برای رئیس‌جمهور ایجاد نمی‌کند. معاون رئیس‌جمهوری که جایگزین رئیس‌جمهور متوفی می‌شود ممکن است بهترین الترناتیو برای این شغل نباشد، اما مشروعیت و اختیار وی هیچگاه زیر سوال نمی‌رود.

تنها یک راه درست؟

کتاب داگلاس مک‌گرگور موسوم به «جنبه انسانی کسب و کار» (۱۹۶۰) چنین استدلال می‌کند که تنها به دوروش «تئوری X» و «تئوری Y» می‌توان مدیریت کرد. تئوری اول براین فرض استوار است که افراد تمایلی به کارکردن ندارند و بنابراین باید ایشان را کنترل کرد. تئوری دوم استدلال می‌کند که افراد تمایل به کارکردن دارند ولی باید انگیزه کافی پیدا کنند. مک‌گرگور عنوان می‌کند که تنها تئوری Y مبنای صحیحی دارد. کمی قبل از انتشار این کتاب، در کتابی با نام «عملکرد مدیریت» که در سال ۱۹۵۴ منتشر شد، من نیز استدلال مشابهی را مطرح نمودم.

دیدگاه غالب براین باور استوار است که افراد را می‌باید خواه با یک روش یا با روشی دیگر

مدیریت کرد. اما این باور غلط است. چند سال بعد، آبراهام مازلو (۱۹۷۰-۱۹۰۸) نشان داد که چرا هم مک‌گرگور و هم من، هر دو اشتباه می‌کردیم (رجوع کنید به کتاب «انکار مازلو در زمینه مدیریت» چاپ ۱۹۹۸). مازلو استدلال کرد که افراد مختلف باید به‌انحاء مختلف مدیریت شوند.

من بلافاصله قانع شدم چرا که شواهد مازلو برای استدلالش بسیار مستحکم بود. اما تا به امروز تعداد قلیلی از ناظرین به این مهم توجه کرده‌اند. کلیه پیش‌فرض‌ها در مورد افراد و مدیریت آنها در سازمانها براین باور غلط استوار است که تنها یک راه درست برای مدیریت نیروی انسانی وجود دارد. یکی از این پیش‌فرض‌ها عنوان می‌دارد که افراد سازمانی تمام وقت کار می‌کنند و زندگیشان به سازمان وابسته است. پیش‌فرض دیگر این است که افراد زیردستانی هستند که آنچه به ایشان امر می‌شود و نه کار دیگری را انجام می‌دهند.

هفتاد سال پیش‌تر، این پیش‌فرض‌ها در طی و بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت و در آن دوران با واقعیت تطابق داشت. امروز هیچیک از آنها صادق نیست.

تعداد زیادی از افراد شاغل که رقمشان رو به‌رشد است تمام وقت کار نمی‌کنند. آنها قراردادهای موسوم به «مقاطع کاری» می‌بندند، خواه با شرکت‌های خدماتی یا در زمینه پردازش داده. شمار فزاینده‌ای از تولیدکنندگان خودرو نیز با مونتاژ قطعات تولید شده توسط شرکت‌های دیگر اتومبیل تولید می‌کنند و در نتیجه کار تولید بیشتر توسط افرادی انجام می‌شود که در استخدام این شرکتها نیستند. این امر به‌ویژه در صنعت کامپیوتر صادق است.

دیگر اعضای یک سازمان ممکن است موقتاً و برای مدت زمانی معین به کار مشغول شوند که این امر بیشتر در مورد متخصصین تراز اول و در نتیجه نیروی کار بسیار ارزشمند، صادق می‌باشد. افرادی هم که به‌طور تمام وقت مشغول بکارند کمتر قبول می‌کنند به‌عنوان «زیردست» با آنها رفتار شود. حتی اگر سطح حقوق و دستمزد پایینی داشته باشند. اینان به تدریج به «کادر دانش» مبدل می‌شوند و دیگر نمی‌توان با اینان به‌عنوان «زیردست» ارتباط برقرار کرد. بلکه می‌باید «شریک» کار تلقی شوند. در سازمانها افراد «ارشد» یا «مبتدی» هستند و نه «بالادست» یا «زیردست».

این تفاوتها به هیچ وجه ظاهری نیست. بعد از مرحله کارآموزی، «کادر دانش» بیشتر از روسا بر ماهیت کار مسلط می‌شود و اصولاً وجه تسمیه ایشان نیز به همین خاطر است. تعریف «کادر دانش» این است که بیشتر از هر فرد دیگر در سازمان در مورد کاری که انجام می‌دهد دانش و آگاهی دارد.

به طور مثال متخصصی که با مشتری سروکار دارد ممکن است محصول را بهتر از مهندس تولید نشناسد، اما دانش بیشتری در مورد مشتری در اختیار دارد و ممکن است همین امر به مراتب مهم‌تر از تسلط فنی بر محصول باشد. مسئول هواشناسی مستقر در یک پایگاه هوایی ممکن است درجه پایین‌تری از فرمانده پایگاه داشته باشد. اما بهتر است خیلی بیشتر از آن فرمانده در مورد پیش‌بینی وضع هوا بدانند. بدین ترتیب وقتی مدیر کارمندی را «شریک» می‌خواند صرفاً نمی‌خواهد مودب باشد، بلکه مطابق با واقعیت‌های امروزی رفتار می‌کند.

معاون بازاریابی ممکن است از نرده‌بان «فروش» صعود کرده باشد و خیلی چیزها در مورد فروش بدانند، اما دانسته‌های وی در زمینه‌هایی مثل تحقیق بازار، قیمت‌گذاری، بسته‌بندی و پیش‌بینی فروش محدود است. به همین لحاظ این فرد نمی‌تواند به متخصصین واحد فروش بگوید چه بکنند. در این چارچوب این متخصصین، شریک محسوب می‌شوند و نه زیردست. همین امر در مورد سرپرست بیمارستان یا مدیر پزشکی بیمارستان در ارتباط با کارکنان آزمایشگاهی یا کادر فیزیوتراپی صدق می‌کند.

به کلام دیگر، رابطه اینان به ارتباط بین رهبر ارکستر و نوازندگان می‌ماند. رهبر ارکستر ممکن است حتی نتواند ویولون بزند، اما موفقیت او به کیفیت کار شرکایش بستگی پیدا می‌کند. و دقیقاً مثل یک ارکستر که می‌تواند رهبر ارکستر را سنگ روی یخ‌کنند، سازمان مبتنی بر دانش نیز می‌تواند حتی قابل‌ترین و به‌ویژه مقتدرترین مدیر را ناتوان سازد.

این بدین مفهوم است که حتی با پرسنل تمام وقت می‌باید همانند نیروی داوطلب رفتار کرد. در این مورد خاص شرکتهای باید از کلیسای کاتولیک بیاموزند. در اینجا عامل انگیزشی نیروی کار سازمانها مشابه داوطلبین است. می‌دانیم که داوطلبین می‌باید از کارشان حس رضایتمندی داشته باشند، چرا که برخلاف

کارمندان معمولی دستمزدی دریافت نمی‌کنند. ایشان بیش از هر چیز نیازمند چالش‌اند. آنها باید ماموریت سازمان را بدانند و به آن معتقد باشند. آنها به آموزش مداوم نیاز دارند و باید نتیجه کارشان را ببینند. بدین ترتیب کارکنان باید در عمل - و نه صرفاً در حرف - به عنوان شریک تلقی شوند. تعریف شراکت نیز این است که کلیه شرکاء برابر هستند و نمی‌توان به آنها امر و نهی کرد بلکه می‌باید قانع شوند. بدین ترتیب مدیریت پرسنلی به تدریج به نوعی بازاریابی تبدیل می‌شود. و در بازاریابی سؤال اصلی این نیست

● **به منظور دستیابی به حداکثر نتیجه با حداقل هزینه، مدیریت می‌باید فرایند اقتصادی را در کل زنجیره تولید سامان دهد.**

● **امروزه تعریف مجدد از حوزه مدیریت مورد نیاز است.**

● **در دنیای امروز حیطه مدیریت را دیگر نمی‌توان با ابزارهای سیاسی تعریف کرد.**

که «ما چه می‌خواهیم؟» بلکه باید بدانیم که خواست طرف مقابل چیست؟ چه ارزشهایی دارد؟ کدام اهداف را دنبال می‌کند و در پی چه نتیجه‌ای می‌باشد؟ اینها هیچکدام تئوری X و تئوری Y و یا هیچ تئوری خاص مدیریت نیروی انسانی محسوب نمی‌شود بلکه به مراتب فراتر حرکت کرده و تناسبی را بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان ایجاد می‌نماید.

در کشورهایی همانند ایالات متحده مدیریت نیروی انسانی اهمیت فزاینده‌ای پیدا خواهد کرد. چرا که تنها مزیتی که کشورهای توسعه یافته می‌توانند بر آن حساب کنند، بهره‌وری کادر دانش آنان است. بهره‌وری کادر دانش در حال حاضر بسیار پایین است و ظرف صد یا حتی دوپست سال اخیر بهبود نیافته است.

علت نیز اینجاست که در زمینه بهبود بهره‌وری این کادر کار نشده است. افزایش بهره‌وری بیشتر به سمت کارگران تولیدی بوده است.

پیش‌نیاز چنین تغییری ایجاد تحول در پیش‌فرض‌های مدیریتی می‌باشد. افراد «مدیریت» نمی‌شوند، بلکه «رهبری» می‌شوند. با سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت و دانش نیروی انسانی می‌توان عملکرد را بهبود بخشید، نه

اینکه افراد را اجباراً در قالبهای از پیش تعریف شده جای داد.

از بین رفتن مرزهای تکنولوژی

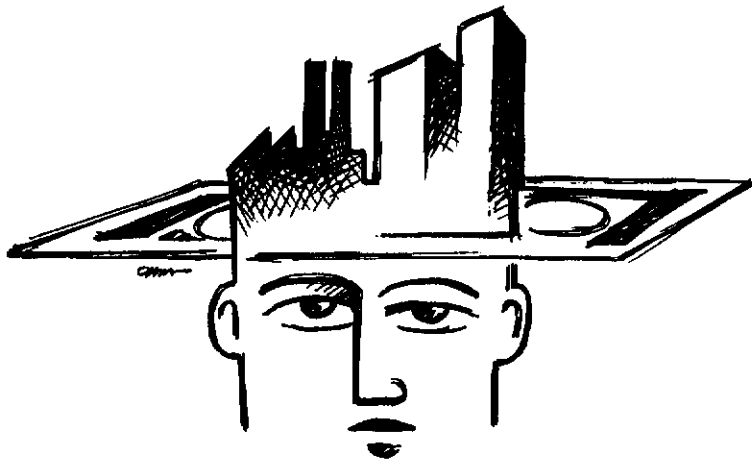
در اوان انقلاب صنعتی هنگامی که صنعت نساجی به تازگی ظهور پیدا کرده بود، به درستی فرض می‌شد که این صنعت دارای تکنولوژی خاص خود است. همین امر در مورد معادن ذغال‌سنگ و دیگر صنایعی که در اواخر قرن ۱۸ و اوایل قرن ۱۹ بوجود آمده بود، صدق می‌کرد. این تکنولوژیها با یکدیگر تداخل پیدا نمی‌کرد. و رندفان زمینس آلمانی (۱۸۹۲-۱۸۱۷) تنها با اتکا از دریافتی که پیدا کرده بود اولین سازمان وسیع صنعتی را بنا نهاد و به منظور دستیابی به مزیت بیشتر در سال ۱۸۶۹ دانشمندی را به استخدام درآورد تا یک آزمایشگاه مدرن را ایجاد کند.

یکی از این آزمایشگاهها صنایع الکتریکی و شیمیایی آلمان را توسعه داد که به واسطه تکنولوژی برترش به مقام اول در سطح جهانی دست پیدا کرد. این درک از صنایع - و تحقیقات متمرکز بر صنعت خاص - باعث بوجود آمدن کلیه شرکت‌های عمده جهانی (البته به استثناء شرکت‌های دست‌اندرکار صنایع شیمیایی) شد، منجمله صنایع خودروسازی، تلفن، صنایع دارویی و کامپیوتر.

در قرن نوزدهم و نیمه اول قرن بیستم فرض بر این بود که تکنولوژی صنایع مختلف بر یکدیگر تاثیر چندانی نمی‌گذارد. شعار غالب این بود: «تکنولوژی صنعت خود را بشناس و پیشرفت کن!» لزومی نداشت که تکنیسین‌های فولاد بدانند در رشته هوانوردی و یا به طور مثال

نشر چه می‌گذرد. «تمرکز صنعتی» به مثابه محور عملکرد آنچه که موفق‌ترین آزمایشگاه تحقیقاتی سده اخیر تلقی شده است، یعنی لابراتوارهای بل، عمل کرد. این لابراتوارها که در اوایل دهه ۱۹۲۰ به عنوان بخشی از شرکت ای.تی.اند.تی. ایجاد شد تا اواخر دهه ۱۹۶۰ کلیه تکنولوژی‌های جدید مورد نیاز صنعت مخابرات تلفنی و دانش مرتبط به آن را تولید کرد.

اما تمرکز بیش از حد لابراتوارهای بل بر صنعت خاص خودش هزینه زیادی را برای این آزمایشگاهها و شرکت مادر (ای.تی.اند.تی.) دربرداشت. بزرگترین اکتشاف لابراتوارهای بل ترانزیستور بود. کاربردهای اصلی ترانزیستور در خارج از سیستم‌های تلفنی بود اما مدیریت



لابراتوارهای بل علاقه و آگاهی ویژه‌ای نسبت به تحولات تکنولوژیک در خارج از صنعت خود نداشت. در نتیجه این اکتشاف عظیم بل به قیمت بسیار نازلی به متقاضیان فروخته شد (۲۵ هزار دلار). اینکه امروزه سونی، ایستل و کامپک به شرکت‌های بزرگی مبدل شده‌اند ناشی از اشتباه بل بود و اینان و صدها شرکت موفق دیگر با سرمایه‌گذاری بر روی ترانزیستور ثروت‌اندوزی کرده‌اند.

اشتباه بل این بود که به موقع متوجه تغییرات محیطی نشد و این واقعیت را نپذیرفت که دیوارهای تکنولوژیک مابین صنایع ازین رفته بود. اگر قرار باشد امروزه موفق شویم می‌باید نگرش قدیمی زیمسن را فراموش کنیم. پیش‌فرض شروع کار این است که تکنولوژی‌هایی که بیشترین تاثیر را بر یک شرکت و صنعت آن دارد، در خارج از زمینه تخصصی آن صنعت خاص شکل می‌گیرد.

بدین لحاظ عواملی که سیستم تلفن را متحول کرد - مثل سوئیچ‌های دیجیتال و کابل‌های نوری - در لابراتوارهای بل تولید نشد و مبنی بر تکنولوژی‌هایی بود که اصلاً با تلفن سرورکار نداشت. برخلاف قرن نوزدهم تکنولوژیها بر ریل‌های موازی و جداگانه حرکت نمی‌کنند بلکه مداوماً یکدیگر را قطع می‌کنند. این امر باعث شده است که دیوارهایی که صنایع را جدا می‌ساخت فرو ریزد. در سابق شرکت‌های داخل یک صنعت با یکدیگر رقابت می‌کردند. امروزه کل صنایع با یکدیگر در حال رقابتند. فولاد نه تنها با آلومینیوم رقابت دارد بلکه با پلاستیکی که توسط شرکت‌های نفتی و شیمیایی تولید می‌شود نیز در رقابت است. کامپیوترها قبلاً ابزارهای مهندسی بودند و بعداً برای انباشت اطلاعات مورداستفاده قرار گرفتند ولی امروزه همانقدر که ای.تی.اندتی. درگیر ارتباطات است، کامپیوترها هم درگیرند. تنها بعد از جنگ جهانی دوم بود که معلوم شد که «کاربرد» تنها مربوط به یک کالا یا خدمت خاص نمی‌شود. پلاستیک اولین کالایی بود که کاربرد فولاد و شیشه را به خود اختصاص داد. ما بالاخره به این نتیجه رسیده‌ایم که این «نیاز» است که منحصر به فرد است و برای رفع این «نیاز» منحصر به فرد می‌توان ابزارهای متنوع را به کار گرفت. مدیریتی که این اصل را فراموش کند در دنیای امروزی دوام نخواهد آورد.

تا اواخر دهه ۱۹۲۰ «اخبار» صرفاً در سلطه

روزنامه‌ها بود. روزنامه‌ها که خود در قرن هیجدهم اختراع شد، با رشد نرخ سواد و پیشرفت صنعت نشر در قرن بیستم بیشترین توسعه را پیدا کرد. امروزه نیاز به خیر توسط ابزار مختلفی مثل تلویزیون، رادیو، اینترنت و حتی جوهر بر روی کاغذ رفع می‌شود. درحالی که روزنامه وال استریت بازار اخبار تجارت و کسب وکار را در شکل چاپی آن تحت انحصار درآورده است، اما به هیچ‌وجه مونوپولی بر کل بازار اخبار تجارت و کسب‌وکار اعمال نمی‌کند.

بهبتر است مدیران پی‌آمد این تحول را در مورد سرنوشت خویش درک کنند. اطلاعات دیگر به صنعت یا خدمت خاصی محدود نمی‌شود. همچنین اطلاعات یک کاربرد خاص و محدود پیدا نمی‌کند و به همین نحو هیچ کاربردی نیز نیست که اطلاعات خاصی آن را تأمین کند. یکی از پی‌آمدها این است که افراد غیرمشتري هم تراز مشتریان هستند، چون اینان مشتریان بالقوه هستند. تعداد کمی از شرکت‌ها می‌توانند تا ۳۰٪ از کل بازار مربوط به محصول خود را پوشش دهند. به عبارت دیگر، تعداد کمی از شرکت‌ها هستند که نسبت افرادی که مشتریان نیستند به اقل ۷۰٪ نرسد. با این وجود این شرکت‌ها چیز زیادی در مورد افراد غیرمشتري نمی‌دانند. تعداد بسیار زیادی از آنها حتی نمی‌دانند که این افراد وجود دارند، چه رسد به اینکه بدانند اینان چه کسانی هستند. حتی تعداد کمتری از شرکت‌ها به این درک رسیده‌اند که چرا این افراد مشتري نیستند و این درحالی است که این افراد غیرمشتري هستند که چرخ تغییر را به حرکت درمی‌آورند.

افول فروشگاههای خرده‌فروشی زنجیره‌ای در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در آمریکا به این

خاطر نبود که مشتریان ثابتشان را از دست دادند. ۳۰٪ از زنان خانه‌دار آمریکایی که مشتري این فروشگاهها بودند باز هم مراجعه می‌کردند، اما یک گروه جدید از زنان با سواد کارمند در آمریکا عادت خرید از این فروشگاهها را نپذیرفتند و از آنجا که این گروه مشتریان ثابت محسوب نمی‌شدند، فروشگاههای زنجیره‌ای نیازهایشان را نادیده می‌گرفت و زمانی که این زنان کارمند سهم اقتصادی قابل توجهی را از لحاظ درآمد کسب کردند، دیگر دیر شده بود و این فروشگاهها نتوانستند توجه اینان را جلب کنند. با تمرکز بر مشتریان ثابت، این فروشگاهها بر نسلی درحال افول سرمایه‌گذاری کرد.

کل تجربیات ما حاکی است که مشتري هیچوقت آنچه که فروشنده عرضه می‌کند را نمی‌خرد.

آنچه که برای خریدار ارزش تلقی می‌شود اساساً با ارزش‌ها و ملاک‌های فروشنده‌ها متفاوت است. این امر همان‌قدر که در مورد کسب‌وکار صادق است می‌تواند در مورد یک دانشگاه یا یک بیمارستان صدق کند.

«ابركلیساها» که از دهه ۱۹۸۰ در امریکا سریعاً رویه رشد گذاشته را در نظر بگیرید. رشد اینان یکی از عمده‌ترین پدیده‌های اجتماعی امریکا ظرف ۳۰ سال اخیر محسوب می‌شود. درحال حاضر ۲۰۰۰۰۰ ابركلیسا در امریکا تأسیس شده، درحالی که رقم کلیسای فرقه‌ای کوچک روبه کاهش بوده است. علت اینکه ابركلیساها محبوبیت فزاینده پیدا کرده در سوالي نهفته است که در آنجا مطرح شده است: «چه چیزی برای افرادی که به کلیسا نمی‌روند ارزشمند است؟» جوابی که حاصل شد همان چیزی بود که کلیسای قدیمی آن را ارائه نمی‌کردند. آنها

دریافتند که «ارزش» برای مشتریان خدمات کلیسا با آن چیزی که کلیساها به طور سنتی ارائه می دادند عمیقاً متفاوت بوده است. عمده ترین ارزش از دیدگاه هزاران نفری که به ابرکلیساها هجوم می آورند - چه در طی هفته و چه در یکشنبه ها - دستیابی به یک «تجربه معنوی» در عوض «تشریفات مذهبی» است.

در نهایت، مدیران باید بیاموزند که درک بازار مبتنی بر این درک است که مشتریان چگونه درآمد خود را هزینه می کنند - موضوعی که اقتصاددانان صدسال است راجع به آن صحبت می کنند. هنگامی که تلویزیون در اوایل دهه ۱۹۵۰ عرضه شد یکی از مدیران ارشد صنایع الکترونیک در ژاپن (در سخنرانی اش در سال ۱۹۵۲ در نیویورک) گفت: «تلویزیون تا سالها وارد بازار ژاپن نخواهد شد، ژاپنی ها اصلاً پول خرید تلویزیون را ندارند». در سال بعد نرخ خرید تلویزیون در ژاپن با آمریکا برابری می کرد.

پنج سال بعد در هر منزل ژاپنی - هر قدر هم حقیرانه - یک دستگاه تلویزیون پیدا می شد و کمبود درآمد دلیل کافی برای عدم خرید تلویزیون محسوب نمی شد. از دیدگاه ژاپنی ها تلویزیون یک کالای معمولی نبود. آنها حاضر بودند سهم بالایی از درآمد خود را برای خرید این کالا بدهند چون آنها را به جهانی می برد که برای قرن ها از آن دور مانده بودند. تلویزیون یک کالا نبود بلکه یک روش زندگی کاملاً جدید بود. دستگاه فاکس (نمبر) در آمریکا اختراع شد - تا به روز کلیه تولیدکنندگان دستگاه نامبر حق امتیاز به مخترع آمریکایی پرداخت می کنند. با این حال این شرکتهای ژاپنی هستند که تولید این دستگاه را در کنترل دارند. آمریکایی ها تحقیقات بازار وسیعی را به عمل آوردند و به این نتیجه رسیدند که مردم حاضر نیستند پولی بابت دستگاههای نامبر بپردازند تا در هزینه تمبر صرفه جویی کنند. ژاپنی ها که خاطره تلویزیون را هنوز به یاد داشتند، می دانستند که مصرف کنندگان مایلند درآمد خود را صرف ارتباطات کنند، اگرچه این هزینه باعث شود دیگر کالاهایی را که برایشان مطلوبیت دارد خریداری نکنند. اینان دستگاه نامبر را عرضه کردند و هیچ دستگاهی در تاریخ اقتصادی بشر به سرعت نامبرها مورد قبول همگان واقع نشد. دستگاه نامبر جهانی شد.

نتیجه این است که نه تکنولوژی و نه کاربرد را می توان مبنای اصلی خط مشی های مدیریتی

تلقی کرد. این «ارزش مشتری» است که می باید مبنای تلقی شود و نه کاربرد - در مثال فوق ترجیح مشتری بر سرعت نامبر بود و نه یک سیستم پستی کند.

پایان فرماندهی و کنترل

مدیریت، چه در تئوری و چه در عمل، با مفاهیم حقوقی و سازمان تولیدی / خدماتی سروکار دارد و در اینجا سازمان، نهادهایی مثل شرکت، بیمارستان، دانشگاه و یا بنگاه خیریه می باشد. مفهوم سنتی مدیریت بر فرماندهی و کنترل تاکید می کند که هر دو تعریف حقوقی دارد. مدیرعامل یک شرکت، کشیش یک صومعه، سرپرست یک بیمارستان، همگی دارای اختیارات فرماندهی و کنترل در داخل محدوده حقوقی سازمانهای خود و نه در خارج از آن، هستند. مدیرعامل جنرال موتورز می تواند به صدها هزار نفر بگوید چه بکنند ولی نمی تواند به فردی در خارج از سازمانش دستور بدهد.

حدود یک قرن پیش معلوم شد که تعاریف حقوقی برای مدیریت یک سازمان عمده و بزرگ کافی نیست. به منظور دستیابی به حداکثر نتیجه با حداقل هزینه، مدیریت می باید فرایند اقتصادی را در کل زنجیره تولید سامان دهد. به همین لحاظ



● با ظهور تکنولوژی اطلاعات ظرف دهه های اخیر، بیماری درون گرایی مدیریت شکل حادثری به خود گرفته است.

● مدیریت امروز به جای اطلاعات داخل سازمان به اطلاعات درمورد وقایع برون سازمانی نیازمند است.

● عمده ترین چالش تکنولوژی اطلاعات ظرف ۳۰ سال آینده ساماندهی عرضه سیستماتیک اطلاعات مفید برون سازمانی است.

اختیارات مدیریت می باید برای محدوده قانونی سازمان اعمال می شد. از ژاپنی ها به خاطر ابداع کریتسو KEREITSU تمجید بسیاری شده است. این یک مفهوم مدیریتی است که براساس آن مقاطعه کاران و عرضه کنندگان با مشتری اصلی خود مرتبط بوده و در یک زنجیره پیوسته برنامه ریزی، توسعه کالا، کنترل هزینه و غیره را انجام می دهند. بدین ترتیب اگر چه شرکت تویوتا اختیار قانونی و حقوقی در مورد عرضه کننده سپر اتومبیل ندارد، اما مدیریت هر دو سازمان به منظور ترکیب خط مشی های تولید، کنترل هزینه و تحقیقات همکاری نزدیک دارند.

اما در واقع کریتسو یک مفهوم بسیار قدیمی است که توسط آمریکایی ها مطرح شد. این مفهوم به حدود سالهای ۱۹۱۰ برمی گردد و به فردی که می دانست خودرو به صنعتی عظیم مبدل خواهد شد، یعنی ویلیام دورانت (۱۹۴۷-۱۸۶۱). دورانت جنرال موتورز را با خریداری تولیدکنندگان کوچک اتومبیل مثل بوئیک و ترکیب آنها در قالب شرکتی بزرگ، بوجود آورد.

چند سال بعد دورانت به این نتیجه رسید که می باید عرضه کنندگان را وارد عرصه شرکت خود کند. وی تولیدکنندگان قطعات را یکی پس از دیگری خریداری کرد و با شرکت جنرال موتورز ادغام نمود. آخرین شرکت فیشربادی در سال ۱۹۲۰ خریداری شد که بزرگترین تولیدکننده بدنه خودرو در کشور محسوب می شد. با این خرید جنرال موتورز تولیدکنندگان ۷۰٪ از هر آن چیزی را که در خودروهایش به کار می رفت، صاحب شد و به بزرگترین شرکت یکپارچه شده در سطح جهانی مبدل گردید. به مدت ۲۰ سال محصولات جنرال موتورز تا ۳۰٪ از رقبایش ارزان تر بود، منجمله فورد و کرایسلر.

اما کریتسو به سبک دورانت بدین نحو بود که کلیه عرضه کنندگان وارد چارچوب حقوقی جنرال موتورز و حوزه فرماندهی و کنترل این شرکت شوند. دورانت برنامه ریزی کرده بود که کلیه شرکت های عرضه کننده تحت پوشش جنرال موتورز رقابتی عمل کنند. مقرر شده بود که هر یک از آنها (به استثناء فیشربادی) ۵۰٪ از تولیداتشان را در خارج از جنرال موتورز به تولیدکنندگان رقیب خودرو مثل پکارد، استودیکر، ونش، بفرشوند.

باتوجه به فقدان یک بازار قطعی برای ۵۰٪ از تولیداتشان، واحدهای مختلف جنرال موتورز

دست و پا می‌زدند تا هزینه‌ها را کاهش داده و کیفیت را حفظ کنند. اما بعد از جنگ جهانی دوم بسیاری از شرکتهای رقیب از دور خارج شدند و کنترل بر عملکرد رقابتی واحدهای تولیدکننده قطعات اضافی جنرال‌موتورز حذف شد. همچنین، در سالهای ۲۷-۱۹۳۶ اتحادیه‌های کارگران خودروساز شکل گرفت و هزینه سنگین نیروی کار در خطوط تولید خودرو بر این واحدها تحمیل شد. در نتیجه هزینه اینان به مراتب بالاتر از عرضه‌کنندگان مستقل که کارگزاران عضو اتحادیه‌ها نبودند، تمام می‌شد. بدین‌لحاظ کریستوی دورانت از مزیت به یک فاجعه تبدیل شد. اشتباه دورانت این بود که عرضه‌کنندگان را وارد حوزه فرماندهی و کنترل خود کرده بود. دومین و موفق‌ترین بانی کریستوی مارکس اند اسپنسر در انگلستان بود. این شرکت در سالهای ۱۹۳۰ کلیه عرضه‌کنندگان را وارد سیستم مدیریت خود کرد، ولی این کار را از طریق عقد قرارداد انجام داد و نه مالکیت.

این مدل مارکس اند اسپنسر بود که ژاپنی‌ها در سالهای ۱۹۶۰ با موفقیت تمام الگوبرداری کردند. کریستوی، چه به سبک ژاپنی، انگلیسی و یا آمریکایی مبتنی بر قدرت است. شرکتهایی مثل سیرز، ریباک، مارکس اند اسپنسر یا تویوتا قدرتهای عظیم اقتصادی محسوب می‌شوند. با مرور زمان الزامات اقتصادی باعث می‌شود که شرکای واقعی به یکدیگر بپیوندند. این قانون در مورد شراکت بین یک شرکت داروسازی و دانشکده بیولوژی در یک دانشگاه عمده تحقیقاتی همانقدر حکم می‌کند که در مورد نظامهای شراکتی تسهیل‌کننده ورود صنعت آمریکا به ژاپن در دوران بعد از جنگ جهانی دوم. امروزه حتی یک شرکت بسیار کوچک بدون هیچگونه وابستگی می‌تواند در قالب شراکت با یک شرکت بزرگ‌تر عمل کند. مثال شراکت بین شرکتهای شیمیایی و دارویی را در نظر بگیرید. شرکتهای ژنتیک و بیولوژی ملکولی یا الکترونیک پزشکی نیز از دیگر نمونه‌ها محسوب می‌شود.

شرکتهایی که وارد عرضه تکنولوژیهای جدید شده‌اند بسیار کوچک و نیازمند سرمایه می‌باشند اما به‌لحاظ برخورداری از تکنولوژی مستقل می‌توانند رو در روی شرکای بزرگترشان بایستند. اینان در واقع شریک اصلی در عرصه تکنولوژی محسوب می‌شود و همینان هستند که تصمیم می‌گیرند با کدام شرکت وارد مذاکره

شوند. در اینجا دست شرکتهای بزرگ داروسازی و شیمیایی آنقدرها باز نیست.

همین امر در مورد تکنولوژی اطلاعات و امور مالی نیز صادق است. زمانی که این شرکتهای وارد شراکت می‌شوند، سازمانهای بزرگتر الزاماً آنها را وارد حوزه فرماندهی و کنترل خود نمی‌کنند.

بدین ترتیب تعریف مجدد از حوزه مدیریت مورد نیاز می‌باشد. مدیریت باید کل فرایند را در برگیرد و در زمینه کسب و کار منظور کل فرایند اقتصادی است. سیستم بهداشت در آمریکا نمونه‌ای از کوشش تمام عیار به‌منظور مدیریت کل فرایند محسوب می‌شود. ایجاد سازمان حفاظت بهداشت قدمی است در راه پوشش کل فرایند بهداشت از طریق مدیریت شراکتی. البته این سازمان هنوز در مراحل اولیه بوده و با موفقیت فاصله دارد. سازمان «مالک» پزشکها، بیمارستانها یا کلینیکها نیست ولی بر آنها که عناصر سیستم بهداشتی هستند نظارت دارد. و فعالیتی که در این زمینه به‌عمل آمد می‌باید در بسیاری از دیگر زمینه‌ها (مثلاً آموزش) و مهم‌تر از همه در زمینه کسب و کار تکرار شود.

آنچه که کریستوی و نظام سازمان حفاظت بهداشت به ما آموخته‌اند این است که مدیریت در آینده می‌باید حوزه‌های عملیاتی برای خود تعریف کند و نه حقوقی.

حذف عنصر ملی از فراملی در علم مدیریت - فرض عمده برای این است که مرزهای ملی هنوز محیط عملیاتی شرکتهای را تعیین می‌کند. این فرض حتی شرکتهای چندملیتی را نیز در بر می‌گیرد. پدیده چند ملیتی چندان هم جدید نیست. سهم تولیدات جهانی و خدمات مالی شرکتهای چندملیتی در مقیاس جهانی همان چیزی است که در دوران قبل از جنگ جهانی اول بوده است. در سال ۱۹۱۳ یک شرکت عمده در صنعت خاص، چه در بخش تولید یا مالی، سهم فروش تقریباً برابری را در فروش خارج و داخل کشور کسب می‌کرد.

آنچه در جهان واقعی تغییر کرده است این است که مرزهای سیاسی دیگر مفهوم چندانی ندارد. نمونه شرکتهای چندملیتی سنتی را برای بررسی برمی‌گزینیم. اگر شرکتی در خارج از مرزهای ملی‌اش به تولید می‌پرداخت بدین مفهوم بود که در داخل مرزهای ملی کشوری دیگر فعالیت می‌کرد. به‌عبارت دیگر این شرکت

مالک شرکتی دیگر در یک کشور خارجی بود. به‌طور مثال، در جنگ جهانی اول عمده‌ترین تامین‌کننده تجهیزات جنگی به ارتش ایتالیا شرکتی جوان و روبه رشد در شهر تورین ایتالیا به نام فیات بود. فیات اتومبیلها و کامیونهای مورد نیاز ارتش ایتالیا را تامین می‌کرد. عمده‌ترین تامین‌کننده تجهیزات جنگی به ارتش اتریش نیز در همان دوران فیات بود - شعبه مستقر در وین.

این شرکت که تابع شرکت مادر در ایتالیا بود، درست همانند فیات - ایتالیا طراحی شده بود متهمی چندین برابر بزرگتر بود. طرحهای این شرکت از تورین وارد می‌شد. مابقی چیزها در اتریش تولید یا خریداری می‌گردید. همه محصولات نیز در اتریش به‌فروش می‌رفت. کلیه کارکنان از پایین‌ترین سطح تا مدیرعامل اتریشی بودند. هنگامی که در جنگ جهانی اول ایتالیا و اتریش دشمن یکدیگر شدند، تنها کاری که فیات - اتریش انجام داد تغییر حساب بانکی‌اش بود. در غیر این صورت این شرکت به‌مانند گذشته عمل می‌کرد و در عمل یک شرکت جداگانه بود. شرکتهای چندملیتی دیگر به این شکل سازماندهی نمی‌شوند. تا همین اواخر، شرکتهای تابع جنرال‌موتورز در اروپا، یعنی اهل در آلمان و واکسهال در انگلیس، شرکتهای جداگانه‌ای بودند. در حال حاضر جنرال‌موتورز کار طراحی، تولید و فروش در کل اروپا را از تنها یک مرکز اروپایی انجام می‌دهد. جنرال‌موتورز - اروپا همچنین خودروهایی در آمریکای جنوبی و آسیا تولید کرده و در آمریکا به‌فروش می‌رساند. در مقابل، جنرال‌موتورز - آمریکا برای جنرال‌موتورز - اروپا و جنرال‌موتورز - برزیل و غیره کار طراحی و تولید را انجام می‌دهد.

موتور در یک کشور تولید می‌شود، بدنه در کشوری دیگر و مدارهای الکترونیک نیز در کشوری متفاوت. امروزه خودروها و نه فقط شرکت تولیدکننده، چندملیتی هستند. شرکتهای بین‌المللی بیمه - عمده‌ترین آن یک شرکت آلمانی به نام آلیانز است - فعالیتهای اساسی مثل حل اختلاف و مهم‌تر از همه سرمایه‌گذاری را به یک واحد مرکزی منتقل کرده‌اند که کار کل گروه را از هرکجا که باشد، انجام می‌دهد.

صنایع پس از جنگ جهانی دوم (مثل داروسازی و اطلاعات) حتی همانند جنرال‌موتورز و آلیانز در ابعاد ملی و بین‌المللی عمل نمی‌کنند. اینان در قالب یک سیستم بین‌المللی عمل می‌کنند که در آن هر فعالیت - تحقیقات،

طراحی، مهندسی، توسعه، آزمایش، تولید و بازاریابی - جداگانه در سطح فراملی سازماندهی می‌شود.

البته این واقعیت جدید مسائلی هم دربر داشته است. ملیت چندملیتی چیست؟ این امر به صورت مشکل دانشگاهها هم درآمده است چرا که اینان به طور فزاینده وارد شرکات با دانشگاههای اروپایی و آسیایی شده‌اند و شعباتی در دیگر کشورها زده‌اند. در مقابل دانشگاههای اروپایی و آسیایی و به ویژه ژاپنی در ایالات متحده شعبه زده‌اند یا اینکه وارد شرکات با دانشگاههای آمریکایی شده‌اند و حتی فعالیتهای مشترک در زمینه‌های مختلف آغاز کرده‌اند.

در زمینه مدیریت نیز این واقعیتها مسائلی را ایجاد کرده که جوابی برای آنها پیدا نشده است. شرکتها - اعم از بزرگ و کوچک - بیشتر خود را برحسب فعالیت سازماندهی کرده‌اند تا مناطق جغرافیایی. ارتباط بین این واحدهای مختلف چگونه است؟ چگونه با یکدیگر کار می‌کنند؟ حیطه حقوقی هر یک چگونه تعریف می‌شود؟ چه مرجعی اختلافات فی مابین را حل می‌کند؟ اینها سوالاتی هستند که تاکنون پاسخی واقعی نیافته است.

اما ما می‌دانیم که واقعیت جدید چیست: مدیریت و مرزهای ملی دیگر تطابق ندارند. حیطه مدیریت را دیگر نمی‌توان با ابزارهای سیاسی تعریف کرد. اهمیت مرزهای ملی هنوز هم پابرجاست؛ اما به عنوان عامل محدودکننده مدیریت و نه عامل تعریف‌کننده حیطه عملکرد.

افزایش گستره سازمان

کلیه پیش فرض‌های سنتی که در این مقاله بررسی شد بر یک پیش فرض عمده‌تر استوار شده است: اینکه گستره مدیریت در داخل شرکت است و کار اصلی مدیریت اداره سازمان است.

این فرض هم غلط است. چنین فرضی باعث می‌شود تفکیکی مصنوعی مابین مدیریت و کارآفرینی قائل شویم و دو عنصر اساسی مدیریت و نوآوری را به گونه‌ای مصنوعی از یکدیگر جدا می‌سازد - این تفکیک به هیچ وجه معنی ندارد. اگر یک واحد کسب و کار، چه یک شرکت باشد یا هر نهاد دیگر، نوآوری و کارآفرینی نکند، دوام نخواهد یافت.

این امر حتی در مورد قدیمی‌ترین نهاد جهانی یعنی کلیسای کاتولیک نیز صادق است. این نهاد به محافظه کار بودن و اعمال کند تغییرات

افتخار می‌کند. اما همین نهاد بارها نوآوری کرده و خود را برحسب مقتضیات تغییر داده است. این نهاد سنت بندیکت ها را در قرن پنجم میلادی هنگامی که بربرها به امپراتوری روم حمله کردند و سپس ۷۰۰ سال بعد سنن فرانسیسکن‌ها و دومینیکن‌ها را به لحاظ ظهور مدنیت در قرون وسطی؛ و بازم سنن ژرژیت‌ها را در قرن ۱۶ در پاسخ به اصلاح‌گرایان پروتستان بنا نهاد.

پی‌آمد این مباحث برای مدیریت کاملاً واضح است. نیروهایی که بیشترین تاثیر را بر سازمانها دارد از محیط خارج نشأت می‌گیرد، نه از درون. مسلک‌های جدید کاتولیک نه بدخاطر نیازهای درونی بلکه به لحاظ تحولات اجتماعی پدید آمد. نهضت متدیست در مذهب پروتستان به گونه‌ای خودجوش در اواسط قرن هجدهم پدید آمد. علت این امر ریشه مذهبی نداشت بلکه ناشی از محرومیت‌های طبقات فقیر در انگلستان و ایالات متحده بود.

در یک کلام، این مذاهب به خاطر واکنش و نوآوری در قبال تغییرات اجتماعی دوام آوردند. از همان اول نباید تردیدی وجود می‌داشت که مدیریت و کارآفرینی دو بعد از یک پدیده هستند. اگر یک کارآفرین نتواند مدیریت کند دوامی نیز نخواهد داشت. مدیری که نتواند کارآفرینی کند نیز همینطور.

هر سازمان - و نه فقط شرکتها - می‌باید چهار فعالیت کارآفرینی را در مدیریت روزمره خود ملحوظ کند. اول، کنارگذاشتن محصولات، خدمات، فرایندها، بازارها و کانالهای توزیعی است که دیگر تخصیص بهینه منابع محسوب نمی‌شود. این اولین قانون کارآفرینی در هر شرایطی محسوب می‌شود.

دوم، هر سازمان باید خود را برای بهبود سیستماتیک و مداوم سازماندهی کند (همان چیزی که ژاپنی‌ها کایزن نامیده‌اند).

سوم، سازمان باید خود را برای بهره‌برداری سیستماتیک و مداوم، به ویژه از موفقیت‌هایش، آماده کند. باید فردایی متفاوت را بر مبنای امروزی تثبیت شده، بسازد.

و بالاخره، سازمان باید نوآوری سیستماتیک را سامان دهد؛ یعنی ایجاد فردایی متفاوت که حتی موفق‌ترین کالاهای امروزی سازمان را کهنه ساخته و جایگزین نماید. تاکید می‌کنم که این روشها صرفاً مطلوب نیست بلکه لازمه بقا در جهان امروز است.

ابزاری که قبلاً ایجاد کرده بودیم تا بیرون را

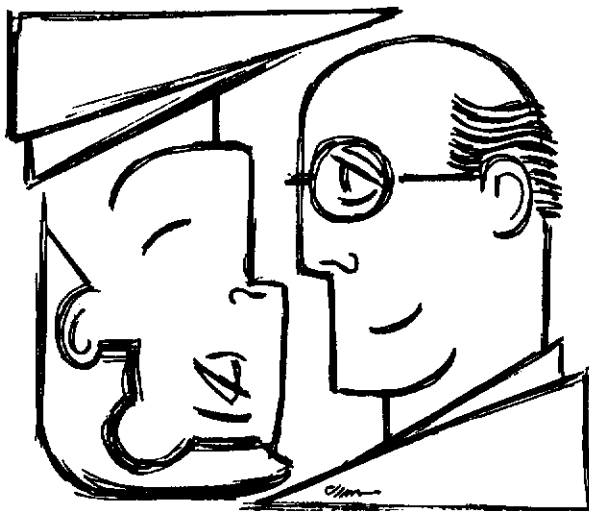
به داخل سازمان بیاوریم تحت الشعاع درون‌گرایی مدیریت قرار گرفته است و به ابزاری برای نادیده گرفتن شرایط محیطی توسط مدیریت مبدل شده است. بدتر از این، ظهور این دیدگاه است که می‌توان شرایط بیرونی را تغییر داده و در جهت اهداف سازمان به حرکت درآورد.

بازاریابی را در نظر بگیرید. این عبارت ۵۰ سال پیش مطرح شد تا نشان دهد که ماموریت و دست‌آوردهای یک شرکت کاملاً در خارج از حیطه‌اش قرار می‌گیرد. بازاریابی می‌آموزد که کوشش سازمان‌یافته برای درک محیط خارج - جامعه، اقتصاد و مشتری - ضروری است. این درک می‌باید به داخل سازمان انتقال یافته و مبنای استراتژی و خط‌مشی سازمانی بشود.

اما بازاریابی هیچگاه به این هدف والا دست نیافت و در عوض به ابزاری برای پشتیبانی فروش مبدل شد. سوال اصلی‌اش این نیست که «مشتری کیست؟» بلکه می‌پرسد «چه می‌خواهیم بفروشیم؟» هدف آن فروش تولیدات شرکت است. یعنی همه چیز برعکس جافتاده است. صنایع آمریکا دقیقاً به همین دلیل بازار دستگاههای نمابر را از دست دادند. سوال باید بدین ترتیب مطرح شود: «چگونه می‌توانیم محصولاتی را تولید کنیم که مشتریان خواهان خریداری آن باشند؟»

با ظهور تکنولوژی اطلاعات ظرف دهه‌های اخیر، بیماری درون‌گرایی مدیریت شکل حادثی به خود گرفته است. تا بدینجا احتمال دارد که تکنولوژی اطلاعات لطمات جدی به مدیریت زده باشد چون بیشتر بر جمع‌آوری اطلاعات غلط متمرکز بوده است. این تکنولوژی متکی بر سیستم حسابداری ۷۰۰ ساله‌ایست که اطلاعات را ثبت و گزارش می‌کند و به همین لحاظ بیشتر اطلاعات درون - سازمانی تولید می‌کند و تقریباً تصویری از آنچه که در خارج از سازمان می‌گذرد ارائه نمی‌دهد. تقریباً کلیه کنفرانس‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات بر محور جمع‌آوری بیشتر اطلاعات داخلی متمرکز است. هنوز نشنیده‌ام در یکی از این محافل پرسند، «به چه اطلاعات خارجی نیاز داریم و چگونه باید این اطلاعات را جمع‌آوری کنیم؟»

مدیریت دیگر بیش از این به اطلاعات درمورد آنچه در داخل سازمان می‌گذرد نیاز ندارد و به اطلاعات درمورد وقایع بیرون‌سازمانی نیازمند است. تا بدین برهه راهی برای دستیابی به اطلاعات مفید درمورد بیرون از سازمان و آن



زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران

از: سیداحمد رضا قاسمی

تمامی سطوح و لایه‌های جامعه به‌وجود می‌آورد. این تاثیر حتی ممکن است سالها به‌طول بینجامد ولی به‌طور قطع اثر خود را خواهد گذاشت.

از این رو کاملاً آشکار است که هر تصمیم یک مدیر می‌تواند سلسله‌وار، دیر یا زود، سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر کند. لذا، یکی از مسائل و مشکلات اجتماعی که طی سالهای اخیر توجه بسیاری از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران جوامع مختلف را به خود جلب کرده است، عدم توجه و پای‌بندی سازمانها و مدیران تابعه به وظیفه و مسئولیت اجتماعی‌شان است. این موضوع بویژه در کشور ما، به‌خاطر شرایط خاص و مسائل و مشکلات اجتماعی ویژه خودش، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

تعریف مسئولیت اجتماعی

«بارنی و گریفین» (JAY B. BARNEY & RICKY W. GRIFFIN) در کتاب خود مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد.»^(۱)

«درک فرنچ» و «هنر ساورد» در کتاب فرهنگ مدیریت در خصوص مسئولیت اجتماعی

اریک فروم معتقد است: «جامعه سالم، جامعه‌ای است که در آن نتوان از عواملی چون طمع، استثمار، تسلیم و خودپسندی برای سودمالی بیشتر یا بالابردن موقعیت و مقام شخصی استفاده کرد. در جامعه سالم، عمل کردن طبق وجدان، یک کیفیت اساسی و لازم تلقی شده و فرصت‌طلبی و فقدان اصول اخلاقی مردود است. در چنین جامعه‌ای توجه فرد فقط به امور شخصی نیست و رابطه او با دیگران فرقی با رابطه خصوصی‌اش ندارد... جامعه سالم مسئولیت مشترک و همبستگی انسان را افزایش داده و اعضای خود را برمی‌انگیزد تا رابطه خود را با دیگران برپایه عشق و محبت برقرار کنند.»^(۱)

گسترش و توسعه روزافزون موسسات و سازمانهای مختلف صنعتی و بازرگانی و افزایش شدید رقابت میان آنان باعث گردیده که سازمانهای فوق برای ادامه بقای خود تنها به سود و منافع سازمانی خود بیندیشند و برای نائل شدن به این هدف از هر عملی کوتاهی نکنند.

درحالی که هر تصمیم و حرکت به ظاهر کوچکی که در یکی از بخشهای این موسسات رخ دهد... صرف‌نظر از تاثیرات مستقیم آن در بخش موردنظر - به تدریج موجب تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم، پنهان و آشکار و ملموس و غیرملموس در تمامی دیگر بخشهای جامعه شده و یک سلسله کنش و واکنشهای مداوم را در

هم به‌گونه‌ای سیستماتیک تدوین نشده است. در زمینه جمع‌آوری اطلاعات برون‌سازمانی هنوز در مراحل بسیار ابتدایی بسر می‌بریم. می‌توان پیش‌بینی کرد که عمده‌ترین چالش تکنولوژی اطلاعات ظرف ۳۰ سال آینده ساماندهی عرضه سیستماتیک اطلاعات مفید برون - سازمانی است.

نقش مدیریت برون‌گرا

اولین وظیفه مدیریت تعریف نتایجی است که حصول آن برای سازمان امکان‌پذیر است. این موضوع یکی از مشکل‌ترین و تضادآلودترین و درعین حال یکی از مهم‌ترین مسائلی است که مدیریت با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند. بدین ترتیب وظیفه خاص مدیریت سازماندهی منابع برای دستیابی به نتایج در خارج از سازمان است. الگوی جدیدی که مدیریت چه از لحاظ نظری و عملی باید در نظر بگیرد این است که: مدیریت باید نتایج موردنظر خود را تعریف کند و سپس منابع سازمان را برای دستیابی به این نتایج بکارگیرد.

کیوسرا یک شرکت ژاپنی است که خود را در زمینه تولید و توسعه مواد غیرارگانیک در سطح جهانی تثبیت نموده است. این شرکت نتیجه را چنین تعریف می‌کند: پیشروی در نوآوری. اما رقیب این شرکت، مثال‌گزل شافت آلمانی نتیجه را در چارچوب موقعیتش در بازار جهانی تعریف کرده است. هر دو تعریف منطقی است، ولی استراتژیهای کاملاً متفاوتی را به دنبال دارد.

همین الگو در مورد دانشگاهها، کلیساها، بنیادهای خیریه، دولتها و واحدهای کسب‌وکار صادق است.

علت اهمیت مدیریت

در این مقاله مسائل متعددی را مطرح نمودم و عمداً کوشش کردم تا پاسخی به آنها ندهم. اما زیربنای کل این سئوالات یک مفهوم ساده و واضح است: اینکه محور جامعه و اقتصاد مدرن تکنولوژی نیست؛ اطلاعات نیست؛ بهره‌وری هم نیست. محور جامعه مدرن سازمان «مدیریت‌یافته» می‌باشد. سازمان «مدیریت‌یافته» ابزاری است که جامعه با کمک آن به انجام امور می‌پردازد. و مدیریت همان ابزار، فعالیت و وسیله‌ایست که سازمانها را قادر به ارائه نتیجه می‌سازد.

در یک کلام، سازمان صرفاً در داخل و یا در واکنش به جامعه موجودیت نمی‌یابد. سازمان موجودیت می‌یابد تا در مورد و در درون جامعه نتیجه بدهد. □