

- نیز برای گرفتن همان نتایج استفاده کرد؛
- مدیران از آنچه درباره کارکنان و نیازهای آنان می‌دانند، برای نظارت آنها بهره می‌گیرند؛
- کارکنان باید شرح شغلی معین داشته باشند که آنها را به رفتارهایی محدود سازد که به‌وسیله مدیریت تعیین می‌شود؛
- در این‌گونه سازمانها برای قدرت و انتقال اطلاعات می‌توان سلسله مراتب مشخصی را در نظر گرفت.

اگرچه فیلسوفان و دانشمندان از نظریه مکانیکی درباره این جهان دیگر حمایت نمی‌کنند ولی در خیلی از سازمانها این نظریه فعلاً غالب است. دانشمندان اینگونه یاد گرفته‌اند که جهان به‌آسانی الگوهای مکانیکی نیست که قبلاً تصور می‌کردند. ریشه این تغییرات در نگرش تئورهای کوآنتروم و آشوب نهفته است.

نظریه آشوب

نظریه آشوب بر این پایه استوار است که، جهان غیرخطی است، این جمله کوتاه به این معنا است که رابطه مستقیم علت و معلولی در طول زمان قابل دسترس نیست، چرا که موقعیت جهان، غیرآشنا و نامشخص است.

جهان به‌طور مداوم در وضعیت تغییر و ماهیت آن نیز غیرقابل نظارت و کنترل است و پیش‌بینی آینده آن تقریباً میسر نیست. بنابراین رهبران برای اهداف بلندمدت سازمان راهبردی را نمی‌توانند برنامه‌ریزی کنند. موفقیت‌های گذشته راهبردها، دربرگیرنده موفقیت‌های آینده راهبردها نیست. طبق نظریه آشوب علت این امر این است که حوادث به‌ظاهر بی‌ارتباط و غیرمهم، تاثیر عظیمی بر نتایج رویدادها دارند. آنچه تاثیر پروانه‌ای نامیده می‌شود اغلب برای توصیف این تئوری است. پروانه‌ای که در یک سوی یک کره بال خود را حرکت می‌دهد، موقعیت هوای سمت مخالف کره را برهم می‌زند و این درحالی است که نظام جوی در طول زمان در حال تغییر و تحول است. با وجود این، حتی در وضعیت بی‌نظمی نیز بازهم نظم حاکم است. سیستمی که در بی‌نظمی کامل به‌سر می‌برد به‌صورت طبیعی حدود مرز خود را تعیین می‌کند. در این سیستم رویدادها و اعمال مشخصی موجود است که غیرقابل پیش‌بینی، اتفاقی و تصادفی هستند ولی از یک دیدگاه کلان‌تر کل سیستم، دارای نظم است.

با به‌کارگیری نظریه آشوب، مدیران برای

فنون مدیریتی برای

هزاره سوم

منبع: اینترنت

مترجم: علیرضا معینی

مقدمه

با وارد شدن جهان به هزاره سوم، خیلی از مدیران به فکر متحول کردن شیوه اداره سازمان افتاده‌اند. به‌نظر نمی‌آید که در آینده، مفاهیم فعلی ارزشیابی و پیشرفت که در گذشته بسیار سودمند بودند انتظارات کنونی مدیران را برآورده سازند. مدیران ارشد، سرپرستان و کارمندان از چند جهت با تغییرات بسیار زیاد روبرو هستند: رقابت سی‌حدومرزه، ادغام شرکتها، استفاده از منابع خارجی برای فرایندهای داخلی، لزوم به‌کاربری کیفیت فراگیر و پیشرفت بسیار بالای فناوری، دشوارترین جنبه تغییر این است که با روشهای قدیمی و یا حتی امروزی، نمی‌توان آینده را به‌طور قطعی پیش‌بینی کرد.

برای رسیدن به موفقیت در این قرن، مدیران سازمانها باید یاد بگیرند که همچون یک رهبر عمل کنند و کارکنان باید بیاموزند که بر خود مدیریت کنند. برای اینکه این حرکت قرن موفقیت باشد، می‌بایست راهکارهای رهبری و مدیریت را بررسی نمود که در قرن پیش مورداستفاده قرار می‌گرفت.

پس از این بررسی، می‌توان شیوه‌ای را برگزید که به یک میزان، نیازهای رهبر و سازمان را در این قرن برآورده سازد. در زیر به بررسی شیوه‌های مدیریت و ضرورت ایجاد تغییر در آنها برای رسیدن به موفقیت در آینده اشاره می‌گردد:

رویکرد مکانیکی

قرنها است که بعضی از فیلسوفان و دانشمندان، جهان را یک ماشین می‌پندارند؛ ماشینی که می‌تواند به قسمتهای کوچکتر تقسیم شود و مورد بازسازی قرار گیرد. بسیاری از سازمانهای جدید با این دیدگاه تاسیس شده‌اند. در این نگرش، مشاغل به عنوان یک سری اجزا دیده می‌شود که می‌توانند با هم جمع شوند و وظیفه‌ها، بخشها و تخصصهای مختلف را ایجاد کنند. در این حالت، هدف ایجاد سازمانی بود که مانند یک ماشین به‌خوبی گیریس‌کاری شده باشد و نقش مدیریت در این میان مانند یک مکانیک بود. مدیریت برای برنامه‌ریزی آینده با نگاه به گذشته، آموزش دیده بود و به کارکنان بیان می‌شد بزرگترین خدمت آنها به سازمان این است که مسائل عاطفی و احساسی را با خود وارد سازمان نکنند.

در نتیجه این نگرش در هنگام پیدایش مدیریت مکانیکی زورمند در بسیاری از سازمانها چهره شد.

برخی از فرضیه‌هایی که این رویکرد بر آنها استوار است عبارتند از:

- برای توصیف موقعیتها می‌توان از ارتباط علت و معلولی استفاده کرد؛
- وقتی که یک روش به‌کار گرفته می‌شود و نتایج موردنظر را ایجاد می‌کند از آن می‌توان در آینده



خیلی از مدیران با وارد شدن جهان به هزاره سوم به فکر متحول کردن اداره سازمان افتاده‌اند.

مفاهیم گذشته دیگر انتظارات کنونی مدیران را برآورده نمی‌کند.

دیگر نمی‌توان با روشهای قدیمی و باحنی امروزی، آینده را به‌طور قطعی پیش‌بینی کرد.

جهان مدام در حال تغییر و ماهیت آن نیز غیر قابل کنترل است.

مدیران برای شناسایی پوش محیط خود باید برای ایجاد تغییرات ضروری آماده باشند.



را در مقابل مردم بنوازند. تاثیر نخواستن آنها به نکات زیادی بستگی دارد؛ محیط، کسانی که به میل خود در گروه هستند، اجرای گروهی یا فردی، وابستگی مطلق رهبر به افراد درون گروه و احساس نیاز آنها به رهبر برای یک اجرای مفید و قابل توجه، تمام اینها خیلی شبیه سازمان است؛ تشبیه دهری توصیف کننده و گمراه کننده است، به این شکل که در هر راستایی اجازه حرکت می‌دهد اما در همان موقع حدود مرزی برای آن در نظر می‌گیرد.

بیش از هر مورد دیگر، رهبری یک نوع خدمت کردن است. رهبری ادای حق به دیگران و تاحدودی از حق خود صرف نظر کردن است، ولی باید بدانیم رهبری در اینجا تمام نمی‌شود. کیفیت کار یک رهبر خیلی گسترده است. با این مفهوم که جنبه کار او نیازمند جنبه‌های دیگری است. لازمه مهارت در جاز سروکار داشتن با تغییرات است. آزادی اندیشه و انعطاف پذیری بدون هیچ تردیدی از خصوصیات مورد نیاز هستند، ولی برای رسیدن به پیروزی و موفقیت کافی نیستند. مهارتهای بیشتری برای رسیدن به این امر مورد نیاز است، از جمله: وفاداری، گوش دادن، پیوستن به دیگران، نفوذ، توجه به خارج، نگرش گسترده، نظارت بر شکایات، یکپارچگی



انجام رضایقی که به آنها محول شده در محیطی که به‌طور پیوسته در حال تغییر است، پیشی به‌دست می‌آورند که این پیشی از دو بخش تشکیل شده است:

- ۱ - کمتر شدن وابستگی به برنامه‌ریزی دقیق: برنامه‌ریزی دقیق قابلیت اطمینان ندارد. بهتر است که تنها هدفها را در ذهن داشت و به سازمان امکان رشد داد و باعث شد که در جهت اهداف گام برداشته شود.
- ۲ - واکنشی زاپردن: اگر تغییرات کم در محیط، باعث تغییرات بزرگتر در پیامدها شوند، بنابراین سعی توانسیم بگیریم تغییرات کوچک در درون داده‌های مدیریتی نیز به این تغییرات منجر می‌شود. باید پوش محیط خود را شناسایی کنیم و برای ایجاد تغییرات ضروری آمادگی داشته باشیم.

نظریه کوآنتوم

نظریه کوآنتوم در صددیت کامل با اعتقادات مدیریت سنتی است. این نظریه می‌گوید، جهان نه تنها غیر قابل پیش‌بینی است، بلکه حتی اطلاعات کافی برای فهمیدن وضعیت فعلی آن را هم نداریم. مسأله‌ای که در پیش سنتی از جهان در واقع برداشت می‌شوند، در نظریه کوآنتوم واقعی نیستند. تحقیقات کوآنتومی مشخص می‌کند که ارزیابی یا مشاهده هرکاری، روی نتیجه آن رویداد تاثیر می‌گذارد. مدیران بی‌طرف نیستند به این معنا که خواسته‌های ما خود به خود از قدرت برای تاثیرگذاری روی نتایج در سطح کوآنتوم برخوردار است.

همچنین نظریه کوآنتوم بیان می‌کند که ارتباط بین اشیاء، انسانها یا عناصر، مهمتر از خود اشیاء انسانها یا عناصر است.

به نتیجه گیری اصلی که از نظریه کوآنتوم حاصل می‌شود به قرار زیر است:

- وضعیت آینده یک سیستم قابل تعیین است، بی‌آنکه این توصیف و شناخت ما از وضعیت فعلی سیستم بقدر دقیق است؛
- مشاهده کننده سیستم از محیط اطراف آن جدا نیست بررسی هر قسمت از سیستم، نه تنها بر پیامد رفتارهای سیستم تاثیر می‌گذارد، بلکه قادر است تا توانایی ما را نیز برای ارزیابی سایر جنبه‌های سیستم محدود سازد؛
- تعامل میان اشیاء، در یک سیستم یک واقعیت غیر قابل انکار است. هیچ چیز در سیستم از روابط

آن چیز با سیستم جدا نیست.

با این عنایت به واقعیت در سطح کوآنتوم، باعث تاثیرگذاری بر گرایشهای ما نسبت به شیوه‌های مدیریتی شده است، طوری که رهبری سنتی آمرا نه به رهبری موقعیتی مبدل شده است. در این نوع رهبری تاکید بر این است که در هر نوبت و موقعیت از یک سبک رهبری یا مدیریتی متفاوت استفاده شود، این دیدگاه نیز در حال حاضر در حرکت به سوی مدیریت مشارکتی است. رهبری اغلب به موقعیت بستگی دارد ولی موقعیت به وسیله ارتباطاتی که به آنها ارزش می‌دهیم به وجود می‌آید. نمی‌توان انتظار داشت که به هر موقعیتی بدون توجه به ارتباطات پیچیده‌ای که افراد در سازمان دارا هستند، تاثیر گذارد.

نمونه‌های جدید رهبری

در سال ۱۹۹۲ میلادی ماکس دهری در کتاب خود پیشنهاد کرد که مدیران می‌توانند از رهبران گروه‌های موسیقی جاز مسائل زیادی یاد بگیرند، زیرا رهبری که نظیر شیوه رهبری جاز باشد، ترکیبی از آینده غیر قابل پیش‌بینی و تواناییهای افراد است که در آن نقش دارند. رهبران گروه‌های جاز می‌باید موسیقی را گزینش و موسیقیدانهای کارآموزده را انتخاب کنند و قطعه مورد نظر خود

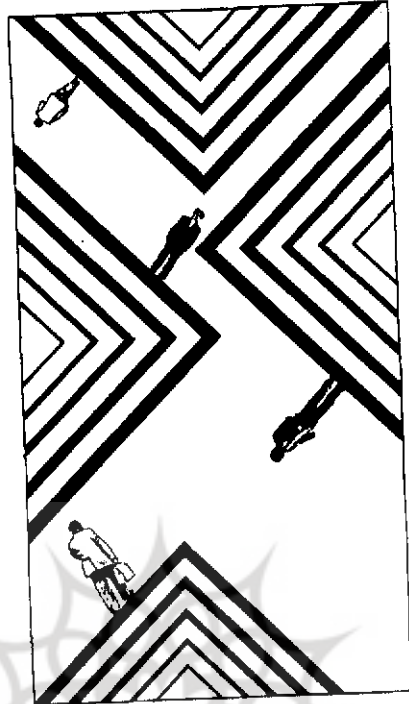
مدیریتی و رهبری باهم مخلوط می‌شود ولی با این حال با یکدیگر تفاوت دارند. هدف نایب شدن به یک فرهنگ سازمانی است که مدیران را به رهبرانی بهتر تبدیل کند و کارمندان را به سوی مدیریت بر خود سوق دهد. رهبری و یادگیری از هم غیرقابل تفکیک هستند.

مدیران سازمان باید از رهبری معامله‌ای به رهبری دگرگون شوند تغییر کنند و باید از رهبران غیررسمی سازمان به دلیل استعداد رهبری که در آنها وجود دارد استفاده کرد.

به طور کلی، مدیران سازمانی باید مهارت‌های خود را در زمینه‌های ایجاد بینش، انگیزه، تحریک، آموزش و ایجاد گروه توسعه بخشند. ایجاد بینش به معنی ارائه دیدگاهی مشترک درباره آینده است. این بینش به هدف نهایی توجه دارد و نه به اقدام‌های مشخصی که باید انجام گیرد. تا جایی که میسر است این اقدامات باید در اختیار فرد و یا گروه موسس و راهبر گذاشته شود. انگیزه بخشیدن به معنای شور و هیجان آفریدن در محل کار برای دستیابی به دیدگاه مدیریت است. تحریک کردن توجه افراد را به نظریه‌های جدید جلب کردن و دور کردن ذهن آنها از روش‌های قدیمی است. هدایت دور از اجبار بهترین روش در این زمینه است. آموزش یعنی ارائه کردن کمک و دادن راه‌حل به کارکنان به طریقی که عملکرد کارکنان بالا رود. این کار با گوش دادن به صحبت آنها و ترغیب کارکنان میسر است. سرانجام اینکه ایجاد گروه شامل انتخاب اعضای مناسب است که مهارت‌های کامل‌کننده یکدیگر دارند و دادن امکان تصمیم‌گیری به آنها، مدیران و رهبران باید نرمش‌پذیر باشند، به ارزش و مهارت افراد توجه و با اهمیت‌تر اینکه باید صادقانه عمل کنند.

یکی از چالش‌های رهبری در دنیای بازرگانی و تجاری امروز ایجاد و حفظ ارتباط ناگسستگی بین کارکنان و مدیریت است. غلبه بر این چالش جزء مسئولیت‌های مدیریت سازمان است، با این حال به تنهایی از دست آنها کاری ساخته نیست. خیلی از رهبران غیررسمی نیز مشتاق یاری رسانیدن به مدیریت در این امر هستند بزرگترین چالش برای مدیریت سنتی این است که به رهبران غیررسمی اجازه این عمل را بدهد. □

- علیرضا معینی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی
- مقاله از سایت زیر تهیه شده است: http://www.dcpres.com/fmbz/page_44.htm



کی باید توقف کرد. تعامل: قدرت در برقراری و حفظ ارتباط با محیط؛ تمرکز: توجه کردن تنها به مساله مورد نظر؛ هنگام اطمینان عمل کردن: توانایی تصمیم‌گیرهای درست بدون اینکه اطلاعات کافی در دست باشد؛ قدرت کنترل: توانایی پذیرش مسئولیت‌های بیشتر؛ کوشش درونی: قدرت دستیابی به رضایت در انجام کار و نه تنها در نتیجه کار؛ ظرفیت برای عقیده‌ای که با عقیده عموم مخالف باشد: در هنگام بروز تضاد به نظریه‌های مخالف نیز توجه شود؛ ادراک بازار: پیدا کردن فرصت‌ها در زمان ایجاد بحران.

شیوه‌های جدید مدیریتی
در هر سازمان دونوع شناخته شده از رهبری وجود دارد: آنهایی که از قدرت رسمی برخوردارند و مسئول اعمال دیگران هستند، نظیر مدیران، و گروه دیگری از رهبران وجود دارند که قدرت رسمی ندارند و تنها مسئول اعمال خود هستند. با این حال مدیرانی که از قدرت رسمی برخوردارند رهبرانی مقتدر نیستند و آنهایی که قدرت رسمی ندارند، اغلب برای شغل مدیریت مناسب نیستند. گاهی اوقات نقش

نظریه کوانتوم در ضدیت کامل با اعتقادات مدیریت سنتی است.

طبق نظریه کوانتوم، جهان نه تنها غیر قابل پیش بینی است بلکه حتی اطلاعات کافی نیز برای فهم وضعیت موجود در دسترس نیست.

ایجاد بینش به معنی ارائه دیدگاهی مشترک درباره آینده است.

یکی از چالش‌های رهبری در دنیای امروز، حفظ ارتباط میان کارکنان و مدیریت است.

دانش، حرکت اطراف مرکز، هماهنگ بودن، تعامل، تمرکز، هنگام اطمینان عمل کردن، قدرت کنترل، کوشش درونی، ظرفیت برای عقیده‌ای که با عقیده عموم مخالف باشد و ادراک بازار.

مهارت‌های لازم برای تغییرات وفاداری: توانایی حفظ و نگهداری ارزش‌های نیک در زمان انجام تغییرات؛ گوش دادن: گوش دادن فعال و واقعی به صحبت‌های دیگران؛ پیوستن به دیگران: ایجاد این توانایی که به مسائل از دیدگاه دیگران نگاه کردن؛ نفوذ: پیدا کردن ریشه مشکل؛ توجه به خارج: تشخیص زمان مناسب برای مشارکت در تغییر بی آنکه موجب جلوگیری از پیشرفت شود؛

نگرش گسترده: وقتی که در میان درختان هستیم باید قادر باشیم تمامی جنگل را ببینیم؛ نظارت بر شکایات: در هنگام فعالیت باید قدرت کنترل ابهامات را داشته باشیم؛ یکپارچگی: فرد یا سازمان را به عنوان یک واحد حرکت دادن؛ دانش: ادراک در مورد اصول زیربنایی تغییر؛ حرکت اطراف مرکز: هماهنگ کردن کارها با اهداف؛ هماهنگ بودن: تشخیص اینکه کی باید حرکت و