



داشت؟ آیا به این معنی نیست که کسی سعی کند مسیر پیچ در پیچی را با حرکت بر روی یک خط راست طی کند؟ در شرایط بی ثباتی برای موفق بودن به چه سازمانهایی نیازمندیم؟ تفکر راهبردی در شرایط نامنظم و پرتناقض چه

جاذبه‌های جدید بتواند بر نیروهای جاذبه مسلط غالب شود. پس از آن مجدداً سیستم به سوی نقاط بحرانی حرکت می‌کند و باز درگیری شروع می‌شود و در این مسیر فرایند تکامل پیموده می‌شود.

## مدیریت در

# آشوب و پیچیدگی

اکبر اعتباریان

### مقدمه

تا به امروز نظریه‌پردازی در عرصه علوم اجتماعی تحت‌تاثیر پارادایم‌های علوم تجربی بوده است. در سالهای اخیر نیز، نظریه آشوب که توسط دانشمندان علوم ریاضی و طبیعی پرورانه شده توانسته است حوزه علم مدیریت را همانند دیگر حوزه‌های علوم اجتماعی تحت‌تاثیر قرار دهد که در نتیجه به‌ظهور مفاهیم، مباحث و نظریه‌های جدیدی در این عرصه منجر شده است.

یکی از صاحب‌نظران مدیریت در این‌باره چنین می‌گوید:

تئوری بی‌نظمی و آشوب اولین ضربه را بر پیکر پارادایم سنتی مدیریت وارد آورد و می‌رود تا اساس پارادایم تازه‌ای را در مدیریت و سایر علوم مرتبط شکل دهد. نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مقداری و کمی و مدیریت سیستمی افسانه می‌شوند و اطمینانهای امروز در تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب با ویژگی‌های خاص پدیدار می‌گردند (الوانس، ص ۴۰).

### پنج رهنمود اساسی

پنج توصیه زیر به‌منزله پنج اصل اولیه برای مدیریت در شرایط آشوب است:

۱ - بازاندیشی در مفاهیم سنتی مدیریت ساختارهای سلسله‌مراتبی در نظامهایی که دائماً در معرض تغییرات و بی‌نظمی هستند چه جایگاهی می‌تواند داشته باشد؟ در نظامی که پیشآمدها تصادفی و حوادث از منظر بی‌نظمی پیروی می‌کنند، طرح‌ریزی چه مفهومی خواهد

### معنایی خواهد داشت؟

یکی از نویسندگان در این‌باره چنین می‌گوید:

ساختارهای نیوتنی که هرکدام از ماکه در دسر گرفتاری در چنبره بوروکراسی را چسبیده با آن آشناست. نیازمند سلسله‌مراتب عظیمی است که هرچه بیشتر می‌رود اعمال کنترل بیشتری را به همراه صرف منابع انرژی برای حفظ حیات این هیكل عظیم می‌طلبد. تفکر عصر نیوتنی به ما می‌آموزد که در مدیریت امور ثابت و یکنواخت، متخصص شویم و به کارایی فکر کنیم. اما اکنون نیازمند هماهنگ‌کردن تغییرپذیری، پیچیدگی و اثربخشی هستیم، یعنی مدیریت و فرایند تغییر (تابنده، ص ۳۲).

مورگان نیز می‌گوید:

نظریه پیچیدگی برای مدیران این پیام را دارد که دیگر نمی‌توان از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده، مثل اینکه در طراحی پلها یا ساختمانها به‌کار گرفته می‌شود، سازمانها را اداره کرد. آنها باید بیاموزند که رخدادها و تغییرات در جریان زمان ظهور می‌کنند.

مدیران خود نیز بخشی از این تغییر هستند آنها باید به‌جای طرح‌ریزی و کنترل به شکل سنتی، به روان‌سازی فرایند تغییر بمانندپیشنند (MORGAN, 1997).

### ۲ - هنر تغییر

چنانکه گفته شد سیستم‌های پیچیده و آشوب دائماً بین جاذبه‌های مختلف اسیر هستند، این وضعیت نا‌انجا ادامه می‌یابد که یکی از

### اکتون پرسش این است که در این اوضاع از

مدیران چه کاری ساخته است؟ آیا باید دست بر دست مستظر حوادث و پیشآمدهای در حال ظهور بمانند و یا در این بی‌نظمی و بحران از آنها کاری ساخته است؟

پیتر سنگه، معتقد است که در هر سیستم دو دسته حلقه به‌نام حلقه‌های تقویت‌کننده و حلقه‌های متعادل‌کننده به‌کار مشغولند. حلقه‌های تقویت‌کننده در پی تغییر جاذبه مسلط و حلقه‌های متعادل‌کننده در پی پایداری و ثبات آن هستند. او در این‌باره چنین می‌گوید:

«رهبرانی که سعی در ایجاد تغییر در سازمانهای خود دارند، ناخودآگاه به‌مقابله با فرآیندهای متعادل‌کننده می‌پردازند، آنها مقاومت از طرف سیستم خود را در مقابل تغییرات احساس می‌کنند ولی عملاً منشاء این مقاومت را نمی‌پایند. هر زمانی که مقاومتی در مقابل تغییر مشاهده شد، شما باید توجه کنید که یک یا چند فرآیند متعادل‌کننده مخفی مشغول فعالیت هستند، این مقاومت نه پایدار و زودگذر است و نه چیزی اسرارآمیز، بلکه ناشی از ترس تغییر در هنجارهای سنتی سازمان و نحوه انجام امور است. رهبران آگاه و مدیر به‌جای افزایش فشار برای انجام تغییرات در سازمان و در هم شکستن مقاومتها در جستجوی یافتن منابع این مقاومت هستند (سنگه، ص ۱۱۱).

### ۳ - تغییرات کوچک و اثرات بزرگ

نظامهای غیرخطی در شرایط آشوب و بحران، نسبت به تغییرات کوچک و جزئی بسیار حساس بوده و کوچکترین نوسانات و اختلالات در آنها در اثر تقویت در کل نظام تشدید شده و

صنعتی، ۱۳۷۵.

- فقیه، نظام‌الدین، «آشوب در سیستم‌های هوپا و تحول در سیستم‌های مدیریت»، دانش مدیریت - تابستان و پاییز ۷۵ - شماره ۳۳ و ۳۴.

HATCH, MARJO (1997), ORGANIZATION THEORY, OXFORD - MORGAN, GARET (1997), "IMAGES OF ORGANIZATION", SAGE PUBLICATION.

\* لورنز دانشمند هواشناس ضمن تحقیقات خود دریافت که تغییرات کوچک در متغیرهای پیش‌بینی کننده وضع جوی منجر به تغییرات بزرگ در شرایط آب و هوا می‌گردد. او این خاصیت را اثر پروانه‌ای نام نهاد و برای بیان آن چنین ادعا کرد که ممکن است در اثر بال‌زدن پروانه‌ای در پکن طوفانی در نیویورک برپا شود.

باشد و این یکی از چالش‌هایی است که مدیران با آن روبرو هستند.

منابع:

- استسی، رالف دی، «مدیریت بر ناشناخته‌ها»، ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند، انتشارات مرکز آموزش دولتی، تهران، ۱۳۷۸.

- الرانی، سیدمهدی، «بازتاب جلوه‌های بی‌نظمی در مدیریت»، مطالعات مدیریت شماره ۲۱ و ۲۲ - بهار و تابستان ۷۸، ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی.

- تابنده، احمد، «آشوب نظم‌دار»، تدبیر - بهمن ۷۶

- شماره ۸، سازمان مدیریت صنعتی ایران.

- سنگه، پیتر، «پنجمین فرمان»، ترجمه حافظ کمال

هدایت و محمد روشن - ناشر: سازمان مدیریت

می‌تواند منجر به تغییرات بزرگ شود. این ویژگی که به اثر پروانه‌ای (BUTTERFLY EFFECT) معروف است برای مدیران حامل این پیام است که «برای انجام تغییرات بزرگ نیاز به دستگاه‌های عریض و طویل نیست بلکه باید نقاط حساس و تعیین‌کننده را پیدا کرد و آنگاه با اعمال تغییر کوچک سازمان را به سوی تغییرات بزرگ هدایت کرد».

۴ - نقش مدیران

در سیستم‌های پیچیده و غیرخطی، امکان طرح‌ریزی و پیش‌بینی دقیق عملیات سیستم وجود ندارد. شکلها و وضعیتها خود ظهور می‌کنند و نمی‌توان آنها را تحمیل کرد. مدیران تنها قادرند که زمینه‌های بروز «جاذبه مطلوب» را ایجاد کنند یا اینکه پارامترهایی را که بر روند تکاملی سیستم موثر هستند را تغییر دهند. مدیران باید با اصول و مفاهیمی همچون خود سازماندهی، سازمانهای یادگیرنده، گروههای خودگردان، تواناسازی، سازمانهای هوشمند و استعاره‌هایی همچون ارگانیسم زنده، مغز و هولوگرام که با این پارادایم وارد ادبیات مدیریت شده‌اند، آشنا شوند. آنها باید به هر ابتکار و تجربه‌ای به‌عنوان یک فرصت یادگیری نگاه کنند و سازمان را به یادگیری، کسب تجربه و آزمایشگری تشویق سازند.

۵ - یادگیری هنر جورسازی (کلاژ)

استعاره کلاژ (COLLAGE) به معنی «در هم آمیختن» از جمله استعاره‌های سازمانی است که اخیراً وارد متون مدیریت شده است. کلاژ هنری است که در آن با کنار هم قراردادن اشیا، قطعات، تصاویر، طرحها و اجزای ناهمگون و متضاد هویی نو، بدیع و با معنا می‌سازند.

امروزه مدیران با نظامهای غیرخطی و پیچیده‌ای که دارای وجوه متعدده، متفاوت، دوگبر و پویا است روبرو هستند برای طراحی و هدایت این کشتی (سازمان) در اقیانوس موج تغییرات، تنها از یک ساختار، یک سبک، یک دیدگاه و نگرش، یک راهبرد، یک روش و فن‌آوری، یک فرهنگ و یک ریخت، کاری ساخته نیست. به همین جهت آنها باید دائماً در حال جورسازی ریخت سازمان به شکل مقتضی و مناسب باشند. ریخت سازمانی دارای ماهیتی تکاملی است و از جاذبه‌ای به جاذبه دیگر تغییر می‌کند و مدیران در این مسیر با چالش جورسازی اجزای سازمانی روبرو هستند. قطعات سازمانی باید چنان در هم آمیخته شوند که جاذبه مسلط نمایانگر هویت و نظامی موزون، کارا، جذاب، بدیع، نو و زاینده

## الگوی فعالیت و سود

مترجم: آینتا شهبازیان

منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW  
SPRING 2001.

بسیاری از شرکتها دریافته‌اند که تنها افزودن رضایت مشتری یا بالا بردن کیفیت محصول نیست. آنها باید به‌طور قطع بدانند که فعالیتهای اداری و سازمانی تا چه اندازه بر سودآوری کل شرکت تاثیر می‌گذارد. البته برای این کار یک نوع مدل سودآوری لازم است که در آن بتوان میان فعالیتهای خاص و سود به‌دست آمده در سازمان ارتباط برقرار کرد. هرچند این موضوع تازگی ندارد، اما مدل‌سازی سودآوری امروزه تنها به بخشهای شخصی و با عملکردهای شرکت محدود شده است. یا آنکه شرکتها اکنون مدل‌های جامع‌تر و دارای تعامل بیشتری ارائه می‌دهند، اما اغلب این تلاشها در جهت الگوسازی به‌صورت پراکنده، گران‌قیمت و وقت‌گیر بوده است.

مارک اپستین (MARC EPSTEIN) و روبسرت وست بروک (ROBERT WESTBROOK) استادان دانشکده مدیریت جونز در دانشگاه واپس مطالعاتی برروری

شرکت‌هایی انجام دادند که سعی در ساختن الگویی برای برقراری رابطه بین فعالیت و سود بودند و یک مدل عمومی ابداع کردند که مدیران می‌توانند از آن برای مرتبط کردن فعالیتهای بخشی به سودآوری کل شرکت استفاده کنند. با خصوصی‌سازی این مدل عمومی، شرکتها خیلی سریعتر می‌توانند به رابطه بین یک فعالیت و تاثیر آن بر روی سودآوری برسند. مدل رابطه فعالیت - سود به مدیران کمک می‌کند تا محرکهای کلیدی موفقیت در کسب و کار و سودآوری را شناسایی و اندازه‌گیری کنند، روابط سببی میان آنها را گسترش دهند و تاثیر فعالیتهای بر نتایج به‌دست آمده را تخمین زنند. این فرایند، مدیران را مجبور می‌کند تا استراتژی‌های خود را به مناطقی با بالاترین بازده محدود سازند. توجه مدیران از پارامترهای عملکرد شخصی به یک آگاهی کلی از چگونگی کارکرد این پارامترها به‌عنوان یک سیستم جلب می‌شود و نیز اینکه چگونه این پارامترها منجر به افزایش سود و ارزش سهام می‌شوند.

فرایند رسیدن به مدل نهایی بسیار باارزش است زیرا مدیران بینش فوق‌العاده‌ای نسبت به چگونگی وابستگی میان پارامترهای مختلف سازمان خود پیدا می‌کنند. این مدل همچنین توجه عمومی مدیریت را به متغیرهای موثر در رسیدن به موفقیت معطوف می‌کند. از آن مهم‌تر، این مدل کمک می‌کند تا با پیگیریهای درست و گزینشهای صحیح با استفاده از مشتری، فروش کالا و فعالیتهای سازمان بتوانیم تفکری منظم در مورد محرکهای سود داشته باشیم.