

مدیران میانی باز می گردند

در دهه ۱۹۳۰ میلادی استالین به این نتیجه رسید که باید اربابان روستائی^۱ را به عنوان یک طبقه نابود کرد. نیم قرن بعد (دهه ۱۹۸۰) نظریه پردازان مدیریت در جهان غرب نیز به نتیجه مشابهی رسیدند. این نظریه پردازان هرچه بیشتر در احوال این طبقه کت و شلوار پوش میانی دقیق شدند بیشتر به این باور معتقد شدند که آنها قبل از هر چیز واسطه بین هیئت مدیره و کارگاه و کارخانه هستند و لذا نتیجه گرفتند که باید مدیران میانی را از بین ببرند.

واقعیت در مورد مدیران میانی این است که در نگاه

دهلیزهای تو در توی دیوان سالاری وجود خود را توجیه کنند.

تام پیترز [یک کارشناس برجسته مدیریت] فتوای مختصر و مفیدی در مورد مدیران میانی صادر کرده بود: داینان باید جل و پلاس خود را جمع کنند و پی کارشان بروند.

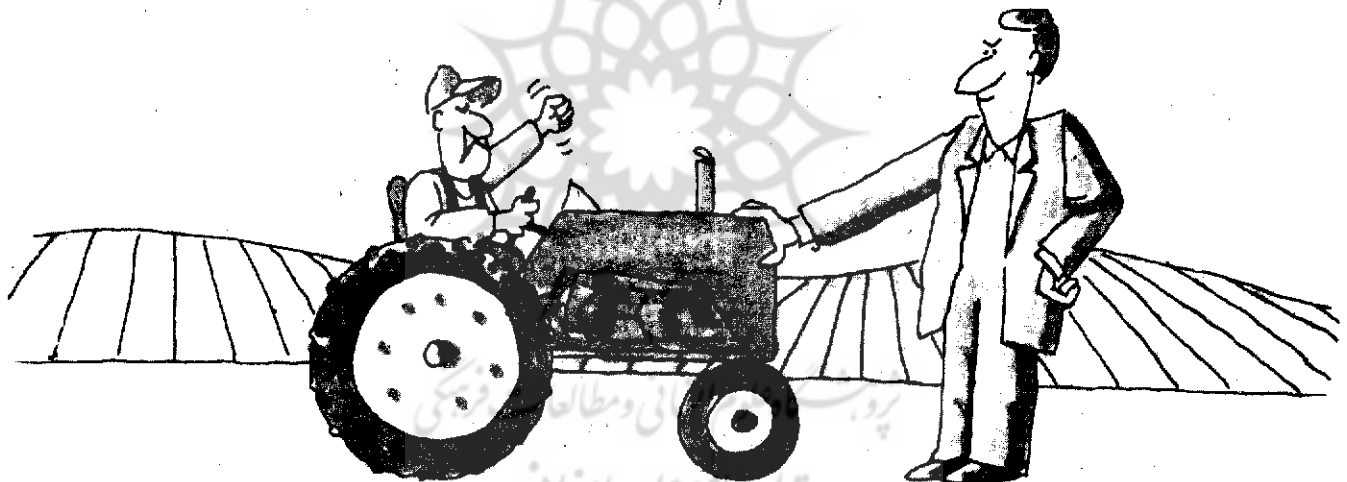
تجدید نظر در دیدگاهها

از سال ۱۹۸۸ حدود یک پنجم شغل‌های از دست رفته در آمریکا مربوط به مدیران میانی بوده است. اما

هیچ گونه بهبود ماندگار و دائمی در نحوه تولید بدست نیاورد.

اکنون بر همگان واضح شده است که مدیران میانی امکانی را برای شرکتها فراهم می آورند که می توان آن را دورنمای میانه رو و عملی کار تولید و تجارت نامید.

مدیران ارشد، استراتژیک می اندیشند و بزرگ فکر می کنند اما تصور کلی و مبهمی از آنچه در عالم واقعیت و در اطراف ایشان می گذرد دارند. کارگران و کارمندان زیر دست نیز که در خط مقدم جبهه تولید و تجارت هستند تنها بر آنچه انجام می دهند اشراف دارند



نخست آنان سد راه هرگونه پیشرفت تلقی می شوند و بر اساس همین باور، شرکت‌های موفق در دهه گذشته به این باور رسیدند که گروه‌های خودگردان مسئول را جایگزین مدیران میانی کنند. به نظر این شرکتها مدیران میانی صرفاً به دیگران می گفتند چه بکنند؛ در حالی که کامپیوترهای شخصی رومیزی به همگان امکان دسترسی به اطلاعات مختلف را در سراسر جهان می دهد و مدیران میانی جریان این اطلاعات را کنترل می کردند.

فروپاشی چرخه های تولید، شرکت‌های مدکور را مجبور کرده بود که چابکتر و زیرک تر باشند و مدیران میانی تلاش می کردند در روند این تحولات، و در

اخیراً، ناگهان پرشورترین مخالفان و دشمنان مدیریت میانی نظریات خود را مورد تجدید نظر قرار داده اند. شواهد نشان می دهد که هرگاه شرکتی از تعداد مدیران میانی خود می کاهد تا ابعاد خود را محدود کند و نیروهای انسانی خود را کاهش دهد، در واقع از نیروی کارشناس و کارآمد خود کاسته است. این تجارب همچنین حاکی است حذف مدیران میانی نه تنها در سازمانهای تازه کاری شکل مفید واقع نشده، بلکه بعضی از کارگران را عمیقاً دلسر کرده است. برای مثال شرکت آمریکائی ایست من کداک طی سالهای ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۲ حدود ۱۲۰۰۰ پست سازمانی را که اکثراً شامل مدیریت میانی بود از نظام سلسله مراتب اداری خود حذف کرد و

و چیز اندکی درباره استراتژی شرکت محل کار خود می دانند، لذا این مدیران میانی هستند که به عنوان واسطه عمل می کنند. آنها هم از تولید کارگاه و کارخانه با خبرند و هم از مشخصات مشتریان محصول نهایی آگاهی دارند. آنها می توانند استراتژی دراز مدت مدیران ارشد را به تولید محصول منجر سازند. در واقع تصورات و آرمانهای آسمانی مدیران ارشد را زمینی و واقعی کنند.

استیون فلوید از دانشگاه کانتیکت و بیل ولدریجر از دانشگاه ماساچوست به مدت ۲۰ سال عملکرد مدیریت میانی را در شرکت‌های آمریکائی مورد بررسی قرار دادند. این دو نفر ادعا می کنند در شرکت‌هایی که مدیریت میانی در آنها قدرت دارد استراتژی شرکت در

عمل بهتر اجرا می‌شود. همین محققان می‌افزایند که مدیران میانی معمولاً در شرکت‌های مورد بررسی آنقدر سابقه دارند که از جریان امور باخبر باشند و اغلب مبتکر و صاحب ایده هستند. شرکت هوندای ژاپن در آغاز کارش گروهی از مدیران میانی را به آمریکا فرستاد تا بازار موتورسیکلت‌های بزرگ را بررسی کنند. مدیران

توانمندیهایی که فوقاً به آنها اشاره شد واداشت بدون آنکه آنها را در دام کاغذبازی و سلسله مراتب پیچیده اداری گرفتار کرد؟ فیلیپ هاسپلاگ استاد دانشکده اروپایی اقتصاد به دو نکته اشاره می‌کند که برای موفقیت یک مدیر میانی لازم است، نخست؛ تبدیل مدیر میانی به یک صاحب کار مسئول تولید محصول قابل رقابت ... او

روی مدیر میانی به عنوان میانجی حساب می‌شود. مدیران ارشد اهداف را معین می‌کنند و خط مشی کلی را نشان می‌دهند آنگاه نوبت به مدیران میانی می‌رسد که به مشورت با کارگران و کارمندان خط مقدم تولید کالا یا خدمات بپردازند و راه‌حلهای پیاده کردن اهداف را در عمل مشخص سازند.

شرکت هوندا یک هدف کلی فرا راه مدیران میانی جوان خود قرار داد و آن این بود که برای هم سن و سالهای خود اتوموبیلهایی تولید کنند که کم مصرف و جوان‌پسند باشد و بتوان برای آن در خیابانهای شهرهای شلوغ جای پارک پیدا کرد.

مدیران میانی شرکت موتورولا نیز در پروژه ماهواره‌ای موفق موسوم به «داویدم» نقش بسیار مؤثری داشتند.

شرکت‌هایی که به طرح چهارچوب استراتژیک گرایش دارند بهتر است نگاهی به نظام مدیریت ژاپنی بیاندازند. هرچند ژاپن بیش از حد معمول برای مدیران میانی خود ارزش قائل است اما بد نیست بدانیم که شرکت میتسوبیشی مدیران میانی خود را هر سه ماه یک بار جابه‌جا می‌کند و به کشورهای مختلف به مأموریت می‌فرستد تا تجارب همه جانبه و تازه‌ای کسب کرده و درک ژرفتری از مسائل شرکت پیداکنند تا به افرادی «خشک مغز» تبدیل نشوند.

روی هم رفته پیش‌بینی می‌شود که نسل جدید مدیران میانی با القابی پرمطمراق نظیر «تسهیل‌کننده» و «مرز گستر» در واپسین سالهای سده بیستم و آغاز دهه اول سال ۲۰۰۰ عرض اندام کنند.

۱- Kulaks - اربابان روستایی که در روسیه از همکاری با دولت انقلابی امتناع می‌کردند. در دوره حکومت استالین این طبقه قطع و قلع شدند. آن‌هایی هم که از تصفیه‌های خونین جان سالم بدر بردند به بازداشتگاه‌های کار اجباری تبعید شدند. ظاهراً سولژنیسن نام کتاب معروف خود «مجمع الجزایر کولاک» را از بازداشتگاه‌هایی که ابتدا برای این افراد در سبیری برپا شده بود، اقتباس کرده است.

مدیران میانی حلقه واسط بین مدیریت عالی و جنبه تولید هستند

به تجربه دو شرکت موفق اشاره می‌کند و می‌گوید: شرکت‌های دیجیتال و ۳ام بخش‌های مختلف شرکت‌های خود را به بازارهای داخلی تبدیل کرده‌اند و به واسطه همین بازارهاست که مدیران میانی می‌کوشند تا نخست

میانی هوندا کشف کردند که مردم آمریکا به سوار شدن بر موتورسیکلتی کوچکتر از آنچه داشتند بیشتر علاقه‌مندند. نتیجه بررسی آنها این شد که هوندای ژاپن با تولید موتورسیکلت‌های کوچکتر بازار موتورسیکلت آمریکا را تسخیر سازد.

اخیراً شرکت آمریکائی پیرت ۸۸ ویتنی، تولید کننده موتور جت دریافت که کوشش‌هایش برای افزایش تنوع تولید لوازم یدکی با مخالفت مدیران ارشد روبرو می‌شود، زیرا این مدیران با تنوع تولید مخالفتند. این مدیران میانی فروتن بودند که تولید لوازم یدکی متنوع را بر فهرست کالاهای تولیدی شرکت افزودند و برای آنها بازار پیدا کردند.

فرانک وستلی، استاد دانشگاه مگیل در مونترال کانادا به این نکته اشاره می‌کند که مدیران میانی در برقراری پیوندهای دوستی و رفاقت با هم‌تاهای خود در شرکت‌های دیگر مهارت و توانائی بیشتری دارند. مدیران میانی شرکت‌های مختلف هم‌دیگر را در نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌های صنعتی و ضیافت‌های خانوادگی می‌بینند و با یکدیگر اطلاعات مبادله می‌کنند.

مدیران میانی همچنین در انگیزش برای کار، کارآموزی و آموزش نقش مهمی دارند. حضور آنها میل به بلندپروازی و ارتقاء را در کارگران بخش تولید افزایش می‌دهد، ضمن آنکه یک مدیر میانی خود مدیر ارشد بالقوه آینده است و این فرصت را دارد که در عمل تجربه کسب کند و مهارت تحلیل‌گریش را افزایش دهد و خود را برای پرورش آرمانها و استراتژی‌های درازمدت آماده سازد.

رقابت برای آینده

چگونه می‌توان مدیران میانی را به ارائه



پروژه خود را به مدیران ارشد شرکت متوجع خود بفروشد.

نکته دومی که وی برای موفقیت مدیران میانی توصیه می‌کند «رقابت برای آینده» نام دارد. در اکثر کتب مدیریت نوین از این پدیده به عنوان «تعیین چهارچوب استراتژیک» یاد شده است. روش اخیر در واقع توسط «گری همل» و «پراهالده» که دو کارشناس برجسته مدیریت هستند مطرح شده است. در این روش