

پالشیهای مدیران در قرن ۲۱

محمود احمدپور

مدیرانی نیاز داریم. در این وضعیت به مدیرانی نیاز داریم که قدرت سازگاری و انطباق بالایی با محیط داشته و از خلاقیت و نبوغ و استعداد کارآفرینی بالایی برخوردار باشند؟

این مدیران که می توان آنها را «مدیران تحول‌گرا» یا «مدیران فعال» نامید، مدیرانی هستند که بدنبال کشف زیربنا و بستر مشترک مجموعه مشکلات و ارائه یک مدل چند جانبه و فراگیر بوده و در پی تغییرات هستند و نوسانات محیطی بدنبال مراحل نوآورانه و بدیع می باشند. در حالیکه در مقابل این مدیران، مدیرانی قرار دارند که فارغ از زیربنا و بستر مشکلات راه حل های موضعی ارائه داده و فرض آنها بر این است که اولین

بتواند مقدار (ونوسان) متغیرها را در آینده در سطوح مختلف پیش بینی نماید. متغیرهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، شخصیتی و... آن قدر به هم نزدیک و حتی همپوش شده اند که نمی توان یکی را جدا از دیگری مورد تحلیل قرار داد. بر این اساس ابتدا باید دو سؤال را مطرح کنیم.

۱) مدیران آینده را چگونه بشناسند و برای آن چه برنامه ای داشته باشند؟

۲) مهمترین متغیرهای روبروی مدیریت و به عبارتی چالش های عمده مدیریت در آینده چیست؟

قبل از پاسخ به این دو سؤال باید ببینیم به چه

یکی از ویژگیهای بارز مدیریت عصر حاضر، ورود اصطلاحات جدیدی است که وارد متون نظری و میدانهای عملی این عصر شده است. هرمدیری امروز با واژه های نوینی چون یادگیری سازمانی، استراتژی، کارآفرینی، نظام کنترل کیفیت و بسیاری دیگر از این واژه ها روبرو است که در ابتدا آنها را باید بخوبی بشناسد و در مرحله بعد بدنبال اجرای آنها باشد.

دومین ویژگی دیگری که در عصر کنونی بر مدیریت ادارات و صنایع حاکم است، پیچیدگی و افزونی متغیرهای حاکم بر محیط است. امروزه، مدیرهم باید بتواند بداند با چه محیطی طرف است و نیازمند چه ابزاری برای شناخت محیط و هم

گام به سوی سازگاری با مدیریت عصر حاضر، آموزش و پرورش مدیران تحول‌گرا یا کارآفرین و یا فعال است.

بنابراین پاسخ به دو سؤال فوق مرهون داشتن مدیران فعال است. مدیر فعال باید همیشه در تکاپو بوده و فرصت‌های محیطی را دریابد. همچنین با توجه به اهمیت رقابت در محیط و اهمیت پیشتاز بودن این نکته نیز نباید از نظر مدیران دور بماند. بقول آکونین تافلر:

«در شرایط امروز، هیچ چیز خطرناکتر از دل بستن به کامیابی دیروز نیست»

مدیران برای شناخت آینده و تدوین برنامه چه باید بدانند؟

مدیران مدتها پیش در فکر این مسأله بوده‌اند و از پاسخ‌های کلیشه‌ای تا پاسخ‌های بسیار پیشرفته ارائه شده است.

شاید بتوان بهترین پاسخ را در خود برنامه‌ریزی و آنهم برنامه‌ریزی استراتژیک دانست. برنامه‌ریزی استراتژیک که واژه نسبتاً آشنایی برای مدیران حاکی از نوع برنامه‌ریزی بلندمدت برای اهداف بلندمدت است. مدیران باید برای برنامه‌ریزی استراتژیک بتوانند دیدگاه استراتژیک داشته باشند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد:

۱- تعیین استراتژی.

۲- اجرای استراتژی.

۳- کنترل استراتژی.

در مرحله اول که شامل تدوین استراتژی می‌باشد باید عواملی چون اهداف سازمان، وضعیت کنونی یا نقاط قوت و ضعف سازمان، موقعیت محیط بیرون سازمان و... مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد. در مرحله بعد یعنی در بخش اجراء عواملی چون ساختار سازمان، فرهنگ و منابع سازمان، نظام اطلاعات و نظام پاداش سازمان و... باید توجه شود. در واقع در بخش اجرای استراتژی است که ما به متغیرهای سازمان

توجه می‌کنیم و این نکته مؤید همان مطلب معروف چاندلر است مبنی بر اینکه:

«ساختار بدنبال استراتژی شکل می‌گیرد»

بنابراین مدیریت استراتژیک یعنی چگونگی اجرای استراتژی، اجرای استراتژیک یا مدیریت استراتژیک به چارچوب درونی سازمان توجه دارد و به همین علت بعضی بین مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تمایز قائل می‌شوند.

برای بهتر فهمیدن و برقراری پیوند بهتر بین این دو مفهوم، پلی را می‌توان ایجاد نمود که به آن رهبری استراتژیک می‌گویند. رهبری استراتژیک انجام هر دومورد فوق را آسان ساخته و زمینه فرهنگی و گروهی مناسب را برای تدوین و اجرای استراتژی ایجاد می‌کند، رهبری استراتژیک نیازمند تفکر استراتژیک است.

بنابراین پیوند مفاهیم تدوین، مدیریت و رهبری استراتژیک بیش‌یا تفکر استراتژیک را بوجود می‌آورد.

نکته قابل توضیح دیگر در رابطه با مدیریت استراتژیک آن است که مدیران باید بین برنامه‌ریزی استراتژیک و انواع دیگر برنامه‌ریزی تمایز قائل شوند.

بنابراین متوجه می‌شویم که مدیران امروزه نمی‌توانند فارغ از محیط بیرون و بدون توجه به عملکرد رقبا به اداره سازمان خود بپردازند. از اینرو، آموزش و تفهیم مفاهیم مدیریت استراتژیک از جمله اهم اموری است که مدیران عالی سازمان باید به آن مبادرت ورزند.

با نگاهی به متون مربوطه متوجه می‌شویم که برای این‌کار ابزارهای متفاوتی نیز ارائه شده است مانند ماتریس TOWS، ماتریس ETOP، جستجوی محیط (ENVIRONMENTAL SCANNING)، مراقبت و نظارت محیطی (ENV. MONITORING) و... که تمام آنها را می‌توان تحت عنوان تجزیه و تحلیل محیط ذکر کرد.

تجزیه و تحلیل محیط، فرایندی است که توسط

آن استراتژیک، محیط را مطالعه و بررسی می‌کند تا فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مؤسسه را تشخیص داده و آنها را پیگیری نماید. عوامل اقتصادی، دموگرافیک، جغرافیایی، اجتماعی، تکنولوژی، تأمین‌کنندگان رقبا، دولت از جمله مهمترین عوامل محیط خارجی هستند که باید مورد توجه صاحبان قرار گیرند.

یکی از وظایف مدیران یافتن مزیت‌هایی است که در هر بخش دارا می‌باشند. یکی از ضعف‌های مدیران را می‌توان در این مطلب دانست که آنها علیرغم داشتن امکانات اقتصادی و انسانی، از مزیت‌های استراتژیک خود بی‌خبرند. و به همین علت است که بعضی از شرکتهای خارجی ناظرین محیطی یا مخبرین محیطی (ENVIRONMENTAL MONITORS) را استخدام می‌کنند تا اینکه از طرف سازمان تمام جنبه‌های محیط را زیر نظر داشته و برای آنها گزارش تهیه کنند.

آیا همه مدیران ما از مزیت‌ها باخبرند؟ آیا مدیران می‌دانند چه فرصت‌هایی در دست دارند؟ آیا مدیران از تهدیدها یا خطرات محیطی باخبرند؟ و در نهایت آیا مدیران از نقاط قوت مؤسسه خود اطلاع دارند؟ در حقیقت مدیران عامل و عالی سازمان کاری بجز اطلاع از این وضعیت‌ها ندارند و چه بخواهند و چه نخواهند قسمت اعظم وقتشان صرف همین موارد می‌شود. آنچه در این رابطه اهمیت دارد آن است که مدیران برای یافتن پاسخ به این سئوالات باید از روش ایرو تکنیک‌های علمی مدیریت استراتژیک استفاده کنند، تا اینکه هم آسانتر و هم بطور عملی‌تر به پاسخ صحیح دست یابند. مدیران در آینده با چه چالش‌های عمده‌ای روبرو هستند؟

مسئله دنیای آتی مدیران با توجه به رشد تکنولوژی، پیشرفت سطح زندگی کشورها و بسیاری از مسائل دیگر، بسیار پرچالش‌تراز گذشته خواهد بود. قرن آینده، قرن کمبود منابع، قرن

محو شدن مرزها، قرن جهانی شدن و... است که از هم اکنون مدیران را به تنش فزاینده‌ای واداشته است. در یک نگاه می‌توان اهم چالش‌های آینده مدیران را شامل موارد زیر دانست.

۱) نیاز به بینش Need For vision: مدیران آینده نمی‌توانند فقط هرروز صبح یا اول هفته سرکار خود بیایند و بر اساس هرچه پیش آید خوش آید کارکنند، آنها باید بینش یعنی تصویر درستی از آینده داشته باشند و حتی همکاران و کارمندان را نیز مجاب به پذیرش آن نمایند. بینش (Vision) چارچوب عمل را ارائه می‌دهد. در آن چارچوب عمل زبان مشترکی ایجاد می‌گردد. بعبارتی بینش مشترک بین کارکنان موجب ایجاد زبان مشترک بین آنها شده و آنها را به هدف کلی بیش از پیش رهنمون می‌سازد.

۲) نیاز به اخلاق Need Forethie: مدیران آینده مروهون اخلاق رفتاری خود خواهند بود. آنها باید بتوانند خوب را از بد تشخیص داده تا اینکه موجبات انسجام رفتارهای بهنجار و مناسب در جامعه را فراهم آورند. در قرن آینده مهمترین سوال رودرروی مدیران، سئوالات اخلاقی خواهد بود. مهمترین مشکلات اخلاقی رودرروی مدیران در قرن آینده شامل مواردی چون کم‌کاری، تضاد منافع، اعمال کنترل نامناسب کیفی، بستن کارخانجات، اخراج کارکنان، آلودگی محیط زیست، جمع‌آوری اطلاعات از رقبا، تبلیغات و مانند اینهاست. این موارد بعضاً فقط به جنبه اخلاقی بستگی دارند و از جنبه قانونی خیلی شدید نمی‌توان با موارد تخلف آن برخورد نمود.

۳) نیاز به پاسخگویی به تنوع فرهنگی: با پیشرفت تکنولوژیکی و نزدیک شدن مرزهاو استفاده از اینترنت، اشتغال به کارزنها، عدم تبعیض نژادی و بسیاری ازموارد دیگر مدیران باید بتوانند به تنوع فرهنگی حاصله در میان کارکنان خود و سایر ذینفعان سازمانی پاسخ دهند وگرنه نخواهند توانست با محیط فرهنگی خود را سازگار نموده و محکوم به فنا خواهند بود.

۴) تقویت فرهنگ سازمان: مدیران در دو بُعد می‌باید به فرهنگ سازمان توجه کنند: بُعد اول شامل تقویت فرهنگ کار در سازمان است و بُعد دوم تقویت محیط فرهنگی. عدم وجود فرهنگ قوی کار در سازمانها، می‌تواند ناشی از سازوکارهای نامناسب آن جامعه و یا آن سازمان باشد. و تقویت محیط فرهنگی مستلزم ایجاد محیط

خلاق، کارآفرین و پرتنش از طریق اقدامات درون‌زا مانند تغییر در نگرش‌ها و رفتار و از طریق اقدامات برون‌زایا سازوکارهای ساختاری، تجدیدنظر در ضوابط و معیارها می‌باشد. بهرحال در این زمینه راهکارهای زیر را می‌توان پیشنهاد کرد: ۱) الگو بودن ۲) ایجاد نمادهای سمبلیک، تشویق افراد با وجدان‌کاری، آموزش، جذب صحیح، جایگزین کردن هنجارهای نانوشته به جای نوشته، جابجایی پرسنلی، غنی‌سازی شغلی و...

۵) یافتن دیدگاه جهانی: یکی از مراحل مهم در شناخت تغییرات محیطی، کسب شناخت جامع و مانع از اقتصاد جهانی است. امروزه درک اقتصادی در سطح ملی، منطقه‌ای و فراملی بسیار مهم است. امروزه مدیران باید از عملکرد شرکتهای چندملیتی اطلاعات نسبی داشته و از مناطق تجاری مانند منطقه تجاری آمریکای شمالی، اتحادیه اروپا، منطقه پاسیفیک (اقیانوس آرام) آگاهی کامل داشته باشند. آنها باید از بازار کشورهای همسایه و فرصت‌هایی که همراه آنها وجود دارد آگاه شوند و حتی هزینه لازم را در این زمینه صرف کنند.

۶) کیفیت جامع یا انقلاب در کیفیت: امروزه با توجه به افزایش رقابت مسأله مهم برای تولیدکنندگان مسأله کیفیت است نه کمیت. امروزه بازار از آن کسی است که کالای ارزان و با کیفیت به آن عرضه کند.

۱) فن آوری اطلاعات: فن آوری اطلاعات امروزه آتقدر نقش مهمی در امر اداره سازمانهای متفاوت ایفا می‌کند که توضیح بیشتر آن ضروری به نظر نمی‌رسد. این تحولات همگی به پارادایم جدیدی منجر می‌شود که چالش‌های آینده مدیران را شکل می‌دهد.

ازسوی دیگر، صاحبان مدیریت در رابطه باچالش‌های آتی نظرات متعددی را ارائه داده‌اند. با توجه به تعدد نظرات آنها، نقطه مشترک نظرات آنها تأکید بر چالش‌هایی است که بیشتر دارای جنبه فرهنگی است. به نظر صاحبان نظرانی چون پیتز دراکر، چارلز هنری، پیتر سنگه، مهمترین چالش مدیران در قرن‌های آینده تکنولوژی و امور فنی نخواهد بود بلکه مهمترین چالش «هنر مدیریت انسانی» است. از نظر «پیتز دراکر» عامل مهم در قرن آینده، عامل جمعیت است. منظور وی از جمعیت نقصان و کاهش آن در دنیای پیشرفته است. به نظر وی در قرن آینده سن

بازنشستگی افزایش خواهد یافت و به علت کاهش کمی جمعیت و مسائل تنظیم خانواده (بقول دراکر «خودکشی دسته جمعی») اقتصاد آینده مبتنی بر کار نخواهد بود، بلکه مبتنی بر کار علمی و ماهرانه خواهد بود. به نظر «دراکر» در آینده هیچ قدرت اقتصادی منحصر بفردی وجود نخواهد داشت و مهمترین قدرت از آن کسی یا سازمانی است که بتواند اطلاعات روز را از بیرون جمع‌آوری کند. به نظر وی «دانش پیشرفته امروز، بی‌دانشی فرد است».

دانشمند دیگری بنام «استرداس سن» معتقد است که علیرغم پیشرفت تکنولوژی اطلاعات بویژه در بخش اینترنت، مدیران باید یاد بگیرند چگونه با شفافیت روزافزون و حتی بدون ترس از احتمال مخدوش شدن چهره مؤسسه متبوع خود در آینده و در نزد مردم زندگی کنند. به نظر وی وظیفه روابط عمومی‌ها در آینده دشوارتر خواهد شد و از اینرو مدیران باید بدانند که چهره بنگاه همان چهره‌ای است که مردم از بیرون می‌بینند و باید بیاموزند که از این وضوح و شفافیت در مسیر مصالح بنگاه سود جویند. امروزه تکنولوژیهای اطلاعاتی حریم خصوصی شرکتهای را تنگتر کرده و روز بروز اطلاعات حتی محرمانه را در اختیار مردم قرار می‌دهد.

چارلز هندی نویسنده مشهور کتاب عصر سنت‌گریزی بر نحوه بیان و کلمه تأکید دارد به نقل از جانسن که معتقد است «کلام، لباس اندیشه است»، هندی نیز معتقد است که در هنگام تغییر در فرهنگ یا تحول در جامعه استفاده از کلمات کهنه برای وصف چیزهای نو می‌تواند آینده خودجوش را از چشمان ما پنهان سازد. مفاهیمی مانند دارائی، مالکیت، بنگاه به مثابه مایملک سهامداران اکنون دیگر کهنه شده است. هندی زبان اجتماع (Language of Society) را پیشنهاد می‌کند که بواسطه آن بنگاه نه فقط دارائی به شمار نخواهد رفت بلکه مصداق جامعه خواهد بود. پیتر سنگه نویسنده کتاب نظم پنجم معتقد است که سازمانهای آینده نمی‌توانند سازمانهای مبتنی بر امر و نهی باشند و به نظر وی سازمانهای مبتنی بر امر و نهی ما را به قرن ۲۱ نخواهند برد. سازمان موفق باید از طریق کاستن از کنترل و افزودن بر حجم یادگیری بتواند مزایای رقابتی خاص خود را بدست آورد. به نظر سنگه در آینده دو مقوله بسیار مهم است:

الف) پژوهش جهت تنظیم و تدوین

تئوری تعمیم پذیر.

ب) ظرفیت سازی جهت بالابردن توانایی

و دانش افراد.

ج) کاربرد و عمل جهت اجرای آموخته ها.

به نظر سنگه مهمترین اشکال در حال حاضر آن

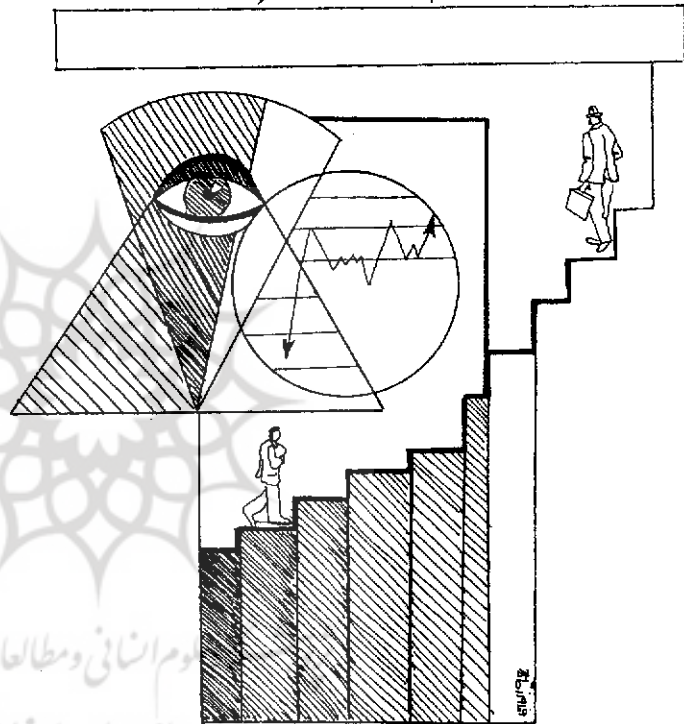
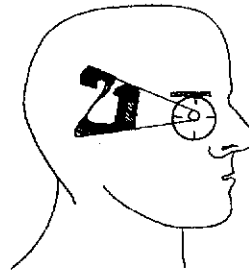
است که سه مورد فوق در یادگیری جدا جدا صورت می گیرد و حتی متضاد با یکدیگر. موفقیت قرن آینده مرهون انجام همزمان این سه مورد با یکدیگر است.

بهرحال قرن آینده و آینده مدیران با چالش بالایی همراه است و مدیران باید آمادگی لازم را هم از لحاظ کسب دیدگاه استراتژیک و هم از لحاظ تأکید بر دانش بری (Knowledge - intensive) امور پیدا کنند. قرن آینده قرن متعلق به نیروی کار ماهر و متخصصی است که در هر جا می تواند کار کند و از اینرو سازمان هم باید در ساختار و فرایند خود تجدید نظر نموده و ساختارهای نوینی را طراحی نماید. بعبارت دیگر هر شرکتی حتی در صورت ایجاد تحول یک سری ارزش ها و بینش هایی را در خود نهادینه کرده است.

بینش عقلایی خود متشکل از دو جزء است: ۱) ایدئولوژی اصلی ۲) آینده متصور.

سازمان باید مشوق ارتقاء ایدئولوژی باشد تا سازمان را در جهت اهداف یاری نماید. ایدئولوژی اصلی شامل ارزشها و مرام هائی است که در سازمان پا گرفته اند و امکان دارد علیرغم تحول در اوضاع، این ارزش ها و مرام ها (مانند حفظ کیفیت، حق بامشتری است و...) به قوت خود باقی بمانند.

آینده متصور نیز نیازمند ترسیم اهداف بحرانی و توصیف روشن وضعیت می باشد. اهداف خطیر اهدافی هستند که مدیران با ترسیم آنها برای خود از بحران ها نجات می یابند و مسیر پرفراز و نشیب آینده را طی می کنند. از سوئی باید توجه داشت که طی کردن مسیر نیاز به توصیف مسیر اهداف بصورت روشن دارد که به همان بحث مدیریت استراتژیک بر می گردد ■



۱) رهبری: در قرن ۲۱ رهبران یک تاز فایده ندارند، رهبران در سطوح عملیاتی باید

مسئولیت کافی داشته و CEOها باید نقش رایزن و معلم را در مواجهه با تغییر و فرهنگ ایفا کنند. قرن آینده، قرن رواج شبکه های داخلی افراد

(شامل مشاوران، کارشناسان، منابع انسانی و...) است.
۲) یادگیری: به نظر سنگه یادگیری موفق در قرن آینده مستلزم انجام سه وظیفه همزمان است. این سه وظیفه عبارتند از: