

مدیریت در دهه ۱۹۹۰

نویسنده: EDWARD R. ZILBERT, CALIFORNIA STATE UNIVERSITY, USA

منبع: THE JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT
SPECIAL ISSUE ON DEVELOPING MANAGERS FOR THE
1990s - VOLUME 10 - NUMBER 2, 1991

مترجم: عباس منوریان

مقدمه:

مدیریت چگونگی اداره افراد، منابع مادی، پول و زمان، یک هنر به تمام معناست. بنابراین بهبود مدیریت نیز نوعی هنر است. تاکنون کسی نتوانسته است اصول مدیریت را به شکلی تنظیم کند که بتوان آن را به سان دستورالعملی در مورد تهیه غذایی لذیذ به افراد مختلف عرضه کرد و از آنها انتظار داشت تا غذایی مشابه تهیه کنند. سر آشپزهای برجسته، به دلیل توانایی در زمینه ابتکار، نوآوری و به کار بستن دقیق دستورالعملها برای راضی کردن سلیقه‌های مختلف، از معروفیت خاصی برخوردارند و این در حالی است که آنها همواره با مواد اولیه و عناصری مشابه سروکار دارند. همچنین، مدیران نمی‌توانند با پیروی از دستورالعملهای مدیریتی مندرج در کتابها به مدیران اجرایی کارساز تبدیل شوند؛ گرچه مدیران مختلف نیز در زمانهای مختلف از عناصری مشابه - افراد، منابع، پول و زمان - استفاده می‌کنند.

این مقاله ضمن بررسی برخی از نظریه‌های مدیریتی که در پنج دهه گذشته در دانشکده‌های بازرگانی مورد حمایت قرار گرفته است نارسایی آنها را تبیین و چگونگی تغییر آنها را مطالعه خواهد کرد. نیاز به تغییر نه تنها برای دستیابی به بهبود مدیریت به شکل موفقیت آمیز کافی، بلکه ضروری و حتمی است.

○ عباس منوریان: دارای فوق‌لیسانس در مدیریت دولتی است و در زمینه‌های علمی و آموزشی فعالیت دارد.

از وی تاکنون چند کتاب از جمله «چگونگی مشارکت مردم در امور اجرایی»، «شرکتهای دولتی در جمهوری اسلامی ایران»، «مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک» (ترجمه)، «مدیریت سازمانهای دولتی» (ترجمه) و... چاپ شده و در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته است.

مدیریت استراتژیک و مدیریت در سال ۲۰۰۰ نام دو کتابی است که توسط وی ترجمه شده و زیر چاپ قرار دارد.

در عنوان مقاله، علامت سؤال وجود دارد. این نه به دلیل آن است که در مورد مدیریت در سالهای دهه ۱۹۹۰ علامت سؤال وجود دارد، بلکه برای هشدار به خوانندگان است که هر تلاشی برای توجه به آینده آکنده از خطر و دشواری است. برای آگاهی از اینکه چه «سبکهای» مدیریتی در آینده متداول خواهند بود، لازم است از وضع موجود و آن چه به کار می‌رود آگاه شویم.

● مدیریت بر مبنای هدف (MBO) و نظامهای برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی و بودجه بندی (PPBS)

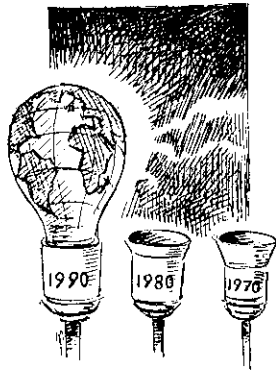
مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

خوشبختانه چنین به نظر می‌رسد که این تکنیک مدیریتی از نظر استفاده در حال نقصان و کاهش است. سرآغاز مدیریت بر مبنای هدف از سوی «رن»^(۱) به «پیتراف دراکر»^(۲) نسبت داده شده است. پیتراف دراکر معتقد بود که این تکنیک در شرکتهای «جنرال الکتریک»، «جنرال موتورز» و «دویونت» به کار گرفته شده است. سرآغاز این نظریه دراکر به سال ۱۹۵۴ برمی‌گردد. تجارب شخصی من حکایت از آن دارد که هنوز MBO در شرکتهای بزرگ و کوچک اعمال می‌شود و همانطور که در سطور بعد نشان خواهیم داد، این امر به اشتباه انجام می‌شود.

اهداف MBO از سوی «لویسنون»^(۳) به شرح زیر خلاصه شده است:

- (۱) سنجش عملکرد و قضاوت در مورد آن
- (۲) سازگار نمودن عملکرد فردی با اهداف سازمانی
- (۳) تعریف شغل و وظایف مورد انتظار از شاغل
- (۴) کمک به افراد برای رشد کردن
- (۵) بهبود ارتباطات میان زیردستان و فرادستان
- (۶) فراهم آوردن مبنای مناسب برای افزایش پرداخت به کارکنان و ارتقای شغلی
- (۷) افزایش انگیزش
- (۸) کمک به کنترل و یکپارچگی سازمان

نکته اساسی ارائه شده از سوی «لویسنون» که در مقاله کلاسیکش منعکس شده است حاکی از آن است که مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک تکنیک مدیریتی، به دلیل بی‌توجهی به نیازهای عمیق روانشناسانه کارکنان، تکنیکی نارساست. از دید «لویسنون» MBO باید با اهداف فردی آغاز شده و سپس آن اهداف با هدفهای سازمانی مرتبط شود. نکته قابل ذکر آن است که در صورت نامبارزگاری اهداف فردی با اهداف سازمانی، نتیجه حاصل سرخوردگی و آزردهی خواهد بود - احساساتی که اهداف



- مدیریت بر مبنای هدف هنوز زنده و پایدار است، ولی خوشبختانه اهمیت آن در حال کاهش است.
- تکنیک مدیریت بر مبنای هدف اساساً با کارکنان به مثابه موشایی که در جایی پر پیچ و خم قرار گرفته‌اند برخورد می‌کند.

فراگرد MBO را پوچ و باطل خواهند ساخت. اساساً نکته مشابهی نیز از سوی «آرجیس»^(۴) به هنگام بحث در مورد چگونگی توسعه «خود احترامی» در افراد مطرح شده است. به اعتقاد وی «خود احترامی» از توانایی فرد در تعریف هدفهایش ناشی می‌شود؛ این اهداف باید با ارزشها یا نیازهای محوری فرد مرتبط باشند، مسیر دستیابی به آنها شناخته شده باشد و دستیابی به اهداف از تمایلات واقعی فرد ناشی شود.

گرچه «لویسون» مسئله را به درستی طرح کرده است، ولی تعقیب آنچه وی تبیین کرده ناممکن است. به عنوان مثال، سئوالاتی که باید کارفرمایان مطرح ساخته و کارکنان پاسخ دهند، عبارتند از اینکه: «او در زندگی چه کاری می‌خواهد بکند؟»، «به کجا می‌خواهد برود؟»، «چه چیزی باعث خواهد شد تا او در مورد خودش احساس خوبی داشته باشد؟»

پاسخ دادن به این سئوالات برای اکثر ما ناممکن است. در واقع تازمانی که فردی بیش از نیمی از دوران خدمت خود را طی نکرده باشد، به سختی می‌تواند این سئوالات را درک کرده و پاسخی کارساز به آنها بدهد. در واقع، حتی در صورت طرح این سئوالات نیز پاسخها بدون تحلیل روانی کافی به دست نخواهد آمد.

با وجود این، «لویسون» در سطحی عملیاتی‌تر، MBO را به دلایل زیر نارسا می‌داند:

- قابلیت انعطاف لازم را فراهم نمی‌سازد
- با کمیت، در عوض کیفیت سروکار دارد
- به چگونگی تاثیر تکاملهای فردی در شغل بر عملکرد شغلی، توجهی ندارد
- اکثر سرپرستان در مورد ارزیابی کارکنان از آموزش لازم برخوردار نبوده و در هنگام اجرای آن احساس ناراحتی می‌کنند

نظامهای طرح ریزی و بودجه بندی برنامه‌ای (PPBS)

بلافاصله پس از مطرح شدن مدیریت بر مبنای هدف، PPBS با هدف تأمین خردگرایی، کمی‌گرایی و فراگرد، در عرصه تصمیم‌گیری دولتی مطرح شد. این تکنیک در صدد پاسخگویی به این سؤال بود: «چگونه می‌توان فنون جدید مدیریتی را در بودجه بندی فدرالی به کار برد؟» محرک اصلی برای مطرح شدن تکنیک PPBS، کنفرانس خبری رئیس جمهور «لیندون جانسون»^(۵) در تاریخ ۲۵ آگوست ۱۹۶۵ بود جانسون از کابینه خود و مدیران سازمانهای دولتی خواست تا «... نظامی کاملاً جدید و انقلابی در زمینه نظام طرح ریزی و بودجه بندی برنامه‌ای در سراسر دولت فدرال معرفی می‌کنند».

به اعتقاد «نوویک»^(۶) سرآغاز PPBS به زمانهای قبل برمی‌گردد و با شرکت وی در «هیئت تولیدات جنگی»^(۷) و تدوین «طرح مواد کنترل شده»^(۸) به عنوان بودجه‌ای برنامه‌ای که در سال ۱۹۴۲ معرفی شد، آغاز گردید. «نوویک» همچنین مدعی است که نظام مشابهی به وسیله شرکت دوپونت در سال ۱۹۲۴ به کار گرفته شد و ارزیابی «پیتراکر» نیز مؤید آن است.

PPBS و MBO هر دو تکنیکهایی مشابه‌اند. هدفهای PPBS بطور خلاصه شرح زیر است:

(۱) تدوین اهداف بلندمدت

(۲) طراحی استراتژی‌ای برای دستیابی به هدفها

(۳) تدوین طرحی برنامه‌ای
(۴) تبیین مقاصد علمياتی
(۵) تدوین طرحی عملیاتی
(۶) نظارت بر مسائل اجرائی و تغییر طرح در صورت نیاز

اساساً در PPBS مشخص نیست که چه کسی هدفها را مشخص می‌سازد. به نظر می‌رسد این اهداف از سوی کنگره یا هیئت وزیران و یا از خواسته‌های عامه مردم ناشی می‌شود. با مشخص شدن این اهداف مسئله این خواهد بود که چگونه می‌توان آنها را به اقتصادی‌ترین و مقتضی‌ترین روشهای ممکن به اجرا درآورد. البته، این امر درست شبیه به اهداف کسب و کارهای بخش خصوصی است، جز آنکه در اینجا مالکان، مدیران و دیگر مجریان شرکتها اقدام به هدفگذاری می‌کنند. در واقع فرمول تدوین یک طرح از دید «اشتاین»^(۹) بسیار شبیه به توصیه‌های کتابهای درسی معمولی برای تدوین طرحها، یعنی مشخص ساختن علت نیاز به اهداف ناظر بر عملیات، تعیین طرحها و منابع مورد نیاز و مشخص ساختن نتایج مورد انتظار و زمان تحقق آنها است.

PPBS پس از تلاش‌هایی تب‌آلود برای به اجرا درآمدن طی سالهای دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مورد بحث و بررسی مجدد قرار گرفت. در مورد دلایل ناظر بر نارسایی‌های آن به عنوان یک تکنیک مدیریتی می‌توان ساعت‌ها به تفکر پرداخت، ولی حتی مطالعه نه چندان دقیق توصیه‌های آن، سلسله مراتب پیچیده مراحل ناممکن آن در زمینه اجرا را کاملاً مشخص می‌سازد. سرفصلهای ارائه شده از سوی «نوویک» در مورد مراحل مختلف بودجه بندی برنامه‌ای بسیار مطول است. پیچیدگی ذاتی این تکنیک به دلیل نیاز به هماهنگ ساختن اهداف و دیدگاههای مختلف و اغلب متضاد و نیازهای بخشها و سازمانهای مختلف، بیشتر نیز می‌شود. سرانجام، سازشهای نهفته در فراگرد سیاسی غالباً موجب نادیده گرفتن و تعدیل اهداف اولیه می‌شود. در اوایل دهه ۱۹۷۰، این فراگرد بطور کلی روبرو با اضمحلال نهاد آخرین مرجعی که مؤلف توانست در این دو زمینه در

کتابخانه دانشگاه ییابد مربوط به سال ۱۹۷۶ است.

نظریه دیگر بودجه‌بندی بر مبنای صفر^(۱۰) است که در زمان حکومت «کارت» مطرح شد. این مفهوم هم که می‌کوشید فراگرد بودجه‌بندی سازمانهای دولتی را عقلایی کند سرانجام خوبی نداشت و با انتخاب رئیس جمهور ریگان منسوخ و به کنار گذارده شده است.

مدیریت بر مبنای هدف هنوز زنده و پایدار است، ولی خوشبختانه اهمیت آن در حال کاهش است، گرچه شخصاً از حضور این تکنیک در بسیاری از شرکتهای کالیفرنیا آگاه هستم. دلایل شخصی من برای کوچک شمردن مدیریت بر مبنای هدف به عنوان ابزاری مدیریتی متعدد است. این تکنیک، تکنیکی ضدانسانی است. همانگونه که «لوینسون» خاطر نشان می‌سازد، این تکنیک با کارکنان اساساً به مثابه موشهایی که در جایی پروبیچ و خم قرار گرفته‌اند، برخورد می‌کند. دوم MBO متکی بر فرمول است: فراگرد MBO به عنوان ابزار مدیریتی، چون اهداف مورد تقاضا است و تقاضاها معادل یک نوشته توخالی‌اند، MBO این هراس را در بین کارکنان به وجود می‌آورد که ممکن است اهداف متحقق نشود، و بنابه ضرورت چون MBO تنها می‌تواند بر اساس ارقام کمی بیان شود، کیفیت باید نادیده گرفته شود. MBO در عوض تقویت رابطه میان فرادستان و زیردستان، باعث برقراری ارتباطی معکوس میان سرپرستان و زیردستان و بین ادارات کل (دپارتمانها) و قسمت می‌شود. تفکر بنیادین در اینجا فدای اجرا و تحقق برنامه می‌شود. اساساً MBO مدیران را از ایفای نقشهایی چون تشویق‌کننده، تسهیل‌کننده، رایزن خردمند و تحریک‌کننده محروم می‌سازد. تمامی این نقشها جای خود را به فرمول می‌دهد. به اعتقاد من، فرمولی که بیشتر مخرب است تا سازنده.

الفبای نظریه‌های مدیریت

«داگلاس مک گرگور»^(۱۱) در کتاب خود با عنوان «جنبه انسانی سازمان»^(۱۲) دو تئوری را مطرح می‌سازد: تئوری X و تئوری Y.

تئوری X

مک گرگور این تئوری را «دیدگاه سنتی هدایت و کنترل» تعریف می‌کند. به طور خلاصه، بر اساس این تئوری انسانها از کار متنفرند و تمایلی به انجام دادن کار ندارند، بنابراین برای آنکه افراد در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند، نیازمند کنترل، هدایت و اجبارند؛ همچنین انسانها اساساً مسئولیت نمی‌پذیرند، جاه‌طلبی آنها محدود است و در واقع در جستجوی امنیت هستند. مک گرگور همچنین خاطر نشان می‌سازد که بسیاری از استراتژی‌هایی که از سوی سازمانها تعقیب می‌شود صرفاً تطبیقی از تئوری X است که از آن جمله می‌توان به «عدم تمرکز»، مدیریت بر مبنای اهداف، سرپرستی مشاوره‌ای و رهبری دمکراتیک اشاره کرد. چون این برداشت از رفتار انسان بسیار محدود است، مدیران اجرایی را از

سازمان ژاپنی	سازمان آمریکایی
۱ - استخدام مادام‌العمر	۱ - استخدام کوتاه مدت
۲ - ارزشیابی و ارتقاء کند	۲ - ارزشیابی و ارتقاء سریع
۳ - مسیر خدمتی غیر تخصصی	۳ - مسیر خدمتی تخصصی
۴ - سازوکارهای ناپدیدکننده	۴ - سازوکارهای صریح و مشخص کنترل (MBO)
۵ - تصمیم‌گیری جمعی	۵ - تصمیم‌گیری فردی (PPBS، تجزیه و تحلیل هزینه‌ای)
۶ - مسئولیت جمعی	۶ - مسئولیت فردی
۷ - ملاحظات کلی و فراگیر	۷ - ملاحظات بخشی و غیرفراگیر

● مدیریت بر مبنای هدف، مدیران را از ایفای نقش‌هایی چون تشویق‌کننده، تسهیل‌کننده، رایزن خردمند و تحریک‌کننده محروم می‌سازد.

○ تئوری X تئوری «دیدگاه سنتی هدایت و کنترل» است و حال آنکه تئوری Y چند بعدی بودن ویژگی‌های انسان‌ها را به عنوان یک فرض مسلم می‌پذیرد.

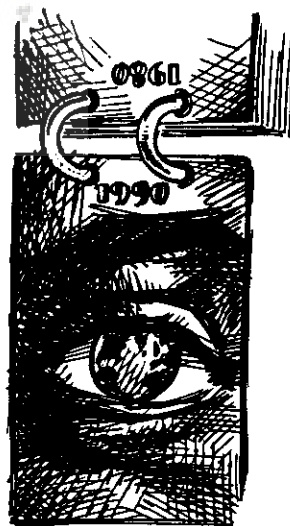
بهره‌مندی از توان بالقوه انسانی برای رشد، استمرار آموزش و تطبیق انتخابی در استراتژی مدیریتی محروم می‌سازد. متأسفانه به نظر می‌رسد که هنوز اکثر مدیران زیردستان خود را با همین دید نگاه می‌کنند.

تئوری Y

مک گرگور برای جایگزین کردن تئوری دیگری به جای تئوری X، نیاز به همسو کردن اهداف فرد و سازمان را پیشنهاد می‌کند. این نظر درست همان مسئله‌ای است که سه سال بعد «آرگریس»^(۱۳) در کتابش با عنوان «همسو کردن فرد و سازمان»^(۱۴) با آن درگیر شد. تئوری Y، برخلاف تئوری X چند بعدی بودن ویژگیهای انسانها را به عنوان فرضی مسلم می‌پذیرد. بر اساس این تئوری، افراد ذاتاً از کار تنفر ندارند، قادر به خود هدایتی و خودکنترلی‌اند، قادر به فراگیری هستند و در شرایط مناسب به دنبال قبول مسئولیت نیز می‌باشند، خلاق و مبتکرند و در محیط کار تنها بخشی کوچک از پتانسیل خلاقه آنها بروز می‌کند.

با وجود این، مک گرگور نیز در تشریح چگونگی به اجرا درآوردن تئوری Y چندان موفق نیست و می‌نویسد... «همسو کردن، تأمین آنچنان شرایطی است که اعضاء سازمان بتوانند به وسیله هدایت تلاشهایشان در جهت موفقیت سازمان، بتوانند به بهترین شکل به اهداف خود دست یابند».

مسئلاً این حالت ایده‌آل است، ولی اهداف فرد و سازمان می‌باید



همسو و موافق یکدیگر باشند - حالتی که به اعتقاد من به ندرت پیش می آید.

تئوریهای J و Z

آخرین یافته‌ها در عرصه نظریه مدیریت مواردی هستند که از فنون مدیریت ژاپنی اخذ شده است.

تئوری J شکل ژاپنی مدیریت است؛ تئوری Z، تطبیق سازمانهای امریکایی با شکل ژاپنی مدیریت می‌باشد. «اوچی»^(۱۵) تفاوت‌های میان سازمانهای ژاپنی و امریکایی را مشخص ساخته که خلاصه آن در نگاره ۱ مطرح شده است.

بر اساس تعریف «اوچی» مکانیزم‌های تولیدی کنترل عبارتند از فلسفه مدیریت، اهداف نمایانگر خواسته‌های مالکان، کارکنان و دولت. اهداف براساس مجموعه اعتقادات و نظراتی در مورد اینکه چه نوع راه‌حلهایی در سازمان کار ساز است، چه کسی باید تصمیم بگیرد، چه نوع کالاهایی باید ساخته شود و نظایر آن، تعریف شده است. متأسفانه این تعریف از سازوکارهای تولیدی کنترل آن چنان مبهم است که قابلیت اجرایی ندارد. به نظر می‌رسد که این تعریف محصول جنبه‌هایی از فرهنگ ژاپنی‌هاست که بر سازگاری، تصمیمات اجتماعی، و در نتیجه حمایت از مسئولیت فردی تأکید دارند.

احتمالاً معروف‌ترین شرکت استفاده‌کننده از تئوری Z در ایالات متحده، «شرکت الکتریکی لینگولن»^(۱۶) واقع در کلوند اوهایو^(۱۷) است. این شرکت پیش از ژاپنی‌ها اصول مدیریتی‌ای بسیار شبیه به مدل آنها (که اکنون با عنوان تئوری Z معروف است) را مورد استفاده قرار داد. خط‌مشی‌های شرکت به گونه‌ای تدوین می‌شد که در سالهای مختلف با شرایط متغیر همگامی داشته باشد و در سال ۱۹۵۸ شرکت مزبور به خط‌مشی «ممنوعیت برکناری از خدمت»^(۱۸) - که از خصوصیات برجسته شرکت‌های ژاپنی است - رسمیت بخشید. گفتنی است که خط‌مشی‌های شرکت، سالها قبل از مطرح شدن تئوری Z، یعنی از حدود سال ۱۹۱۹، شباهتهای زیادی با آن داشت. امروزه، شباهتهای مدیریت شرکت با مدیریت ژاپنی بسیار زیاد است، هرچند که این مدیریت در ایالات متحده نشو و نما یافته است. آن بخش از جنبه‌های مدیریت شرکت لینگولن که در موازات مدیریت ژاپنی قرار دارند عبارتند از:

- (۱) استخدام تضمین شده
- (۲) مشارکت کارکنان
- (۳) کنترل کیفیت به عنوان مسئولیتی فردی
- (۴) حاکمیت قوی مدیریت
- (۵) توجه تقریباً پدر مآبانه مدیریت نسبت به رفاه کارکنان
- (۶) برنامه‌ریزی دقیق تولید که به وسیله فنون جابجایی درست به موقع حمایت می‌شوند
- (۷) ریاضت‌کشی، نبود تسهیلات حاشیه‌ای برای کارکنان و مدیریت
- (۸) دستیابی سهل و آسان به مدیران ارشد

شرکت الکتریکی لینگولن نه تنها دارای آن چیزی است که تئوریهای مدیریت برای نمودار سازمانی پهن لازم می‌دانند، بلکه اساساً این شرکت هیچگونه نمودار سازمانی ثابت ندارد. «شارپلین»^(۱۹) می‌نویسد:

● تئوری J شکل ژاپنی مدیریت و تئوری Z تطبیق

سازمانهای امریکایی با شکل ژاپنی مدیریت است.

○ دیگر مدیران نمی‌توانند بیش از این بر مدل‌های مکانیکی و ساده‌انگارانه رفتار سازمانی تکیه کنند.

● منظور از تئوری E این است که مدیران باید سبک مدیریتی تدوین کنند که از بهترین فلسفه، روش‌ها و سبک‌ها ناشی شده باشد تا بتوانند با چالش‌های دهه ۱۹۹۰ مقابله کنند.

«دانشکده بازرگانی هاروارد»^(۲۰) نمودار سازمانی‌ای برای شرکت تهیه کرد، ولی مدیریت شرکت بر این اعتقاد بود که نمودار تأثیر تخریبی خواهد داشت.

«دبلیو ادواردز دمنینگ»^(۲۱)، که یک امریکایی است، در رابطه با چگونگی دستیابی به کیفیت بهتر در سال ۱۹۵۰ سخنرانی برای اتحادیه‌های دانشمندان و مهندسان ژاپنی ایراد کرد. در سال ۱۹۶۰، دمنینگ مدال درجه دو «گنجینه مقدس»^(۲۲) که بزرگترین افتخار اهدایی ژاپنی‌ها به افراد خارجی است را دریافت کرد. دمنینگ دومین دریافت‌کننده این مدال است، و نفر اول «ژنرال داگلاس مک آرتور»^(۲۳) بود. دمنینگ به دلیل همکاری موفقیت‌آمیز با ژاپنی‌ها معروف شد و سرانجام توانست نظر صنایع امریکایی را نیز نسبت به این مسئله جلب کند. از سال ۱۹۸۰ وی سمت مشاور را در شرکت‌های فورد^(۲۴)، آت‌وتی^(۲۵) و جنرال الکتریک^(۲۶) و بسیاری از دیگر شرکت‌ها عهده‌دار بوده است. در سال ۱۹۸۶، دمنینگ کتابی تحت عنوان «آن سوی بحران»^(۲۷) منتشر کرد که در آن فلسفه مدیریت خود را تشریح کرد، که امروزه تحت عنوان «۱۴ نکته» معروف است. به اعتقاد من «۱۴ نکته» تا حدی زائد است، ولی جوهره آنها عبارت است از: تأکید بر کیفیت از طریق نهادی کردن کیفیت در سیستم تولید، تغییر فنون مدیریتی امریکایی MBO و دیگر فنون کمی برای بیرون کردن ترس و نگرانی از منحل‌کار، تدوین برنامه‌های دقیق برای تعلیم و تربیت و بازآموزی. ولی سؤال این است که فنون مدیریت امریکایی چگونه باید باشد؟

پیشنهادهای و نتیجه‌گیری

به اعتقاد من مدیران غربی باید رویکرد کاملاً متفاوتی در رابطه با مدیریت اتخاذ کنند. دیگر مدیران نمی‌توانند بیش از این بر مدل‌های مکانیکی و ساده‌انگارانه رفتار سازمانی (تئوری X و تئوری Y) تکیه کرده و یا بر مدیریت بر مبنای فرمول (PPBS)، بودجه بندی بر مبنای صفر و نظایر آنها متکی باشند، در عوض من تئوری E را پیشنهاد می‌کنم.

تئوری E

E در اینجا نماینده واژه «گلچین کردن»^(۲۸) است. منظور از این تئوری آن است که مدیران باید سبک مدیریتی تدوین کنند که از بهترین فلسفه، روش‌ها و سبک‌ها ناشی شده باشد تا بتوانند با چالش‌های دهه ۱۹۹۰ مقابله کنند. آنچه در زیر خواهد آمد نقاط برجسته تئوری E است:

(۱) انسان‌ها عناصری پیچیده‌اند. همه ما ترکیبی از ویژگی‌های تئوری X و تئوری Y را دارا هستیم. گاهی اوقات، به ویژه در محیط‌های نگرانی‌آور

و ناراحت کننده‌ای که به وسیله فوننی همچون MBO به وجود می‌آیند، از کارکردن تنفر پیدا می‌کنیم. در زمانی دیگر ما از ویژگیهای انسانی فهرست شده در تئوری Y پیروی می‌کنیم. نکات پیشگفته مؤید آن است که ما نمی‌توانیم انسانها را دقیقاً در این دو مقوله تقسیم‌بندی کنیم.

این ویژگیها در تمام انسانها وجود دارد که در مقاطع مختلف یک گروه از آنها قابل تشخیص است. مدیران باید بیاموزند که در چه زمانی رفتار مبتنی بر تئوری X و در چه زمانی رفتار مبتنی بر تئوری Y از افراد سر می‌زند تا بتوانند براساس آن واکنش مناسب از خود نشان دهند. اما سؤال این است که چگونه؟ پیشنهاد من آن است که زمان آن فرا رسیده تا «آموزش حساسیت»^(۲۹) را که تا حد زیادی به کنار گذاشته شده، مجدداً احیاء کرده و به اجرا درآوریم. به اعتقاد من مدیریت یک هنر است، از این رو، «علم مدیریت» اساساً یک نقیض است. یک مدیر خوب باید برای هدایت مناسب و تحریک کارکنان، هم تلقین کننده و هم همدرد و غمخوار آنها باشد. تجربه من حاکی از آن است که اکثر مدیران در مورد چگونگی انتقاد سازنده یا ارزیابی و تقویم عملکرد شغلی زیردستان از آموزش لازم برخوردار نگشته و یا از آن اطلاع کافی ندارند.

(۲) همانند فونن به کار گرفته شده از سوی «دمنگ» و «شرکت الکتریکی لینکولن» از تکنیکهایی استفاده کنید که ترس و نگرانی را از محیط کار خارج سازید. ما نمی‌توانیم بر کیفیت تاکید کنیم و در همان حال بر تحقق اجباری اهداف و مقاصد که براساس ماهیتشان به سمت عوامل کمی گرایش دارند، اصرار ورزیم. اگر مدیران بیاموزند که واژه‌های «آرزوها و رؤیاهای»^(۳۰) را جایگزین «اهداف و مقاصد»^(۳۱) نمایند، بسیار سودمند خواهد بود. این امر واقعیت را مجدداً در انتظارات مدیریتی زنده خواهد کرد، امیدها دیگر عنصری خیالی نخواهند بود.

(۳) برای بقای سازمان دیدگاهی بلندمدت اتخاذ کنید. عملکردهای جاری، بی‌نهایت به کوتاه‌مدت گرایش دارند. پاداش بلافاصله نصب کسانی می‌شود که منافع سریع به دست آورند، بنابراین پادشاهی مدیریتی سریع به یک هنجار تبدیل شده‌است. شواهد حاکی از آن است که تنها کسانی از امکانات مالی بهره‌مند می‌شوند که منافع زودرس به دست آورند، در غیر این صورت این افراد به کنار گذاشته شده و واحدهای زیربشان منحل خواهد شد. منافع باید نتیجه تأمین رضایت مشتریان باشد، که این امر به معنای کالاها و خدمات با کیفیت بالا و قیمت رقابتی است. (۴) امروزه رقابت به امری فراگیر تبدیل شده و بقا و حیات سازمان با آن ملازم یافته است. برای رقابت کردن، هزینه‌ها باید کنترل شود. ایالات متحده در سالهای دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در این زمینه موفق نبوده و توانایی خود را برای رقابت و تبدیل شدن به یک تولیدکننده متعالی از دست داده است. با وجود این رقابت با کشورهای تازه صنعتی شده هم‌اینک مورد توجه ژاپنی‌ها می‌باشد. در مقایسه با هنگ‌کنگ، تایوان، سنگاپور و کره جنوبی، ژاپنی‌ها از تولیدکنندگانی با ارزش بالاترند.

توجه به هزینه تولید برای آمریکا و غرب یک «باید» است. این «باید» باید متضمن کاهش نسبت افراد به ماشینها باشد. اتوماسیون و استفاده از آدم‌واره‌ها (روباتها) و نظایر آنها برای توجه به مسئله قیمت برای مدیریت کاملاً ضروری است. این امر همچنین، بر خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد و درآمدهای متفرقه مدیریت و مزایای حاشیه‌ای کارکنان تاثیر خواهد داشت، به عبارت دیگر استفاده از این روشها پادشاهی مدیریتی را کاهش می‌دهد، حقوق و دستمزد کارکنان را بیشتر خواهد کرد و مزایای

حاشیه‌ای را محدود خواهد ساخت.

(۵) تحقیق و توسعه هم برای تولید کالاهای جدید و هم برای فون تولید و بازاریابی باید از موقعیت مهم‌تری برخوردار شود. علیرغم رقابت کشورهای تازه صنعتی شده، اتحاد آینده اروپا به عنوان بازاری واحد در سال ۱۹۹۳ و انتقال کنترل هنگ‌کنگ به چین در سال ۱۹۹۷، هیچ کشوری از این اتفاقات راضی نخواهد شد. دولت چین هنوز مشخص ساخته است که در این رابطه چه کاری خواهد کرد. چین جمعیتی بالغ بر یک میلیارد و دوست میلیون نفر دارد که باید برای آنها غذا، پوشاک و مسکن تهیه کند. چین تولیدکننده کم هزینه آینده خواهد بود.

(۶) مشارکت کارگران در تصمیمات ناظر بر تولید، کیفیت و طراحی تولید باید افزایش یابد. دواير کنترل کیفیت و تلاشهای تیمی مشابه میان کارگران و سرپرستان، دیارتانها و قسمتها و احتمالاً حتی میان شرکتها به امری فراگیر تبدیل خواهد شد (حتی هم‌اینک نیز تضییقات ضد تراست در برخی صنایع آمریکا در حال کاهش است، چرا که دولت در صدد است تا کسر بودجه خود را کاهش داده و قدرت رقابتش را افزایش دهد). دیگر آمریکا قادر به تأمین بار مالی تجمل‌طلبی میان اجزای مختلف فراگرد تولید نخواهد بود. کارکنان باید در تمامی جنبه‌های تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند، و خواهند داشت. همکاری در عوض حذف و نادیده گرفتن دیگران در آینده به یک هنجار در فراگرد تولید تبدیل خواهد شد. «کل» باید از مجموع اجزایش بیشتر باشد تا بتواند بقا و دوام یابد.

نکات پیش‌گفته، «پیش‌بینی‌های» من برای مدیریت در دهه ۱۹۹۰ است. در اینجا لازم است به علامت سؤال قرار گرفته پس از عنوان مقاله اشاره کنم. من قویاً بر این اعتقادم که انسانها نمی‌توانند آینده را پیش‌بینی کنند. اگر ما می‌توانستیم چنین کاری انجام دهیم، همگی افرادی خوشبخت بودیم. با وجود این، آنچه گفته شد ظاهراً براساس رخدادهای اخیر، روندهای آینده خواهند بود. فقط زمان است که این پیش‌بینی‌ها را تأیید یا رد خواهد کرد.

در ارتباط با بهبود مدیریت

چه ارتباطی میان این پیشنهادات با بهبود مدیریت وجود دارد؟ هیچیک از تکنیک‌های مورد استفاده در متون جاری مدیریت نمی‌تواند راه حل تمامی مشکلات باشد. همه مدیران باید از خط‌مشی مکانیکی توصیف مدیریت خودداری کنند. هیچ جایگزینی برای تعیین دقیق مشکلات وجود ندارد، و انجام دادن این کار به توان تحلیلی قابل توجهی نیاز دارد. هیچیک از متون مشکلات جاری مبتلا به یک مدیر را مشخص نخواهند ساخت. مشکلات شرکت، قسمت یا دپارتمان معمولاً منحصر به فرد است. اکثر مشکلات از ماهیت «خاص و ویژه» برخوردارند. برای آنکه بتوان به مدیری کارساز تبدیل شد، لازم است که مدیران توانایی خود در زمینه تشخیص مشکلات را افزایش دهند. در پزشکی، تشخیص ۹۰ درصد معالجه است و این امر در مورد مشکلات تجاری نیز مصداق دارد. متأسفانه، برخلاف آنچه در پزشکی یا مهندسی دیده می‌شود، هیچگونه مرجع جامع و آماده‌ای شامل راه‌حلهای خاص مشکلات تجاری وجود ندارد. همانطور که مشکلات منحصر به فردند، راه‌حلهای نیز منحصر به فرد و یگانه‌اند.

قدرت عظیم اندیشه‌های کوچک

بقیه از صفحه ۲۸

مدیریت یک شرکت با طفره رفتن از قبول ریسک اقدامات تازه، خطر بزرگتری را که همانا غافلگیری در مقابل اتفاقات جدید است به جان می‌خورد. چنین ریسکی حتی برای بزرگترین شرکتها قابل تحمل نیست و درعین حال حتی کوچکترین شرکتها نیز نباید خود را در معرض آن قرار دهند. □

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1 - CLOUD HENRY SAINT SIMON | 15 - PERRY BRIDGMAN |
| 2 - J.B.SAY | 16 - RUDOLPH CARNAP |
| 3 - CREDIT MOBILIER | 17 - MASS MARKET |
| 4 - PEREIRE | 18 - CLASS MARKET |
| 5 - JAY COOKE | 19 - DUPONT |
| 6 - J.P.MORGAN | |
| 7 - ZAIBATSU | |
| 8 - RUDOLF HILFERDING | |
| 9 - FINANCE CAPITAL | |
| 10 - PERKIN | |
| 11 - WILLARD GARFIELD WESTON | |
| 12 - SEARS, ROEBUCK & CO | |
| 13 - SAUL POLK | |
| 14 - THOMAS J. WATSON | |

مدیریت در دهه ۱۹۹۰

بقیه از صفحه ۳۳

دوم آنکه، هیچ فردی به تنهایی نمی‌تواند همه مشکلات، در همه زمانها را حل کند. هیچکس تمامی خصوصیات فردی یا دانش کافی برای تبدیل شدن به «نمونه و الگویی» برای مدیران را ندارد. آنچه ضرورت دارد، تشخیص محدودیتهای هر فرد و تلاش برای کمک به وی در هنگام ضروری است. ولی چه نوع کمکهایی؟

(۱) گام اول بحث و مشورت با افراد ذیربط در مورد مشکل موردنظر است. به همکاران و زیردستان خود اطمینان کنید. در مورد مشکل با کسانی که ارتباط نزدیکی با آن دارند، صحبت کنید. واژه از مد افتاده این کار، «طوفان مغزی»^(۳۲) است. اگر شرکت موردنظر آنچنان کوچک است که بخش بندی وظایف در آن غیر ضروری است، جلسه‌ای با حضور تمامی کارکنان تشکیل دهید. کارتهایی بر روی میز قرار دهید. وقتی کارکنان بدانند مشکلی وجود دارد که باید حل شود، آنچنان مبتکرانه و با علاقه برخورد خواهند کرد که مطمئناً باعث تعجب شما خواهند شد. چراکه شغل و درآمد آنها و همچنین مدیران در گرو حل مشکل است.

(۲) در هیئت مدیران، شورای مشورتی مدیریت یا گروههای مشابه، از افرادی با دید باز و متنوع و متفاوت استفاده کنید. برای تعیین مشکلات خود را کاندید کنید و در کمک کردن به دیگران با دستی باز و رویی گشاده برخورد کنید.

(۳) اگر به چنین گروهی دسترسی ندارید، از طریق استفاده از توصیه‌های مشاورانی که در رابطه با مشکلات موردنظر تخصص دارند، استفاده کنید. دانشگاههای محلی منبعی عالی و بالنسبه ارزان قیمت برای کسب نظرات تخصصی در زمینه‌ها و موضوعات مختلف محسوب می‌شوند. اساتید این دانشگاهها در مورد مشکلات خود مدتهای مدید به تفکر و اندیشه پرداخته‌اند.

بهبود مدیریت نیازمند اعتراف و اعتقاد به این عقیده است که هیچ فردی به تنهایی نمی‌تواند مشکلات یک سازمان را حل کند.

پانویسها:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1 - WREN | 17 - CLEVELAND, OHIO |
| 2 - PETER EDRUCKER | 18 - NO LAY - OFF |
| 3 - LEVINSON | 19 - SHARPLIN |
| 4 - ARGYIS | 20 - HARVARD BUSINESS SCHOOL |
| 5 - LYNDON JOHNSON | 21 - W.EDWARDS DEMING |
| 6 - NOVICK | 22 - SACRED TREASURE |
| 7 - WAR PRODUCTION BOARD | 23 - GENERAL DOUGLAS MAC ARTHUR |
| 8 - CONTROLLED MATERIALS PLAN | 24 - FORD |
| 9 - STEINER | 25 - AT&T |
| 10 - ZERO - BASED BUDGET | 26 - GENERAL ELECTRIC |
| 11 - DOUGLAS MC GREGOR | 27 - OUT OF CRISIS |
| 12 - HUMAN SIDE OF ENTERPRISE | 28 - ECLECTIC |
| 13 - ARGYIS | 29 - SENSITIVITY TRAINING |
| 14 - INTEGRATING THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATION | 30 - WISHES AND DREAMS |
| 15 - OUCHI | 31 - GOALS AND OBJECTIVES |
| 16 - LINCOLN ELECTRIC COMPANY | 32 - BRAIN STORMING |

آورهد پروژکتور،

دستگاههای رابط بین اورهد و کامپیوتر

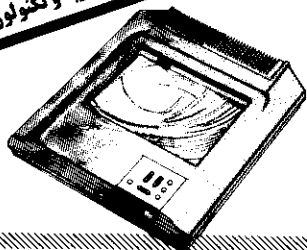
و... سایر وسایل بصری

3M



برای برگزاری جلسات مؤثر و موفق با ما مشورت کنید.

انتخابی ممتاز، آمیخته از تجربه و تکنولوژی پیشرفته



تلفن ۶۸۵۳۵۶ - ۶۸۵۵۲۲
تلفن ۶۸۱۵۷۶