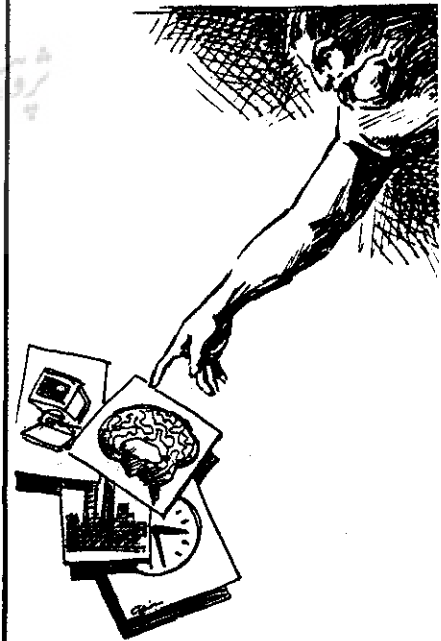


قطب‌های جدید مدیریت

ترجمه: محمدباقر صارمی مدیر طرح
و برنامه شرکت بازرگانی ایدرو

منبع اصلی:
MANAGEMENT'S NEW GURUS
BUSINESS WEEK \ AUGUST 31, 1992



پرسش‌های امتحانی مدیریت در دهه
۱۹۹۰ می‌تواند چنین باشد:

- ۱- آیا شما در یک سازمان یادگیرنده کار می‌کنید؟
- ۲- آیا رئیس در مورد مهندسی مجدد جریان کار صحبت می‌کند؟
- ۳- آیا معماری تشکیلاتی، شرکت شما درست است؟
- ۴- آیا شما یک رقابت‌کننده در زمان مناسب هستید؟
- ۵- آیا شرکت شما «شایستگی‌های اصلی» خود را به کار می‌گیرد؟

چه می‌گویند؟ اگر شما با این مقوله‌ها و متفکران مدیریت که آنها را ابداع کرده‌اند آشنا نیستید، به سختی می‌توانید خود را یک مدیر کاملاً مدرن امروزی حساب کنید. بدتر آنکه شما و شرکت شما ممکن است در پیشی گرفتن از رقیب در بازار پر رونق ایده‌های تجاری شکست بخورید. مطمئناً شما بخش‌ها و قطعاتی از ۲۵ کتاب پیتر دراگر را خوانده‌اید و بهترین ایده‌های ادواردز دمنینگ را درباره کیفیت مطالعه و درک کرده‌اید. ولی دراگر حالا ۸۲ ساله و دمنینگ ۹۱ ساله است.

تام پیترز متفکری است که شاید بیشترین نقل قولها از او می‌شود و تاکنون دوام آورده است. ولی او سالها است که بیشتر، اندرزهایی مانند «با مشتری خود روراست باشید، تحویل داده است».

با این وجود دورنمای کلی سرعت در حال دگرگونی است.

رقابت به طور فزاینده‌ای جهانی می‌شود، تکنولوژی سرعت توسعه می‌یابد و نیروی کار عمیقاً در حال تغییر است.

زبان جدید

این فشارها مدیران را بیش از هر زمان دیگر برای رهیافت‌های تازه حریص می‌کند. شرکت‌های آمریکایی سال گذشته ۱۳/۹ میلیارد دلار برای مشاوره خارج از شرکت

پرداخته‌اند که بسیار بیشتر از مبلغ ۷ میلیارد دلاری است که تنها ۵ سال پیش خرج کرده‌اند. خوانندگان آمریکایی سال گذشته بیش از ۵۰۰ میلیون دلار برای کتابهای تجاری، کارت ویزیت سنتی برای آشنائی با افکار پیتر دراگر پرداختند. این اشتیاق خوانندگان برای اطلاع از ایده‌ها، پاسخ این نکته است که چرا تمامی نسل جدید متفکران علم مدیریت، اکثراً در سنین ۴۰ تا ۵۰ سالگی برای تصاحب جای پیرمردان بزرگ صاحب اندیشه کسب و کار تجاری آمریکا به حيله‌گری مشغولند. این قهرمانان تغییر، در حال ایجاد یک زبان جدید تجاری هستند که همراه با آن ایده‌هایی برای کمک به اداره بهتر شرکتها طرح ریزی شده است.

با آنکه بیشتر این دانشمندان فعالیت تجاری ندارند - و بیشتر در محافل آکادمیک و موسسات مشاوره‌ای کار می‌کنند - ولی افکار آنها هم‌اکنون به اتاق‌های هیات مدیره و کارخانه‌های سراسر دنیا راه یافته است. در میان شرکت‌های طرف مشورت این متفکران، یک اندیشه رشد یابنده وجود دارد که منبع اصلی تجارت، سرمایه، کارکنان یا کارخانه نیست بلکه دانش و اطلاعات است. به گفته ربرت گالرین، کسی که رئیس هیات مدیره شرکت «موتورولا» است و آن شرکت را به خط مقدم نهضت کیفیت رهبری کرده است: «ایده‌ها کلید موفقیت هستند، متفکران مدیریت بسیار بانفوذند. آنها توسعه دهنده و ترویج کننده ایده‌های کلیدی هستند».

البته بسیاری از نظریه‌های جدید مدیریت، همان تئوری‌های دیروزی است که مجدداً گرم شده و با چاشنی حرف‌های جدید تغییر قیافه داده است. سایر ایده‌ها، اوهام خوشایندی است که پیامبران قلابی عرضه می‌کنند. اینان مدیران را متقاعد می‌کنند که راه حل آنها، تغییرات وسیع را آسان می‌کند. آقای مایکل استفان رئیس عملیات بین‌المللی شرکت AETNA LIFE & CASUALTY هشدار می‌دهد که «متفکران

عقاید متفکران جدید مدیریت

سازمان یادگیرنده THE LEARNING ORGANIZATION

چارچوب فکری سازمان‌های آینده برای مفهوم استوار است که موفقیت بر یادگیری متمرکز است.

مهندسی مجدد REENGINEERING

این اصطلاح برای تفکر اساسی و طراحی ریشه‌ای مجدد روی یک سیستم بازرگانی بکار می‌رود و بر بازبینی کامل طرح‌های مشاغل، ساختار تشکیلاتی و سیستم‌های مدیریت اصرار دارد. کارها باید حول نتایج آن سازماندهی شود و نه حول وظایف و کارهای ویژه.

صلاحیت‌های اصلی CORE COMPETENCIES

این ایده بر آنست که شرکت‌ها باید بر محور اموری که آنها را به بهترین نحو انجام می‌دهند شناسایی و سازماندهی شوند. استراتژی شرکت نباید بر مبنای محصولات و بازارها باشد بلکه باید بر شایستگی‌هایی که به شرکت امکان دستیابی به چندین بازار را می‌دهد و پیروی از آن برای رقبا مشکل است مبتنی باشد.

معماری تشکیلاتی ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE

این تشبیه مدیران را مجبور می‌کند به طور وسیع‌تری در مورد سازمان از آن جهت که چگونه کار، کارکنان و ساختارهای رسمی و غیر رسمی با یکدیگر انطباق دارند، فکر کنند. این کار به خودگردانی گروه‌های کاری و اتحاد استراتژیک منتهی می‌شود.

رقابت زمانی TIME - BASED COMPETITION

این باور که زمان معادل پول، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری است. طرفداران این ایده عقیده دارند که زمان نیز مانند هزینه‌ها، قابلیت اداره کردن دارد و یک منبع مزیت رقابتی در سراسر هر جریان کار در سازمان است.

مدیریت، امید، اعتماد، آینده و خوشحالی می‌فروشد و تمام این اشخاص فروشنندگان خوبی هستند. ولی تغییر، یک جریان پرزحمت است و هیچ دستاوردی بدون زحمت حاصل نمی‌شود. من برای اثبات آن رنجها کشیده‌ام». اگر بیشتر پیشنهادهایی که این دسته از متفکران، در سمینارها، سخنرانی‌ها و نوشته‌های بی‌انتهایشان ارائه می‌دهند، مفرغ باشد، طلای واقعی نیز از همانجا بیرون می‌آید. تعدادی از این الهام‌های جدید در مدیریت مدرن اثر عمیقی روی برخی از شرکتهای بزرگ داشته است. برای مثال: شرکت ایستمن کداک و آمریکن اکسپرس به توصیه‌های مایکل هامر ابداع‌کننده اصطلاح «مهندسی مجدد» REENGINEERING توجه کردند. وی این اصطلاح را برای تشریح بازبینی اساسی و طراحی مجدد یک سیستم تجاری ابداع کرده بود. گفتنی است که این دو شرکت برای مهندسی مجدد، مدیران ارشد تعیین کردند.

اصطلاحات غریب

در شرکت زیراکس نیز همین‌گونه عمل شده است. پل الایر، رئیس هیات مدیره معتقد است که بیشتر ادبیات مدیریت امروز را باید به زباله‌دانی ریخت. ولی در مورد کار دیوید نادلر، رئیس گروه مشاوران دلتا و چهره پنهان در پشت تجدید سازمان وسیع شرکت زیراکس نظر او چنین نیست. نادلر ۴۳ ساله، استاد دانشگاه که اینک کار مشاوره می‌کند، متفکر و ابداع‌کننده «معماری تشکیلاتی» است، اصطلاحی که او برای توصیف شکلی جدید از ساختار شرکت برای حصول تدریجی به «تیم‌های کاری خودگردان» در «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا» ابداع کرده است. این زبان مخصوص ممکن است غریب باشد ولی آقای الایر ایده‌های نادلر را وسایلی برای برانگیختن تفکر جدید در داخل شرکت می‌داند. به گفته الایر، «اگر شما مدت نسبتاً طولانی در یک شرکت باشید، خود شما بخشی از فرهنگ شرکت خواهید شد و مشکل است که مشتاق باشید به ایده‌های جدید گوش دهید. از همین رو نظرات نادلر می‌تواند در تسهیل جریان کمک کرده و روشن‌بینی ایجاد کند».

متفکران جدید، ایده‌های دراکس - بردبارترین متفکر مدیریت معاصر - را بازنویسی نمی‌کنند بلکه اغلب با افزودن ایده‌ها

شروع کرده‌اند. ایده‌های آنها عموماً یک مذهب سخت‌گیر است تا صحبت‌های خوشایند انجیل «مدیر یک دقیقه‌ای» ONE MINUTE MANAGER که پر فروش‌ترین کتاب مجموعه «در یک دقیقه» در دهه ۱۹۸۰ بود. اندیشمندان جدید مدیریت به دگرگونی عمیق و انقلاب گونه باور دارند تا تغییرات اصلاحی.

شبکه گسترده

متفکران جدید مدیریت در این مساله توافق دارند که «کوچکتر بهتر است». اغلب آنان نیز عقیده دارند که مدیریت به‌جای سازماندهی بر مبنای وظایف، باید خود را براساس فرایند کار، نظیر انجام سفارش، سازمان دهد. این کار مستلزم انعطاف سازمان در مقابل ساختار داخلی خود و قرار دادن تمرکز آن بر جوابگویی به نیازهای مشتریان است - به هرکجا که تعلق داشته باشند - آنها عموماً توافق دارند که زمان

و ابزار جدید به آنچه دراکس «روش مدیریت» می‌نامید ایده‌های او را نو می‌کنند. علاوه بر نادلر و هامر، درخشان‌ترین و بانفوذترین متفکران جدید علم مدیریت عبارتند از:

«پیتر سنچ»، محقق انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) که به آرامی سخن می‌گوید و نظریاتش در موضوع چگونگی یادگیری مدیران و شرکتها متمرکز است، «پاراهالاد»، استاد دانشگاه میشیگان کسی که برنامه‌ریزی استراتژیک را متحول کرده است. «لاولر»، عضو فرهنگستان کالیفرنیا و کسی که مرزهای اختیار دادن به کارکنان را گسترش داد، و «جرج استالک»، مشاوری که طرفدار اصلی رقابت مبتنی بر زمان است.

متفکران جدید همگی مبلّغ موضوع یکسانی نیستند بلکه چندین عقیده را بنظر مشترک تبلیغ می‌کنند. برای کسانی که تازه

برای هرکاری می‌تواند کوتاهتر شود، گروه‌های خودگردان، گرفتاری‌ها و مسائل زیادی را در موضوع اشتغال کنار می‌گذارند، و اینکه شرکتها به شدت نیاز دارند که شبکه ارتباطی با مشتریان، فروشندگان و رقبا ایجاد کنند تا مزیت رقابتی بیشتری به دست آورند. بسیاری از این متفکران نیز شبکه‌های گسترده‌ای مبتنی بر مفاهیم را به طور غیر معمول، با بنیان نهادن ایده‌های خود بر تئوری‌ها و تجربیات به عاریت گرفته شده از دنیای غیرتجاری، می‌گسترانند. برای مثال، نادلر بیشتر از تاریخ و فلسفه معماری الهام می‌گیرد و با استعاره از آن مدیران را به سوی دگرگونی هدایت می‌کند.

چارلز هندی، متفکر مشهور انگلیسی، درسهائی از جان کیتز و برنارد شاو شاهد مثال می‌آورد. برای نمونه، در چالش با مدیران برای آنکه شجاعانه‌تر عمل کنند، هندی اشاره می‌کند که شاو یک بار مشاهده کرد که تمام پیشرفت بستگی به مردی غیرمنطقی دارد. هامر، ۴۴ ساله از تجربه خود به عنوان استاد علوم کامپیوتر سابق برای تنظیم مفهوم ابداعی خود یعنی مهندسی مجدد استفاده می‌کند.

هامر سال گذشته سراسر آمریکا را زیر پا گذاشت و بیش از صد گفتار درباره احکام خود، که گستاخانه آنها را دستورهای یک آئین جدید مدیریت می‌داند، ایراد کرد. به گفته او این یک آئین است زیرا مستلزم آن است که باور کنیم که راههای دیگری برای انجام امور وجود دارد و این به ایمان نیاز دارد.

به همین ترتیب، «پیتر سنچ» محقق انستیتو تکنولوژی ماساچوست، از روانشناسی و نظریه تعلیم و تربیت برای تشبیه در مفهوم ابداعی خود تحت عنوان «سازمان یادگیرنده» استفاده می‌کند.

او به هزاران مدیر در شرکتهائی نظیر فورد موتور، فدرال اکسپرس، پروکتراند گمبل می‌گوید که شرکتها نیز مانند مردم، توانائی‌های مختلفی دارند و می‌توان این توانائیها را ارزیابی کرد و از تجربیات آنها آموخت. «سنچ» که پایه افکارش را بر چگونگی یادگیری بهتر مدیران و شرکتهای آنها بنا نهاده است عقیده دارد که «عدم توانائی یادگیری به شدت به سازمانها و صنایع زیان می‌رساند».

گامی به عقب

برخی از متفکران جدید در برانگیخته‌ترین نظریاتشان، مفاهیم متداول مدیریت را وارونه می‌کنند. همین چند سال پیش بود که این منطق به مدیران فروخته می‌شد که رهبری قوی همراه با فرهنگ بردباری در شرکت، امر مطلوبی است.

ولی حالا برخی از متفکران علم مدیریت عقیده دارند که تمرکز تام روی رهبری اشتباه بوده چرا که این تمرکز، اندیشه تفویض اختیار را سست می‌کند. تئوری چنین می‌گوید که بهترین مدیران امروز، باید گامی به عقب برداشته و اجازه دهند کارکنان آنها گامی اوقات نقش رهبر تیم را تقبل کنند.

روبرت کالی، مشاور و استاد علوم بازرگانی عقیده دارد که دیدگاه تخیلی از مدیر قوی و همه چیز دان، تا اندازه زیادی افسانه است. طبق برآورد او رهبران به طور متوسط بیش از ۲۰ درصد به موفقیت یک سازمان کمک نمی‌کنند در حالی که به اصطلاح پیروان، مسئولیت ۸۰ درصد باقیمانده را به عهده دارند. هنوز همه افکار، مطالعات و ادبیات منحصرأ روی موضوع چگونگی پرورش رهبران، و به نظر او، اغلب به زیان سایرین که نقش‌های غیرفعال می‌پذیرند، متمرکز است. به همین ترتیب حالا برخی از متفکران می‌گویند که فرهنگ‌های ماندگار شرکتی با سنت‌های دیرینه‌شان، از تغییر سریع شرکتها در پاسخگویی به نیاز زمان جلوگیری می‌کند.

حتی استراتژی شرکت - که زمانی به وسیله قسمت برنامه‌ریزی ادارات مرکزی شرکتها طرح‌ریزی می‌شد و بعداً در تشکیلات به مدیران عملیاتی تنزل داده شد - در سالهای اخیر دگرگونی کاملی داشته است. «پاراهالاد» متفکر ۵۱ ساله استراتژی جهانی، می‌گوید که مدیران اجرائی اغلب درباره استراتژی «مناسب» به جای استراتژی

«توسعه‌ای» فکر می‌کنند. شرکتها استراتژی خود را بر مبنای توانائی خودشان در ایجاد هماهنگی بین منابع موجود و آرزوهای خود طرح‌ریزی می‌کنند. پاراهالاد، که مشاور AT & T، کداک و فیلیپس است چنین می‌گوید: «اگر استراتژی، مناسب باشد هیچگونه فرصتی برای خلاقیت و نوآوری وجود ندارد چرا که شما آرزوهای خود را در جهت انطباق با منابعی که در اختیار دارید کوچک کرده‌اید. فقط هنگامی که آرزوها و تمایلات شما خارج از وسایل نیل به آنها باشد خلاقیت ظهور می‌کند زیرا شما باید راههای جدیدی برای رقابت و تغییر قواعد بازی اختراع کنید».

برای پرورش این نوع تفکر، پروفیسور پاراهالاد اصرار دارد شرکتها روی «شایستگی‌های اصلی» - آنچه را که به بهترین وجه انجام می‌دهند و آنچه که آنها را در رقابت متمایز می‌سازد - متمرکز شوند. به گفته او، شرکتها باید ورای منابع و وسایل موجود، در جستجوی راههائی برای گسترش فعالیت خود باشند که از طریق ترتیبات اخذ مجوز اتحادهای استراتژیک و ایجاد مناسبات با عرضه‌کننده امکان‌پذیر است. شرکت کامپیوتری «آپل» برای تولید کامپیوترهای بسیار موفق POWERBOOK با شرکت سونی متحد شد. این اتحاد مهارت شرکت «آپل» را، در مورد طراحی محصولات که دارای ویژگی سهولت استفاده هستند، با دانش فنی کوچک کردن و ساخت شرکت سونی که برای تولید محصولات جمع و جور لازم است مرتبط می‌سازد.

به لطف تازگی ایده‌ها است که پاراهالاد، متولد هندوستان، به عنوان بانفوذترین متفکر در موضوع استراتژی پس از مایکل پورتر، و از مدرسه بازرگانی هاروارد تلقی می‌شود. پاراهالاد، همراه با یک همکار از مدرسه بازرگانی لندن، هم‌اکنون یک سری برنامه‌های ویدیویی برای نشر افکار خود دارد و انتظار می‌رود که ایده‌های خود را ظرف امسال به صورت کتاب منتشر کند.

ایده‌های بازیافتی

هنوز بیشتر تفکرات مدیریت فعلی به طورِ مظلوسانه‌ای ایده‌های بازیافتی و مجدداً بسته‌بندی شده به نظر می‌رسند. برای مثال،

❖ **استراتژی بنگاه نباید بر مبنای محصولات و بازارها باشد، بلکه باید بر شایستگی‌هایی که به بنگاه امکان دستیابی به چندین بازار را می‌دهد و تقلید از آن نیز برای رقبای مشکل است، مبتنی باشد.**

مشارکت برای عملکرد بالا، آخرین جایگزین اختیاری است، که این کلمه به نوبه خود نام دیگری برای یک مفهوم قدیمی است.

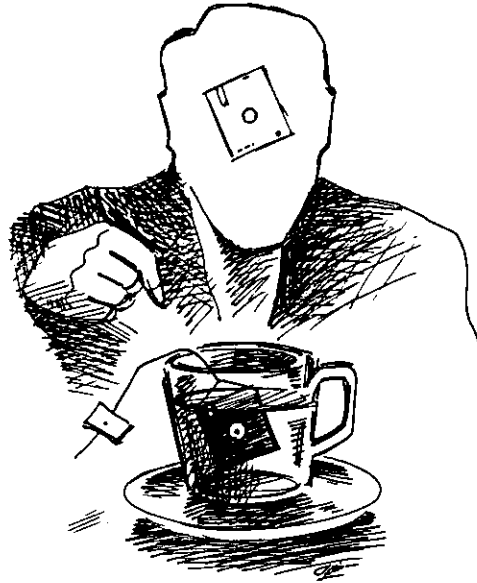
«لاولر»، یکی از متفکران مشهور در زمینه مشارکت کارکنان باخنده می‌گوید: این ایده بیش از نام مشهورترین ستاره‌های سینما تکرار شده است، تمام اینها به یک موضوع برمی‌گردد: «چگونه می‌توان قدرت، دانش، اطلاعات و پادشاه‌ها را به سمت سطوح پایین یک سازمان منتقل کرد».

اگر عقیده اساسی مشارکت، جدید نیست، پس لاولر با طرح این موضوع که تا چه عمقی یک شرکت باید تغییر کند تا مشارکت و اختیاری بتواند عمل کند، توپ را جلو انداخته است. به گفته او برای مدیران، صرف نظر کردن از قدرت و برای کارکنان، مبادله این تسلیم قدرت روسا با افزایش مداوم در بهره‌وری، فوق‌العاده مشکل است.

لاولر، رئیس مرکز سازمانهای کارآ در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، که با TRW، هیولت پاکارد، و دیجیتال اکویمنت هم کار می‌کند، می‌گوید: شما باید تمام سیستم را دگرگون کنید، شما واحدهای کوچک ایجاد کرده و سازمان را گسترده می‌کنید، با تغییر طرح و نظام کاری نقش مدیر را دگرگون می‌سازید. لاولر شرکت GENERAL MILLS INC را در زمینه تشکیل تیم‌های خودگردان برای اداره چند کارخانه راهنمایی کرده است. برای مثال در برخی از کارخانه‌های نوشابه‌سازی، چهار شیفت مرکب از تیم‌های ۲۰ نفره، از طرحهای بازاریابی و هزینه‌های تولید مطلع شده‌اند.

به گفته «داریل دیوید»، رئیس قسمت منابع انسانی، آنها تمام اطلاعاتی را که معمولاً مدیریت نگهداری می‌کند در دست دارند. تیم‌های خودگردان هر نوع کار را از جدول‌بندی تولید تا رد محصولات که در حد کیفیت استاندارد نیستند انجام می‌دهند و پادشاهی بر مبنای عملکرد کارخانه دریافت می‌کنند. تا میزان ۶۰ درصد کارخانه‌های «جنرال میلز» روش «سیستمهای کاری با عملکرد بالا» را پذیرا شده‌اند. این رهیافت دست‌آوردهای مهمی در بهره‌وری ایجاد کرده به نحوی که شرکت هم‌اکنون در جهت گسترش آن به کل عملیات خود حرکت می‌کند.

در حالی که بسیاری از اندیشمندان جدید طرفدار تجدید ساختار سازمان هستند، اما این



بدان معنی نیست که برنامه‌های کوچک‌سازی را که توسط تعداد زیادی از شرکتها طرف چند سال گذشته انجام شده است، تحسین نکنند. از نظر بسیاری از آنها، این مانورها ممکن است هزینه‌های بالاسری را کاهش دهد ولی لزوماً موجب بهره‌وری بیشتر فعالیت یا پاسخگویی بازار نخواهد بود. به گفته هامر، «اگر تمام کوشش شما متوجه کوچک کردن تشکیلات باشد، شما آن را از بین خواهید برد».

به زبان دیگر: شرکتها به طراحی مجدد - یا مهندسی مجدد - در کل شرکت و برپایه چگونگی انجام کار نیاز دارند.

هامر، مهندس نرم‌افزار پیشین شرکت «ای. بی. ام» و مدرس علوم کامپیوتر در انستیتو تکنولوژی ماساچوست در اواسط دهه ۱۹۷۰ به تدوین نظریات خود در زمینه بازنگری به موضوع کار پرداخت. در آن هنگام او مشاور سیتی بانک و زیراکس در مورد استفاده از سیستم‌های اطلاعات بود. به نظر او «بسیاری از سازمانهایی که از کامپیوترها برای خودکار کردن عملیات دستی قدیمی استفاده می‌کردند، فقط جاده مالرو را سنگفرش می‌کردند».

هامر، با اعتقاد به اینکه شرکتها باید از تکنولوژی برای تجدیدنظر در مورد روشهای انجام کار استفاده کنند و نه بطور ساده برای خودکار کردن امور جاری، کار خود را در سال ۱۹۸۲ ترک کرد، و شرکتی را بانام شرکت مشاوره کمبریج تاسیس کرد. ولی در سال ۱۹۸۷ بود که او اصطلاح «مهندسی مجدد» را

برای طراحی مجدد و اساسی موضوع کار عنوان کرد.

تیول‌داری

هامر بعد از انتشار مقاله‌ای درباره موضوع مهندسی مجدد در نشریه «هاروارد بیزینس» بازارگر می‌برای خود و ایده‌هایش یافت. بیش از ۱۵۰۰ تن از مدیران و سرپرستان اجرایی بنگاههای اقتصادی برای حضور در سمینارهای سه‌روزه او هجوم می‌برند. او قراردادی با شرکت انتشاراتی «هارپر کالینز» امضاء کرده و انتظار می‌رود کتابش در مورد مهندسی مجدد اوایل سال آینده منتشر شود.

در وراي گفته‌های ابهام‌انگیز هامر ایده‌ای تحریک‌کننده وجود دارد: شرکتها باید حول جریان انجام کار، سازمان‌دهی شوند تا بر مبنای وظیفه. به گفته هامر، «برخی از کارها، به سادگی انجام یک سفارش، ممکن است در برخی از شرکتها مستلزم طی مراحل متعددی باشد که وظایف متفاوتی دارند. هریک از این وظایف تیول خود را با علایق و هدفهای مخصوص به خود دارند. اینگونه سازمانهای مبتنی بر وظیفه اشتباهات را رواج داده، هزینه‌ها را اضافه کرده و موجب تاخیر می‌شوند».

رهیافت مهندسی مجدد هامر راههایی را برای ساده و موثر کردن سازمان ارائه می‌دهد، مفهومی اغواگر برای مدیرانی که نسبت به هزینه حساس هستند. شرکت «آی. تی. تی. شرایتون»، با ۴۵۰ هتل در سراسر دنیا، در اواسط کار مهندسی مجدد عملیات خود است.

جان هرالده، معاون اجرایی شرکت، چند سال قبل تحت تاثیر سخنان هامر قرار گرفت. هرالده او را برای صحبت با مدیریت ارشد شرکت به ادارات مرکزی شرایتون دعوت کرد و سپس ۲۲ مدیر ارشد عملیاتی خود را به سمینارهای سه‌روزه هامر فرستاد.

نتیجه کار به گفته هرالده این بود که «ما کتاب را کنار گذاشتیم و یک هتل جدید ساختیم».

هتل نمونه ۳۰۰ اتاقه شرایتون ۴۰ مدیر و ۲۰۰ کارمند لازم داشت. با حذف مشاغلی که شرح وظایف محدودی داشتند و تفکر مجدد روی روشهای قدیمی، شرکت آی. تی. تی. شرایتون دریافت که می‌تواند با طراحی مجدد، هتلی را که دارای ۲۵ سوئیت است تنها با ۱۴ مدیر و ۱۴۰ کارمند، و با رضایت بیشتر مشتریان اداره کند. به گفته هرالده، «ما جریان

انجام کار در شرکت را مجدداً طراحی کرده و هر کاری را که نیازی به انجام آن نبود حذف کردیم. اکثر مدیران گزارشهای مربوطه را برای روسا تکمیل می کردند.»

فشار زمان

ایده «هامر» تا اندازه‌ای با یکی دیگر از جنبش‌های داغ تفکر مدیریت تداخل می‌کند و آن حرکت به سوی رقابت زمانی است. طرفدار اصلی این پدیده، «جرج استالک» و شرکای او در گروه مشاوران بوستون می‌باشند. آنها در اواخر دهه ۱۹۷۰ از این موضوع که برخی شرکتهای ژاپنی چقدر سریع‌تر از رقبای آمریکائی خود محصولات را وارد بازار می‌کنند، تکان خوردند. در هر مطالعه مشاوره‌ای، استالک گفتگوی مشتریان را در مورد سرعت بهره‌برداری می‌شنید. به گفته او، «آنچه این موارد را به هم مرتبط می‌کرد آن بود که همه می‌دانستند که زمان برای فعالیت مهم است ولی هیچکس نمی‌دانست که چگونه زمان را به کار گیرد.»

سال ۱۹۸۵، استالک اصطلاح «رقابت زمانی» را برای تشریح نقطه تمرکز کوششهای مشاوره‌ای خود مطرح کرد. در اواخر دهه ۱۹۸۰، استالک به‌طور منظم طراحی، اندازه‌گیری و بازبینی یک جریان معین - چه در مورد توسعه و تکمیل یک محصول یا انجام یک سفارش - را برای شکل‌دادن به مبانی روش رقابت زمانی با همکاری ۱۲ مشاور گروه مشاوران بوستون انجام می‌داد. امروزه بیش از ۱۰۰ مشاور تنها در گروه مشاوران بوستون (BCG) به‌طور تمام وقت با شرکتهای مشتری برای اجرای این ایده با نرخ حدود ۲۵۰ دلار برای هر ساعت کار می‌کنند. اصطلاح جاذب استالک (رقابت زمانی) مجموعه‌ای از اصطلاحات مشابه برای توصیف یک مطلب واحد از کاهش دوره زمانی^(۱) تا مدیریت فشرده‌گی زمان^(۲) را ایجاد کرده است.

تمامی این جملات برای نادلر، که شرکتی قوی به پیروی از نظرات خود در مورد طراحی سازمان تاسیس کرده است، آشنا می‌باشند. نادلر که سابقاً استاد مدرسه بازرگانی دانشگاه کلمبیا بود، در سال ۱۹۸۱، شرکت مشاوران دلتا^(۳) را در نیویورک تاسیس کرد که نمونه دیگری از فروشگاههای مبتنی بر عرضه استراتژی مانند مکینزی و شرکاء،

STALK'S BCG BAIN & CO می‌باشد. ایده او امتزاج مفاهیم استراتژیک با پویایی‌های رفتار سازمانی می‌باشد.

شرکت مشاوره‌ای نادلر بر چارچوبی فلسفی که خود او «مدل سازگاری ثمربخشی»^(۴) تفسیر می‌کند مبتنی است. این مدل نحوه متناسب امتزاج چهارعنصر کلیدی سازمان، کار، کارکنان، ساختار رسمی یک شرکت و ساختار غیررسمی و فرآیند با یکدیگر است.

به گفته نادلر، «قدری غیرعقلانه به‌نظر می‌آید ولی این یک سیستم گویشی است، شیوه‌ای است که می‌توان درک برخی مفاهیم پیچیده و صعب‌الوصول را برای مدیران آسان کرد.»

از آن سیستم برای مطالعه یک شرکت موجود استفاده می‌شود و سپس «معماری سازمانی» یک شرکت جدید طراحی می‌شود.

به‌عنوان مثال، گفته می‌شود که ALLAIRE از شرکت زیراکس، با پیش‌نویس مدل سازگاری در دفترچه یادداشت خود در اطراف شرکت قدم می‌زند. شرکت زیراکس از متدولوژی نادلر برای هدایت شرکت به تازه‌ترین تجدید سازمان استفاده کرد. این متد شرکت را به واحدهای کوچکتر، خودمختارتر و به‌طور تئوریک مسئول‌تر تقسیم کرده است. گروه مدیران داخلی زیراکس که معماری جدید سازمان شرکت را توسعه داده و تکمیل کرده‌اند، خود را تیم «آینده‌ساز» نامیدند. بیش از ۱۵ ماه از مدت پروژه را نادلر به‌طور نزدیک با گروه کار میکرد. نتیجه، یک چارت سازمانی سه‌سطحی بود که در آن کادر ستادی شرکت زیراکس در پائین تیم‌های بازرگانی و مناطق را در بالا پشتیبانی می‌کنند. مهمتر آنکه مسئولیت سود و زیان که زمانی در مدیرعامل متمرکز بود به مدیران ۲۰ گروه تجاری منتقل شده است.

هم‌اکنون واحدها و گروهها، از شروع تا پایان یک محصول زیراکس، مسئولیت کامل دارند.

ایفای نمایش

اگر یک سازمان و کارکنان آن نتوانند از یک نظریه چیزی یاد بگیرند، بصیرت خیره‌کننده و روشنی تئوری فایده چندانی نخواهد داشت.

همین‌جاست که ایده «سازمان یادگیرنده»

که به‌وسیله «پیتر سنچ» مشهور شده وارد می‌شود. به گفته او یکی از راههای پیشرفت یادگیری، ایجاد فرصت‌های تمرین برای مدیران در محیطی عاری از خطر است که بی‌شبهت به تمرین نمایشی یک هنرپیشه یا بازی نمایشی یک بالرین نیست. «سنچ» می‌گوید: «اشخاصی که چگونگی یادگیری بشر را مطالعه کرده‌اند به‌طور مکرر به‌سوی دنیای نمایش یا آنچه ما آنرا عرصه تمرین می‌نامیم روی می‌آورند.» با حرکت دادن مدیران بین عرصه عمل و عرصه تمرین می‌توانید جریان یادگیری را پیشرفت دهید. برای انجام این کار، «سنچ» مدیران اجرائی ارشد و مدیران عملیاتی را برای بازی نقش‌های نمایشی جمع می‌کند. این کار به آنها اجازه می‌دهد که آگاهی‌های بهتری نسبت به چگونگی تاثیر هر یک از تصمیمات آنها بر دیگران به‌دست آورند. رهیافت او توسط بسیاری از مدیران و شرکتهای فوردر گرفته تا فدرال اکسپرس مورد استفاده قرار می‌گیرد و پشتیبانان پرحرارتی در جامعه بازرگانی دارد.

آقای «وليام اوبراین» مدیرعامل شرکت بیمه «هانور» مدت ۸ سال است که از «سنچ» به‌عنوان مشاور برای آموزش این تکنیکها به تیم مدیران خود استفاده می‌کند. به گفته اوبراین، «من نمی‌گویم که او جوابهای قطعی می‌دهد ولی او به مغز انسان اجازه می‌دهد آگاهانه‌تر به تجارت نگاه کند.»

به‌ازای هر «سنچ» یا «نادلر» که هم‌اکنون وارد دسته نخبگان شده‌اند، دهها جستجوگر دیگر وجود دارند که امید دارند روزی دراکرا یا دیننگ بعدی شوند. برخی از آنها و ایده‌های آنها به‌سرنوشت «هولاوپ» دچار خواهند شد ولی سایرین احتمال می‌رود اثر پایداری بر روش مدیریت و شکل شرکتهای داشته باشند. چه شما با آنها موافق باشید و چه نباشید، تنها به‌خاطر این واقعیت هم شده ایده‌های گروه فعلی دانشمندان علم مدیریت ارزش شنیدن را دارد.

- 1- CYCLE - TIME REDUCTION
- 2- TIME - COMPRESSION MANAGEMENT
- 3- DELTA CONSULTING CO.
- 4- CONGRUENCE MODEL OF EFFECTIVENESS