

ریچارد تانر پاسکال



گروه مترجمان میناق مدیران
info@MisaqModiran.com

ریچارد تانر پاسکال^۱ در اوایل دهه ۱۹۸۰ معروف شد یعنی زمانی که کتاب معروف پیترز و واترمن^۲ به نام در جستجوی عالی بودن در سال ۱۹۸۲ منتشر شد و هدف آن بازتعریف مسیر موفقیت سازمانی بود. کتاب او به نام هنر مدیریت ژاپنی (که آن را همراه با آنتونی آتوس^۳ به رشته تحریر درآورده) نمادی از مدل هفت اس^۴ مککنزی^۵ است که به یک مدل کلاسیک تبدیل شده و باعث شده که او به یکی از پیشگامان تفکر مدیریت در تمامی اعصار تبدیل شود.

استنفورد^۸، پاسکال به عنوان مشاور کاخ سفید و مشاور تعداد بسیار زیادی از ۵۰۰ شرکت برتر فور چون^۹ بود. او اخیراً به عضویت هیأت علمی دانشکده تمپلتون^{۱۰} دانشگاه آکسفورد^{۱۱} نیز درآمده است.

پاسکال نیز همانند بسیاری از افراد هم دوره خود، علاقه‌ای ندارد که یک «استاد»^{۱۲} یا یک «متخصص»^{۱۳} نامیده شود. او معتقد است چنین القابی باعث تجسم قهرمانی می‌شود که همه پاسخ‌ها را می‌داند. او ترجیح می‌دهد به عنوان فردی شناخته شود که وقتی با پرسشی مواجه می‌شود، تلاش می‌کند تا راه حل آن را بیابد. به همین دلیل، پاسکال روزهای خاصی از سال را صرف گفتگو با رهبران کسب و کار می‌کند تا از آنها درس بگیرد و هم سوالاتش را از آنها بپرسد و هم اجازه دهد تا آنها سوالاتشان را مطرح نمایند.

۱۹۳۸. تولد

۱۹۸۲. انتشار کتاب هنر مدیریت ژاپنی

۱۹۸۴. انتشار مقاله «چشم اندازهای استراتژی: داستانی واقعی در

ورای موفقیت هوندا» در مجله ارزیابی مدیریت کالیفرنیا

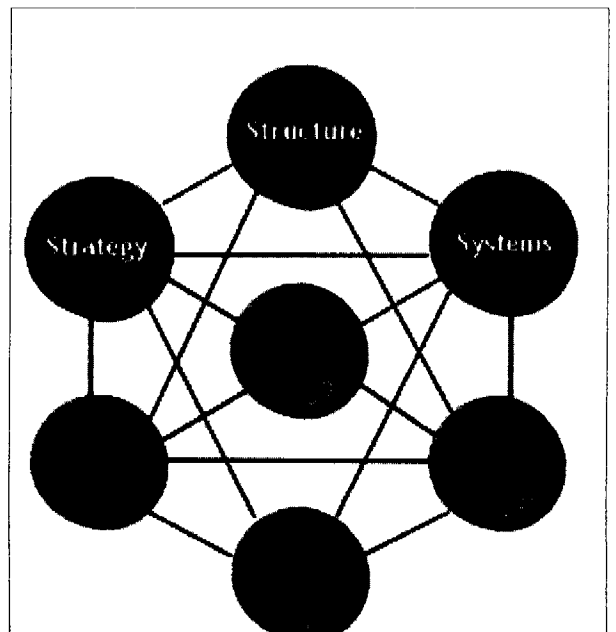
۱۹۹۹. انتشار مقاله «سوار بر موج هرج و مرج‌ها» در نشریه ارزیابی

مدیریت اسلوان

■ زندگی و دوران شغلی

پاسکال که متولد سال ۱۹۳۸ است، تحصیلات خود را در دانشکده کسب و کار هاروارد^۷ گذراند. در اواخر دهه ۱۹۷۰، او به شدت درگیر تکامل نظریه هفت اس بود که توسط پیترز و واترمن در مککنزی مطرح شده بود. به عنوان عضو هیأت علمی دانشکده کسب و کار

- 1-Richard Tanner Pascale
- 2-Peters and Waterman
- 3-Anthony Athos
- 4-7-S model
- 5-McKinsey
- 6-Sloan
- 7-Harvard Business School
- 8-Stanford
- 9-Fortune
- 10-Templeton
- 11-Oxford University
- 12-guru
- 13-expert



THOMAS J. PETERS and
ROBERT H. WATERMAN

#1 NATIONAL BESTSELLER

"Exuberant and absorbing...one of those rare books on management that are both consistently thought provoking and fun to read." - Wall Street Journal

In Search of Excellence

HarperBusiness Essentials

پیر و آتوس

۳۰

■ تفکر کلیدی

مدیریت ژاپنی و هفت اس

پاسکال و آتوس در اواخر دهه ۱۹۷۰ با پیترز و واترمن آشنا شدند یعنی زمانی که واترمن در حال توسعه یک ابتکار جالب در مک کنزی برای یافتن مدل های جدید موفقیت کسب و کار بود. پیترز و واترمن نمونه های زیادی از شرکت های موفق آمریکایی را در کتاب پر فروش خود در سال ۱۹۸۱ ارایه کردند و این در حالی بود که پاسکال و آتوس تلاش می کردند از مدیریت ژاپنی درس بگیرند و ببینند چگونه می توان از آن در شرکت های آمریکایی استفاده کرد. آنچه که این چهار نفر را کنار هم قرار داد، شتاب گرفتن سرعت کسب و کار و افزایش ناکارآمدی سیستم های اطلاعاتی شرکت ها بود که در گذشته کارایی خوبی داشتند. هر دو کتاب هنر مدیریت ژاپنی و در جستجوی عالی بودن نمادی از نظریه هفت اس بودند اما این پاسکال و آتوس بودند که عمق بیشتری از آن را کشف کردند و ریشه های آن را در محیط سازمان های ژاپنی به ویژه شرکت ماتسوشیتا الکترونیک^{۱۴} دنبال کردند. پاسکال و آتوس با مقایسه شرکت ماتسوشیتا الکترونیک با آی تی تی^{۱۵} دریافتند که این دو شرکت بیشتر از این که در زمینه سیستم ها، ساختار و یا استراتژی با

هم تفاوت داشته باشند، از نظر سبک مدیریت، سیاست های تأمین نیرو، مهارت ها و ارزش های مشترک با یکدیگر فرق می کردند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، مدل ۷ اس - که معمولاً به شکل یک لوزی یا دایره نشان داده می شود - ریشه اصلی مباحث آنها را تشکیل می داد. عناصر این مدل عبارتند از:

- استراتژی^{۱۶} - چگونه سازمان می تواند از نقطه ای که اکنون در آن قرار دارد، به نقطه ای برود که می خواهد.
- ساختار^{۱۷} - چگونگی سازماندهی سازمان.
- سیستم ها^{۱۸} - چگونگی حرکت اطلاعات در سازمان.
- سبک^{۱۹} - الگوهای رفتاری مدیریت ارشد.
- کارکنان^{۲۰} - نه فقط تعداد بلکه آنانی که در محوریت یک سازمان کار و زندگی می کنند.
- مهارت ها^{۲۱} - توانایی های افراد یا کل سازمان.

14-Matsushita Electric
Company
15-ITT
16-strategy
17-structure

18-systems
19-style
20-staff
21-skills



نگرش مدیران هوندا. او در مقاله دیگری تحت عنوان تأثیر هوندا دیدگاه‌های بیشتری را در خصوص این شرکت معروف بیان می‌دارد.

گروه مشاوره بوستون موفقیت هوندا را ناشی از سرمایه‌گذاری بلندمدت در فن‌آوری و اقتصاد می‌داند نه در سودآوری کوتاه مدت. پاسکال این موضوع را صراحتاً زیر سؤال نمی‌برد اما نشان می‌دهد که اینها تنها علل گسترش هوندا به ایالات متحده نبوده‌اند. پاسکال از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران هوندا متوجه شد که این فرآیند بیشتر بر مبنای محاسبات غلط، شانس و آزمون و خطا بوده تا یک فرآیند منطقی و تحلیلی.

■ چالاکي

پنج نکته زیر نمایانگر نتیجه‌گیری‌های پاسکال در خصوص موضوع هوندا هستند:

• چالاکي سازمانی یک نکته مهم و منبعی برای احیای مزایای رقابتی آن به شمار می‌رود.

• اهداف فرعی (ارزش‌های مشترک) ۲۲ - نه صرفاً اهداف بزرگی همچون مفاهیم یا ارزش‌هایی که در سراسر سازمان رواج دارند و با اهداف فردی و سازمانی گره خورده‌اند.

■ ابهام و عدم قطعیت

در کتاب هنر مدیریت ژاپنی، پاسکال و آتوس توضیح می‌دهند که چگونه مدیران با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که چندان روشن و مشخص نیستند. این موقعیت‌ها ماحصل تضادها و ابهاماتی هستند که از چهار اس‌یعنی سبک، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک پدیدار می‌شوند. در چنین شرایطی، شوق به ما می‌آموزد که به جای تلاش برای یافتن راه‌حل، بهتر است نبود وضعیتی روشن را بپذیریم و سپس تصمیم بگیریم که با این شرایط چگونه عمل کنیم.

تأثیر هوندا

پاسکال مقاله «چشم‌اندازهای استراتژی: داستان واقعی موفقیت هوندا» را در شماره بهار ۱۹۸۴ نشریه ارزیابی مدیریت کالیفرنیا منتشر کرد. این مقاله نمایانگر دو نگرش متضاد درباره ظهور هوندا در ایالات متحده است: نگرش گروه مشاوره بوستون و

• چالاکی یک سازمان ریشه در آن دارد که هست نه آن چه انجام می‌دهد. در کتاب هنر مدیریت ژاپنی پاسکال به تلاش مدیر عامل شرکت آی تی تی برای کاهش ابهام از طریق اعمال کنترل و نظارت اشاره می‌کند. از سوی دیگر، ماتسوشیتا تلاش می‌کند تا به شکلی مستقیم و شفاف به ابهام موجود در سازمان بپردازد و بر مبنای ارزش‌ها و باورهای مشترک عمل کند که فلسفه کاری این شرکت برای نیل به بهره‌وری هستند.

• تعامل میان چهار جنبه و بُعد کلیدی که سازمان را شکل می‌دهند:

۱- قدرت - آیا واقعاً کارکنان می‌توانند بر رخداد های یک سازمان اثر بگذارند؟

۲- هویت - افراد چه شناختی از سازمان خود دارند و آن را چگونه معرفی می‌کنند؟

۳- رقابت - آیا با تضادها به شکلی باز برخورد می‌شود و آیا استفاده‌ای خلاقانه از آنها به عمل می‌آید؟

۴- یادگیری - چگونه سازمان ایده‌های جدید را پردازش کرده و توسعه می‌دهد؟

• چالاکی استراتژیک به هنجارها، ضوابط، ارزش‌ها و رفتارهای در سیستم اجتماعی سازمان بستگی دارد.

• چالاکی خود به شرایط خاص سازمان همچون استمرار نارضایتی از وضعیت موجود، درس گرفتن از گذشته برای مدیریت در آینده و درس گرفتن از تفاوت‌ها برای جلوگیری از موانع بستگی دارد.

یک سیستم پیچیده زمانی در معرض خطر است که تحت کنترل قرار می‌گیرد یا با سیستم دیگری تداخل پیدا می‌کند. در این حالت است که توازن بر هم می‌خورد.

سیستم‌های پیچیده قادر به سازماندهی خودشان هستند و همواره روش‌های جدید فعالیت را می‌آفرینند.

برخی سیستم‌های پیچیده قبل از ظهور الگوهای جدید و شکل‌گیری شکل‌های نوین سازمانی، دچار اغتشاش و هرج و مرج می‌گردند.

سیستم‌های پیچیده را نمی‌تواند تحت کنترل‌های شدید قرار داد.

- باید دانست که مدیریت ارشد پاسخ همه پرسش‌ها را نمی‌داند.
- راه‌حل‌های واقعی درباره نحوه مقابله با چالش‌ها را فرا بگیرید.

■ ریچارد تانر پاسکال در یک نگاه

تحقیق و مشاوره و اکتشاف درباره پاسکال همچنان ادامه دارد. شاید بتوان گفت که او به سادگی در هیچ یک از طبقه‌بندی‌های نظریه پردازان مدیریت جای نمی‌گیرد. او روش‌های نوینی را برای درک سازمان‌ها ارایه می‌کند. پاسکال همواره به دنبال یافتن فرآیندهای تغییر برای پی بردن به پیچیدگی‌های آنها و ارتباطات میان آنها بوده و این در حالی است که هرگز تلاش نکرده تا یافته‌هایش را در قالب فرمول‌های مکانیکی درآورد.

میتاز سازمان‌ها به کفایت مخصص شما در توسعه مدیریت سازمان را کرامی داشته، امیدوار است در حلقه مزیت رقابتی، موثر واقع شود.
امور مشترکین ۲-۲۶۲۱۵۵۰۰

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«هنر مدیریت ژاپنی»، ۱۹۸۱

«مدیریت در حاشیه: چگونه شرکت‌های موفق از تضادها

برای پیشرفت استفاده می‌کنند»، ۱۹۹۰

«سوار بر موج هرج و مرج‌ها»، ۲۰۰۰

«تغییر دادن روشی که تغییر می‌دهیم»، هاروارد بیزینس

ریویو، نوامبر / دسامبر ۱۹۹۷

«به چالش کشیدن امروز برای قدرتمندی فردا»، هاروارد

بیزینس ریویو، نوامبر / دسامبر ۱۹۹۳

