

انجام کار: نقش جدید مدیران ارشد اجرایی (۱)

نوشتۀ: (۲) توماس ام. هات

جان سی. کارتر

برگردان: دکتر غلامعلی سرمد

گذشت یک دهه از پیشرفت در زمینه فرایندها موجب تغییر در طرز کار شرکتها و سازمانها شده است. این تغییرات به نوبه خود دگرگونیهای مهمی را در طرز کار مدیران ارشد باعث شده است. مرجعیت از بالا به پایین، جای خود را به گروههای کاری از پایین به بالا داده است. اینک قهرمانی به نام کارمند ارشد اجرایی جای خود را به گروههای کاری داده و به قول عدهای از مدیران اجرایی نقش مدیران ارشد به عنوان «همه کاره» در حال تغییر است. چنین بنظر می رسد که پیام جدید عبارت باشد از: «فرایند صحیح را انتخاب کنید تا مؤسسه خود به خود اداره شود».

اما این پیام یک حقیقت ساده را به صورت درشتنمایی عرضه می کند: «به جای آنکه فرایندها عوامل اداره کننده مؤسسات باشند، مدیران چنین نقشی دارند.» در واقع، مؤسساتی که تمامی توجه خود را بر فرایند متمرکز کرده بودند لازم است بیش از پیش به شیوه مدیریتی از بالا به پایین توجه نمایند. به همین دلیل در تعدادی از موفقترین مؤسسات مدیران ارشد فعالتر شده، در کارها بیش از پیش مداخله می کنند. یعنی نقش آنها بزرگتر و قدرت آنان زیادتر می شود تا آنجا که این نقش از آنچه در شرح مشاغل آنان نوشته شده، فراتر می رود. اینک مدیران ارشد انحصاراً مددکار یا مربی نیستند؛ بلکه آنها شخصاً کار انجام می دهند.

با اینحال، اعضای کنونی کارمندان ارشد اجرایی (۳) به شیوه ای بسیار متفاوت با گذشته عمل می کنند. در واقع، اینها دیگر قهرمان نیستند. با توجه به پیچیدگیهای رقابت بازرگانی در عصر حاضر، یک فرد به تنهایی یا حتی دو یا سه فرد بسیار برجسته نمی توانند تمامی راهها را برای رساندن مؤسسه به پیروزی طی کنند. این پیروزی به تمایل و استعداد کلیه مدیران ارشد اجرایی در استفاده از تواناییها و ایفای مسئولیتهای فردی، به انضمام قبول مسئولیت مشترک در قبال مؤسسه، بستگی دارد. تنها مدیران ارشد می توانند تا فراسوی جزئیات پیش بروند، الگوهای جدید و قریب الوقوع را درک کنند، بین چیزهای غیرمنتظره پیوند ایجاد نمایند یا اصولاً چنین ارتباطاتی را برقرار سازند و بهترین شرایط اقدام را تشخیص داده، از آن بهره برداری کنند.

۱- اصطلاح مدیران ارشد اجرایی در برابر لغات Senior Executives انتخاب شده است.

2-Thomas M. Hout & Jon C. Carter

۳- اصطلاح کارمند ارشد اجرایی معادل Chief Executive Officer است.

اولاً در زبان فارسی ترجمه این دو اصطلاح (زیرنویس ۱ و ۳) آسان نیست و ثانیاً بار مفهومی این اصطلاحات برای فارسی زبانان نا آشنا است. آنچه از خاستگاه (کارمند ارشد اجرایی = C.E.O) می توان دریافت، نقش عمدتاً نظارتی است که به صورت انفرادی یا گروهی ایفا می کند، در صورتیکه مدیر ارشد اجرایی به تعبیر نویسندگان این مقاله، اهل عمل است نه اهل نظارت و فلسفه بافی.

مدیران ارشد به سه دلیل عمده زیر لازم است اهل عمل یا عملگرا باشند: (۴)

۱ تنها مدیران ارشد می توانند با اداره تعارض و تضاد سیاسی آنچه را که با فرایند مهندسی دوباره (۵) آغاز شده به انجام برسانند. بی تردید، بهسازی (۶) فرایندها خواه ناخواه چنین تعارض و تضادهایی را موجب می شود و مدیران ارشد می توانند با رفع مشکلات مدیریتی، که مهمترین موانع در راه تلاشهای مهندسی دوباره محسوب می شود، بر آنان فایق آیند.

۲ مدیران ارشد می توانند با استفاده از اختیارات خود مشکلات را به صورت بنیادی حل کنند و به شیوه‌ای که از گروههای میانه (۷) ساخته نیست و هر قدر هم تقویت شوند از عهده چنین کاری بر نمی آیند، مشکلات حادث را حل کنند. از اینرو، در اغلب مواقع مدیران ارشد باید در بهسازی عملیات و طراحی مجدد کارها همه کاره باشند، یا حرف اول را بزنند.

۳ تنها مدیران ارشد می توانند با پیوند دادن فرایندهای پیشرفت و استراتژی، شرایط لازم را برای رقابت فراهم سازند. در واقع، فرایندهای یاد شده هر قدر هم خوب باشند، به تنهایی نمی توانند از لحاظ رقابتی سودمند باشند. بعلاوه، در اغلب موارد استراتژی مؤسسات نمی تواند تمامی تواناییهای بالقوه را بالفعل سازد. درحالیکه نقش فعالتر مدیر ارشد اجرایی می تواند با انجام این مهم (تبدیل تواناییهای بالقوه به بالفعل) بین این دو ارتباط ایجاد کند و به هدف مطلوب برسد.

هرگاه مدیران ارشد اجرایی یک مؤسسه هم زبان باشند و مشترکاً و فعالانه در صدد اداره مسایل و رفع مشکلات برآیند، می توانند چنان تأثیری داشته باشند که بی همتا باشد. پس از مطالعه درباره اقدامات موفقیت آمیز و نوآوریهای ۵۵۰ مؤسسه آمریکایی، ژاپنی و اروپایی که در زمینه‌های بسیار متفاوت فعالیت داشتند، نسبت به فعالیت مدیران ارشد اجرایی علاقه مند شدیم. (۸) هدف ما بررسی مشخصات مدیریتی و تواناییهای سازمانی

4 - Activist

۵ - طراحی مسایل و مشکلات و راه‌حلهای آن به شیوه‌ای متفاوت با روش یا روشهای شناخته شده در مؤسسه (Reengineering)

6-Improvement

7- Midlevel team

۸ - اقدامات مبتنی بر نوآوری ۵۵۰ مؤسسه آمریکایی، ژاپنی و اروپایی را که در زمینه‌های بسیار متفاوت و متنوع فعالیت داشتند، بررسی کردیم تا ویژگیهای مدیریتی و تواناییهای سازمانی مؤسسات بسیار نوآور را مشخص سازیم. نتیجه تحقیق این بود که مدیران بهترین مؤسسات، کسانی هستند که برای تولیدات جدید، محیطی به نحو احسن حمایتگر فراهم کرده‌اند، هر چند اکثر آنها با فرایندهای پیشرفت به صورت رسمی آشنا نبوده‌اند. برای مثال، مدیران موردنظر را گزینش می نمایند و بدین صورت استخدام بهترین افراد را تضمین می کنند که به کلیه داوطلبان امکان می دهند مدت مشخصی با یک طرح (پروژه) همکاری عملی داشته باشند. همچنین، با همکاری متقابل و اطمینان از اینکه گروه در بازاریابی و فروش عده‌ای کارمند شایسته در اختیار دارد و در نتیجه، مهندسی

مؤسساتی بود که در زمینه نوآوری سریعتر از رقبایشان عمل می‌کنند و با تکیه بر این نوآوری سهم زیادتری از بازار به دست می‌آورند. ما به این نتیجه رسیدیم که هیچ یک از برنامه‌های کاملاً شناخته شده - مدیریت کنترل کیفی، مهندسی دوباره، یا استفاده از فرایندهای چندگانه - برای بهسازی سریع و مؤثر روند تولید مؤثر نیست. در واقع، در این بررسی درخشانترین افراد - که عده آنها بسیار محدود بود - به ندرت توانسته بودند با استفاده از برنامه‌های یاد شده به نوآوری دست پیدا کنند. تحقیق ما نشان داد که آنچه به عنوان وجه تمایز مطرح می‌شود، نقش مدیران ارشد اجرایی است.

مدیران در لباس بارونها ظاهر می‌شوند

در اغلب مواقع مدیران ارشد در برابر اینگونه فشارها با توسل به رفتارهایی که تنها مورد علاقه خودشان است، واکنش نشان می‌دهند. درحقیقت، رفتار مدیران شبیه رفتار بارونهای حکومتهای فدرال است که سعی می‌کنند مورد توجه سلطان باقی بمانند. اینان ضمن آگاهی دقیق از وجود تضاد بالقوه در رده‌های بالای مدیریت، از منافع خودشان حمایت می‌کنند و می‌کوشند تا حد امکان از تجاوز به حریم دیگران خودداری کنند. در نتیجه، مسایل و مشکلات عمده، مورد بحث و بررسی قرار نمی‌گیرد تا همگی ادراک صحیحی از آن به دست آورند.

در شرایط سرشار از رقابت و همراه با فرایندهای همیشگی پیشرفت، ملاحظه مدیران دارای روحیه بارونهای یاد شده، فاجعه‌آمیز است. اشاره‌ای به آنچه در یک شرکت بسیار مشهور آمریکایی در سالهای اخیر اتفاق افتاده، بی‌مناسبت نیست. این شرکت ساخت و تولید، با تکنیک مهندسی دوباره در فرایند تولید خود تغییراتی بوجود آورد. شرکت به تمامی روشهای خوب و صحیح متوسل شد: از بهترین روشهای صنعتی استفاده کرد، بهترین گروههای کاری

هر قدر مدیران ارشد مؤسسات بزرگ نیت خیر داشته باشند، به صورت گروهی به دشواری می‌توانند کارآیی داشته باشند. در واقع، هر مدیر علاقه‌مند است آنچه را برای مؤسسه خوب می‌داند، انجام دهد. اما در عمل ترتیبات خاصی وجود دارد که مانع این امر می‌شود. می‌پرسید، چرا؟ بنظر هر تازه واردی افراد مختلف گروه مدیران ارشد درباره امور اداری و بازرگانی دیدگاههای متفاوتی دارند. معاون یک واحد خرید، رئیس شعبه مؤسسه در آسیا یا آفریقا و رهبر گروه در کشور خودی هر کدام دیدگاههای خاص خود را دارند. به بیان دیگر، این افراد به دشواری می‌توانند درباره کسب و کار دیدگاههایی داشته باشند که به دلیل اشتراک رأی، آنها را به یکدیگر نزدیک سازد و در نتیجه موجبات اعتلای مؤسسه متبوع را فراهم آورد. علاوه بر این تنوع دیدگاه، در رده‌های بالای مدیریت تضاد منافع نیز به چشم می‌خورد. هر قدر این مدیران به همکاری یکدیگر نیاز شدید داشته باشند، باز هم برای به دست آوردن منابع، برای کسب شهرت و احترام، و بالاخره برای ارتقاء به مدارج بالاتر با هم رقابت می‌کنند.

دوباره نمی‌تواند برجسته‌ترین فرایند مؤسسه باشد، موجب می‌شوند که نگرش نسبت به مؤسسه جامع باشد. همچنین، این نکته را تضمین کردند که هرگاه افراد بتوانند طرحهای بلند مدت را با موفقیت انجام دهند، هنگام بازگشت به کارهای عادی سازمانی توانایی و مهارت زیادتری خواهند داشت.

را به خدمت گرفت، و از این بابت شهرت بیشتری به دست آورد، زیرا نتایج اولیه بسیار چشمگیر بود و مخصوصاً جریان امور و کاهش تعداد عملیات و قطع تداخل و تکرار کاملاً مطلوب بنظر می‌رسید. اما پس از مدتی ثبات و پیشرفت قابل ملاحظه، سرعت حرکت و پیشرفت کند شد.

دلیل بروز مشکل چه بود؟ پاسخ این است که اشکال نه در کار گروه مهندسی دوباره که طراح مجدد فرایندها هستند، بود و نه در کار گروه‌های مسئول بهبود تولید. دلیل کند شدن شدید فرایند پیشرفت، آن بود که مدیران ارشد نتوانستند به این نکته پی ببرند که اقدامات متعدد آنان، عامل عدم

توفیق است. به بیان ساده‌تر، مدیران یاد شده در ایجاد تغییر بسیار خوب عمل کردند، اما نتوانستند به نسبت تغییرات اداری، در خلق و خو و رفتار خودشان تغییر ایجاد کنند. برای مثال، عده زیادی از مدیران رده‌های بالا بدان دلیل از عضویت بهترین همکاران خود در گروه مهندسی دوباره جلوگیری کردند که تصور می‌کردند با رفتن آنها کارهای واحد خودشان دچار وقفه یا مشکل خواهد شد. به این ترتیب، چون گروه مهندسی دوباره از بهترین افراد تشکیل نشده بود، لذا قدرت و تخصص لازم را نداشت تا تغییراتی را که رؤسای طراز اول خواستار و طرفدار آن بودند، ایجاد کند.

مدیران ارشد اجرایی در ایجاد تغییر بسیار خوب عمل کردند، اما نتوانستند به نسبت تغییرات اداری، در خلق و خو و رفتار خودشان تغییر ایجاد کنند.

به علاوه، مدیران رده‌های بالا از اتخاذ تصمیمهایی که احتمال دارد در بین مدیران ارشد اجرایی تعارض یا تضاد ایجاد کند، پرهیز دارند. مثلاً مؤسسه یاد شده طبق یک سیاست قدیمی هر دو سال یک بار به مدیران جوان فرصت چرخش شغلی، اعم از توسعه یا غنای شغلی می‌داد تا بر دامنه تجربیات آنان افزوده گردد. اما گروه‌های مهندسی دوباره برای پیشرفت به رهبرانی نیاز داشتند که حداقل سه یا چهار سال در این سمت باقی بمانند تا بتوانند در کارها تأثیر مطلوب داشته باشند. البته گروه طراحی عملیات به این تناقض اشاره کرده بود، اما مدیران اجرایی آن را نادیده گرفتند. آنها نمی‌خواستند در سیاستی که سالهای سال ادامه داشت دخالت کنند، زیرا بیم آن داشتند که دخالت یاد شده در کل مؤسسه مشکلاتی ایجاد کند. در نتیجه، چرخش سریع رهبران گروه‌ها باعث شد تا کارآیی آنها تنزل کند. گذشته از این، مشکلات ناشی از ترکیب اعضای گروه‌ها حامل

پیامی هشدار دهنده برای سایر کارکنان بود، بدین مفهوم که: تغییرات تازه‌ای در راه است، ولی لازم نیست آن را جدی بگیرید. همچنین، مدیران ارشد اجرایی علاقه نداشتند که فرایند مهندسی دوباره را با فعالیتهای واحدهای خودشان مرتبط سازند. برای مثال، اگر معاونان واحدهای بازاریابی، مهندسی، خرید و فروش، مفاهیم و توصیه‌های جدید مربوط به کارها را در نخستین مراحل سیکل تولید تصویب نمی‌کردند، اندیشه‌های درخشان چنانکه شایسته است مورد توجه قرار نمی‌گرفت. با این حال، به جای آنکه مدیران اجرایی فعالانه به آغاز کار باز گردند و از خودشان بپرسند چه درس عبرتی باید آموخت تا تصمیمات بهتری اتخاذ گردد، در انتظار اشاعه عادی اندیشه‌های جدید باقی ماندند. به این ترتیب در زمان مناسب، تعداد زیادی اندیشه درخشان مطرح نشد. سرانجام مدیران اجرایی برای سهم شدن در مضار

مشکلات عمده‌ای که می‌توانستند به یاری کارگروهی حل کنند، غفلت نمایند. در واقع، آنچه بیش از هر چیز به چشم می‌خورد، این بود که عدم مسئولیت‌پذیری و آینده‌نگری، بزرگترین دلیل کوتاه مدت و اندک بودن توفیق مهندسی دوباره بود.

در یک مؤسسه بزرگ همواره مدیران ارشد اجرایی استقلال، محوریت و اختیارات خاص خود را دارند. تفاوت چشم انداز، مغایرت عقاید و آراء و تضاد منافع را نمی‌توان به صورت معجزه آسا از بین برد - و احتمالاً نباید چنین کرد. در عین حال، لازم است مدیران ارشد اجرایی به تنشهای موجود در بین مسئولیتهای خودشان آگاهی داشته باشند و با توجه به این تنشها در صدد اداره مؤسسه با رعایت منافع کلی آن باشند. بنابراین، شایسته است نقشهای جدیدی ایفا کنند و مسئولیتهای تازه‌ای را بپذیرند - حتی این امر برای اداره آن قسمت از کارهای مؤسسه که مستقیماً زیر نظر آنها نیست نیز اهمیت دارد.

سیاسی مهندسی دوباره با تکیه بر منافع شخصی گام پیش نهادند. آنچه موارد ثبت کتبی نشان می‌داد، حاکی از آن بود که مهندسی دوباره فرایندهای تولید برای شرکت ارزشی نداشته و از لحاظ تولید به ارزش افزوده منجر نشده است. در عمل نیز مشاغل با مسئولیتهای جدید تنها به عده معدودی از کارکنان واگذار شده بود. در نتیجه، - چنانکه تقریباً همیشه در چنین مواردی بروز می‌کند - بزرگترین منافع بالقوه در بزرگترین واحدها و گسترده‌ترین فعالیتهای نهفته بود، اما چون هیچوقت مدیران ارشد دربارهٔ تقلیل هزینه‌ها و ضایعات و راههای جلوگیری از کاهش فعالیت و بازده افراد به بحث گروهی متوسل نشده بودند، مدیران واحدهای بزرگتر انحصاراً در جهت منافع خودشان تلاش و فعالیت کرده بودند.

در این قضیه خاص، اشتغالات ذهنی مدیران اجرایی در مورد کارهای روزمره و احترامی که برای رعایت حال یکدیگر قایل بودند، موجب شد تا از

آنچه بیش از هر چیز به چشم می‌خورد، عدم مسئولیت‌پذیری و آینده‌نگری در تلاشهای مرتبط با مهندسی دوباره است.

به پایان رساندن آنچه با مهندسی دوباره آغاز شده است

همت نخواهند ورزید. همچنین، لازم است بدانند که مهمترین منبع تضاد برای مدیریت و فعالیتهای مسبوق به رشد و توسعه، بروز تضاد بین اعضای گروه است هر چند که تک تک مدیران نمی‌خواهند افراد برجسته گروه خود را در اختیار گروههای کاری موقت نظیر گروههای کنشی^(۹) قرار دهند، اما شایسته است قبل از تصمیمگیری در خصوص این مسئله به منافع مشترک خود در کل سازمان و نقش مساعی مشترک مدیران و کارکنان در تحقق این

یک گروه اجرایی موفق چگونه می‌تواند مشکلاتی را که شرکت ساخت و تولید با آن روبه‌رو شده، حل کند؟ بدو می‌توان گفت که مدیران باید به مسایل سیاسی و تأثیر آن در روند فعالیتهای شرکت یا مؤسسه توجه نمایند. سپس، لازم است به بررسی و شناسایی عوامل ایجادکنندهٔ تعارض و تضاد بین افراد و بین افراد و سازمان، بپردازد، زیرا همین افراد عاملان ایجاد تغییر محسوب می‌شوند و چنانچه منافع خود را در خطر ببینند، نسبت به تحقق تغییر آنقدرها

برای اجرای طرح مورد نظر انتخاب می‌کنند، بدون مخالفت مدیران متبوع خود به عضویت گروه مهندسی در آیند. بعلاوه، قرار شد بدون اطلاع مدیران ارشد اجرایی و اتفاق آرای آنان، هیچکس از گروه مهندسی دوباره خارج نشود. به این ترتیب، گروه مهندسی بر ترکیب کلی اعضاء نظارت داشت و هر یک از مدیران ارشد اجرایی خود را موظف می‌دیدند که در جریان امور قرار داشته باشند و با نقاط قوت و ضعف مدیران میانه واحد خودشان، که در گروه مهندسی عضویت داشتند، آشنا شوند.

منافع، بیندیشند. مهندسی دوباره هنگامی به خوبی انجام می‌شود که بهترین اعضای مؤسسه یا شرکت طرحها و فرایندهای جدید را تدوین و برنامه‌ریزی کنند و پس از انجام کار مجدداً به واحدهای متبوع خودشان باز گردند. در یک شرکت الکترونیکی گروه مدیریت اجرایی برای اجتناب از مشکلات مرتبط با مهندسی دوباره از یک قاعده ساده پیروی کرد: بر اساس این قاعده ابتکاری، مقرر شد تمامی کسانی که مدیران واحدها

مهندسی دوباره هنگامی به خوبی انجام می‌شود که بهترین کارکنان هر مؤسسه یا شرکت در برنامه‌ریزی طرحها و فرایندها دخالت داشته باشند و پس از پایان کار به واحدهای متبوع خودشان باز گردند.

اجرای بازآموزی و سرمایه‌گذاری در زمینه تکنولوژی همکاری کنند. در بعضی از مواقع برداشتن موانع موجود بر سر راه مهندسی دوباره مستلزم آن است که سیاست کلی مؤسسه تغییر کند، حال آنکه در مواقع دیگر تنها تغییر دادن تعدادی از جنبه‌های امور برای این منظور کفایت می‌کند. در مواقعی که هدف تغییر عبارت از ایجاد تحول در بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی جدید شیوه‌های اجرای امور، چرخش شغلی و مانند آن باشد به تغییرات بنیادی نیاز داریم، اما چنانچه دگرگونی روشهای انجام کار مورد نظر باشد، هدف تغییرات نوع دوم خواهد بود. از اینرو، گروههای مهندسی دوباره، یا گروههای چند منظوره یا چند وظیفه‌ای، باید ضمن توجه به فرایندهای انجام امور، سیاستهای بلندمدت شرکتها یا مؤسسات متبوع را مورد توجه قرار دهند تا به طریقی عمل کنند که از بروز تعارض شدید در هر دو بُعد قضیه جلوگیری شود.

در ارتباط با بحث حاضر در یک شرکت مخابراتی مشکل دیگری پیدا شد. این شرکت برای هموار کردن راه برای سرمایه‌گذاریهای جدید در زمینه تکنولوژی اطلاعات به آموزش مجدد (بازآموزی)^(۱۰) عده‌کثیری از کارکنان و الغای بخش اعظم سیستم موجود نیاز داشت. از سوی دیگر، ویژگیهای چندی مانع از آن می‌شد که مدیران ارشد اجرایی به الغای سیستم خود علاقه چندانی نشان دهند و از سرمایه‌گذاری برای تکنولوژیهای جدید اطلاعاتی استقبال کنند. مخصوصاً، این نوع کارها را برای حیثیت خود زیان آور می‌پنداشتند، زیرا عقیده داشتند که همین پرستیژ^(۱۱) بوده که برای آنان ارزش اجتماعی کسب کرده است. برای پیشگیری از تضاد سیاستگذاری و خط‌مشی و زیانهایی که احتمال می‌رفت از این تضادها متوجه شرکت شود، کلیه مدیران به اتفاق آراء تصمیم گرفتند در ازای دریافت ۱/۱ میلیون دلار «ضرر و زیان» با

طراحی دوباره نقش مدیران ارشد اجرایی

اجرائی زیادتیر، صرف بودجه در راههای مرتبط با تغییرات مطلوبتر، واکنش سریعتر در برابر مسایل مرتبط با رقابت داخلی و خارجی به طرق متعدد از جمله این تحولات است.

از نمونه‌های بارز تحولات اخیر، حوادثی است که در شرکت کرایسلر^(۱۲) اتفاق افتاده است. براساس این تحولات، هم بودجه شرکت افزایش یافته و هم مدیران ارشد اجرایی آن عملاً در دو نقش ظاهر شده‌اند به نحوی که هم در خط تولید و هم در مقام سیاستگذاری فعال هستند. حتی در مواقعی به اینگونه مدیران دو پست سازمانی، یکی در رده‌های بالا و دیگری در رده‌های صفی و اجرایی واگذار شده تا با دو دیدگاه کاملاً متفاوت به قضایا نگاه کنند. برای مثال، معاون تهیه و تولید شرکت به طور همزمان رئیس خط تولید اتومبیلهای بزرگ و معاون امور استراتژیک و هماهنگی بطور همزمان رئیس خط تولید اتومبیلهای کوچک است. در نتیجه، تضاد بین ستاد و صف هم در ذهن مدیران و هم در عمل از بین رفته است. به بیان دیگر، در روش مسئولیت دوگانه مدیران ارشد، هر مدیر ناچار می‌شود در طرز رفتار خود در رده بالا تغییراتی ایجاد کند به نحوی که مسایل سیاستگذاری در راه انجام کارهای اجرایی مشکلات کمتری ایجاد نماید. بعلاوه، تصمیمگیریهایی دیگر آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، ولی نباید این اتفاق را به معنی بازگشت به سازماندهی ماتریسی دانست، زیرا در سازماندهی ماتریسی مسایل و مشکلات معمولاً به رده‌های پایین «هل داده» می‌شود، در صورتی که در روش جدید، هر مسئله یا مشکل در جای خود مورد توجه قرار می‌گیرد. به این دلیل،

یکی از مشکلات اساسی مهندسی دوباره مؤسسات و شرکتها، آن است که مدیران ارشد یا افراد رده‌های بالای این شرکتها و مؤسسات با آنچه کار صفی یا اجرایی خوانده می‌شود، بسیار فاصله دارند. اما شواهد عینی نشان می‌دهد که مدیران اهل عمل یا عمل‌گرا نه فقط برای زیردستان خود انگیزه‌های کارکردن را فراهم می‌کنند، بلکه از طریق عملیاتی که رأساً انجام می‌دهند سازمان یا مؤسسه خود را بهتر و بیشتر می‌شناسند. از جمله منافع این امر، کسب مهارت زیادتیر مدیران برای اخذ تصمیمهای روزمره (به اصطلاح آنی) است که تحت تأثیر ضرورت پاسخگویی به مشتریان مطرح می‌شود. در عین حال، ممکن است به این نتیجه برسند که توسل به تغییرات تدریجی و کند بهتر از ایجاد دگرگونیهای سریع و بنیادی است. طبعاً، این امر به نوع فعالیت مؤسسه بستگی دارد.

از سوی دیگر، همکاری غیررسمی مدیران ارشد با واحدهای یکدیگر، شناسایی کارمندان برای پُر کردن پستهای خالی مؤسسه یا پستهایی که در آینده خالی خواهد شد، درک عمیق‌تر مسایل و مشکلات کاری و استفاده از آن در استخدام کارکنان جدید و نفوذ از طریق مدیران رده‌های پایین‌تر از خود برای پیشبرد سریعتر کارها از منافع این امر، یعنی عمل‌گرایی مدیران ارشد اجرایی بود.

در جاهایی که سیاست اخیر به اجرا گذاشته شده تحولات قابل ملاحظه، فراوان بوده است: حل برخی از مشکلات بودجه به صورت همکاری متقابل مسئولان بودجه و مهندسی دوباره، در نظر گرفتن نظرات مشتریان و مصرف‌کنندگان، قبول مسئولیتهای

مدیران میانی مشکلات کمتری دارند و از آزادی عمل زیادتری برخوردارند.

از دیگر منافع استفاده از روش سیستمهای دوگانه برای کرایسلر، این است که در این شرکت اتومبیلهای جدید و مورد توجه بیش از تعداد مورد نیاز تولید می‌شد، زیرا مدیران تولید اصرار داشته‌اند از خط تولید، بیشترین استفاده را ببرند و در کوتاه‌مدت بیشترین بازده نصیب شرکت گردد، غافل از اینکه تولید مازاد بر نیاز بازار، خواه ناخواه با قایل شدن تخفیف در قیمت، یا ایجاد تسهیلات از طریق عرضه اتومبیل در نمایشگاههای زیادتر همراه است. در نتیجه، اتومبیلهای زیادتری به فروش می‌رسد، اما درآمد شرکت آنقدرها زیاد نمی‌شود. اینک کرایسلر تصمیم گرفته است از هر اتومبیل به تعداد مورد نیاز تولید کند. از دیگر مزایای روش یاد شده، آن است که مدیران ارشد اجرایی را متقاعد ساخته که لازم است بین استراتژی و ظرفیت، هماهنگی ایجاد گردد. قبلاً تصور می‌رفت که این هماهنگی به خودی خود حاصل می‌شود، ولی هم اکنون پیدا کردن دلایل ناسازگاری این دو بُعد توسعه به عهده مدیران ارشد واگذار شده

تا از این طریق نسبت به کاهش هزینه‌ها، کاهش موجودی انبار کالاها و تسریع زمان تحویل کالا اقدام کنند. برای این منظور، می‌توان در جهت دریافت سفارش و نظر مشتریان و تلاش برای ملاحظه و تحقق آن به شیوه فعال - و نه فلسفه بافی و سیاستگذاری ذهنی - اقدام کرد. یکی از راههای تحقق این امر، ترغیب مدیران ارشد اجرایی به مسافرت بیشتر و دیدار از شهرها و نقاط زیادتر است تا جامعه را بیشتر و بهتر بشناسند و در سیاستگذاریهای خود از این اطلاعات استفاده نمایند. لازم به یادآوری است که اقداماتی شبیه مسافرت به خودی خود به مدیران ارشد اجرایی اطلاعات نمی‌دهد، ولی چنانچه از روی نقشه قبلی و به اصطلاح هدفدار مسافرت کنند، به چنین نتایجی خواهند رسید. بعلاوه، ملاقات و گفتگو با نمایندگیهای خود در نقاط مختلف، دیدار احتمالی با مشتریان و آشنایی با شرایط و اوضاع و احوال جغرافیایی از دیگر مزایای مسافرت یاد شده است. برای مثال، دیدن تعدادی خرده‌فروش می‌تواند برای این یا آن مدیر ارشد اجرایی بسیار آموزنده باشد، حال آنکه تشریح خرده‌فروشیها برای او چنین پیامی نخواهد داشت.

نتیجه

آیا از آنچه بیان شد، می‌توان نتیجه گرفت که در صورت تحقق عمل‌گرایی مدیران ارشد اجرایی، از وجود نیروهایی به نام کارمندان ارشد اجرایی بی‌نیاز خواهیم شد؟ پاسخ این سؤال به ذهنیت شما از عمل‌گرایی باز می‌گردد. اگر کارمندان ارشد اجرایی طبق سنت رفتار کنند، بنظر می‌رسد بتوانند به مقاصدی که در این مقاله مطرح شده دست پیدا کنند، زیرا این کارمندان بیش از حد در نقش «رئیس» ظاهر می‌شوند. به همین دلیل، نمی‌توانند در کارهای

گروهی، به ویژه در ارتباط با مدیران رده‌های میانی، موفق باشند. در عین حال، نمی‌توان تصور کرد که مدیران ارشد اجرایی بتوانند بدون برخورداری از کمک کارمندان ارشد اجرایی به معنی دقیق کلمه، فعال یا عمل‌گرا باشند، زیرا معمولاً نقش هماهنگ کنندگی این افراد بسیار قابل ملاحظه است.

به بیان دیگر، نقش اصلی کارمندان ارشد اجرایی، تشویق هماهنگی و همکاری در بین افراد و گروهها، مخصوصاً در میان مدیران رده‌های میانی است و به

همین دلیل خطوط ارتباطی درون سازمانی را کوتاه می‌کنند. بنابراین، تسهیل ارتباطات و کار گروهی مزیت‌های وجودی این افراد است، حال آنکه مدیران ارشد اجرایی باید به تنهایی کارها را انجام دهند و در نتیجه نمی‌توانند به سادگی از تجربیات یکدیگر و گروه استفاده کنند.

عده‌ای از مدیران برای برخورداری از شرایط جدید ساخته نشده‌اند، حال آنکه عده‌ای دیگر به تغییر تمایل دارند. اما نمی‌دانند چه باید کرد.

اگر از یک زاویه دیگر به قضیه نگاه کنیم و مدیران ارشد اجرایی و کارمندان ارشد اجرایی را به صورت کل بنگریم، به اینجا می‌رسیم که عده‌ای از آنها اصولاً برای استفاده از شرایط جدید ساخته نشده‌اند، حال آنکه عده‌ای دیگر به تغییر علاقه دارند و از آن استقبال می‌کنند، ولی نمی‌دانند شیوه یا شیوه‌های تحقق تغییر چیست. در هر دو حالت، ترغیب مدیران برای انجام آزمایشی کار، ضمن استفاده از تجربیات گروهی، همراه با دخالت مستقیم مدیر در کارها، به عنوان راه حل پیشنهاد می‌شود. به این ترتیب، گروه اول با ماهیت تغییر و گروه دوم با چگونگی دستیابی به شرایط جدید آشنا

می‌شوند.

باتوجه به نکات اخیر، می‌توان گفت: مدیران ارشد عمل‌گرا یا فعال، به گونه‌ای اقدام می‌کنند که از سنت به نحو احسن استفاده نمایند. نکاتی نظیر طراحی، سازماندهی، مهندسی دوباره، ارزشیابی، دادن و گرفتن بازخورد^(۱۳)، جبران مافات، انتصاب زیردستان به بهترین وجه و امثال آن را مورد توجه قرار می‌دهند و میزان اتکای کارمندان را به رؤسا و مدیران کاهش می‌دهند، در بین کارمندان - و نه کارمندان و مدیران - همبستگی و هماهنگی ایجاد می‌کنند و مشکلات هر کس را به یاری هم‌تاهای او حل و فصل می‌نمایند. به ویژه، لازم است راه‌های گرفتن بازخورد را هر چه بیشتر هموار سازند به شیوه‌ای که تقریباً همه کارمندان به دادن بازخورد علاقه پیدا کنند و این کار را نوعی وظیفه بدانند؛ طبعاً، طرز تلقی مدیران از آنچه به صورت بازخورد به آنها داده می‌شود، در ازدیاد مجاری ارتباطی^(۱۴) بازخوردی، بسیار مؤثر است.

نکات دیگری که می‌توان در همین زمینه به آن اشاره کرد - یا آن را جزء مزایای فعال بودن مدیران ارشد اجرایی دانست بدین شرح است:

➤ رشد زیردستان به دلایل متعدد از جمله ضرورت همپایی با مدیران در انجام امور.

➤ ارزشیابی زیردستان توسط دوستان و همکاران و خودشان.

➤ دریافت بازخورد مستقیم و بی‌واسطه از مشتریان.

➤ آشنایی بیشتر مدیران با نقاط قوت و ضعف خود.

➤ از بین رفتن تدریجی رفتارهای ضوری یا ساختگی و نزدیک شدن تدریجی به رفتارهای واقعی.

➤ آزمایش مدیران در امور اجرایی غیرمنتظره یا تصمیمگیری در شرایط بحرانی.

➤ و بالاخره افزایش دامنه شناخت یا آگاهی مدیران عمل‌گرا از کارهای سازمان متبوع.

منبع: Harvard Business Review November-December 1995

13- Feedback

14- Communication Cannals Cannals of

Communication