

# هشدارى در مورد امواج جديد مدیریت

ترجمه جهان‌شاه معینی

در طول دهه ۱۹۸۰ میلادی موج<sup>۱</sup> جدیدی از اندیشه‌های مدیریت شکل گرفت که بسیاری از یافته‌های قبلی اندیشه‌مندان در زمینه سازماندهی و مدیریت را زیر سؤال برد. به طور اخص، اندیشه‌های جدید با ارزش ساختارهای بوروکراتیک و کنترل‌های سازمانی به مبارزه برخاستند. ساختارهای بوروکراتیک و کنترل‌های سازمانی به دلیل هزینه‌ای سنگین، فقدان پاسخگویی، و تأثیر مخربی که بر ابتکار و بهره‌وری داشتند مورد انتقاد قرار گرفتند. حصارهایی که بین بخشهای مختلف یک سازمان وجود داشت، زیر آتش گرفته شد و همین طور لایه‌های سلسله مراتب سازمانی به خاطر تأثیر بازدارنده‌ای که در برقراری ارتباطات سازمانی داشتند و هزینه‌های بالاسری غیرلازمی که ایجاد می‌کردند، قاطع‌تر از همه، گفته شد که روشهای قدیمی سرعت و کیفیت واکنش و پاسخگویی شرکت را نسبت به شرایط در حال تغییر کند و محدود می‌کند.

آنچه که امروزه شرکتها به آن نیاز دارند، براساس استدلال موج جدید، شکلی از سازمان است که جمع و جورتر، خلاق‌تر و قابل انعطاف‌تر باشد، چنین سازمانی باید به دل‌بستگی و التزام عملی کارکنان به ارزشهای مشترک اتکاء کند. بنابراین، تکیه بر مقررات و روشها دیگر اصل نیست و به جای سلسله مراتب خشک، یک شبکه زنده و پویا محور سازمان را تشکیل می‌دهد. با جذب کارکنان و التزام عملی آنان به ارزشهای کانونی سازمان، سلسله مراتب مزاحم و پرهزینه کنار گذاشته می‌شود. همین ارزشها هستند که کارکنان را برای تحقق اهداف و مأموریت‌های تعیین شده متشکل و آنان را به تشریک مساعی در قالب گروهها و شبکه‌های درون بخشی و برون بخشی هدایت می‌کنند، و نه مقررات غیر قابل انعطافی که زود کهنه می‌شود (جدول شماره ۱ را ملاحظه فرمایید).

۱- این مقاله یافته‌های حاصل از یک پروژه تحقیقاتی را که توسط مؤسسه مدیریت حسابداران جیره انگلیس تأمین مالی شد، مطرح می‌کند.

## جدول شماره (۱)

## جهت‌گیری موج جدید مدیریت

## گذشته - مشخص می‌شد با اتکاد بر:

- قوانین عمومی (مثل، حیطه نظارت)
- کنترل سلسله مراتبی / خط فرماندهی
- نظم اعمال شده توسط مدیریت
- برخورد جبره، مجزوه، مکانیکی و مستقیم با حل مسئله
- تخصیص گزاین سرده‌ای نکت و وظیفه‌ای
- فردگرایی
- تقسیم شرح وظایف به گونه‌ای که وظایف و مسئولیتها را به دقت معین کند

## آینده - مشخص می‌شود با تکیه بر:

- توجه به انصاف و پذیرش انهام
- انترام عملی کارکنان / استفاده مؤثر از منابع انسانی
- خودنظم‌دهی پذیرفته شده توسط کارکنان و تسهیل شده توسط مدیریت
- برخورد کلی نگر، بازنگر و مشارکت‌آمیز با حل مسئله
- تشکیل تیمهای چندوظیفه‌ای
- وابستگیهای نظامی
- بررسی و بازنگری مستمر مأموریتها

با این نوع جدید از سازمان یک سبک جدید از مدیریت ملازمه پیدا می‌کند. مدیران دیگر مجبور نیستند برای نیروی کار متفرد و ناهماهنگ مقررات وضع نمایند. دیگر نیازی به محدود نگه داشتن «حیطه نظارت» برای وادار کردن افراد به انجام دادن

کار نیست. از آنجا که اکنون کارکنان خود به خود نظم می‌دهند، سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی می‌تواند به‌طور اساسی کاهش پیدا کند. بعد از این وظیفه مدیران در سازمان هستند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان برای ایفای وظایفی که به‌عهده دارند، کاملاً تجهیز گردیده‌اند و به‌خوبی آموزش می‌بینند. مدیران در تشکیل تیمهای پروژه برای کشف فرصتهای کاری نقش دارند. مدیران اشتراک مسامح کارکنان را بهبود می‌بخشند و التزام و تعهد را در آنان باور می‌سازند. عملکرد فردی مدیران برحسب توانایی آنها در برانگیختن مشارکت و همکاری کارکنانی ارزیابی می‌شود که هیچگونه اختیاری رسمی در مورد وادار کردن آنها به کار ندارند.

در این مورد، آنچه حائز اهمیت فوق‌العاده می‌باشد، چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی مربوط نمی‌گردد بلکه بیشتر با عضویت مدیر در شبکه‌های ویژه و داشتن مهارتهای انسانی و سیاسی لازم برای ایجاد و استفاده از همبستگیهای درون سازمانی و بیرون‌سازمانی ارتباط دارد. به همین ترتیب، بعد از این پذیرش روشهای جا افتاده و مقررات جاری استراتژی کم‌خطری برای مورد تقدیر قرار گرفتن و ارتقاء شغلی نیست. برای اینکه مدیران پیشرفت شغلی داشته باشند نیاز دارند که علاقه‌مندی خود را به قدرت بخشیدن و توانایی خود را در دادن انرژی و حمایت کردن به نمایش بگذارند. در این جهان آشفته، دیگر آن اطمینان خاطرهای گذشته که همراه با القاب و ارشدیت بود وجود ندارد. برای اینکه جمود و انعطاف ناپذیری کنار گذاشته شود و مسئولیت‌پذیری توسعه پیدا کند، اکنون همه چیز قابل انعطاف شده و همه امور قابل مذاکره گردیده است. مردم بیش از پیش برای شکستن عرف و عادات و ایجاد خلاقیت و نوآوری ارزش قائل می‌شوند. مدیران و کارکنان دیگر از تلاش برای رسیدن به کمال بحث نمی‌کنند. در عوض، آنها به دنبال غلبه بر هرج و مرج هستند. در سالهای اخیر، مقالات بسیاری در حمایت از تغییرات در زمینه‌هایی که گفته شد، داشته‌ایم. با این وجود، عملاً کسب‌وکارهای قابل ملاحظه‌ای در ارتباط با تحقیقات در زمینه تغییرات موج جدید وجود دارد. محدودیتهای فلسفی موج جدید، اگر وجود داشته باشند، کدامند؟ خطرها و گرفتاریهای وابسته به موج جدید چیست؟

پاسخ به چنین سئوالهایی قطعاً تا حدود زیادی جنبه فتوایی دارد. همچنین ممکن

است، واقیعت در پس پردهٔ ابهامی همانند که مدیران بوجود می‌آورند تا کوششهای خود را موفقیت‌آمیز جلوه دهند و شکست‌های خود را پنهان دارند. این امری تأسف‌انگیز است چرا که داستان شکست حداقل به اندازهٔ داستان موفقیت می‌تواند برای شرکتها آموزنده باشد؛ اما به هر صورت روشن است که تنها با اعتماد به موج جدید نمی‌توان از آن بهره گرفت. زیرا هر قدر موانع بیشتری سد راه واقیعت باشد، طرح سئوالات بیشتری را لازم می‌سازد.

در گذشته نویسندگان این مقاله مطالعه‌ای در مورد شرکت‌های عمدهٔ انگلیسی انجام دادند با این امید که بر ترویج بر این قلمرو تاریخ افکنده باشند. اولین مرحله بررسی که در سال ۱۹۹۲ انجام شد در اغلب موارد یک هزار شرکت را دربر می‌گرفت. متعاقب مرحله اول مجموعه‌ای از مصاحبه‌های عمقی با نمونه‌ای از مدیران ارشد شرکت‌های مذکور در ارتباط با کشف تغییراتی که از اوایل دههٔ ۱۹۸۰ در مدیریت اجرایی بوجود آمده بود، صورت گرفت. اگرچه اسناد مصاحبه‌های انجام شده دلالت بر گویایی آنها دارد، یافته‌های بررسی هم نشان داد که پاسخهای داده شده به طور وسیعی جامعیت دارند.

همان طور که انتظار می‌رفت واکنشها متفاوت بود. بسیاری از پاسخها موج جدید را به مثابهٔ ابزاری عملی برای از بین بردن عوامل بازدارنده غیر قابل انعطاف سیستمهای سنتی می‌دیدند. «شما شرکت‌های بسیاری را سواهد یافت که همه مشکل یکسانی دارند» مدیر یک شرکت تولید پس از بیان این مطلب افزود که: «همه شرکت‌های مذکور فضای کامل سیستمهای وظیفه دارند.» بقیه پاسخ بیشتر احتیاط‌آمیز بودند. این دسته یا نسبت به موج جدید به عنوان یک مجموعه از اصول راهنما بدبین بودند و یا در مورد سودمندی آنها، اگر قرار می‌شد در سازمانهای آنها بکار گرفته شوند، شک داشتند.

مدیران ارشدی که اغلب تحت فشار سنگینی برای نجات از یک بازار خصمانه قرار داشتند، نسلی از مدیران بودند که مثبت‌ترین نظر را در مورد موج جدید ابراز می‌داشتند. کنترلر مالی یک شرکت در بخش استخراج معادن نظری ارائه داد که معرف نظریه این گروه از مدیران بود. او گفت: «فکر می‌کنم افراد را پاسخگو کردن و اتخاذ تصمیم را به صورتی کنترل شده غیر متمرکز کردن برای یک شرکت خوب باشد.» اما

همین مدیر باتوجه به مشکلاتی که تعدادی از مدیران در هماهنگی با مدل‌روزی جدید داشته‌اند، احتیاط کردن را ضروری می‌دانست: «بعضی از مدیران خود را درگیر کرده‌اند، چرا که فکر می‌کردند به استقلال آنها کمک می‌کند.»

به نظر می‌رسد که سخت‌ترین و بارزترین مخالفتها را با موج جدید مدیران میانی ابراز داشته‌اند. زیرا اگر قرار باشد ساختار قدیمی فرماندهی و کنترل با ایجاد تسهیلات و قدرت بخشیدن جایگزین گردد، مدیران میانی بیشتر از سایر رده‌های مدیریت چیزهایی نظیر مشاغل، جایگاهها و فرصتهای حرفه‌ای برای از دست دادن دارند. بالاتر از این، مدیرانی که سطوح مدیریت میانی را در اختیار دارند از یک موقعیت قدرتمندی برای سد کردن راه موج جدید برخوردارند، زیرا انتظار می‌رود که سازمان جدید را آنها پیاده کنند.

با این وجود، نتایج مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که در بعضی موارد مدیران ارشدتر که خود دقیقاً به دلیل توانایی برای عمل در دنیای فرماندهی و کنترل به رأس هرم سازمانی رسیده‌اند، مدیران میانی را سیر بلا می‌کنند. مدیر یک شرکت تولیدی این نظر را چنین بیان می‌نماید: «مدیران میانی کاملاً قادر هستند مسئولیتهای بیشتری را بعهده بگیرند. هیئت مدیره است که نمی‌خواهد مسئولیتهای را واگذار کند... در حال حاضر، بزرگترین تلاش در کاربرد همه این مباحث خصوصی که درباره‌شان صحبت می‌کنیم، وجود دارد. باید کار را از هیئت مدیره شروع کرد.»

این گوینده تنها نبود. با وجود اظهارات جدی از این قبیل در تمام کشور، به نظر می‌رسد بی میلی گسترده‌ای - بخصوص در رده‌های بالای مدیریت - در کم رنگ کردن کنترل سلسله مراتبی وجود دارد. بعضی مواقع این بی میلی به شکل سرودن نظریه جدید مدیریت به این عنوان که غیر عملی است بروز می‌کند. اغلب اوقات واکنش مدیران چنان بوده است که با شاخ و برگ دادن و با استفاده از لغاظی و فن بیان چنان تغییر در نظریه جدید بوجود آورده‌اند که در نهایت اثر بسیار کمی در ایجاد تسهیلات و قدرت بخشیدن داشته است. به این ترتیب، ظاهراً مدیران همسو و مدافع نظریه جدید به نظر می‌رسند، در حالی که عملاً فرماندهی و کنترل را دست نخورده نگه می‌دارند. این مدیران وقتی تحت فشار قرار بگیرند، رفتارشان را بر حسب مورد برای

باسخگویی فردی عقلانی می‌کنند. بعضی نگرش خود را غیرخواهانه و در خدمت اهداف سازمان جلوه می‌دهند. از دید این گروه، مدیران فقط حساس هستند و دانش جدید را با احتیاط بکار می‌گیرند. آنها در مصاحبه‌ها با قدرت بر اهمیت مسئولیت‌پذیری تأکید می‌نمایند. مدیر مالی یک شرکت تولیدی در این مورد می‌گوید: «ما سعی داریم از ساختارهای خشک و غیرقابل انعطاف اجتناب کنیم» بعد از بیان این مطلب اضافه می‌کند که: «اما شما نمی‌توانید به هر کسی کارت سفید بدهید که هر طور می‌خواهد عمل کند، شما مجبورید مسئولیت کار را بپذیرید.»

مقاومت در مقابل فلسفه جدید سازماندهی، اغلب در تمام سطوح و سلسله مراتب سازمانی گسترش می‌یابد. اگرچه تقویت سطوح پایین مدیریت برای کارکنان به صورت فردی جاذبه دارد، با این حال به گفته یکی از مدیران اجرایی با وجود اینکه افراد از داشتن کنترل بیشتر روی تصمیمهایی که خود می‌گیرند، نفعی که روزانه خود ایفا می‌کنند، و مسئولتهایی که پذیرفته‌اند لذت می‌برند ولی مشتاق هستند که روی تصمیمها، نقشها و مسئولتهای دیگران کنترل داشته باشد.

به طور طبیعی، بهترین وسیله برای حفظ نیروی که مدیران در گذشته از آن لذت برده‌اند، پافشاری در حفظ اختیاراتی است که براساس ساختار سنتی سازمان بدست آورده‌اند. پشت بسیاری از مخالفت‌هایی که با موج جدید می‌شود، قطعاً «علاقه به اعمال کنترل قرار دارد و بهیچوجه منحصر به مدیران میانی نمی‌شود. همان طور که یکی از مصاحبه‌شوندگان متذکر شد: «قانع کردن افرادی که نمی‌خواهند به سبک جدید سازمانی کار کنند به وقت نیاز دارد.» ریشه مشکل در این است که مدیران به آنچه پیش می‌آید، رضایت دهند یا رضایت ندهند.

بعضی از مدیران شرکتها مهارت خودشان را در ربودن و استفاده از زمان نظریه جدید مدیریت (شبکه‌سازی، واگذاری قدرت تصمیم‌گیری و نظایر آن) نشان داده‌اند، و حال آنکه در عمل از برنامه‌های مرسوم و سنتی تفسیر استفاده کرده‌اند. برای مثال، یک شرکت در بخش خدمات مالی متوجه شد که به علت استفاده بیشتر رقبا از عمده از اطلاعات مالی و مدیریت آسیب دیده است. با کشف این موضوع مدیرعامل شرکت برنامه‌ای برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی تهیه کرد که در آن مدیریت پرمبنای

اطلاعات نیز تشویق می‌شد. این برنامه شامل استقرار «یک سیستم بسیار ساده اندازه‌گیری کار» می‌گردید که گفته شد به مدیران از طریق ملزم کردن آنها به جلب مشارکت هرچه بیشتر تعدادی از کارکنان در برنامه بهبود عملکرد آنها قدرت بیشتر می‌دهد.

اما به فرض التزام عملی خالصانه مدیریت عالی به فلسفه موج جدید و اشتیاق واقعی به اجرای آن، یک مشکل جدی در موقع اجرا پیش می‌آید. سؤال این است که: از کجا شروع کنیم؟ سازمان جدید طوری طراحی می‌شود که به عنوان یک مجموعه کار کند، اما تغییر ساختار از وضع موجود فرماندهی و کنترل به ساختار تجهیز و تقویت کننده نمی‌تواند یکشنبه انجام گیرد. در اصل، لازم است که تمام ابعاد سازمان همزمان تغییر کند، به گونه‌ای که تمام افراد هم سو شوند. در عمل، شما مجبورید بالاخره از یک جا شروع کنید. با این حال، نتیجه کامل احتمالاً بدست نخواهد آمد مگر اینکه تغییرات اساسی در جاهای دیگر نیز اتفاق بیفتد.

وقتی شرکتها در صدد برآیند که فلسفه جدید را بکار بگیرند، غالباً وضعی پیش می‌آید که برای یکی از شرکتها اتفاق افتاد. این شرکت متوجه شد که اگر فرار باشد تغییرات ساختاری مؤثر واقع شود، یک سلسله اقدامات دیگر نیز باید قبلاً صورت بگیرد و حال آنکه انجام دادن آن اقدامات نیز بدون تغییرات ساختاری مشکل می‌باشد. این وضعیت را مدیر روابط کارکنان یک شرکت تولیدی در ارتباط با مشخصه‌ای که شرکتش دچار آن شد، چنین توصیف می‌کند: «حرکت اصلی ما ساختاری بود، اما شما عملاً نمی‌توانید تنها به آن پردازید، زیرا اگر ساختار را تغییر بدهید، بدون اینکه به تعداد دیگری از مسائل کلیدی پرداخته باشید به نتیجه‌ای نمی‌رسید. ما کارهایی در مورد فرهنگ سازمانی کردیم. وقتی شما به فرهنگ سازمانی می‌پردازید، مجبورید سیستم‌های پرسنلی شرکت را نیز ببینید. شما در این رابطه به سیستمهای جدیدی برای پرداختها و ارزیابی عملکردها نیاز دارید و باید سیستمهای موجود را تغییر دهید.»

بوجود آوردن بعضی از این تغییرات می‌تواند می‌نهایت مشکل باشد و از قبل موجب عدم رغبت و سست شدن آن به وجود آوردن فرهنگ جدید گردد. در این مورد مدیر سیستمها و کنترل کیفیت یک شرکت تولیدی دیگر می‌گوید: «اگر شما واقعاً»

م. خواهید به یک سیستم کارآی پاداش برسید، به یک مأمور فروش بگویید فقط وقتی به او پرداخت می‌کنید که شرکت موفق باشد و نه اینکه او سفارش می‌گیرد. به طور خلاصه، مدیران و سهامداران حق دارند در زمینه ادعاهای سازماندهی جدید محتاط باشند. آنها عاقلانه از مشکلات اجرایی آگاه هستند. به همین دلیل، معمولاً سیستم فرماندهی و کنترل تحت پوشش فلسفه جدید تجهیز کردن و قدرت دادن به حیات خود ادامه می‌دهد. قبل از اتخاذ فلسفه جدید، مدیران باید آگاه باشند که آثار ناخواسته کوشش برای نیل به اهداف آن به آسانی می‌تواند به تناقض و ابهام بینجامد.



شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی