

نیاز به اجرای مدیریت راهبردی در آستانه ورود به قرن بیست و یکم پذیرش پیشنهادهای مینتزبرگ در ژاپن^۱

ترجمه سیروس ستاک

چکیده

(۱) در این مقاله چگونگی پذیرش پیشنهادهای مینتزبرگ در ژاپن را با بررسی جوابهای داده شده به یک پرسشنامه تحلیل می‌کنیم.

(۲) بر اساس این جوابها، دو درس عمده‌ای که ممکن است ژاپنها از پیشنهادهای مینتزبرگ گرفته باشند عبارت است از: پی‌گرفتن توازن میان چهار ویژگی راهبردها و استفاده بیشتر از سمت چپ مغز.

(۳) به علاوه، در این مقاله دشواریهای مدیریتی کنونی ژاپن را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

(۴) در این مقاله نیاز شرکتها و مؤسسه‌های ژاپنی به اجرای مدیریت راهبردی در آستانه ورود به قرن بیست و یکم نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ژوئیه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

مقدمه

در این مقاله پذیرش پیشنهادهای مینتزبرگ در میان مدیران و متخصصان ژاپنی را که به طور عمده در کتاب ظهور و سقوط برنامه‌ریزی راهبردی شرح داده شده است مورد بررسی قرار داده‌ایم. پرسشنامه‌ای که در پایان این مقاله آمده است، برای همه مدیران و متخصصان ژاپنی عضو انجمن مدیریت راهبردی ژاپن (JSMS) یا همه کسانی

1. Koichi Aoki & Dae-Ryong Choi, " Japanese acceptance of Mintzberg's Suggestions ", Strategic Change, Jan-Feb, 1999, PP: 41-50

که به نحوی با این انجمن در ارتباط بودند فرستاده شد، تا داده‌های مربوط به پذیرش پیشنهادهای مینتزرگ گردآوری شود. با بررسی چگونگی پذیرش این پیشنهادها در ژاپن، امیدواریم بتوانیم تشخیص دهیم که چه اقدامی برای شرکت‌های ژاپنی، در آستانه ورود به قرن بیست و یکم، لازم است.

جواب پرسشهای برنامه‌ریزی

تا آنجا که درجه دگرگونیهای محیطی برای شرکت‌های ژاپنی مطرح است ۸۸ درصد از جوابهای داده شده آن را بسیار بیشتر از ده سال پیش نشان داد. در محیطی با درجه دگرگونی بالا برنامه‌ریزی روشی کارآمد برای شکل‌گیری راهبردها فرض می‌شود. نزدیک به ۶۲ درصد مدیران ژاپنی برنامه‌ریزی را روشی اثربخش می‌دانند. همچنین، تأکید بر برنامه‌ریزی بیشتر بر محتوای برنامه‌هاست تا فرایندهای آنها. جوابهای مربوط به اثربخشی برنامه‌ریزی شاید بیانگر این نکته باشد که شکل‌گیری راهبردها در برنامه‌ریزی بیشتر مورد تأکید بوده است. علاوه بر این، بیش از نیمی از جواب دهندگان بر این عقیده بودند که فرایند برنامه‌ریزی در عرصه یادگیری بسیار اثربخش است (۵۶ درصد). اگر جوابهای "تا اندازه‌ای اثربخش است" را نیز بر این نسبت بیفزاییم، چیزی در حدود ۹۶ درصد جوابها با اثربخشی یادگیری موافق بودند. با توجه به سؤالهای ۲.۱ و ۳.۱ و ۴.۱ اثربخشی یادگیری در شکل‌گیری راهبردها مهم به نظر می‌رسد. از لحاظ تعهد مدیران بلند پایه به برنامه‌ریزی، چنین به نظر می‌رسد که نمی‌توان هیچ برنامه‌ای را تنها با درگیر ساختن این مدیران در آن به انجام رساند.

اینجا ما در نظر داریم تعدادی از فرضهای مورد بحث در آثار مینتزرگ را بررسی کنیم. ابتدا، مینتزرگ، موارد در پی آمده را به سان تعریفهای برنامه‌ریزی در کتاب، ظهور و سقوط برنامه‌ریزی راهبردی، مطرح کرده است:

۱. برنامه‌ریزی به معنی تفکر آینده است (۷).

۲. برنامه‌ریزی به معنی تحت کنترل درآوردن آینده است (۷).

۳. برنامه‌ریزی به معنی تصمیم‌گیری است (۹).

۴. برنامه‌ریزی نوعی تصمیم‌گیری منسجم است (۱۱).

۵. برنامه‌ریزی شیوه‌ای قاعده‌مند، به منظور ارائه نتیجه‌ای روشن، در قالب نوعی نظام منسجم تصمیم‌گیری است (۱۲).

مینتزر برگ در کتابش، تعریف پنجم را پذیرفته است. به هر حال، بر پایه جوابهای داده شده تعریف نخست برنامه‌ریزی برای مدیریت ژاپن مناسب به نظر می‌رسد. همچنین، مینتزر برگ چهار دلیل دیگر را در پاسخ پرسش «چرا برنامه‌ریزی کنیم؟» مطرح کرده است که عبارت است از:

۱. سازمانها باید برای هماهنگ کردن فعالیتهایشان برنامه‌ریزی داشته باشند.

۲. سازمانها باید برنامه‌ریزی داشته باشند تا از اینکه آینده را در نظر گرفته‌اند اطمینان حاصل کنند.

۳. سازمانها باید برنامه‌ریزی داشته باشند تا اینکه بر مبنای خردگرایی فعالیت کنند.

۴. سازمانها باید برنامه‌ریزی داشته باشند تا بر فعالیتهای خود کنترل داشته باشند. بنابراین، به نظر می‌رسد که وی بر دلایل سوم و چهارم تأکید ورزیده است. اما، بر اساس جوابهای داده شده چنین به نظر می‌آید که دلیل دوم مورد تأکید مدیران ژاپنی است.

به هر حال، در جواب به پرسش مربوط به ویژگیهای تدوین برنامه‌ها و راهبردها ۱۲ درصد جوابها کاملاً همانند بودند؛ ۵۳ درصد آنها تا اندازه‌ای همانند بودند. از این نتیجه‌گیری چنین برمی‌آید که برنامه‌ریزی، هر چند به سان روشی اثربخش برای شکل‌گیری راهبردی مد نظر است، روشی کامل نیست. البته، می‌توان این موضوع را با تشخیص استراتژی نوظهور، در قالب سؤالات ۱۱-۷ و ۱۱-۸ حدس زد.

سپس مینتزر برگ، معنی راهبرد را در قالب بندهای در پی آمده مورد بحث قرار

می‌دهد.

۱. راهبرد به معنی برنامه است (۲۳)
۲. راهبرد به معنی الگو نیز هست (۲۳)
۳. راهبرد به معنی موضع گیری است (۲۷)
۴. راهبرد به معنی دورنماست (۲۷)

بر اساس جوابهای داده شده به پرسش ۷.۱، به نظر می‌رسد که در مدیریت ژاپن راهبردها را به سان برنامه و نیز الگو می‌نگرند.

در پاسخ به لزوم تفکیک کار راهبردی از کار عملیاتی ۲۳ درصد از جوابها آن را «همواره لازم»، ۵۵ درصد دیگر آن را «تا اندازه‌ای لازم» دانستند. در میان کسانی که آن را «همواره لازم» دانسته بودند شمار جوابهای متخصصان بیشتر از جوابهای مدیران بود (به نسبت ۱۱ به ۱۶). در میان کسانی که این تفکیک را نالازم انگاشته بودند جوابهای مدیران بیشتر از متخصصان بود (به نسبت ۵ به ۲). از نظر مدیران، کارهای عملیاتی هدایت کننده کارهای استراتژیک است و متخصصان وجود راهبردی نوظهور را تشخیص داده بودند.

مینتز برگ، فرضیه تفکیک را به سان یکی از خطاهای بنیادی برنامه‌ریزی راهبردی مطرح کرده است و توضیح داده است که:

اگر نظام اندیشیدن را به منظور ارائه راهبردهای اجرایی انجام دهد، باید اندیشه را از عمل، راهبرد را از عملیات، اندیشمندان ظاهری را از کارگزاران واقعی و در نتیجه راهبرداشناسان را از هدفهای راهبردی‌شان جدا دانست (۲۲۳).

پاسخهای داده شده در این پرسشنامه الزاماً مؤید فرضیه تفکیک کامل در ژاپن نیست. با وجود این، نیاز به تفکیک کارهای راهبردی از کارهای عملیاتی تقریباً مورد تأیید قرار گرفته است.

پاسخ به پرسشهای مربوط به ویژگیهای برنامه‌ریزی

تا آنجا که به ماهیت واقعی برنامه‌ریزی و پاسخهای مربوط به ناپیوستگی مربوط می‌شد ۳۳ درصد و پاسخهای مربوط به هر دو ۴۶ درصد را دربرمی‌گرفت. این نتیجه اجتناب‌ناپذیر بود زیرا پاسخ دهندگان در پرسشهای ۱-۲، ۱-۳، ۱-۴ و ۱-۵ برنامه‌ریزی را روشی برای شکلگیری راهبرد دانسته بودند. بنابراین، می‌توان تفکر خلاق را در برنامه‌ریزی اعمال کرد. ۸۳ درصد پاسخ‌دهندگان این امر را «ممکن» دانسته بودند. اگر جواب مدیران را نیز در نظر بگیریم، این رقم به ۸۸ درصد می‌رسد.

در خصوص "کار تحلیل" مربوط به برنامه‌ریزی، ۳۷ درصد پاسخ‌دهندگان گفته بودند: آن طور که باید جایفتاده است و هیچ کدام نگفته بودند که اصلاً جایفتاده است. دیگر پاسخها از این قرار بود: ۲۹ درصد گفته بودند تا حدودی و ۲۳ درصد نیز گفته بودند تا حد بسیار زیادی جایفتاده است. در واقع این موضوع را می‌توان انعکاسی از مدیریت ژاپنی دانست که پرسش ۲ - II تحلیل را نتیجه تفکر خلاق تلقی می‌کند. نکته دیگر اینکه مدیریت ژاپنی "فلج شدن فعالیت شرکت" را ناشی از کمی تحلیل دانسته بودند و حال آنکه مدیریت در غرب آن را حاصل زیاد بودن کارهای تحلیلی شمرده بود که همین امر مایه نگرانی مدیریت غرب است. این موضوع با هم با سخن میتز برگ در تضاد است که گفته است: چون تحلیل ترکیب نیست، برنامه‌ریزی راهبردی نیز به معنای شکل‌گیری راهبرد نیست که خطای بزرگ مکتب برنامه‌ریزی است (۳۲۱).

به نظر می‌رسد که مدیریت ژاپنی اندیشه‌های متفاوتی درباره مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشد. نسبت جوابهای "بله"، "نه" و "ممتنع" در این مورد، به ترتیب چنین بود: ۳۳، ۴۴، ۲۳ درصد. این نسبت میان مدیران و متخصصان همانند بود. در میان پاسخهای ممتنع از جواب چند مدیر فهرست در پی آمده فراهم شده بود:

۱. وابستگی به شرایط دارد.

۲. ستاد راهبرد را به وجود می‌آورد و صف برنامه‌ریزی و تحقق آن را میسر می‌کند.

۳. سازمان را می‌توان به خاطر به وجود آوردن راهبرد تغییر داد.

۴. شیوه کار متفاوت هست، گرچه کتابهای درسی چیزی دیگر می‌گویند.

چند تن از متخصصان این فهرست را ارائه داده بودند:

۱. انتظار تغییر آن وجود داشته، گرچه پیش از این چنین گرایشی وجود داشته است؛

۲. وابستگی به وظایف و ویژگیهای (نوآورانه یا عملیاتی) سازمان دارد؛

۳. برنامه‌ریزی و آفرینش راهبرد از یکدیگر تأثیر متقابل می‌پذیرند؛

۴. لازم است راهبرد جدیدی را در برنامه‌ریزی اعمال کنیم.

طرح‌ریزی ممکن است یکی از عوامل برنامه‌ریزی راهبرد باشد. اما، به نظر می‌رسد که مدیریت ژاپنی نیازمند طرح‌ریزی برای شکلگیری راهبردی است که از چنین عاملی بی‌بهره است. مینتزرگ از برنامه‌نویسی راهبردی به سان یکی از نقشهای طرح‌ریزی یاد کرده است. به عبارت دیگر، هر سازمان به طور رسمی طرح‌ریزی می‌کند، اما نه برای خلق راهبرد، بلکه برای برنامه‌نویسی راهبردهای موجود یا به عبارت دیگر، برای دستکاری ماهرانه و عملی کردن رسمی نتایج آنها. با وجود این، می‌توان مشاهده کرد که مدیریت در ژاپن برای ایجاد راهبرد نیازمند طرح‌ریزی است.

درخصوص موانع رسمی‌سازی تفکر راهبردی نسبت به ایجاد راهبرد، جوابهای "آری"، "نه" و "ممتنع" به ترتیب ۴۱، ۲۷ و ۳۱ درصد بوده است: نکته قابل توجه این است که تعداد پاسخهای "آری" و "نه" در میان متخصصان نسبت ۸ به ۹ برقرار بود، حال آنکه نسبت آنها در میان مدیران ۶ به ۱۳ بود. این نکته را می‌توان بدین معنی دانست که مدیران موانع کاربرد رسمی تفکر استراتژی را در نظر نمی‌گیرند. پاسخهای ممتنع از طرف مدیران بدین ترتیب بود:

۱. وابستگی به هدف و نیز دامنه رسمی‌سازی دارد.

۲. ما نباید برای تغییر و تحول تنها وابسته به رسمی‌سازی باشیم اگر چه این کار

نیز لازم به نظر می‌آید.

۳. رسمی‌سازی فرایند شکلگیری راهبرد دسترس‌پذیر است، هر چند

که رسمی‌سازی حول ماهیت راهبرد مشکل است.

۴. وابستگی به هوش و ذکاوت و نیز شیوه برخورد کسانى دارد که از راهبردها استفاده مى کنند.

متخصصان تا اندازه‌اى بر سر موانع رسمى سازى با یکدیگر موافقت داشتند و این شاید بدین سبب است که از منظر عزم حرکتى سازمانها به مسئله مى نگریستند که در مقایسه با مدیران درون هر سازمان به راحتی دچار موانع رسمى سازى مى شوند. مینتزربرگ این فرضیه را که رسمى سازى را مورد تردید قرار داده است و در این مورد که ایجاد استراتژى را مى توان با استفاده از سیستمها، برنامه ریزى کرد. بنا به گفته‌هاى او، این یکی از خطاهای اساسى برنامه ریزى راهبردى است. با مشاهده کردن پاسخها درمى یابیم که رسمى سازى برای شکلگیرى راهبردها کافی نیست، گرچه به طور قطع تا اندازه‌اى لازم است.

رسمى سازى برای شکلگیرى استراتژى کافی نیست، گرچه به طور قطع لازم است.

در جواب سؤال مربوط به «ضرورت مقاومت در برابر طرحریزى» نسبت جوابهاى «آرى»، «نه» و «ممتنع» چنین بود: ۲۷، ۴۲، ۳۱. همانند پرسش ۵ - II متخصصان اغلب «بله» گفته بودند و حال آنکه مدیران بیشتر به این سؤال پاسخ «نه» داده بودند. بیشتر از نیمی از مدیران با مقاومت موافق نبودند. این مسئله ممکن است مسئله‌اى مرتبط با ویژگی محافظه کارانه طرحریزى نیز باشد که مینتزربرگ به سان یکی از خطاهای طرحریزى، از آن سخن به میان آورده است.

هنگامى که محیط شرکت پایدار باشد، راهبردها جافتاده (۴۲ درصد) اثربخشتراز راهبردها نوپدید (۱۲ درصد) است. باوجود این، وقتى که دگرگونیهای محیط شرکت متلاطم باشد، راهبردها جافتاده (۲ درصد) به نظر مى رسد ناثربخشتراز راهبردها نوپدید (۴۶ درصد) است. پاسخهای مدیران و متخصصان، هر دو، به نفع راهبردها نوپدید به گونه‌اى چشمگیر افزایش نشان مى داد. مى توانیم در اینجا به این نکته اشاره کنیم که

کارایی راهبرد نوپدید در محیطی متلاطم از طریق طرحریزی مشخص می‌شد که روش مهمی برای شکلگیری راهبرد به حساب می‌آمد، به نظر می‌رسید که مدیران بخصوص ضرورت وجود راهبرد نوپدید را به رسمیت می‌شناخته‌اند، گرچه تعدادی از آنان فرصت بررسی آثار میتز برگ را نداشته‌اند که در پرسش ۳ - III به این موضوع اشاره شده است. می‌توان گفت که تعدادی از مدیران ژاپنی بدون استفاده از تعریفهای میتزبرگ هر دو نوع راهبرد، یعنی راهبردهای جافتاده و نوپدید را با یکدیگر درآمیخته بودند.

پاسخ سؤالهای مربوط به مدیریت ژاپنی

اکنون ما این دلایل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که چرا مدیریت ژاپنی در سالهای اخیر چنین موفقیت آهسته و در ضمن درخشانی داشته است. بیش از نیمی از جواب دهندگان (۴۷ درصد) پاسخ داده بودند که نبود مدیریت راهبردی دلیل نازل بودن موفقیت است. این جواب ممکن است تا اندازه‌ای از واقعیت به دور باشد، زیرا پاسخ‌دهندگان اعضا پیوسته یا وابسته JSMS بودند. پاسخهایی که به "نبود راهبرد" یا "طرحریزی راهبردی" داده شده بود، ۱۳ درصد این پاسخها به "هریک" از این دو پرسش تعلق یافته بود و ۲۶ درصد آنها جوابهای "دیگر" داده بودند. این است که شمار اندکی از پاسخ‌دهندگان که خواهان نبود راهبرد بودند پنج نفر متخصص بودند و دو نفر مدیر و حال آنکه افرادی که به نبود طرحریزی راهبردی جواب "آری" داده بودند تعدادشان هفت مدیر بود. با در نظر گرفتن بحث پُرتیر (۱۹۹۶) درباره نبود راهبرد در مؤسسه‌های ژاپنی که تنها باور متخصصان است. مدیران ژاپنی به نبود طرحریزی راهبردی توجه دارند و به ضرورت وجود راهبرد معتقد نیستند. در پاسخ به این پرسش که در آینده مدیریت شرکتی ژاپنی به چه چیز نیازمند است. ۶۰ درصد پاسخ دهندگان مدیریت راهبردی را مطرح کرده بودند. پاسخهای مربوط به راهبرد و طرحریزی راهبردی، به ترتیب ۱۱ درصد و ۱۳ درصد بود و تعداد هر دوی این پاسخها تقریباً نزدیک به هم بود. البته، ژاپنیا ممکن بود نظریه‌های زیادی درباره نیازهای خود داشته باشند. اما، می‌توان جهت

موافق با ایجاد مدیریت راهبردی، شامل راهبرد و طرحریزی راهبردی را در این نظریه‌ها یافت.

در اینجا به رابطه موجود میان اعتقادات مینتزربرگ در کتاب ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی و شرایط کنونی و مشکلات و موانع مدیریت ژاپنی نگاهی می‌اندازیم. با توجه به مباحثات مینتزربرگ، درمی‌یابیم که هنوز مدیریت ژاپنی تابع طرحریزی راهبردی است. آیا دلایلی از قبیل وجود "سفسطه‌های بنیادین"، "دامچاله‌های واقعی" یا حتی "سفسطه بزرگ" دلیل عملکرد نازل عرصه فعالیت بخش خصوصی ژاپن بوده است؟ با ملاحظه نتایج این پاسخها نمی‌توانیم چنین بگوییم. زیرا که مدیریت در ژاپن به استراتژی به عنوان یک الگو یا یک استراتژی نوظهور نگاه می‌کند. بنابراین چه دلیلی برای آن وجود دارد؟

اگر می‌خواهیم دلیل آن را در کتاب مینتزربرگ بیابیم باید به چهار تعریف راهبرد که پیش از این بیان کردیم بازگردیم. براساس پاسخهای داده شده به پرسشنامه، راهبرد به سان برنامه و نیز به سان الگو در مدیریت ژاپنی مطرح است. اگر چنین باشد، ما می‌توانیم این فرضیه را مطرح کنیم، که نبود دو معنای دیگر راهبرد را می‌توان دلیل درستی بر وجود وضعیت کنونی مدیریت در ژاپن دانست.

متأسفانه، مباحثات دقیقی درباره این دو مفهوم دیگر راهبرد در این کتاب وجود ندارد. تنها تعبیری که می‌توانیم در این کتاب بیابیم این است.

روشن است که سازمانها باید هم وضعیتها و هم چشم‌انداز آینده را در شکلگیری راهبردها در نظر داشته باشند. نوشتارهایی که یکی را بر دیگری ترجیح دهد به فرایندکار لطمه می‌زند (۲۹).

به ترتیبی به نظر می‌رسد که مینتزربرگ از این دو مفهوم دیگر اطلاعی نداشته است که احتمالاً برخورداری از این آگاهی می‌توانسته در توصیف پرشور تاریخ کتاب ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی نقشی اثربخش داشته باشد. همین موضوع را می‌توان در مورد مدیریت ژاپنی گفت که طرح و الگو را به سان مفاهیم مرتبط با راهبرد در نظر

می‌گیرد. پرتو (۱۹۹۶) خاطرنشان کرده است که شرکت‌های ژاپنی اغلب راهبرد ندارند و اولین شرکت‌هایی بوده‌اند که انقلابی را با کارایی عملیاتی در مقیاس جهانی در سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ شروع کرده‌اند. در نتیجه، آنها مزایایی درازمدت در خصوص قیمت و کیفیت حاصل کرده‌اند.

با وجود این، تعدادی از شرکت‌های ژاپنی موقعیت راهبردی روشنی ندارند و همین موضوع نکته‌ای است که در این مقاله به آن اشاره رفته است. برای مثال، به استثنای سونی، کانن و سگا که از چنین موقعیت راهبردی‌ای برخوردارند، دیگر شرکت‌های ژاپنی از آن بی‌بهره‌اند. اغلب آنها دقیقاً از دیگر شرکتها تقلید می‌کنند. JSMS نیز درگیر پدید آوردن مفاهیم مدیریتی تازه‌ای همچون مدیریت ملهم از فلسفه و نگرش بوده است (که این موضوع را می‌توان از ارتباطی تنگاتنگ با راهبرد به سان چشم‌انداز آینده) برخوردار شمرده و نیز از آغاز سال‌های دهه ۱۹۹۰ از وجود آنها در شرکت‌های ژاپنی از طریق فعالیت همایشهایی چون مجمع عمومی^۲ حمایت کرده است.

با این تفصیل، تنها درس کتاب مینتزبرگ ممکن است در نظر شرکت‌های ژاپنی مسخره‌آمیز جلوه‌گر شود؛ و آن نیز برقرار کردن موازنه میان ابعاد چهارگانه راهبرد، از جمله دو بعدی است که در کتاب به وضوح از آن سخن به میان نیامده است.

تا آنجا که به آشنایی ژاپنیها با آثار مینتزبرگ مربوط است، کتاب ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی ۴۲ درصد خواننده در میان پاسخ‌دهندگان به پرسشها داشته، که ۷۳ درصد آنان در شمار متخصصان بوده‌اند، ۸۸ درصد از مدیران این کتاب را خوانده بودند. مدیران به ندرت دیگر کتابهای مینتزبرگ را خوانده بودند. براساس نتایج برگرفته از جوابهای داده شده، مدیریت ژاپنی ممکن است چشم اندازی متفاوت از مباحث کتاب ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی داشته باشد.

انتقادهای مینتزبرگ در خصوص طرحریزی راهبردی را نمی‌توان در مورد آن مفهوم

از طرحریزی راهبردی که در شرکتهای ژاپنی اعمال می شود به کاربرد. اما ، تعدادی از پیشنهادهای سازنده وی قبلاً در شرکتهای ژاپنی پدیدار شده بود.

دلایلی در اثبات وجود سفسطه بزرگ در مدیریت ژاپنی

اکنون باید یکبار دیگر این سؤال را مطرح کنیم که : دلیل وجود شرایط کنونی در شرکتهای ژاپنی چیست؟ یکی از جوابهای داده شده به این سؤال را پیش از این آوردیم . در اینجا می خواهیم از نقطه نظر دیگری به مسئله بنگریم هر چند ممکن است این نقطه نظر جواب مستقیمی را در بر نداشته باشد. این دیدگاه برگرفته از «توصیه به مدیران ژاپنی» است که در قسمت " رهنمودهایی به خوانندگان " در ترجمه ژاپنی ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی ، به قلم پروفیسور جن ایچی - ناکامورا^۲، معاون اجرایی JSMS و مترجم مشاوره ای نسخه ژاپنی کتاب ، آمده است. این قسمت را که محصول هفتمین مجمع عمومی است بیست تن از اعضای JSMS شامل مؤلفان مطالعه کرده اند. اما امیدواریم که این قسمت به سان مطالعاتی درباره مفاهیم طرحریزی استراتژیک میتزبرگ و نیز به سان گزارشهایی در باب مدیریت کنونی ژاپن خواننده شود. در قسمت توصیه به مدیران ژاپنی، مؤلف موقعیت طرحریزان را به سان افرادی معتبر در شرکتهای مورد بحث قرار می دهد.

چند تفاوت میان شرکتهای ژاپنی و آمریکایی در زمینه جایگاه طرحریزان وجود دارد. تا آنجایی که نگارنده می داند، چهار خصیصه به شرح در پی آمده برای طرحریزان شرکتهای بزرگ آمریکایی وجود دارد:

۱. تعدادی از آنان به سان معاونان رؤسای کل (CEO) مسؤول حسن انجام مدیریت شرکت اند.

۲. تعدادی از آنان مسؤول تهیه طرحهای شرکت اند نه اجرای آنها.

۳. تعدادی از آنان دانش آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی‌اند که بر شیوه‌های مدیریت راهبردی تسلط دارند.

۴. تعدادی نیز ممکن است تجربه‌هایی در کارهای عملیاتی نداشته باشند، زیرا طرحریزان حرفه‌ای هستند.

از سوی دیگر چهار ویژگی نیز برای طرحریزان شرکتهای ژاپنی وجود دارد که به شرح در پی آمده است:

۱. تعدادی از آنان، به سان معاونان مدیران بلند پایه، مسؤول طرحریزی در

زمینه‌های گوناگون‌اند (معاون رئیس - مدیرعامل - مدیر) در موارد گوناگون؛

۲. تعدادی از آنان به سان تنظیم‌کننده طرحهای شرکت صرفنظر از اجرای آنها عمل می‌کنند؛

۳. بجز چند استثناء بسیاری از آنان تبدیل به مدیران اتفاقی^۱ می‌شوند؛ یعنی اینکه در زمینه شیوه‌های مدیریت راهبردی، به ویژه هنگام منصوب شدن به آن بیشتر مایل‌اند آماتور باشند.

۴. بسیاری از آنان در چند کار عملی تجربه دارند، گرچه به سان طرحریزان غیرحرفه‌ای مطرح‌اند.

با در نظر گرفتن آنچه تاکنون گفتیم دو ویژگی در پی آمده را می‌توان به سان ویژگیهای متضاد در نظر گرفت.

(۱) طرحریزان در شرکتهای بزرگ آمریکایی اغلب به سان «کارکنان ویژه»، یعنی افراد حرفه‌ای منزوی از مدیران صف عملیاتی شناخته می‌شوند. آنها نیازمند توسعه و اجرای نظام طرحریزی راهبردی با کاربرپایه رهیافتهای خویش‌اند؛ و نیز می‌خواهند که آگاهانه تخصص خودشان را به رئیس‌ان کل خود ثابت کنند. در نتیجه، آنان معمولاً بر منطق (یا تحلیل) تأکید و از کارهای عملیاتی (یا واقعیت)

چشمپوشی می‌کنند.

آنان همچنین معمولاً در شمار کسانی هستند که از سازمانها اخراج می‌شوند. مدیران عملیاتی گهگاه ممکن است طرحریزان را به سان «دشمنان قسم خورده‌ی» خویش بشمرند.

(۲) طرحریزان شرکتهای بزرگ ژاپنی بیشتر به سان کارکنان عادی تلقی می‌شوند. آمانورها احساساتی شبیه به مدیران صف عملیاتی دارند. آنها لازم است وضعیت بهینه در شرکت و وضعیت بهینه در بخشهای تابع شرکت را میان مدیران بلند پایه و مدیران صف عملیاتی هماهنگ کنند. ولو اینکه این مدیران رابطه رسمی نزدیکی با رئیسان خود برقرار کرده باشند. طرحها از لحاظ ناپختگی رهیافتها و کیفیت، به دلیل نبود توسعه منطقی، به خوبی از یکدیگر متمایزند. به هر حال، ارتباطی قوی میان مدیران عملیاتی و طرحریزان وجود دارد؛ زیرا این افراد به سان اعضای "باشگاه دوستان غیر حرفه‌ای" روابطی نزدیک با یکدیگر دارند.

سپس، مؤلف کتاب توصیه‌هایی برای مدیریت در ژاپن به شرح در پی آمده ارائه داده است.

بر اساس پیام کتاب ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی، اینگونه طرحریزی در شرکتهای آمریکایی ممکن است به منظور استفاده بسیار زیاد از منطقی (یا تحلیلی) پدید آمده باشد؛ یعنی از کارهایی که در آنها از سمت چپ مغز استفاده به عمل می‌آید. به نظر می‌رسد که مینتزرگ در رهیافت خویش در این کتاب، در پی حفظ موازنه صحیح میان دو سمت مغز بوده است. او از یک سو تأکید را از قسمت چپ مغز برداشته و تأکید را بر قسمت راست آن نهاده است. این موازنه را نمی‌توان با توضیحات عینی ارائه شده در کتاب عملی کرد. اجازه بدهید در اینجا شرایط کنونی طرحریزی راهبردی شرکتهای ژاپنی را مورد بحث قرار دهیم. بنا بر مشاهدات مؤلف، شرکتهای ژاپنی عموماً ۱۰ تا ۲۰ سال نسبت به شرکتهای آمریکایی از لحاظ توسعه مدیریت راهبردی که برنامه‌ریزی راهبردی را نیز در بر دارد عقب‌ترند (ناکامورا ۱۹۹۷). بنابراین، مدیران ژاپنی عموماً

قسمت چپ مغز خود را به کار نمی‌گیرند، زیرا به نظر می‌آید که در انجام کارهای منطقی (یا تحلیلی)، بر پایه استفادهٔ میتنز برگ در این مورد، موفق نیستند. رویکرد متضادی که مدیران ژاپنی در استفاده از آن موفق‌اند، رویکردی است که در آن از تجربه شهود و ضمیر ناخودآگاه استفاده می‌شود، در این رویکرد از سمت راست مغز استفاده می‌شود و دست‌کم در آن از سمت چپ مغز استفاده نمی‌شود (و این در مواردی است که با استفاده از مغز سروکار ندارد).

بنابراین، مدیران ژاپنی به طور کلی، نباید نقطهٔ نظر میتنز برگ را بدین معنی تعبیر کنند که "استفاده از سمت چپ مغز کار مفیدی نیست". اگر مدیران ژاپنی، یعنی کسانی که از تجربه، شهود و ضمیر ناخودآگاه خویش بهره می‌گیرند، از قسمت سمت راست نیرومند در مغز خویش بهره‌مند نباشند، نقطهٔ نظر میتنز برگ را بی‌چون و چرا بپذیرند، به هیچ رو از قسمت سمت چپ مغزشان استفاده نخواهند کرد و ممکن است شرکت‌هایشان را به گونه‌ای ناموفق رهبری کنند.

به سان نتیجه‌ای آبی، می‌توان گفت که پیام میتنز برگ برای مدیران ژاپنی به طور کلی، علیرغم پیشنهاد او، یا با توجه به آن، چنین باشد که: "مدیران ژاپنی باید از سمت چپ مغز خود بیشتر استفاده کنند." با توجه به اینکه ظهور و سقوط طرح‌ریزی راهبردی در اصل "لحنی بداندیشانه" دارد توصیهٔ آن به مدیران ژاپنی نیز به ناگزیر همین "لحن بداندیشانه" را دربردارد.

نتیجه

این مقاله چگونگی پذیرش پیشنهاد‌های میتنز برگ از سوی مدیران و متخصصان ژاپنی را با بررسی پاسخهای پرسشنامه تحلیل می‌کند. این پاسخ دهندگان اعضای پیوسته یا وابستهٔ JSMS اند. اگر چه داده‌ها از لحاظ آماری مورد بررسی قرار نگرفته است ما توانستیم اندیشه‌های جالبی را از آنها استخراج کنیم به علاوه، ما مسائل مدیریت ژاپن را در سالهای اخیر مورد بررسی قرار می‌دهیم و آنچه را که شرکت‌های ژاپنی در آستانهٔ ورود

به قرن بیست و یکم لازم است انجام دهند پیشنهاد می‌کنیم.

پرسشنامه

۱.۱ آیا درجهٔ تغییر در محیط شرکت نسبت به ۱۰ سال قبل بالاتر رفته است؟

۱ - خیلی بالا رفته است .

۲ - تا اندازه‌ای بالاتر رفته است.

۳ - تقریباً هیچ‌گونه تغییری در آن رخ نداده است .

۴ - تا اندازه‌ای کاهش یافته است.

۵ - بسیار کاهش یافته است .

۲.۱ آیا فکر می‌کنید طرح‌ریزی در شکل‌گیری راهبرد نقشی اثربخش ایفا می‌کند؟

۱ - بسیار اثربخش است .

۲ - تا اندازه‌ای اثربخش است .

۳ - چندان اثربخش نیست .

۴ - اصلاً اثربخش نیست .

۵ - نمی‌توان پاسخ داد. (دلیلها:)

۳.۱ در طرح‌ریزی بر چه عنصری بیشتر تأکید می‌شود؟ محتوی طرحها یا فرایندهای

فعالیت‌های طرح‌ریزی (برنامه نویسی، به کارگیری سیاهه‌های آزمون و شیوه‌ها، و

برنامه‌ریزی زمانی کارها)؟

۱ - محتوای طرحها.

۲ - فرایندهای فعالیت‌های طرح‌ریزی .

۳ - هر دو .

۴ - هیچ کدام .

۵ - نمی‌توان بدان جواب داد. (دلیلها...)

۴.۱ اثربخشی برنامه ریزی بیشتر در چه زمینه‌ای است؟

۱ - فکر می‌کنید فعالیتهای شرکت را در آینده روشن می‌کند.

۲ - اراده و فعالیتهای کارگران را تعهد می‌کند.

۳ - گرفتن وام از موسسات عالی را آسانتر می‌کند.

۴ - دیگر موارد. ()

۵.۱ آیا فکر می‌کنید که فرایند طرحریزی به خودی خود در یادگیری نقشی اثربخش ایفا

می‌کند؟

۱ - خیلی اثربخش است .

۲ - تا اندازه‌ای اثربخش است .

۳ - اثربخش نیست.

۴ - نمی‌توان جواب داد. (دلایلها:)

۶.۱ آیا فکر می‌کنید که تعهد مدیران بلند پایه در طرحریزی برای اجرای طرحها نیز مهم

است؟

۱ - خیلی مهم است .

۲ - تا اندازه‌ای مهم است.

۳ - مهم نیست.

۴ - اگر چنین تعهدی در میان نباشد بهتر است.

۵ - نمی‌توان جواب داد. (دلایلها:)

۷.۱ آیا فکر می‌کنید ویژگیهای طرحریزی و تدوین راهبردها یکسان است؟

۱ - کاملاً یکسان است.

۲ - تا اندازه‌ای یکسان است.

۳ - به کلی متفاوت است.

۴ - نمی‌توان جواب داد. (دلایلها:)



ژورنال علمی و مطالعات فرسنگی

پایه علمی و پژوهشی

۸.I آیا فکر می‌کنید که تفکیک میان کار راهبردی و کار عملیاتی لازم است؟

- ۱ - همیشه لازم است.
- ۲ - تا اندازه‌ای لازم است.
- ۳ - لازم نیست.
- ۴ - نمی‌توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

۱.II آیا فکر می‌کنید که ماهیت واقعی طرحریزی ادامه وضعیت کنونی است؟

- ۱ - ادامه دادن آن است .
- ۲ - ادامه ندادن آن است.
- ۳ - هر دو .
- ۴ - هیچ کدام .

۵ - نمی‌توان به آن جواب داد. (دلیلها:)

۲.II آیا فکر می‌کنید که اعمال تفکر خلاق در طرحریزی ممکن است؟

- ۱ - ممکن است.
- ۲ - ناممکن است.
- ۳ - نمی‌توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

۳.II آیا فکر می‌کنید که تجزیه و تحلیل‌ها در مورد راهبردها سازنده یا کار خلاق اساساً جاافتاده است؟

- ۱ - اصلاً جانیهفته است .
- ۲ - گرایش به جاافتادن ندارد.
- ۳ - گرایش به جاافتادن دارد.
- ۴ - خیلی گرایش به جا افتادن دارد.
- ۵ - نمی‌توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

۴.II آیا فکر می‌کنید که هر سازمان به طور رسمی طرحریزی می‌کند تا راهبردهای

موجود را سروسامان دهد و راهبردهای جدیدی را خلق نمی‌کند؟

۱ - بله .

۲ - خیر

۳ - نمی توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

II. ۵ آیا فکر می کنید که رسمی سازی تفکر راهبردی موانعی بر سر راه تدوین راهبرد پدید می آورد؟

۱ - بله .

۲ - خیر

۳ - نمی توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

II. ۶ آیا فکر می کنید که مقاومت در برابر طرحریزی ناشی از این نگرانی است که موجب تغییراتی در عملیاتهای موجود و نیز بی ثبات شدن آنها می شود؟

۱ - بله .

۲ - خیر

۳ - نمی توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

II. ۷ در محیط ثابت شرکت فکر می کنید کدام راهبرد اثربخستر باشد، راهبرد جا افتاده یا راهبرد نوپدید؟

۱ - راهبرد جا افتاده.

۲ - راهبرد نوپدید.

۳ - هر دو.

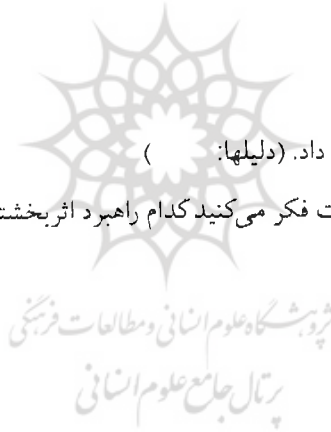
۴ - هیچ کدام .

۵ - نمی توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

II. ۸ اگر محیط شرکت آشفته باشد کدام راهبرد را اثربخستر می دانید؟ راهبرد جا افتاده یا راهبرد نوپدید؟

۱ - راهبرد جا افتاده .

۲ - راهبرد نوپدید.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۳- هردو.

۴- هیچ کدام.

۵- نمی توان بدان جواب داد. (دلیلها:)

III.۱ سرچشمه شرایط کنونی شرکتهای ژاپنی را در چه می دانید؟

۱- نبود راهبرد.

۲- نبود طرحریزی راهبردی.

۳- نبود مدیریت راهبردی.

۴- دیگر علتها. (فهرست کنید:)

III.۲ فکر می کنید نیاز شرکتهای ژاپنی در آینده به چه چیزهایی باشد؟

۱- راهبرد.

۲- طرحریزی راهبردی.

۳- مدیریت راهبردی.

۴- دیگر نیازها. (فهرست کنید:)

III.۳ آیا تاکنون کتاب ظهور و سقوط طرحریزی راهبردی مبتزرگ را خوانده اید؟

۱- خیر.

۲- بله (توضیحات کوتاهی در پی پاسخ خود بنویسید).

III.۴ آیا تاکنون دیگر اثرهای مبتزرگ را خوانده اید؟

۱- خیر.

۲- بله. (نام اثر و نیز خلاصه ای از آن را در پی پاسخ خود بنویسید.) ۱۱