

پست مدرنیسم در جامعه فراصنعتی

مأخذ: Strategio Management Journal

عباس مظاهری

قسمت اول

□ چالش فرانون (Postmodern)

به نظر می‌رسد مفاهیم توسعه و معیارهای اقتصادی در عصر جدید، دستخوش تغییرات شگرفی شده است به نحوی که معیارها، از بهره‌وری به رضایت مشتریان تغییر جهت داده‌اند. این تغییر علی‌رغم تأثیر متفاوتش بر صنایع و بخشهای مختلف، نشانگر تکامل حیات اقتصادی است. برخی افراد آن را تغییر از جامعه صنعتی (نوین) به جامعه فراصنعتی (Post Industrial) می‌نامند؛ یعنی تغییری که ممکن است به اندازه انتقال از جامعه کشاورزی به جامعه صنعتی مهم و اساسی باشد. برخی از چالشهایی که اکنون سازمانها با آن مواجه هستند عبارتند از: جهانی سازی شرکتها و بازارها، تلاطمهای فزاینده به علت ایجاد تغییرات اساسی در عرصه‌های اجتماعی، تغییرات سریع در زمینه تولید و توزیع، افزایش تعداد افرادی که مدارک دانشگاهی اخذ می‌کنند و نوآوریهای عمده

بیانگر تغییراتی بزرگ در شیوه‌های بازاریابی و همچنین سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر شرکتها است. در هر تشکیلاتی، نیاز است تا در تعبیر مفاهیم مورد استفاده تغییراتی حادث شود. در بسیاری از موارد، این مشخصه نمونه‌ای از مشکلات موجود در زمانی است که فرایندهای تغییر سازمانی مستلزم انجام تغییر اساسی در ذهنیت اعضای سازمانها می‌باشند. می‌توان مشکلات بزرگی که (BAS) در طول دهه ۱۹۹۰ با آنها مواجه خواهد بود را به عنوان فقدان انتقال اصول سازماندهی، اندیشه و دانش در کل سازمان تعبیر کرد. عواقب تغییر در نگرش بازار، خارج از توانایی‌ها و منابع سازمانها هستند.

همچنین پژوهشگران نیاز به چنین تغییری را نیز اعلام کرده‌اند. پایین (Dine) به موضوع تغییر از "مشتریان به عنوان بازارها" به "مشتریان به عنوان افراد" می‌پردازد و آن را به عنوان تغییر از تولید انبوه به سفارشی

ساختن تولید

تفسیر (Customertization) می‌کند. به همین شکل، اوهمما (Ohmso) از شیوه جدید انجام پژوهش‌های مربوط به بازار حمایت می‌کند که از طریق آنها،

ما شاهد تغییر از اموال عینی (ماشین آلات تولید) و مشتریان ناملموس (بازارها یا بخشهای انبوه) به اموال ناملموس (صلاحیت و خلاقیت) و مشتریان عینی (مشتریان فردی یا تقاضاهای ویژه) هستیم.

نیازها مشخص شده و به تولیدات و خدمات تبدیل می‌شوند، بنابراین برای استفاده از این شیوه‌ها به تحقیقات کیفی بازار نیاز می‌باشد.

۲. می‌توان فرایندی موازی را در تکامل روابط "شرکتها-کارکنان" شاهد بود و مجدداً ممکن است یک ویژگی تجربی، تغییرات مربوطه را مورد تأکید قرار دهد. استوربرند (Storebrand) یکی از بزرگترین شرکتهای بیمه اسکاندیناوی بدنبال استفاده‌های جدید مدیریتی بود و به همین دلیل تصمیم گرفت تا تعدادی کارآموز متعهد و ماهر استخدام کند. مدیر کارگزینی این شرکت در یک مصاحبه دو صفحه‌ای با روزنامه تجاری محلی، فرایند استخدام را بسیار دشوار خواند. تعداد متقاضیان واجد شرایط بیش از ۲۰۰ نفر بودند اما چالش اصلی، مهارتهای مصاحبه‌ای (مذاکره‌ای) جهت انتخاب بهترین نامزدها بود. مصاحبه‌کننده شرکت به سراغ بهترین متقاضی رفت تا قبولش را به او تبریک بگوید و مصاحبه

تکنولوژیکی بویژه در صنایع رایانه و ارتباطات. در بعد فردی، تغییرات سریع در علوم ارتباطات، الگوهای را خلق می‌کند که در آنها تولیدکنندگان مجبور

هستند که بیشتر مصرف‌کننده باشند. به نظر ما این دو فرآیند، مهم و اساسی هستند. ما توضیحات خود درباره این فرآیندها را با دو مشخصه این تغییرات که بسیاری از شرکتها امروزه آنها را درک کرده‌اند، آغاز می‌کنیم. مورد اول در مورد بازاریابی و مورد دوم درباره استخدام است: ۱. در اوایل سال ۱۹۹۰، سیستم هوپیمایی اسکاندیناوی (BAS) یک تبلیغ بازاریابی را در بزرگترین روزنامه‌های اسکاندیناوی به چاپ رساند. یک تصویر رنگی دو صفحه‌ای که انبوهی از جمعیت را نشان می‌داد که می‌گفتند:

در دهه ۸۰ یک مشتری، یک فرد محسوب می‌شود.

در دهه ۹۰ یک فرد، یک مشتری محسوب می‌شود.

تغییر از محسوب کردن مشتریان به عنوان متعلقین به بخش‌های مختلف بازار، به موقعیتی که آنها به عنوان افراد، در نظر گرفته شوند،

شونده نیز در پاسخ گفت که از این مسئله خوشحال است، اما در عین حال تقاضاهای زیادی از کارفرمای آینده‌اش دارد. این داستان حاکی از آن است که کارکنان ماهر و فرهیخته، تا چه حد، نظر کارفرمایان را به خود جلب می‌کنند. در بسیاری از صنایع، رقابتی سخت برای جذب سر بهترین افراد با استعداد وجود دارد و بدون معرفی چالش‌ها و فرصت‌های جالب برای پیشرفت فرد، کارفرمایان نمی‌توانند انتظار داشته باشند که افراد فرهیخته را جذب کنند.

مثالهای فوق نشانگر یک انتقال بنیادی در جامعه، همراه با آثاری مهم بر شرکتها، بر مبنای شیوه‌های اثربخش سازمانی و همچنین مدیریت استراتژیک می‌باشند. کارمندان قوی و خیره‌با ساختارهای کنترل سلسله‌مراتبی مخالفت می‌ورزند و مشتریان را افرادی در نظر می‌گیرند که به سازمانهای انعطاف‌پذیر با مجموعه گسترده‌ای از پیشنهادها و توانایی هماهنگ کردن محصولات با نیازهای افراد، احتیاج دارند. به طور خلاصه، ما شاهد تغییر از اموال عینی (ماشین آلات تولید) و مشتریان ناملموس (بازارها یا بخشهای انبوه) به اموال ناملموس (صلاحیت و خلاقیت) و مشتریان عینی (مشتریان فردی یا تقاضاهای ویژه) هستیم.

□ تغییر مضمون استراتژی

بنا به نظریه سنتی سازمان و استراتژی، سازمان همانند دستگاهی است که منابع را به محصولات مبدل می‌سازد و استراتژی همانند ابزاری برای قراردادن سازمان در صنعت و محیط بازار است. امروزه، بسیاری از شرکتها، به اموال، ماشین آلات، مهندسين، دانش و سرمایه یکسانی دسترسی دارند. به طور فزاینده‌ای اموال بخشی از محیط محسوب می‌شود و تحت کنترل شرکت قرار ندارد، لذا توسعه اموال انحصاری به عنوان یک سلاح رقابتی دشوار خواهد بود. در تولید انبوه مدرن، به نظر می‌رسد که تحایل زیادی به

استاندارد کردن محصولات و قطعات وجود دارد که این امر به انتقال (Switching) پایین هزینه‌ها به مشتریان می‌انجامد. رقابت در عصر فراصنعتی، دیگر تفاوت میان سازمانها در استراتژیهای بازار که یا به صورت داده - ساده هستند و یا تحت کنترل یک سیستم ایده‌آل سلسله مراتبی قرار دارند، نمی‌باشد. بلکه، این تفاوت بر مبنای منحصر به فرد بودن چگونگی اداره مشتریان و اموال و شیوه توسعه مستمر این روابط می‌باشد. ممکن است یک شرکت اگر بتواند از اموالش به

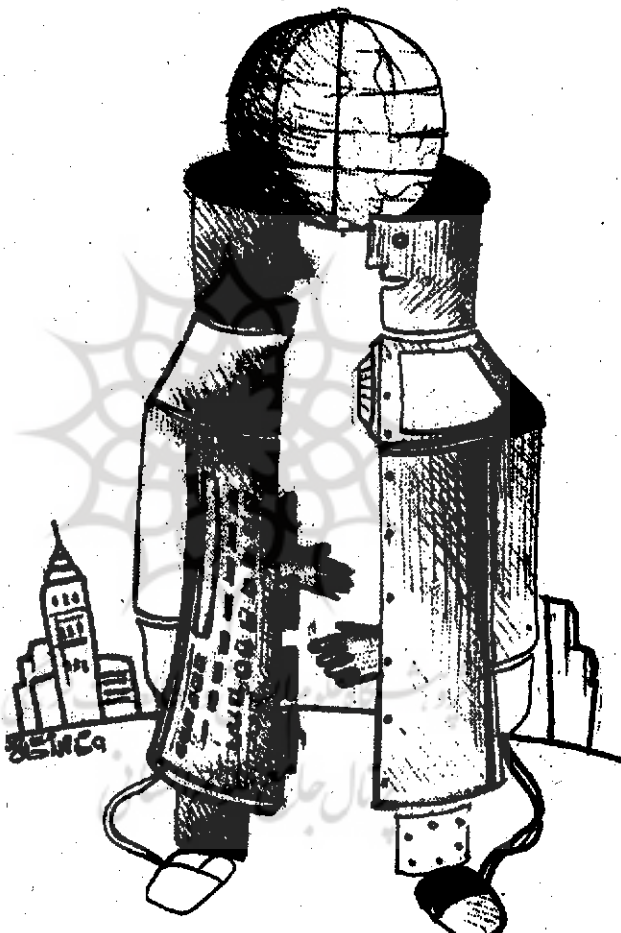
شکلی بی‌نظیر استفاده کند، حتی اگر رقبا نیز دارای چنین دارائی‌هایی باشند، باز هم به یک امتیاز رقابتی پایدار دست یابد.

سامان بخشیدن به فراگیری از تجربیات و انتقال آموخته‌ها به سایرین در استراتژی‌های توسعه، به فرآیندهای مهمی تبدیل می‌شوند. حیات سازمانی بیشتر از آن که یک موضوع عملکرد جهانی باشد، موضوع اتکاء به دوستانان (که افرادی همچون مشتریان یا شرکاء و احشاء سازمان نامیده می‌شوند) می‌باشد. ممکن است استراتژی به شکل یک استراتژی انجام شود یعنی ترکیب فعالیت‌ها و منابع برای خدمت به دوستان قدیمی و یافتن دوستان جدید. نقطه ثقل استراتژی، توانایی ایجاد و حفظ روابط با بهترین افراد در حداکثر معیار ارزشی ممکن چه به صورت داخلی (با نمایندگان شرکت) و چه به صورت خارجی (با مشتریان) می‌باشد. در نتیجه، پیچیدگی در محیط و در داخل سازمان افزایش

می‌یابد.

□ پیچیدگی داخلی و خارجی

مفهوم سازمان مبتنی بر تفاوت میان آنچه که در داخل و تحت کنترل یک ائتلاف برتر همچون اندازه و فن‌آوری است، و عوامل خارجی که به اصطلاح "محیط" نامیده می‌شود، می‌باشد. برای ایجاد سازمانهای مقرون به صرفه، چالش مدیران، هماهنگی تنوع با پیچیدگی داخلی است. سطح پیچیدگی داخلی منعکس کننده هلم موجود در فن‌آوری



اجرائی و همچنین ماشین آلات تولیدی و همچنین دستها و مغزهای کارکنان است. از این رو، پیچیدگی یک سازمان با انواع مختلف علوم و مهارتها (مشاغل) در میان کارکنان و همچنین سطح مورد نیاز پیشرفت در دانش و مهارت مربوطه افزایش می‌یابد.

تهدید خارجی برای منطق مدیریت اقتصادی و فنی، ابهام و عدم قطعیت است. عدم قطعیت که ریشه در مرزهای خارج از سازمان دارد، معمولاً به محیط‌های پویا و ناپایدار اطلاق می‌شود. در مواقعی که دانش و فن آوری به سرعت تغییر می‌کنند و صنایع انتقال می‌یابند، همانند یکپارچگی رسانه‌های رایانه‌ای، ارتباطات، نقاشی و صنعت فیلم، محیط نه تنها پویا، بلکه پیچیده است. برای مدیران درک تصویری واضح از آنچه که درباره فروش، تولیدات، مشتریان، رقبا و مبنای تکنولوژیکی که فعالیت شرکتها بر آن استوار هستند، دشوار می‌باشد. بدون یک طرح و نگرش کلی، راه‌حلا به کارکنانی بسیار شایسته‌ای وابسته می‌شوند که با مشتریان در ارتباط هستند. در نتیجه ممکن است فشار تغییر خارجی، شرکت را وادار سازد تا در مسیر پیچیدگی‌های فزاینده داخلی قدم بردارد. پژوهش مدیریت استراتژیک عمدتاً بر تجزیه و تحلیل محیط رقابتی تمرکز دارند و هدف اصلی آنها ایجاد سازمانهایی است که به بهترین شکل با پیچیدگی‌ها مقابله می‌نمایند.

□ پیچیده‌سازی: ویژگی سازمانهای فرانونین

تولید، در جامعه مدرن (صنعتی) یک محور کلیدی است. نحوه انجام آن می‌تواند تأثیراتی جدی بر پیشرفت‌های سیاسی، فرهنگی و غیره داشته باشد. شکلهای سازمانی ایستا نیستند بلکه دارای ساختاری اجتماعی و در حال توسعه و تکامل می‌باشند و در طول زمان به لحاظ اجتماعی تغییر می‌کنند. ماهیت سازمانها نیز توأم با فن آوریها و شرایط اجتماعی تغییر می‌کنند. به گفته وبر (Weber) ویژگی اصلی جامعه نوین، همه گیر شدن روح اثربخشی و سنجش است؛ از طریق حقوق، اقتصاد، حسابداری و فن آوری به سمت نه تنها منابع مادی بلکه کلیه ابعاد حیات. از آن جایی که این منطق اندیشه ما را تحت تسلط خود قرار داده، الگوهای نخستین سازمانی در دوره مدرن، پیشرفت چندانی نداشته‌اند. هر جا که از شکل جدیدی از سازمان کشف یا ابداع شده، فرایند منطقی‌سازی باعث پیشرفت این الگوها در بروکراسی شده است. بنابر این، اصل برتر برای طرح سازمانی در قرن بیستم و در نیم کره غربی، تیئوریسم (Taylorism)، فوردیسم (Fordism)، بروکراسی وبریان (Weberian) یا انواعی از سازمانها بوده که میراثی غنی از این اصول همچون بروکراسی حرفه‌ای و شرکتهای تقسیم شده (Divisionalized companies) داشته‌اند. نوع ایده‌آل یک طرح سلسله مراتبی، سازمانهایی است که در آنها مغز و

دست افراد تقسیم‌بندی شده و یک نیروی کار تخصصی باید آن را کنترل و هماهنگ نماید. این شیوه رایج سازمانی به وظایف، مشاغل و سیستم‌های مشخص و روابط رسمی میان افرادی که آنها را در اختیار دارند، می‌انجامد. این اصول با تفاوت میان کارفرمایان و کارمندان که گروه دوم (کارمندان) مجبورند برای دریافت حقوق، توانایی‌های کاریشان را بفروشند، ترکیب می‌شوند. پیتردراکر (Peter Drucker) که یکی از نخستین استفاده کنندگان از واژه "فرانونین" بوده مطالبی را پیرامون جامعه پس از عصر سرمایه‌داری می‌نویسد و مشخص می‌سازد که تغییر در جامعه، هم در شیوه‌ای که ما سازمان را اداره می‌کنیم و هم در مالکیت ابزار تولید، رخ خواهد داد.

همچنان که علم و فن آوری به نیروهای برتر اجتماعی تبدیل شده‌اند، دارندگان همه مشاغل باید علی‌رغم مبنای علمی مهم خود همواره در حال فراگیری باشند. هر کشفی نشانگر توسعه در دانش مورد نیاز، راهها و پیچیدگی‌های بیشتر می‌باشد. از این رو واژه پیچیده‌سازی (Complexification) مطرح می‌شود. یکی از علل این امر تأکید فزاینده بر "سرمایه انسانی" و سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان مبنای پایگاه علمی در سازمانها و تغییر در روابط میان افراد در واکنش به افزایش پیچیدگی است. این رویه به سازمانهایی مربوط است که دارای کارمندانی قدرتمند (empowered) هستند و در آنها اعضای سازمان در همه سطوح، مسئولیتی بیشتر از آنچه که در سلسله مراتب سازمانی پیش‌بینی شده را دارا می‌باشند. کارکنان تحصیل کرده باید به کار گرفته شوند و این امر باید به جای رعایت نظرات شخصی رؤسا، بر مبنای علم آنها (تحصیل کرده‌ها) صورت گیرد. آنها سازمانهای عملکرد مدار (Performance - Oriented) یا وظیفه مدار (task - driven) را به سازمانهای اختیار مدار (Authority - driven) ترجیح می‌دهند. وقتی افراد چندین نقش را بر عهده داشته باشند و مسئولیت‌ها و اختیارشان تغییر کند، سلسله مراتب موقتی بر مبنای نقشی که آنها دارند و رابطه‌ای که در هر مقطع زمانی دارا می‌باشند، ایجاد خواهد شد.

وقتی کارکنان به جای منابع اصلی، فقط به عنوان تابع و پیرو در سازمانها در نظر گرفته شوند و تصمیمات آنها فقط به افرادی محدود شود که با آنها روابط داخلی یا خارجی دارند، دیگر یک نقطه اوج (apex) استراتژیک نه به عنوان مرکز اطلاعات و نه به عنوان مرکز قدرت و اختیار، وجود نخواهد داشت. در واقع، مفهوم کلی یک هرم که قدرتمندترین عامل در رأس آن قرار دارد در این گونه سازمانها به واقعیت می‌پیوندد. در عوض، ما می‌توانیم سازمانها را به عنوان فرآیندهای پنهانی بدانیم که بر مبنای تقاضاها و درخواستها فعالیت می‌کنند؛ فرآیندهایی که افراد در آنها دارای چندین نقش هستند، یعنی

گاهی اوقات یک متخصص، گاهی اوقات یک مشاور، و گاهی اوقات مبدع یک فرآیند، در نتیجه ما باید دیدگاه سازمانی خود را از حالت عمودی (بالا به پایین) به حالت افقی تغییر دهیم.

<p>استراتژی ۱:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تفکیک بازار یا یکپارچگی و تمرکز • ساختار: • بازار مبتنی بر گروه، بخش‌ها (یا وظیفه ای) 	<p>۲</p> <p>راه حل‌های داخلی (تنوع وسیع)</p>
<p>استراتژی ۲:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رهبری هزینه‌ها (بطور کلی) • ساختار: • وظیفه ای، بروکراتیک 	<p>۳</p> <p>استراتژی ۳:</p> <p>نووا، رشد یافته، یا هیچکدام</p> <p>ساختار:</p> <p>شناور، موقت، گروه مدار</p>

نمای فرآیندهای پیچیده سازی خارجی

تأثیر فرآیندهای پیچیده ساز داخلی

□ مشخصات پیچیده سازی - فرآیندهای منطقی

با توجه به فرآیندهای پیچیده سازی، فشار برای تغییر در سازمانها و صنایع متفاوت است. شکل (۱) نشانگر آن است که چگونه ممکن است شرکتها در صنایع مختلف بر اساس تأثیرات متفاوت فرآیندهای پیچیده سازی، طبقه بندی شوند.

در برخی صنایع قدیمی همچون صنعت بخش‌های تجمعی اتومبیل، اگر چه مبنای علمی و تخصصی داخلی تقریباً ثابت باقی می‌ماند، اما فشارهای ناشی از مشتریان آگاه و سختگیر و همچنین سایر سهامداران خارجی بسیار مهم هستند. لذا تغییرات، بطور داخلی رخ می‌دهند که نمونه آن تغییر در شرایط تخصصی به دلیل استفاده روزافزون از علم الکترونیک می‌باشد که با قطعاتی که به صورت مکانیکی تولید می‌شوند در تضاد است. البته چالش‌های پیچیدگی، حاصل تقاضا و رقابت خارجی هستند. در سایر صنایع، فشارهای داخلی به دلیل اتکا بر کارکنان فرهیخته، قابل توجه می‌باشند و این در حالی است که امکان دارد مشتریان، چندان هم سختگیر نباشند. نمونه‌های این حالت عبارتند از: شرکتهای نرم‌افزاری، بیمارستانها و شرکتهای خدماتی. در این وضعیت، کارشناسان داخلی سازمان برای مشارکت در مدیریت و مالکیت، انعطاف‌پذیری وظایف و برنامه‌ها، و داشتن اختیار در حل و

فصل مسائل مشتریان، بر سازمان فشار می‌آورند و این در حالی است که سطح فشارهای خارجی ناشی از محیط، متوسط به پایین است. در مشاغل متوسط همچون بانکداری، ما شاهد تفاوت در محصولات و بازارها هستیم. بیمه، خرید و فروش سهام، انواع مختلف صندوق‌های سرمایه‌گذاری و غیره، بیش از پیش برای بانک‌ها اهمیت یافته‌اند و بهره‌وری واحدها در زمانی که سازمان در بخش‌های مختلفی با سرمایه‌گذاران یکسانی مواجه می‌شود به افزایش پیچیدگی در بعد خارجی می‌انجامد. در عین حال، مبنای مختلف علمی برای اثربخشی بانک‌ها در این بخش‌های جدید، الزامی هستند و در نتیجه پیچیدگی داخلی نیز افزایش می‌یابد. در اینجا فشارها هم به لحاظ داخلی و هم به لحاظ خارجی افزایش می‌یابند، اما بانک‌های سنتی از رسیدن به گوشه سمت راست شکل شماره (۱) فاصله زیادی دارند. بنابراین بیشترین فشارها و چالش‌ها در نظریات و الگوهای ما پیرامون مدیریت استراتژیک، احتمالاً در شرکتها و صنایعی یافت می‌شود که فشارهای پیچیده سازی به طور هم زمان در داخل و خارج، بالا هستند. احتمالاً شرکت‌های خدمات تخصصی که ارتباط زیادی با مشتری‌های خود دارند، همچون شرکت‌های دیگر در فرآیندهای استراتژیک - سازمان‌های حقوقی که متخصصین بسیاری را تحت پوشش دارند و بانک‌های سرمایه‌گذار - چنین فشارهایی را تجربه می‌کنند. در حالی که ممکن است سازمانهای دارای سلسله مراتب منطقی، در شرایط تولیدی خود بویژه در زمانی که تغییرات نسبتاً کوچکی مورد نیاز است، به میزان زیادی کارآمد باشند، اما اجرای این اصول در این الگو، برای شرکت‌هایی که به لحاظ داخلی یا خارجی با پیچیدگی بالایی مواجه هستند، کافی نیست. به نظر می‌رسد صلاحیتهای از دست رفته، ترکیب ناموزون واحدهای داخلی با عوامل خارجی از طریق روابط بلند مدت و افزایش پیچیدگی بر مبنای انواع و تعداد ارتباطات متقابل، جزء خصایص و ویژگی‌های این شرکتها باشد.

مهم است بر این نکته تأکید کنیم که چارچوب شکل ۱ نه بیانگر یک طبقه بندی است که همه شرکتها بتوانند در صنایع مختلف خود را با آن وفق دهند و نه تصویری پایدار را ارائه می‌نماید. به اعتقاد ما، امروزه سازمانهایی که با بیشترین فشارها مواجه هستند، همانند "موش آزمایشگاهی" در فرآیندهای توسعه شیوه‌های مختلف مدیریت و سازمانهای آتی، قرار دارند. از آن جایی که فشار برای پیچیده سازی به طور کلی در سطح جامعه افزایش می‌یابد، بسیاری از سازمانها یا بسیاری از بخش‌های سازمانها از آن پیروی می‌کنند. البته ما انتظار داریم شاهد سازمانهایی باشیم که به روآوردهای قدیمی‌تر که بر برگزیده جنبه برتر و مطلق هستند، توجه شود.