

فراتر از مد: اندیشیدن نظام‌گرا (سیستمی) برای مدیران

نوشتهٔ مایک. سی. جکسون^۱

ترجمهٔ منصور مجدم

عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی

چکیده: در این مقاله کارهای تحقیقاتی در زمینهٔ علم مدیریت به‌ویژه رویکرد سیستمی، با تحقیقاتی که به مدیران در بازار عرضه می‌شود و به «مدهای» مدیریت معروف‌اند مقایسه می‌شود و نظریهٔ مرشد، مدیریت کیفیت جامع، طراحی مجدد، فرایند کسب و کار و سازمان یادگیرنده در کانون توجه قرار می‌گیرد. در این مقایسه مطلوبیت رویکرد سیستمی به اثبات می‌رسد زیرا این رویکرد با مبانی دقیق و نظام‌مند خود به نظر می‌رسد که چیزهای بیشتری از مد به مدیران عرضه می‌کند. در قسمت نهایی مقاله، مجادله از موضوع مدیریت فراتر می‌رود و به بحث در رابطهٔ بین تفکر سیستمی و فرانوگرایی کشیده می‌شود، زیرا دومی معمولاً با یک نوع بدبینی نسبت به پذیرش هرگونه رویکرد سیستماتیک یا سیستمی همراه است.

کلید واژه‌ها: ۱. تفکر سیستمی، ۲. روش‌شناسی، ۳. مدهای مدیریت، ۴. کثرت‌گرا، ۵. وحدت‌گرا.

مقدمه

خوبی برای مدیران است. سپس در ادامه به مدهای اخیر مدیریت خواهم پرداخت و چهار مد روز را بررسی خواهم کرد. البته بیشتر دربارهٔ نظریهٔ مرشد و مدیریت کیفیت جامع صحبت خواهم کرد ولی به طراحی مجدد فرایند کسب و کار و

اولین کاری که در این مقاله انجام خواهم داد معرفی رشتهٔ دانشگاهی خودم است تا کسانی که چیز زیادی دربارهٔ آن نمی‌دانند با آن آشنا شوند. این رشته، علم مدیریت است و من خصوصاً به تفکر سیستمی در این حوزه علاقه‌مندم. سعی خواهم کرد پیشرفتهای ۲۰ سال اخیر در این حوزه را تشریح کنم و بگویم که چرا این پیشرفتها خبر

۱. دانشکدهٔ محاسبات و نظامهای اطلاعاتی، دانشگاه هامبرساید.

استفاده از رویکرد سیستمی همچنین به معنای استفاده از اندیشه‌های سیستمی، از قبیل پیدایش سلسله مراتب، ارتباط و کنترل (چکلند، ۱۹۸۱)، به منظور بررسی مشکلات است. هنگامی که ما درباره استفاده از اندیشه‌های سیستمی، یا مدل‌های سیستمی برخاسته از این اندیشه‌ها صحبت می‌کنیم، در واقع گاهی منظور ما این است که سیستمها را در جهان مدل‌سازی کنیم و در آن به سیستمها یک موقعیت واقعی هستی‌شناختی بدهیم. در موارد دیگر و معمولاً بیشتر در زمینه مدیریت بحث ما درباره استفاده از اندیشه‌ها و مدل‌های سیستمی صرفاً به منظور یادگیری و تبیین دیدگاههای متفاوت درباره دنیا است، که در این حالت ما از آنها به عنوان یک ابزار معرفت‌شناختی استفاده می‌کنیم. هر دو رویکرد، بسته به موقعیت، می‌توانند مفید باشند.

بنابراین، موضع من رویکردی عقلانی برای حل و فصل مسائل مدیریتی است که چشم‌اندازی سیستمی نسبت به مشکلات را شامل می‌شود، پس از روشن کردن این مفاهیم، من چیزی درباره ارتباط آنها نخواهم گفت، گرچه می‌دانم که مشکلاتی وجود دارد و همه دانشمندان علم مدیریت متفکر سیستمی نیستند یا نمی‌خواهند باشند، و بر عکس. در عوض، من پیشرفتهای رشته علمی خود در چند دهه اخیر را که تفکر سیستمی به عنوان رویکردی در علم مدیریت است، شرح خواهم داد.

برای اینکه نشان بدهم که چه پیشرفتهایی حاصل شده است می‌خواهم از شبکه خلی ساده‌ای که من با پل کینز در بخش علوم و

پدیده سازمان یادگیرنده نیز خواهم پرداخت. سپس، روش پژوهش آرام، صبورانه، و در عین حال سراسر است در زمینه تفکر سیستمی را با رویکرد تقریباً عجولانه و تند کسانی که مدهای مدیریت را رواج می‌دهند مقایسه می‌کنم. این مقایسه به سود تفکر سیستمی پایان خواهد یافت. پس از بحث کافی در این باره که امیدوارم قانع کننده باشد، به موارد تعهد شما در به کارگیری رویکرد سیستمی خواهم پرداخت. چگونه تفکر سیستمی با دانش ما جور در می‌آید، و چگونه می‌توان به کارگیری رویکرد سیستمی را توجیه کرد، با توجه به این که در عصر فرانوگرایی خلیها این موضوع را زیر سؤال برده‌اند که آیا ممکن و مطلوب است که درباره هر چیزی سیستماتیک یا سیستمی باشیم؟

پیشرفت در علم مدیریت و تفکر سیستمی

من دانشمند علم مدیریت هستم، و این بدان معناست که می‌خواهم از رویکرد عقلانی برای حل و فصل مسائل مدیریت استفاده کنم؛ در ادامه بحث به واژه عقلانی باز می‌گردم. استفاده از رویکرد سیستمی برای ارائه راه حل یا حل و فصل مسائل بدین معنی است که من می‌خواهم مشکلات را همچون یک کل در نظر بگیریم نه این که آنها را به اجزا تجزیه کنم و آنگاه سعی کنم آنها را بر مبنای این اجزا درک کنم یا تغییر دهم. دلیل این کار این است که فکر می‌کنم جالبترین و مهمترین مسائل هنگامی برای مدیران پیش می‌آید که اجزا در کنش متقابل از خود خواصی بروز می‌دهند که به خود اجزا ارتباطی ندارد.

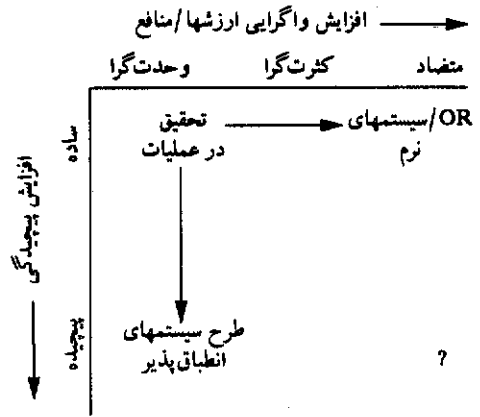
پیشرفتهای حوزه کاریم در تفکر سیستمی یا علم مدیریت استفاده خواهیم کرد.

خاستگاه علم مدیریت «مدیریت علمی» فردریک تایلور است که قبل از جنگ جهانی اول تدوین شد. ولی تلاش برای ابداع روش‌شناسیها، بر مبنای اندیشه‌های سیستمی، به عنوان ابزاری برای حل مسائل تا حوالی جنگ جهانی دوم به نتیجه نرسید. در زمان جنگ جهانی رویکرد معروف به «تحقیق در عملیات» یا OR به‌منصه ظهور رسید. تحقیق در عملیات برای کمک به متفکین در عملیات جنگی مورد استفاده قرار گرفت و نتایج آن موفقیت‌آمیز بود.

کمی بعد از جنگ، روش‌شناسیهای معروف به «تجزیه و تحلیل سیستمها» و «مهندسی سیستمها» نیز تدوین شد و همراه با OR برای کمک به فرایند صنعتی شدن مجدد که بعد از جنگ در آمریکا، اروپا و سایر کشورها راه افتاد به کار گرفته شد. تعجب‌آور نیست که با توجه به موقعیت ایجاد این پدیده‌ها، زمانی که اهداف نسبتاً واضح بودند، مثلاً زمانی که می‌خواهیم در جنگ پیروز شویم یا سازمانهایمان را در اسرع وقت کارآ و کارآمدتر کنیم، همه آنها بر مبنای فرضی قرار داشتند که من آنرا، با استفاده از شکل ۱، وحدت‌گرا طبقه‌بندی می‌کنم. بنابراین، آنها به یک هدف مشترک و به راحتی قابل شناسایی متکی بودند. بعداً در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی، هنگامی که این رویکردها در دانشگاهها توسط اساتید برای «پالایش» بیشتر به کار گرفته شدند، یک گرایش اصلی در جهت کمی کردن از طریق مدل‌سازی ریاضی سیستم مورد نظر، که فقط در صورتی که

سیستمهای مدیریت دانشگاه هول، حدود ده سال پیش، ابداع کردیم استفاده کنم (جاکسن و کینز، ۱۹۸۴). درک این شبکه خیلی راحت است: دو محور وجود دارد که با هم زمینه‌های مشکل «ایده‌آل نوعی» ممکن را نشان می‌دهند. محور افقی به افزایش واگرایی ارزشها بین کسانی می‌پردازد که از یک مشکل متأثر می‌شوند و یا به آن علاقه دارند. اصطلاحهای وحدت‌گرا، کثرت‌گرا، و متضاد از ادبیات روابط صنعتی انتخاب شده‌اند. بنابراین، مردم می‌توانند رابطه وحدت‌گرا داشته باشند اگر دارای ارزشها و منافع مشترک باشند، می‌توانند رابطه کثرت‌گرا داشته باشند، در صورتی که ارزشها و منافع آنها واگرا ولی به‌قدر کافی وجه مشترک دارند که ارزش آن را داشته باشد تا در کنار هم به عنوان اعضای یک سازمان باقی بمانند، و می‌توانند رابطه متضاد یا سرکوب‌گرانه داشته باشند، اگر منافع آنها به‌طور سازش‌ناپذیری واگرا باشد و گروه یا گروههایی با تحمیل قدرت به قیمت سرکوب طرف مقابل راه خود را پیش ببرد. محور قائم با افزایش پیچیدگی سروکار دارد و خیلی ساده بیان می‌کند که زمینه‌های مشکل می‌تواند در طول یک طیف از ساده به پیچیده، براساس عواملی مانند تعداد عناصر، آهنگ و ویژگی کنشهای متقابل بین اجزاء، خواص اجزاء، ماهیت زیر سیستمها و محیط گسترده باشد. حاصل ترکیب محورها، یک شبکه ایده‌آل نوعی است که در آن زمینه‌های مشکل را می‌توان مشاهده کرد که هر چه واگرایی ارزشها و منافع زیاد، و پیچیدگیها رو به افزایش باشد مدیریت بر آنها مشکلتر می‌شود. حال من از این شبکه ساده برای تشریح

همیشه نمی‌توانید این کار را بکنید. غالباً موقعیتهای مسئله‌دار کثرت‌گرا به‌نظر می‌آیند زیرا موقعیتهای ارزشی و منافع متفاوت دارند، و یا شاید متضاد به‌نظر بیایند. در هر حالت، اهداف جایگزین وجود خواهد داشت. در چنین شرایطی روش‌شناسیهای با ماهیت وحدت‌گرا، که مستلزم هدف از پیش تعریف شده هستند، نمی‌توانند کاری از پیش ببرند، زیرا آنها برای ایجاد اتفاق نظر یا توافق در مورد هدفی که باید دنبال شود راهی ارائه نمی‌کنند. همین‌طور، اگر سیستم مورد نظر آنقدر پیچیده باشد که نتوان به کمک ریاضیات آنرا مدل‌سازی کرد، آنگاه رویکردهایی که تا به‌حال درباره آنها صحبت شد کاربردی نخواهند داشت. فرض این رویکردها این است که موقعیتهای مسئله‌دار آنقدر ساده‌اند که می‌توان آنها را مدل‌سازی کرد. اگر این فرض درست نباشد آنگاه هر مدلی فقط می‌تواند یک نمای تحریف شده از واقعیت را از یک جنبه خاص ارائه کند. همچنین احتمال دارد که در یک محیط پرتلاطم مدلی که عرضه می‌شود در زمان استفاده در فرایند تصمیم‌گیری خارج از رده و کهنه شده باشد. آثار این محدودیتها در پروژه‌های عملی در سال ۱۹۷۲ توسط هوس^۱ ارزیابی شده، و از لحاظ نظری توسط عکاف^۲ در پایان دهه هفتاد شناسایی شده است. در دهه ۸۰ میلادی یک تفاهم کلی در مورد عدم کارایی رویکردها برای مسائل پیچیده و مسائلی که کثرت‌گرا و یا متضاد هستند به‌وجود آمد. بخشهای OR به علت عدم تناسب کارایی از



شکل ۱. پیشرفت در علم مدیریت/تفکر سیستمی.

سیستم نسبتاً ساده باشد عملی است مشغله ذهنی شد. بنابراین، فرضیات زیربنایی متون درسی OR که ما امروز داریم (و تا حد کمتری در مورد تجزیه و تحلیل سیستمها و مهندسی سیستمها صدق می‌کند) مبتنی بر محور ساده - وحدت‌گراست. با این فرض که مردم ارزشهای مشترک دارند و سیستمها را می‌توان به کمک ریاضیات مدل‌سازی کرد، این نتیجه‌گیری در ناحیه خاصی از شبکه صدق می‌کند. با وجود (و به دلیل) همین فرضیات محدودکننده، تمامی سه روش‌شناسی مذکور در حل مسائل فنی موفقیت داشتند. برای مثال OR در زمینه‌های مسائل صف، برنامه‌ریزی، موجودی، و مسیریابی پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته است.

متأسفانه هنگامی که بخواهیم دامنه کاربرد این رویکردها را گسترش دهیم، دقیقاً به دلیل همین فرضیه‌های محدودکننده، مشکلاتی بروز می‌کند. پیش فرض این رویکردها این است که شما می‌توانید دخالتی را با تعریف هدفی که می‌خواهید به آن برسید آغاز کنید، ولی شما

سازمانها حذف شدند، و من فکر می‌کنم که فقط یک دانشگاه در انگلیس بخش OR خود را فعال نگاه داشته است.

خوشبختانه، حوزه کاری ما در بیست سال گذشته شاهد تلاش زیادی برای خروج از حصار محور ساده - وحدت‌گرا و توسعه کاربرد آن به اندیشه‌های سیستمی بوده است تا بتواند از عهده وضعیتهای پیچیده‌تر که کثرت‌گرا یا متضاد هستند نیز برآید.

ابتدا با محور عمودی شروع می‌کنیم. موفقیت در این محور، که توسط کسانی معرفی شد که می‌خواستند به طرف پایین محور حرکت کنند تا مسائل پیچیده‌تر را بررسی کنند عبارت بود از کنار گذاشتن روشی که تلاش می‌کرد تمامی متغیرهای متعامل را که به نظر می‌رسید بر کارکرد سیستم مورد نظر تأثیر می‌گذارند در درون مدل جای دهد - منظورشان این بود که سهم متغیرها را در تحقق یک هدف ثابت بهینه سازند. هدف این بود که با کندوکاو در زیر سطح، ویژگیهای کلیدی تعیین‌کننده کارایی سیستم را کشف کنند و یاد بگیرند که چگونه این ویژگیها را در یک سیستم طراحی کنند تا سیستم بتواند با خودتنظیمی و خودسازماندهی مستمر برای تطبیق با محیط بقا داشته باشد. تلاش برای مدل‌سازی ریاضی متغیرهای ظاهر در سطح را کنار بگذارید و در سطح زیرین کندوکاو کنید تا ویژگیهای مهم در طراحی را بیابید. ویژگیهایی که اگر قرار است در طول عمر سیستم مؤثر باشند باید در سیستم وجود داشته باشند، زیرا توانایی تطبیق با محیط پرتلاطم را دارند و به همین خاطر مهم هستند.

هم‌زمان با پژوهش در مورد ویژگیهای تعیین‌کننده کارایی سیستمها، یک جابه‌جایی در واژگان جامعه‌شناسی از رویکرد اثباتی به یک رویکرد بیشتر ساختارگرایانه رخ داد. بنابراین، رویکردهای سیستمی دخیل در این رخداد جدید نگرانی مشترک خود را با طراحی سیستمهای پیچیده تطبیقی نشان دادند. «دینامیک سیستم» (فورستر، ۱۹۶۹) بخشی از راه را پیموده است. تفکر سیستمی فنی - اجتماعی (برای مثال در نشریه علوم کاربردی رفتاری، ۱۹۸۶)، «سیبرنتیک سازمانی» بیر (۱۹۷۹) و «نظریه سیستم زنده» میلر (۱۹۷۸) واضحتر و صریحتر به دنبال ایجاد مدلهایی بوده‌اند که تلاش دارند به طراحی سیستمهای پیچیده تطبیقی کمک کنند و قصد آنها نشان دادن ویژگیهایی است که باید در درون سیستم طراحی کرد تا آنها را در طول زمان کارآمد و مؤثر سازد.

مثلاً تا به حال کاربردهای زیادی برای مدل فنی - اجتماعی و «مدل سیستم کارآمد» بیر وجود داشته و ما چیزهای زیادی درباره نقاط قوت و ضعف آنها یاد گرفته‌ایم. در میان ویژگیهای کلیدی در طراحی که کشف شده‌اند می‌توان از «گروههای کار مستقل» در ادبیات فنی - اجتماعی و ایده‌های سیبرنتیک «جعبه سیاه»، «بازخورد» و «تنوع ضروری» که در مدل سیستم کارآمد بیر (VSM) گنجانده می‌شوند نام برد. کار پژوهشی صبورانه زیادی صرف این امر شده است.

در امتداد محور افقی نیز پیشرفت زیادی به عمل آمده است و این بار در توسعه و پالایش روش‌شناسیهایی که فرض می‌کنند موقعیتهای

یک سازش (هر قدر هم موقت) بین کسانی که با هم شروع کرده‌اند و ممکن است هنوز هم دارای ارزشهای واگرا باشند به وجود آید.

نگرانی عمده پژوهشگران بُعد افقی که بر ارزشها، باورها و فلسفه‌ها تأکید دارند، تغییر فرهنگ سازمانی و کسب تعهد از شرکت‌کنندگان برای یک اقدام خاص است. در رابطه با OR، جابه‌جایی از نظر جامعه‌شناسی، حرکت از رویکرد اثبات‌گرایی به تعبیری است. طرفداران OR نرم و متفکران سیستم نرم، برخلاف سایر پژوهشگران عملیاتی و آنهایی که نگران طراحی سیستمهای پیچیده تطبیقی هستند، سعی نمی‌کنند مدل‌هایی را برای استفاده مکرر طراحی کنند. این کار به دلیل اختلاف وسیع دیدگاههایی که به هر موقعیت مسئله‌دار مربوط می‌شود ثمربخش نیست. در عوض، همانگونه که چکلند (۱۹۸۱) استدلال می‌کند، آنچه به نحو سودمندی تکرار می‌شود، روش‌شناسی به کار گرفته شده است. همین رویکرد برای ایجاد اتفاق نظر و سازش بارها و بارها به کار می‌رود و به تدریج بهبود می‌یابد. «برنامه‌ریزی کنش متقابل» عکاف، SSM چکلند و «مدیریت کنش متقابل» وارفیلد هر کدام تاکنون بیش از صدها بار به کار گرفته شده‌اند. مجموعه پژوهشی قابل توجهی در این حوزه انباشته شده است. نتیجه این است که فرایند مورد نیاز برای ایجاد سازش بین موقعیتهای ارزشی متفاوت و ایجاد تعهد برای تغییرات مورد توافق را خیلی بهتر از قبل می‌شناسیم.

اگر در امتداد محور افقی به طرف وضعیتهای متضاد یا سرکوب‌گرانه پیش برویم، آنگاه

مسئله‌دار کثرت‌گرا هستند و بر این مبنا توصیه‌هایی برای تجزیه و تحلیل و مداخله ارائه می‌کند. در نهضت سیستمی باید از «برنامه‌ریزی کنش متقابل» عکاف (۱۹۸۱)، و «روش‌شناسی سیستمی نرم» چکلند (۱۹۸۱) و چکلند و شولز (۱۹۹۰) (SSM)، «طراحی سیستمهای اجتماعی» چرچمن (۱۹۷۹)، «فرضیه‌یابی و آزمون استراتژیک» ماسون و متیروف (۱۹۸۱) نام برد. سنت کاری که به «OR نرم» شناخته شد، رویکردهایی بر مبنای مفهوم کثرت‌گرایی نیز تولید کرده است که مهمترین آنها عبارت‌اند از «تجزیه و تحلیل تدوین گزینه‌های استراتژیک» SODA ایدن و دیگران (۱۹۸۳)، و «گزینه‌های استراتژیک» فرند و هیکلینگز (۱۹۸۷).

در این بعد پیشرفت‌های حاصل شده که قصد ایجاد یک تک مدل عینی از موقعیت مسئله‌دار کنار گذاشته شد. مشاهده شد که این امر با توجه به ارزشها و منافع چندگانه هم‌غیرممکن و هم‌نامطلوب است. هدف این بود که ذهنیت در فرایند روش‌شناسی عمده باشد و کار با مجموعه متنوعی از مدل‌های جهان انجام شود. در مدل SSM چکلند - رویکرد کاملاً توسعه‌یافته‌ای از این نوع - مدل‌های سیستمی که دیدگاههای متفاوت را بیان و پیامدهای خود را تصریح می‌کنند به نحوی ساخته می‌شوند که جنبه‌های جانشین را بتوان مقایسه و مقابله کرد. منظور این است که فرایند یادگیری قاعده‌مندی ایجاد شود که در آن شرکت‌کنندگان مختلف در یک موقعیت مسئله‌دار به این نتیجه برسند که به دیدگاههای همدیگر و امکانات تغییر و تحول بها دهند و امکان یک اتفاق نظر یا حداقل

در «سیستم کل» می‌شود هیچگونه توجه ندارند. «اکتشافات^۲ سیستمهای بحرانی» اولریش (۱۹۸۳) یک رویکرد سیستمی کاملاً پیچیده است که به شما امکان می‌دهد بپرسید از تغییرات پیشنهادی یا طراحی سیستم جدید در وضعیتهای متضاد یا جایی که جبر و تحمیل وجود دارد چه کسی سود می‌برد. اولریش همچنین اسباب تقویت کسانی را که از تصمیمات مدیریت متأثر شده‌اند ولی در آنها دخیل نبوده‌اند عرضه می‌کند. اما علامت سؤال گوشه سمت راست پایین شکل ۱، نشان می‌دهد که من معتقدم این قسمت از شبکه مستلزم انجام کار بیشتری است.

اینک مایلم درباره کمک به پیشرفت در علم مدیریت و سیستمها که من از نزدیک در آن دخالت داشته‌ام صحبت کنم. بخشی که من حرقه علمی خود را در سال ۱۹۷۹ در دانشگاه هول در آن شروع کردم، بخش OR بود. در سال ۱۹۸۳ این بخش اولین بخش OR بود که نام خود را به بخش علوم و سیستمهای مدیریت تغییر داد که بازتاب رشد علاقه به روش‌شناسیهای سیستمی از همه نوع بود. حوالی ۱۹۸۳، من فکر می‌کنم با یک روش منظمتر از هر جای دیگر، ما بررسی نقاط قوت و ضعف تمامی انواع موجود رویکردهای سیستمی حل مسائل و تحلیل مسائل را آغاز کردیم. مبانی نظری رویکردها را مطالعه کردیم و سعی کردیم که بهر سیم هنگام مداخله در وضعیتهای مسئله‌دار چه فرضی را در نظر می‌گیرند - و این خیلی چیزها را درباره

مشکلات بزرگ می‌شوند. علم مدیریت درباره چگونگی برخورد با این حوزه‌های مسئله‌دار فکر زیادی نکرده است. استافورد بیر (۱۹۸۹) داستان مناسب و معنی‌داری درباره یک چنین وضعیت سرگوب‌گرانه‌ای بیان می‌کند. او تعریف می‌کند که چگونه فردیناند اول، که در دهه ۱۸۴۰ در وین حکومت می‌کرد، فقط یک دستور منطقی به عنوان امپراطور صادر کرد و آن این بود: «من امپراطور هستم و کوفته قلقلی می‌خواهم». بیر می‌پرسد شما در آن لحظه به عنوان کمیسر عالی OR در وین، چه می‌کردید؟ در جستجوی حل مسئله، وی از مسیر برنامه‌ریزی خطی (استراتژی میکس - محصول)، تجزیه و تحلیل هزینه - فایده و ملاحظات اخلاق حرفه‌ای OR (آیا کوفته قلقلیها از لحاظ اخلاقی زشت هستند؟) می‌گذشت. بیر مطرح می‌کند که OR فقط می‌تواند به یک نتیجه مفید در چنین شرایطی برسد و آن این است: «برای شیطان پیر کوفته قلقلی فراوانی بیاورید». براساس علم مدیریت، ظاهراً شما یا باید به مظهر قدرت سازمانی خدمت و یا آن را ترک کنید.

اکنون تلاش اندکی صرف تفکر درباره مسائل ویژه‌ای می‌شود که توسط زمینه‌های مسئله‌دار پیچیده - متضاد یا پیچیده - سرگوب‌گرانه مطرح می‌شود. در سنت OR نرم، «تجزیه و تحلیل هایپرگیم» به^۱ و «تجزیه و تحلیل متاگیم» هوارد (۱۹۸۹)، برای کمک به یک طرف در تلاش برای درک بهتر وضعیت و تفکر در استراتژی آن مناسب دارند - ضمن اینکه به چه کسی باید کمک کرد یا اینکه آیا مداخله موجب ایجاد بهبود

رویکردهای سیستمی متنوع و آنچه را که مسلم فرض می‌کنند به ما می‌گوید. ما همچنین این رویکردها را در عمل آزمودیم. همان‌گونه که بسیاری از کسانی که ما با آنها کار کردیم شهادت خواهند داد، ما برج عاج‌نشین نبودیم (فلاد و جکسون، ۱۹۹۱). ما نقاط قوت و ضعف آرایش غنی روش‌شناسیهای سیستمی را از جنبه‌های نظری و عملی مورد بررسی قرار دادیم و ارزیابی شخصی خود را از مطلوبیت آنها و رای ادعاهای پدیدآورندگان آنها اعلام کردیم.

ما همچنین پیامدهای اجتماعی کاربرد رویکردهای مختلف را بررسی کردیم. برای مثال OR را در نظر بگیرید: این روش از همان ابتدای تجزیه و تحلیل مستلزم آن است که یک هدف کلی یا هدف عینی تعریف شود. آنچه اتفاق می‌افتد این است که یک هدف کلی بر سایر امکانات برتری می‌یابد. این هدف کلی از آن کیست؟ معمولاً برای اینکه مطالعه بتواند ادامه پیدا کند، این هدف کلی از آن تصمیم‌گیران قدرتمند خواهد بود. چرا شما باید به دنبال به دست آوردن این هدف کلی باشید و نه هدفهای سایر صاحبان منافع و سهام؟ ما روشی را که در آن گزینه روش‌شناسی نتایج اجتماعی را رقم می‌زند بررسی کردیم. همچنین ضرورت دارد که ببینیم چگونه جنبه‌های سیاسی و فرهنگی یک موقعیت می‌توانند گزینه روش را مقید کنند، و ما از این نکته آگاه بودیم. برای مثال، ممکن است یک فرهنگ سازمانی خاص کاربرد OR یا یک رویکرد سبیرنتیک را تعیین کند تا یک تفکر سیستمی نرم را.

سیستمی مختلف، و از پیامدهای اجتماعی کاربرد هر کدام به احتمال استفاده از آنها در وضعیت کثرت‌گرا یا مکمل‌گرا منجر می‌شود - هر کدام در زمانی و در جایی به کار می‌روند که بیشترین تناسب را دارد. شبکه‌ای که به صورت شکل ۱ معرفی شد به نمایش رابطه بین رویکردهای متنوع کمک می‌کند و امکان درک این نکته را فراهم می‌سازد که این رویکردها ضرورتاً با هم ناسازگار نخواهند بود، بلکه همه آنها کارهای خیلی متفاوتی انجام می‌دهند. این گفته اکنون بدیهی به نظر می‌رسد ولی هنوز کسانی که ارزش را فقط در روش‌شناسی خود می‌بینند در برابر آن مقاومت می‌کنند. ما همچنین سعی کردیم به زبانی سخن بگوییم که مشاهده آنچه را در رویکرد ما جدید است آسان سازد - رویکردی که متکی به مکمل‌گرایی است، در حالی که دیگر دانشمندان علم مدیریت صریحاً یا تلویحاً طرفدار انزواگرایی، سلطه‌گرایی، و یا عمل‌گرایی هستند (جکسون، ۱۹۸۷). من سعی کرده‌ام یک متا-روش‌شناسی به نام حل خلاق مسئله ابداع کنم که نشان می‌دهد چگونه با روش‌شناسیهای متفاوت در یک وضعیت مکمل کار کرد، رویکردی که ما همواره در حال بهبود آن هستیم.

آنچه من پیش روی شما گذاشتم تصویری از پیشرفت تدریجی در حوزه کاری من بود که با شایستگی روزافزون در حل مسائل و تحلیل مشکلات همراه است. می‌توانستم ابزار دیگری غیر از شبکه شکل ۱ را به کار ببرم. به عنوان مثال، می‌توانستم «انگاره‌ها» یا استعاره‌های مورگان (۱۹۸۶) را برای بررسی نظر تلویحی یا صریح از

ما همچنین پیامدهای اجتماعی کاربرد رویکردهای مختلف را بررسی کردیم. برای مثال OR را در نظر بگیرید: این روش از همان ابتدای تجزیه و تحلیل مستلزم آن است که یک هدف کلی یا هدف عینی تعریف شود. آنچه اتفاق می‌افتد این است که یک هدف کلی بر سایر امکانات برتری می‌یابد. این هدف کلی از آن کیست؟ معمولاً برای اینکه مطالعه بتواند ادامه پیدا کند، این هدف کلی از آن تصمیم‌گیران قدرتمند خواهد بود. چرا شما باید به دنبال به دست آوردن این هدف کلی باشید و نه هدفهای سایر صاحبان منافع و سهام؟ ما روشی را که در آن گزینه روش‌شناسی نتایج اجتماعی را رقم می‌زند بررسی کردیم. همچنین ضرورت دارد که ببینیم چگونه جنبه‌های سیاسی و فرهنگی یک موقعیت می‌توانند گزینه روش را مقید کنند، و ما از این نکته آگاه بودیم. برای مثال، ممکن است یک فرهنگ سازمانی خاص کاربرد OR یا یک رویکرد سبیرنتیک را تعیین کند تا یک تفکر سیستمی نرم را.

آگاهی از نقاط قوت و ضعف روش‌شناسیهای

سازمانها که ذاتی هر روش علم مدیریت یا سیستمهاست به کار ببریم. ما می توانستیم شاهد یک تغییر از نظریه سازمان به صورت یک ماشین (OR)، تجزیه و تحلیل سیستمها، مهندسی سیستمها) به بررسی سازمان بیشتر به صورت یک موجود زنده و مغز (نظریه سیستمهای اجتماعی - فنی، نظریه سیستمهای زنده، VSM) و به صورت یک فرهنگ (تفکر سیستمی نرم) و یک سیستم سیاسی (اکتشاف سیستمهای بحرانی) باشیم.

هر ابزاری را که من برای به تصویر کشیدن توسعه به کار می بردم (و من پنج نوع را در جکسون ۱۹۹۱ به کار می برم)، به این منظور که این رشته به کجا می رود کمک می کرد. همچنین روشن می شد که هیچگونه راه حل واحدی برای کلیه مسائل مدیریت وجود ندارد. راههای متنوعی برای بررسی و حل و فصل مشکلات هست. اما، با پژوهش دقیق، به نظر می رسد که ما به تدریج پیشرفت می کنیم. ما معتقدیم که آنچه را انجام می دهیم مفید است. فکر می کنیم حالا می فهمیم که چرا رویکردهای متفاوت کاربرد دارند و چه وقت و کجا آنها را به کار ببریم. این کار ما را به مرحله اول بحث من می رساند: کارنامه ای از پیشرفت سیستمها و علم مدیریت در دو دهه گذشته.

مدهای مدیریت

من حالا به قسمت دوم بحثم برمی گردم: نگاهی به مدهای مدیریت می اندازیم تا بعداً بتوانیم بین ماهیت مدها و شیوه ترویج آنها، و توسعه هایی که ما در سیستمها و علم مدیریت داشته ایم

مقایسه ای انجام دهیم. هر کس می تواند از مدهای جاری فهرستی تهیه کند ولی برای کار من فقط یک مجموعه چهارتایی کفایت می کند. ابتدا من به «نظریه مرشد» و سپس به «مدیریت کیفیت جامع» که بسیاری از شما با آن آشنا میاید می پردازم. آنگاه نگاهی به مدهای اخیر به نام «طراحی مجدد فرایند کسب و کار» خواهم انداخت و نهایتاً درباره ایده «سازمان یادگیرنده» نظر خواهم داد.

با نظریه مرشد شروع می کنم. مرشدهای مدیریت کتاب تولید می کنند، و من در اینجا بر هوژیسکی (۱۹۹۳) خیلی تأکید می کنم که مدیران را تشویق می کند تا توصیه هایشان را دقیقاً دنبال کنند و کاری را انجام دهند که برای تضمین موفقیت انجام داده اند. آنها از مدیران انتظار دارند که براساس اعتماد از آنها پیروی کنند نه اینکه جدل کنند، و به طریقی بنویسند که بررسی دقیق و پرس و جو در مورد پیشنهادهای آنها درباره آنچه مدیریت را موفق و سازمان را کارآ و کارآمد می کند غیرممکن سازد. اما، مرشدهای مدیریت در فروش کتابهای زیادی موفق می شوند. کتاب پیترز و واترمن^۱ به نام «در جستجوی تعالی» در سال ۱۹۸۲ منتشر شد و رتبه اول پرفروشترین کتابهای آن زمان را به خود اختصاص داد و فقط در آمریکا تعداد ۱۱۶۰۴۹۱ نسخه از آن فروش رفت. این رقم فروش در ذهن من نقش بسته است. آنها همچنین حق الزحمه های نجومی طلب می کنند، در سال ۱۹۸۷، تام پیترز برای هر سخنرانی مبلغ ۲۵۰۰۰ دلار و روزبات ماس کاتر برای هر ساعت مشاوره

نمی‌شوند، ولی ظاهراً برای مرشدها در فروش کتاب مؤثر است، اما در پس این عوام‌گوییها رد برخی نظریه‌ها را می‌توان مشاهده کرد. به نظر هلر (که در هوژینسکی نقل شده است) این می‌رساند که «تنها هدف کسب و کار رقابت با دیگران به نفع مشتری به عنوان سلطان» است. پرواضح است که بدین ترتیب شما باید مشتری‌گرا شوید، که مستلزم حذف بوروکراسی به خاطر انعطاف بیشتر، تفویض اختیار به کارکنان از طریق شل کردن مقررات سازمان و تشویق کارگروهی و مشارکتی بیشتر؛ اعطای پاداش به نوآوری، تشویق کارکنان به آزمون و خطا و عملیات خودجوش، و اداره سازمان بر مبنای ارزشها و فرهنگهاست نه براساس مقررات خشک.

با وجود این سازگاری در یک سطح خیلی کلی، همین که به جزئیات نوشته‌های هر مرشد یا فرقه‌ای از مرشدها بپردازید خیلی راحت به مجموعه‌ای از تضادها می‌رسید. من از کارهای تام پیترز که یکی از معروفترین مرشدهاست به عنوان مثال استفاده می‌کنم.

در سال ۱۹۸۲، پیترز و واترمن «هشت ویژگی تعالی» را به شرح زیر مطرح کردند:

- تمایل به عمل
- نزدیکی به مشتری
- استقلال و کارآفرینی
- بهره‌وری از کارکنان
- آماده به کار، مولد ارزش
- پای‌بند ظرایف
- شکل ساده، تعداد کارکنان کم و
- مالکیت همزمان شل - سفت

مبلغ ۱۷۰۰۰ دلار دریافت می‌کردند. این ارقام (برگرفته از هوژینسکی، ۱۹۹۳) روی کیف دستی من نقش بسته‌اند.

مرشدهای مدیریت کتابهای خود را از نقل قولهای مدیران ارشدی انباشته می‌کنند که به نحوی با آنها کار کرده‌اند. این نقل قولها همیشه به نظر می‌رسد که نظریه‌های مورد نظر آنها را تأکید می‌کنند. آنها همچنین تا حد ممکن داستانها و حکایت‌های خنده‌دار ارائه می‌دهند. اکثر مرشدها داستان آدمهای نابینایی را تعریف می‌کنند که با یک فیل برخورد می‌کنند، هر کدام به قسمتی از بدن فیل دست می‌کشند، و وقتی تجربه‌های خود را برای همدیگر بازگو می‌کنند نمی‌دانند با چه چیزی برخورد کرده‌اند. حکایت اکثر مرشدها مانند حکایت آن مرد مستی است که، به عوض جایی که کلیدهایش را گم کرده است، زیر نور لامپ دنبال آنها می‌گردد، زیرا در تاریکی نمی‌تواند چیزی ببیند. داستانهای با منشأ عرفان شرقی و یا مذهبی نیز محبوبیت دارند، زیرا شاید در پیوستن مرشد به سنت تنویر افکار مؤثرند.

به نظر هوژینسکی (۱۹۹۳) سه نوع مرشد وجود دارد. مرشدهای دانشگاهی مانند پورتر و کانتر، مرشدهای مشاور مانند دو بونو و پیترز، و قهرمان - مدیرانی چون یاکوکا و جان - هاروی جونز خودمان (اگرچه به عقیده من، وی عاری از خیلی از بدترین افراط‌کاریهای مرشدان آمریکایی است). بیشتر آنچه مرشدها می‌گویند قالبی است، از قبیل اینکه اگر شما با مردم مهربان باشید آنها سخت‌تر کار می‌کنند. این چیزها اگر به صورت عادی و خسته‌کننده ادا شوند جدی گرفته

ظاهراً این یک مجموعه عجیب از ایده‌هاست و ما نیز، همانند کلیو اندرسن، که از نویسندهٔ پرفروش دیگری به نام جفری آرشر پرسید، می‌توانیم بپرسیم: آیا آغازی بر استعداد شما وجود ندارد؟ در واقع با توجه به مشکلاتی که سازمانهای قهرمان کتاب «در جستجوی تعالی» بعداً با آن روبه‌رو شدند (مانند جنرال‌موتورز و آی‌بی‌ام) ممکن است یک سؤال کاملاً مناسب به نظر بیاید. بنابراین، باید عنوان کرد که «در جستجوی تعالی» کتابی مبتنی بر پژوهش بود و اطلاعاتی در مورد ویژگی و عملکرد ۴۳ شرکت در طول ۲۵ سال در آن جمع‌آوری شده بود. هدف این کتاب تحسین و ستایش نیز بود، ضمن اینکه به مدل «عقلانی» مدیریت حمله می‌کرد. اشکال کتاب این بود که مبنای نظری نداشت، بنابراین، وقتی سازمانهای قهرمان کتاب شکست خوردند، پیترز نتوانست توضیحات رضایت‌بخشی ارائه دهد. پیترز نتوانست از این تجربه درس بگیرد و به ایده‌هایش تعالی بیخشد، در عوض مجبور شد مجموعهٔ جدیدی ارائه کند. در کتاب «پیشرفت در هرج و مرج» (۱۹۸۹) ۴۵ نسخه برای موفقیت در «دنیای واژگونه» تجویز شد. پیترز اعلام کرد که چیزی به نام شرکت عالی وجود ندارد. انعطاف باید به جای مشتری به عنوان سلطان قرار داده شود. اما، خیلی نمی‌شود روی حرفهایش حساب کرد، زیرا در سال ۱۹۹۲ تفکر پیترز یک بار دیگر به طور بنیادی تغییر کرد. متقاعد شدن مدیران توسط کتابهای ۱۹۸۲ و ۱۹۸۹ ممکن است مایهٔ تأسف شدید باشد. همچنین مایهٔ تأسف است که در حضور مدیرانی که در سمینار همکار پیترز در روز ۱۹ می

۱۹۹۲ در شهر هول شرکت کردند باز هم مشتری به عنوان سلطان اعلام شد.

در سال ۱۹۹۲ چه چیزی به عنوان سلطان اعلام شد؟ در واقع این بار مد سلطان بود. در عصر جدید، شرکتها مدل پاییزی کامپیوترهای خود را اعلام می‌کنند. محصولات غذایی به عنوان نرم‌افزار مایکروویوها در نظر گرفته شدند. تلفنهای کامپیوترها، و طراحان شخصی بیشتر اشیایی مدگرا هستند تا و وظیفه‌گرا. محصولات از تبلیغات ناپدید می‌شوند، و از روی تبلیغات نمی‌توان محصول را تشخیص داد. پیترز (۱۹۹۲) از مدیری نقل قول می‌کند که مورد ستایش اوست: «اگر بتوانید آن را لمس کنید حقیقی نیست.» پیترز با شادی و شمع یک «دنیای دیوانه» را اعلام می‌کند. در دنیایی که دیوانه شد، ما به سازمانهای دیوانه و کارکنان دیوانه هم نیاز داریم. ما به سازمانهای زودگذر و محصولات زودگذر برای بازارهای زودگذر نیاز داریم. سازمان باید به صورت یک کارناوال (جشن) دیده شود.

کتاب به «اشتباهات فراوانی» در تقدیس سازندگان بزرگ اعتراف می‌کند. سازمانهای قهرمان جدید سی‌ان‌ان و دیسنی هستند، همهٔ این موارد در کتاب مدیریت آزادسازی آمده است: یک کتاب قطور ۸۳۴ صفحه‌ای. پیترز مانند یک مرشد از روی جلد به شما خیره شده است، ولی کتاب صریحاً کار جمعی از دستیاران اوست. کی می‌تواند چنین کتابی را بخواند؟ فقط «فهرست مطالب» آن ۲۳ صفحه است. در حقیقت ما باید پیام پیترز را جدی بگیریم و این کتاب را چیزی بیش از مد برای مدیران ندانیم، اگرچه تا حدودی قطور است.

یک علاقه فردی بود. این اعتراف، در زمانی که توجه جهانیان به این نوشدارو و اثر معجزه‌آسای آن در صنعت ژاپن جلب شده بود، آزاردهنده است. ایده‌های اصلی TQM خیلی خوب جا افتاده‌اند و اینجا نمی‌توانم جزئیات مربوط به خدمات مرشدهای کیفیت مانند دمی‌نگ، جوران و کرازبی^۱ را شرح دهم. بنابراین، من آن مقدار از دانش مربوط به انتقال از بازاری به عنوان محور وظیفه کیفیت به بهبود مداوم کیفیت از طریق بیرون راندن نواقص و به کار گرفتن طراحی کیفیت در تمام مراحل فرایند تولید را در اینجا بدیهی فرض می‌کنم. من همچنین فرض خواهم کرد که در مورد عنصر رشدیابنده «سیستمها» در TQM آگاهی وجود دارد زیرا مدیران مجبور شدند مسئولیت همه موارد برهم‌کنش‌کننده را که احتمالاً بر کیفیت بازده سازمان آنها اثر می‌گذارد برعهده بگیرند. این امر البته مستلزم گرایش بنیادی به مشتری به منظور تأمین رضایت مشتریان داخلی و خارجی، هماهنگی کلیه مراحل تولید به منظور تأمین مطابقت با شرایط، و در درجه نخست آشنا ساختن تأمین‌کنندگان است که از آنها خواسته شده است مواد اولیه یا محصولات با کیفیت خوب برای سیستم فراهم کنند. بدون اینکه بخواهیم از اهمیت ایده‌های اصلی TQM بکاهیم و بدون اینکه تلاشهای فراوان در زمینه TQM را نادیده بگیریم، همانگونه که عکاف می‌گوید (۱۹۹۲) هر چیزی که در مدیریت محرک عمل باشد مطلوب است - با وجود این وقت آن فرا رسیده است که در

نکته‌ای که باید از مدیریت آزادسازی «برای بحث در این جا» استخراج کنیم این است که اکنون در دنیای زیر سلطه مد اول باید ساختار سازمانی بیاید. دیگر لازم نیست که برای گوش دادن به مشتریان زحمت زیادی به خود بدهید. تفویض اختیار، یکی دیگر از مفاهیم قدیمی و دلخواه پیترز نیز از پنجره خارج شده است. پیترز می‌نویسد: «تا می‌توانید تفویض اختیار کنید» (پیترز، ۱۹۹۲). «بهترین مشاوران را فرا بخوانید و بهترین استراتژیها را خلق کنید. تا زمانی که شاهرگها مسدود نشوند (بخش «ساختار»)، و سپس به طور اساسی بازسازی شوند (بخش سیستم) هیچ تفاوتی نمی‌کند.» ساختار ۵۵٪، سیستمها ۳۰٪، کارکنان ۱۵٪، تصمیمات و استراتژی مدیریت رده بالا صفر درصد در موفقیت سهم دارند - برای طرفداران نوشته‌های قبلی پیترز این یک شوک است. در اینجا نیز تأکید بیش از حد، فقط بر یک عامل موفقیت (در این مورد ساختار) موجب نومیدی کسانی می‌شود که با چارچوب اصلی ۷-اس مک‌کینزی (کتاب در جستجوی تعالی) آشنا هستند، و احياناً امیدوار بوده‌اند که با شناخت این سری ۷ وجهی سازماندهی با وابستگی متقابل، چیزی در این مورد دستگیرشان بشود.

دومین مد، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، نیاز به معرفی ندارد. البته این پدیده سراسر جهان صنعتی را درنوردیده است. زمان پیوستن به بخش تحقیق در عملیات دانشگاه هول را فراموش نمی‌کنم. در آن زمان رئیس بخش یک برنامه پژوهشی درباره اطمینان از کیفیت شروع کرده بود. مانند برخی از همکاران بخش، به نظر من هم این

می‌کند که شما نمی‌توانید با خلاص شدن از آنچه نمی‌خواهید خود به خود به آنچه می‌خواهید برسید و به هر تقدیر، بهبود مداوم برای تسلط بر بازار کافی نیست. اگر سازمانی نتواند جهشهای خلاق که منجر به تغییرات کیفی زیاد، یا به عبارت دیگر، بهبود غیرمداوم (نایبسته) می‌شود نداشته باشد، شکاف بین سازمان و رهبری احتمالاً بیشتر خواهد شد.

ثالثاً، طراحی سازمانی که برای ایجاد کیفیت ضروری است چندان در کانون توجه قرار ندارد. غالباً ترتیبات اداری منجر به تلاش اجزای مختلف سازمان برای بهبود کیفیت خود مستقل از دیگران می‌شود - که ضامن زیربینه‌سازی است. معمولاً، برنامه‌های کیفیت از طریق سلسله مراتب خود محور مدیریت سنتی اجرا می‌شود، ولی این برخلاف فلسفه TQM است که بنابر آن باید مسئولیت بیشتر تصمیم‌گیری به کارکنان اعطا شود.

نکته دیگر به بحث معرفی فرهنگ کیفیت ارتباط دارد. روش‌شناسیهای متعددی برای استقرار کیفیت توصیه شده است ولی ما واقعاً نمی‌دانیم که چگونه فرهنگ کیفیت را ایجاد و آن را ماندگار کنیم. در نتیجه برنامه‌های کیفیت برپا می‌روند. خامساً غفلت از سیاست کیفیت و شناخت ناقص از تأثیر کیفیت وجود دارد که می‌تواند به سود یک عده و زیان عده دیگر تمام بشود. اکثر مرشدان نسبت به کاربرد استعاره سیاسی برای آزمون زندگی سازمانی بیگانه هستند. و سرانجام، منظور از بهبود کیفیت، به طور دقیق بررسی نشده است.

مورد ناکامیهای TQM تأمل کنیم. حداقل به خاطر انگیزش زیادی که دارد لازم است ما این واقعیت را که برنامه‌های TQM در غالب موارد شکست خورده است مورد بررسی قرار دهیم. در دو بررسی جداگانه در سال ۱۹۹۱ توسط مؤسسات مشاور ملی آمریکا، بیش از ۸۰٪ مدیران اجرایی نتایج تلاشهای TQM شرکت‌های خود را ناامید کننده گزارش کردند (به نقل از یوهانس، ۱۹۹۳). در بررسی مربوط به مؤسسه آرتور دی لیتل^۱ در آمریکا در سال ۱۹۹۲، بیش از ۹۳٪ مؤسسات نوعی برنامه بهبود کیفیت داشتند ولی فقط ۳۶٪ مدیران اظهار داشتند که این برنامه‌ها در موقعیت رقابتی شرکت‌هایشان تأثیر داشته است (عکاف، ۱۹۹۳). بنابراین، به مدد آثار عکاف (۱۹۹۲) و باب فلاد (۱۹۹۳) لازم است بپرسیم چه اشتباهی در مورد TQM صورت گرفته است، چرا TQM کارایی ندارد؟

تأکید TQM بر مشتریان، غالباً به زیان سایر ذینفعان، نقطه عزیمت برای انتقاد است. عکاف می‌گوید که مشتریان غالباً نمی‌دانند که چه می‌خواهند مگر این که ما به آنها کمک کنیم، و در هر حال، سایر ذینفعان هم حداقل به همین مقدار در تضمین کیفیت مهم هستند. خود عکاف معتقد است که کارکنان مهمترین ذینفعان هستند. اگر آنها از کیفیت زندگی کاری خوبی برخوردار باشند به تبع آن کیفیت محصولات و خدمات هم خوب خواهد بود.

ثانیاً تأکید TQM بر بهبود مداوم، معمولاً از طریق خلاص شدن از آنچه نمی‌خواهید را می‌توان یک انحراف تلقی کرد. عکاف خاطر نشان

خوب نیست. از نظر فرهنگی، مرشدهای کیفیت نیاز به یک فلسفه کیفیت را ابراز می‌کنند، ولی اصول کار کاملاً تأیید شده معدود است و سواى محافل کیفیتی، روشهای آزمون شده معدودی برای ایجاد چنین فرهنگی وجود دارد. به سیاستهای کیفیت نیز توجه کمی شده است.

اکنون اگر به شکل ۱ توجه کنیم - شبکه‌ای که برای نمایش پیشرفت حاصل در تفکر سیستمی و علم مدیریت در ۲۰ سال گذشته به کار گرفته شد - مشاهده می‌کنیم که موارد غفلت شده در TQM دقیقاً همانهایی است که این رشته‌ها فکر می‌کردند ضرورت دارد به آنها توجه شود. تفکر سیستمی چگونگی طراحی سازمانها را به صورت نظامهای انطباق‌پذیر و پیچیده طوری در نظر گرفته است که این امکان را برای افراد فراهم کند تا مسئولیتهای مورد نظر TQM را برعهده بگیرند، و در عین حال به مدیریت اجازه می‌دهد تا احساس کنند اوضاع تحت کنترل آنهاست. این تفکر زمانی را صرف رسیدن به موافقتها و تعهدات و گردآوری فلسفه‌ها و ارزشهای مشترک کرده است تا بتواند به استقرار فرهنگ کیفیتی کمک کند، و همچنین تفکر درباره چگونگی اداره بعد سیاسی سازمانها را آغاز کرده است. بنابراین، بی‌جا نیست که برخی به این نتیجه برسند که اگر واقعاً می‌خواهیم اندیشه‌های کیفیت درست کار کنند، باید آنها را در چارچوب تفکر سیاسی تعریف کنیم.

در کتابی که در سال ۱۹۹۳ توسط مشاوران کوپرز و لیبراند نوشته شد، ضمن بسط دیدگاههای مایکل هامر در مورد طراحی مجدد فرایند کسب و کار (BPR) نقل‌قولی از پل اونیل رئیس شرکت

	فنی			انسانی
	طراحی فرایند	طراحی سازمانی	فرهنگ سیاست	
فلسفه	✓	x	✓	x
اصول	✓	x	x	x
روشها	✓	x	✓	x

✓ = کاهش مطالعه شده

x = معمولاً نادیده انگاشته شده

شکل ۲. TQM نقاط قوت و ضعف.

عکاف (۱۹۹۲) از دراکر نقل می‌کند «ما به جای انجام کارهای درست، زمان بسیاری صرف گفتگو درباره انجام این کارها می‌کنیم». ما سعی می‌کنیم خودروهای کاراتر بسازیم ولی از خودمان نمی‌پرسیم که آیا این خودروها موجب بدتر شدن اوضاع ترافیک و آلودگی هوا شده‌اند یا نه. شکل ۲، که من آن را مدیون باب فلاذ هستم، نقاط قوت و ضعف TQM را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

اگر TQM در کلیت خود نیاز به یک فلسفه، اصول و روشها - که اینها باید جنبه‌های فنی (طراحی فرایند و سازمانی) و انسانی (فرهنگی و سیاسی) سازمان را دربرگیرد، داشته باشد پس ما می‌توانیم شکل ۲ را برای شناخت کاستیها در تفکر فعلی TQM به کار ببریم. کوتاه سخن، TQM در اینکه به ما می‌گوید چگونه فرایندهای تولید را طراحی کنیم تا ضایعات به صفر برسد و کیفیت محصول رعایت شود خوب است، ولی در توصیف ساختار سازمانی مناسب برای توانا ساختن کارکنان در تولید محصول با کیفیت،

بدیهی است در یک سازمان استفاده از روشهای بوروکراتیک قدیمی و فنون مدیریت قدیمی، مانند نمودارهای سازمانی، دیگر بی فایده است. یک ساختار ساده تر و با سلسله مراتب کمتر مورد نیاز است؛ کارکنان باید اختیار داشته باشند و با ارزشها و بینش مشترک مجهز شوند، و کار گروهی نیز باب شود. شعار پیشنهادی مشاوران برای راهنمایی دست‌اندرکاران طراحی مجدد این است: «چینی را بشکن»؛ سازمان قدیمی قبل از بازسازی کامل براساس فرایندهای مؤثر و کارآمد باید تکه تکه شود.

حالا وقت انتقاد از این مد‌اخیر نیست و بهتر است از ساختن لطیفه درباره آدمهای خشن و بی تدبیر خودداری کنیم. کافی است گفته شود که طراحی مجدد بدون توجه به تحقیقات کاملاً مستند قبلی درباره غیرفعال سازی تجویز می شود، مانند آنچه به ساختارهای ماتریسی و مدل سیستمی کارآمد بیر می پردازد، و هیچ تلاشی به منظور ارائه یک مبنای نظری برای درک اینکه چرا برخی اوقات طراحی مجدد موفق است، و گاهی بی هیچ تردیدی با شکست مواجه می شود وجود ندارد.

آخرین مدی که مورد بررسی قرار می دهد مفهوم «سازمان یادگیرنده» است که بیشتر با نام پتر سینگه و کتاب وی به نام نظم پنجم (۱۹۹۰) همراه است. این کتاب به تعداد خیلی زیاد به ویژه در آمریکا به فروش می رسد و بایستی سپاسگزار بود که اندیشه های سیستمی را تبلیغ می کند -

آلکوا، نقطه شروع قرار داده شده است: «بهبود مستمر دقیقاً همان اندیشه درست برای رهبری در جهان است... اگر شما از استاندارد دنیا خیلی عقب باشید احتمالاً یک فاجعه به شمار می آید... ما به بهبود سریع و جهشی نیاز داریم.» نویسندگان کتاب طراحی مجدد را به عنوان روشی برای این بهبود سریع و جهشی توصیه می کنند؛ در این کتاب TOM و JIT (درست به موقع) صرفاً به اسلحه هایی در زرادخانه طراحی مجدد تنزل داده شده اند.

طراحی مجدد کسب و کار بر فرایندهای کسب و کار محوری و ایجاد شرکتهای کسب و کار فرایند مینا تأکید می کند. هدف در کانون توجه قرار دادن تغییرات مورد نیاز کسب و کار محوری به منظور ایجاد عکس العمل نامتناسب در بازار و کشاندن شرکت به موقعیت رهبری بازار است. برای این کار مدیران باید کسب و کار را به اصطلاح از کار بیندازند^۱ (گفته می شود که TQM و JIT موانع کارکردی را بلند نگه می دارند) تا میان استراتژی و عملیات بازار هم افزایی ایجاد شود. همین که فرایندهای کلیدی دخیل در تحویل محصول به بازار به وضوح شناسایی شدند و کسب و کار براساس گرایش فرایندی تنظیم شد، این فرایندها به منظور کشف جاهایی که باید بیشترین اصلاحات در آنها به عمل بیاید، بازرسی می شوند. مخصوصاً با استفاده از روش شناسی مبتنی بر کشف آنچه باید انجام شود، مجدداً طراحی شود، و تحقق یابد تحقیقاتی برای پیدا کردن «نقاط قطع» در هر فرایند به عمل می آید. «نقاط قطع» اصلاحاتی هستند که موقعیت بازار کسب و کار را به شدت بهبود می بخشد.

1. defunctionalize

تأثیر مثبت خواهند گذاشت. در حالی که اگر به صورت دیگری عمل کنند می‌توانند سیستم را دوباره از طریق بازخورد منفی تحت کنترل درآورند. بنابراین، اگر مدیران بتوانند «نمونه آرمانی سیستم» رایج حاکم بر رفتار سیستم را که غالباً سازمانها را به دردسر می‌اندازند شناسایی کنند، آنگاه خواهند توانست کاری درباره آنها انجام بدهند. اگر فرایندهای سیستمی مطلوب سازمان نباشند می‌توانند آنها را متوقف و در غیر این صورت تقویت کنند. نمونه آرمانی سیستمهای رایج سناریوی «محدودیتهای رشد» است. تقویت حلقه‌های بازخورد مثبت مارپیچ رشد را تولید می‌کند (مانند زمانی که شرکت یک بازار جدید کشف می‌کند)؛ اما در عین حال آثار ثانوی، که سرانجام سیستم را در جهت عکس پیش می‌برد هم دارد، (مانند زمانی که بازار اشباع می‌شود). نمونه‌های آرمانی سیستم از این نوع اگر در مورد آنها آگاهی نداشته باشیم می‌توانند ما را زندانی خود کنند، اما اگر با استفاده از پویایی سیستم بتوانیم آنها را درک کنیم، آنگاه می‌توانیم کاری درباره آنها انجام دهیم.

نظم پنجم سیستمها، یا در واقع پویایی سیستم، به ما کمک می‌کند تا «نمونه‌های آرمانی سیستم» حاکم بر رفتار سیستمها را شناسایی کنیم. چهار نظم دیگر همه درباره انجام کاری درباره خود این نمونه‌هاست. برای مثال، ممکن است لازم باشد تا مدل‌های ذهنی جدید و یک بینش مشترک تازه ایجاد کنیم تا مانع حاکمیت نمونه آرمانی سیستم شود که تبعات تأسف باری برای کسب و کار خواهد داشت.

متأسفانه اینها تعداد محدود و گزینش شده‌ای از اندیشه‌های سیستمی‌اند.

به نظر سینگه سازمان یادگیرنده به طور پیوسته ظرفیت خود را برای ساختن آینده گسترش می‌دهد. این کار مستلزم افزایش ظرفیت یادگیری کارکنان در تمام سطوح است و برای رسیدن به چنین موقعیتی مدیران باید در پنج رشته مسلط باشند:

- سیستمها
- مهارت شخصی
- مدل‌های ذهنی
- ایجاد بینش مشترک، و
- یادگیری تیمی

«سیستمها» پنجمین نظم عنوان کتاب و ظاهراً برای سینگه مهم‌ترین است. در واقع، محل تردید است که آیا چهار نظم دیگر اصلاً نظم هستند یا نه. غیر از این نکته، ما می‌توانیم استدلال سینگه را به اختصار دنبال کنیم.

سینگه طرفدار پویایی سیستم است، نوع نسبتاً سراسری از تفکر سیستمی که به دنبال درک واقعیت برحسب رابطه‌های بین متغیرهای متصل به حلقه‌های بازخورد مثبت و منفی است. پویایی سیستم درصدد درک این رابطه‌ها در نمودارهای حلقه‌ای تأثیر یا علت و معلولی است تا امکان شناخت ساختارهای سیستماتیک را به هنگام پیدایش، گسترش، و آغاز به تعیین رفتار سیستم فراهم سازد.

سینگه، به عنوان کارشناس طراز اول پویایی سیستم، انسانها را مهم‌ترین متغیر تأثیر گذار بر رخدادهای سیستمها می‌داند. اگر آنها به روش خاصی فکر و عمل کنند بر حلقه‌های بازخورد

را دربارهٔ پیشرفت سیستمها و علم مدیریت در قسمت بعدی انجام دهم. اما من می‌خواهم کاملاً روشن کنم که قصد زیر سؤال بردن اهمیت نتایج پژوهشی مدیریت را ندارم. من فقط خیلی ساده خواهش می‌کنم که تلاش برای همگانی کردن اندیشه‌های مدیریت صادقانه و بر مبنای پژوهش مناسب باشد.

مقایسه‌ای بین رشد تفکر سیستمی و رواج

مدهای مدیریت

اکنون می‌توانم بین آنچه آن را به عنوان کار پژوهشی دقیق در زمینه‌های توسعهٔ تفکر سیستمی و علم مدیریت ارائه کردم و آنچه آن را استفاده از رویکردی شوالیه‌ای در ترویج مدهای مدیریت نامیدم، مقایسه‌ای به عمل آورم. ولی قبل از آن باید اعتراف کنم که واقعاً یک تصویر قابل قبول عمومی از آنچه در تفکر سیستمی و علم مدیریت می‌گذرد به شما عرضه نکرده‌ام. در رشتهٔ خودم، که با وجود جناحهای درگیر فلج شده است، هر جناح سعی می‌کند از نظر خود دفاع و آن را به عنوان بهترین راه برای بهبود عملکرد و کیفیت زندگی در سیستمها معرفی و تعبیر متنوعی در این زمینه عرضه کند. ترقی از جنبهٔ کثرت‌گرایی (یا مکمل‌گرایی)، که من از آن صحبت کردم، با یک بینش مقبول همگان برای آیندهٔ علم مدیریت خیلی فرق دارد. جامعهٔ سیستمها هم سهم خود را از کسانی که بر مبنای پژوهش ناقص به محبوبیت می‌رسند دارد. بنابراین، من اکنون تصدیق می‌کنم که این مقایسه از یک لحاظ غیر منصفانه است. من مقایسه‌ای بین وضعیت واقعی امور در تفکر

بحث سنگه به نظر خوب می‌آید ولی در خطر تناقض درونی است. سیستمهایی که می‌توانیم رفتارشان را با به کارگیری چند نمونهٔ آرمانی پیش‌بینی کنیم معمولاً نمی‌توانیم کاری درباره‌شان انجام دهیم، مثل منظومه شمسی. از طرف دیگر، سیستمهایی که می‌توانیم با استفاده از چهار نظم دیگر کاری درباره‌شان انجام دهیم، معمولاً بر اساس منطق پویایی سیستم غیرقابل پیش‌بینی اند. مثلاً اتفاق بعدی در روسیه چه خواهد بود؟ در کتاب سنگه تنش زیادی بین اندیشه‌های جبری سیستمهایی که با روشهای خاصی حکومت می‌شوند و اندیشه‌های اختیاری توانایی ما برای انجام کاری دربارهٔ سیستمها وجود دارد، و سنگه این را درک نکرده است زیرا وی کارش را بر زمینهٔ فلسفی قرار نداده است. اگر این کار را کرده بود، متوجه می‌شد که نظم پویایی سیستم خیلی راحت با جبرگرایی جور در می‌آید در حالی که چهار نظم دیگر با اختیاری‌گرایی سازگارند.

دیگر مشکلات کار سنگه این است که توجه کافی به سایر رشته‌های تفکر سیستمی، بجز پویایی در سیستمها نکرده است و در نتیجه، درک کمی از رابطهٔ بین رویکردهای سیستمی متفاوت را نشان می‌دهد. در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۲، بالاخره سنگه دربارهٔ نیاز به درک اینکه چگونه توسعهٔ پویایی سیستم در یک «الگوی کلی وسیعتر» تفکر سیستمی جا می‌شود صحبت کرده است.

احتمالاً من به اندازهٔ کافی دربارهٔ مدهای مدیریت صحبت کرده‌ام تا بتوانم مقایسهٔ مورد نظر

قبل از شروع به مرحله نتیجه نپریم - همان‌گونه که گاهی ظاهراً طرفداران مدهای تنوع می‌کنند. فرض کنید پژوهش مبتنی بر بی‌اطلاعی تأیید شده باشد. اینجا به نکته دوم می‌رسیم: براساس پژوهشهای تفکر سیستمی، راه‌حلهای عرضه شده براساس مدها غالباً به شدت یکجانبه است. ما مشاهده کردیم که TQM بر طراحی فرایند تأکید دارد ولی گرایش آن به ویژه غفلت از طراحی سازمانی و سیاستهای سازمانی است. پیترز و واترمن در کتاب «در جستجوی تعالی» با علاقه وافری از توماس واتسن نقل قول می‌کنند که فلسفه اساسی یک سازمان در حصول اهداف متبلور می‌شود. بعدها برای پیترز (۱۹۹۲-۱۹۸۹) اول انعطاف‌پذیری و سپس ساختار مهم شد، در عین حال بینش کل‌نگری چهارچوب ۷-اس مک کینزی به فراموشی سپرده شد. مقاله‌ای در مجله اکونومیست (۱۹۹۳) از شاخص بودن متغیرهای قدرت و تعارض برای جلوگیری از تحقق کارایی بنگاهها صحبت می‌کند، چیزی که تقریباً در نوشته‌های مربوط به مُد مدیریت از آن غفلت می‌شود. مقاله به نتایج یک تحقیق در شرکتهای بزرگ اروپایی اشاره می‌کند که حاکی از این است که اکثریت مدیران دریافته‌اند که استقرار یک نظام اطلاعاتی مدیریت در سراسر اروپا غیرممکن است، به این دلیل ساده که مدیران میانی در کشورهای مختلف نمی‌خواهند تشکیلات مرکزی از کار آنها سر در بیاورند. از رئیس یک شرکت تنباکو در دانمارک نقل می‌کنند که گفته است: «این جنبه‌های فنی کار نیست که ما را مأیوس می‌کند، بلکه زمان و انرژی که ما صرف توضیح دادن و

سیستمی و مدها انجام نمی‌دهم، بلکه رویای خود را از آنچه علم مدیریت باید باشد یا می‌تواند باشد، با مدها مقایسه می‌کنم. با این اعتراف می‌خواهم مقایسه‌ام را بین طرح ایده‌آل خودم برای پژوهش در تفکر سیستمی و نظرم درباره چگونگی پیدایش مدها را شروع کنم.

اولین نکته خیلی کلی این است که قبل از اینکه ما اعلام کنیم برای همه مسائل مدیریت پاسخ داریم، متعهد هستیم که یک پژوهش خیلی دقیق در یک دوره زمانی معقول و طولانی انجام دهیم. کتاب «در جستجوی تعالی» (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲) با این معیارها مطابقت داشت. اشکال آن جای دیگر بود. نویسندگان بسیاری از کتابهای بعدی «مدها» این قدر دقیق نبوده‌اند و اکنون پیترز هر ۵ سال نظرش را عوض می‌کند. برای کار پژوهشی جدی لازم است فرضیه‌های قوی وضع کرده‌شما در هر فرصتی در طول زمان به دنبال رد کردن آنها هستید. آنهایی که مدها را رواج می‌دهند ظاهراً پاسخها را قبل از انجام پژوهش می‌دانند، که به پیشگویی خودارضا کننده منجر می‌شود. من غالباً کار خودم در علم مدیریت و سیستمها را مبتنی بر بی‌اطلاعی می‌دانم. ما ادعا نکرده‌ایم که می‌دانیم چه چیزی سازمانها را کارآمد و ثمربخش می‌کند و چه چیزی آنها را به صورت جای مناسبی برای کار کردن در می‌آورد. من هنوز هم ادعا نمی‌کنم که مطمئن هستم این چیز ساختار درست، یا فرایند درست، یا فرهنگ درست، یا ورزفتن با سیاست است. شاید چیزی مشکل از همه اینها باشد، ولی لازم است که پژوهش جدیتری انجام دهیم تا مطمئن شویم و یکدفعه

است از نظریه‌های متنوع درباره ماهیت نظام‌های اجتماعی. به دلایل بی‌شمار بر ما فرض است که به دنبال آنها بگردیم.

ابتدا شاید یادآوری گفته بسیار مشهور کینز (به نقل از کانتر، ۱۹۹۲) خالی از لطف نباشد: «مردان واقع‌بین که معتقدند از هر گونه نفوذ فکری کاملاً معاف‌اند، معمولاً بردگان ... بدترین نویسندگان آکادمیک چند سال قبل هستند.» ممکن است من عبارت «بدترین نویسندگان آکادمیک» را دوست نداشته باشم، ولی شما به نکته کینز توجه کنید. نویسندگان مدگرا غالباً برده بدترین نویسندگان آکادمیک هستند، اما به خاطر اینکه نمی‌توانند گرایش نظری را در کارهای قبلی مشابه با تلاشهای خودشان شناسایی کنند، لذا چیزی از پژوهش قبلی یاد نمی‌گیرند و صرفاً آن را به شکل ضعیفی گرت‌برداری می‌کنند.

ناکامی در بازتاب نظری که توصیه‌هایشان را بر آن بنا کرده‌اند نیز نشان می‌دهد که هواداران مدگراها نمی‌توانند تجربه‌هایشان را با نظریه ربط دهند، تا بدانند چرا برخی مداخله‌ها موفق‌اند و بعضی دیگر با شکست روبه‌رو می‌شوند. اگر شما فرضیاتی را که براساس آنها کاری را به روش خاصی انجام می‌دهید درک نکنید، نمی‌توانید واقعاً از یک مداخله چیزی یاد بگیرید تا در پی آن بتوانید فرضیات خود را تعدیل کنید و شانس موفقیت خود را در فرصتهای بعدی بهبود بخشید. این وسوسه وجود دارد که همان چیزها را تجویز کنید یا همان روشها را چون قبلاً مفید بوده‌اند دوباره بیازمایید، اما ناگهان آنها را در وضعیتی می‌آزمایید که جواب نمی‌دهد و نتایج تأسف‌بار

قانع کردن کارکنان برای پذیرش آن می‌کنیم مسئله است.» مدگرایان درباره مواردی که برای موفقیت شرکت اساسی می‌دانند بی‌طرف نیستند و شما اگر سؤال کنید که آنها چه چیزی را در رابطه با ثمربخش کردن سازمانها بدهی می‌دانند این نکته را به راحتی مشاهده خواهید کرد. آیا آنها فکر می‌کنند که سازمانها ماشین هستند؟ یا موجودات زنده‌ای که نیاز به تطبیق با محیط دارند؟ یا فرهنگهایی که در آنها نظامهای ارزشی و منافع سیاسی مختلف همزیستی دارند؟ همانگونه که سعی کردم نشان دهم، تفکر سیستمی نگاهی کل‌نگر به ضرورت‌های مدیریت خوب دارد تا جزئی. مدگراها نمی‌توانند تصویر وسیعتر را ببینند زیرا فاقد یک درک کلی از پیچیدگی وظیفه مدیریت و حوزه‌هایی که به مدیران برای تحقق اهداف کمک می‌کند هستند. مبلغان مدهای جدید مدیریت به‌طور پیوسته قطعه‌های جدید پازل را پیدا می‌کنند اما نمی‌توانند آنها را سرجای خود بگذارند.

سومین نکته مقایسه من مبتنی بر نکته دوم است. چون در تفکر سیستمی تلاش قابل ملاحظه‌ای صرف کشف مبانی فلسفی روش‌شناسیهای مداخله شده است - آنچه در سیستمها مداخله در این یا آن روش فرض می‌شود - این لحظه نظری لازم در ادبیات مدگرایان دیده نمی‌شود. نویسندگان مدگرا غالباً نظریه زیربنای توصیه‌هایشان را کشف نمی‌کنند، آنها نمی‌پرسند که چه چیزهایی را درباره سازمانها در مداخله آنها از راههای ویژه نادیده می‌گیرند. زیرساخت تمام تجویزها برای مداخله عبارت

«علمی» به نظر می‌رسد. اما، ما باید به ناحیه دیگری در تقابل بین تفکر سیستمی و مدگراها عمل کنیم».

نکته چهارم اصلی مقایسه این است که مدگراها تمایل به توصیه راه‌حلهایی دارند که فکر می‌کنند برای کلیه راه‌حلهای مناسب است. شاید ما فکر می‌کردیم خودمان را از اثر نسخه‌های عام مدیریت با رها کردن مدل دیوان‌سالارانه به استبدادی و ماشینی فایول، تایلور و وبر خلاص کرده‌ایم. نباید زیاد به خودمان تبریک بگوییم. آیا ما توسط مدگراها به مدلی دست نیافته‌ایم که برای کلیه وضعیتهای توصیه شده است؟ این مدل سازمان انعطاف‌پذیر، سازگار با تغییر، ماهیتاً بدون سلسله مراتب، با مرزهای آزاد، مشتری‌گرا و پاسخگو به سایر ذینفعان و متشکل از کارآفرینان و کارکنان توانمند است. ارائه نسخه‌های عام به مدیران منجر به نوعی فاجعه شده است که چند سال قبل لورش آن را تشخیص داده بود. لورش در سال ۱۹۷۹ با نگاهی به نظریه روابط انسانی (که وجه اشتراک زیادی با مدهای جدید داشت) نوشت: «علوم رفتاری گاهی با هیجان درباره اندیشه زمزمه راه می‌اندازد... که هرکدام... تقریباً به گونه‌ای مد با هواداران پرو پا قرص تبدیل می‌شود که خریدار موفقیت‌های زودرس آن هستند. سپس با افزایش تعداد شرکت‌هایی که این ایده‌ها یا تکنیکها را آزموده‌اند و هم‌زمان با انباشته شدن گزارشات مزبوط به شکست و نومیدی به سرعت می‌میرد. این الگوی غالباً تکراری باعث شده است که خیلی از مدیران علاقه خود را به آزمودن سایر ایده‌هایی که ممکن است مفید باشند از دست بدهند.» این

می‌شود. چارلز لمب با قصه‌ای در مورد اولین قبیله‌ای که پختن را کشف کرد در این مورد به ما کمک می‌کند (کاتر، ۱۹۹۲). یک روز هنگامی که قبیله برای جمع‌آوری ریشه‌های گیاهان و دانه‌ها بیرون رفته بود یکی از کلبه‌های چوبی آتش گرفت. خوشبختانه تنها تلفات از دست رفتن خوک همسایه بود. وقتی روستاییان بازگشتند از بوی خوک کباب شده خوششان آمد و بعضی از آنها دستهایشان را در لاشه داغ حیوان فرو بردند. وقتی دستهایشان را برای خنک کردن به طرف دهانشان بردند از طعم آن هم خوششان آمد. آنها پختن را کشف کرده بودند. بعدها هر وقت روستاییان می‌خواستند تجربه خوردن یک خوک کباب شده را تکرار کنند، خوکی را با طناب در کلبه‌ای می‌بستند و آن را آتش می‌زدند. ظاهراً یاد گرفتن از سعی و خطا، هم مشکل است و هم پرهزینه. مداخله منطقی مبتنی بر نظریه می‌تواند در یادگیری به ما کمک کند و هزینه را کاهش دهد.

در مورد نیاز به مبنای نظری که غالباً مدگراها فاقد آن هستند می‌توانم به تفصیل سخن بگویم. اگر ندانید نظریه‌هایتان کدام‌اند نمی‌توانید دانش‌تان را توصیف و آن را به دیگری منتقل کنید. به عنوان یک مرشد باید بینش خود را عرضه کنید. اگر یک کنترل نظری نداشته باشید نمی‌توانید درک کنید روشهایی که به کار گرفته‌اید ممکن است بر اساس دلایل «اشتباه» عمل کند - شاید به این دلیل که آنها برای فرد اقتدارگرا جذابیت دارند و کاربرد مستبدانه پیدا می‌کنند. همان‌گونه که بارو (۱۹۷۸) درباره ایدئولوژی قدیم شوروی گفت: «دقیقاً تا حدی که اجبار و زور کارایی دارد «واقعی» و

نوع کار که باز هم در مدها مشاهده می شود به زودی پژوهشهای مدیریتی را بی اعتبار خواهد کرد. لورش در برابر وسوسه نظری کلی اخطار می دهد و در عوض از پستانسپیل نظریه های وضعیتی صحبت می کند. انتقادات تند وی اخیراً توسط جان هاروی جرنز (۱۹۳۳) تقریباً حرف به حرف بازگو شده است و من اگر بتوانم با اجازه از یکی از مدیران قهرمان نقل کنم: «مشکل این است که یک راه حل صحیح برای هر مسئله مدیریت یا یک سیستم فراگیر که شخص را به یک موقعیت یا یک دوره زمانی خاص هدایت کند هرگز نمی تواند وجود داشته باشد... مهارت مدیر شامل دانستن همه آنهاست و... انتخاب ایده های خاصی که با موقعیت و زمان خود او مناسب اند.» این عبارات برای منتقدان تفکر سیستمی خوشایند است.

سرانجام شایان ذکر است که منظور دانش مدیریت را از دیدگاه تفکر سیستمی و از دیدگاه مد جویا شویم. ظاهراً در نوشته های مدگراها توجه چندانی به این مسئله نشده، و فرض شده است که شخصی که توالی را تمیز می کند همان علاقه را به سازمان دارد که مدیرعامل آن شرکت. در آخرین کتاب پترز به نام مدیریت آزادسازی (۱۹۹۲) فقط یکی از مدیر - قهرمانان مورد علاقه در کتاب شخصی است که نیروی انسانی شرکت را از ۴۰۰۰ به ۲۰۰ رساند: ۳۹ نفر از ۴۰ نفر «اضافه بار» بودند. روشن نشده است که آنها درباره آزادسازی چه احساسی داشته اند. این را مقایسه کنید با یک نوشته دقیق که اخیراً من به عنوان ویراستار نشریه سیستمز پرکتیس دریافت کردم که از منظر سیستمها مسئله ضایعات نیروی انسانی را در

آرژانتین مورد بررسی قرار داده است (هرشر، ۱۹۹۴). در این یادداشت پژوهشی طرح پرسش زیر ضروری احساس شده است: آیا هنگامی که هیچ منبع احتمالی دیگری برای استخدام کارگران اخراجی وجود ندارد و در واقع این کارگران ممکن است گرسنه بمانند، سیاست استخدام به تعداد کم دولت واقعاً اتلاف محسوب می شود؟ بدون ذکر علت اشاره می کنم که در دهه مدها در ایالات متحد، بین سالهای ۱۹۷۹ و ۱۹۸۹، درآمد ۱٪ از خانواده های به اصطلاح هزار فامیل ۷۵٪ افزایش و درآمد ۲۰٪ از خانواده های ته جدول ۴۴٪ کاهش یافت (گاروین، ۱۹۹۱). به عبارت دیگر، نابرابری به شدت رشد می کند؛ البته اخیراً شاهد ارقام مشابهی برای دوره حکومت محافظه کاران از سال ۱۹۷۹ در انگلستان بوده ایم. مطمئناً بی مناسبت نیست اگر بپرسیم کاربرد مدها برای سازمانها و جوامع چه تبعاتی دارد. چه تعهد ایدئولوژیکی ای در «دانش» مدیریت نهفته شده است. چه کسی از آن سود می برد؟ اینها از نوع سؤالاتی است که تفکر سیستمی نقاد برای طرح آماده کرده است و من می خواهم در آخرین بخش مقاله به آنها بپردازم.

من در واقع دو بحث را در این قسمت مطرح کردم، اول اینکه اگر می خواهیم نتایج مفید به حال مدیران را ترسیم کنیم ضرورت دارد در پژوهشهای نظری و تجربی با دقت و ملاحظه وارد شویم. دوم اینکه چنین پژوهشهایی بیشتر در تحول اخیر تفکر سیستمی و علم مدیریت به عمل آمده است نه در کارهایی که هواداران مدهای مدیریت انجام داده اند.

- Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*, Wiley, Chichester.
- Forrester, J. W. (1969), *Principles of Systems*, Wright-Allen Press, Cambridge, MA.
- Friend, J. K., and Hickling, A. (1987), *Planning under Pressure*, Pergamon, Oxford.
- Fuenmayor, R. (1993), Systems science: addressing global issues-the death rattle of a dying era. Paper for the 3rd UKSS International Conference, Paisley, UK.
- The Guardian* (1991), Harder times ahead for capitalism, 30 November, p. 27.
- Harvey-Jones, J. (1993), *Managing to Survive*, Heinemann, London.
- Herrscher, E. G. (1994), Systems waste: the case of manpower-a comment, *Systems Practice* 7, 311-314.
- Huczynski, A. A. (1993), *Management Gurus*, Routledge, London.
- Jackson, M. C. (1987), Present positions and future prospects in management science. *Omega* 15, 455-466.
- Jackson, M. C. (1992), *Systems Methodology for the Management Sciences*, Plenum, New York.
- Jackson, M. C., and Keys, P. (1984), Towards a system of systems methodologies, *Journal of the Operational Research Society* 35, 437-486.
- Jackson, M. C., Keys, P., and Cropper, S. A. (eds) (1989), *Operational Research and the Social Sciences*, Plenum, New York.
- Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J., and Wheeler, W. A. (1993), *Business*
- Ackoff, R. L. (1979), The future of operational research is past, *Journal of the Operational Research Society*, 30, 93-104.
- Ackoff, R. L. (1981), *Creating the Corporate Future*, Wiley, New York.
- Ackoff, R. L. (1992), Beyond total quality management, High-Profile lecture, University of Hull, 18 September.
- Bahro, R. (1978), *The Alternative in Eastern Europe*, NLB, London.
- Beer, S. (1979), *The Heart of Enterprise*, Wiley, Chichester.
- Beer, S. (1989), 'I am the Emperor-and I want dumplings', *Systems Practice*, 2, 267-285.
- Churchman, C. W. (1979), *The Systems Approach* (2nd edn), Dell, New York.
- Checkland, P. B. (1981), *Systems Thinking*, *Systems Practice*, Wiley, Chichester.
- Checkland, P. B. and Scholes, J. (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, Chichester.
- Dylan, B. (1964), My back pages. *Another Side of Bob Dylan*, CBS Records.
- The Economist* (1993), The flowering of feudalism, March, p. 80.
- Eden, C., Jones, S., and Sims, D. (1983), *Missing About in Problems*, Pergamon, Oxford.
- Flood, R. L. (1993), *Beyond TQM*, Wiley, Chichester.
- Flood, R. L., and Jackson, M. C. (eds) (1991a), *Critical Systems Thinking: Directed Readings*, Wiley, Chichester.
- Flood, R. L., and Jackson, M. C. (1991b),

- Peters, T. J. (1989), *Thriving on Chaos*, Macmillan, London.
- Peters, T. J. (1992), *Liberation Management*, Macmillan, London.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Rosenhead, J. (ed) (1989), *Rational Analysis for a Problematic World*, Wiley, Chichester.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline*, Random House, London.
- Senge, P. M. (1992), You can't get there from here: why systems thinking is inseparable from learning organizations, In Vennix, J. A. M., Faber, J., Scheper, W. J., and Takkenberg, C. A. U. (eds), *System Dynamics 1992*, System Dynamics Society, Boston, MA, pp. 675-684.
- Taket, A., and White, L. (1993), After OR: an agenda for postmodernism and poststructuralism in OR, *Journal of the Operational Research Society* 44, 867-881.
- Ulrich, W. (1983), *Critical Heuristics of Social Planning*, Haupt, Bern.
- Warfield, J. N., and Cardenas, A. R. (1994), *A Handbook of Interactive Management*, 2nd edition, The Iowa State University Press, Ames.
- Process Re-engineering*, Wiley, Chichester.
- Journal of Applied Behavioural Science* (1986), Special issue on 'Socio-technical systems: innovations in designing high performance systems, 22 (3).
- Kant, I. (1784), What is enlightenment? In *Foundations of the Metaphysics of Morals*, Bobbs-Merrill, New York.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., and Jick, T. D. (1992), *The Challenge of Organizational Change*, Free Press, New York.
- Kuhn, T. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd edn), University of Chicago Press, Chicago.
- Lorsch, J. W. (1979), Making behavioural science more useful, *Harvard Business Review*, March/April.
- MacIntyre, A. (1985), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, Duckworth, London.
- Masson, R. O. and Mitroff, I. I. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions*, Wiley, New York.
- Miller, J. G. (1978), *Living Systems*, McGraw-Hill, New York.
- Morales, D. S. (1991), *The Maya World*, Minutiae Mexicana, Mexico.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage, London.