

خلاصه کتاب

چالش های مدیریت در سده ۲۱

پیتر اف دراگر

مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

موسسه نشر فردا



فصل ۱

آیین های نوین مدیریت

فصل ۱

آیین های نوین مدیریت

چرا انگاشت ها با اهمیت هستند ؟

آیین های مقدس در واکنش های اجتماعی، از جمله مدیریت، بر انگاشت های دیرین درباره واقعیت استوارند.

نظم زیر بنا و انگاشت هایی که درباره واقعیت داریم، ما را به نقاط مهم و آنچه باید بر آن تمرکز نمود رهنمون می گردند. انگاشت ها هستند که نشان می دهند در یک نظم معین چه چیزهایی پذیرفتنی و چه چیزهایی ناپذیرفتنی می باشند.

جالب اینجاست که انگاشت ها با همه اهمیتی که یافته اند، به ندرت مورد تجزیه و تحلیل، پژوهش و چالش قرار می گیرند، حتی به آشکار کردن آنها هم نپرداخته ایم.

آیین هایی که زیربنای انگاره ها (فرضیه ها) قرار می گیرند، تاثیری در جهان طبیعی ندارند - چنانچه آیینی بپندارد که خورشید به گرد زمین می چرخد و دیگری بگوید که زمین به گرد خورشید می چرخد، در حرکت های طبیعی زمین و خورشید خللی بوجود نمی آید. سر و کار نظم های اجتماعی، مانند مدیریت، با انسان ها و سازمان های انسانی است. نکته مهم دیگر این است که قانون های طبیعت بسیار ثابت هستند و دست کم در یک سده و یا یک دهه تغییر نمی کنند.

در یک نظم اجتماعی همچون مدیریت، آنچه اهمیت دارد انگاشت های بنیادین است.

از آغاز بررسی ها و پژوهش های نوین مدیریت که به دهه ۱۹۳۰ می رسد، دو دسته از انگاشت ها مورد پذیرش بسیاری از اندیشمندان، نویسندگان و کاربران مدیریت قرار گرفته اند.

گروه نخست، زیربنای نظم های مدیریتی را ساخته اند:

۱- مدیریت ، یعنی مدیریت بازرگانی.

۲- تنها یک گونه ساختار سازمانی درست وجود دارد و یا باید وجود داشته باشد.

۳- تنها یک راه درست برای اداره کردن انسان ها وجود دارد و یا باید وجود داشته باشد.

گروه دوم انگاشت هایی هستند که زیربنای کاربرد مدیریت را می سازند:

۱- فن آوری ها، بازارها و کاربران نهایی فرآورده ها، ثابت و مشخصند.

۲- قلمرو مدیریت از دید حقوقی و قانونی، تعریف شده و روشن است.

۳- حوزه فعالیت مدیریت، درون سازمانی است.

۴- محیط کار و زندگی شرکت ها و مدیریت، همان حوزه اقتصاد ملی و مرزهای یک کشور است.

مدیریت یعنی مدیریت بازرگانی :

دست اندر کاران جوان، از مدیریت نشنیده اند و آنچه به گوششان می خورد، مدیریت بازرگانی است. مدیریت بازرگانی هم مانند دیگر بخش ها، زیرمجموعه مدیریت به حساب می آید. عنوان «مدیر» برای نخستین بار در حوزه شهرداری و به صورت «مدیر شهر» بکار رفته است. اصول مدیریت نیز نخستین بار در ارتش و توسط ایلپهو روت وزیر جنگ رئیس جمهور تئودور روزولت (۱۹۰۱) پیاده گردید.

آنچه مایه پیش افتادن «بازرگانی» و اختصاص دادن عنوان مدیریت به آن گردید، رخداد «رکود بزرگ» بود که با بازرگانی سر دشمنی داشت و آنرا بسیار سرزنش می کرد. مدیریت بازرگانی تمام مدیریت نیست - همانگونه که مامایی تمام دانش پزشکی نیست. بی تردید، مدیریت در سازمان های گوناگون، متفاوت است - رسالت هر سازمان راهبرد آنرا مشخص می کند و راهبرد، پدیدآور ساختار سازمانی مناسب است.

نخستین نتیجه گیری از تجزیه و تحلیل انگاشت ها در جهت افزایش بهره وری مدیریت چنین است : مدیریت برجسته ترین و ویژه ترین نهاد در همه سازمان ها می باشد. تنها سازمان دهی درست :

ساختار سازمانی کسب و کارها برای نخستین بار یدر فرانسه و توسط هانری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) - مدیر یک تشکیلات بسیار گسترده و بدون ساختار سنجیده شرکت ذغال سنگ - به لرزه درآمد. فردریک تیلور سازمان را به چشم نیامورد و تا پایان عمر از «صاحبکاران» و «یاری دهندگان به آنها» گفتگو می کرد.

جنگ جهانگیر نخست، نیاز به برپایی ساختار رسمی در سازمان ها را آشکار کرد. از سوی دیگر، پیامدهای همین جنگ نشان داد که ساختار کاربردی فایول و کارنگی، تنها روش درست سازمان دهی نیستند. در پایان جنگ، ابتدا پیر دوپان (۱۹۵۴-۱۸۷۰) و سپس آلفرد سلوان (۱۹۶۶-۱۸۷۵) اندیشه سازمان های غیرمتمرکز را پیاده کردند. اکنون هم از ساختار تیمی در همه سازمان ها پشتیبانی می کنیم و آنها را تنها روش درست سازمان دهی می دانیم.

اکنون می دانیم که سازمان یک پدیده قطعی نیست - ابزاری است که بهره وری انسان ها را در کار گروهی بالاتر می برد. بنابراین، ساختار هر سازمان خاص، مناسب با وظیفه های مشخص، در وضعیتی معین و زمانی مشخص است.

وجود هرم سازمانی و اصل پذیرش بی چون و چرای فرمان ها، تنها نقطه امید نجات سازمان در برخورد با بحران ها می باشد.

در سازمان دهی، اصولی را برمی شمارند که یکی از آنها نیاز به تهیه نمودار سازمانی است. استدلال می کنند که کارکنان باید حد و مرز سازمانی را که در آن کار می کنند، به خوبی بشناسند. اصل دیگر، وجود یک نفر رئیس است که بتواند فرمان نهایی و تصمیم گیری های دشوار را به سازمان برساند. در این زمینه، اختیار باید با مسئولیت متناسب باشد.

اصل منطقی دیگر این است که هر فرد باید تنها یک رئیس داشته باشد. ولی نکته مهم اینجاست که اصول یاد شده به ما نمی گویند که چه بکنیم، تنها یادآور می شوند که چه نکنیم!

سازمان را باید با دید بخشی از از «جعبه ابزار» مدیریت نگاه کنیم. بایستی ویژگی های تیم ها بررسی شوند و به درستی بفهمیم که در چه موقعیتی باید از چگونه تیمی سود برد و سازمان دهی را بر پایه آن نهاد. اگر چنین نکنیم، پدیده کارآمد تیم سازی هم به زودی همچون مدهای زودگذر، ناپدید خواهد شد.

حوزه ای دیگر که سخت به پژوهش و بررسی نیاز دارد، ساختار گروه مدیریت ارشد است. قانون اساسی ایالات متحده، نمونه بارزی در این زمینه است که برای نخستین بار مساله جانشینی شخص نخست کشور را حل کرده است.

پیشگامان مدیریت در یکصد سال پیش درست گفته اند که «ساختار سازمانی بسیار ضروری است» ولی اشتباه ایشان در آنجاست که تنها به وجود یک ساختار درست ایمان داشته اند. به جای اینکه به دنبال تنها ساختار سازمانی درست بگردیم، مدیریت باید روش یافتن و آزمایش «سازمانی مناسب با وظیفه ها و رسالت شرکت» را بیاموزد.

تنها راه درست اداره کردن انسان ها :

در هیچ یک از حوزه های فعالیت مدیریت، انگاشت های بنیادین سنتی به اندازه آنچه در خصوص انسان ها رعایت می شوند، استوار و پا برجا نیستند - هرچند بسیاری از آنها ناآگاهانه صورت می گیرند. درست در همین حوزه نیز، انگاشت ها از هر بخش دیگر، بیشتر از واقعیت به دور بوده و بکلی ضد بهره وری هستند.

ممکنست بخش بزرگی از کسانی که برای یک سازمان کار می کنند، مستخدم آن سازمان باشند. ولی گروه چشمگیری هم هستند که برای یک شرکت کار می کنند و در استخدام آن نیستند - یا دست کم پیوند آنها به صورت استخدام تمام وقت نیست. شمار اینگونه افراد با شتاب رو به افزایش است. این گروه از انسان های کاردان، به صورت مستقل و یا از راه همکاری با یک شرکت پیمانکار، خدمات خود را برای ساعت ها و یا روزهای معین، به خواستاران عرضه می کنند و آنها را همکاران پاره وقت یا موقتی می نامیم.

کسانی هم که در استخدام تمام وقت سازمان ها هستند، حتی در واحدهایی که به مهارت کمتری نیاز دارند، دیگر «فرو دست» به حساب نمی آیند. بیشتر کارکنان دائمی سازمان ها از گروه فرهیختگان و افراد خبره می باشند که با عنوان «همبسته و یا همقطار» مشخص می شوند. از سوی دیگر، «فراستان» مانند چند دهه پیش کار «فروستان» خود را انجام نمی دهند. وظیفه های ایشان به کلی دگرگون شده است و به فعالیت هایی می پردازند که ویژه مدیران و رهبران می باشد.

همبستگان هر سازمان به هنگام استخدام، اخراج، ترفیع و دریافت پاداش، فرو دست «رئیس» هستند. در زمینه های حرفه ای، تنها پیوند مناسب این است که فرد بخواهد و به رئیس یاد بدهد که وظیفه اش چگونه انجام می شود و چه نتیجه ای برای سازمان ببار خواهد آورد. این فروستان، برای گرفتن راهنمایی و شناخت جهت درست مورد نظر سازمان، به فراستان متکی هستند و «معیارها و استانداردها» را از ایشان می گیرند.

در سازمان های نوین، رابطه فراستان و فروستان همچون پیوند رهبر ارکستر یا نوازندگان است، هر نوازنده ای ساز تخصصی خود را می زند، ولی برای هماهنگی، شناخت جهت پیشرفت سمفونی، و معیارها (استانداردها، ارزش ها، کارکرد، نتیجه)، به رهبر وابسته است.

آن چیزی که انسان ها - به ویژه مردم فرهیخته - را انگیزه می دهد، همانی است که مایه انگیزش داوطلبان خدمت می باشد، این گروه در اندیشه دریافت مادی نیستند، ولی می خواهند که کار پر جاذبه و چالش آفرین باشد. افزون بر این می خواهند که رسالت سازمان را به خوبی بدانند و بدان اعتقاد و ایمان داشته باشند.

ممکنست که مساله بهره وری کارکنان فرهیخته، به مرکز و نقطه آغازین پژوهش ها و چالش های مدیریتی تبدیل شود - همانگونه که یکصد سال پیش و با کارهای فردریک تیلور، بهره وری کارکنانی که با نیروی بازو فعالیت می کردند، مرکز بررسی های مدیریتی و اداره انسان ها بود. در آن صورت، بایستی انگاشت های سنتی را کنار گذاشت و به دسته ای تازه روی آورد:

انسان را «اداره می کنیم» ،

خودکار باید انسان ها را رهبری کند.

هدف، بهره ور ساختن توانمندی ها و دانش هر فرد است.

فن آوری ها و کاربران نهایی فرآورده ها ثابت و مشخصند :

در سده نوزدهم و نیمه نخست سده بیستم، این انگاشت درست بود که فن آوری های بیرون از هر صنعت، بر آن تاثیر ندارند و یا اثرشان بسیار اندک است. امروز باید عکس اینرا انگاشت ، ادامه کار و پیشرفت هر صنعت در فن آوری هایی نهفته است که بیرون از حوزه آن صنعت قرار دارند.

در سده نوزدهم ، فن آوری ها موازی پیش می رفتند - اکنون پیوسته با همدیگر برخورد می کنند. پیوسته دیده می شود که دست اندرکاران یک صنعت معین به ناگاه با انقلابی رو به رو می شوند که پدید آورنده آنرا هرگز نشناخته بودند - مانند آنچه ژنتیک بر سر صنعت داروسازی آورده است.

اکنون «کارت اعتباری» پیش پای همه روش های سنتی سبز شده است. هنوز کسی حجم کار این پدیده نوین در بازار را نمی داند - ولی بی تردید خود گونه تازه ای از پول است. حجم پول الکترونیکی آنچنان بالا می رود که بنیان پیش بینی های اقتصادی و آمار پول در گردش را بر باد خواهد داد.

اکنون مدیریت باید بپذیرد که دیگر هیچ یک از فن آوری ها ویژه یک صنعت معین نیستند - بلکه می توانند به صنایع گوناگون بهره برسانند. همچنین باید به این انگاشت تازه روی بیاوریم که کاربران نهایی هیچ فرآورده ای ثابت نیستند - و برعکس، کاربران نمی خواهند که خود را وابسته به یک کالا و یا خدمت مشخص نموده و پایبند آن شوند.

به سخنی دیگر، مدیریت باید بنای سیاستگذاری خود را بر این انگاشت بگذارد که هیچ کدام از فن آوری ها و یا کاربران نهایی پایه تصمیم گیری نیستند. پایه کار بایستی بر ارزش های مورد نظر مشتریان و آن مقدار از درآمدها که مایل به خرج کردن هستند، قرار گیرد. سیاستگذاری ها و راهبردهای مدیریت باید هر چه بیشتر به این سمت کشیده شود.

قلمرو مدیریت از دید حقوقی و قانون، تعریف شده و روشن است :

انگاشت همگانی بر این است که چون سازمان ها - خواه کسب و کار، دانشگاه و یا بیمارستان - دارای شخصیت حقوقی هستند، پس قلمرو قانونی مدیریت هم روشن است. این دیدگاه، مبنای مدیریت را بر فرماندهی و مهار سازمان استوار می داند.

یکی از دلایل های عمده گرفتاری شرکت جنرال موتور بعد از جنگ جهانی دوم این بود که دوران موسس شرکت پایه و مبنای مدیریت را فرماندهی و مهار سازمان می دانست و می پنداشت که با در اختیار داشتن این دو عامل، از هر گزندی مصون خواهد ماند.

به رغم پیروزی های گذشته، اکنون هیچ کدام از روش ها «مشارکتی» کارآمد نیستند. بنابراین، بایستی قلمرو مدیریت را دوباره بررسی و بازنگری نمود.

فرضیه تازه ای که مدیریت روز به روز بیشتر بدان متمایل می شود این است که، قلمرو مدیریت را قانون تعیین نمی کند.

این قلمرو را باید کارکرد و عملیات سازمان مشخص نماید - باید سراسر فرایند کار را در بر بگیرد. رویکرد مدیریت بایستی به کارکرد و نتیجه گیری در سراسر زنجیره واحد اقتصادی باشد.

قلمرو مدیریت از دید سیاسی، تعریف شده است :

فرضیه همگانی بر این است که مرزهای دانش و کاربرد مدیریت، مشخص و محدود به حوزه اقتصاد داخلی هر کشور است. بنیان شرکت های چندملیتی سنتی بر این فرض نهاده شده است.

تا چند سال پیش «واکسهال» انگلستان و «اوپل» آلمان، شرکت های وابسته به جنرال موتورز، همانند شرکت های مستقل رفتار می کردند و کارشان بیشتر تولید و فروش محلی بود. اینک هر دو شرکت زیر چتر سازمانی با عنوان «جنرال موتورز اروپا» درآمده اند که برای سراسر اروپا خودرو تولید می کنند.

در شرکت های فراملیتی سنتی، واقعیت های اقتصادی و واقعیت های سیاسی پهلو به پهلو و همرو پیش می رفتند - هر بخش در کشورهای خارجی «یک واحد کسب و کار» به حساب می آمد. در شرکت های نوین، هر بخش «یک مرکز هزینه» تلقی می شود. این روش در زمینه های گزینش راهبرد، تولید و فعالیت های دیگر، با پیچیدگی فراوانی رو به رو می باشد که باید بدان ها رسیدگی نمود.

مدیریت و مرزهای ملی دیگر هم راستا نیستند. دیگر نمی توان انگاشت که قلمرو مدیریت از دید سیاسی تعریف شده و روشن است.

مرزهای ملی از آن جهت مهم هستند که مانع آفرین می باشند. در تعریف و اجرای روش های مدیریتی - بی تردید و به ویژه برای کسب و کارها - رفته رفته باید بجای «سیاست» و «کارکرد و عملیات» را مبنا قرار دهیم.

حوزه فعالیت مدیریت، درون سازمانی است :

در ابتدا بایستی تفاوت آشکار و غیرقابل درکی میان «مدیریت» و «کارآفرینی» را بپذیریم. همواره آشکار بوده است که مدیریت و کارآفرینی دو رویه یک سکه هستند. هر کارآفرینی که مدیریت نداند و یا مدیری که به نوآوری نپردازد، کارش به شکست خواهد انجامید. نکته مهم این است که نوآوری و کارآفرینی از بیرون سازمان سرچشمه می گیرد و تمرکز آن، بر موقعیت های برون سازمانی است. هر بنگاهی که کارآفرینی را از مدیریت جدا بداند، بزودی در میان همگان جایی نخواهد داشت. این واقعیت با فرضیه ای که حوزه فعالیت مدیریت را تنها درون سازمانی می داند، همخوان نیست.

مدیریت برای به نتیجه رساندن کار سازمان بوجود می آید. هدف اصلی باید نتیجه های مورد انتظار باشد و همه منابع سازمان باید در جهت دسترسی بدان بکار افتند. مدیریت نهادی است که در هر سازمان، خواه کسب و کار، کلیسا، دانشگاه، بیمارستان و یا حتی سایه بان خرمن کوبی زنان روستایی، باید آنرا در ببار آوردن نتیجه های برون سازمانی، توانمند کند.

فصل ۲

راهبرد - باورهای تازه

چرا راهبرد؟

راهبرد، تئوری کسب و کار را به عملکرد تبدیل می نماید. هدف راهبرد یاری رساندن به سازمان در رسیدن به نتیجه دلخواه در محیطی غیرقابل پیش بینی می باشد. راهبرد به سازمان اجازه می دهد تا به صورت هدفمند از فرصت ها بهره برداری کند.

چنانچه راهبرد به نتیجه پیش بینی شده نرسد نخستین نشانه ای است که ما را در کارآیی تئوری به تردید وا می دارد و نیاز به بازنگری در آنرا نشان می دهد. تنها در سایه راهبرد است که می توانیم «فرصت ها» را شناسایی کنیم.

خوشبختانه پنج عامل وجود دارند که می توان آنها را نقطه اطمینان به حساب آورد. البته این عامل ها با آنچه راهبردهای کنونی مهم می پندارند، متفاوتند. از آن بالاتر اینکه، عامل های مورد نظر جنبه های اقتصادی ندارند - بیشتر اجتماعی و سیاسی هستند:

۱- سقوط نرخ تولد نوزادان در کشورهای پیشرفته.

۲- دگرگونی در چگونگی هزینه کردن درآمدهای اضافی (مصرف کردنی).

۳- تعریف کارکرد.

۴- رقابت جهانی.

۵- ناهمرویی و ناسازگاری رو به افزایش در میدان جهانی شدن اقتصاد، و از هم پاشیدگی سیاسی.

سقوط نرخ تولد نوزادان :

به درستی می توان گفت که ژاپن و جنوب اروپا - پرتغال، اسپانیا، جنوب فرانسه، ایتالیا و یونان - به خودکشی دست جمعی ملی روی آورده اند که در خلال سده بیستم و یک اجرا خواهد شد.

نرخ زایش نوزادان می تواند دگرگون شود، همانگونه که دوره پس از جنگ جهان گیر دوم در ایالات متحده این رخداد را نشان می دهد. ولی نکته مهم این است که اگر چنین شود، نوزادان دست کم پس از بیست سال به بازار کار وارد خواهند شد. بنابراین، تنها راه تامین نیروی کار و پیشگیری از سقوط پرشتاب آن، مهاجرت های انبوه می باشد.

در کشورهای پیشرفته صنعتی، همه سازمان ها باید راهبرد خود را بر پایه کاهش جمعیت - به ویژه جمعیت جوان - قرار دهند.

در جهان سوم هم رشد نرخ زایش کودکان چندان شگفت انگیز نیست و در حدود همان نرخ کشورهای پیشرفته کنونی پیش از رسیدن به موقعیت اقتصادی و اجتماعی تازه است.

آب پاک و سالم و هوای سالم تا اندازه ای مساله ساز شده و بایستی میان جمعیت و محیط زیست هماهنگی هایی به وجود آورد. دوباره تاکید کنم که در میان همه مساله های یاد شده، کاهش نرخ تولد کودکان در کشورهای پیشرفته، بسیار مهم و همراه با تاثیرهایی است که به پاره ای اشاره می شود:

۱- در بیست تا سی سال آینده ، رویکرد به آمارهای جمعیتی، به محور اصلی سیاست گذاری های کشورهای پیشرفته تبدیل خواهد شد.

مشکل بزرگ دیگر در زمینه مهاجرت خواهد بود. پیشگیری از مهاجرت بسیار دشوار و همانند متوقف ساختن کارکرد قانون جاذبه در طبیعت است.

۲- در دوره یاد شده، حکومت کشورهای پیشرفته رو به بی ثباتی می گذارد.

۳- ممکنست که «بازنشستگی» در سازمان ها همچنان ادامه یابد، ولی این به معنای کار نکردن بازنشستگان نخواهد بود. شاید این گروه دیگر کارمندان تمام وقت سازمان نباشند و ساعات کارشان در روز و یا ماه های سال محدود باشد.

نکته مهم این است که بازنشستگان سنتی در مسئولیت های تازه، انتظار و ادعای هیچگونه پست و مقام سازمانی را ندارند و دانش و تجربه خود را به شایستگی به همه علاقمندان عرضه می نمایند.

۴- چهارمین تاثیری که کاهش نرخ تولد نوزادان بر جامعه کاری دارد، نیاز به افزایش بهره وری کارکنان - به ویژه گروه فرهیخته - است.

کاهش شمار کودکان ، به مدارس فرصت بزرگی می دهد تا کیفیت خود را بهبود بخشند. اکنون ژاپن تنها کشوری است که نقش آموزش های نخستین را دریافته است و آموزگاران مقطع ابتدایی به بهترین وجهی تربیت، نگهداری و تامین می شوند.

کاهش شمار نوزادان، آنچنان پیامدهای سیاسی و اجتماعی گسترده و ژرفی دارد، که هنوز نمی توانیم حدس بزنیم. بی تردید ، برکسب و کارها هم تاثیر اقتصادی شگرفی خواهد گذاشت.

توزیع درآمد :

دگرگونی در سهمی از درآمد افراد که به مصرف می رسانند، هم سنگ دگرگونی در شمار جمعیت، با اهمیت است ولی کمتر بدان توجه می شود. با اطمینان می توان پنداشت که در دهه های نخستین سده بیست و یکم، این روند به اندازه کاهش شمار جمعیت مساله ساز گردد.

سهم مصرف شدنی از درآمد (آن بخشی از درآمد که مردم هزینه جاری می کنند)، بنیان تمام اطلاعات و پژوهش های اقتصادی می باشد.

در دهه های آغازین سده بیست و یکم، هم در روند سهم مصرف شدنی از درآمد و هم در هزینه کردن آن سهم - یعنی جانشین شدن یک فرآورده به جای فرآورده ای دیگر در همان رده تولیدی - دگرگونی رخ خواهد داد. مدیران و اقتصاددانان به این امر همچنان بی توجه هستند. چهار بخش در سده بیستم رو به رشد داشته اند که به ترتیب می آوریم:

- دولت

- مراقبت های بهداشتی

- آموزش و پرورش

- تفریح و سرگرمی

شاید بخش تفریح و سرگرمی به تنهایی برابر با هر سه مورد دیگر کارآیی و بهره وری اقتصادی داشته است.

دولت ها بزرگترین خریدار و یا مصرف کننده کالاها و خدمات هستند - حتی در دوران های جنگ هم سهم دولت از این بابت اندک است.

سه تای دیگر، مراقبت های بهداشتی، آموزش و پرورش، و تفریح و سرگرمی، همگی از بزرگترین مصرف کنندگان کالاها و خدمات هستند - در حالی که خود هیچ کالایی تولید نمی کنند و این مفهوم «ارضاء اقتصادی» است.

هر چهار عامل، بیرون از کارکرد «بازار آزاد» هستند و از قانون عرضه و تقاضا پیروی نمی کنند. در تنظیم راهبرد برای صنایع و شرکت ها، بایستی توجه به دیدگاه های دولت را در مقام نخست گذاشت.

هر دو بخش مراقبت های بهداشتی و آموزش و پرورش، به رشد خود ادامه خواهند داد. و رشد مراقبت های بهداشتی نیز در کشورهای پیشرفته، انقلابی تر و پرشتاب تر خواهد شد.

در کشورهای پیشرفته زیربناهای موجود نیاز به بهسازی پیوسته دارند. در کشورهای جهان سومی، به ویژه چین، نیاز به اینگونه دستگاه ها و ابزار بسیار بیشتر از رشد اقتصاد و جمعیت است. بنابراین، این بخش را باید از نزدیک زیر نظر داشت.

صنایع رو به رشد کنونی :

در سی ساله پایانی سده بیستم، پرشتاب ترین رشد در سراسر جهان از آن «اطلاعات» نبوده است، بلکه خدمات مالی این افتخار را نصیب خود کرده اند - آنهم در شکلی نو و بی سابقه .

غول های سنتی سرمایه گذاری حتی نتوانسته بودند بفهمند که مفهوم «خدمات مالی» رو به دگرگونی دارد. آنها همچنان در اندیشه گردآوری درآمدهای اضافی مردم و تامین وام برای شرکت های بزرگ و بسیار بزرگ هستند. این در حالی است که شرکت های بزرگ، دیگر از رشد وامانده اند و شرکت های متوسط در این زمینه پشتازند.

دلیل کاهش درآمد بانک های بزرگ آمریکایی، انگلیسی، ژاپنی، آلمانی، فرانسوی و سویسی، همان غافل ماندن از پیدایش دگرگونی در روند خدمات مالی می باشد.

اداره کردن و مدیریت صنایع، بسته به اینکه در چه وضعیتی از «رشد»، «بلوغ» یا «سرازیری» باشند، روش های متفاوتی می طلبند.

شرکت های رو به رشد باید به آینده بنگرند و به نوآوری و خطرپذیری تن در دهند. شرکت هایی که به مرحله بلوغ رسیده اند، بایستی تکیه تولید خود را بر چند - تنها چند - منطقه حساس بگذارند، به ویژه مناطقی که بتوان در آنها فرآورده ها را به کمک فن آوری های پیشرفته، با کیفیت و هزینه پایین آماده کرد. برخورداری از انعطاف و پذیرش پرشتاب دگرگونی ها، بسیار ضروری می باشد. بدین منظور بایستی آمادگی مشارکت و اتحاد با دیگر سازمان ها را در خود ایجاد و تقویت نمایند.

صنایع رو به سرازیری بایستی به مدیریتی روی آورند که در پی کاهش سازماند (سیستماتیک)، معنی دار و پیوسته هزینه ها و بهسازی کیفیت و خدمت به مشتریان باشد - به گونه ای که موقعیت شرکت در میان همگان تقویت و تثبیت شود.

سازمان ها - بازرگانی و غیربازرگانی - باید بیاموزند که پایه گزینش راهبرد خود را بر آگاهی های کسب نموده از روند توزیع سهم مصرفی از درآمدها و هرگونه دگرگونی در آن، قرار دهند. در این زمینه باید اطلاعات از نظر کمی کافی بوده و به صورت با کیفیت تجزیه و تحلیل شود.

تعریف کارکرد:

دو پیشرفت تازه - پیدایش طبقه مرفه (هرچند نه ثروتمند) و متوسط اجتماعی از کارکنان فرهیخته و کسانی که کمتر کار بدنی دارند و افزایش امید زندگی - موجب برپا شدن سازمانی هایی همچون صندوق های بازنشستگی و صندوق های تعاونی سرمایه گذاری شده اند.

تاکنون در هیچ کشوری (فرضیه غالب) چنین نبوده است که یک سازمان بازرگانی - به ویژه سازمان های بزرگ - تنها در جهت منافع سهامداران بچرخد. در ایالات متحده از دهه ۱۹۲۰ قاعده (هرچند نه به صورت نوشته) بر این بوده است که کسب و کارها بر پایه نگهداری تعادل منافع همه دست

اندرکاران - مشتریان، کارکنان، سهامداران و دیگران - اداره شوند. مفهوم ضمنی این است که سازمان به صورت مستقیم به هیچ گروه ویژه ای نباید حساب پس بدهد. میانگین دامنه زندگی و پایداری سازمان های کسب و کار در پیروزمندانه ترین آنها در گذشته، از سی سال تجاوز نکرده است. بنابراین باید مفهوم تازه ای از «کارکرد سازمان» بیابیم، معیارهای تازه ای، و موارد دیگر.

رقابت جهانی :

همه سازمان ها بایستی بوجود آوردن توان رقابت جهانی را از هدف های راهبردی خود قرار دهند. همانگونه که پیشتر هم یاد کردیم، الگویی که ژاپنی ها پس از ۱۹۵۵ برگزیدند و کره و تایلند هم آنرا با پیروزمندی آزموده اند، دیگر کارساز نیست - تکیه بر نیروی کار جوان و متعهد که تنها در زمینه های کم مهارت توان کار دارند، دیگر کارایی ندارد.

یکی از گویاترین نمونه ها کشور مکزیک است که برای پنجاه سال و از ۱۹۲۹ سرسختانه کوشید تا سیاست درهای بسته و تکیه بر فرآورده های اقتصاد داخلی را اجرا نماید. حتی کاری کردند که در سده بیستم تنها ویژه مکزیکي ها بوده است - شرکت های خود را از صادرات باز داشتند. نتیجه این شد که آخر دست ، مکزیک به صورت وارد کننده بیشتر نیازها، از جمله مواد غذایی، درآمد. بنابراین، راهبردها - در کسب و کار و غیر آن - بایستی اصل همخوان شدن با استاندارد رهبران بخش خود در پهنه جهانی را بپذیرند.

ناهمروی رو به رشد در میان واقعیت های اقتصادی و واقعیت های سیاسی :

اقتصاد جهانی با شتاب ، رو به یکپارچگی و سراسری شدن دارد. از سوی دیگر ، مرزهای سیاسی از میان برداشته نخواهند شد. حتی پیدایش اتحادیه های نوین اقتصادی، مانند جامعه اروپا، نفتا و دیگران از اهمیت و اقتدار مرزهای ملی نخواهند کاست.

درست که می نگریم، سه دایره روی هم افتاده داریم: اقتصاد منطقه ای که حرکت کالاها و خدمات و نیروی کار را آسان و روان ساخته است، اقتصاد واقعی جهانی در زمینه گردش پول و اطلاعات، و واقعیت های ملی که هم اقتصادی و هم سیاسی هستند. هر سه این دایره ها با شتاب رو به گسترش هستند. همه سازمان ها بایستی در این سه دایره متداخل حرکت کنند و هنوز هم روش بوجود آوردن راهبرد مناسب را در دست نداریم - این واقعیت ها برای مدیران میدان آزمایش هستند.

نخستین قانون در مدیریت ناهمسازی ها و ناهمروی های موجود میان واقعیت های اقتصادی و سیاسی این است که، آنچه را به زیان اقتصاد است، انجام ندهیم.

تجربه های فراوان این واقعیت را آشکار کرده است که رشوه دادن افزون بر جنبه زشت اخلاقی، دست آخر به زیان رشوه دهنده عمل خواهد کرد.

قانون دوم این است که به اقدام های فراملیتی نپردازید. چنانچه فرصتی نتواند در پیشبرد هدف های راهبردی موثر باشد، شایسته بهره برداری نیست.

قانون سوم، گسترش و رشد شرکت ها در جهان از راه خرید واحدهای موجود و برپا کردن واحدهای تازه، دیگر کارایی مناسبی ندارند. اکنون روش پسندیده به صورت ایجاد مشارکت ها، شرکت های سهامی و پیمان های همکاری و با کسب و کارها و افراد محلی، درآمده است.

در وضعیت کنونی، هر سازمانی که بدون رویکرد به واقعیت های یاد شده به تدوین راهبرد بپردازد، به راهی نادرست رفته است و برای چالش هایی که در چند سال آینده - نه چند دهه آینده - رخ نشان می دهند، هیچگونه آمادگی نخواهد داشت. سازمان هایی که نتوانند با چالش های آینده پیروزمندانه دست و پنجه نرم کنند، نمی توانند در دوران پرتلاطمی که همراه با دگرگونی های ساختاری، اقتصادی اجتماعی، سیاسی و فنی، در پیش است، دوام بیاورند.

فصل ۳

رهبری دگرگونی

دگرگونی را نمی توان اداره کرد:

اکنون همه پذیرفته ایم که «دگرگونی گریزناپذیر است». از سوی دیگر، دگرگونی همانند مرگ و مالیات است - تا بتوان، باید آنها را عقب انداخت! دگرگونی پذیرش گسترده ندارد.

در دوران دگرگونی های پرشتاب ساختاری، تنها سازمان هایی به ساحل نجات می رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند.

بنابراین، در سده بیست و یکم بنیانی ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی نماید. این ویژگی نیازمند موارد زیر است:

۱- سیاست هایی برای ساختن آیند.

۲- روش های سازماند (سیستماتیک) برای جستجو و دست یابی به دگرگونی.

۳- راه درست برای شناساندن دگرگونی به درون سازمانی ها و برون سازمانی ها.

۴- سیاست هایی برای ایجاد تعادل میان دگرگونی و ادامه کار سازمان.

سیاست های دگرگونی :

نخستین سیاستگذاری - که بنیان همه سیاست های دیگر است - به فراموشی سپردن دیروز می باشد. ادامه کار دیروز به معنای درگیر نمودن منابع کمیاب و از همه مهمتر، نیروی انسانی توانمند، در فعالیت هایی است که دیگر نتیجه ای ندارند.

نخستین سیاست دگرگون سازی، گزینش « دل کندن سازمان یافته» در سراسر بنگاه است.

در سه حالت، اقدام ، درست برابر با دل کندن از گذشته است :

- اقدام هنگامی به جا است که کالاها، خدمات و فرایندها هنوز جانی در تن دارند. همین فرآورده های نیمه جان هستند که بیشترین توجه ها و منابع در سازمان را به خود اختصاص داده اند. در تخمین «بازمانده زندگی» اینگونه کالاها، خدمات ، بازارها و فرایندها، اغلب زیاده روی می شود.

- عامل هایی را که عمرشان پایان یافته است، بی تردید باید کنار گذاشت. در دفترداری به اینگونه موارد، تنها در تعیین مالیات توجه می کنند. ولی در مدیریت هیچ مالی بدون هزینه تلقی نمی شود - تنها می توان گفت که دارای «هزینه مستهلک شده» است - آن اصطلاحی که اقتصاددانان درباره ساختمان و دیگر سرمایه های ثابت بکار می برند.

- سومین اقدام درست، کنار گذاشتن کالاها، خدمات، بازارها و فرآیندهای کهنه است که باید برای راه دادن به فرآورده های نو و نفس کشیدن آنها، فدا شوند.

دل کندن، می تواند به شکل های گوناگون پیاده شود، هنگامی که شرکت بزرگ جنرال موتورز با دشواری رو به رو شد، دو راه پیش رو داشت:

الف) کنار گذاشتن (مارک ها)ی رو به نیستی.

ب) روی آوردن به فرآورده نوپا و تازه ساخته خود و بسیج همه منابع در خدمت آن.

چگونه از گذشته دل بکنیم، پرسش دوم است.

در این جهان پرشتاب، توزیع کنندگان و کانال های پخش سریع تر از هر بخش دیگری دگرگون می شوند. این همان بخشی است که هرچه بیشتر از «انقلاب اطلاعات» متاثر خواهد شد.

توزیع کننده و کانال های پخش، عباراتی متعلق به دنیای کسب و کار هستند. نقش تازه و رو به افزایش «اینترنت» را نباید نادیده گرفت که به عنوان یک کانال پخش موثر، در همه زمینه ها به ویژه بخش خودرو، وارد شده و نقش سنتی کارگزاران فروش را کمرنگ ساخته است. جنرال موتورز هم اکنون به گستردگی از این کانال بهره برداری می نماید.

بهسازی سازمان یافته :

یکی دیگر از سیاستگذاری های رهبر دگرگون سازی، باید بهسازی سازمان یافته باشد - روشی که ژاپنی ها آنرا «کایزن» می نامند.

هر گونه فعالیت درون سازمانی و برون سازمانی بنگاه ها، بایستی به گونه ای سازماند و پیوسته، رو به بهبودی باشد. این روند باید همه فعالیت ها از جمله تولید (کالاها / خدمات)، بازاریابی، خدمات مشتریان، فن آوری، آموزش کارکنان و کاربرد اطلاعات، را در بر بگیرد.

اجرای بهسازی سازمان یافته نیازمند به پاره ای تصمیم گیری های مهم است، «کارکرد» ها باید تعریف شوند، هدف ها تعیین گردند و روش های اجرا را برگزینند.

بهسازی پیوسته در هر حوزه که بکارگرفته شود، بر عملیات کنونی اثر می گذارد. پیدایش فرآورده های نو، فرآیندهای تازه و کسب و کارهای بی سابقه، پیامد روی آوردن به بهسازی پیوسته است - رفته رفته بنگاه از بنیان دگرگون می شود.

بهره برداری از پیروزی ها :

سیاست گذاری دیگر، در زمینه بهره برداری از پیروزی ها می باشد. از هفتاد یا هشتاد سال پیش تهیه «گزارش ماهیانه» رواج یافته است. تاکنون هم می بینیم که به عنوان یک روش جاری و استاندارد،

در صفحه نخست اینگونه گزارش ها ، آنجایی که پیشرفت کار از برنامه و انتظار وامانده است و یا جاهایی که هزینه ها از بودجه فراتر رفته، به روشنی نشان داده می شوند.

مشکلات و مساله ها را نمی توان نادیده گرفت و مساله های مهم را بایستی با دقت رسیدگی کرد. ولی از سوی دیگر، رهبران دگرگونی باید توجه خود را بر «فرصت ها» متمرکز کنند. آنان باید به مساله ها گرسنگی بدهند و به تغذیه فرصت ها پردازند.

رهبران دگرگون سازی باید تغییری در گزارش ماهانه بوجود آورند - یک صفحه تازه، پیش از صفحه مساله ها و مشکلات، بدان بيفزایند. در این صفحه بایستی گزارش شود که در کدام بخش « نتیجه» از انتظار بهره بوده است - در فروش، درآمد، سود و یا حجم تولید. پاره ای از شرکت های پیشتاز، نیمی از وقت را به بررسی فرصت ها و نیمی دیگر را به بررسی و حل مشکلات می پردازند.

در اجرای بررسی فرصت ها، یک راه این است که آنها را در یک صفحه فهرست کنیم. سپس کارآمدترین و توانمندترین افراد سازمان را هم در یک صفحه دیگر ردیف نماییم. آنگاه زبده ترین کارکنان برگزیده را به بهره برداری از فرصت های برتر مامور سازیم.

شرکت ژاپنی سونی نمونه ای برجسته از رهبران دگرگونی و بهره برداران از فرصت های پیش پای سازمان است.

بهره برداری از پیروزی ها هم مانند بهسازی پیوسته، رفته رفته به دگرگونی های بنیادین و فراهم نمودن چیزی نو و بی سابقه می انجامد.

دگرگونی آفرینی :

آخرین سیاستگذاری مورد نیاز رهبران دگرگونی، آفرینش نظامی سازماند برای «نوآوری» است. برای اینکه سازمان بتواند در نقش رهبری دگرگونی قرار گیرد، باید سیاست ویژه و کارآمدی در خصوص «نوآوری سازماند» داشته باشد.

جای گرفتن در پایگاه نوآوری نیازمند به این است که ، هر شش ماه تا یک سال، به دنبال دگرگونی های تازه ای بگردیم که می توانند فرصت هایی در اختیار سازمان بگذارند. من این منطقه جستجو را «پنجره فرصت ها» نامیده ام که شامل هفته منطقه به شرح زیر می باشد:

۱- پیروزی های و ناکامی ها

۲- ناهمروی ها و ناهمسازی ها

۳- نیازهای فرایندی

۴- دگرگونی در ساختار صنعت و بازار سازمان

- ۵- دگرگونی در آمارهای جمعیتی.
- ۶- دگرگونی در تعریف ها و مفهوم ها
- ۷- دانش های نوین.

از چه بپرهیزیم؟

سه دام داغ داریم که رهبران دگرگونی بارها در آنها افتاده اند:

- ۱- فرصت های نوآوری که با واقعیت های راهبردی (آنگونه که در فصل ۲ آوردیم) همخوانی ندارند.
 - ۲- دام دوم، سردرگم شدن در بازشناخت «نوآوری» از «چیزی تازه» است.
 - ۳- دام سوم، باز نشناختن «حرکت» از «اقدام» است.
- برای دوری جستن از این دام ها و یا رهایی از آنها به هنگام گرفتاری، بایستی نخست طرح آزمایشی - اجرای نمونه - دگرگونی را پیاده کنیم.

نمونه سازی :

شرکت های گوناگون در بسیاری از زمینه ها به پژوهش بازار و مشتری می پردازند. پژوهش ها نمی توانند خطرپذیری را به صفر برسانند، ولی آنها را محدود می کنند. در خصوص پدیده های نو و بی سابقه پژوهش بازار ممکن نیست، زیرا مردم از آن شناختی ندارند.

پدیده های اغلب در جایی کارایی و گسترش خود را نشان می دهند که ابداع کننده آنها انتظار نداشته است. اختراع ماشین بخار توسط جمیز وات نمونه بارزی می باشد، وات دستگاه خود را به منظور خالی کردن آب از کان های زغال سنگ اختراع نمود و غیر از آن برایش بازاری نمی شناخت. ولی شریک وی ماتیو بالتون اختراع وات را مناسب کارگاه های ریسندگی و بافندگی تشخیص داد و به راستی پدر صنایع نوین، انقلاب صنعتی، و اقتصاد سرمایه داری گردید.

بهتر است هر پدیده نو و یا بازنگری شده را ابتدا در اندازه ای کوچک - در یک نمونه - به آزمایش بگذاریم.

راه انجام کار این است که نخست فردی در سازمان پیدا کنیم که به راستی خواهان نوآوری باشد و آمادگی پشتیبانی شایسته از طرح را اعلام بنماید. گاهی ممکنست که فرد پشتیبان، بیرون از سازمان باشد و نسبت به پدیده تازه متعهد گردد.

دو بودجه :

همه سازمان ها بودجه ای دارند که بر پایه دوره ها و چرخه کار سازمان تنظیم و اجرا می شود. این بودجه بنا به وضعیت سازمان تغییر می یابد.

رهبر دگرگونی در موقعیتی قرار دارد که بایستی آینده را بسازد. اینکار به اجرای برنامه های پیگیر و درازمدت نیاز دارد. از اینرو، بایستی دو بودجه در اختیار وی گذاشته شود. یکی بودجه جاری که ۸۰ تا ۹۰ درصد کل بودجه واحد را تشکیل می دهد. دیگری، یک بودجه ۱۰ تا ۱۲ درصدی است که بایستی همواره و بدون کم و کاست تامین شود. بودجه دوم را که می توان «بودجه آینده» نامید.

دگرگونی و پایداری :

بنگاه های سنتی به منظور پایداری و استمرار طراحی شده اند. از اینرو، همه سازمان ها از کسب و کارها گرفته تا دانشگاه ها، بیمارستان ها و کلیساها، باید به کوشش بایسته ای دست بزنند تا بتوانند پذیرای دگرگونی شوند و بدان اقدام نمایند. دگرگونی در نزد سازمان های سنتی، واژه ای ناساز به حساب می آید.

کارکنان باید بدانند که در چه موقعیتی قرار دارند، ارزش ها و قانون های بنگاه کدامند و با چه کسانی کار می کنند. چنانچه محیط کار شناخته شده و قابل پیش بینی نباشد، نمی توان در آن به فعالیت پرداخت. پایداری بنگاه برای برون سازمانی ها (تامین کنندگان) هم با اهمیت است.

یکی از راه های رسیدن به دگرگونی، بوجود آوردن «مشارکت در دگرگون سازی» است. ایجاد تعامل در میان دگرگونی و پایداری، نیازمند به جریان یافتن اطلاعات درست و سنجیده در زنجیره روابط درون سازمانی و برون سازمانی است.

باید با ایجاد یک روند سازمان یافته، برنامه ریزی شده و سازماند، کسانی را که دورادور با همدیگر کار می کنند، هر از گاهی گرد هم آورد. این امر موجب شناخت بهتر، افزایش اعتماد، هماهنگی رفتارها، و پیشبرد کار دگرگون سازی می گردد.

اگر دگرگونی بنیادین و در زمینه های نو باشد، اهمیت گردش اطلاعات افزایش می یابد. باید چنان به پخش اطلاعات پرداخت که برای هیچکس «شگفتی» بوجود نیاید.

آخرین نکته، نیاز به ایجاد تعادل در پاداش ها، مزایا و سیاست ارجگذاری به کارکنان و شناساندن آنها به همگان، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

آینده سازی :

در کشورهای پیشرفته و شاید در سراسر جهان ، با یک واقعیت رو به رو هستیم: دگرگونی های ژرف. اگر گمان کنیم که فردا هم همانند دیروز خواهد بود، خطا رفته ایم. تنها سیاستی که احتمال پیروزی دارد «ساختن» آینده است.

کوشش در راه آینده سازی، بسیار پرخطر است. ولی نپرداختن بدان، خطر بیشتری در بردارد.

فصل ۴

چالش های قلمرو اطلاعات

انقلاب اطلاعات نوین :

انقلاب تازه ای در زمینه اطلاعات در جریان می باشد. این پدیده از دنیای کسب و کار آغاز شده است. ولی بی تردید همه نهادهای اجتماع را دربرخواهد گرفت. معنی انقلاب در مفهوم ها است. این انقلاب را کسانی به راه انداخته اند که «صنعت اطلاعات» بدان ها کمتر بها داده است. مثل حسابداران. تا نزدیک به پنجاه سال، اطلاعات در مرز «داده ها» در بند بود. همه توجه ها به «فن آوری» بود. اکنون به درستی، به سوی «اطلاعات» برگشته است.

گردش از «ف» به «ا» در فن آوری اطلاعات :

رایانه انقلابی در روش سیاستگذاری های شرکت ها و تصمیم گیری مدیریت ارشد، به راه انداخت. رایانه (انقلاب فن آوری) عملیات سازمان ها را زیر و رو کرد. برای مدیران ارشد، نظام اطلاعات تنها فراهم آورنده داده ها و پدید آورنده پرسش های گوناگون و راهبردهای مختلف است.

رسیدگی مدیران ارشد از رویارویی با گزارش های دور و دراز حسابداری و داده ها، سبب شد تا دست اندرکاران فن آوری اطلاعات و نظام های اطلاعات مدیریت به چاره جویی پرداخته و چیزی را آماده کنند که به حال مدیران ارشد سودمند است ، مفهوم تازه - اطلاعات تعریف شده و سرراست و این خود انقلابی تازه را به راه انداخت.

انقلاب نوین اطلاعات در میدان کسب و کار آغاز شده و رو به گسترش دارد، ولی سازمان های غیرکسب و کاری به ویژه آموزش و پرورش و مراقبت های بهداشتی هم سخت بدان روی آورده اند. ممکن است که گرانیگاه آموزش عالی به سوی آموزش تمام عمر بزرگسالان در زمینه های حرفه ای و تخصصی تغییر یابد. آموزش، مکان سنتی خود - کلاسهای درس دبیرستانی و دانشگاهی - را رها خواهد کرد. مکان های فراوان دیگری همچون خانه ها، خودروها، مراکز سیار، کارگاه ها، مکان های مذهبی و تالارهای دیداری - شنیداری (صوتی - تصویری) آموزشگاه ها، به کلاس های درس برای گروه های کوچک تبدیل خواهد شد که در اوقات آزاد و مناسب خود، به یادگیری و آموزش خواهند پرداخت.

در میدان بهداشت و درمان نیز ممکن است که مفهوم «مبارزه با بیماری ها» به «کاراثر کردن تن و روان» تبدیل شود.

بنابراین در آموزش و پرورش و بهداشت و درمان هم فن آوری اطلاعات از «ف» به «ا» روی خواهد آورد.

درس هایی از تاریخ :

انقلاب اطلاعات جاری، چهارمین انقلاب انسان در این زمینه است. نخستین انقلاب، نوآوری در نوشتن بود. انقلاب دوم، به پیدایش کتاب های نوشته شده برمی گردد. انقلاب سوم، مربوط به کار گوتنبرگ و اختراع چاپ در سال های ۱۴۵۵-۱۴۵۰ می باشد.

باور همگانی این است که انقلاب اطلاعات کنونی بی سابقه است و تاثیر شگرفی برکاستن از هزینه تولید و پخش اطلاعات دارد. این دیدگاه، نادرست و بی معنی می باشد.

فن آوری نوین سده پانزدهم - صنعت - با کاهش هزینه ها و افزایش شتاب در تهیه و پخش اطلاعات تاثیرهای گسترده دیگری هم داشت. در آغاز کار، تنها کتاب ها به زبان لاتین و از نوشته های کهن مانند انجیل و تورات بودند. بیست سالی نگذشته بود که چاپ به زبان های دیگر اروپایی هم به جریان افتاد. نویسندگان تازه ای هم پا به میدان گذاشتند و در زمینه های نظم و نثر به تهیه کتاب و چاپ آن پرداختند.

هر چند دویست سالی به درازا کشید، ولی پیامد چاپ کتاب ها، پیدایش آموزش همگانی امروز می باشد.

درس تاریخ به دست اندرکاران فن آوری :

انقلاب سوم و پیدایش کتاب های چاپی، می تواند درسی برای فن سالاران امروزی - گروه دست اندرکاران «فن آوری اطلاعات»، «نظام های اطلاعاتی مدیریت» و «مدیران بخش اطلاعات» هم داشته باشد: اینان از میان نمی روند ولی ممکن است که بجای «ابریستاره های کنونی» به «هزینه های پشتیبان» تبدیل شوند.

تا فرا رسیدن دهه ۱۵۸۰ چاپخانه داران رفته رفته اهمیت ویژه خود را از دست دادند - هر چند حرفه آنان همچنان از کسب و کارهای پردرآمد بود، ولی اعتبار اجتماعی نخستین را نداشت. در جای این گروه کسانی نشستند که امروز بدان ها «ناشر» می گوئیم - کسانی که به جای «فن آوری» به خود

«اطلاعات» چسبیدند و کارهای دانشگاهی و کلیسایی را هدف قرار دادند. خبرگان اطلاعات نوین هم در چنین مرحله ای از دگرگونی هستند.

انقلاب نوین چاپ :

از سال ۱۹۵۰ و فراگیر شدن تلویزیون، بسیاری مرگ کتاب و رسانه های چاپی را پیش بینی کردند. آمار کتاب های چاپی در کشور ایالات متحده بین پانزده تا بیست برابر افزایش را نشان می دهد. باور همگانی بر این است که در انقلاب نوین اطلاعات، دارندگان فن آوری های پیچیده و برتر - آی بی . ام از آغاز و میکروسافت در پی آن از سال ۱۹۸۰ - بیشترین رشد را داشته اند. یکی دیگر از ابزار اطلاعات چاپی - به غیر از کتاب - «مجله های ویژه» هستند که به ضرورت انبوه ، تولید و پخش می شوند. در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ مجله های «لایف» و «ساتردی ایونینگ پست» در شمارگان (تیراژ) بزرگ منتشر می شدند که اکنون میدان را خالی کرده اند. شکست آنها نه به دلیل گسترش تلویزیون، بلکه ناشی از پیدایش هزاران مجله تخصصی و ویژه است. چه چیزی سبب پیروزی رسانه های «چاپی» است؟

دانشجویان از گروه های بسیار موثر در افزایش رسانه های چاپی هستند. بجای اینکه «فن آوری اطلاعات» جانشین رسانه های چاپی شود، اینگونه رسانه ها - کتاب ها و مجله ها - فن آوری الکترونیکی را در نقش پخش کننده اطلاعات چاپ شده ، به خدمت گرفته اند. بی تردید، کانال های پخش نوین، کتاب ها را دگرگون می کنند. ولی آنچه اطلاعات دریافت و نگهداری می شود، همچنان بیشتر چاپی خواهد بود.

اطلاعات مورد نیاز سازمان ها :

حسابداری صنعتی که هفتاد سال پیش و نخستین بار توسط جنرال موتورز ابداع گردید، هزینه کل تولید را برابر با جمع هزینه عملیات مختلف می داند. ولی هزینه ای که در زمینه رقابت کارساز و راهگشا می باشد، هزینه کل فرایند است - و این چیزی است که محاسبه آن هدف روش «هزینه یابی فعالیت محور» قرار می گیرد.

«هزینه یابی فعالیت محور» حتی «انجام نشده ها» را هم به حساب می آورد، هزینه کارهای انجام نشده گاهی از آنچه انجام می گیرد فراتر می رود. رهیافت « هزینه یابی فعالیت محور»، هزینه ساخت را تا یک سوم کاهش می دهد.

«هزینه یابی فعالیت محور» نشان می دهد که چرا حسابداری صنعتی در بخش خدمات کارایی نداشته است. این بدان معنا نیست که فنون حسابداری صنعتی نادرست می باشد - مشکل ناشی از آنست که حسابداری سنتی هزینه ها، انگاشت های نادرستی دارد.

جداسازی «هزینه های ثابت» و «هزینه های متغیر» هم که از مبناهای حسابداری صنعتی است، در بخش خدمات ممکن نیست. آن انگاشت که «می توان سرمایه را جانشین نیروی کار کرد» نیز در بخش خدمات کارآمد نیست. جدا ناشدنی بودن هزینه های ثابت و متغیر و اینکه نمی توان منابع را جانشین یکدیگر نمود، فرضیه هایی هستند که زیربنای رهیافت «هزینه یابی فعالیت محور» را بوجود آورده اند.

ژاپنی ها که از گونه ای «هزینه یابی فعالیت محور به صورت ابتدایی» پیروی می کردند، بهتر توانستند که با یورش رعدآسای تخفیف دهی صنایع خودروسازی آمریکا کنار آمده و سهم بازار و سود خود را همچنان نگهدارند.

از داستان های تخیلی حقوقی تا واقعیت های اقتصادی :

شرکت ها رفته رفته از سیاست رویکرد به درون در می گذرند و به سراسر فرایند اقتصادی که حتی بزرگترین شرکت ها تنها یک حلقه از آن زنجیره هستند، توجه می کنند. یکی از نیروهای پرتوانی که به نیازهای اقتصادی دامن می زند، تغییر روش از «قیمت گذاری هزینه گرا» به «هزینه یابی قیمت گرا» می باشد.

اطلاعات منبع ثروت :

امتیاز شرکت ها در ثروت آفرینی، به مهار هزینه هاست - ولی این پدیده آشکار، از راه های سنتی بوجود نمی آید.

رسیدن به خواست ثروت آفرینی توسط شرکت ها به چهار دسته ابزار کار نیاز دارد: اطلاعات زیربنایی، اطلاعات بهره وری، اطلاعات شایستگی، و اطلاعات توزیع منابع.

اطلاعات زیربنایی - قدیمی ترین و رایج ترین ابزار تشخیص در مدیریت، جریان نقدینگی، و پیش بینی دریافت وجوه نقدی است.

اطلاعات بهره وری - دومین ابزار تشخیص وضعیت کسب و کار، به بهره وری منابع کلیدی مربوط می شود.

اطلاعات شایستگی - سومین دسته از ابزارها به شایستگی بر می گردد. شرکت های پیشتاز و رهبر، توان انجام کارهایی را دارند که از عهده دیگران بر نمی آید. کسب شایستگی واقعی برای سازمان ها کاری دشوار است. این توانایی باید تا اندازه زیادی در شخصیت شرکت وجود داشته باشد.

اطلاعات توزیع منابع - آخرین ناحیه ای که در آن به اطلاعات تشخیصی نیاز داریم تا کسب و کار جاری را به ثروت آفرینی وادار کنیم، توزیع منابع کمیاب : سرمایه و عملکرد کارکنان، می باشد. سرمایه تنها یکی از منابع کلیدی است و به هیچ دلیلی نمی توان آنرا نایاب ترین منابع به حساب آورد. کمیاب ترین منابع در هر سازمان، انسان های کارآمد هستند. مدیریت سازمان ها به منظور ثروت آفرینی بایستی در توزیع منابع ارزشمند انسانی حتی بیش از توزیع سرمایه دقت نموده و افراد را هدف مندانه و با درونگری به مسئولیت ها بگمارند.

جایی که نتیجه ها خوابیده اند :

برای تنظیم راهبرد، نیازمند به اطلاعات سازمان یافته درباره محیط هستیم. راهبرد بایستی برپایه اطلاعات از بازار، مشتریان، غیرمشتریان، فن آوری خود سازمان و فن آوری رقیبان، امور مالی جهانی و دگرگونی های اقتصاد بین المللی باشد. نتیجه ها در جاهایی که برشمردیم خوابیده اند - در درون سازمان تنها با هزینه ها رو به رو می باشیم. تنها مرکز سود، مشتریانی هستند که چک آنها در اختیار ما قرار می گیرد.

نباید تنها اطلاعات مورد انتظار را در اختیار رهبران گذاشت. باید محیطی فراهم ساخت که آنها را وادار به پرسش های بجا و سودمند کند - وگرنه تصمیم گیری تنها بر پایه اطلاعات برگزیده ای صورت می گیرد که در نزد رهبران انباشته می شود.

پاره ای از غول های فراملیتی همچون، یونی لور، کوکاکولا، نستله، چند شرکت بزرگ ژاپنی، و برخی از شرکت های بزرگ ساختمانی، سرگرم ایجاد نظام های سازمان یافته برای گردآوری اطلاعات برون سازمانی هستند.

اطلاعات مورد نیاز مدیران :

در مورد فرهیختگان به ویژه مدیران ارشد اجرایی، اطلاعات منبع کلیدی است.

از سوی دیگر، تامین اطلاعات مورد نیاز فرهیختگان و مدیران ارشد، تنها از دست خودشان برمی آید. تصمیم گیری در خصوص چنین کار مهمی را به خبرگان «فن آوری اطلاعات» و حسابداران واگذار کرده اند.

برای اینکه مدیران بتوانند به آفرینش اطلاعات سودمند بپردازند، باید با دو پرسش از خود آغاز کنند:

- همکاران چه اطلاعاتی را از من دریافت می کنند؟ به چه صورت؟ و در چه زمانی؟
- خودم به چه اطلاعاتی نیاز دارم؟ از چه کسی؟ به چه صورتی؟ و در چه برنامه زمانی؟

مدیرانی که چنین پرسش هایی را مطرح کنند، به زودی در می یابند که تنها بخش کوچکی از اطلاعات مورد نیاز مدیران ارشد، برون سازمانی می باشد. اینگونه اطلاعات را بایستی جداگانه و به صورت مستقل سازمان داد.

سازمان دهی اطلاعات :

اطلاعات بایستی سازمان دهی شوند وگرنه همچنان داده های خام هستند.

از زمانی که جک ولش در سال ۱۹۸۱ به مدیریت عاملی شرکت جنرال الکتریک برگزیده شد، درآمد این شرکت از همه رقیبان جهانی افزون تر گردید. یکی از دلایل های این رخداد را پردازش اطلاعات کارکرد در بخش های گوناگون، به صورت جداگانه و متفاوت می دانند.

من به تجربه دریافته ام که حتی دو نفر مدیر یک دسته از داده ها را همانند یکدیگر سازمان دهی نمی کنند. اطلاعات بایستی به روش مورد نیاز و علاقه مدیران تنظیم گردد، ولی پاره ای از نکات همگانی باید رعایت شوند:

نخستین مورد «رویداد بنیادین» است که دیگر بخش های کارکرد برمحور آن می گردند. رویداد بنیادین و کلیدی باید توسط مدیران ارشد تصمیم گیری شود - همین مدیران باید موضوع را با افرادی که مجری کار خواهند بود، در میان گذاشته و بحث کنند.

یکی دیگر از روش های بنیادین، سازمان دهی اطلاعات بر پایه «انگاره آستانه» که زیربنای روانشناسی ادراک می باشد، استوار است.

گوستاو فخنر روانشناس آلمانی (۱۸۸۷-۱۸۰۱) برای نخستین بار دریافت که احساس و ادراک انسان از هنگامی آغاز می شود که تماس با حواس به شدت خاصی برسد. بسیاری از پدیده ها نیز از همین قانون پیروی می کنند، تا زمانی که به یک شدت و سختی ویژه ای نرسند، حالت «داده» را دارند - تنها پس از گذر از آستانه ادراک است که به «اطلاعات» تبدیل می گردند.

به یاری مفهوم سازماندهی اطلاعات می توان پدیده هایی را که نیاز به توجه - و شاید اقدام - دارند، از آنهایی که به رغم ظاهر پسندیده چندان با معنی و موجه نیستند، باز شناخت. آخرین نکته ای که باید یادآوری کرد، دیدگاه بسیاری از مدیران است که می پندارند تنها نیاز اطلاع رسانی مدیران، آگاهی از موارد «غیرعادی» می باشد. ولی هرچه هست، هر گزارشی با خود پاره ای اطلاعات به همراه دارد.

جای شکفتی نیست :

هیچ نظام اطلاعاتی - چه آنهایی که توسط کارکنان فرهیخته تهیه می شود و یا آنهایی که خود مدیران بوجود می آورند - کامل و بی نقص نیست. گروه بزرگی از شرکت های آمریکایی و اروپایی که با کشورهای آسیایی و خاور دور پیوند و داد و ستد داشتند، به بیراهه رفته و داده های بدست آورده را اطلاعات انگاشتند. این سیاست، موجب ضرر و زیان فراوان به اینگونه سازمان ها شد.

برون گردی :

یکی از بهترین راه های درک مستقیم محیط، گردش شخصی در آن و تماس با دست اندرکاران می باشد.

مدیران به اطلاعات از محیط هم نیاز دارند. آنها را چگونه باید گردآوری کنند؟ یکی از شایسته ترین و کارسازترین راه ها، شرکت در دوره های کوتاه مدت دانشگاهی و پرداختن به خدمات غیرانتفاعی و کارهای خیریه است، کسانی که در نقش داوطلبان کارهای حقوقی، هیات امنای دانشگاه ها و حتی واعضان کلیسا خدمت می کنند، آگاهی های گسترده ای از محیط در اختیار دارند و در دوره های کاری و یا آموزشی دانشگاهی، آنها را در اختیار مدیران شرکت کننده می گذارند.

فصل ۵

بهره وری کارکنان فرهیخته

بهره وری کارکنان کارهای دستی :

نقطه آغازین: نگاهی به وضعیت کنونی

نخستین کسی که هم خود به کار بدنی اشتغال داشته و هم به بررسی و پژوهش در ابعاد و چگونگی آن پرداخته است، فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) می باشد.

روند پیشرفت بهره وری در سایه ابزار تازه، روش های نو و فن آوری های بی سابقه ادامه یافته و همواره موجب افزایش و بالاتر رفتن آن چیزی شده است که اقتصاددانان «سرمایه» می نامند.

بهره وری کارکنان صنعتی و انانی که با زور بازو کار می کردند، آن چیزی را ببار آورد که امروزه «توسعه» اقتصادی می نامیم.

اصول بهره وری کارکنان کارهای دستی :

اصول مورد نظر تیلور در حد فریبنده ای ساده هستند: نخستین گام در افزایش بهره وری کارگران، رویکرد به وظیفه ها و تجزیه و تحلیل حرکت های اصلی می باشد. گام دوم، ثبت حرکت های بدنی در فاصله های زمانی و زمان انجام هر حرکت است. با بهم گرد آوردن حرکت های حساب شده و سنجیده، یک «شغل» ایجاد می شود.

در یکصد سال گذشته، دگرگونی ها، بازنگری ها و اصلاحات فراوانی دریافته ها و اندیشه های تیلور بوجود آمده است. خود وی روش های کارش را ابتدا «تجزیه و تحلیل وظیفه ها» ، پس از آن «مدیریت وظیفه ها» و دست آخر بیست سال بعد «مدیریت علمی» نامید.

تیلور را می توان از نخستین کسانی دانست که « دانش» را به کار کردن افزوده اند.

همین امر سبب دشمنی دیرپای اتحادیه های کارگری با تیلور شد که بنیان کارشان بر وجود مهارتهای انحصاری و پاسداری از آنها بود. تیلور این اسطوره را شکست و به جای «مهارت مقدس» ، بهسازی حرکت های ساده را نشاناد.

بهترین نمونه پیروی از اصول تیلور را می توان در « مدیریت کیفیت فراگیر» (م.ک.ف) دکتر ادوارد دمینگ (۱۹۹۳-۱۹۰۰) مشاهده کرد . کار دمینگ و آنچه «م.ک.ف» را کارآمد ساخت ، تجزیه و تحلیل و سازمان دهی فعالیت ها بود . درست همان راه که تیلور به ما نمود.

پیشرفت های اقتصادی کشورهای بیرون از حوزه غرب از سال های ۱۹۵۰ و با گرتة برداری از ایالات متحده آغاز شد که خود بر مبنای مدیریت علمی تیلور شکل گرفته بود. در کشورهای پیشرفته، چالش های بنیادین دیگری در افزایش بهره وری کارهای دستی - چیزی که به گستردگی شناخته شده است - در جریان نیست. اکنون همه کوشش ها در بهره وری نمودن کارکنان فرهیخته - که دو پنجم نیروی کار در ایالات متحده را تشکیل می دهند - متمرکز می باشد. در دیگر کشورهای پیشرفته هم نیروی کار فرهیخته، هر چند که کمتر است ولی با شتاب رو به افزایش دارد. پیشرفت اقتصادی اینگونه کشورها و حتی ادامه زندگی آنها، بر بهره وری کارکنان فرهیخته، استوار است.

از بهره وری کارکنان فرهیخته چه می دانیم؟

شش عامل مهم موجب بهره وری کارکنان فرهیخته می شوند:

۱- در بهره وری ساختن کارکنان فرهیخته باید این پرسش را مطرح کنیم: «ماهیت این وظیفه چگونه است؟»

۲- مسئولیت افزایش بهره وری را باید به خود کارکنان فرهیخته سپرد. این افراد باید «خودمختار» باشند و کار خود را اداره نمایند.

۳- نوآوری پیوسته و پیاپی، باید بخشی از کار، وظیفه و مسئولیت کارکنان فرهیخته باشد.

۴- در کارهای دانش بر، کارکنان فرهیخته باید پیوسته به یادگیری و یاد دادن به دیگران ادامه دهند.

۵- بهره وری کارکنان فرهیخته تنها جنبه «کمی» ندارد. جنبه «کیفی» آنها بسیار با اهمیت است.

۶- آخرین نکته اینکه، باید به کارکنان فرهیخته به چشم «سرمایه» نگریسته و همانگونه هم با آنها رفتار نمود. باید زمینه ای فراهم ساخت تا کارکنان فرهیخته با علاقه مندی «خواستار» بهره گیری از همه فرصت ها باشند.

در کارهایی هم که با نیروی بازو انجام می شوند، کیفیت اهمیت دارد - نبودن «کیفیت» به عنوان یک مانع در تولید مناسب، به حساب می آید.

از اینرو، رهیافت بهره وری نمودن کارکنان فرهیخته همواره تکیه بر کیفیت دارد. باید بیاموزیم که چگونه از دستیابی به کیفیت پیروی کنیم.

وظیفه چیست؟

کار باید چگونه انجام شود؟ این وضع در خصوص همه کارهایی که بر محور «مدیریت علمی تیلور و یا حتی» پایش فراگیر کیفیت دکنز دمینگ می گردند، جاری و درست است.

در کارهای دانش بر پرسش کلیدی چنین است: «وظیفه چیست؟»

نخستین گام در سازمان (سیستماتیک) نمودن کارهای دانش بر، شناسایی وظیفه ای است که باید انجام شود. بدینگونه می توان تمام همت کارکنان فرهیخته را بر وظیفه اصلی متمرکز کرد و از کارهای حاشیه ای کاست. تشخیص وظیفه اصلی و حد و مرز آن برعهده خود کارکنان فرهیخته است. اینکار تنها از آنها بر می آید.

برای روشن شدن «وظیفه»، باید به خانه تکانی دیگر بخش ها - آنهم به دست خود کارکنان فرهیخته - پرداخت که چنین هستند:

۱- مسئولیت کارکنان فرهیخته در ادای سهم یاری های خود به سازمان - تصمیم گیری ایشان در توجه به کیفیت و کمیت کارها و زمان و هزینه تولید فرآورده ها.

۲- نوآوری پیوسته باید در نفس فعالیت های کارکنان فرهیخته گنجانده شود.

۳- کار اینگونه افراد باید با یادگیری و یاددهی پیوسته همراه باشد.

تعریف کیفیت کارهای دانش بر و پیاده کردن آن در مورد بهره برداری کارکنان فرهیخته، تا حد زیادی در گرو چگونگی تعریف سازمان از «وظیفه ها» می باشد.

کارکنان فرهیخته - سرمایه سازمان :

فرضیه های اقتصادی به کارکنان کارهای نیرو بر به چشم «هزینه» می نگرند. ولی کارکنان فرهیخته را باید «سرمایه سازمان» به حساب آورد.

کارکنان کارهای نیرو بر، ابزار تولید را در اختیار خود ندارند. پاره ای از ایشان دارای تجربه های بسیار پرارزشی هستند، ولی این تجربه تنها در کار کنونی معتبر است و قابل بردن به جاهای دیگر نیست. در برابر، کارکنان فرهیخته «مالک» ابزار تولید هستند. کارگران دستی سخت به شغل خود نیاز دارند. کارکنان فرهیخته چنین نبوده و نیاز آنها به شغل و سازمان دوسویه است.

فن آوران :

بسیاری از کارکنان افزون بر کارهای دانش بر، کارهای دستی هم انجام می دهند - من این گروه را «فن آوران» می نامم. کسانی که دانش را در بالاترین سطح ها هم بکار می گیرند، از این گروهند. در گروه فن آوران کسانی هم هستند که جنبه دانش بری کارشان کمتر است، هر چند بسیار با اهمیت می باشد. مانند کارکنان دفتری و کاربران امروزی رایانه.

شاید فن آوران را بتوان بزرگترین گروه از کارکنان فرهیخته به حساب آورد. فن آوران امروزین را می توان جانشینان کارگران ماهر سده نوزدهم و بیستم دانست. در کشورهای پیشرفته ، این گروه از کارکنان عامل رقابتی و امتیاز مهمی هستند. کشورهای پیشرفته بایستی با شتاب خود را به ایالات متحده برسانند. کشورهای دیگر، معروف به جهان سومی، همچنان یکی دو دهه عقب خواهند بود. در این کشورها به کار بدنی رغبت چندانی ندارند. آنرا وظیفه نوکران خود می دانند. افزایش بهره وری کارکنان فرهیخته به بهره وری فن آوران بستگی تنگاتنگ دارد و این برنامه را باید در اولویت قرار داد. سه عامل مورد نیاز در راه کارآمد ساختن فعالیت هایی که هر دو جنبه «دانش بری» و «نیروی بری» را دارد:

۱- نخست اینکه ، پاسخ به پرسش بنیادین «وظیفه چیست؟»

۲- هر یک از کارکنان فنی، عهده دار و مسئول تامین خشنودی مشتریان و ارائه کار با کیفیت شدند.
۳- مهم تر از همه اینکه، مثال یاد شده نشان می دهد که با فن آوران باید همچون کارکنان فرهیخته رفتار کرد.

کارکنان فرهیخته همچون یک نظام هستند :

کارآیی و بهره وری کارکنان فرهیخته تنها هنگامی حاصل می شود که نفس کار آنها باز سازمان دهی شده و به صورت بخشی از یک نظام در آید.

چگونه آغاز کنیم ؟

برای افزایش بهره وری در کارهای نیرو بر، می بایست که به راهنمایی کارگران و نشان دادن روش بهینه کار اقدام نمود. در خصوص کارکنان فرهیخته چنین نیست - در اینجا باید به دگرگون سازی رفتارها پردازیم - رفتارهای فردی و رفتارهای سازمانی. در سایه گزینش راه درست و آشنایی با نیازهای ویژه هر سازمان، می توان بهره وری کارکنان فرهیخته را با شتاب افزایش داد. بهره وری کارکنان فرهیخته، بزرگ ترین چالش مدیریتی در سده بیست و یکم است. کشورهای پیشرفته کنونی تنها از این راه می توانند رفاه و رهبری اقتصادی و استاندارد سطح زندگی خود را نگهداری نموده و ادامه دهند.

روش های بهره وری سنتی اکنون در هر صنعت ، هر جامعه و هر اقتصادی، حتی در میان افراد غیرماهر و بی سواد، پیاده شدنی است. ولی بهره ور کردن فرهیختگان ، بسیار دشوار و نیازمند به

روش های ویژه خود می باشد. نیروی جوان در کشورهای پیشرفته سخت رو به کاهش دارد و اینهم به نوبه خود در ناکارایی بهره وری سنتی و ادامه آن موثر است. تنها راه نجات کشورهای پیشرفته، آماده سازی ، تربیت و مجهز نمودن شهروندان برای انجام کارهای دانش بر است.

هیات مدیره سازمان :

در بسیاری از سازمان ها، تنها امتیاز رقابتی ، برخورداری از کارکنان فرهیخته و ارزشمند است. بنابراین، بنیادی ترین شرط ادامه اینگونه سازمان ها ، جلب و نگهداری کارکنان فرهیخته می باشد. آیا این عامل را می توان اندازه گیری نمود؟ فرهیختگان قابل خرید و فروش نیستند و در اصطلاح سنتی «ارزش بازاری» ندارند. بپا خاستن کارکنان فرهیخته و گسترش کارهای دانش بر، در دهه های آینده دگرگونی های بنیادینی در ساختار، طبیعت، و طرزکار «نظام اقتصادی» بوجود خواهد آورد.

فصل ۶

خود مدیریتی

آشنایی :

نیروی کار و به ویژه کارکنان فرهیخته، روز به روز به سوی « خودمدیریتی » پیش می روند. آنان باید جایی را برای فعالیت برگزینند که بازده و یاریگری هرچه بیشتر شود، آنان باید روش بهسازی و گسترش همه جانبه خود را بیاموزند.

رفته رفته نیروی کار و به ویژه کارکنان فرهیخته، کارفرمای مشخص و ثابتی نخواهد داشت، باید خود را برای انجام چند کار باهم و بیش از یک حرفه و یک سازمان کارفرمایی آماده کنند.

بزرگانی که به قله های بلند سرفرازی رسیده اند - ناپلئون ها، داوینچی ها و موزارت ها - همواره خودشان خود را اداره می کرده اند. همین ویژگی آنها را به چنان مرتبه ای که می شناسیم رسانده است. در شرایط کنونی جهان و جامعه انسانی ما، همه باید بیاموزند که خود را اداره کنند و مدیر خود باشند.

از اینرو، کارکنان فرهیخته با نیازهای تازه و بی سابقه ای رو به رو هستند:

- ۱- باید از خود پرسند: من کی هستم؟ توانمندی هایم چیست؟
- ۲- به کجا تعلق دارم؟
- ۳- چه یاری هایی از من ساخته است؟
- ۴- آنان باید به ارتباط های مسئولانه تن در دهند.
- ۵- آنان باید برای نیمه دوم زندگی خود، فعالانه برنامه ریزی نمایند.

توانمندی های من کدامند؟

اکنون انسان ها باید به توانمندی های خود آگاه شوند تا بدانند که برای چه کاری مناسبند و به چه جایی تعلق دارند.

برای تشخیص این عامل تنها یک راه وجود دارد: تجزیه و تحلیل بازخورد.

اجرای روش ساده تحلیل بازخورد پس از مدتی کوتاه - دو تا سه سال - توانمندی های فرد را به او می شناساند و این بزرگترین ابزار شناخت خویشتن است. اینکار به انسان نشان می دهد که دلیل پیروزی ها چه بوده است، شکست ها از کجا آمده و در چه جاهایی توانمندی ها و شایستگی های لازم در فرد موجود نیست و در آن فعالیت ها کارکرد مناسبی نخواهد داشت.

از تجزیه و تحلیل بازخورد، چند تصمیم برای اقدام گرفته می شود. نخستین و مهمترین نتیجه گیری: تمرکز بر روی توانمندی ها می باشد.

گام دوم: بر بهسازی و افزایش توانمندی های خود بکوشید.

سومین نتیجه گیری از اهمیت ویژه ای برخوردار است: تحلیل بازخورد بزودی نقاطی را شناسایی می کند که در آنها خودبینی های هوشمندانه موجب فراموشکاری های فلج کننده می گردد.

بنابراین، یکی از اقدام های بسیار مهم که از نتایج «تحلیل بازخورد» است، مهار نمودن خودبینی های ناشی از هوشمندی می باشد. یکی دیگر از اقدام های مهم، درمان کردن بیماری «عادت های بد» است.

اقدام دیگری که در سایه «تحلیل بازخورد» ضروری و آشکار می شود، آن چیزی است که «نباید» انجام دهیم. کمتر انسانی در همه زمینه ها از آگاهی ها و مهارت بالا برخوردار است. مناطق فراوانی وجود دارند که فرد در آنها از استعداد، مهارت و دانش لازم برخوردار نیست و کمترین شانس هم برای پیروزی ندارد. با شناسایی چنین موقعیت ها، انسان نباید در آنها شغل، مسئولیت و یا ماموریتی را بپذیرد.

آخرین اقدام، خودداری از کوشش در مناطقی است که کمتر استعداد رشد و بهبود را دارند.

کارکرد من چگونه است ؟

همه ما به گونه ای بار می آیم که تنها به یک روش همانند، به کار بپردازیم.

روش کارکردن نیز همانند توانمندی های انسان، «فردی و ویژه» است - بخشی از شخصیت انسان می باشد. چگونگی کارکرد در ما امری مسلم و ویژه است - می توان آنرا اصلاح نمود، ولی نمی توان دگرگون کرد.

«تحلیل بازخورد» می تواند کاستی های موجود در روش کارکرد ما را نشان دهد، ولی نمی تواند به علت آنها پی ببرد.

آیا من بیشتر از راه «خواندن» و یا «شنیدن» آگاهی به دست می آورم؟

نداستن این ویژگی فردی، زیان های بزرگی در بردارد. شمار «خوانندگان» یا «شنوندگان» نزدیک به هم و پنجاه - پنجاه است. تبدیل این دو گروه به یکدیگر نیز بسیار دشوار و پرخطر می باشد و بازدهی فرد را از بین می برد.

چگونه یاد می گیرم؟

آموزشگاه ها بریک انگاشت سازمان دهی شده اند و تنها یک راه را برای یاد دادن درست می دانند. در آموزشگاه ها باید از راه خواندن و شنیدن آموخت. چرچیل از راه «نوشتن» یاد گرفت و نویسنده ای بزرگ شد.

شاید پنج - شش روش یادگیری داشته باشیم، پاره ای با «شنیدن»، برخی با «نوشتن» و گروهی هم با «انجام دادن کارها» یاد می گیرند. بسیاری از کسان به روش مناسب یادگیری خود آگاهند ولی کمتر از آن پیروی می کنند.

نتیجه گیری کاربردی: هیچگاه نکوشید تا خود را عوض کنید - اینکار چندان شدنی نیست. بکوشید و سخت بکوشید، تا روش کارکرد خود را بهبود ببخشید. همچنین از انجام کار به روشی که می دانید که چندان پیروزمندانه نیست و یا بازده اندکی دارد، پرهیزید.

ارزش های من کدامند؟

اجرای «خودمدیریتی» نیاز بدان دارد که ارزش های خود را بشناسیم. در بعد اخلاق، قانون ها ساده و مشخص و برای همگان یکسان هستند - من شناخت آنها را «آزمایش آینه ای» نامیده ام. آزمایش آینه ای یعنی بامدادان که در آینه می نگرید، دوست دارید چگونه شخصی را ببینید؟ اخلاق یک نظام آشکار ارزشی است. در سازمان های مختلف، رعایت موازین اخلاقی یکسان و همانند است و تغییر نمی کند. البته اخلاق تنها بخشی از نظام ارزشی هر فرد و سازمان می باشد.

در پیش گرفتن سیاست های «رسیدن به سود کوتاه مدت» و یا «رشد بلندمدت» هم، رعایت نیازهای اخلاقی مطرح است. این هر دو حالت از نظر اقتصادی مثبت و سودمند هستند و مدیریت شرکت ها ممکن است که به این یا آن دل ببندند. اگر به صورت فراگیر و بنیادین به مساله بنگریم، اختلاف میان دو دیدگاه یاد شده جنبه ارزشی دارد، که به عملکرد درست سازمان و مسئولیت مدیریت برمی گردد.

چگونه با برخوردهای ارزشی کنار بیاییم؟

میان توانمندی های انسان، بازده و عملکرد وی، کمتر برخورد دیده می شود - این دو تکمیل کننده یکدیگر هستند. ولی گاهی میان ارزش های مورد قبول فرد با توانمندی های او برخورد و اختلاف پیش می آید.

رعایت موازین اخلاقی و رویکرد بدان ها، آخرین و نهایی ترین ابزار آزمایش است.

به کجا تعلق دارم؟

انسان های بسیار با استعداد تا گذشتن از نیمه های دهه بیست سالگی، به درستی نمی دانند که به کجا تعلق دارند. تنها پس از آگاهی از توانمندی ها، آگاهی از چگونگی کارکرد و شناخت ارزش های مورد احترام است که فرد جایگاه خود پیدا می کند - و یا دست کم می داند که به کجا تعلق ندارد. آگاهی از جایگاه و آنجایی که فرد بدان تعلق دارد، حتی انسان های معمولی، اما سختکوش و شایسته را به نتایج چشمگیر و کارکرد برجسته می رساند.

یارگیری های من کدامند؟

پرسش «یارگیری من (به سازمان) چیست؟» به معنای حرکت از «داشتن» به «اقدام» است. این پرسشی نو و بی سابقه در تاریخ کار بشر است. در گذشته و از دید سنتی، وظیفه ها معین و مشخص بودند.

پیدایش گروه کارکنان فرهیخته این معادله را دگرگون کرده و با شتاب به پیش می رود. نخستین واکنش، در برابر سازمان های استخدام کننده است و از آنها می خواهند تا پاسخ مناسب برای وضعیت تازه را پیدا کنند.

در تصمیم گیری برای پاسخ به پرسش «چه یاری هایی باید برسانم؟» یک پرسش دیگر می تواند به فرد کمک کند: «کجا و چگونه می توانم به نتیجه هایی دست یابم که برجسته و متفاوت باشند؟». نتیجه ها باید منطقی، قابل لمس و تا حد زیادی اندازه گرفتنی باشند. پرسش «چه یاری هایی باید برسانم؟» به تعدیل سه عامل می انجامد: نیاز کنونی وضعیت، چگونگی عرضه بهترین یاری ها - با توجه به توانمندی ها، روش کارکرد و ارزش های مورد نظر - و چگونگی نتیجه استثنایی و برجسته.

مسئولیت در برقراری ارتباط :

انسان برای اجرای «خودمدیریتی» نیازمند به پذیرش مسئولیت ایجاد ارتباط با دیگران است.

این مسئولیت شامل دو بخش است:

نخست، پذیرش این واقعیت است که دیگران هم به اندازه ما مستقل و برخوردار از شخصیت فردی هستند.

نکته دوم در اجرای «خودمدیریتی» کارآمد، پذیرش پیامدهای ارتباطات است: پس از اینکه انسان توانمندی ها، روش کارکرد، ارزش ها و به ویژه حدود یاریگری های خود را شناسایی نمود، باید از خود بپرسد که «چه کسی باید اینها را بداند؟»، «من به چه کسی متکی هستم؟»

افراد فرهیخته لازم است که از همکاران - فرادستان، فرودستان، همقطاران و اعضای تیم خود - بخواهند تا با رفتارها و توانمندی های او هماهنگ شوند. آنانی که روش «خواندنی» دارند، از دیگران بخواهند تا پیش از هر گزارشی، چکیده آنرا سنجیده با او در میان بگذارند - آنانی که به «نوشتن» خو گرفته اند، درخواست نوشتن یادداشت مناسبی در این زمینه بکنند.

سازمان ها، دیگر با فشار و زور بر پا نمی شوند - پایه کار بیشتر بر اعتماد است. اعتماد داشتن به معنای شناخت و درک متقابل است.

نیمه دوم زندگی شما :

دیگر نمی توان انتظار داشت که سازمان کنونی و محل آغاز کار شما در جوانی، در سن شصت سالگی نیز همچنان پا برجا باشد. از سوی دیگر، ادامه کار به مدت چهل تا پنجاه سال در یک سازمان هم برای بسیاری از مردم دشوار است. انسان ها رو به زوال می گذارند، از محیط و یکنواختی آن خسته می شوند، نشاط رخت برمی بندد و به معنای درست کلمه «بازنشسته» می شوند - برای همدیگر جاذبه ای ندارند.

بنابراین، یکی از نیازهای خود مدیریتی ، آماده شدن برای بهره برداری از نیمه دوم زندگی کاری می باشد. بهترین کتاب هایی که در این زمینه به نگارش در آمده اند از «باب بافورد» و با عنوان های «نیمه دوم» و «برنامه بازی» هستند. او خود از افراد پیروزمند در کسب و کار است و اکنون در گذران نیمه دوم زندگی است.

- یکی از راه های شروع نیمه دوم زندگی کاری آغاز کاری دیگر و از گونه ای دیگر است - رفتن از سازمانی به سازمانی دیگر.

- راه دیگر برای گذران نیمه دوم زندگی، پرداختن به «حرفه ای موازی» می باشد.

- راه سوم برای بارورتر نمودن نیمه دوم زندگی را می توان «کارآفرینی اجتماعی» عنوان داد. گردش از پایگاه کارکنان دستی - که به حکم وظیفه و یا دستور سرپرست کار می کردند - به کارکنان فرهیخته که باید «خودمدیر» باشند، چالش های ژرفی را با ساختارهای اجتماعی بوجود آورده است. در همه جوامع، حتی فردگراترین آنها، اینک دو رخداد را نمی توان نادیده گرفت: سازمان ها بیش از کارکنان دوام می آوردند.

در گذشته، کارکنان «اداره می شدند»، اکنون کارکنان فرهیخته میل به «خودمدیریتی» دارند.

نظم زیر بنا و انگاشت هایی که درباره واقعیت داریم، ما را به نقاط مهم و آنچه باید بر آن تمرکز نمود رهنمون می گردند. انگاشت ها هستند که نشان می دهند در یک نظم معین چه چیزهایی پذیرفتنی و چه چیزهایی ناپذیرفتنی می باشند.

جالب اینجاست که انگاشت ها با همه اهمیتی که یافته اند، به ندرت مورد تجزیه و تحلیل، پژوهش و چالش قرار می گیرند، حتی به آشکار کردن آنها هم نپرداخته ایم.

آیین هایی که زیربنای انگاره ها (فرضیه ها) قرار می گیرند، تاثیری در جهان طبیعی ندارند - چنانچه آیینی بپندارد که خورشید به گرد زمین می چرخد و دیگری بگوید که زمین به گرد خورشید می چرخد، در حرکت های طبیعی زمین و خورشید خللی بوجود نمی آید. سر و کار نظم های اجتماعی، مانند مدیریت، با انسان ها و سازمان های انسانی است. نکته مهم دیگر این است که قانون های طبیعت بسیار ثابت هستند و دست کم در یک سده و یا یک دهه تغییر نمی کنند.