

## مدیریت در قرن بیست و یکم



مدیریت اثربخش منابع، مفهومی است که به گفته دانیل ورن در کتاب تکامل اندیشه مدیریت، می‌تواند به پادشاه بابل یعنی حمورابی بازگردد. مدیران باستان، قانونی مشتمل بر مثلاً ۲۸۲ بند تدوین می‌کردند که تمامی معاملات، کسب و کار، رفتارهای شخصی، روابط بین افراد، دستمزدها، مجازاتها و دیگر موضوعات اجتماعی را در بر می‌گرفت. ورن به این موضوع اشاره می‌کند که یک قانون ۱۰۴ بندی، نخستین قانونی است که برای حسابداری وضع شده است. این قانون را چیزی شبیه به قوانین مدرن بازرگانی در نظر بگیرید که رابطه ساده میان یک تاجر و یک خریدار را تعریف می‌کند. قانون دیگر، اولین قانون حفظ حقوق مشتری بود. حمورابی قانون عجیبی وضع کرده بود که بر اساس آن، کسی که خانه‌ای می‌ساخت، نمی‌توانست ادعای مالکیت آن را نماید و در غیر این صورت به مرگ محکوم می‌شد.

ورن، توسعه مدیریت را به نام هایی آشنا همچون کریس آرگریس، هنری فورد، جان کوتر، التون مایو و ویلیام وایت نسبت می‌دهد و جالب است بگوییم که تجزیه و تحلیل های ورن، مؤید

همان چالش هایی است که هر کسی که بخواهد امروزه به مدیریت منابع خود پردازد، با آنها دست به گریبان است. مثلاً ۶۰۰ سال پیش از میلاد مسیح، چالش یک ژنرال چینی به نام سان تزو، اداره ارتش چین بود و این در حالی بود که او هیچ اعتقادی به مشورت با دیگران نداشت. او می‌خواست که همه چیز به شکلی ساده، کارآمد و صحیح انجام شوند.

تعریف رایج مدیریت عبارت است از انجام دادن امور از طریق دیگران. هر کسی که برای مدیریت کاری تلاش کرده، می‌داند که مدیریت به هیچ‌وجه کار ساده‌ای نیست، گاهی اوقات کارآمد است، ممکن است برای نخستین مرتبه به درستی انجام نشود و هرگز با سرعت رخ نمی‌دهد، زیرا مدیریت علم پرتاب موشک نیست که سرعت داشته باشد اما در عین حال پیچیدگی های آن را دارا می‌باشد. ورن می‌گوید: «اندیشه مدیریت در خلأ فرهنگی بروز نمی‌کند. مدیران همواره شاهد هستند که کارشان تحت تأثیر فرهنگ موجود است.» با توجه به عناصر فرهنگی (و متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره) مدیران باید ابتدا در مورد ضوابط حاکم بیندیشند و سپس عمل کنند.

فرهنگ لغات انگلیسی آکسفورد با تاریخچه‌ای درباره مدیریت آغاز می‌شود و واژه‌ای که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، دارای ۱۵۹۸ مثال و نقل قول متفاوت است. از واژه مدیر نیز ده‌ها سال است که استفاده می‌شود. برای شروع باید به سراغ رابرت اوون در سال ۱۸۱۳ برویم که نخستین مرتبه در کتاب اصول کلاسیک مدیریت از این واژه استفاده کرد. این کتاب فزاینده‌ای از سخنان متفکرانی است که در سال های فعالیت هایشان بیشترین تأثیر را از خود بر جای گذارده‌اند. اوون به عنوان یک تولیدکننده منسوجات در اسکاتلند یک مدیر صنعتی نیز بود.

سخنرانی‌های او نشان‌دهنده آن بود که به خوبی فهمیده است، ماشین‌آلات اتوماتیک به زودی و به طور دائم در محیط‌های کاری به کار گرفته خواهند شد. اوون می‌نویسد: «بسیاری از شما تجربه‌ای طولانی در زمینه فعالیت‌های تولیدی و مزایای ماشین‌آلات مورد استفاده دارید.» او درباره همه چیز از ماشین‌آلاتی که با سوزاندن نفت کار می‌کردند تا رایانه‌های خانگی و شخصی، به دقت سخن گفته بود. او حتی از سود سرمایه‌گذاری در فن‌آوریهای جدید آگاه بود. او می‌گوید: «پول باید برای دستیابی به سود بیشتر هزینه گردد.»

سخنرانی‌های اوون در سال ۱۸۱۳ فقط درباره سودآوری نبود، بلکه او به مزایای مختلف مدیریت افراد اشاره می‌کرد. اوون می‌گوید: «اگر چیزی نتواند نظر شما را به خود جلب کند، بدانید که پول و زمان خود را تلف کرده‌اید و نتوانسته‌اید به مزایا و امتیازات مد نظر خود دست یابید.» او معتقد است که هماهنگی مناسب میان شرایط موجود در محیط کار (از جمله فن‌آوریهای پیشرفته) و نیروی کار (یعنی مراقبت و توجه به ابزار زنده) سودی غیرقابل تصور به همراه خواهد داشت. اوون به همکارانش وعده می‌داد که اگر از مشاوره‌ها و راهنماییهای او بهره ببرند، سودی نه پنج، ده یا پانزده درصدی، بلکه سودی پنجاه یا حتی صد درصدی را شاهد خواهند بود.

از میان انبوهی از متفکران علوم مدیریت، می‌توان به فردریک وینسلو تایلور (نویسنده کتاب اصول مدیریت علمی)، هنری فایول (نویسنده کتاب اصول عمومی مدیریت)، ماری پارکر (نویسنده کتاب آزادی و هماهنگی) و التون مایو (نویسنده کتاب مشکلات اجتماعی یک تمدن صنعتی) اشاره کرد که ستارگان مدیریت امروز هستند. اگرچه اوون می‌دانست که از مدیریت باید در بطن متغیرهای اقتصادی، ضوابط اجتماعی و سیاسی استفاده کرد، اما چالش اصلی پیش روی مدیران سه موضوع کاملاً مجزا است: فن آوری، مردم و سود. چگونه می‌توانیم این سه عنصر را به بهترین شکل، به کارآمدترین شکل، به پایدارترین شکل و در یک کلام به پیروزمندانه‌ترین شکل با یکدیگر ترکیب کنیم؟

## مدیریت: حال

هزاران کتاب مدیریت را که طی دهه گذشته چاپ شده‌اند، می‌توان به دو بخش عمده تقسیم کرد. در یک سو پرفروش‌ترین کتاب‌های نویسندگان رشته مدیریت (از متفکرانی همچون رزابت موس کاتر گرفته تا مدیرانی واقعی همانند جک ولش) قرار دارند، که تصویری جامع از مدیریت سازمانی برای انجام بهینه امور را ترسیم کرده‌اند. مدیران برجسته که نامشان در برخی از کتابها درج شده، میان پیچیدگی‌های تکنولوژی، افراد و سود حاصل از فعالیت‌های بازرگانی توازن ایجاد کرده‌اند. فروشگاه‌های کتاب به فروش چنین کتاب‌هایی علاقه‌مند هستند. در برخی از این کتاب‌ها به سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف نیز پرداخته شده است. یکی از نمونه‌های عالی این سازمان‌ها «جنرال الکتریک» است. اینها شرکت‌هایی هستند که نویسندگان مختلف در کتاب‌های گوناگون از آنها نام برده‌اند.

در شماره ۲۲ ژوئیه سال ۲۰۰۱ مجله نیویورک تایمز، مارگو جفرسون با تمرکز بر دنیای نمایش، پرسشی جالب توجه را مطرح کرد: «چگونه تئاتر می‌تواند مجدداً اهمیت خود را باز یابد.» او به این پرسش، چنین پاسخ می‌دهد: «تئاتر نیازمند کاری جدید است. تئاتر باید به روشی عمل کند که ما به آن روش زندگی می‌نماییم؛ یعنی باید به حقایق و احساسات ما توجه کند و تمامی حرکات ذهنی و بدنی را ما به همان گونه که واکنش نشان می‌دهیم، به اجرا درآورد. لذا تئاتر باید خطر بیشتری را بپذیرد.» او با تغییر واژه «تئاتر» به «مدیریت»، استدلال می‌کند که افکارش با پیچیدگی‌های تکنولوژیکی، افراد و سود حاصله ارتباط مستقیم دارد.

جوان سیولا در تمام طول کتابش به نام «زندگی کاری» که تحقیق جامع او درباره کار است، به موضوعات مهمی اشاره می‌کند. او چنین استدلال می‌نماید: «بسیاری از مردم نمی‌توانند انتخاب کنند که چه زمانی به سر کار بروند و چه کاری انجام دهند. آنها توجه چندانی به سیاستهای مدیریتی ندارند یا نمی‌توانند در مورد کاری که در دست دارند به درستی تصمیم بگیرند. بدتر از همه اینکه بسیاری از آنها هنوز نمی‌توانند درباره آینده تصمیم بگیرند زیرا نمی‌دانند آیا کاری در آینده دارند یا خیر.» ریچارد دانکین شش سال صرف تحقیق در باب همین موضوع نمود و نتایج حاصل از کار خود را در کتاب «خون، شکر و اشک» منتشر کرد. او می‌گوید: «هر چه بیشتر درباره جهان کار می‌نویسم، بیشتر از خودم می‌پرسم که چرا ما باید بر روی زمین کار کنیم؟» دانکین به این موضوع اشاره می‌کند که مدیریت به اهمیتی دست یافته که امروزه، برخی از مدیران ارشد، حقوقی معادل ۱۵۰ برابر دون پایه‌ترین کارکنان خود دارند. اما آنچه که دانکین را رنج می‌دهد، حقوق بالای مدیران نیست. او می‌گوید: «بخش عجیب این موضوع آن است که چنین افرادی ساعاتی طولانی را صرف کار می‌کنند به طوری که هیچ فرصتی ندارند تا به عنوان اوقات فراغت، از آن لذت ببرند.»

کریستینا ماسلاک و مایکل لیتز معتقدند که آثار از پا در آمدن مدیران ارشد چیزی فراتر از خستگی آنان است. وقتی کتاب آنها در باب این موضوع، چند سال پیش منتشر شد، آنها این ایده چالش برانگیز را مطرح نمودند: «امروزه از پا در آمدن و خستگی مفرط کارگران در آمریکای شمالی همه‌گیر شده است. شاید نتوان گفت که گناه چنین موضوعی به گردن ما است اما به هر حال تغییراتی بنیادی در محیطهای کاری و ماهیت مشاغل ما رخ داده است. محیط کار امروزی، محیطی سرد، خصمانه و همراه با مشکلات اقتصادی و روانی است. افراد آنقدر بدبین شده‌اند که سعی می‌کنند به هر ترتیب ممکن، خود را از چنین فضایی دور نگه دارند.» این دلیل خوبی است که افراد با کارشان، چندان ارتباط برقرار نکنند. آمار گردآوری شده توسط چلنجر، گری و کریسماس در آسوشیتدپرس حاکی از آن است که در پایان سال ۲۰۰۱، میزان انصراف از کار در ایالات متحده به بالاترین حد خود رسید. آیا برای بسیاری از تیم‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت خود را از دست داده و به کاری پیش پا افتاده تبدیل شده است؟ بیل جنسن فعالانه تلاش می‌کند تا تفاوت میان آنچه که محیط کار هست و آنچه که باید باشد را مشخص کند. او معتقد است که کارکنان و مدیران باید اندیشیدن درباره بهره‌وری سازمانی را رها کرده و به بهره‌وری فردی بیندیشند. او می‌گوید که همه ما باید تمرکز بر اموری همچون عالی کار کردن را متوقف کنیم و به این موضوع بپردازیم که افراد باید واقعاً در محیط کارشان چه کنند. او بر این نکته تأکید می‌نماید که افراد خودشان به

مثابه واحدهای کسب و کار هستند. توماس استیوارت یکی دیگر از متفکران مدیریت است که برای مجله فورچون قلم می‌زند و کتاب غنای دانش را به رشته تحریر درآورده است. استیوارت می‌نویسد: «سازمان مدرن همانند هنر مدرن به پایان رسیده است. سازمانهای پست‌مدرن وجهه‌های کاملاً متفاوت دارند.» او استدلال می‌نماید که نحوه مدیریت کارکنان، یکی از مهمترین تفاوت‌های موجود در این زمینه است. استیوارت می‌گوید: «بهتر است که تفکری جدید درباره کارمندان داشته باشیم یعنی آنها را نه اموال شرکت، بلکه سرمایه‌گذاران آن بدانیم. سهامداران اقدام به سرمایه‌گذاری پول در شرکت ما می‌کنند، اما کارمندان زمان، انرژی و فکر خود را سرمایه‌گذاری می‌نمایند.»

آری دی گیوس، بخش عمده دوران کاری خود را در شرکت رویال دوئیچ شل گذرانده است. او در کتاب خود به نام «افکار کسب و کار» می‌نویسد: «شرکتها در زبان اقتصاد محبوس شده‌اند و به همین دلیل است که بسیاری از آنها دچار مرگ زودرس می‌شوند. مرگ این شرکتها بدان دلیل است که مدیران و رهبران آنان بر تولید و سود تمرکز می‌کنند و وجود شرکت را به عنوان یک نهاد، که متشکل از مجموعه‌ای از انسانها است، از یاد می‌برند.» در همین کتاب، فونز تومپراس می‌گوید: «از آنجا که فرهنگ امروزی تعریفی جهانی دارد، تنها کاری که یک مدیر انجام می‌دهد، طراحی مجدد فعالیتها است. این که مردم به زبان انگلیسی سخن می‌گویند بدان معنا نیست که آنها یکسان می‌اندیشند. یک مدیر بین‌المللی باید به سراغ چیزی فراتر از تفاوت‌های فرهنگی برود. او باید به این تفاوتها احترام بگذارد و از مزایای آنها برای حل بحرانهای چندفرهنگی استفاده کند.» چگونه می‌توان مدیریت مدرن را حدود دویست سال پس از عصر رابرت اوون تقسیم‌بندی کرد؟ از یک سو پرفروشترین کتابهای مدیریتی به مسائل روز می‌پردازند که فن آوری و بانکهای اطلاعاتی، حرف اول را در مدیریت سازمانها می‌زند. از سوی دیگر، به سازمانهایی اشاره می‌شود که حتی از اداره ساده‌ترین امور خود نیز برنمی‌آیند. آنتی رودیک، بانی فروشگاههای زنجیره‌ای «بادی» است که به عنوان مدیر عامل این شرکت تاکنون دو کتاب در مورد دیدگاه‌هایش در عرصه تجارت و مدیریت نوشته است. او در آخرین اثرش می‌گوید که مدیریت، فضایی بسان یک جنگل خلق کرده که در آن ارزشمندترین کار، زنده ماندن است. او می‌گوید: «مدیریت امروز، یعنی نشستن مقابل کامپیوتر و انتقال میلیونها دلار از ژاپن به نیویورک. نگرش جدید درباره مدیریت آن است که فقط افراد مسئول می‌توانند هدایت امور را بر عهده بگیرند.»

امروزه مارگارت ویتلی را بیشتر به عنوان یک فیلسوف اجتماعی می‌شناسند تا متخصص علم مدیریت. او در کتابش به نام «رهبری و علم نوین» که در اوایل دهه ۱۹۹۰ به چاپ رسانید، به مدیریت از منظر فیزیک نوین می‌نگرد و می‌گوید که مدیریت علمی به مرحله‌ای رسیده که فردریک وینسلو تیلور حتی نمی‌توانست آن را تصور کند. او معتقد است که امروزه مدیریت همه‌گیر شده است. در همین راستا ویتلی می‌گوید: «اگر در عرض ده سال آینده نحوه مدیریت کسب و کارمان را تغییر ندهیم، خواهیم مرد.» انبوهی از متفکران و نویسندگان مدیریت و خود مدیران از دیدگاههای او حمایت می‌کنند. دلبلیو چان کیم و رنی موبورن درباره مشکلات مدیریت استراتژیک در اقتصاد نوین بحث می‌کنند و معتقدند که پیشرفت در عرصه مدیریت تنها زمانی رخ می‌دهد که پروسه‌ای منصفانه در قبال مدیریت جهان امروز طی شود. آنها معتقدند که باید در روشها و رفتارهای کاری تغییراتی بنیادی ایجاد کرد و این امر بدون وجود افرادی که تمایل به همکاری در قالب یک فرآیند نوآورانه دارند، و همچنین تجربه و مهارتهای لازم را برای انجام کار یک شرکت دارا هستند، امکان‌پذیر نیست.

دو استاد دانشگاه استنفورد یعنی جفری ففر و رابرت ساتون نگاه عمیقتری به جهان سازمانها داشتند و به این نکته پی بردند که اگر چه مدیران شرکتهای بزرگ، با غرور افتخار می‌کنند که سازمانهایی یادگیرنده هستند، اما نمونه‌های متعددی از سازمانها وجود دارند که چهره‌ای کاملاً متضاد دارند. آنها به اتفاق یکدیگر کتاب «دانستن - رفع یک شکاف» را نوشتند. نخستین جمله این کتاب نمایانگر مدیریت نوین امروز است یا حداقل یکی از بیماریهای مدیریت نوین را بیان می‌دارد: «ما این کتاب را نوشتیم زیرا می‌خواستیم بدانیم چگونه است که بسیاری از مدیران اطلاعات گسترده و زیادی درباره عملکرد سازمانی، درباره نحوه رسیدن به آن عملکرد سازمانی و درباره سخت کار کردن دارند، اما در عین حال بسیاری از سازمانهایی که چنین مدیرانی هدایت آنها را بر عهده دارند، فاقد عملکردی مناسب هستند.» به نظر می‌رسد مدیران چندان با نظرات و دیدگاههای داگلاس مک گریگور استاد رشته مدیریت که در کتاب او تحت عنوان «بعد انسانی شرکتها در دهه ۱۹۶۰» منتشر شده، آشنایی ندارند. چهل سال پیش از تحقیق ففر و ساتون، مک گریگور اینچنین نتیجه گرفته بود: «موجها می‌آیند و می‌روند. حقیقت بنیادی توانمندی‌های انسانی آن است که انسانها می‌توانند در قالب گروه و به صورت رو در رو با یکدیگر همکاری کنند تا اینکه روزی این توانمندی آنان به رسمیت شناخته شود. تنها و تنها در این زمان است که مدیریت درمی‌یابد تا چه حد، توانایی منابع انسانی خود را نادیده گرفته است.»

## مدیریت: فردا

پست الکترونیکی و اینترنت دو نیروی تکنولوژیکی هستند که شغل یک مدیر را متحول ساخته‌اند. اگرچه نگرانی‌هایی وجود دارد که چگونه باید کارکنان مجازی را که در خانه کار می‌کنند مدیریت کرد. (آیا آنها واقعاً کار می‌کنند؟) یا چگونه می‌توان افرادی را تعیین کرد که می‌توانند به انبوهی از اطلاعات سازمانی دسترسی داشته باشند، اما فن آوری به نیرویی تبدیل شده که رابرت اوون در سال ۱۸۱۳ آن را پیش‌بینی کرده بود. اوون به طور همزمان به موضوع فن آوری، افراد و سود پرداخته بود. هنوز هم به نظر می‌رسد که افقی روشن و جذاب پیش روی مدیران قرار دارد. جوان انریکوئز به عنوان مدیر پروژه علوم طبیعی دانشکده بازرگانی هاروارد، عمیقاً به تفکر درباره ابعاد مالی و انسانی دستاوردهایی پرداخته که جامع را به لرزه درآورده‌اند. این دستاوردها همانند آن هستند که کسی یک خوار و بار فروشی، یک کارخانه یا یک شرکت تولید نرم‌افزارهای رایانه‌ای را از راه دور مدیریت نماید. اما انریکوئز به گونه دیگری فکر می‌کند. او با اشاره به گفته‌های رابرت فلیشمن و کریگ و نتر که نخستین تصویر ژنتیکی از یک موجود زنده را خلق کردند، از همین روش علمی برای پاسخ دادن به پرسشهایی استفاده می‌کند که مردم حتی قادر به مطرح کردن و پرسیدن آنها هم نیستند. رابرت اوون به این نکته پرداخته بود که چگونه می‌توان به بهترین شکل منابع انسانی و دارایی‌های یک کارخانه تولیدی را کنترل کرد. هم اکنون مردم متوجه آنچه که انریکوئز در کتابش مطرح کرده بود شده‌اند یعنی: «کنترل مستقیم و ارادی تکامل موجودات و به کارگیری این علم در هر نقطه دیگری از سیاره زمین.» این دستاورد بزرگی بود. آیا مدیریت به عنوان یک حرفه می‌تواند از آن بهره‌بردار؟

ما نمی‌دانیم. آنچه که ما می‌دانیم این است که مدیران امروزی باید هم به سؤالات قدیمی و هم به سؤالات جدید پاسخ بدهند. آندره گابور به جمع آوری آثار دهها نفر پرداخته که به موضوع مدیریت در قرن گذشته پرداخته‌اند همانند چستر برنارد، آبراهام ماسلو و دلبیو ادوارد دمینگ. او نتیجه‌گیری می‌کند که مدیریت فردا باید پاسخ پرسش اوون را بیابد. گابور می‌گوید: «ریشه تضاد میان شیوه‌های علمی و انسانی در دو تصویر متفاوت است یعنی سازمانهای تجاری و اهداف آنها در جامعه. ممکن است از یکسو سازمان به عنوان نهادی در قبال دموکراسی تلقی شود که مسئولیت سنگینی برای اجرای قوانین و حفظ کارکنان و مشتریان دارد. از سوی دیگر یک نگرش کاربردی تر آن است که سهامداران تنها افرادی هستند که اهداف و سود را تعیین می‌کنند.»

هم اکنون فن آوری به توانایی مدیریت برای تصمیم‌گیری در مورد آنچه که باید انجام دهد و آنچه که باید بیاموزد، کمک می‌کند. این در حالی است که افراد بسیاری معتقد بودند که زندگی و کسب و کار، غیرقابل مدیریت هستند. اوون از آن بیم داشت که قدرت فن آوری بر منابع انسانی چیره شود. دمینگ از آن بیم داشت که تفکر انسان درباره موضوعاتی همچون کیفیت بر توانمندی‌های تکنولوژیکی تحویل کالا فایق آید. امروزه برخی از آن بیم دارند که تلاش برای سودآوری، از قدرت فن آوری و منابع انسانی پیشی بگیرد. حتی متفکرانی همچون چارلز هندی (که خود را نسبت به سرمایه‌داری بی‌علاقه می‌داند) درباره فیله‌ها (شرکتهای بزرگ) و موشها (افراد و گروههای کوچک دارای عقاید نوآورانه) صحبت می‌کند و این چنین نتیجه‌گیری می‌کند: «بسیاری از افراد فکر می‌کنند که امروزه شرکتهای بزرگ، ثروتمندتر و قدرتمندتر از بسیاری از شرکتهای ملی هستند. مردم احساس می‌کنند که این فیله‌ها خارج از کنترل هستند.»

و هنوز هم می‌توان ادعا کرد که صدها سال بحث درباره مدیریت ارزشی نداشته یعنی صدها مقاله مدیریتی، صدها تئوری مدیریتی، صدها گروه مدیریتی، صدها راه حل مدیریتی (از انواع تئوریهای مدیریتی گرفته تا هشت اصل مدیریت و مهندسی دوباره فرآیند کسب و کار) نتوانسته‌اند هیچ نقش سازنده‌ای در جامعه داشته باشند. همواره از مطالعه درباره مدیریت که طی قرون مختلف به عنوان یک رشته پذیرفته شده است، به عنوان مبنایی برای آزمودن این امر استفاده شده که ما چگونه می‌توانیم هم در بعد فردی و هم در بعد اجتماعی کار کنیم. تفکر مدیریت، روشی جدید برای بهره‌بردن از منابع انسانی است. رابرت هلر و تیم هیندل در کتاب «دستورالعمل الزامی مدیران» می‌نویسند: «درک کامل آنچه که باعث می‌شود مردم درست کار کنند و همچنین درک مسائلی که ممکن است بر عملکرد افراد در محیط کار اثر بگذارند، برای هر مدیری الزامی است. مدیر باید برای حل مسائل، از طیف گسترده‌ای از مهارت‌های فردی و حرفه‌ای استفاده نماید.»

روش مدیریت که هم علمی است و هم فنی، بهترین روش برای بهره‌بردن از نیروی ذهنی افراد و بهترین سرمایه برای استفاده از فن‌آوریهای نوین جهت متحول ساختن افراد از طریق شکل‌گیری مفاهیم همه چیز در این سیاره است. عقاید بازاری در مورد مدیریت، همواره عاری از خود بازارها بوده‌اند. حسابداری، اطلاعات، پشتیبانی، بازاریابی، تولید، فرهنگ سازمانی، تحقیق و توسعه، فروش و سیاستهای اجتماعی، از جمله حوزه‌هایی هستند

که می‌توانند در قالب مدیریت گنجانده شوند. شما خواهید دید که در این زمینه موضوعات و پرسشهای بسیار مهمی مطرح می‌شوند. این امر همیشه چنین بوده و باید نیز چنین باشد.

بنابراین وقتی نام انبوهی از متفکران حوزه مدیریت در یک کتاب یا یک شبکه درج می‌شود باید فقط و فقط انتظار اجماع نظر را داشت. مدیریت که همواره رو به تکامل بوده، جنگ عقاید و ایده‌آل‌ها است. متفکران و متخصصان مدیریت تنها زمانی با دیگران توافق نظر دارند که دارای عقاید مشترکی با آنها درباره نحوه استفاده از فن‌آوری، نحوه ایجاد بهترین نوع تعامل میان انسان و ماشین‌آلات و سیستم‌هایی که خودشان خلق کرده‌اند و نحوه ترکیب این عوامل برای دستیابی به ثروت داشته باشند. شرکتها به دلیل برنامه‌ریزی استراتژیک خود به موفقیت نمی‌رسند بلکه آنها در صورت اجرای استراتژیک تدابیرشان و میزان جذب مشتریان و سرمایه‌گذاران، در قبال اهداف استراتژیکشان موفق می‌شوند. این دستاورد می‌تواند تأثیر به‌سزایی در نحوه مدیریت آینده داشته باشد.

هنوز هم پرسش‌های زیادی درباره مدیریت باقی مانده که یا پرسیده نشده‌اند و یا پاسخی به آنها داده نشده است. بزرگترین مناظرات درباره نحوه مدیریت خودمان و کسب و کارمان هنوز هم بر سر جای خود باقی مانده‌اند. هنوز هم بهترین عقاید در مورد نحوه مدیریت محل کار ابراز نشده‌اند، مد نظر قرار نگرفته‌اند و آزموده نشده‌اند. حتی بیشترین اطلاعاتی که تاکنون درباره مدیریت گردآوری شده است تنها بخش کوچکی از آنچه که دانشجویان و متخصصان به آنها دست یافته‌اند می‌باشد و هنوز برای یافتن شیوه‌های جدید مدیریت و انواع مدیران جدید به کار بسیار زیادی نیاز است. مدیریت و منابع انسانی راهی طولانی را در کنار هم بوده‌اند. ما به سرعت مسافرت می‌کنیم، به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم، در سطح جهان خرید می‌کنیم و به سرعت یاد می‌گیریم. هنوز هم ما بر اساس آنچه که مدیریت در گذشته به دست آورده (یا به دست نیاورده) درباره آن قضاوت می‌کنیم اما می‌توانیم مطمئن باشیم که تحقیقاتمان هنوز هم در ابتدای راه.

### کارکنان متفکر، چالش مدیریت در قرن ۲۱

مهم‌ترین نتیجه مشارکت مدیریت در قرن ۲۱ افزایش کارایی کارکنان دانشی می‌باشد. آنچه مسلم است ارزشمندترین دارایی یک شرکت قرن



بیستمی تجهیزات تولید آن بوده است. در حالی که گرانبهاترین دارایی یک مؤسسه قرن ۲۱ چه کسب و کار و چه غیر از آن، کارکنان متفکر آن می‌باشد. تا قبل از تیلور، مهارت تنها فاکتور مهم تمایز کارکنان دستی به شمار می‌آمد و در این موقع بود که تیلور با بررسی و تجزیه و تحلیل مشاغل پی به این مهم برد که

در کار دستی تنها حرکات ساده و تکراری وجود دارد. و تنها چیزی که بدان غنا می‌بخشد و آن را کاراتر می‌سازد دانش است. روشی که طی آن حرکات ساده و غیر ماهرانه در کنار یکدیگر قرار گرفته و مورد اجرا قرار می‌گیرند. در واقع تیلور برای نخستین بار از دانش در کار استفاده کرد. حاصل به کارگیری اصول عقلانی سازی (مدیریت علمی) تیلور در کار سربازان و آموزش نظامی ارتش هیتلر، این بود که پس از یک دوره کوتاه شش ساله، از زمان قدرت‌یابی تا سال ۱۹۳۹ یک ماشین جنگی با شکوه ایجاد گردد. در آمریکا نیز برای آموزش نیروی کار صنعتی این اصول بکار گرفته شد و نتیجه آن، این بود که آمریکای خسته از جنگ به در کارزار بودن قسمت عمده مردانش نسبت به آلمان، از نظر تولید صنعتی از آلمان پیشی بگیرد. بطور کلی در کشورهای توسعه یافته کاراتر نمودن کارکنان دستی دیگر چالش محسوب نمی‌شود. چالش اصلی کاراتر نمودن کارکنان فکری خواهد بود. این گروه از کارکنان به سرعت در حال تبدیل شدن به بزرگترین گروه منفرد در نیروی کار هر کشور پیشرفته‌ای هستند و به نوعی حیات این گونه اقتصادها، به آن افراد وابسته است. کارایی کارکنان متفکر را عوامل زیر تعیین می‌کنند:

۱. کارایی کارکنان متفکر مستلزم این است که ما به این سؤال پاسخ دهیم که وظیفه چیست؟
۲. کارایی کارکنان متفکر مستلزم این است که مسئولیت کارا بودن آنها را بعهده خود کارکنان متفکر بگذاریم.
۳. ادامه دادن به نوآوری باید بخشی از کار، وظیفه و مسئولیت کارکنان متفکر باشد.
۴. کارکنان متفکر نیازمند فراگیری مداوم از بخشی از کارکنان متفکر و آموزش دادن مداوم به بخش دیگری از کارکنان متفکر هستند.

۵. کارآیی کارکنان متفکر مربوط به کمیت خروجی نیست یا حداقل بصورت اولیه مربوط نیست. بلکه کیفیت دارای اهمیت است.

۶. کارآیی کارکنان متفکر نیازمند آن است که به عنوان یک سرمایه در نظر گرفته شود نه به عنوان هزینه.

اولین نیاز برای به عهده گرفتن کار فکری، دریافتن این مطلب است که وظیفه چیست؟ تا این که بتوان کارکنان متفکر را بر روی آن متمرکز نمود و هر چیز دیگری را حذف کرد. این مستلزم آن است که خود کارکنان متفکر تعریفی از این که وظیفه چیست یا چه باید باشد داشته باشند و فقط خود کارکنان متفکر بتوانند آن را انجام دهند. هنگامی که وظیفه‌ای تعریف شده باشد، سایر نیازها نیز می‌توانند برآورده شوند. و این کار توسط خود کارکنان متفکر انجام خواهد گرفت. این نیازها عبارتند از:

۱. مسئولیت کارکنان متفکر در قبال مشارکت خودشان. در این رابطه تصمیم با خود کارکنان متفکر است که با توجه به زمان و هزینه چه چیزی را باید بر حسب کیفیت و کمیت مورد نظر قرار دهند کارکنان متفکر باید خودمختار باشند و این امر مستلزم مسئولیت است.

۲. فراگیری و تعلیم مداوم باید در زمره کار متفکر قرار گیرد

به طور کلی کارکنانی که کار دستی انجام می‌دهند وسایل تولید را در اختیار ندارند. آنها ممکن است تجارب ارزشمند زیادی داشته باشند و اغلب هم بدین گونه است. اما آن تجارب صرفاً در جایی که آنان کار می‌کنند دارای ارزش است. این تجارب قابل حمل نیستند اما کارکنان متفکر وسایل تولید را در اختیار دارند. دانشی که بین دو گوش آنان قرار دارد کاملاً قابل حمل است و سرمایه کلانی محسوب می‌شود. از آنجایی که کارکنان متفکر وسایل تولید خود را در اختیار دارند متحرک هستند. این که سازمان به آنان بیشتر نیاز دارد تا آنان به سازمان ممکن است در مورد بیشتر آنان صدق نکند. برای بیشتر آنان روابطی توأم با همزیستی وجود دارد که طی آن به میزان برابر نیازمند یکدیگرند. کارکنان فرهیخته بیش از سازمان‌ها به کار و فعالیت ادامه می‌دهند. این گونه کارکنان توان جابجا شدن دارند و می‌توانند تا درازمدت، به فعالیت‌های سازنده بپردازند. ایشان روزه‌روز به سوی «خودمدیریتی» پیش می‌روند و باید جایی را برای فعالیت برگزینند که بازده و یادگیری هرچه بیشتر شود. آنان باید روش بهسازی و گسترش همه جانبه خود را بیاموزند باید یاد بگیرند که چگونه در دوره پنجاه ساله عمر مفید کاری جوان و از نظر مغزی کارآمد و کوشا باشند. باید بیاموزند که کارکرد خود را کی، چگونه و در چه شکل دلخواهی دگرگون سازند. کارآیی کارکنان متفکر تقریباً همیشه نیازمند این خواهد بود که خود کار بازسازی شود، و بخشی از یک سیستم گردد. کاراثر ساختن کارکنان فکری، نیازمند ایجاد تغییراتی در نگرش نه تنها کارکنان متفکر به طور منفرد بلکه همچنین در کل سازمان است. بنابراین تغییر در نگرش همانند هر تغییر لازم دیگر باید «مورد هدایت» قرار گیرد. اولین گام یافتن حوزه‌ای در سازمان است که گروهی از کارکنان متفکر درک صحیح در آن حوزه داشته باشند. گام بعدی کار مداوم همراه با حوصله و طولانی مدت با این گروه است. در پایان می‌توان گفت که توانایی سازمانها و نه فقط کارهای تجاری برای بقاء بطور فزاینده‌ای وابسته به «امتیازات نسبی» آنها در کاراثر ساختن کارکنان متفکر خواهد بود. البته توانایی جذب و حفظ بهترین کارکنان فکری اولین و اساسی‌ترین پیش شرط است.