

استراتژی و سازمان*

آفرینش نظم سازمان از بی‌نظمی، خود - نوسازی در شرکتهای ژاپنی

نوشتهٔ ایکو جیرو نونا کا (۱)

ترجمهٔ سید محمد رضا طباطبائی

این موضوع بوده است که چگونه نظم سازمانی را نگاه دارند و تعادل داخلی و خارجی را حفظ کنند. در آغاز، جوهر مدیریت توسعهٔ وسایل کنترل برای تدوین الگوی رفتاری کارگران، درون فرآیند تولید بود.

اساس مدیریت علمی نظم دادن به رفتار کاری از طریق سنجش زمان و حرکات بود. التون مایو (۲) و اورتلیسبرگر (۳) با توجه به اختلالات حاصل از کنترل بیش از حد مدیریت علمی در آزمایشهای هاتورن بر عملکرد، استدلال کردند که مدیران باید رویکردهایی را بوجود

خود - نوسازی را می‌توان بعنوان فرایند انحلال نظم سازمانی موجود و ایجاد نظم و سازمانی جدید تلقی کرد. منظور از نظم سازمانی، نظم ساختاری و شناختی است که بر الگوی اعضای فعالیتهای سازمانی اثر می‌گذارد. (یعنی بر الگوی آرایش منابع، ساختار سازمانی سیستمها، فرآیندها و فرهنگها). بدون انحلال ایجاد نظم، خود - نوسازی مفهومی نخواهد داشت (۱).

نظم و تعادل

تاکنون، خاستگاه تئوریهای مدیریت، پیرامون

California Management Review, Spring 1988.

* منبع:

1- Elton Mayo

2- Roethlisberger

بود (۶). جدا از بسط این تئوری‌های سازمانی، نظریه‌های استراتژی مدیریت نیز به بسط نظراتی پیرامون مفهوم تطابق چندگانه پرداختند و مشاهده شد که مدیریت استراتژیک که از مفهوم «تجربه انباشته» و فرآیندهای بعدی عملیاتی کردن آن (برای مثال پی پی ام) ناشی می‌شود، به یک تعادل چندگانه بین خصیصه‌های بازار، آرایش منابع، ساختار سازمان، سیستمها و خصیصه‌های رهبری رسیده است.

نظم از طریق نوسان

به تازگی چند مدل نظری که بر نقش ابهام و بی‌نظمی در سازمان تأکید دارند، ارائه شده است. بعنوان مثال «کارل ویک» استدلال می‌کند که برای مطابقت با ماهیت محیطی، لازم است که فرآیند سازمانی بی‌نظم باشد. ما فقط از طریق تجربیات معنادار یعنی کنشها است که می‌توانیم درک کنیم چه انجام داده‌ایم، به این ترتیب، یک سازمان از طریق «کنشهای بی‌نظم» بهتر از طریق «عاطل بودن بی‌نظم» می‌تواند تطبیق پذیر شود.

مدلهای ضد - خردگرایی بطور قوی منطق انحلال و ایجاد نظم (خودنوسازی سازمان) را بسط ندادند. اصول اساسی پویایی عدم تعادل از تئوری‌های سازمانی بدست نیامده، بلکه از انتظامهای اساسی دیگر حاصل شده است، همینک، مهمترین اصول دارای ارزش، آنهایی است که به «خود - سازماندهی» مربوط می‌شود

آورند که بر جنبه‌های عاطفی افراد (بعنوان مثال مشاهده غیر تلقینی) که تاکنون نادیده گرفته شده بود و مهارتهای اجتماعی، تأکید داشته باشد هدف، کشف نقش گروههای غیر رسمی انسانی در یک سازمان رسمی و حفظ تعادل بین سازمانهای رسمی و غیر رسمی بود.

هربرت سیمون، با به رسمیت شناختن حدود ظرفیت انسانی برای پردازش اطلاعات، در نظر داشت که توسط ابزارهای سازمانی از قبیل سلسله مراتب، تقسیم کار و روالهای کاری، بر محدودیتهای شناختی غلبه کند (۴). هدف استدلال وی حمایت از ایجاد ثبات توسط نظم دادن بود، نه اینکه محدودیت‌های شناختی افراد، تضاد و بی‌نظمی را بوجود آورد. یک سازمان تا وقتی که ظرفیت پردازش اطلاعات اعضای آن محدود است، دارای ساختار می‌باشد.

نظریه پردازان مکتب اقتضاء، مفهوم ریزنگری پردازش اطلاعات را به ارتباط ساختاری بین سازمان و محیط، گسترش دادند (۵). سیستماتیک‌ترین نظریه پردازان مکتب اقتضاء، مفهوم تطابق چندگانه را توسعه دادند بطوریکه در آن استراتژی، «ساختار»، سیستم، فرآیند و منابع جمعاً بطور یکپارچه با ابهام محیطی مطابقت داشته باشند یعنی، هر چه سازمان بتواند بین محیط، متن، ساختار سازمانی، خصیصه‌های فردی، و فرآیندهای سازمانی، در سطوح چندگانه تطابق و برآیندگی ایجاد کند، بیشتر کارکردی خواهد

محدود و معین تشکیل می‌شود و یک کارکرد معین انجام می‌گیرد که نظم ثابتی را شکل می‌دهد. وقتی نظم تثبیت شد، سیستم ارگانیک مجدداً و بدون برگشت فرایند مشابهی را اجرا می‌کند (۱۱).

ایجاد اطلاعات با معنا

بدین ترتیب، یک سیستم خود - سازمانده نظم را از طریق نوسان شکل می‌دهد، و همزمان بطور انتخابی به اطلاعات محیطی پاسخ می‌گوید (۱۲).

نظم بصورتی که اینجا به کار رفته، الگوهای عینی ساختارهای سازمانی و سیستمها، و همچنین الگوهای ذهنی مانند دیدها، مفاهیم و یا ارزشها را در بر نمی‌گیرد.

تشکیل یا عدم تشکیل نظم در فرایند بستگی به آن دارد که آیا اطلاعات تهیه شده است یا خیر؟ یعنی، جوهر ایجاد نظم که بصورت اطلاعات متصور گردید، در ارتباط نزدیکی با مدیریت خود، تغییر شکل سازمانی می‌یابد؟

نوع اطلاعاتی که به تشکیل نظم کمک می‌کند، اطلاعات معنایی است نه اطلاعات نحوی. اطلاعات نحوی، اطلاعات عینی شانونی^۶ است که برحسب بیت اندازه‌گیری می‌گردد، و در آن به مفهوم ضمنی توجهی نمی‌شود. یک مدل نمونه، عبارت است از اطلاعات روالی^۷ که می‌تواند در

که این مفهوم از علوم طبیعی بدست آمده است. فیزیک‌دانها عادت داشتند که عدم تعادل ترمودینامیک را بعنوان یک آشوب موقت از تعادل تلقی کنند، نه بعنوان منبع چیزی جدید ولی ایلیا پریگوزین^۴ نشان داد که عدم تعادل ممکن است منبع تشکل نظم یا سازماندهی بشود. سیستم باز پیوسته انرژی آزاد را از طریق محیط وارد می‌کند و آنتروپی^۵ (ساختارهای خراب شونده) صادر می‌نماید. آنتروپی، برخلاف سیستمهای بسته، انباشته نمی‌شود، و در همان سطح می‌ماند یا حتی در سیستم کاهش می‌یابد. سیستم تحت سوخت و ساز دائمی با محیط خود، خود را پیوسته نوسازی می‌کند.

یک سازمان زنده را می‌توان در واقع بعنوان سیستمی تلقی کرد که اقدامات خود - سازماندهی عدم تعادل پیوسته‌ای را اجرا می‌نماید. (۱۰) فرایند عمومی مبنای تشکیل نظم را می‌توان اینگونه توصیف کرد: در شرایطی که یک سیستم عنصری نوسان می‌کند. بر عناصر همسایه خود یکی بعد از دیگری کنش می‌نماید و یا با آنها رقابت می‌کند و نوسان شروع به تشدید می‌کند. اگر یک تصویر و الگوی کلی از این پدیده همیاری پویا شروع به ظهور نماید، پسخوردی به هر عنصر برمی‌گردد، که همیاری پویا را تقویت می‌کند. بنابراین بلافاصله نظمی

4- Ilya Prigogine

5- Entropy

6- Shannonian

7- Routine

عمده‌ای در مهندسی تولید در تعدادی موارد قابل توجه. در واقع، وارد کردن سیستماتیک موقعیت ایجاد اطلاعات در کار روزمره در سطح متصدیان، دقیقاً خصیصه عمده سازمانهای ژاپنی بوده است.

انواع مختلف اطلاعات که به این طریق حاصل می‌شوند، با یکدیگر رقابت می‌کنند و همدیگر را تکمیل و گاه رد می‌نمایند. اطلاعات حتی در سطح بالاتری هم از طریق چنین فرآیندهایی ایجاد می‌شود، که الگوهای شناختی و رفتاری را در سازمان تغییر می‌دهد. فرایند کلی عبارتست از خود - نوسازی، یا تطور یک شرکت (۱۳).

وقتی اطلاعات معنادار ایجاد شد، این اطلاعات طبیعتاً در کوششی قابل انعطاف به دنبال مفهوم مشابهی خواهد بود. بنابراین، اطلاعات، اطلاعات را بوجود می‌آورد. در این تداعی معانی، ایجاد اطلاعات سبب کاهش آنتروپی می‌شود، زیرا همواره موقعیت‌هایی برای تشکیل ترکیب‌ها وجود دارد. سازمانی که اطلاعات ایجاد می‌کند، چیزی نیست جز سازمانی که اجازه حداکثر نظم خود - سازماندهی یا اطلاعات راز بی‌نظمی می‌دهد. نکته مهم این است که هر چه یک سازمان در ساختار درونی خود بی‌نظمی یا نوسان بیشتری داشته باشد، بیشتر احتمال دارد که فعالیت ایجاد اطلاعات فعال‌تری داشته باشد. بی‌نظمی در اینجا با مفهومی متبادل با آزادی، نوسان، تضادفی بودن، حشو بودن^۸، ابهام، و عدم قطعیت به کار

یک کامپیوتر بصورتی کدبندی شده و اندازه‌گیری کمی گردد و انبار شود. اما اطلاعات معنایی مفهوم واقعی اطلاعات را بررسی می‌کند. هر چند شاید اندازه‌گیری واقعی مشکل باشد، ولی می‌توان آن را نوع کیفی اطلاعات دانست که تا حدی بر دریافتهای و کنشهای ما اثر می‌گذارد.

بنابراین، ایجاد اطلاعات به شرح یاد شده، مترادف با ایجاد معناست. ایجاد مفاهیم به نوبه خود ایجاد چشم‌انداز جدید یا نقطه‌نظر جدید است، یعنی یک بعد تازه برای سازماندهی و تفسیر اطلاعات می‌باشد.

بارزترین فرایند ایجاد اطلاعات، فرایند ایجاد استراتژی‌ها یا محصولات جدید است. با ایجاد استراتژی‌ها و مفاهیم محصول که دارای معنا باشند شرکتها می‌توانند بین خود و سایر شرکتها تمایز صریحی ایجاد کنند. اما ایجاد این معنا محدود به برگزیدگان نخواهد بود - یعنی مدیریت سطح بالا، دایره برنامه‌ریزی و یا دوایر تحقیق و توسعه. این امر در هر دایره و هر سطحی انجام شدنی است. بعنوان مثال، معروف‌ترین نمونه ایجاد یک مفهوم توسط یک دایره تولید «سیستم «کن بن»» تویوتا است. و نزدیک‌ترین هر چیز به ایجاد اطلاعات در کارگاه، غالباً فعالیتهای دوایر کنترل کیفی ذکر شده است. در بسیاری موارد، نحوه انجام کار روزمره را می‌توان از نقطه‌نظر کمی متفاوتی در این سطوح، دریافت. اما تجمع مداوم این دریافتهای منجر شده است به نوآوری‌های

فرایند پویایی است که نوسان را آغاز و تقویت خواهد کرد و همیاری پویایی برای حل مغایرت‌ها بوجود خواهد آورد. از آنجا که فعال کردن این فرایند ایجاد اطلاعات، باید بدون برگشت پیش برود، مدیریت زیرکانه و گهگاه محکم و قابل انعطاف، فرایند میزان خود - نوسازی یک شرکت را تعیین می‌کند. این فرایند در ادامه مقاله بصورت قدم به قدم توصیف شده است. ذهنیت ارائه شده، در اینجا بر مبنای مشاهدات فرایند «خود - نوسازی» شرکت‌های ژاپنی بوده است (۱۵).

ایجاد بی‌نظمی

ایجاد بینش چالشگر، ولی دو پهلو - غالباً «خود - نوسازی» یک شرکت با ایجاد بینش استراتژیک (حوزه و یا ماموریت) شروع می‌شود که این سؤال اصلی را برای اعضای سازان مطرح می‌کند، «ما برای چه زنده‌ایم؟» این بینش، مفهوم جدیدی از هدایت سازمانی را بوجود می‌آورد که چشم‌انداز سازمانی جاری را بطور ریشه‌ای دچار تغییر شکل می‌کند. این بینش غالباً شامل یک پیشنهاد مثبت با حس قوی مقصودار بودن نسبت به محیط می‌باشد. بعنوان مثال، مفهوم «سی و سی»^۱ متعلق به کوچی کوبایاشی^۱ رئیس هیأت مدیره ان.ای.سی، نیز یک تغییر شکل حوزه شرکت یک بعدی به حوزه دو بعدی کامپیوتر و ارتباطات است. نایب رئیس هیأت مدیره ان.تی.تی. یاسوسا واکیتاها

می‌رود. یک فعالیت فعال از آنجا حادث می‌شود که تنش مثبت نوسان یا بی‌نظمی طیف انتخابها را گسترده می‌کند و سازمان را وامی‌دارد که به دنبال تصور و تخیل و نقطه‌نظرات جدید باشد. برای آنکه یک سازمان خود را نوسازی کند، باید همواره خود را در یک حالت عدم تعادل نگاه دارد. «دینامیک طبیعی ساختارهای ساده پراکنده شونده، اصل خوش‌بینانه‌ای را آموزش می‌دهد که ما در جهان انسانی از آن دوری می‌جوئیم. آزادی بیشتر در خود - سازماندهی موجب نظم بیشتر است» (۱۴) این اصل به ظاهر مهمل، که اساس آن را یک نظم جدید اطلاعات تشکیل می‌دهد و از بی‌نظمی حاصل می‌شود و نقطه‌نظری است که در تئوری‌های پیشین مدیریت، مورد غفلت واقع شده است.

مدیریت فرایند ایجاد اطلاعات

بی‌نظمی ممکن است بوسیله محیط و یا توسط سازمان بطور فعال‌تر ایجاد شود. در یک سازمان سیستم - باز، تعامل بین این دو فعال می‌گردد، ولی برای ایجاد یک نظم جدید، باید بی‌نظمی عمدی مرتبط با محیط خارجی را در سازمان ایجاد کرد.

با این حال، ایجاد بی‌نظمی تنها، شرط کافی برای یک چشم‌انداز جدید را بوجود نمی‌آورد. ایجاد اطلاعات همواره با تغییر نقطه‌نظر، محتاج

9- "C & C" (Computer & Comunication)

10- Koji Kobayashi

را با مفهوم «آی. ان. اس» سیستم شبکه اطلاعات، حوزه راز هدف گیری برای ارضای تقاضای مردمی توسط مالکیت و استفاده از تلفن، به ساختن یک زیر ساختار ارتباطات برقی چند بعدی تغییر شکل داد.

مفهوم «تخریب قیمت» که توسط ایسائونا کائوچی مدیرعامل دایه ۱۱ ارائه شده، صنعت توزیع را از حالتی که تعیین قیمت، تحت کنترل تولید کنندگان بود، به حالتی تغییر داد که واحدهای توزیع دارای قدرت معامله کردن برای تعیین قیمت هستند، رئیس هیأت مدیره گروه توزیع سیبو^{۱۲} به نام سوجی تسوتومی^{۱۳}، مفهوم «شرکت شهروند»، را باحل تضاد «تئوری سرمایه» و «تئوری شهروند»، در صنعت توزیع بوجود آورد.

از نقطه نظر بی نظمی خلاق، بهتر است که یک سمت گیری وسیع را نشان دهیم، و در مورد این مفهوم، بسیار خاص برخورد نکنیم، و البته می توان آن را نشانه یک شرکت نامید. این همان چیزی است که با عنوان ابهام استراتژی از آن یاد می شود (۱۶). مفهوم های استراتژیک که به این شکل ارائه می شوند، نه تنها جهت یابی سریعی را ایجاد می کنند، بلکه به دلیل مفهوم دو پهلو خود، آزادی تفسیر را باعث می شوند. ابهام استراتژیک مندرج در آنها، سبب نوسان نقطه نظرات و خلاقیت درون سازمان می شود.

این بینش ها را می توان از جهتی بعنوان استعاره مشخص کرد، زیرا استعاره معنای جدید و دو پهلو یا تضادهایی را بوجود می آورد که به شبکه های نامحدود اندیشه ها و تصاویر ذهنی بستگی دارد. یک بینش چالشگر و در عین حال دارای ابهام، افراد را به جستجو برای مفاهیم جدید تشویق می کند تا تفاسیر و تضادهای گوناگون را در آنها یکپارچه کند (۱۷).

بینش استراتژیک، یا بعلمت جلوتر بودن از زمان، و یا بعلمت انکار گذشته، سبب می شود که اعضای یک سازمان، تفاوت های «بودن» را از «شدن» بشناسند، که سبب بروز حس مغایرت می گردد. هر چه یک مغایرت شور بیشتری را بین اعضا برانگیزد و هر چه اندیشه، رویا، یا چالش بزرگتر و نامحدودتر باشد، طول مدت انگیزش برای ایجاد اطلاعات که هدفش حل مغایرت است، بیشتر خواهد بود.

ایجاد نوسان توسط بازار، تکنولوژی، و سازمانهای مرتبط.

سازمان بعنوان یک سیستم باز با ورود مداوم اطلاعات جدید از بازار به درون خود، دارای یک خصیصه خودنوسازی است و شروع می کند به ایجاد نوسانات و انواع مسائل و آلترناتیوهای تصمیم، سازمانی که در متن تغییرات سریع محیطی قرار گرفته باشد می تواند نرخ بروز نوآوریها را

11- Daiei 12- Seibu Distribution Group

13- Seiji Tsutsumi

دوستاران حرفه‌ای کامپیوتر، به مرکز «بیت - این»^{۱۵} شرکت ان. ای. سی. که یک مرکز نمایش خدمات در محل «آکی‌ها بارا»^{۱۶} بود مراجعه کردند. صحبت‌های مداوم با این مشتریان در مرکز «بیت - این» سبب توسعه تدریجی پر فروش‌ترین کامپیوتر شخصی به نام پی - سی ۸۰۰۰ گردید مرکز «بیت - این» رابط مستقیم ان. ای. سی و پایگاه جدید مشتریان آن شد، و پی. سی ۸۰۰۰، کمک کرد تا «نقطه نظرات مشتری» (نواخت بازار) مستقر گردد. کامپیوتر شخصی نواخت ایجاد شده توسط سیستم تولید فعلی شرکت را به نوسان واداشت، و نیروی محرکی برای تغییر فرهنگ سازمانی ایجاد کرد.

تکنولوژی یک سیستم هوشمندانه «خود - سازماندهی» است و می‌توان آن را برای تولید بی‌نظمی خلاق به کار گرفت (۱۹) مثالهای القای نوسان توسط تکنولوژی را می‌توان در انتقال به تولید داخلی نیمه هادی‌ها یافت. در بسیاری از شرکتها این انتقال سبب القای نوسان برای تغییر حوزه فعالیت و توسعه محصولات می‌گردد. مبنای نیمه هادی که در ژاپن به آن اصطلاحاً «برنج صنعت» می‌گویند، فقط واحد حافظه نیست. بلکه نحوه نصب آن سبب تغییرات کیفی در عملکرد محصول می‌شود. ایجاد توسعه داخلی بخشهای دارای طراحی خاص در نیمه هادی‌ها، سبب انقطاع در مفهوم محصول می‌گردد. در

بالا ببرد، به شرط آنکه جریان ورودی مسائل و راه‌حلهای فعال شده باشد و افرادی که مسائل را حل کنند وجود داشته باشند (۱۸).

از آنجا که بازار طبق اقتصاد کلاسیک نظم درون‌زادی را از طریق رقابت ایجاد می‌کند، یک شرکت هم می‌تواند با همزمان کردن خود با تپش رقابتی، و نواخت بازار «خود - سازماندهنده»، در داخل سازمان نوسان ایجاد کند. یک نمونه این حالت نحوه ایجاد و ساخت کامپیوترهای شخصی در شرکت ان. ای. سی است. کامپیوترهای شخصی ان. ای. سی. محصولاتی هستند با چرخه حیاتی کوتاه مدت برای تعداد نامشخصی از مشتریان شرکت. مشتریانی که فعالیت عمده آنها تحویل محصولات و اجزایی بود که چرخه حیاتی بلندمدتی طبق مشخصات خاص شرکت تلفن و تلگراف ژاپن داشتند. فرایند توسعه محصول جدید هنگامی آغاز شد که یک گروه از بخش فروش نیمه هادیها و آی. سی‌ها^{۱۴} فکر فروش اولین کیت ریز کامپیوتر ژاپن به نام تی - کی - ۸۰ را بوجود آوردند تا فروش بخش نیمه هادی‌ها را افزایش دهند. فروش تی. کی ۸۰ به طور وسیع به عموم سبب بروز یک حرکت ریشه‌ای به خارج از تاریخچه قبلی شرکت ان. ای. سی، در مورد تهیه و تحویل سفارشهای روزمره شرکت تلفن و تلگراف ژاپن بود. علی‌رغم انتظار شرکت گروه متنوعی از مشتریان، از دانش آموزان دبیرستانی گرفته تا

14- I.C (Integrated Circuits)

15- Bit - Inn

16- Akihabara

مدیریت تولید پردازند.

سازمانها، سیستمها، رهبری و فرهنگ‌هایی
که ایجاد نوسان می‌کنند

ایجاد بینش استراتژیک و انباشتن منابع
ایجاد اطلاعات، منابع نوسانات ناشی از استراتژی
هستند. اما نوسانات ممکن است از ساختار داخلی
سازمانی، سیستم و فرایندها نیز ایجاد گردد.

بوروکراسی نشان‌دهنده سازمانی است که
بی‌نظمی کامل از آن زدوده شده است. ولی برای
سازمانی که می‌خواهد پیوسته منظور باشد، لازم
است که اجازه آزادی بین واحدهای تشکیل دهنده
سازمانی را بدهد، تا بین آنها تضاد خلاق ایجاد
نماید، و یک امکان گسترده جذب اطلاعات
تصادفی را حفظ کند.

در همان زمان، لازم است که همزیستی
سیستمهای مختلف و الگوهای رفتاری حفظ شود
که بطور اجتناب‌ناپذیری واحدهای مختلف را با
یکدیگر متصل خواهد کرد. بعنوان مثال، تشکیل
واحدهای سازمانی خودمختار (مانند بخشهای
کوچک)، «نقطه‌های اتصال»، تیم‌های پروژه، و
نیروهای کاری، ساختارهای سازمانی رسمی و غیر
رسمی هستند که این نوع تطور را تشویق می‌کنند.

برای ایجاد نوسانات دائمی درون یک
سازمان، نباید اندیشه‌ها و رفتار مدیران ثابت
باشد. وقتی تصمیم‌گیری مدیران مطابق سبک
خاصی باشد، پردازش اطلاعات زیردستان نیز تابع

شرکت‌های شارپ، ریکو، پایونیر و نیپون گاکی
(یاماها) شروع تولید داخلی نیمه‌هادی‌ها، سبب
ایجاد نقطه عطفی در فعال کردن جریان اطلاعات و
توسعه راه‌حلهای ممکن شد. همچنین، مواد جدید
مانند سرامیک یا مواد شیمیایی خالص نیز توانایی
بالقوة تولید اطلاعات دارد. لذا، سرمایه‌گذاری
مداوم و جسورانه در تکنولوژی که نشان‌دهنده
منابع ایجاد اطلاعات می‌باشد، نه تنها سبب القای
نوسان می‌شود بلکه القای سینرژی^{۱۷} خواهد نمود
که سبب «خود - سازماندهی» برای اطلاعات یا
دانش می‌گردد.

با تشکیل یک شبکه با مشتریان بازار و
همچنین با سازمانهای وابسته می‌توان از تعامل با
آنها ایجاد نوسان کرد و ایجاد اطلاعات را فعال
نمود. ایجاد یک شبکه بین شرکتها می‌تواند
اشکال مختلفی داشته باشد. که شامل تبادلهای
مقطعی، شبکه‌های توزیع و توسعه مشترک، اقدام
مشترک و خرید شرکتها باشد. بعنوان مثال،
جنرال موتورز با استقرار سیستم «نامی»^{۱۸} در اقدام
مشترکی با تویوتا، اقدام به نوسازی خود کرد.
دانش فنی مدیریت بر مبنای سیستم تولید تویوتا
یعنی «نامی»، موضوعی است که در مورد آن
کتاب کاملی می‌توان نوشت، این نظری است که
یک مدیر اجرایی جنرال موتورز داشت، این سیستم
در مورد روشهای مدیریتی موجود بین دوایر داخلی
مربوطه جنرال موتورز، مسائلی را مطرح می‌کند، و
سبب شده که آنها به جستجوی شکل ایده‌آل

و یک مغز (با حالت ذهنی متمرکز و حواس جمع) به شرح زیر تشریح نمود. «طی مسیر زندگی یک فرد برای دستیابی به حقیقت، باید آموخت که در فعالیت روزمره با یک دل و یک مغز کار کرد، و چیزهای بسیاری را آموخت که صرفاً «بلعیدن واقعیت‌ها نیست». مهم‌ترین است که واری و تحقیق برای واقعیت انجام گیرد.

شعار فوکوجیروسونو، رئیس هیأت مدیره، ت.د. کا، بر مبنای اصطلاح بودائی «شو، ها، وری» ساخته شده است. «شو» به معنای آموزش یا انضباط است، «ها» به مفهوم جدا شدن، یا استادی است، «ری» به معنای تعالی است. آیا مدیریت هم در مورد «شو، ها، وری» نیست؟ یعنی این اصطلاحات نشان‌دهنده سه مرحله تعالی یک انسان است که عبارتند از: آموختن مبادی توسط مطالعه و آموزش پیگیر، استادی بر مهارت‌های خود در حدی که از آموزگار خود فراتر رود، و تعالی این مرحله با موارد جدید و زیبا، وی لزوم استقرار روشهای تفکر فردی جدید را به این نحو بیان می‌دارد.

«فرهنگی که به جوانها، بدون توجه به مقام آنها در سلسله مراتب سازمانی، حق مباحثه می‌دهد (مباحث خلاق)، در واقع اجازه یک نوسان بلندمدت را داده است». شرکت هوندا، به خاطر فرهنگی که در آن مناظره بین کارکنان، بدون توجه به رده آنها، تشویق می‌شود، معروف است. رئیس هیأت مدیره قبلی به نام کاواشیما، گفته است که «من تصمیم گرفتم از مقام رئیس هیأت

الگویی خاص خواهد بود، زیرا آنها می‌دانند که چگونه به رؤسای خود پاسخ دهند و مایل نیستند که اطلاعات موجود را مورد چالش قرار دهند. بنابراین مدیران باید پیوسته دنبال نظرات جدید باشند و بتوانند زیردستان خود را مورد چالش قرار دهند.

توشی فومی سوزوکی، مدیر عامل سون - ایلون^{۱۹} ژاپن، می‌گوید که «چورئی بوکائی»^{۲۰} (گرفتن تصمیمی در روز و تغییر آن در عصر) معمولاً بد فهمیده می‌شود ولی کاملاً طبیعی است که تصمیمی که صبح گرفته‌اید، اگر موقعیت عوض شود، بسرعت تغییر می‌یابد. در فعالیت تجاری خرده فروشی اعمال تغییرات بدون چسبیدن به گذشته یک رویکرد اساسی است. برای این منظور، لازم است که یک رسم یا یک نواخت تغییر مداوم چشم‌اندازهایمان را ایجاد کنیم. ایجاد نواخت به نحوی که کارکنان بدون تغییرات ارضاء یا برانگیخته نشوند تداوم حیات خرده‌فروشی ضروری است. مورد سؤال قرار دادن جوهر اصلی تمامی پدیده‌های مدیریت نیز ایجاد یک بی‌نظمی است. اعمال این روش برای اعضای سازمان فرصت‌هایی جهت تعمق در خویشتن، ایجاد می‌کند. گمان می‌رود که این نوع «او. جی. تی» نسبتاً بین رهبران تجاری ژاپن که به فلسفه‌های شرقی اعتقاد دارند رایج باشد. یوشیروماروتا، رئیس هیأت مدیره شرکت کائو، فلسفه خود را در مورد اهمیت تفکر کامل و کار کردن با یک قلب

می باشد. فقط بعد از اینکه عمل مجرد انجام شد، پاسخ مجرد (حرکتی) حاصل می شود. بنابراین عمل بر مبنای نوسانی است که ایجاد اطلاعات می کند و در جستجوی مفهوم مشابهی در تلاشی قابل انعطاف برای خود سازماندهی در داخل سازمان می باشد.

برای ایجاد اطلاعات، مطلوب تر آنست که سازمان چند فرهنگ متقابل و همزیست داشته باشد نه اینکه زیر سلطه یک ارزش واحد قرار بگیرد. فرهنگهای متقابل و همزیست کمک می کنند که افراد از طریق یک فرایند جدلی یکدیگر را به ایجاد فرهنگهای جدید وادار نمایند. فرهنگهای متقابل با استخدام کارکنان جدیدی که دارای خصوصیات متفاوت باشند و با وارد کردن نیروی انسانی جدید، در رده های میانی استخدامی قرار دارند. بعنوان مثال بخش فتوکپی شرکت کانون کارکنان زیادی دارد که از طریق استخدام بین - راه جذب شده اند. لازم است که استخدام این افراد تا مرحله ای ادامه یابد که یک توده بحرانی حاصل شود تا آنها بتوانند با ارزش های موجود مقابله کنند. در شرکت هوندا استخدام بین - راه به این منظور اعمال می شود که «بر افراد حاضر و سازمان از طریق وارد کردن خون جدید، تأثیر بگذارد». همچنین بجای اینکه هر سال تعداد ثابتی را استخدام کنند، رسم است که هر دو یا سه سال یکبار، عده ای را استخدام می کنند.

مدیره کنار بروم، زیرا کم کم کارکنان در ۷۰ درصد موارد با من موافقت داشتند. احترام همکاران و سرپرستان بیشتر متوجه کسی خواهد بود که با مفهوم ترین بحث را ارائه کند. «سیاستهای» سازمانی برای ایجاد مباحثات آزادانه تر، که مبانی اصولی فرموله کردن استراتژی هستند، کنار گذاشته می شوند. در این جو دادوستد، واژه «نه» مفهوم بیشتری از «آری» دارد. گردش شغلی که موجب تغییر زمینه شغلی می شود نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. از آنجا که معنا اساساً به متن کاری وابسته است، هر چه گردش شغلی بیشتر باشد، ایجاد چشم اندازهای جدید بیشتر خواهد بود. بعنوان مثال، صنایع شیمیایی آساهی^{۲۱}، گردش شغلی را بعنوان وسیله ای برای نوسازی خویشتن به کار می برد. این شرکت کارکنان خود را بین دوایر با کارهای مختلف تا ۱۰ سال بعد از ورود آنها به این شرکت، جابه جا می کند. دهسال اول را حساس ترین دوره زندگی آنها می داند. هدف شرکت این است که حتی تا ۹۰ درصد کارکنان حداقل دو نوع کار را طی این دوره تجربه کنند.

خصوصیت مشترک بین «شرکتهای عالی» تأکید آنها بر عمل بود (۲۰) تأکید بر عمل به معنای تجربه کردن و اصل آزمون و خطاست. یعنی عمل کردن و تأکید بر توجه کمتر برای شگردهای تحلیلی، که ماهیتاً محافظه کارانه

تقویت نوسان: تمرکز روی تضاد

دومین فرایند ایجاد اطلاعات، توسط تقویت نوسان یا بی‌نظمی و تمرکز روی تضادهاست. ایجاد نوسان کافی نیست باید نوسان را تقویت کرد. بدواً می‌توان گفت که ایجاد نظم جدید، منوط به اینرسی یا مسیرهای دفاعی سازمان است، مگر اینکه سازمان بسیار از حالت تعادل دور شده باشد. (۲۱) با حرکت سازمان در جهت نوآوری، بی‌نظمی خلاق تقویت می‌شود تا در مورد تضادهای خاصی که به حل نیازمندند، مسأله حل شود. این تضادها نیاز به چشم‌انداز جدید را ایجاد می‌کنند بعنوان مثال، در فرآیند ایجاد فعالیت یا محصول جدید، همواره از فرد خواسته می‌شود که تضادهایی از قبیل «خلاقیت در برابر کارایی» یا «بهای تمام شده در برابر قابلیت» را حل کند. بیتسون^{۲۲}، که مفهوم «پیوند دو گانه» را پیشنهاد کرد، تطور ارگانیسماها را بعنوان فرایندی در نظر گرفت که در آن اشیاء زنده، که بین خواست‌های ژنتیکی و خواست‌های محیطی پیوند خورده‌اند، به حل خلاقانه مسائل ادامه می‌دهند. (۲۲) وقتی تضادی وجود دارد، واقعیت وجود واقعی است. این تضاد خواه توسط سازمان ایجاد شده و یا خود فرد آن را داوطلبانه بوجود آورده باشد، یک فعالیت تعالی - خویشتن با توجه به محدودیت می‌باشد.

تقویت شدید بی‌نظمی ممکن است سبب ایجاد بحران گردد. بحران غالباً فعالیتهای خلاق

یک سازمان را تحریک و حتی خود سازمان را جوان نگه می‌دارد. البته ممکن است بحران سبب مرگ شرکت شود. ولی بطور کلی، برخی از بحرانها برای ایجاد یک مفهوم محصول نو و کاملاً جدید، و یا القای الگوهای موجود سازمانی، و جایگزین کردن آنها با نظم جدید، ضروری است این استدلال منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که یکی از مهمترین کارکردهای مدیریت عالی، ایجاد یک بحران فعال و خلاق است. کاکو رئیس هیأت مدیره کانون می‌گوید: «شرکت هنگامی شروع به تنزل می‌کند که انسان فکر کند که یک شرکت درجه یک شده است. مدیریت عالی باید دو نکته را در ذهن داشته باشد تا بتواند تداوم وجود کنونی شرکت را تضمین کند. نخستین وظیفه مدیریت عالی این است که بینشی ایجاد نماید که به مشاغل کارکنان مفهوم دهند. وظیفه دوم القای مداوم یک حس بحران به کارکنان خود می‌باشد.

مثال بارز این فرایند را می‌توان در اظهارنظری پیدا کرد که توسط یک مدیر دایرة تحقیق و توسعه شرکت هوندا ابراز شده است: «این مانند آنست که اعضای تیم را در طبقه دوم قرار دهیم و سپس نردبام را را برداشته و به آنها بگوئیم بپرید و یا بیائید پایین. فکر می‌کنم که خلاقیت با وارد کردن فشار بر افراد، بویژه حداکثر فشار، حاصل می‌گردد.

در بسیاری موارد، اگر هدف - بطور قابل

انتظامی است و باروری متقاطع بین اعضا را تسهیل می‌کند. این گروه است که یک سطح فعالیت و کار نشده را که از سایر بخش‌های شرکت جدا است تشکیل می‌دهد.

مدیریت میانی دارای موقعیتی کلیدی است، و دارای قابلیت ترکیب اطلاعات استراتژی کلان (بدون جزئیات) و اطلاعات خرد (با جزئیات) می‌باشد. مدیریت میانی قادر است که به نحو بسیار مؤثری نوسانات و بی‌نظمی را در ساختار ایجاد اطلاعات سازمان، حذف کند که این امر با ایجاد نقطه آغاز عملیاتی که توسط سطوح بالاتر و پائین‌تر باید انجام شود صورت گیرد.

بنابراین مدیریت میانی قادر است بعنوان عامل تغییر در فرآیند خود - نوسازی سازمان عمل کند. وجود یا عدم وجود فرایند ایجاد اطلاعات در سطح عالی در سازمان عمدتاً با توانایی مدیریت میانی در اقدامات و کوشش‌های مشترک مشخص می‌شود. یک گروه خودسازمانده خود مختار هنگامی تحقق می‌یابد که تک تک اعضای آن از آزادی ترکیب فکر و عمل به تشخیص خود برخوردار باشند و بدینوسیله بتوانند وحدت دانش و عمل را حفظ کنند. گروه، با تجربه روش آزمون و خطا در مورد تفکر دست به عمل می‌زند. عمل سبب روشن شدن ایجاد مفهوم می‌شود، لذا «اجرا تحلیل است و کاربرد فرموله کردن می‌باشد» (۲۴) اگر کسی با این اندیشه به روش‌شناسی ایجاد اطلاعات برخورد کند که چشم‌انداز جدید یا نقطه‌نظر جدیدی «طی مسیر مرتبط کردن واقعیت‌ها و دانش» حاصل گردد،

حصولی پائین باشد، تغییر ذهنیت حاصل نمی‌شود. بنابراین نظر کونوسو که ماتسوشیتا، بنیان‌گذار شرکت ماتسوشیتا الکترونیک، کاهش ۳٪ در هزینه‌ها مشکل است درحالی‌که کاهش ۳۰٪ هزینه‌ها آسانتر از آن است که بتوان تصور کرد: وقتی هدف یک رقمی را دو رقمی کنیم، فرد مجبور است که خود را در وضعیتی قرار دهد که ضرورت پیدا کند که فضای اطلاعاتی کنونی را گسترش دهد و نقطه‌نظر اساسی تغییر ساختار اطلاعات را تغییر دهد. هدف سطح بالا را ممکن است مدیریت عالی القا کند و یا ممکن است توسط افراد یا گروهها ایجاد شود (۲۳) که مستلزم حل یک تضاد است. حل تضاد به مفهوم طریقه‌ای برای ادغام دو نظر مخالف و تعیین وضعیت یا مرحله‌ای برای ایجاد اطلاعات جدلی در سطحی است که از نظر منطق یک پله بالاتر است.

یک شرکت می‌تواند به چند طریق روی تضادها تمرکز کند. می‌تواند پروژه‌های تعیین محدودیت را به طریقی بی‌اغازد و بکوشد تکنولوژی‌های کلیدی را که در آینده به آن نیاز دارد، طراحی کند، و یا محصولات و بازارهای جدیدی ایجاد نماید. زمان و مکان ایجاد یک تضاد عمده، دقیقاً یک مسئله استراتژی است. ولی نقطه شروع آن تشکیل گروههای خودسازمانده است که هسته آنها مدیریت سطح میانی باشد.

یک گروه خودسازمانده دارای این سه خصیصه است: اولاً خود مختار است، ثانیاً هدفهای چالش‌گرانه‌ای را از خود ارائه می‌کند که تضادهای کنونی را تعالی بخشد، ثالثاً چند

اطلاعات معنایی ماورای سطوح فردی و قسمتی، تحقق یابد. یک نقطه آغاز مهم برای همکاری پویا، ایجاد سینرژی^{۲۳} بین کارکردها در سازمان است.

تا زمانی که فرآیند ایجاد اطلاعات به سطوح یا قسمت های خاص محدود باشد، تغییری در نقطه نظرات حاصل نخواهد گردید. باید یک تعامل پویا بین کارکردها در میان وظایف تخصصی حداقل وظایف (توسعه، تولید و فروش) و بخشها بطور همزمان صورت پذیرد.

کلید تحریک و آغاز همکاری پویا در داخل سازمان باز، گروه خود - سازمانده است. روش شناسی انقلاب، ناپایدار کردن رژیم موجود و همزمان هدایت مردم توسط انقلابیون در جهتی جدید می باشد (۲۷) به همین ترتیب، در توسعه و ایجاد یک استراتژی یا یک فعالیت اقتصادی جدید، رایج ترین فرایند ایجاد اطلاعات، فرآیند ایجاد یک گروه خودسازمانده با توانایی تشکیل نظم مربوط به خود و رشد دادن آن بصورت پیکر سازمان یافته در داخل سازمان است، که گروه کم کم کل سازمان را تغییر شکل خواهد داد. از آنجا که شیوه تعیین شرایط اولیه خود - سازماندهی، تأثیر زیادی بر تشکیل نظم بعدی خواهد داشت، مدیریت عالی باید توجه دقیقی به تعیین مراحل بطور اعم و نحوه گزینش رهبر و افراد گروه و نحوه حمایت از فرایندهای بعدی فعالیتهای گروهی بنماید. مدیریت عالی باید بعنوان کاتالیست

این قبیل ایجاد اطلاعات اساساً القایی و کل گرایانه خواهد بود. دانشی که غالباً مبنای ایجاد اطلاعات قرار می گیرد دانش ناگفته است، یا آنچه مایکل یولانی آن را دانش ناگفته می نامد یعنی نه تنها دانش نحوی بیان شده شفاهی که قابل ثبت است، بلکه دانش اشراقی که نمی توان آن را کاملاً به کلمات بطور مکتوب بیان نمود (۲۵). عناصر اساسی دانش اشراقی و ناگفته آفرینش آموزش یا شناخت نو و نادانسته - در جریان ایجاد اطلاعات که به نوآوری منجر می گردد اهمیت خاصی دارد. در عین اینکه اهمیت عمل و دانش به رسمیت شناخته شده، باید به اهمیت دانش اشراقی و ناگفته که بویژه دارای مشخصه و درک درونی حاصل از اعمال قبلی باشد تأکید کرد. خصیصه این نوع روش شناسی، گسترش مداوم زیر ساختار و رویکرد بازگشت به خود می باشد که مفهوم آن، تغییر مداوم صورت مسائلی است که فرد با آنها مواجه است (۲۶).

پدیده همکاری پویا برای حل کردن مغایرت ها

سومین فرآیند ایجاد اطلاعات، تحریک همکاری پویای درون سازمان برای حل مسائل است. وقتی نوسان سبب می شود که کارکنان نقطه نظرات خود را عوض کنند و انواع مختلفی اطلاعات معنایی ایجاد گردد می بایست همکاری پویایی در کل سازمان صورت پذیرد، تا بهترین

می شود. رئیس هیات مدیره ابه سون، سوسومو آیزاوا می گوید: «سیاست ما این است که به مهندسان دو نوع شغل مختلف بدهیم. برای مثال ممکن است مهندسی ۷۰ درصد تلاش خود را صرف طراحی، شغل اصلی خود بکنند، و ۳۰ درصد صرف بازاریابی، شغل فرعی. ما سعی می کنیم یک مهندس چند کارکردی پرورش دهیم. این رویکرد، در حوزه چند انتظامی «مکاترونیک» - یعنی مکانیک و الکترونیک اهمیت اساسی دارد.

بازگماردن سمبولیک افراد به دپارتمانهای استراتژیک (افراد کلیدی یا «جابه جایی دسته جمعی») را می توان برای آموزش ارتقای شناخت کارکنان به کار برد. بزرگترین مسأله در فرایند خود نوسازی در شرکتهای ژاپنی که طبق قاعده تحرک نیروی انسانی کم می باشد، این است که دوایر، تمایلی به دادن افراد خود برای ایجاد و توسعه محصولات جدید و فعالیت های تازه ندارند. ولی شرکتهایی که در خود نوسازی موفق بوده اند، بدون استثناء، در لحظات بحرانی از بازگماری کارکنان سود جسته اند. انتقال افراد بین بخش ها به رهبری مستحکم مدیریت عالی نیاز دارد.

رهبری مستحکم مدیریت عالی، توسط ایفای نقش یک «حامی استراتژیک»، عملی می گردد، که در این ایفای نقش، رهبر، ایجاد کنندگان اطلاعات را مورد حمایت پرورش و پشتیبانی قرار می دهد. به علت اینکه یک فرد یا گروه خودسازمانده، که ایجاد اطلاعات می کند، می بایست پیروزیهای بدست آورد و از فرایندهای

هدایت عمل نماید، و سعی نکند که عامل کنترل کننده باشد. یک گروه خودسازمانده، نظم موجود را مانند افراد بدوی بر هم زده و به شیوه بازی را گبی عمل می کند. یعنی بازی آزادانه، پاسکاری و شوت ها کمک می کند تا دانش و عمل یکی شوند (۲۸) در یک تیم خود - سازمانده اعضا در جهت ایجاد اطلاعات با یکدیگر رقابت می کنند، بنابراین اطلاعات مبنای ایجاد اقتدار، بین اعضا قرین می گردد.

برای تحرک بخشیدن در سطح وسیع به فرایند تغییر در شرکت، مفاهیم جدیدی باید به کل سازمان تراوش کند که توسط چنین تیمی ایجاد می شود، و نقش تیم خود سازمانده یک نقش اهرمی خواهد بود. تطور سریع فقط از طریق استفاده مؤثر از یک مکانیسم زنجیره ای خودجوش امکان پذیر است برای وقوع این امر، نیروهای کاری گسترده و یا تیم های پروژه برای آغاز یک مبارزه در راستای سهم شدن درک و عمل بین بخشها و دوایر سبب تسریع در تطور می گردد. تحت این مکانیسم، توسعه، تولید و فروش ادغام و ترکیب شده و همکاری پویا در یک سازمان را ارتقاء می دهند (۲۹) رقابت داخلی به مثابه یک توسعه موازی همچنین سبب ایجاد ارتقای همکاری پویا از جنبه جلب افراد به تیم برنده می شود.

در ایجاد همکاری پویا، مهندسان چند کار کردی، نقش ادغام کننده اطلاعات را بازی می کنند یک طریقه جالب برای ارتقای ادغام اطلاعات، در شرکت ابه سون عمل می شود، که در آنجا به هر مهندس دو مسؤلیت کار کردی واگذار

۱۹۸۱ در هوندا پیاده شد، بعداً توسط شعبات دیگر هوندا پذیرفته شد. یک سازمان متطور باید سازمانی باشد که به آموزش مداوم پردازد.

همزمان باید نتایج فعالیت‌های ایجاد اطلاعات توسط پیکره سازمان ارزیابی شده و نسبت به آنچه که بایستی نگهداری شود و آنچه که باید دور ریخته شود، تصمیم بگیرند. موفقیت یا شکست باید بطور منطقی تحلیل شود بعنوان مثال در هوندا، یک تیم خاص تحلیل می‌کرد که چرا فروشهای طرح سیتی در مدت کوتاهی به شدت بالا رفته. به گفته یکی از اعضای تیم، «طرح سیتی در ابتدا یک موفقیت بود، ولی نباید آن را یک شکست تلقی کرد» این نوع تطوریست ماتیک در مورد به اصطلاح آموزش و عدم آموزش، از نظر استراتژیک خیلی مهم است.

مفاهیم مختلفی که توسط تیم‌های خود - سازمانده ایجاد و ساخته می‌شود، نهایتاً باید به صورت پس‌خورده به ایده‌های استراتژیک شرکت تغذیه شود، تا حوزه‌ها و مأموریت‌های جدید را مجدداً تعیین یا ایجاد کند.

از پردازش اطلاعات تا ایجاد اطلاعات

زمانی هربرت سیمون یک استعارهٔ تکان‌دهنده به کار برده «یک مورچه، وقتی بعنوان یک سیستم رفتاری مورد بررسی قرار گیرد، خیلی ساده است. پیچیدگی ظاهری رفتار آن طی زمان، عمدتاً انعکاس پیچیدگی محیطی است که مورچه

سیاسی متعددی جان به در برد، تا بتواند در سازمان نظر خود را اعمال کند، حامی استراتژیک باید مفهوم ایجاد شده را درک کند، و عواملی را که مانع جریان فرایندهای خلاق می‌شوند به نحوی قاطع از میان بردارد. در «ان. ای. سی»، آتسویوشی اهوچی^{۲۴} بعنوان «موج شکن» در یک پروژه توسعه کامپیوترهای شخصی عمل می‌کرد و علی‌رغم نظرات منفی که از محیط برمی‌خاست، اهوچی قانع شده بود که کامپیوتر شخصی، موج آینده است بنابراین مقررات زیادی را برای پیشرفت آرام این پروژه لغو کرد.

نظم جدید و تجدید ساختار دانش سازمانی

چهارمین فرایند ایجاد اطلاعات، تغییر شکل اطلاعات انباشته به دانش است. سه فرایند ایجاد اطلاعات یاد شده، هدفشان ارتقاء فعال کردن ایجاد اطلاعات است. علاوه بر آنها یک سازمان که پیوسته در حال تطور باشد، یک سازمان در حال آموزش است. سازمان در حال آموزش جریان اطلاعات را به موجودی دانش خود تبدیل می‌کند و همزمان آن را به دوایر دیگر گسترش داده و خودسازماندهی اطلاعات را بطور سیستماتیک برمی‌انگیزد. اطلاعات ایجاد شده از نوسانات فردی، بین تمام اعضای سازمان تقسیم می‌شود و در سطح سازمانی به دانش تبدیل می‌گردد. بعنوان مثال مفهوم «حداکثر انسان حداقل ماشین» که طی یک مرحله اصلاحات بعنوان طرح سیتی در سال

در آن قرار دارد» (۳۱) انسان هم به همین ترتیب باتوجه به سرعت محدود خود در پردازش اطلاعات که هفت بیت (واحد) در یک زمان کوتاه است دچار محدودیت می‌باشد.

از این رو یک راه جدید نگرش به سازمان از این محدودیت شناختی بوجود آمد. نظر این است که شرکت برای تضمین بالاترین کارایی در نیروهای تحلیلی انسان، یک ساختار سازمانی بوجود آورد (که با مشاغل، کارکردهای شغلی و روالها از هم جدا شده باشد) و توسط ساده‌سازی فرایند پردازش اطلاعات در داخل سازمان بر محدودیت‌های فردی غلبه کند. سازمان این چارچوب را در حدی که توانایی‌های پردازش اطلاعات اعضای سازمان محدود باشد نگاه خواهد داشت. سیستم طرح شده، توسط سیمون از نظر شکل با مدل بوروکراتیک که قبلاً توسط ماکس وبر ایجاد شده و با سلسله مراتب و تقسیم کار کامل شده بود تفاوت چندانی ندارد.

تئوری اقتضاء

طبق تئوری اقتضاء، شرکتهایی که بیشتر با محیط تطابق دارند، آنهایی هستند که ساختارهای پردازش اطلاعات را به نحوی برپا کرده‌اند که با حداقل تلاش حداکثر تأثیر را روی بار اطلاعات ایجاد شده توسط محیط و همچنین تصمیم‌گیری می‌گذارند. مبنای این تئوری، اصل «تنوع لازم» به مفهوم سبیرنتیک آن می‌باشد. مفهوم «پردازش اطلاعات»، که توسط سیمون به کار رفت در سطحی دیگر هنوز مؤثر و کارآمد است.

ما این نوع مدل پردازش اطلاعات را مورد چالش قرار می‌دهیم. تا وقتی که کسی این نقطه نظر را داشته باشد که توانایی انسان در پردازش اطلاعات محدود است، نتیجه غیر قابل اجتناب آن منجر به این مدل می‌شود که کارایی پردازش سیستماتیک اطلاعات توسط سلسله مراتب، تقسیم کار، و رویه عملیاتی بدست می‌آید. مدل پردازش اطلاعات نگرشی به جهان است که حول محور اطلاعات نحوی تحول می‌یابد. یکی از ریشه‌های این مدل، بدبینی در مورد توانایی انسان است.

اهمیت اطلاعات معنایی، هرگز در تئوری‌های سازمان و استراتژی شناخته نشد، تا اینکه تئوری فرهنگ سازمانی ظهور کرد. جستجوی اعتلا بعداً سبب توصیف تصویری از سازمانهای زنده و واقعی شده و نقطه نظری را ارائه نمود که رویکردهای تحلیلی قابل درک نیست، اما اصلی نبود که توضیح دهد که به چه دلیل اعتلاء با هشت عامل تشریح شده در کتاب بدست می‌آید (۳۲) استدلال ما بر مبنای این نظر است که «انسانها مطمئناً دارای توانایی ایجاد نظم (اطلاعات) می‌باشند». ما انسان را فقط به عنوان پردازنده اطلاعات در نظر نمی‌گیریم بلکه انسان ایجاد کننده اطلاعات است.

این مقاله در این مورد بحث کرد که جوهره خود سازماندهی، در ایجاد اطلاعات است استدلال شد که به دلیل نیاز به انحلال نظم سازمانی برای خود نوسازی سازمان، تئوری‌های سازمانی مبتنی بر توازن را که تاکنون غالب بوده‌اند نفی می‌کند و مدل خود - سازماندهی را توصیه می‌کند. مدل

تبدیل به دانش می کند. خود - نوسازی بطور غیر قابل برگشت با تجربه ساختار دانش کنونی برای ایجاد مأموریتها و حوزه های جدید برای سازمان، صورت می پذیرد.

در اساس، استراتژی خود نوسازی یک سازمان، در توانایی آن برای اداره انحلال دائمی و ایجاد نظم سازمانی، مستتر است. یک سازمان باید در نظر داشته باشد که چه نوع بی نظمی ایجاد کند، چه موقع، و چگونه یک حرکت خود - سازماندهی را آغاز کند، و از کجا همگرایی داشته باشد و چه زمانی و کجا چه نوع بی نظمی را دوباره ایجاد کند. افراد کلیدی داخل سازمان و افراد عضو تیم خود - سازماندهی، این تصمیمات را می گیرند، و به عنوان یک «ماشه» برای انجام این فرایند مداوم عمل می کنند. اطلاعات توسط این افراد ایجاد می گردد، و فقط پردازش نمی شود تفاوت انسانها و مورچه در همین است.

خود سازماندهی بعنوان یک فرآیند خود سازماندهی از طریق بی نظمی یا نوسان محسوب می شود. شرایط اساسی زیر در فرآیندهای نظم عدم - تعادل وجود دارند:

سازمان شرط عدم تعادل را با ایجاد بی نظمی یا نوسان برقرار نگه می دارد.

یک نوسان خاص بطور انتخابی تقویت شده و با تیم خود - سازماندهی به عنوان هسته مرکزی ایجاد اطلاعات مدنظر قرار می گیرد.

نوسانات بر عناصر همسایه و جانبی یکی بعد از دیگری اثر گذاشته و سبب ایجاد همکاری در سازمان برای رفع مغایرت ها می شود.

نظم جدیدی تشکیل می شود و اطلاعات ایجاد شده و انباشته طی فرایند ایجاد نظم، تبدیل به دانش می شود.

سه فرایند اصلی اولیه سبب ارتقاء و ایجاد اطلاعات می شود، در حالیکه چهارمین اطلاعات را

References

1. Nonaka, "Destruction and Creation of Organizational Orders: A Suggested Paradigm for Self - Organization, "Organizational Science, 20/1(1986), [in - Japanese].
2. E.Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization (New York, NY:Mac millan, 1933).
3. F.J.Roethlisberger and W.J.Dickson, Management and the Worker (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
4. H.A.Simon, Administrative Behavior (New York, NY: Macmillan, 1945).
5. Central to the thinking of the contingency theorist was the concept of "requisite variety." [W. Ashby, An Introduction to Cybernetics (London: Champman & Hall, 1958).] Incontingency theory of organization, the works which most explicitly incorporated the concept of requisite variety are, for example: I.Nonaka, "Organization and Market: Exploratory Study of Centralization vs. Decentralization, "unpublished Ph.D.dissertation, Graduate School of Business Administration, University of California, Berkeley, 1972; I. Nonaka and F.M. Nicosia, "Marketing Management, Its Enviroment and Information Processing: A Problem of Organization Design, "Journal of Business Research, 7/4(1979); J.Galbraith, Designing Complex Organizations (Reading, MA: Addison - Wsley. 1973); and T.Kagono, Organizational Adaptation to Environment (Tokyo: Hakuto Shobo, 1980) [in Japanese].
6. I.Nonaka, T.Kagono, T.Komatsu, A.Okumura, and A.Sakashita, Theories and Methods of Organizational phenomena (Tokyo: Chikura Shobo, 1978), [in Japanese], P.452.
7. K.E.Weick, "Substitute for corporate Strategy, "in D.J.Teece,

- ed., **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal** (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987).
8. **J.G.March and J.P.Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations** (Bergen, Norway: Universitesforlaget, 1976).
 9. **I.Prigogine and I.Stengers, Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature** (Toronto: Bantam Books, 1984).
 10. **H.Shimizu, Rethinking About Life** (Tokyo: Chuo Kouron, 1978), [in Japanese].
 11. **The form and structure of the order through fluctuation are determined in the following manner. In a completely natural case, no prediction is possible because the form depends on the coincidental fluctuation or minute differences in initial conditions. But the probability of order formation by coincidence is so low that this formation of order does not apply to biological self - organizing systems. At least, self - organization with an autonomous objective continues to maintain a definite order or function while reacting to fluctuation selectively with the change in the environment. Therefore, even when transforming entropy from an unstable state to a non - equilibrium order, a self - organizing unit, such and a corporation, does not sway with a coincidental fluctuation. Instead, it catalyzes part of the information from the environment with the fluctuation of a component element within the organization, amplifies a certain fluctuation selectively, and forms a new structural and cognitive order.**
 12. **I.Nonaka, "Toward a Self - Organization Paradigm: Managing the Creation of Information, "Working Paper, Institute of Business Research, Hitotsubashi University. August 1985.**

13. I.Nonaka, **Corporate Evolution Managing Organizational Information Creation** (Tokyo: Japan Economic Journal, Inc., 1985), [in Japanese].
14. E.Jantsch, **The Self – Organizing Universe** (Oxford: Pergamon Press, 1980). P. 40.
15. These observations are based on the intensive case studies in T.Kagono. I. Nonaka, K. Sakalbara, and A.Okumura, **Strategic vs. Evolutionary Management: A.U.S. Japan Comparison of Strategy and Organization** (Amsterdam: North – Holland, 1985): and H. Takeuchi, K. Sakakibara, T.Kagono, A. Okumura, and I.Nonaka, **Managing Self – Renewal of the Firm** (Tokyo: Chuo Kouron, 1986), [in Japanese].
16. E.M.Eisenberg, "Ambiguities as Strategy in Organizational Communication." **Communication Monographs**. 51 (September 1984).
17. For the creative role of metaphor, see M.Black, **Models and Metaphors** (Ithaca. NY: Cornell University Press 1962).
18. March and Olsen, op. cit.
19. Sahal, **Patterns of Technological Innovation** (New York, NY: Addison – Wesley, 1981).
20. T.J.Peters and R.H. Waterman, **In Search of Excellence** (New York, NY: Harper & Row, 1982).
21. C.Argyris, **Strategy, Change and Defensive Routines** (New York. NY: Pitman, 1986).
22. G.Bateson, **Mind and Nature** (New York, NY: E.P. Dutton, 1979).
23. R.Burgelman, "A Process Model of Internal Corporate Venturing in Diversified Major Firms," **Administrative Science Quarterly**, 8 (1983).

24. Weick, op. cit.
25. M.Polanyi, *The Tacit Dimension* (London: Routledge & Kegan Paul, 1966).
26. Jantsch, op. eit.
27. R.Haken, *the Science of Structure: Synergetics* (New York, NY: Van Nostrand Reinhold, 1984).
28. H.Takeuchi and I.Nonaka, "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review* (January/February 1986).
29. K.Imai. I.Nonaka, and H.Takeuchi, "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn, "in K. Clark et al., eds., *The Uneasy Alliance* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1985).
30. I. Nonaka and J.K. Johansson. "Japanese Management: What About the Hard Skills?" *The Application of Organizational Learning Theory to Japanese and American Management*, "Journal of International business Studies. 17/3 (1986).
31. H.A. Simon, *the Sciences of the Artificial* (Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1969), P.24.
32. Peters and Waterman, op. cit.