

مخروط سازمانی

ترجمه و تلخیص: محمدرضا زالی

منبع: MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR / 1996

مقدمه

اغلب تصور اینکه چگونه تمام اصطلاحات، مفاهیم و مراحل مورد استفاده در ادبیات مدیریت به هم دیگر مرتبط بوده و تاثیر دارند، مشکل است. بوگلینپالم (BO GYLLENPALM) سوئدی، مشاور مدیریت طراح مدل مخروط سازمانی (THE ORGANIZATIONAL CONE) است که در این مقاله تشریح خواهد شد. بر این باوریم که مخروط سازمانی تلاش جدید مهمی برای درک روابط سازمانی است.

چشم انداز موفقیت (VISION)

تمام سازمانهای تجاری و یا نظایر آن حاصل اندیشه یک شخص است. بسیاری از افراد برای شروع کار دارای ایده و فکر هستند اما تعداد کمی از این ایده‌ها با موفقیت همراه است. غالباً، ایده با یک تمایل مبهم به انجام چیزی که ذهن را مشغول کرده است، آغاز می‌شود. برای موفق شدن، این ایده باید به شدت در جهت رسیدن به نقطه‌ای که دقیقاً قابل دستیابی نیست اما واقعاً می‌خواهیم به آن برسیم، رشد کند. چنین ایده‌ای



مشترک جواب سوال؛ «ما چه چیزی می‌خواهیم ایجاد کنیم» است. چشم‌اندازهای مشترک، تصاویری هستند که افراد کل سازمان دارند. این چشم‌اندازهای مشترک یک روحیه جمعی ایجاد می‌کنند که به کل سازمان سرایت می‌کند و به فعالیت‌های متنوع آن انسجام می‌بخشد.

انرژی خلاق یا آنچه که پتتر سنگه آن را تنش خلاق (CREATIVE TENSION) می‌نامد، از تصور روشن جایی که می‌خواهیم به آن برسیم یعنی چشم‌انداز موفقیت خویش، و بیان واقعیت مربوط به جایی که در آن قرار داریم یعنی واقعیت موجود (CURRENT REALITY) نشانی می‌شود. انرژی طبیعی برای تغییر واقعیت (موجود) ناشی از داشتن تصویری از آنچه که ممکن است برای افراد خیلی مهم باشد (از آنچه که باید باشد) تا آنچه که هست، می‌باشد. این بحث در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

چشم‌انداز موفقیت
با نتایج مطلوب
انرژی خلاق
واقعیت موجود
درک شده

شکل شماره (۱): انرژی خلاق

چشم‌انداز مشترک از چشم‌اندازهای فردی ظاهر می‌شود. اگر بسیاری از افراد چشم‌اندازهای فردی داشته باشند که با بخشی از چشم‌اندازهای دیگران تداخل پیدا کند، در این صورت چشم‌انداز موفقیت مشترک ایجاد خواهد شد بطوری که برایشان جذاب و مهیج خواهد بود. بسیاری از ما پیش از آنکه کاری را انجام دهیم، از خودمان می‌پرسیم؛ «این کار چقدر برایم ارزش دارد؟» اگر جواب مثبت باشد، انرژی‌مان را برای انجام آن کار صرف خواهیم کرد.

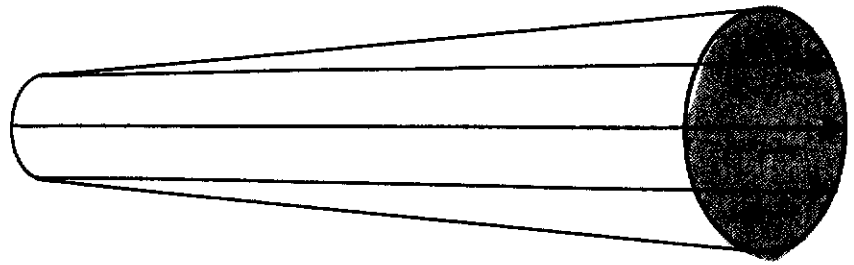
انرژی

برای حرکت به سوی آینده مطلوب نیاز به انرژی داریم. بدون انرژی هیچ حرکتی امکان‌پذیر نخواهد بود. برای ایجاد انرژی می‌توان از دو نوع سوخت استفاده کرد؛ منفی و مثبت. انرژی منفی هنگامی ایجاد می‌شود که شخص احساس تهدید بکند، بترسد، یا بعضی از انواع دردهای فیزیکی و روحی را تجربه کند. این نوع انرژی به‌اندازه‌ای که احساس تهدید یا درد می‌کنیم، گسترش می‌یابد. این نوع «سوخت منفی» اغلب در تلاش‌های تغییر سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

«انرژی مثبت» هنگامی ایجاد می‌شود که افراد بتوانند در ذهن‌شان چیزهایی را که برایشان

انرژی خلاق ایجاد می‌کند، به‌طوری که اگر به‌اندازه کافی قوی باشد، ما را به اقدام وامی‌دارد. این ایده که یک تصور منحصر به فرد از آینده است، چشم‌انداز موفقیت خوانده می‌شود. برای تبدیل این چشم‌انداز موفقیت به نتایج، رهبر به کمک و همکاری دیگران نیاز دارد. چشم‌انداز موفقیت دارای این ویژگی است که افراد در آن امکان تحقق امیدها و آمال خود را می‌بینند. تصورات ذهنی که بایستی در اذهان پیروان ایجاد شود، شبیه تصورات ذهنی رهبر است، اما اختلاف‌های جزئی نیز وجود خواهد داشت. پتتر سنگه (PETER SENGE) در این زمینه می‌نویسد: «چشم‌انداز موفقیت مشترک یک ایده نیست. بینش بلکه شاید ملهم از یک ایده باشد، اما فراتر از آن است - البته به شرط آنکه به‌اندازه کافی حمایت و پشتیبانی بیش از یک فرد را بدست آورده باشد - بنابراین یک چیز انتزاعی بلندمدت نیست...»

چشم‌انداز موفقیت مشترک به همان اندازه نیروی علاقه و عشق در آدمی، قوی و قدرتمند است. در ساده‌ترین سطح چشم‌انداز موفقیت

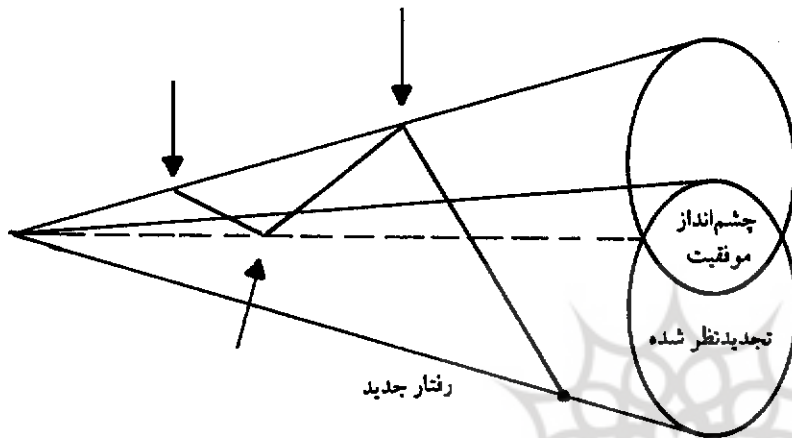


نمودار شماره (۲) چشم‌انداز موفقیت یا نتایج مطلوب

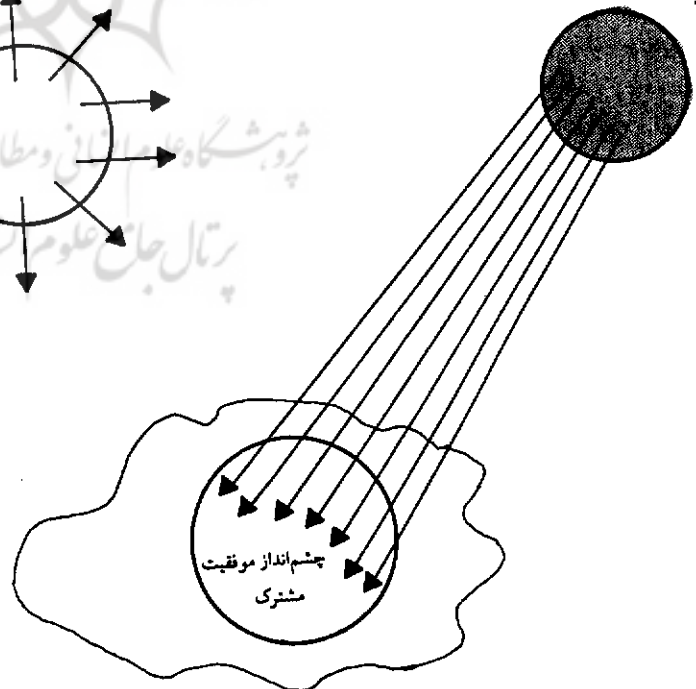
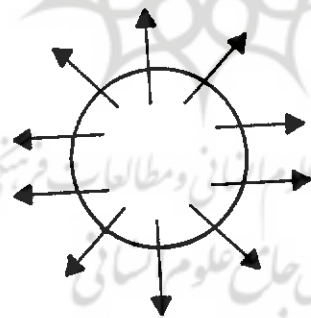
واقعاً جذاب و مهیج هستند، تصور کنند. این نوع انرژی در افراد برای انجام هر آنچه که می‌خواهند برسند، تعهد ایجاد می‌کند.

ایجاد تیم با عملکرد بالا (HIGH PERFORMANCE TEAM) مستلزم آن است که هر یک از افراد در چشم‌انداز موفقیت چیزی ببینند که برایشان کاملاً جذاب و جالب باشد. ادراکات افراد از چشم‌انداز موفقیت ممکن است دقیقاً یکسان نباشد. اگر چشم‌اندازهای موفقیت در یکدیگر تداخل داشته باشند «بردارهای انرژی» (ENERGY VECTORS) تشکیل یک بردار می‌دهند (شکل شماره ۲).

در شکل شماره (۳)، انرژی حاصل از تیم، در سمت چپ متمرکز نبوده و هیچ‌گونه چشم‌انداز موفقیت مشترکی وجود ندارد. اما در سمت راست، انرژی حاصل از تیم متمرکز بوده و می‌تواند چشم‌انداز مشترکی مانند یک نورافکن ایجاد کند.



شکل شماره (۲) چشم‌انداز موفقیت تجدید نظر شده



شکل شماره (۳) انرژی متمرکز و نامتمرکز

اگر تاکید و تمرکز روشن باشد و چشم‌انداز موفقیت ایجاد شود، افراد به سازمان متعهد گشته و آنچه را که باید انجام دهند را تشخیص داده و بدون نیاز به مدیران، تصمیمات مربوطه را اتخاذ خواهند کرد. این افراد می‌توانند انرژی و خلاقیت‌شان را به‌طور کامل در جهت دستیابی به نتایج مطلوب بکار گیرند.

متمرکز و هدایت کردن انرژی

رهبران بایستی مطمئن شوند که مخروط

متمرکز بوده و خوب تعریف شده است. اگر شخصی خارج از مخروط عمل کند، رهبر بایستی چرایی آنرا بیابد. این امر شاید به این دلیل باشد که شخصی به وجود تغییر در محیط از قبیل تکنولوژی نوین یا رقابت جدید پی برده است. در این صورت سازمان ممکن است انرژی خود را به منظور حفظ (مزیت) رقابتی مجدداً تنظیم کند. در شکل (۴) یک شخصی فراتر از مخروط عمل می‌کند و سایر اعضا را متقاعد می‌سازد که یک نوع تنظیم مجدد در جهت فقط منافع سازمان باید صورت گیرد.

از هم پاشیدن مخروط، موقعیت احتمالی آینده (سازمان) را نشان داده و احتمالات متعددی را ارائه می‌کند و مکانی برای ایده‌های نوین خلاق خواهد بود. ایجاد تیم با عملکرد بالا مستلزم آن است که انرژی تیم متمرکز بوده و در جهت دستیابی به هدف اصلی تیم هدایت و رهنمون گردد.

ماموریت و اهداف بلندمدت و صاحبان منافع

هنگامی که سازمان کوچک است یا تازه شروع به کار کرده است، تاکید و تمرکز معمولاً روشن بوده و عموماً توسط صاحبان منافع شکل می‌گیرد. اینها کسانی هستند که می‌خواهند بخشی از چشم‌انداز موفقیت سازمانی باشند یا بر آن تاثیر بگذارند آنها به روشنی درمی‌یابند که عضویت در سازمان منافع برایشان دارد.

به‌منظور کمک به افرادی که این مزایا را می‌بینند، مدیریت مالی (سازمان) نیاز به تعریف اهداف اساسی یا ماموریت سازمان دارد. ماموریت سازمان پایه و اساس تعیین اولویت‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌ها می‌باشد. مدیریت عالی بایستی یک معنی و مفهوم خیلی عمیق برای صاحبان منافع ارائه کند، معنایی که سبب انرژی و تعهد به تلاش جهت عملکرد بالا گردد. به‌منظور اخذ تعهد و عمل، نیاز به ایجاد یک چشم‌انداز موفقیت احساسی و عاطفی قوی یا مطلوب جهت جزئی از سازمان شدن، دارید.

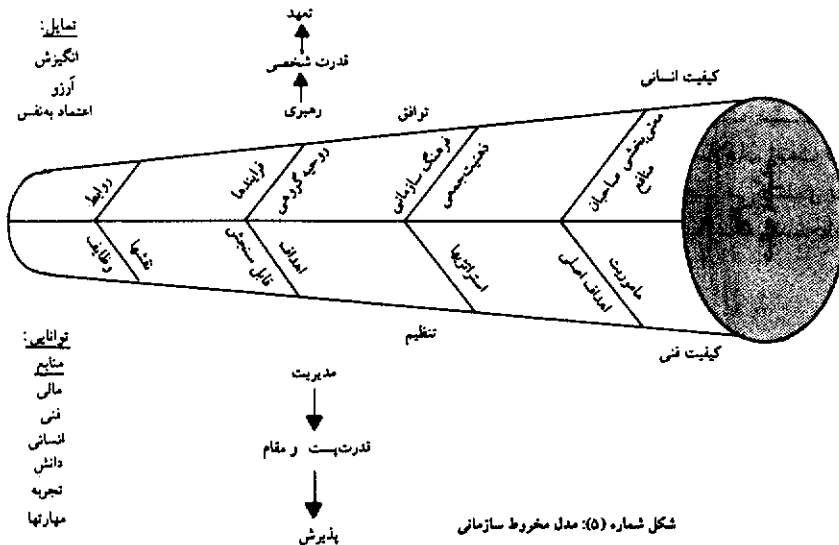
استراتژی و فرهنگ

چشم‌اندازهای موفقیت و ماموریتها به‌تنهایی برای ایجاد عملکرد بالا کافی نیستند. درمورد چگونگی تحصیل آنها، تصمیمات استراتژیک موردنیاز باید اتخاذ شود. این تصمیمات یا انتخابها بایستی به‌وسیله کسانی که آنها را اجرا خواهندکرد، تفسیر شود. بسیاری از نویسندگان بر این امر توافق دارند که تعبیر و تفسیر تحت‌تاثیر فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ، مجموعه‌ای از ادراکات مهم (غالباً نانوشته) است که افراد یک جامعه یا سازمان به‌طور مشترک دارند. فرهنگ شامل باورها، ارزشها و هنجارهای اساسی است.

اهمیت ارزشهای اساسی در نشان دادن این نکته است که از چه چیزی در سازمان تقدیر به‌عمل می‌آید و چه چیزی موردتایید است.

هنجار می‌تواند به عنوان «قاعده» برای رفتار شناخته شود. هنجارها به‌وسیله اینکه چگونه ارزشهای اساسی تفسیر شده و پیروی گردند، ایجاد می‌شوند. هنجار می‌تواند منفی یا مثبت باشد. هنجارهای منفی می‌توانند احساسات و عواطف منفی ایجاد کنند که اغلب مانع خلاقیت و رشد هستند. هنجارهای مثبت احساسات و عواطف مثبتی ایجاد می‌کنند که در انجام وظایف پیشرفت افراد موثر هستند.



شکل شماره (۵): مدل مخروط سازمانی

فرهنگ سازمانی موجود، حاصل تصمیمات اجرایشده و روی داده‌هایی است که شیوه فکر و عمل سازمان را شکل می‌دهند. اگر فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های جدید را حمایت نکند، در بسیاری از مواقع هرگز استراتژیها اجرا نخواهندشد.

اهداف، فرایندها و روحیه گروهی

اهداف: پس از اینکه استراتژی‌ها طراحی می‌شوند، باید از اهداف عملیاتی مجزا و تفکیک شوند. این کار در سطح گروه انجام می‌شود. اگر تیمی هدف روشن، معین و قابل سنجش نداشته باشد، به‌کارگیری اثربخش انرژی توسط اعضای‌شان مشکل می‌شود. برای رسیدن به اهداف و عملکرد بالا، افراد نیاز به درک مشترک، و پذیرش نقاط قوت و ضعف یکدیگر، ارزشها و هنجارهای مشترک دارند؛ ما این درک و پذیرش مشترک را «روحیه تیمی» (TEAM SPIRIT) می‌نامیم.

فرایندها: برای ایجاد تیم با عملکرد بالا، مدیریت بایستی رویه‌ها و فرایندهای کاری را تعیین کند به‌گونه‌ای که مورد توافق اعضای گروه باشند. برای دستیابی به اهداف و توانمندسازی تیم درجهت عملکرد بالا، رهبر تیم بایستی به ایجاد آنچه که «رفتار کاری مولد» (PRODUCTIVE WORKSPACE) کمک کند. «رفتار کاری» به‌وسیله فرهنگ و مجموعه ارتباطات داخلی و رویه‌های نانوشته که رفتار را سازماندهی می‌کنند، تعریف می‌شود.

روحیه تیمی: «رفتار کاری مولد» به ایجاد روحیه تیمی خوب و انرژی کمک می‌کند. روحیه تیم برنده تحت‌تاثیر عواملی از قبیل تفکر بینشی،

نقش، وظایف، و روابط

یک وظیفه هرگز به‌تنهایی انجام نمی‌شود. به‌منظور دستیابی به عملکرد بالا و کسب استاندارد کیفی سطح بالا، تمام وظایف بایستی با سایر وظایفی که انجام می‌گیرد مرتبط باشد. یک راه‌حل برای این منظور، بکارگیری نقش‌های مختلفی است که اغلب افراد ایفا می‌کنند و مشاغل متعددی که آنها در سازمان برعهده می‌گیرند. در بسیاری از سازمانها، همیشه بازیهای قدرت و سیاسی وجود دارد، برای اثربخش شدن، مدیر بایستی از این فرایندها آگاه بوده و قادر به هدایت و رهبری آنها باشد.

مدل مخروط سازمانی

در این مقاله، اصطلاحات و ایده‌های زیادی را که در ادبیات مدیریت وجود دارند، بحث کردیم - مدل مخروط سازمانی (شکل شماره ۵) به‌عنوان یک روش که این اصطلاحات و ایده‌ها را با یکدیگر ترکیب می‌کند، برای کمک به سازمانها جهت دستیابی به عملکرد بالا طراحی

شده است.

مدیریت - قدرت پست و مقام - پذیرش
بخش پایین مخروط به شکل‌گیری ماموریت، تعیین اهداف اصلی سازمان یا تیم، تصمیم‌گیریهای استراتژیک، هدف‌گذاری و تعیین وظایفی که باید انجام گیرد، مربوط می‌شود. مدیریت مسئولیت دارد تضمین کند که سازمان جهت دستیابی به عملکرد بالا به اندازه کافی دارای توان، تسهیلات فنی، منابع انسانی و مالی موردنیاز است.

رهبری - قدرت شخصی - تعهد

بخش بالایی مخروط با تمایل به دستیابی به نتایج مشترک سروکار دارد؛ به‌منظور نفوذ در عوامل تمایل به رهبری نیاز داریم. برای نفوذ موفقیت‌آمیز در افراد و افزایش سطح آمادگی آنها به قدرت شخصی نیاز دارید. رهبری جهت اخذ تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمانی ضروری است.

برای ایجاد موفقیت‌آمیز عملکرد سطح بالا نیاز به مدیریت و رهبری قوی دارید. کسانی که بتوانند بر رفتارها، هنجارها، ارزشها، و تمایلات کل سازمان برای دستیابی به عملکرد بالا، نفوذ کنند. بهترین موفقیت هنگامی ایجاد می‌شود که همان شخص نقش هر دو این وظایف (مدیریت و رهبری) را به‌طور کامل ایفا می‌کند.
هماهنگی و توافقت (ALIGNMENT AND ATTUNEMENT)

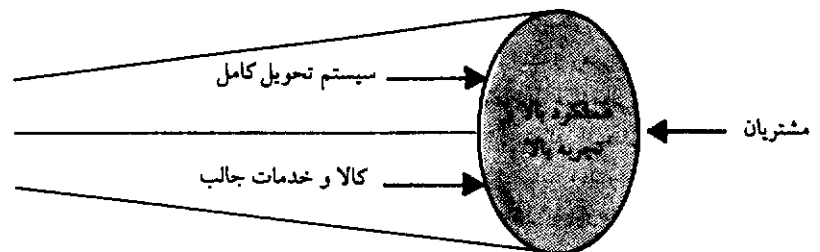
بخش پایین مخروط - ماموریت یا اهداف اصلی، استراتژیها، اهداف کوتاه‌مدت، وظایف و نقشها، بایستی به سوی چشم‌انداز موفقیت یا عملکرد نهایی سازماندهی رهنمون گردند. این عوامل هر چقدر با بینش و اهداف سازمانی هماهنگ‌تر باشند، احتمال دستیابی به عملکرد بالا بیشتر خواهد بود. اما هماهنگی و تنظیم به‌تنهایی برای ایجاد عملکرد بالا کافی نیست.

- یک کارشناس سوئدی، طراح مدل مخروط سازمانی است.
- چشم‌اندازهای موفقیت مشترک، تصاویر ذهنی کارکنان سازمان است که یک روحیه جمعی ایجاد می‌کنند و به فعالیت‌های متنوع سازمان انسجام می‌بخشد.

روابط، روحیه تیمی، فرهنگ و صاحبان منافع بایستی نسبت به وظایف، اهداف کوتاه‌مدت، استراتژیها، ماموریت یا اهداف اصلی (سازمان) توافق داشته باشند.

برای سازمانی که حفظ حیات، ضروری و رقابتی است، بایستی دائماً به یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید تمایل داشته باشد. ارتباطات باز و مستقیم و بازخورد، شرایط لازم برای ایجاد تغییر هستند. مدیران علاوه بر ایجاد روحیه تیمی خوب، نیاز دارند که به ایجاد هماهنگی و توافق در زمینه فرایندهای کاری موردعمل و توسعه‌یافته توسط تیم‌های مختلف، توجه کنند. رهبری بر چگونگی ایجاد انرژی تاثیر می‌گذارد و باعث روشن شدن مسیر می‌شود. مثلث سحرآمیز (THE MAGIC TRIANGLE) برای ایجاد یک سازمان موفق با عملکرد بالا، به سه بخش اساسی نیاز دارید؛ محصول یا خدمات خوب و جالب، سیستم تحویل کامل (AN EXCELLENT DELIVERY SYSTEM) و مشتریان (شکل شماره ۶).

قدم اول پیدا کردن مشتری است. تمرکز و توجه بر مشتری یکی از حوزه‌های ضروری برای جامعه پر از تغییرات و تحولات سریع امروزی است. شما بایستی بدانید که مشتریان‌تان چه کسانی هستند، چگونه جذب می‌شوند، و چگونه توجه‌شان را به هر آنچه که ارائه می‌کنید، جلب می‌کنند. «لحظه حیاتی» (MOMENT OF



شکل شماره (۶) مثلث سحرآمیز

(TRUTH) هنگامی ایجاد می‌شود که اجزا سه گانه مذکور به‌طور تعاملی تامین و آغاز شود. اگر تعامل مثبت ایجاد گردد، احتمال برخورداری از عملکرد بالا بیشتر خواهد بود.

اجازه بدهید به مدل مخروط سازمانی (شکل شماره ۵) برگردیم. کیفیت فنی، مسئولیت مدیریت است. کیفیت انسانی از طریق رهبری حاصل می‌شود یعنی به کمک قدرت شخصی ایجاد می‌گردد. رهبری عامل کلیدی است. بنابراین به‌منظور ایجاد عملکرد بالا به برخورداری از هر دو قدرت شخصی و پست و مقام، و نیز تمایل به استفاده از قدرت هنگام ضرورت جهت دستیابی به اهداف، نیاز دارید.

نتیجه‌گیری

این مقاله، بعضی از ایده‌هایی را که در ایجاد سازمان با عملکرد بالا می‌توانند موثر باشند، مطرح کرد. به‌منظور ایجاد و هدایت انرژی و نیز برپائی سازمان با عملکرد بالا، مدیر بایستی موارد زیر را انجام دهد:

۱ - به تنهایی یا به کمک تیم، هدف اصلی یا ماموریت سازمان را تعیین کرده و مشتاقانه آن را برای ایجاد یک چشم‌انداز موفقیت مشترک که مفهومی (یکسان) را برای صاحبان منافع مختلف ارائه می‌کند، تبیین کنید.

۲ - تصمیمات یا گزینه‌های استراتژیک را، به‌منظور ایجاد احتمال دستیابی به عملکرد بالا، از طریق اطمینان یافتن از وجود منابع مالی، فنی و نیروی انسانی لازم، اتخاذ کنید.

۳ - اهداف عملکردی چالشی و سدشکنی را تنظیم کرده و انتظارات روشنی را ابلاغ کنید و نیز تقاضاهایی که از خود و دیگران دارید، به‌طور دقیق تعیین کنید.

۴ - چارچوب فکری جمعی، منسجم، بهره‌ور یا الگوهای ذهنی مثبت ایجاد و فعال کنید.

۵ - اخلاقیات عملکرد قوی را، از طریق ایجاد رویه‌ها و فرایندهای کاری منظم و تمایل به استفاده از هر دو قدرت شخصی و پست و مقام در هنگامی که جهت اطمینان یافتن از پیروزی اجرای رویه‌ها و فرایندهای کاری ضرورت دارد، ایجاد کنید.

۶ - نقش‌های روشنی را تعریف و وظایف را تفویض کرده و آنها را حمایت کنید، و کاملاً برای کمک به اعضای تیم جهت رشد و پیشرفت از طریق بازخورد درست و مستقیم، توجه داشته باشید. □