

شبکه‌های اجتماعی و ضرورت نوگرایی مدیران

نوشته : دیوید کراکهارت^(۱)

برگردان : دکتر غلامعلی سرمد

استینک کام^(۲) در قطعه کلاسیک خود درباره نظریه جامعه (۱۹۶۵) اظهار می‌دارد که با توجه به «ساخت اجتماعی»^(۳) حاکم بر جامعه می‌توان با سازمانهای آن بهتر آشنا شد. منظور وی از «ساخت اجتماعی» مجموعه گسترده‌ای از متغیرهای اجتماعی است که با گذشت زمان نسبتاً ثابت می‌ماند و در حیات سازمان تأثیر می‌گذارد. وی در ضمن مرور دوباره بر این مجموعه گسترده شرایط اجتماعی به این نتیجه رسیده بود که ممکن است سازمانهای جوان یا جدیدالتأسیس در مقایسه با سازمانهای قدیمی‌تر پیش از آنکه به مرحله تکامل برسند، از بین بروند. این سخن مخصوصاً در مورد سازمانهایی که باید «شکل» جدید داشته باشند، یابره روش تازه‌ای سازماندهی شوند، صادق است. استینک کام برای این «ضرورت نوگرایی» چهار دلیل ذکر می‌کند (۱۹۶۵، صص ۱۴۸ تا ۱۴۹):

- | | |
|---|--|
| <p>۱- «سازمانهای جدید ... به</p> <p>۲- فرآیند ابداع و طراحی</p> <p>نقشهای جدید «تقریباً گران تمام</p> <p>می‌شود، با میزانی از اضطراب</p> <p>همراه است، باعث بروز تعارض و</p> <p>تضاد می‌شود و در کوتاه مدت</p> <p>سودمند نیست.» به این دلیل،</p> <p>یادگیری یادشده پیامدهای جانبی</p> <p>چندی دارد که به خودی خود برای</p> <p>سازمانهای جدید هزینه دربردارند.</p> <p>این اثرات یا پیامدهای جانبی را</p> <p>می‌توان مشکلات فرآیند نامید.</p> <p>۳- «سازمانهای جدید</p> <p>می‌بایست بی‌اندازه به مناسبات</p> <p>اجتماعی با بیگانگان متکی باشند»</p> <p>مخصوصاً بنظر استینک کام عنصر</p> | <p>تعیین کننده «اعتماد» در این</p> <p>مناسبات بسیار دیر تحقق</p> <p>پیدامی‌کند، زیرا تاریخچه</p> <p>ارتباطات انسانها طولانی نیست و</p> <p>در نتیجه نمی‌توانند پیش بینی کنند</p> <p>که دیگران در پاسخ به شرایط یا</p> <p>اطلاعات مفروض چه واکنشهایی</p> <p>خواهند داشت (کراکهارت ۱۹۹۴).</p> <p>به این ترتیب، می‌توان گفت که</p> <p>سازمانهای جدید در مقایسه با</p> <p>سازمانهای قدیمی با مشکل اعتماد</p> <p>مواجه هستند.</p> <p>۴- قسمت اعظم کارهای یک</p> <p>سازمان، اعم از داده‌هایی که از</p> <p>منابع تأمین کننده تهیه می‌کند یا</p> <p>بازده‌هایی که در اختیار مشتریان</p> |
|---|--|

1- David Krackhardt

2. Stinchcombe

3. Social structure

قرار می‌دهد، در محدوده سازمان از مجراهای ارتباطی کاملاً مشخص می‌گذرد. تا حدودی نیز امکانات تکرار فعالیت توسط مشتریان فراهم می‌شود. زیرا با کارهای عمده سازمان آشنایی دارند و می‌دانند که چگونه سفارشها را دریافت کرده، انجام دهند. به همین دلیل، می‌دانند که سازمان تحت چه شرایطی می‌تواند دقیقاً نیازهایشان را برآورده سازد. آشنایی با شیوه انطباق هر سازمان با نظام گسترده داد و ستدهای سازمانی بی‌تردید از مزایای سازمانهای قدیمی و باتجربه است. از اینرو باید گفت که سازمانهای جدید با مشکل اطلاعات سیستمی سروکار دارند. منظور از اطلاعات سیستمی، اطلاعاتی است که طرز کار سیستمهای پیرامون و نحوه انطباق آنها را با سایر سیستمها آشکار می‌سازد. هرچند استینک کام پدیده‌های یاد شده را در سطح سازمانی به خوبی و روشنی تصویر می‌کند، اما واضح است که می‌توان همین بحث را درباره مدیران نیز مطرح کرد، البته به شرط آنکه مدیریت سازمانهای جدید به آنها واگذار شده باشد. در دنیای امروز سرعت تغییرات فنی (تکنولوژیکی)، سازماندهیهای مداوم و پشت سرهم، کوچک شدن حجم سازمانها و تحرکات مداوم جمعیت موجب شده که این مسئله با حدت و شدت زیادتری خودنمایی کند. مدیران در اغلب مواقع ملاحظه می‌کنند که در قلمرو ناآشنای سازمانهای جدید، یا واحدهای جدید سازمان قدیمی، قرار گرفته‌اند. طبعاً این مدیران از ایفای هر نقش، انتظاراتی دارند، در مشاغل سابق خودشان تجربه‌هایی کسب کرده‌اند که با شرایط جدید صد در صد منطبق نیست و در مجموع انتظارات کارکنان سازمان یا واحدهای جدید از این مدیران نیز با انتظاراتی که کارکنان سابق از آنها داشته‌اند، متفاوت است. آشنایی مدیران با این انتظارات جدید مدتها وقت لازم دارد. به همین دلیل، مدیران با مشکلی به نام یادگیری مواجه هستند. به علاوه در خلال این یادگیری و تغییر و تجربه‌اندوزی احتمال دارد به اضطراب و تعارض و تضاد دچار شوند. فزون بر این، مدیران جدید چون مدتها طول می‌کشد تا

به اعتماد متقابل برسند (کراکهارت، ۱۹۹۴، میر، دیویس و شورمن^(۴)، ۱۹۹۵)، ناچارند مدتی صبر کنند تا بتوانند تغییرات کوچکی را که ایجاد آن مستلزم اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان، همتاها و افراد مافوق اوست (گابارو^(۵)، ۱۹۸۷)، اعمال کنند. ولی احتمالاً اساسیترین مشکل مدیر جدید، فقدان تفاهم درباره طرز کار نظام ارتباطات درون سازمانی است. دقیقاً مانند آنچه در خصوص نظامهای کلان^(۶) مؤسسات صدق می‌کند. این ارتباطات در اغلب مواقع بسیار ظریف است، آشکارا دیده نمی‌شود، اظهار آن رسمی و صریح نیست و حتی به سادگی بوجود آن اعتراف نمی‌کنند. به همین دلیل، آشنایی با ارتباطات برای هر مدیر جدید مسئله‌ساز است. به طور معمول مدیران برجسته می‌توانند این آشناییها را طی چند سال تجربی عملی کسب کنند مشروط بر آنکه مراحل ترقی را پشت سرهم طی کرده باشند بنابراین، کسی که برای نخستین بار مدیر شده باید در این طوفان با احتیاط پارو بزند تا بتواند در پرتو گاه و بیگاه فانوسهای

4- Mayer, Davis, Schoorman

5- Gabarro

6- macro system

دریابید راه خود را چنانچه بخواهید. (۶)
 به این ترتیب، می‌توان گفت که
 مدیران جدید واحدهای سازمان نیز
 با مشکلاتی مشابه فعلی مدیران
 بی‌زمان‌های جدید مواجه هستند.
 به همین دلیل، ادراک‌های فنی و فقهی
 دانش‌های جدید (۷) موفقی‌ترند که
 طرز کار در سازمان جدیدتر
 فراگیرند و به تدریج با آن آشنا
 شوند. (کرکهارت، ۱۹۸۹). قبل از
 اینکه مدیران بتوانند به صورت
 سازمان را تغییر دهند، باید به نکات
 (۸) کلیدی نظیر مواردی همچون

زیوربندیشند؛ زیرا...
 احتمالاً چه کسب‌اتنی...
 تغییرات مواد خواهند بود...
 احتمالاً چه کسب‌اتنی...
 تغییرات مقاومت خواهند کرد...
 احتمالاً چه کسب‌اتنی...
 به چه دلیل از گروه اول یا دوم
 حفظ کسب‌اتنی خواهند کرد...
 (کرکهارت، ۱۹۹۳) آنچه بیان
 شده، صرفاً وضعیت مدیران و
 سازمانها هستند؛ البته بیان دیگری
 اینها تجارت مشغولیت نامی
 است، اما در حال گفتن، این شرف

مدیرانی هستند که سلسله مراتبی
 پیشرفته را پله پله طی کرده‌اند
 (گنابار و، ۱۹۸۷). مهمترین
 مشوالتی که مدیران با آن مواجه
 اند، این است که مدیران چگونه
 می‌توانند با این نکات موید پدیده‌های
 جدید سروکار داشته‌اند. مخصوصاً
 توانایی در درک نشان دهد که
 چگونه مدیران را باید می‌توانند و
 تحلیل‌های و تحلیل‌های شبکه‌های
 اجتماعی برای تحلیل مشکلات
 استفاده کننده از این روش‌ها
 در زمینه‌های مختلف و تلفیق

تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی به عنوان وسیله تشخیص مسائل

تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی
 به این معنی است که مدیران
 جای دیگری به سازمان، منظور
 مشکل شده است در همان سازمان
 ارتقاء می‌دهند یا نگرفته باشند
 معمولاً به این دلیل انتخاب می‌شوند
 که سابقاً در محل مشکلات متوقف
 بوده‌اند، اما این توفیق قبل از هر چیز
 رهون شناخت آنان از شرایط
 کاری بوده است؛ آنها می‌دانسته‌اند
 که روی چه کسانی می‌توانند
 حساب کنند. چه کسانی گروه‌های
 ائتلاف را تشکیل داده‌اند، هرکس
 احتمالاً خواستار رسیدن به چه
 پشت‌پا مقامی است، در کدام

نیروهای سازمانی احتمال برنده
 شدن آنها زیادتر است و کدام
 درگیرها را می‌بایست نادیده
 بگیرند؛ بلکه این‌ها را نیز
 اگر می‌خواهند تغییراتی ایجاد
 آورند، می‌توانستند عده‌ای را که با
 آن موافق خواهند بود، شناسایی
 کنند، مخالفان را بشناسند و راه‌های
 مقابله با گروه اخیر را تعیین نمایند.
 هرچند این عوامل جزء کلیدهای
 توفیق مدیران محسوب می‌شوند،
 اما هنگامی که مدیر برای نخستین
 بار شروع به کار می‌کند، اهمیت
 ویژه‌ای دارند. معمولاً برای

تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی
 به این معنی است که مدیران
 به وقت زیاد نیاز داریم، با این حال،
 اینگونه اطلاعات انگلیسی برای
 مدیرانی که بخواهند فراتر از اداره
 امور به صورت حفظ وضع موجود
 کار کنند، بسیار حیاتی است.
 در این تجزیه و تحلیل شبکه‌های
 اجتماعی نخستین به عنوان یک
 روش برای تحلیل‌های محققان
 سازمانهای علمی مورد استفاده
 قرار گرفت (واسرمن و گالاسی
 کیوتیس، ۱۹۹۴) (۷) کرکهارت و
 براس (۸)، ۱۹۹۴، می‌روشنی (۹)

7- Wasserman and Galas Kiewicz
 8- Brass
 9. Mizruchi
 4- Mayer, Davis, Schoorman
 5- Gabarro
 6- macro system

گالاس لکیوتیس، ۱۹۹۴). هر چند این سواد مندی، تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای مدیران تا حدودی مورد توجه قرار گرفته بود (بیکر، ۱۹۹۴). امیدواریم که طرز استفاده از این روش‌ها و شیوه‌های قدرتی تعیین‌برای تشخیص مشکلات سازمان نوشته‌های انگلیسی در این زمینه را به زبان فارسی ترجمه و بیفتاب

بوده‌اند. مکتب‌نامه، ۱۹۹۴. و برای تشریح قضیه به دو مطالعه موردی اشاره می‌کنیم که طی آن کار بر روی تجزیه و تحلیل شبکه در خطه مسکایک و مشکلاتی که مدیریتی در اشاعه تغییرات سازمانی به شیوه‌های موفقیت‌آمیز به بار می‌آید، مطالعه موردی نخست نشان دهنده

آن است که آشنایی با شبکه اجتماعی چگونه به مدیران کمک می‌کند تا باز یگران مهم سازمان را بشناسند. مورد دوم همین آن است که شبکه اجتماعی و تحلیل آن برای تشخیص مشکل و کسب‌کننده باید آن را حل کنند. تلاش‌ها سودمند است و به ندرت به نیتس

مطالعه موردی نخست: حسابرسی شرکت هالی فاکس

شرکت هالی فاکس (HaliFax) یکی از شرکت‌های بزرگ مقاطعه کاری امریکای دفاعی در ساحل غربی بنواهد اداره ساخت و تولید موتور هواپیما طرح‌های متعددی داشت که لازم بود بر اساس ضوابط حکومت مرتباً مورد بازرسی و حسابرسی قرار گیرد. حسابرسان شرکت ۶۴ نفر بودند که از برنامه‌های حسابرسی عقب افتاده بودند و مدیران رده‌های بالا می‌گفتند که اگر کارهایشان به روز نشود، در مناسبات شرکت با وزارت دفاع مشکلاتی بروز خواهد کرد. حال آنکه بیش از نصفاً قراردادها طی هالی فاکس با وزارت دفاع منعقد می‌شد. در ادامه به نوبت به منظور معمول مدیران

هالی فاکس از میلیون‌ها کارکنان واحدهای مختلف آن انتخاب می‌شدند. با این هیئت از واحدها بالا بود و تجربه و دانش فراوان در داخل سازمان مورد استفاده قرار می‌گرفت. اما هنگامی که با این کارمندان (۱۲) مفید تر قسمت حسابرسی، تصمیم داشت از آنجا برود، رئیس هالی فاکس بر آن شد تا جانشین او را از خارج انتخاب کند تا مشکلات واحد حسابرسی از یادتر نشود. به همین منظور یک مدیر حسابرسی موفق از یک شرکت ساخت و تولید به کار دعوت شد. اسم این شخص مانوئل (۱۳) بود و در سازمان‌های افراد برای حسابرسی مهارت خاصی داشت به طوری که در

۸۷٪ از این به ندرت این شرکت قبلی با این استراتژی جایه‌جایی جلوگیری کرده بود و وقت حسابرسی افزود و موجب جذب عددهای کارمند خوب شد بود. به نیتس و اینها است ملاحظه می‌شود که به نیتس ملاحظه می‌شود که به نیتس مشکل شرکت را مشخص کرد. شرکت قبلی می‌دید و عقیده داشت که قسمت اعظم آن معالومات ناهماهنگی حسابرسی و کارکنان امور اداری است. کارها بسیار عادی جریان داشت. حسابرسان در گروه‌های ۲ تا ۳ نفره از هر طرح دیدن می‌کردند. حدود یک هفته در می‌جاورت آن بسر می‌بردند و به جمع‌آوری و مقایسه اطلاعات در ادامه به نیتس و اینها است

- 10. Baker
- 12. Bob Kramer
- 13- Manuel

11 - Halifax: تمامی اسامی شرکتها و ادارات و مکانها ساختگی است. (نویسنده)

مالی می‌پرداختند. آنگاه با تعداد زیادی فرم و نوشته به واحد اصلی خودشان باز می‌گشتند. نوشته‌ها و فرمها در اختیار مسئول تجزیه و تحلیل اطلاعات قرار می‌گرفت تا به اتفاق ۴ همکارش آن را پردازش نماید و اصل نوشته‌ها و فرمها را به حسابرسان عودت دهد.

نخستین کار مائوئل این بود که بفهمد چرا کارها آنقدر طول می‌کشد. زیرا زمان مورد نیاز ۲۸ درصد بیش از زمانی بود که در سایر قسمتها برای چنین کارهایی صرف می‌شد. وی با سرپرستان و حسابرسان و کارکنان اداری به صورت انفرادی گفتگو کرد و با استفاده از آن و اطلاعات موجود بایگانی به نکات زیر رسید:

- ۱- کارکنان از لحاظ روحیه مشکل خاصی نداشتند. کرامر تقریباً در برابر هر حادثه‌ای از زیر دستانش حمایت می‌کرد و به این دلیل کارآیی افراد مطلوب بود.
- ۲- به نظرش رسید که مدت دیدار حسابرسان از طرحها و کارخانه‌ها از حد معمول زیادتر است ولی خودشان این مدت طولانی را اتلاف وقت تعبیر نمی‌کنند. ناچار برای این قبیل بازدیدها برنامه‌های جدیدی تدوین کرد.

در واقع، قسمت اعظم تأخیرها به ناهماهنگی حسابرسان و کارکنان امور اداری مربوط می‌شد. برای مثال، پردازش نوشته‌ها بیش از یک بعد از ظهر کاری وقت لازم نداشت، حال آنکه گاه چندین روز طول می‌کشید. البته کارآیی حسابرسان و کارکنان امور اداری یکسان نبود و به همین دلیل هرگاه تأخیرها طولانی می‌شد، گروههای عقب مانده از افراد با تجربه‌تر استمداد می‌طلبیدند. مدیر واحد پردازش به نحو مطلوبی کارش را انجام می‌داد، اما هماهنگی بیش از آنکه تابع سلسله مراتب اداری باشد، از مناسبات غیر رسمی کارکنان اداری تأثیر می‌پذیرفت.

مائوئل تصمیم گرفت تغییراتی را که قبلاً در یک شرکت دیگر ایجاد کرده و نتایج خوبی از آن گرفته بود، در اینجا هم اعمال کند. او ابتدایک نظام بازخوردآنی (۱۴) تدوین کرد به نحوی که حسابرسان بدانند دقیقاً چه مدت صرف حسابرسی کرده‌اند و این مدت بازمان پیش‌بینی شده چقدر تفاوت دارد. سپس در ارتباطات حسابرسان و کارکنان اداری تغییراتی ایجاد کرد. چشمگیرترین تغییری که داده شد، انتخاب عده‌ای از کارکنان اداری برای همکاری با هر یک از حسابرسان بود. به این ترتیب، با تجربه‌ترین کارکنان مأمور شدند تا با حسابرسانی که مشکلاتترین کارها را دارند، همکاری کنند. طبعاً، کارکنان کم تجربه با حسابرسانی کار می‌کردند که کارشان ساده‌تر بود.

تغییر دیگر، برنامه‌ریزی مراحل انجام کار پردازش بود بدین صورت که از دریافت نوشته‌ها از حسابرسان تا خاتمه کار آن تحت نظم درآمد تا هیچ کارمندی بیش از حد معمول نوشته دریافت ندارد. در مسئولیتهای رئیس واحد پردازش نیز تغییر اندکی داده شد: او به جای سپردن هر کارمند به یک حسابدار، مأموریت پیدا کرد که هرگاه بین کارمندان و حسابرسان مشکلی بروز کند، یا کندی خاصی در کارها مشاهده کند، وارد عمل شود.

مائوئل برنامه‌های جدید را در یک جلسه عمومی که کارمندان اداری و حسابرسان حضور داشتند، اعلام کرد. بحثهایی که در گرفت بسیار اندک بود و بنظر می‌رسید که همه با برنامه‌های «آزمایشی» مائوئل موافقت دارند تا به کمک آن تأخیرهای سابق را جبران کنند.

در هفته نخست عده‌ای از

کارمندان اداری، به ویژه دو نفر که تجربه کمتری داشتند، اندکی با مشکل مواجه شدند. مانوئل به حسابرسان گفت که از هرکس به اندازه توانش انتظار داشته باشند. در نتیجه، طی هفته دوم مشکلات بسیار کمتر شد، اما در پایان ماه نخست کندی کار آشکار شد. طبق انتظار مانوئل ۱۱ حسابرسی انجام شده بود، اما پردازش علیرغم کمک رئیس واحد، طبق برنامه پیش نرفته بود. ظاهر امر نشان می‌داد که کارکنان قسمت پردازش شایسته‌اند و انگیزه لازم را دارند، اما در هر صورت کار به درستی جریان پیدا نمی‌کرد.

ابتدا مانوئل می‌خواست عده‌ای را از خارج به کار دعوت کند، اما انتظار نداشت که سازمان از این کار استقبال کند. با من (نویسنده

مقاله) مشورت کرد و من تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی کارکنان را پیشنهاد کردم تا عوامل مشوق انجام کار یا عواملی که در برابر آن مقاومت می‌کند، مشخص شود.

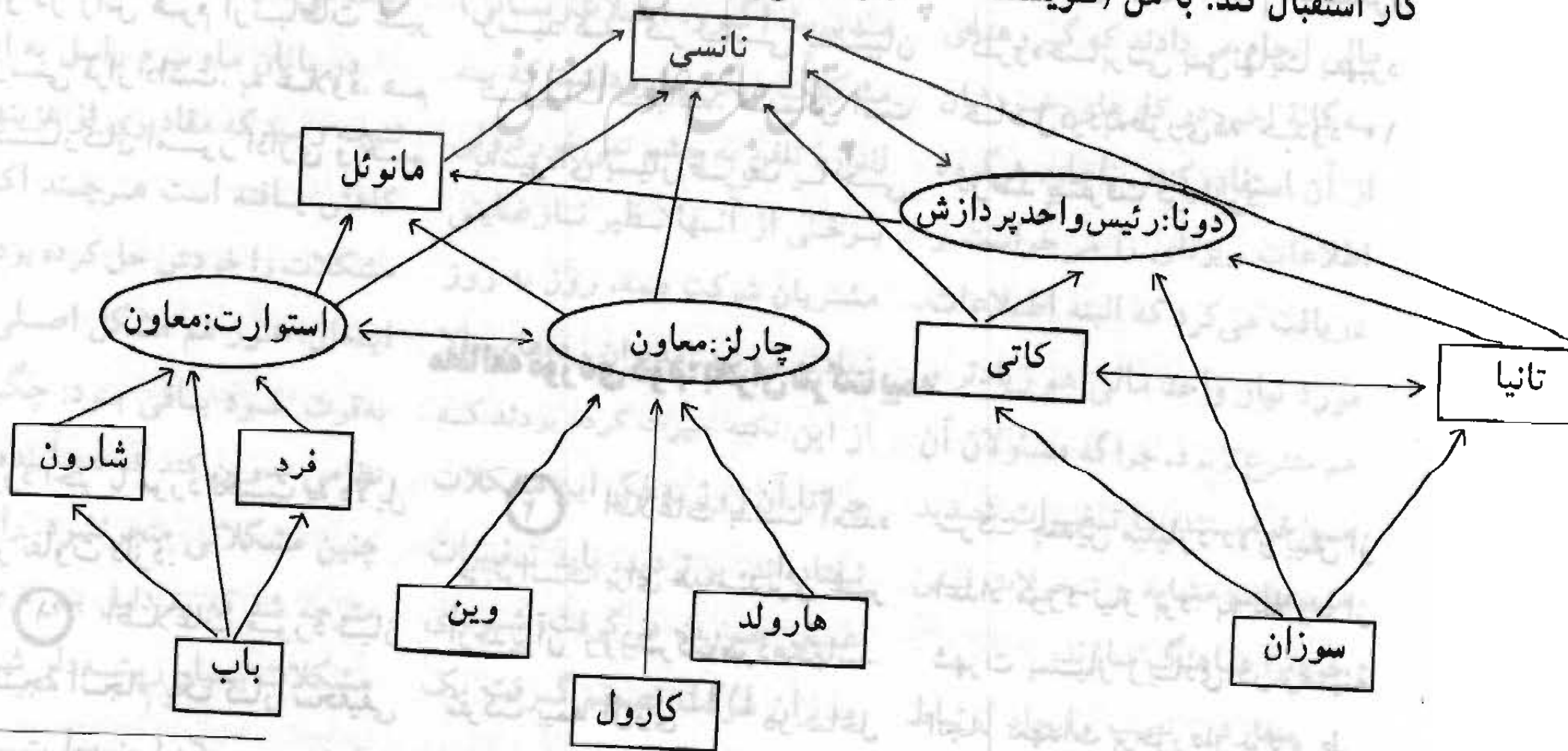
پرسشنامه‌ای تهیه شد و در اختیار ۱۴ عضو گروه قرار گرفت. در این پرسشنامه یک سؤال اساسی بدین شرح بود: از کدامیک از ۱۳ عضو گروه حسابرسی کمک می‌گیرید یا با او مشورت می‌کنید؟ برعکس، این سؤال را مطرح کرده بودیم که: به طور معمول کدامیک از ۱۳ عضو گروه حسابرسی در هنگام بروز مشکل، یا برای نظرخواهی، به شما مراجعه می‌کنند؟ این پرسشنامه توسط همه و از جمله مانوئل تکمیل شد.

حاصل این گروه‌سنجی به طوری که در تمامی گروه‌سنجی‌ها ملاحظه

می‌شود، نشان دهنده روابط متقابل اعضای گروه حسابرسان بود. یعنی نشان می‌داد که روابط یکطرفه و دو طرفه، کسانی که هیچوقت برای کمک یا نظر خواهی انتخاب نمی‌شوند و کسی که بیش از بقیه کمک می‌کند یا از دیگران کمک می‌گیرد و مانند آن چگونه است.

تجربه‌هایم نشان می‌دهد که اینگونه گروه‌سنجی‌ها بسیار بیش از نتایج آماری تصویری شرایط و مناسبات گروهی است (کراکهارت، لوندبرگ (۱۵) و اوروک (۱۶)، ۱۹۹۳، کراکهارت، بلیث (۱۷) مک‌گراث (۱۸)، ۱۹۹۴).

شکلی که براساس گروه‌سنجی مورد بحث ترسیم شده ارتباطات غیررسمی را به خوبی نشان می‌داد. این شکل به شرح زیر بود. (ص ۱۶۶۰ متن اصلی)



- 15- Lundberg
- 16- O'rouke
- 17- Blythe
- 18- Mc Grath

ناآگاهانه اجرای آن در امان مشکل مواجه سازد. مانوئل تصدیق گرفت. مستقیماً با نانسی صحبت کند. مذاکره و نفری آنان به این نتیجه رسید که نانسی تغییرات جدید را از نسلی بگذرد. البته فلاسین را به شوه ای اسپرسته اظهار داشت. اما مانوئل پلیزده کل نانسی بیم آن دارد که استقلالش را از دست بدهد. سپس در پاسخ مانوئل برای حل مشکلات ارتباطی کارکنان اداری و حسابرسان، قول داد که نظرش را بعداً به اطلاع او برساند. نانسی آنها مدت دو ماه در پیله پدید آوردن راه حل کار می کردند. در عین حال گاه و بیگاه همکارهای تازه ای میان حسابرسان و کارکنان اداری برقرار می ساختند که در این امر مانوئل همواره از نانسی نظر خواستی را می کرد. در پایان ماه سوم اجتمالی گروه حسابرسی بی نهایت بهبود حاصل کرده طوری که حدود ۱۰ درصد پیشرفت کرده بود.

حسابرسان به او رجوع می کردند. حتی مانوئل نیز از او کمک می گرفت. بلافاصله پس از آنکه مانوئل این شکل را دید دستی به پیشانی کشید و گفت: «البته باید رفت از نانسی نظر خواهی کنم». و چون مرا متخیر دید، توضیح داد که حتی پیش از آمدن به اینجانب نانسی را می شناختم. من همواره برای تواناییهای او احترام قابل بوده ام. زیرا هم در حسابرسی و هم حسابداری توانایی قابل توجهی در حل مشکلات دارد. آنچه قبلاً نمی دانستم، این بود که دیگر اعضای گروه تا چه حد پیرایش احترام قابل می شوند. اینها شکل گروه منجی شما به من نشان داد. البته باید قبلاً این را می دانستم. ولی خوب، به فکر نرسیده بود. همچنین مانوئل به این نتیجه رسید که اگر نانسی پشتیبان تغییرات نباشد، ممکن است به شیوه ای بسیار ظریف یا حتی

افراد بالای تصویر به کمک دیگران می شتافتند. افراد پایین از دیگران کمک می خواستند. و افراد وسط در هر دو نقش ظاهر می شدند. (رک. مک گزارش سلامت و کربهارت، ۱۹۹۵). در این اثر شیوه های دیگر ترسیم شکل یاد شود را که ناشی از گروه منجی است. نشان داده ایم. شکلی مورد بحث نشان می دهد که عده زیادی برای کمک و نظر خواهی به اسپرستان رجوع می کنند و این مناسبات غیر رسمی در واحدهای خودشان اثبات زیادتری دارد. کارکنان امور اداری از یکدیگر و از حسابرسان از یکدیگر کمک و مشورت می گیرند. اما یک مورد استثنایی نیز وجود داشت. نانسی، یکی از دو کارمند با تجربه امور اداری پیش از بقیه مورد مشورت قرار می گرفت. در واقع، او در رأس هرم ارتباطات غیر رسمی قرار داشت. به علاوه، هم کارکنان امور اداری و هم



توفیق، کاهش کنترل داخلی شرکت بود. در این باره یکی از مدیران گفته است: آنقدر درآمد داشتیم و پیشرفت ما چشمگیر بود که به هزینه‌های داخلی چندان اهمیتی نمی‌دادیم. این هزینه در مقابل درآمدهای ما هیچ بود. تصور می‌کردیم که اگر به بررسی این هزینه‌ها بپردازیم ممکن است سرعت پیشرفت ما کند شود. بعد از بحران مالی سال ۱۹۸۷، عملکرد شرکت شروع به تنزل کرد و مدیران رده‌های بالا هزینه‌های داخلی را زیر نظر گرفتند و البته به نتایج عجیب و غریبی رسیدند. گروه نظام‌های اطلاعاتی مدیریت^(۲۰) راعده‌ای متخصص رایانه تشکیل می‌دادند که کلیه کارهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را برای مدیران، متصدیان فروش و واحد مالی انجام می‌دادند که گروه‌های سه‌گانه اخیر در کارهای خودشان از آن استفاده کنند. ناچار، هرگروه اطلاعات ویژه‌ای را می‌خواست و دریافت می‌کرد که البته اطلاعات مورد نیاز واحد مالی هم زیادتر و هم متنوع‌تر بود، چرا که مسئولان آن می‌خواستند با تغییرات شدید مؤسسات مشابه و تحولات فنی خود را هماهنگ سازند. سفارش، نصب و ایجاد ارتباط

بین سیستم‌های اطلاعاتی بر عهده گروه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (گروه اطلاع رسانی) بود. به علاوه سفارش، نصب و از رده خارج کردن دستگاه‌های تلفن و انتقال شماره‌های تلفن داخلی افرادی که تغییر مکان می‌دادند، به عهده آنها بود. از جمله نتایج بررسی دقیق و عمیق کارها توسط مدیران رده‌های بالا، جابه‌جایی افراد از اتاق یا ساختمانی به اتاق یا ساختمان دیگر بود که معمولاً به دستگاه و خط تلفن جدید نیاز پیدا می‌کردند بدون آنکه لزوماً دستگاه و خط تلفن قبلی آنها به محل جدید^(۲۰) انتقال داده یا قطع شود. در سال ۱۹۹۰ شرکت هزینه ۲۰۰۰ تلفن را که از آن استفاده‌ای نمی‌شد، می‌پرداخت. البته گروه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (گروه اطلاع رسانی) مشکلات دیگری نیز داشت که به اندازه تلفن به چشم نمی‌خورد ولی برخی از آنها نظیر نارضایتی مشتریان شرکت بیمه، روز به روز زیادتر می‌شد. مدیران رده‌های بالا از این نکته حیرت کرده بودند که چرا تا آن روز به فکر این مشکلات نیفتاده‌اند، بی‌تردید، باید تغییرات عمیقی صورت می‌گرفت. شورای مدیران شرکت تصمیم گرفت یک

متخصص سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت را از خارج سازمان دعوت کند تا به بررسی گروه اطلاع رسانی بپردازد و برنامه‌های جدیدی برای آن تدوین نماید. برای این منظور آقای استیو راسل^(۲۱) به کار دعوت شد. وی بیش از ده سال در آی.بی.ام سابقه خدمت داشت، با این فن‌آوری آشنا بود و بهترین فرد برای انجام کار محسوب می‌شد. راسل مدت سه ماه درباره طرز کار شرکت بیمه مطالعه کرد، نیازهای آن را برآورد نمود، نقاط ضعف آن را بررسی کرد، مقادیری از هزینه‌ها را کاهش داد و مخصوصاً با قطع تعدادی از خطوط تلفن به کاهش هزینه‌ها اقدام کرد هر چند این کار خشم عده‌ای از کارکنان را برمی‌انگیخت، زیرا یکی از خطوط تلفن خودشان را از دست می‌دادند. در پایان ماه سوم راسل به این نتیجه رسید که مقادیری از هزینه‌ها کاهش یافته است هرچند اکثر مشکلات را خودش حل کرده بود. با اینحال، هنوز هم مشکل اصلی او به قوت خود باقی بود: چگونه نظامی تدوین کند که در آینده به چنین مشکلاتی منجر نشود. راسل متوجه شد که به دلیل بی‌توجهی، مشکلات بسیار ریشه‌دار شده و

20. Management Information Systems (MIS)

21. Steve Russell

چون کسی در صدد حل آن
برنیامده، پیچیده تر شده است.

از سوی دیگر، متوجه شد که
مشکلات به کارکنان مربوط نیست،
زیرا کارکنان واحد اطلاع رسانی را
افرادی مصمم و مخلص تشکیل
می‌دادند. به علاوه، تشکیلات
سازمان نیز مشکلی نداشت، زیرا از
۴ گروه آن، سه گروه در مسایل فنی
و یک گروه در مسایل حمایت از
مصرف کننده تخصص داشتند.
علاوه بر این گروه‌های یاد شده
متشکل از افرادی بودند که هم
تخصص داشتند و هم به خوبی
می‌توانستند در ارتباط با مردم
موفق باشند.

در ماه دوم اقامت راسل در
شرکت بیمه مسئولیت جمع‌آوری
اطلاعات شبکه‌ای به نویسنده مقاله
محول شد. برای این منظور از ۲۵
عضو گروه اطلاع‌رسانی خواسته
شد تا اسامی کسانی را که برای حل
کارهای روز مره به صورت
عمودی (سلسله مراتبی) با آنها
تماس می‌گیرند، بنویسند. حاصل
این کار نیز یک شکل گروه سنجی
است که ارتباطات یکطرفه یا دو
طرفه را نشان می‌داد.

از جمله تفاوت‌های این مشکل با
آنچه در مورد شرکت هالی فاکس
دیدیم، آن است که در اینجا راسل
برای حل مسئله با من تماس

نگرفت، بلکه از واحد دیگری مرا
به کار دعوت کردند. طبعاً راسل با
من همکاری کرد و حاضر شد در یک
جلسه که به بررسی مطالب به صورت
بازخوردی اختصاص دادیم، شرکت
کند. او نسبت به این موضوع
کنجکاو شده بود، اما چون کار ما را
یک تحقیق دانشگاهی می‌پنداشت،
با تردید در جلسه شرکت کرد زیرا
کار را چندان سودمند نمی‌دانست.

در جلسه مورد بحث تعدادی
شکل مبتنی بر گروه سنجی ارائه
کردم. راسل با دیدن یکی از آنها
فریاد زد: «خودش است». پس از
آن متوجه شدم چه چیزی توجه
راسل را به خود جلب کرده است. در
ذهن راسل این نکته شکل گرفته بود
که بین گروه اطلاع رسانی
و مصرف‌کنندگان باید یک نفر رابط
باشد تا برقراری ارتباط تسهیل
شود، ضمن اینکه به عده‌ای مترجم
نیز حسب مورد نیاز بود. همچنین،
بهبتر بود قسمت زیادی از کارهای
نصب توسط اعضای گروه اطلاع
رسانی انجام شود.

راسل با دیدن شکل متوجه شد
که ادواردز (۲۲) هاشنگ، کننده
کلیه کارها است، تمام مذاکرات از
طریق او انجام می‌شود، تمام
تقاضاها از طریق او دریافت می‌شود،
او تصمیم می‌گیرد که کدام گروه
فنی کدام کارها را باید انجام دهد و

بالاخره کدام افراد یا گروه‌ها با
مصرف‌کنندگان ارتباط داشته باشند.
ادواردز در مدیریت ماهر بود،
ارتباطات انسانی خوبی داشت،
مهارت فنی وی قابل ملاحظه بود،
اعتماد به نفس قابل توجهی داشت،
اما ظاهراً اختیاراتش را به کسی
تفویض نمی‌کرد. در نتیجه باید،
کارهای متعددی انجام می‌داد و
تصمیم‌های متفاوتی می‌گرفت. به
همین دلیل، کمتر می‌توانست در
کارهایش دقیق باشد یا از اطلاعات
موجود به درستی استفاده کند.
برعکس او، راسل عقیده داشت که
تمامی اعضای گروه حمایت از
مصرف کننده باید بتوانند به
فن‌آوری دسترسی داشته باشند.
یعنی ادواردز تمامی موقعیت را
شخصاً اشغال نکند، بلکه دیگران
نیز بتوانند فضای جولان داشته
باشند. ادواردز عامل اساسی‌کننده
شرکت در انطباق با تغییرات
وفن‌آوری بود. در نمودار رسمی
سازمان روابط رسمی ملاحظه
می‌شود ولی نحوه انجام کار
براساس ارتباطات غیر رسمی
کارکنان سازمان به چشم نمی‌خورد
(کراکهارت و هنسون (۲۳)، ۱۹۹۳).
به همین دلیل، راسل پی برد که
کارهای شرکت بیمه در مسیری که
شایسته است، جریان پیدا نمی‌کند.
راسل برای تأثیر ادواردز در

کار گروهی ارزش و اهمیت قایل در کارهای روزمره‌اش اخلاص می‌شد. وی نمی‌خواست با تنزل خواهد کرد. به این ترتیب، راسل مقام ادواردز، اشتیاق او را کاهش دهد. با اینحال، خود ادواردز می‌دانست که لقمه‌ای سنگین برداشته و اگر قسمتی از آن را به زمین نگذارد، گلوگیر خواهد شد و کار، به خود کار توجه نمایند. به این ترتیب، انعطاف‌آمیزی گروه زیاده‌تر، حمایت متقابل آنان از یکدیگر بیشتر و مناسبات از حالت مکانیکی خارج شد. یک سال بعد، همه‌وازمه ادواردز از کار خود راضی بودند و هزینه‌ها به مقدار قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته بود.

بحث و بررسی

در هر دو مطالعه موردی، شبکه موجود نمی‌توانست مشکلات مدیران جدید را حل کند. در هر دو حالت نویسنده مقاله به عنوان جمع‌آوری کننده و تحلیلگر اطلاعات برای مدیران دست به کار شد، اما تفسیر شکل گروه سنجی و حل مشکل بوسیله آن توسط خود مدیران صورت گرفت. در واقع، برای حل مشکلاتی از این نوع، یک راه حل انحصاری وجود ندارد، بلکه تنها به انسان بینش می‌دهد و ترکیب این شکل و بینش، به حل مشکل کمک می‌کند. با این حال، مدیران جدید می‌توانند از این شکلها به نحو شایسته‌ای استفاده کنند. در واقع، در مدل استینک‌کام ضرورت نوآوری بر یادگیری استوار است. سازمانهای جدید به دلیل کم‌تجربگی و نداشتن سابقه زیاد در رویارویی با شرایط جدید نیاز زیادتری به یادگیری دارند. همچنین، تنشها و هزینه‌های تغییر در این سازمانها زیادتر است هرچند این تغییرات و تنشها برای ادامه حیات آنها ضرورت دارد. میزان اعتماد مردم به این سازمانها اندک است، زیرا جلب اعتماد به گذشت زمان نیاز دارد. در مجموع، سازمانهای یاد شده در زمینه انجام معاملات و برقراری ارتباط دانش کافی ندارند.

مدیران جدید نیز مشکلات مشابهی دارند. مانوئل از بی‌اعتمادی زیردستان رنج می‌برد. شبکه ارتباطی ناشی از گروه سنجی به او هشدار داد که برای ایجاد اعتماد در بین کارکنان و خودش، چگونه و کجا باید نیرویش را صرف کند. این شکل به او نمی‌گفت که کارها دقیقاً چگونه انجام می‌شود، بلکه می‌دانست که اگر قرار باشد کارها به سبکی که مطلوب اوست انجام شود، باید شیوه انجام آن تغییر کند. به علاوه، به او می‌گفت که ادواردز در سازمان چه موقعیتی دارد و چگونه می‌توان به کمک او مشکلات را حل کرد. آشنایی با شبکه اجتماعی یک سازمان وسیله بسیار مؤثری برای مدیران جدید در جهت غلبه بر ضرورت «مشکل نوگرایی» است.

در خاتمه علاقه‌مندم سخن گورت لوین^(۲۴) را نقل کنم: «اگر می‌خواهید یک سازمان را بشناسید، در آن تغییر ایجاد کنید». ضمناً، شایسته است بر این سخن لوین چنین بیفزایم که: «اگر می‌خواهید سازمان را تغییر دهید، ابتدا آن را بشناسید». با تصاویری که از روابط اجتماعی سازمانها (گروه سنجی) به دست می‌آید، می‌توان شناخت سازمان را تسهیل کرد و احتمال بقای سازمان و مدیریت آن را تشدید نمود.

Organizational Behavior, Volume 3, 1996

منبع