

با سازمان‌ها از تولد تا مرگ

مدیریت و چرخه عمر سازمان

از: دکتر شهیندخت خوارزمی

در نوع رهبریت نسبت به سازمان وجود دارد. رهبریت مکانیک و رهبریت ارگانیک، رهبریت مکانیک، سازمان را ماشینی تلقی می‌کند که از قطعاتی تشکیل شده که در ترکیب با هم از عهده وظایفی برمی‌آیند. برای اداره سازمان، کافی است نظامی‌هایی طراحی شود که بتوانند آن را درست مثل ماشین اداره کنند و حکم و انضامی نسبت کرده بر آن‌ها تا کار سازد. به همین رهبریت ارگانیک بر این عقیده است که سازمان ماشینی نیست، بلکه موجودی است زنده که بر آن قوانین حیات حاکم است. از این جهت، رهبر سازمانی نتواند می‌شود، رشد می‌کند، به بلوغ می‌رسد، پیر می‌شود و می‌میرد. ابتدا تفاوت عهده و اساسی سازمان با موجود زنده در این است که تاکنون بهم پیر نتوانسته است جلوی کهنسالی و مرگ موجود زنده را بگیرد. حال آن که دالین اجتماعی را به زود مدیریت یعنی در اختیار ما قرار داده است که به کمک آن می‌توان از پیری و مرگ سازمان‌ها جلوگیری کرد.

این مقاله سعی دارد با تکیه بر مراحل زندگی سازمان و انسان پیش فرض‌هایی خلاف رهبریت مکانیک، شناختی تازه از سازمان پیچیدگی آن و ویژگی‌های این شناخت می‌تواند به مدیران در اداره بهتر سازمان‌هایشان کمک کند و آنها را در جهت حفظ سازمان در وضعیت رشد پاینده یاری دهد.

چنین می‌گوید: «اگر نتوانی این مشکل را حل کنی، چگونه قادر خواهی بود با مسایلی پیچیده‌تری مواجه شوی که بعدها در زندگی پیش می‌آیند. این مسئله در مقایسه با آنچه در پیش‌داری هیچ است.»

افراد کوچک و حقیر با مسایلی کوچک سروکار دارند و زندگی‌شان در سر و کله زدن با مسایلی پیش‌پاافتاده و کم‌اهمیت سپری می‌شود. انسان‌های بزرگ نگران مسایلی بزرگند. انسان در فرایند حیات باید سعی کند رشد یابد و رشد به معنای آزادسازی انرژی از چنگ مسایلی کوچک و پرداختن به مسایلی بزرگتر است.

در این معنا پیر شدن یعنی به تحلیل رفتن توان رویارویی با مسایلی و کمال به معنای توان حل مسایلی بزرگتر و پیچیده‌تر است. در اینجا باید یاد آورد شد که ویژگی حیات اجتماعی و انسانی درگیری دایم با مسایلی است. به بیانی دیگر، زندگی کردن یعنی حل دایمی مسایلی. هر قدر زندگی غنی‌تر باشد، مسایلی پیچیده‌تر می‌شود. تنها زمانی که زندگی از حرکت بازمی‌ماند، یعنی درحالت سکون که هیچ تغییری رخ نمی‌دهد، هیچ مسئله‌ای وجود ندارد و آن وضعیت مرگ است.

در اینجا لازم است ضمن تأکید بر این که داشتن مسئله طبیعی است و هر فردی و هر سازمانی مسایلی دارد ولی باید میان مسایلی طبیعی و مسایلی

برای تبیین چرخه عمر سازمان، نظریه پردازان این حوزه از تمثیل انسان استفاده کرده‌اند. اینان می‌گویند سازمان، مثل انسان مراحل زیر را طی می‌کند:

- ۱ - تکوین یا تولد
- ۲ - نوزادی
- ۳ - نوجوانی
- ۴ - رشد
- ۵ - کمال
- ۶ - پیری
- ۷ - مرگ

برای هر مرحله ویژگی‌هایی برشمرده می‌شود که آن مرحله را از مراحل دیگر متمایز می‌سازد.

به‌طور کلی، برای رشد تعاریف متعددی آمده است. شاید به ساده‌ترین وجه بتوان آن را توانایی سروکار یافتن با مسایلی بزرگتر و پیچیده‌تر دانست. در این معنا هر مرحله رشد در مقایسه با مرحله قبلی با مسایلی ساده‌تری سروکار دارد و در صورتی به مرحله بعد انتقال می‌یابد که بتواند از عهده حل مسایلی پیچیده‌تر برآید. درست جریان مادری را ماند که به فرزندش که با مسئله‌ای مواجه شده که از عهده حلش بر نمی‌آید،

● مسایل طبیعی خاص هر مرحله چرخه عمر سازمانی است ولی مسائل غیرطبیعی سازمان را به نابودی می‌کشاند.

● هدف مدیریت، هدایت سازمان به سمت کمال است، رهبری سازمان وظیفه دارد سازمان را به شیوه‌ای اداره کند که بتواند به سمت مرحله بعدی چرخه عمر سازمانی حرکت کند.

- تعارض میان هدف‌های فردی و هدف‌های سازمانی
هدف‌های سازمانی و نظام‌های جبران خدمت و تشویق با یکدیگر همخوانی ندارد. تفویض اختیار رخ داده و رهبری سازمانی از موسس به مدیر حرفه‌ای تغییر کرده است. در نتیجه تعارض‌های فوق پدید آمده است.

هدف‌های سازمانی نیز از کار بیشتر به کار بهتر و از سخت‌تر کردن به هوشمندانه‌تر کردن تغییر یافته است. در چنین شرایطی کارکنان رفته‌رفته سازمان را ترک می‌کنند و تمام انرژی سازمان صرف حل مسایل داخلی و رفع تعارض‌ها می‌شود. در همین مرحله شرکای اولیه که سازمان را به وجود آورده‌اند، پراکنده می‌شوند.
۳- کمال:

کمال نقطه بهینه منحنی چرخه عمر است. سازمان در این نقطه است که به تعادل می‌رسد: تعادل میان کنترل‌پذیری و انعطاف‌پذیری آن گونه که در نمودار (۱) نشان داده شده است:

در مراحل آغازین رشد، سازمان انعطاف‌پذیری بالایی دارد ولی چندان کنترل‌پذیر نیست. در مرحله کمال است که به حد بهینه انعطاف‌پذیری و کنترل‌پذیری می‌رسد. از آن پس هم انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد و هم کنترل‌پذیری را.
به هر حال ویژگی‌های سازمان در مرحله کمال به شرح زیر است:
- سیستم‌های تخصصی و ساختار سازمانی دارد.

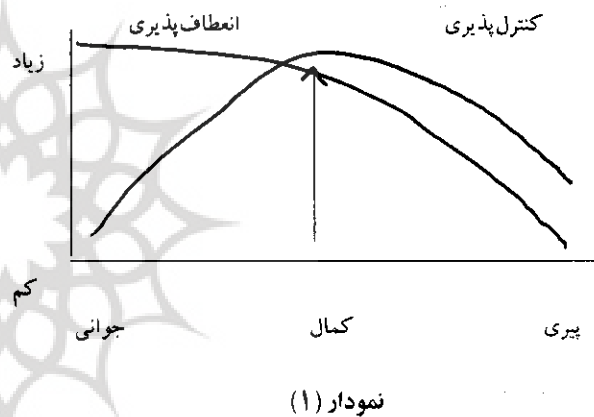
غیرطبیعی تفاوت قابل شد. مسایل طبیعی خاص هر مرحله چرخه عمر سازمانی است و سازمان می‌تواند بدون کمک از بیرون سازمان، آنها را حل کند. ولی مسایل غیرطبیعی سازمان را به نابودی می‌کشاند و بدون استفاده از کارشناسان بیرون از سازمان حل شدنی نیست.

هدف مدیریت، هدایت سازمان به سمت کمال است. رهبری سازمان وظیفه دارد سازمان را به شیوه‌ای اداره کند که بتواند به سمت مرحله بعدی چرخه عمر سازمانی حرکت کند و سرانجام وظیفه مدیریت و رهبری سازمانی آن است که وقتی سازمان وارد مرحله ثبات و کهنسالی می‌شود، تمهیداتی را به کار گیرد که سازمان از نوجوان شود و هرگز به پیری نرسد. حال بد نیست به ویژگی‌های هر مرحله نگاهی بیفکنیم.

۱- مرحله تکوین یا تولد:

این مرحله‌ای است که تعهدی برای ایجاد سازمان وجود دارد. در این مرحله تاکید اصلی روی ایده‌ها و امکانات آینده است. در این مرحله تعدادی موسس وجود دارد و هیجان و شور و حرارت بر آنها حاکم است.

۲- رشد که خود از مراحل زیر ترکیب یافته است:

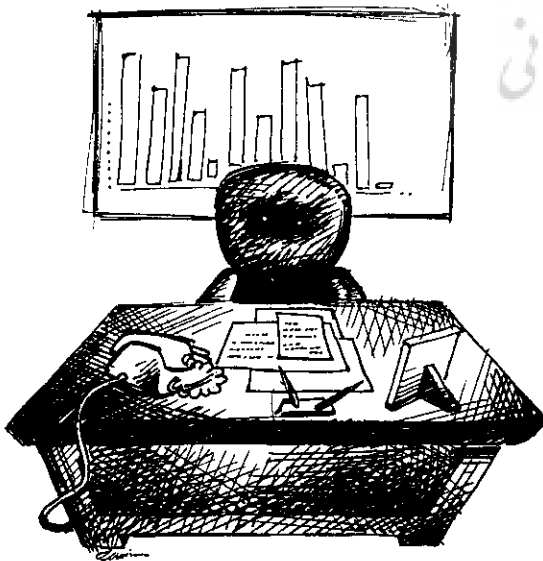


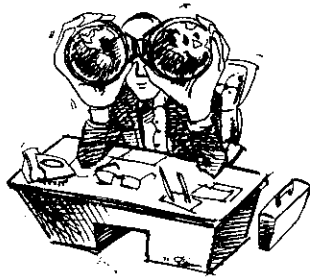
- مرحله نوزادی: در این مرحله، سازمان تکوین یافته است و مراحل آغازین حیات خود را می‌گذرانند. سیاست‌ها و نظام‌ها و رویه‌های اندکی وجود دارد و بودجه‌بندی هنوز شکل نگرفته است. هرکسی مشغول کاری است. وظایف مشخص نیست. سازمان، به شدت متمرکز است و بنیان‌گذار یا مدیر عامل تمامی اختیارات را دارد. در چنین مرحله‌ای همه یکدیگر را به اسم کوچک می‌شناسد. سلسله مراتب چندانی وجود ندارد. سازمان در این مرحله مشکل مالی دارد و هدفش تامین سرمایه است. این دوره باید خیلی سریع پشت سر گذاشته شود. تفویض اختیار و چارت سازمانی وجود ندارد. کارکنان، اغلب در پی یافتن کاری موقتی به اینجا آمده‌اند.

- مرحله رشد سریع: در مرحله نخست ایده‌ای وجود داشت که در مرحله دوم تحقق یافت. در مرحله سوم این ایده به کار افتاده و بهره‌برداری آغاز شده است. در اینجا فروش بالا رفته و سازمان در حال شکوفایی است و بنیان‌گذار غرق در غرور و نخوت است.

- نوجوانی: در این مرحله نشانه‌های تعارض و ناهمخوانی پدیدار می‌شود. تعارض در چهار حوزه زیر بیشتر دیده می‌شود:

- تعارض میان کارکنان قدیمی و جدید
- تعارض میان موسس و مدیر حرفه‌ای
- تعارض میان موسس و سازمان





- نسبت به آینده بینش دارد. می‌تواند آینده خود را ببیند و برای تحقق آن برنامه‌ریزی کند.
- خلاقیت در سازمان بسیار بالاست.
- در پی تامین رضایت مشتری است و بیشتر جهت‌گیری به سمت دستیابی به نتایجی مشخص است.
- طبق برنامه عمل می‌کند.
- در تلاش است تا به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا بخشد.

● وظیفه مدیریت و رهبری سازمانی آن است که وقتی سازمان وارد مرحله ثبات و کهنسالی می‌شود، تمهیداتی را بکارگیرد که سازمان از نو، جوان شود و هرگز به پیری نرسد.

- فروش و سودآوری در حال رشد است.

- می‌تواند سازمان‌های تازه‌ای خلق کند.

- کارکنان و مدیریت می‌دانند چه می‌کنند، سازمان به کجا می‌رود، و چگونه به هدف برسند. سازمان‌های در حال رشد می‌توانند بگویند چگونه درآمد کسب کرده‌اند و سازمان‌های در مرحله کمال می‌گویند چرا قصد دارند درآمد کسب کنند.

۴- کهنسالی:

کهنسالی خود از چند مرحله ترکیب یافته است. از جمله مرحله ثبات که نخستین مرحله پیر شدن است. در این مرحله، سازمان هنوز قوی است ولی رفته‌رفته انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد. ثبات، پایان رشد و آغاز زوال است. سازمان در حال ثبات روحیه، خلاقیت و نوآوری خود را از دست می‌دهد و دیگر جرات ندارد دست به تغییراتی زند که او را به مرحله کمال رسانده است.

با کاهش انعطاف‌پذیری، سازمان جاافتاده می‌شود. سازمان‌دهی هنوز خوب است، ولی تعارض‌های سازمانی کمتر شده است. همکاران پرجرات و خواهان تغییر و مبارزه روحیه تهاجم خود را از دست می‌دهند. در سازمان تاکید بیشتر روی سوابق گذشته، مقررات و رویه‌هاست. سازمان در بازار جای محکمی دارد و احساس امنیت می‌کند. از این رو، نیازی به نوآوری احساس نمی‌کند. خلاقیت‌ها کوتاه‌مدت و کم است. نظم و محافظه‌کاری حاکم است. کارکنان، بیشتر وقتشان در محل کار و دفتر و با هم می‌گذرد تا با مشتریان و فروشندگان.

در مرحله بعدی، سازمان به نوعی ویژگی‌های نظام اشرافی را به خود می‌گیرد. که مهمترین آن به این شرح است:

- صرف هزینه برای سیستم‌های کنترل، مزایا و تسهیلات
- تاکید بر چگونگی انجام کارها تا چرایی آن و این که چه کاری باید انجام شود
- رعایت تشریفات در لباس پوشیدن، طرز رفتار و آداب و رسوم سازمانی

- هرچند کارکنان نگران آنند که سازمان شور و حال و حرکت خود را دارد از دست می‌دهد ولی روح حاکم آن است که «آرامش را بر هم نزن و موج ایجاد نکن»

- نوآوری داخلی کم است

- از نظر نقدینگی سازمان قوی است

چند ویژگی دیگر وجه تمایز سازمان‌هایی است که در مراحل گوناگون رشد قرار دارند. از جمله:

تشکیل جلسه

سازمان نوزاد محل خاصی برای تشکیل جلسه ندارد. موسسان در

فرونگاه، تاکسی، رستوران یا هر جایی درباره مسایل مهم به بحث و مذاکره می‌پردازند و تصمیم می‌گیرند. سازمان‌های در حال رشد، جلسات خود را در دفتر بنیان‌گذار سازمان تشکیل می‌دهند، زیرا این دفتر، کانون قدرت سازمان است. در این مرحله صبحانه و ناهار و شام اداری بسیار معمول است. تصمیم‌ها سریع و بیشتر توسط موسس اتخاذ می‌شود.

سازمان‌های نوجوان زیاد تشکیل جلسه می‌دهند، و در واقع همه وقت مدیران صرف تشکیل جلسه می‌شود تا تصمیم‌گیری درباره مسئولیت‌ها، مقررات، سیاست‌ها، نیازهای اطلاعاتی و نظام‌های پاداش.

در سازمان‌های در حال کمال، اتاق خاصی برای جلسات وجود دارد که از آن بیشتر برای کار کمیته‌ها استفاده می‌شود. در این اتاق مبلمان راحت و قابل استفاده است و نور کافی و مناسب و همیشه کاغذ یادداشت روی میز دیده می‌شود و روی دیوارها فضای کافی برای چسباندن نقشه و جدول و تابلوها وجود دارد.

به‌عکس در مرحله اشرافیت، اتاق تشکیل جلسه، مجلل با میز و صندلی‌هایی از چوب سیاه و براق و فرش عالی و نور کم و پرده‌های شیک‌ی که همیشه بسته است و پرتره‌ای از بنیان‌گذار سازمان که روی دیوار نصب شده است. همیشه در این اتاق سکوت حاکم است و همه چیز آن به شخص احساس بدی می‌دهد. فضا به گونه‌ای است که فرد جرات ندارد بگوید «مواظب باشید ما داریم سهم بازارمان را از دست می‌دهیم، اوضاع رو به خرابی است» همه چیز هشدار می‌دهد: «آرامش موجود را برهم نزنید.»

استفاده از فضا

در سازمان نوزاد افراد دفتر کار خاصی ندارند. به‌طور کلی همه چیز از میز، تلفن و ماشین تحریر اشتراکی است. سازمان نگران هزینه‌هاست.

در مورد سازمان در حال رشد، افراد و دفاتر در سرتاسر شهر و یا حتی کشور پخش شده‌اند. دفتر فروش درجایی و حسابداری در جایی دیگر است. زیرا سازمان سعی دارد از فرصت‌ها و امکانات موجود استفاده کند. برنامه‌ای وجود ندارد. اگر فروش بالا رفت افراد جدیدی استخدام می‌شوند.

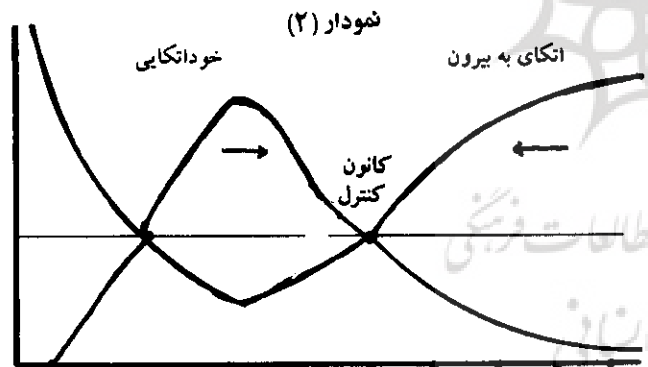
این پراکندگی تا حدی در مرحله نوجوانی نیز ادامه می‌یابد. در مرحله کمال است که محل سازمان متمرکز می‌شود. همه به

بیان می‌شود. مدیران معمولاً از وسایل نوشتاری و دیداری استفاده می‌کنند.

تعارض

در اشرافیت وضعی حاکم است که شبیه آن خانواده اشرافی یهودی است که در ایتالیا زندگی می‌کرد. در ایتالیای زمانی جنگ جهانی دوم، که همه نجا در جنگ بود و زندگی یهودیان بسیار در خطر، اعضای این خانواده همچنان در قصر پرشکوه خود به همان شیوه گذشته به زندگی ادامه می‌دادند. تک تک افراد نگران آینده بودند، ولی در حضور جمع چیزی ابراز نمی‌شد. این خانواده، غرق در گذشته همچنان بی‌خیال و آرام بدون توجه به آنچه در پیرامونش می‌گذشت به زیست خود ادامه می‌داد. در سازمان مرحله اشرافی نیز چنین است. در جلسات رسمی کسی درباره آینده سخن نمی‌گوید. همه نگرانی را حس می‌کنند، ولی چیزی بر زبان نمی‌آورند. معمولاً مشاوران از بیرون برای تحلیل اوضاع دعوت می‌شود. وی خیلی راحت مشکلات، خطرات و نگرانی‌ها را شناسایی می‌کند و به مدیریت گزارش می‌دهد. مدیران گزارش را می‌خوانند و به مشاور گفته و ناگفته چنین می‌گویند: «نگران نباش. ما سال‌ها در این کسب و کار بوده‌ایم. شهرت و نامی داریم و می‌دانیم چه باید کرد. هیچ اتفاقی نخواهد افتاد.» در چنین وضعی معمولاً مدیران تک‌تک با نظر مشاور موافقت ولی در جمع واقعیت‌های زمان حال را نادیده می‌گیرند. به‌طور کلی در این مرحله روی گزارش‌های مشاوران اقدامی صورت نمی‌گیرد.

نمودار (۲) از وجهی دیگر یعنی از وجه کنترل تفاوت بیان مراحل را شناسایی می‌کند.



مرگ دیوان دیوان اشرافیت ثبات کمال نوجوانی رشد نوزادی تکوین سالاری سالاری اولیه

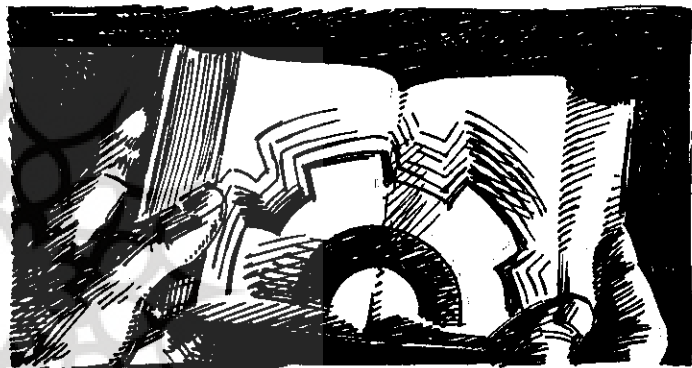
در دوران رشد، سازمان کنترل حیات خود را در دست دارد ولی در مرحله اشرافیت، سازمان انتظار دارد فضا مساعد شود. کانون کنترل یعنی عاملی که می‌تواند تغییری ایجاد کند، از مرحله ثبات به بعد، عاملی بیرون از سازمان خواهد بود. زیرا فشار مسایل آینده چندان احساس نمی‌شود. چون سازمان نقدینگی دارد و همچنان سودآور است، در پی ایجاد تغییر نیست. احساس می‌کند اگر در وضع موجودش تغییری ایجاد کند، فضای سیاسی سازمان آشفته می‌شود. پس از مرحله ثبات، مدیریت امیدوار است کس دیگری در خارج از سازمان کاری بکند. معمولاً از مشاور استفاده می‌کنند ولی در مرحله بعدی یعنی دیوان سالاری اولیه است که نظرات و پیشنهادات مشاور را به کار می‌بندند. زیرا در این مرحله است که فشار

ساختمانی واحد انتقال می‌یابند. هرکسی برای خود دفتری دارد و تسهیلات و امکانات کافی فراهم است.

در مرحله اشرافیت، حفظ ظواهر بر کارکرد ترجیح دارد. ساختمان بزرگ و شیک با فضاهای بدون استفاده چشم را خیره می‌کند. تنها در راهروی خالی و بزرگ آن می‌توان سازمانی در حال رشد را کاملاً جای داد. دفتر مدیرعامل دستشویی اختصاصی دارد و ناهارخوری مستقل است و منشی دفتری با میلمانی کامل برای خود دارد.

ارتباطات

در مرحله نوزادی و رشد، افراد همدیگر را به اسم کوچک خطاب می‌کنند. در مرحله کمال رفته‌رفته از اسم کوچک و نام فامیل با هم استفاده می‌شود. ولی در مرحله اشرافیت، به‌ویژه در جلسات، افراد یکدیگر را با نام خانوادگی و خیلی رسمی خطاب می‌کنند. البته این امر از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارد.



● کمال، نقطه بهینه چرخه عمر است و سازمان در این نقطه است که به تعادل می‌رسد.

● سازمان‌های در حال رشد می‌توانند بگویند چگونه درآمد کسب کرده‌اند و سازمان‌های در مرحله کمال می‌گویند چرا قصد دارند درآمد کسب کنند.

در مراحل اولیه ایجاد سازمان، افراد معمولاً درباره افکار و احساسات خود به راحتی با یکدیگر سخن نمی‌گویند. خیلی حساسند و زود می‌رنجند و ضد و نقیض می‌گویند. در دوره نوزادی، حرف کم است و عمل بیشتر. صحبت‌ها کوتاه، مستقیم و صادقانه است. در مرحله رشد، ارتباطات گیج‌کننده است. از همه انتظار می‌رود هر آنچه در توان دارند به کار برند و معمولاً هم هر قدر زحمت بکشند، باز در حد انتظار نیست. نوعی پارانوئیا و بدبینی حاکم است. همه مجبورند درباره آنچه بر زبان آورده‌اند، توضیح دهند. زیرا گفته‌ها به حساب می‌آیند و همه سنجیده سخن می‌گویند.

در مرحله اشرافیت، نوع گفتار مهم است نه آنچه گفته شده است. افراد خیلی آرام و طبق اصول حرف می‌زنند. به‌ویژه در جلسات لفاظی زیاد دیده می‌شود. و هر گفته‌ای با مقدمه ای پر آب و مٲب و القاب خاص

مسائل آینده احساس می شود. برای مثال کاهش سهم بازار، نقدینگی منفی و از دست دادن کارکنان خوب به اندازه کافی نگران کننده است.

دیوان سالاری اولیه مرحله دیگری است که در آن:

- تعارض و جنگ و دعوای داخلی زیاد است

- در فضا، بدبینی و سوءظن موج می زند

- تاکید روی حل تعارض های درونی است و مشتری فراموش شده است.

- در برخورد با مسئله تاکید بر این است که چه کسی باعث آن شده این که چه باید کرد.

مرحله اشرافیت در واقع آرامش قبل از توفان است. افراد لبخند می زنند و به ظاهر با هم دوست و صمیمی هستند. در دیوان سالاری اولیه، جنگ رقابت آغاز می شود و مدیران با هم درمی افتند. در این میان سیستم در پی یافتن قربانی است کسی باید قربانی شود تا تمامی تقصیر شکست سیستم را به گردن گیرد. هرچند گاه یک بار فردی علم می شود و همه بدبختی ها و تقصیرها به گردنش می افتد. در این مرحله از عمر سازمان، کارآفرینان می روند و ادارایون برجای می مانند.

دیوان سالاری مرگ

از این پس اگر تحولی رخ ندهد، سازمان به مرحله دیوان سالاری نزدیک می شود. در این مرحله سازمان دیگر نمی تواند منابعی تامین کند. نظام های بسیاری وجود دارد که هیچ کدام کار نمی کند. رابطه سازمان با محیط قطع است و انرژی ساختمان صرف مسایل داخلی می شود، و در واقع مسایل از کنترل خارج شده اند.

مشتریان از راههای کناری با سازمان ارتباط برقرار می کنند. اگر انرژی تازه ای به جان سازمان تزریق نشود و تحولی رخ ندهد، سازمان رو به مرگ خواهد رفت.

ویژگی های سازمان درحال رشد و سازمان های درحال پیرشدن

برای مقایسه سازمان هایی که رو به رشدند و سازمان هایی که رو به زوال در اینجا مجموعه ای از ویژگی ها فهرست شده است که براساس آن وضع موجود بسیاری از سازمان ها را می توان شناسایی کرد:

نتیجه

از آنچه که در این مقاله آمد، می توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت به اقتضای مرحله ای که سازمان در آن قرار گرفته است و براساس جهت گیری که برای آینده سازمان خویش تعیین می کند، می تواند استراتژی ها و سیاست ها را به گونه ای تنظیم کند که به جای هدایت سازمان به سمت رکود و بی حرکتی و زوال، آن را به سمت کمال و رشد سوق دهد. در این راه دانش موجود در مورد چرخه عمر سازمان می تواند راه گشا باشد.

بار دیگر تاکید می شود که جوانی یا پیری سازمان به هیچ وجه به عمر تقویمی سازمان بستگی ندارد. سازمانی ممکن است ده ها از عمرش بگذرد ولی نیروی جنبشی درونی آن آنقدر قوی باشد که همواره خود را با تحولات پیرامون انطباق می دهد و بسیار پرتحرک و پویا عمل کند و توان یادگیری و انعطاف پذیری آن بسیار بالا باشد. به عکس سازمانی دیگر در همان سال های اول حیات خود به مرحله دیوان سالاری و ایستایی نزدیک شود و در همانجا بماند.

سازمان های درحال رشد

سازمان های روبه زوال

۱ - موفقیت هر شخص در آن است که ریسک کند.

۱ - موفقیت هر شخص در آن است که از ریسک اجتناب ورزد.

۲ - توقعات و انتظارات پیش از نتایج حاصله است.

۲ - نتایج حاصله بیش از حد انتظار است.

۳ - نقدینگی کم است.

۳ - نقدینگی زیاد است.

۴ - تاکید بیشتر بر کارایی است تا ظواهر

۴ - تاکید بیشتر بر ظواهر است تا کارایی

۵ - آنچه مهم است این است که چه کاری و چرا باید انجام شود.

۵ - مهم آن است که کاری چگونه انجام شود و چه کسی آن را انجام دهد.

۶ - افراد به رغم شخصیت هایی که دارند برحسب این که تا چه اندازه وجودشان برای سازمان مفید است، حفظ می شوند.

۶ - افراد به رغم کمک هایشان و تنها به خاطر شخصیتشان حفظ می شوند.

۷ - هرکاری مجاز است، مگر ممنوع اعلام شود

۷ - هرچیزی ممنوع است مگر مجاز اعلام شود.

۸ - مسایل، فرصت تلقی می شود.

۸ - فرصت ها، مسئله تلقی می شود.

۹ - قدرت در داخل سازمان دست بخش فروش و بازاریابی است.

۹ - قدرت در دست بخش های حسابداری، مالی و حقوقی است.

۱۰ - خط است که دستور می دهد.

۱۰ - ستاد است که دستور می دهد.

۱۱ - مسئولیت با اختیار تناسب ندارد.

۱۱ - اختیار با مسئولیت تناسب ندارد.

۱۲ - مدیریت سازمان را کنترل می کند.

۱۲ - سازمان، مدیریت را کنترل می کند.

۱۳ - مدیریت نیروی جنبشی سازمان را به حرکت درمی آورد.

۱۳ - مدیریت تحت تاثیر بی حرکتی و رکود سازمان قرار دارد.

۱۴ - تغییر رهبری سازمان می تواند رفتارهای سازمانی را متحول سازد.

۱۴ - برای تغییر رفتارهای سازمانی باید کل سیستم تغییر کند.

۱۵ - برای بهسازی به مشاور نیاز است.

۱۵ - برای بهسازی و تحول به افرادی نیاز است که با دل و جرات بسیار و حتی با توهین وضع موجود سازمان را به باد انتقاد بگیرند

۱۶ - جهت گیری سازمان، فروش است.

۱۶ - مشغولیت ذهنی مدیریت سود است.

۱۷ - هدف سازمان دستیابی به سود و ارزش افزوده است.

۱۷ - سازمان سرگرم بازی های سیاسی و جنگ قدرت است.