

نشانه‌های یک سازمان ناسالم*

دکتر شهرام رحیمی

حالت‌شناسی مسایلی سازمان و سوق دادن آن به جهتی مطلوب برای گرفتن نتایج ادامه‌دار و متداوم، معمولاً از عهده یک نفر یعنی در بالاترین رده سازمان - بر نمی‌آید. چنین مهمی، به‌خاطر بافت پیچیده هر سازمانی، نیاز به مهارت و کارایی و فعالیت تمام افراد و آمادگی سازمان دارد.

آشنایی با مسایل بیماری‌زا، به صورتی که وجود داشته یا امکان به وجود آمدن دارند، اولین قدم محسوب شده و قدم دوم، گوشزد کردن راه بهترین (و نه اولین) چاره و قدم نهایی، به‌کارگذاشتن آن است. هدف از این نوشته، آسان‌سازی ذهن خواننده برای آشنایی با پارهای از نشانه‌های گوناگون یک سازمان ناسالم است.

موقعیت سازمانی که هستید، می‌توانید کاری برای مسایل بکنید - کم یا زیاد. البته به شرط اینکه به مسایل با دید حل مسایل نگاه کنید. با مسأله زندگی‌کردن یا رهاکردن مسأله و روگرداندن از آن، نشانه نفی هشیاری و قدرت مدیریتی است که در تمامی ما وجود دارد. یک سازمان - و بالاخص افرادی که آن را تشکیل می‌دهند - همواره باید برای بقای خود با مشکلات موجود - چه در ارتباط با محیط و چه در درون سازمان - مبارزه کند. لازمه مبارزه با مشکلات نیز شناخت شکل و ابعاد مختلف آن است.

سازمان سالم، سازمانی است که برای ادامه حیات خود قادر است به هدف‌ها و مقاصد انسانی خود دست یابد، مواعی را که در دستیابی به هدف‌هایش با آن مواجه می‌شود، بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد. سازمان سالم، سازمانی است که درباره خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته، واقع‌بین باشد، قابلیت انعطاف داشته باشد و قادر باشد برای مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گیرد.

خیلی ساده‌تر است که مسایل را زیر نورافکن قرار دهیم تا اینکه حلشان کنیم، اما جنبه مثبت بحث درباره کمبودها اینست که بحث‌ها احساسی را ایجاد می‌کنند مثل "نه، درست نیست، باید برای بهتر شدن کاری کرد" یا "خوب، کدام یک از این نشانه‌ها در سازمان من صادق است و دارد به وقوع می‌پیوندد؟" (قسمت آسان قضیه) یا "نتایج ادامه این مسایل بر روی کار من و دیگران و موجودیت سازمان چیست؟" (قسمت دردناک) و "با چه کسی و چگونه باید مسایل را حل کرد؟" (قسمت مشکل قضیه).

سازمان

به‌طور کلی، ارابه تعریف جامع از سازمان بسیار مشکل است. یکی از بهترین تعاریف را شاین (Schine) ارابه داده است. به نظر او، "یک سازمان عبارت است از هماهنگی یا هماهنگ‌سازی برنامه‌ریزی‌شده فعالیت‌های گروهی از افراد که به‌منظور دستیابی به بعضی هدف‌های مشترک و روشن و از طریق تقسیم کار و وظیفه و رعایت سلسله مراتب قدرت و مسوولیت انجام می‌گیرد."

☆ افرادی که یک سازمان را تشکیل می‌دهند، همواره باید برای بقای خود و سازمانشان با مشکلات موجود مبارزه کنند.

شاین در ادامه تعریف خود از سازمان، اضافه می‌کند که اولاً، باید به سازمان به‌عنوان یک نظام باز بنگریم که پیوسته با محیط اجتماع در حال تعامل است و طی آن، مواد خام، افراد و انرژی و اطلاعات را از آن می‌گیرد. آنها را تغییر شکل داده و به صورت محصولات و خدمات تبدیل می‌کند و سپس، به محیط پس می‌دهد. دیگر اینکه، باید به سازمان به‌عنوان نظامی بنگریم که در آن، اهداف و وظایف دو مورد جداگانه هستند که تعامل پویای بسیاری با یکدیگر دارند.

به نظر کورمن (Korman) "سازمان، عبارتست از یک نظام پیچیده اجتماعی که از افراد، وسایل و محصولات آنی که به دست می‌دهد تشکیل یافته و در آن، فعالیت‌های کارکنان با رعایت سلسله مراتب قدرت در جهت نیل به هدف‌های مشترک هماهنگ می‌شوند." به‌نظر روبر (Rober) "سازمان، عبارت از یک رشته روابط عقلایی است که بین افرادی با وظایف پیچیده و متعدد و به‌منظور تأمین هدف‌های مشترک خاص برقرار می‌شود."

در اوایل دهه ۹۰ در اروپا، یک رشته تحقیقات در سازمان‌های مختلف - اهم از صنعتی، دولتی و غیردولتی - در مورد ویژگی‌هایی که باعث افت و نزول سازمان می‌شوند، صورت گرفت. نتایج تحقیقات مزبور نشانگر این واقعیت بود که شمار قابل توجهی از این نارسایی‌ها ماهیتی همگون در سازمان‌های گوناگون داشته‌اند. قیاس کلی این لیست با مسایلی که در اغلب سازمان‌های بازرگانی، صنعتی و دولتی در ایران وجود دارد - علیرغم تمام ویژگی‌های ایرانی کارها و روابط - از تشابه نشانه‌ها حکایت می‌کند. یکی از کارهایی که لیست نشانه‌های سازمان بیمار انجام می‌دهد، شاید آوردن یک لبخند - یا حتی پوزخند - بر لبان خواننده باشد، یا یکبار دیگر احساس استیصال کردن. اما اگر واقع‌بینانه نگاه کنیم، درمی‌یابیم که در زمانی که همه به نوعی و به اندازه‌های مختلف سعی در بهتر شدن و جلورفتن می‌کنند، نشان دادن موانع و مشکلات نه چندان اندک می‌تواند هشیاری بیشتر راجع به مسایل را باعث شود و همه را وادارد که به سهم خود، نقشی و نفوذی در حل مسایل داشته باشند. درواقع، همه توافق داریم که منفعل شدن به‌خاطر وجود مسایل، راه‌حل نیست.

زمانی که با یک مسأله‌ای - هر نوع مسأله - روبرو هستیم، سه کار می‌توانیم بکنیم:

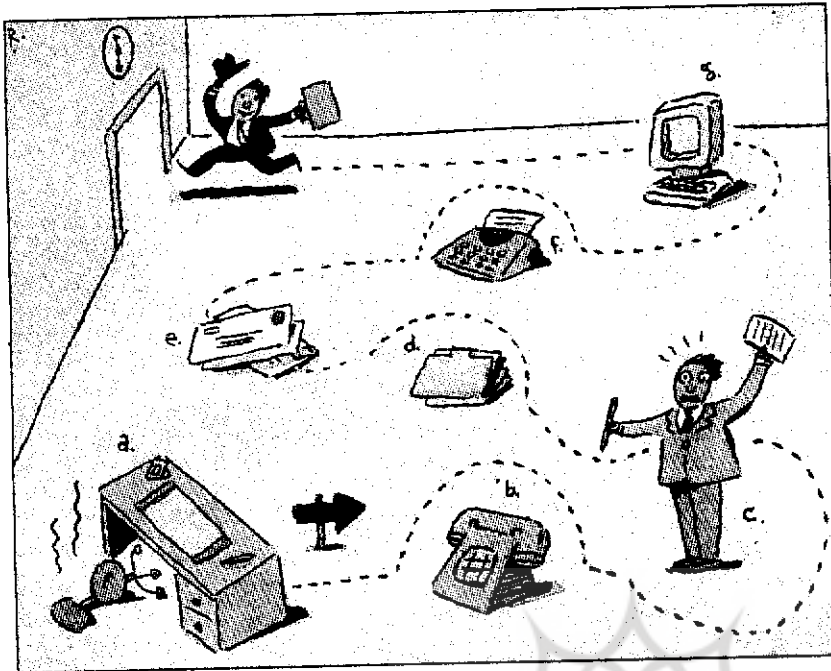
* یا با آن زندگی کنیم.

* یا رهاش کنیم و برویم.

* یا برایش یک کاری بکنیم.

ادعا نمی‌کنم که همه، اما عده قابل توجهی از شما در هر رده و مقام و

* این نوشته، چکیده مطالب یک سخنرانی است که در ۹ اسفند ۱۳۷۷ برای مدیران بانک مرکزی ارائه شد.



▲ اهداف گنگ و نامفهوم، آشفتگی امور و فرار متخصصان از نشانه‌های سازمان بیمار است.

بنابر تعاریف بالا و تعاریف معتبر دیگر درباره سازمان و ماهیت آن - که تعدادشان کم هم نیست - متوجه می‌شویم که نقاط مشترکی در تمام آنها وجود دارد که عبارتند از: استفاده از منابع فیزیکی، اطلاعاتی و هوشمندانه، تقسیم کار، تخصص مشخص برای انجام کارها، مسوولیت‌دهی و مسوولیت‌پذیری و سلسله مراتب قدرت و نفوذ.

عامل واضح و انکارناپذیر در هر سازمان انسان‌ها هستند و نوع ارتباط آنها با کار. رابطه انسان‌ها با کارشان، مراداتی که انسان‌ها در مورد کار با یکدیگر دارند و بخش اعظم انگیزه‌ها و رفتارهای شان به واسطه سازمان، موضوعی است که از دیرباز مورد توجه فلاسفه و محققان بوده است. از سال‌های ۱۹۳۰ به بعد، روانشناسی صنعتی هم به این امر توجه کامل نشان داده و یکپارچگی انسان را با کارش مورد بررسی قرار داده و اهمیت عامل انسان در کار را آشکارتر ساخته است. در این مباحث، دو اصل مورد توجه، همانا اعمال قدرت و شخصیت انسان‌ها و رفتار سازمانی است. در مبحث فعلی، مجالی برای کنکاش درباره این موضوعات نیست، هرچند که تعریف کوتاهی از هر کدام می‌تواند مفید باشد.

☆ یکی از عوامل واضح و انکارناپذیر هر سازمان، انسان‌ها و نوع ارتباط آنها با کار است.

ماکس وبر (M. Weber) قدرت را احتمال قرارگرفتن یک فرد در روابط اجتماعی و در موقعیتی که اراده خود را - علی‌رغم مقاومت و مخالفت دیگران - بر آنان تحمیل نماید، تعریف می‌کند. بندار (Bendar) اعتقاد دارد "توانایی یا ظرفیت برای نفوذ داشتن بر دیگران یا بر اشیا و امور، معمولاً از طریق کنترل منابع مهم، می‌تواند تعریفی صحیح از قدرت باشد." به عقیده رابینز (Robins) "قدرت ظرفیتی است که شخص بر رفتار شخص دیگر اعمال می‌کند و در نتیجه این اثر، آن شخص کار یا عملی را انجام می‌دهد که در غیراینصورت، انجام نمی‌داد."

منابع قدرت در سازمان را می‌توان به‌طور کلی به قرار زیر پیشنهاد کرد:
 * پاداش، به معنی دراختیار داشتن منابع مالی و به‌واسطه آن، اداره افراد برای رسیدن به مقاصد سازمانی.

* مشروعیت، به معنی حق قانونی، مثل ریاست سازمان را داشتن و به‌واسطه آن، فعالیتی را طلب کردن.

* خبوعی، که به واسطه تخصص و بالاتر بودن دانایی یا مهارت، اجرای فعالیتی را خواستن است.

* اختیار، به معنی اعمال استبداد و قهر برای انجام کار و فعالیت است. قدرت، به جای خود، اما انسان‌ها به هر حال، همراه خود، بافت شخصی یا به عبارت دیگر، شخصیت خود را هم به سازمان می‌آورند و در آن

چارچوب، به فعالیت می‌پردازند. روانشناسان، به‌خصوص در ۵۰ سال اخیر، کوشش فراوانی برای تعریف آکادمیک شخصیت‌نسان کرده‌اند و نظریات گوناگونی را ارائه داده‌اند. فروید، آلپورت، یونگ، و آدلر از جمله این اندیشمندان هستند. باید توجه داشت که پاره‌ای از محققان، مانند فروید، به جنبه‌های منفی شخصیت و پاره‌ای دیگر، مثل آلپورت، به جنبه‌های مثبت شخصیت برای توجیه و تعریف آن توجه کرده‌اند. مشخصات زیر وجه مشترکی از این نظریات است که ویژگی‌های یک شخصیت سالم را پیشنهاد می‌کند. لیست زیر برپایه زمینه‌های مثبت شخصیت فرد بنا شده:

- * آگاهی از استقلال فردی، خواست‌ها، امیال و اهداف خود.
- * اجازه‌ندادن برای تحت سلطه دیگران قرارگرفتن.
- * احساس توانایی در برابر پیشامدها و کمتر دچار احساس یأس و ناامیدی شدن.

☆ یک نشانه از صد نشانه سازمان بیمار این است که مدیران ارشد در آخرین سال‌های کاری خود هستند و انگیزه چندانی برای ارتقای سازمان ندارند.

* انتخاب کردن راه چاره‌هایی که در آن، امکان تحقق خواسته‌ها وجود دارد.

* راضی بودن از زندگی.

* از فرصت‌ها برای شادی خود و دیگران استفاده کردن.

* قادر بودن به برقراری دوستی و مناسبات صمیمانه دو طرفه.

* نداشتن بدبینی، سوءظن، غرور و حسد.

- ۱۳ □ مدت زمان بین انجام تصمیم‌گیری‌ها و به‌عمل‌گذاشتن آنها به نحو چشمگیری زیاد است و توجهات هم اغلب بی‌معنی و بی‌ربط.
- ۱۴ □ قوانین و ضوابط اداری به‌صورت آشکار زیر پا گذاشته می‌شود و حتی اینکار نوعی ارزش به حساب می‌آید.
- ۱۵ □ اهداف سازمان گنگ و نامفهوم است، یا ادراک مدیریت از اهداف سازمان با درکی که کارکنان نسبت به اهداف دارند، فرق می‌کند.
- ۱۶ □ عده قابل توجهی از کارکنان جمله "این کار مربوط به من نیست" را روزی چندین بار به زبان می‌آورند، یا کمترین حد کار را انجام می‌دهند و اعتنایی به تأثیر منفی رفتارشان بر همکاران و بقیه ندارند.
- ۱۷ □ نقش‌ها و مسوولیت‌های کارکنان و مدیریت نامفهوم تعریف شده است و اغلب با هم تداخل می‌کنند.
- ۱۸ □ حتی تصمیمات کوچک در رده بالای مدیریت گرفته می‌شود.
- ۱۹ □ تشویق، به‌ندرت انجام می‌گیرد، به‌خصوص از طرف مدیریت ارشد که به‌واسطه شیوه مدیریتی سنتی، تشویق کردن را عامل کندشدن کار می‌داند.

- * عهده‌دار زندگی خویش بودن و انتظاری از دیگران در این مورد نداشتن.
- * خود و دیگران را دوست داشتن.
- * دیگران را تحقیر نکردن و برای خود مزیت اضافه قایل نبودن.
- * ماهیت وجود خود (خوب و بد) را قبول داشتن.
- * تضاد و ناسازگاری زندگی را پذیرفتن.
- * آشننگی‌ها و ناراحتی‌های خویش را به‌طور قابل قبول به جامعه عرضه کردن.
- * به زندگی مطلوب و دلخواه و ایده‌آل دل نبستن.
- * توانایی کنترل خشم خود را داشتن.
- * دارا بودن احساس شاد، هم در جمع و هم در تنهایی.
- وجود شخصیت سالم، عملاً ضمانتی برای سازمان سالم نیست، گرچه در آن بی‌تأثیر هم نمی‌تواند باشد. تحقیقاتی که درباره ویژگی‌های یک سازمان سالم شده، نشان می‌دهد که بسته به نوع فعالیت و اهداف سازمان، این خصوصیات متنوع و دارای شدت و ضعف است. مضافاً اینکه، پاره‌ای از خصوصیات در یک سازمان مثبت است، اما در سازمان دیگر ممکنست بار منفی داشته باشد.

☆ در یک سازمان ناسالم، بیشتر کارکنان گناه کارها را به گردن دیگری می‌اندازند و می‌گویند: کی بود؟ کی بود؟ من نبودم!

- ۲۰ □ کارکنان در یک قسمت از سازمان خبر ندارند که در آن طرف سازمان چه می‌گذرد و اغلب، حال و حوصله این کار را ندارند که بدانند.
- ۲۱ □ تعداد جنس‌های زیاد، اداره آنها بد، فراخوانی‌ها با عجله و بدون زمان آماده‌سازی انجام می‌شود که عملاً به سردرگمی در درک تصمیم‌ها منجر می‌شود.
- ۲۲ □ سازمان، اشتیاق کمی برای توسعه و رشد کارکنانش دارد و این وضع، به‌صورت قطع بودجه آموزشی یا به‌طور کلی، به‌صورت عدم علاقه به یادگیری، به‌خصوص در رده مدیریت ارشد، نشان داده می‌شود.
- ۲۳ □ مدیریت ارشد با خوشنیت با هر نوع عکس‌العملی که در مقابل مقام و منیت و اختیارات او انجام بگیرد، روبرو می‌شود - حتی اگر آن کار ناخواسته صورت گرفته باشد.
- ۲۴ □ استعفا و ترک خدمت، به‌خصوص در رده متخصص و باتجربه سازمان، برای مدیریت که نتوان از توجیه آن است، به‌صورت اتفاقات غیرمنتظره درمی‌آید.
- ۲۵ □ کارکنان دور هم جمع می‌شوند که از یکدیگر پشتیبانی بگیرند، یا پشت سر سازمان و مدیریت حرف بزنند.
- ۲۶ □ انتظارات کارکنان از سازمان بالا برده می‌شود و بعد مورد بی‌اعتنایی قرار می‌گیرد.
- ۲۷ □ روند استعفا، به‌خصوص در میان باتجربه‌های حرفه‌ای و متخصصان و بعد گزینش و جایگزینی با عجله و شتاب‌زده برای ادامه کار، امری رایج شده که اغلب هم با نتایج وخیم برای سازمان همراه است.
- ۲۸ □ رفتار "گناه را به گردن دیگری انداختن" گسترش می‌یابد و همه سرگرم بازی "کی بود؟ کی بود؟ من نبودم" هستند.
- ۲۹ □ به‌خاطر نااطمینانی‌ها، یا فقدان سیستم گزینشی مناسب، عملاً

نشانه‌های سازمان بیمار

- ۱ □ مدیران ارشد در آخرین سال‌های کاری خود هستند و انگیزه چندانی برای ارتقای سازمان ندارند.
- ۲ □ اعتماد به‌نفس مدیریت - حال، به‌ر هر دلیلی - به سطح نازل رسیده.
- ۳ □ مدیران مردود هستند که به افراد زیردست آموزش‌های تخصصی ارایه کنند، آنهم با این واهمه که به‌واسطه دانش برتر آنها، شیوه مدیریت‌شان زیر سوال برود.
- ۴ □ کارکنان، بازخوردی نسبت به عملکردشان ندارند، یا اگر چنین سیستمی وجود دارد، فقط به صورت ظاهر است و پیگیری به‌دنبال ندارد.
- ۵ □ مقررات زاید اداری، بخشنامه‌های غیرعملی و کاغذبازی مزاحم فعالیت‌های واقعی سازمان است.
- ۶ □ تعارضات بین کارکنان زیاد شده و اغلب بدون برطرف شدن و رسیدن به راه‌حلی، ادامه پیدا می‌کند.
- ۷ □ شایعه‌پراکنی قوت پیدا کرده و امری قابل قبول شده، حتی برای کسانی که مایل به درگیر شدن نیستند.
- ۸ □ کسانی که تازه وارد کار می‌شوند، رها شده‌اند که یا شنا یاد بگیرند یا خفه شوند! آموزش اولیه، یک اتفاق است.
- ۹ □ حقوق و مزایا و پاداش‌ها و ترفیعات، به‌خصوص در رده مدیران ارشد، یک امر سری است و سعی در سری نگاهداشتن آنها می‌شود.
- ۱۰ □ احساس سرعت دادن به کارها و فعالیت‌ها نه در کارکنان و نه در مدیریت وجود دارد.
- ۱۱ □ ایده‌های نو و ابتکارات مفید برای پیشرفت سازمان سرخورده می‌شوند و این، بیشتر به‌خاطر مدیریتی است که احساس می‌کند خود باید منبع تمام استعدادها و افکار نو باشد.
- ۱۲ □ تصمیمات کلیدی بدون مشاوره با آثانی گرفته می‌شود که در انتهای تصمیم‌گیری‌ها و عامل اجرا و مسوول عملکرد آن تصمیمات هستند.

- ۴۸ □ قلمروسازی و حکومت ایجاد کردن در ادارات و قسمت‌های مختلف آن رایج است.
- ۴۹ □ قسمت‌های کلیدی سازمان را افراد کم‌مهارت، که اغلب به‌واسطه روابط مصدر کار شده‌اند، اشغال کرده‌اند.
- ۵۰ □ عناوین دهن‌پرکن - بدون مزایای سازمانی - برای ساکت کردن کارکنان به کار برده می‌شود.
- ۵۱ □ تصمیم‌ها به اندازه و وسعتی که باید باشند، گرفته نمی‌شوند، به این معنی که قسمت‌های کوچک تصمیم‌های بزرگتر از توانشان می‌گیرند و بخش‌های بزرگتر به صورت کلان فکر نمی‌کنند.
- ۵۲ □ آموزش، در راستای احتیاجات سازمان نیست و توجهی به کاربرد آموزش‌ها و نوع تغییراتی که آموزش جدید می‌تواند به‌وجود بیاورد، نیست.
- ۵۳ □ به‌محض نمایان شدن مشکلات، تصمیم‌گیری‌ها برخلاف آنچه معمولاً ادعا می‌شود، کوتاه‌نگرانه است و با اخراج و قطع بودجه آموزش و خدمات رفاهی کارکنان و بدون توجه به تأثیرات میانه و درازمدت این نوع تصمیم‌گیری‌ها، همراه است.
- ۵۴ □ تحقیقات و گزارش‌های کلیدی معمولاً با قیمت‌های گزاف برای پیشرفت سازمان و قوی ساختن زیربنای آن انجام می‌گیرد، اما نتایج تحقیقات با باران "بله، اما" روبرو شده و در نهایت، هیچ نوع تغییرات سازنده‌ای به‌دنبال پژوهش دیده نمی‌شود.
- ۵۵ □ تغییر، اگر انجام بگیرد، بیشتر عکس‌العملی است و در جواب به اتفاقات است تا آینده‌نگرانه و پیشرو.
- ۵۶ □ در زمان بروز بحران یا مشکلات عمده در سازمان، مدیران ارشد استدلالشان این است که اشکالات بیشتر ناشی از قضا و قدر و بدشانسی است.
- ۵۷ □ در موارد متعدد، از کارکنان تقاضا می‌شود که برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت، بیشتر از توانایی‌هایشان مایه بگذارند، آنهم بدون پاداش یا تشویق یا حتی سپیم‌کردن آنان در موفقیت‌های حاصله.
- ۵۸ □ لایه‌های مدیریتی خیلی بیشتر از نیاز واقعی سازمان است.
- ۵۹ □ بی‌طرفی تصمیمات اتخاذشده توسط مدیران یا سرپرستان، برای اکثریت کارکنان سوال‌انگیز است.
- ۶۰ □ مدیران بدون اشراف به حد و حدود مهارت و توانایی کارکنان، وظایفی را به آنها ارجاع کرده و در صورت شکست، آنها را تنبیه می‌کنند، اما در صورت موفقیت، پیروزی از آن مدیر است.
- ۶۱ □ جابه‌جایی منابع انسانی، به‌خصوص در رده مدیریت میانی، افزایش چشمگیر پیدا می‌کند و کاهش روند مثبت کار بیشتر و بیشتر مشهود می‌شود.
- ۶۲ □ معیار و دستورالعمل خاص برای روبرویی با شکایات وجود ندارد و شکایات حرفه‌ای و کاری معمولاً شکل خصومت خصوصی پیدا می‌کند.
- ۶۳ □ نترزدن در مورد کارها، سازمان و در مورد یکدیگر امری رایج و همه‌گیر است.
- ۶۴ □ برای پست‌های جدیدی که ایجاد می‌شود، داوطلب درون سازمانی بسیار کم است.
- گزینش کارکنان برپایه الگوهای شخصیتی مدیران صورت می‌گیرد و نه براساس شایستگی و کارایی متقاضیان.
- ۳۰ □ نظرکرده‌ها و عزیزشده‌ها تعدادشان روز به‌روز اضافه شده و امتیازات و اعتبارات کاری را به قیمت کوشش کارکنان واقعی و کارآ و دلسوز کسب می‌کنند.
- ۳۱ □ وقتی اخراجی روی می‌دهد، بیشتر خصمانه و انتقامجویانه است تا در دنبال اهداف یا منافع سازمان.
- ۳۲ □ روش سرهم‌بندی کردن در مورد مسایل اصلی سازمان پا می‌گیرد.
- ۳۳ □ کسانی که از آموزش‌ها برمی‌گردند، از هرگونه پشتیبانی و پیگیری محرومند.
- ۳۴ □ بین موفقیت و مؤثر بودن تناقض اساسی وجود دارد، به این معنا که افراد موفق، آدم‌های مفیدی برای سازمان نیستند و افراد مؤثر، پاداشی و تشویقی نمی‌گیرند و امکان موفقیتشان پایین می‌ماند.
- ۳۵ □ شغل‌های اصلی خیلی رود جابه‌جا می‌شوند و فرصتی برای نشان دادن ارزش‌های کاری افراد باقی نمی‌ماند.
- ۳۶ □ متخصصان و باتجربه‌ها و کارشناسان از سازمان دلسرد و خسته شده‌اند و اغلب، به سوی کارهای جانبی یا سازمان‌هایی که در آن بتوانند خودشان را نشان بدهند، کشانده می‌شوند.
- ۳۷ □ کارکنان احساس می‌کنند که ارزش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود و به این خاطر، بعضی مواقع، عملکرد و بازدهیشان را به‌نحو چشمگیری پایین می‌آورند.
- ۳۸ □ اخراج‌های بدون اخطار قبلی - هرچند که در راستای برنامه‌های سازمان باشد - اضطراب و مضام بر آن، دزدگی همه‌گیری را دربردارد و بر روند کار نیز تأثیر می‌گذارد.
- ۳۹ □ مدیران نمی‌دانند و اگر هم بدانند، فرقی برایشان نمی‌کند که چه چیز در سازمان کارکنان را عصبی و مستأصل می‌سازد.
- ۴۰ □ سازمان، وقت مرده فراوانی دارد که ممکن است به‌خاطر سرپرستی ضعیف، از دست دادن انگیزه یا وجود کارمندان مازاد بر احتیاج باشد.
- ۴۱ □ به افراد کارکن و مؤثر فشار زیادی وارد می‌آید، در حالی که افراد ناکارآمد - به‌دلیل عدم اطمینان ۱۰:۱ مان به آنها - فشار کاری کمتری را تحمل می‌کنند.
- ۴۲ □ موفقیت‌های سازمان باعث می‌شود که مدیران چشمشان را بر مسایل موجود در سازمان ببندند.
- ۴۳ □ فعالیت‌های اساسی سازمان تحت مسوولیت فرد یا افراد خاصی نیست. در نتیجه، اگر عملکردها افت داشته باشد، هیچکس مقصر نیست، اما اگر کارها موفقیت‌آمیز باشند، مدعیان زیادی پیدا می‌شوند.
- ۴۴ □ ساختار سازمانی بدون در نظر گرفتن موقعیت‌ها برای ترفیع و پاداش شکل یافته است.
- ۴۵ □ رسمی یا غیررسمی بودن زیاد ارتباطات و عملکردها را تحت تأثیر منفی خود قرار می‌دهد.
- ۴۶ □ کم‌طاقتی و بی‌حوصلگی از جانب مدیریت یا کارکنان، ارتباطات درونی گروهی را خدشه‌دار می‌کند.
- ۴۷ □ کارکنان، درواقع، بیشتر به دنبال اهداف و مقاصد خودشان هستند و انرژی فراوانی را هم صرف توجیه کارهایشان می‌کنند.

- ۶۵ □ قسمت‌های پشتیبانی در سازمان برای عملیات اجرایی بسیار ضعیف عمل می‌کنند و پرسنل آن قسمت محدود است و کارکنان اجرایی باید اکثر کارهای پشتیبانی را نیز خودشان انجام دهند.
- ۶۶ □ مدیران ارشد - لااقل به چشم زیردستان - خیلی خرج خودشان می‌کنند، به خصوص در زمانی که سیستم حقوق و مزایا وضع نامناسبی دارد.
- ۶۷ □ برای خرید خدمت و ترک کار یا حتی برای بازنشستگی سیستم خاصی بر مبنای روابط انسانی و احترام وجود ندارد و کارکنان خودشان را در این رابطه بدون پشتیبان می‌بینند.
- ۶۸ □ وقتی که از سازمان انتقاد می‌شود - فرضاً در رسانه‌ها - معیار و چارچوب خاصی برای دفاع وجود ندارد و جوابیه‌ها اغلب سرهم‌بندی شده است. علاوه بر این، سازمان برای به اطلاع رساندن نقاط مثبتش به مخاطبان سیستم خاصی ندارد.
- ۶۹ □ معیار کیفیت کار بر مبنای "همین خویست، بد نیست" استوار است تا این‌که "بتر هم می‌شد انجامش داد" یا "چکار کنیم که باز هم بهتر بشود".
- ۷۰ □ غیبت یک یا دو نفر از مدیران، تمام تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌ها را مختل می‌کند.
- ۷۱ □ مدیران ارشد راجع به سسکه‌های عملیاتی و اجرایی در رده پایین چیز زیادی نمی‌دانند و سرشان را زیر پتوی کارهای مثبت و قشنگ و چشمگیر مخفی کرده‌اند.
- ۷۲ □ دنبال قربانی گشتن برای انداختن گناهان سازمان به گردن او امری رایج است.
- ۷۳ □ در مورد موقعیت‌های ایجاد شده در سازمان برای کسب اعتبار و پیشرفت، شرایط یکسان و برابری وجود ندارد، به خصوص وقتی که پای جنسیت، قومیت و روابط به میان می‌آید.
- ۷۴ □ مقادیر قابل توجهی وقت صرف کارهای داخلی سازمان - کارهای بی‌ربط به اصل کار و خدمات سازمان - می‌شود.
- ۷۵ □ افتخارات گذشته سد راه برنامه‌ریزی‌های جسورانه برای آینده می‌شود که به معنی نوعی محافظه‌کاری استراتژیکی است.
- ۷۶ □ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها بدون در نظر گرفتن تمام اطلاعات و حقایق صادر می‌شوند و اغلب به پیامدها و هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ایجاد شده به واسطه آنها نیز توجهی نمی‌شود.
- ۷۷ □ مدیران ارشد، نفوذ زیادی در برنامه‌ریزی‌ها ندارند و نیروهای خارج از سازمان برنامه‌ها را تنظیم می‌کنند.
- ۷۸ □ مدیران و کارمندان با توجه به خدماتی که ارائه می‌دهند، ارزش حقوق و مزایای دریافتی را ندارند.
- ۷۹ □ کارکنان اطلاع زیادی راجع به مسوولیت‌های قانونی خود نسبت به سازمان و مخاطبان ندارند و خودسرانه حد مسوولیت‌هایشان را خودشان انتخاب می‌کنند.
- ۸۰ □ به کسانی که کارهای شبیه به هم انجام می‌دهند، به ترتیب‌های متفاوت پاداش داده می‌شود.
- ۸۱ □ سلسله مراتب به عمد نادیده گرفته می‌شود، یعنی مدیر ارشد، بدون اطلاع به مدیر میانه، به کارمنداو مراجعه می‌کند و به او دستوراتی می‌دهد.
- ۸۲ □ ارابه خدمات یا به سوددهی رساندن درازمدت سازمان، با پول ساختن و از مراجعان سوءاستفاده کردن اشتباه می‌شود.
- ۸۳ □ مدیران اصلی خوش‌برخورد و پروعه و وعیدند، اما از انجام قول‌ها خبری نیست.
- ۸۴ □ کسانی که تحت فشار قرار دارند، از ترس اینکه مبادا کسی به عنوان آدم‌های مسأله‌دار قضاوتشان کند، مسایلشان را برای خودشان نگاه می‌دارند.
- ۸۵ □ هر نوع مسأله به بالا ارجاع می‌شود و کارکنان خودشان را از تصمیم‌گیری‌ها کنار می‌کشند.
- ۸۶ □ مدیران و به خصوص مدیران ارشد جدیدالورود، سعی در عوض کردن معیارها و قوانین سازمانی می‌کنند، بدون توجه به تأثیرات نامطلوبی که ممکن است ایجاد شود و حرف رایجشان این است: "من در کار قبلی این کار را می‌کردم و درست بود، چرا اینجا نباید باشد؟"
- ۸۷ □ کارمندان، جایگزین مدیریت می‌شوند، و بدتر از آن، توسط کسانی که اعتبار یا مهارت مدیریت را ندارند.
- ۸۸ □ کوتاه‌نگری و انجام برنامه‌های کوتاه‌مدت - علیرغم نتایج نامطلوب آنها - قانون اصلی سازمان است.
- ۸۹ □ مسایل و تعارضات کارکنان، به عنوان تاکتیکی برای حذرکردن از اختلافات و بدون توجه به اهمیت حل آنها، کنار گذاشته می‌شوند.
- ۹۰ □ کارمندان و مدیران بعد از ترک سازمان دیگر پشت سرشان را هم نگاه نمی‌کنند.
- ۹۱ □ کارمندان اغلب در مقابل مشتریان و مخاطبان، از سازمان - به هر دلیلی - بد می‌گویند و شکایت می‌کنند.
- ۹۲ □ مدیران آنطور مدیریت می‌کنند که مدیریت می‌شوند.
- ۹۳ □ اتفاقات پشت پرده، جو مضطربی را در سازمان ایجاد می‌کند، به طوری که همه مواظب پشت سرشان هستند.
- ۹۴ □ مدیران ارشد عقیده دارند که فقط خودشان درست می‌گویند.
- ۹۵ □ گروه‌های کوچک و بانفوذ، مسایل و پیشبرد کارهای خودشان را مقدمتر از همه می‌دانند و عملاً در روند طبیعی سازمان اختلال ایجاد می‌کنند.
- ۹۶ □ کارمندان کلیدی و مدیریت برای زیردستان مثال‌های بدی هستند و مصدرند: "آن کاری را که می‌گویم بکن، نه آن کاری را که من می‌کنم".
- ۹۷ □ ارزش کمک‌های حرفه‌ای خارج از سازمان نادیده گرفته می‌شود و همه می‌گویند: "ما خودمان می‌دانیم چکار کنیم و تشکر و کمک لازم نداریم".
- ۹۸ □ از ارتباط حرفه‌ای متخصصان با سازمان‌ها، انجمن‌ها یا همایش‌های حرفه‌ای دیگر خارج از سازمان جلوگیری می‌شود.
- ۹۹ □ کارها بدون ارزیابی مطلوب و وجود سیستم کنترل و نظارت، به متخصصان خارج از سازمان ارجاع می‌شود.
- ۱۰۰ □ کارمندان کلیدی، به خصوص در رده‌های ارشد، وقتی که به بالاترین مقام در سازمان رسیدند، رفاه خودشان را در مقابل همه چیز دیگر قرار می‌دهند.
- ۱۰۱ □ ...