

مقاله این بخش:

مدیریت ساختاری

مدیریت در یک سازمان ۲۴/۷

نگارش: وارن. سنس

حفظ کارکنان

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی، تولید و اثربخشی کارکنان و... تقدیم خواهد شد.

مدیریت ساختاری

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@misaqmodiran.com

می دهد - این وضعیتی است که همه مدیران با آن دست به گریبان هستند - گاهی اوقات یک سمت سازمانی حتی رفتار یک فرد را نیز تغییر می دهد و به جای این که فرد کنترل آن سمت را در دست داشته باشد، این سمت سازمانی مزبور است که کنترل آن فرد را به دست می گیرد. در اینجا پیشینه افراد هیچ اهمیتی ندارد زیرا یک سرپرست جدید ناگهان طوری عمل می کند که موجب حیرت همکارانش می شود. در اینجا یک الگوی رایج وجود دارد: فرد خوب کار نمی کند؛ مدیریت دست به هرکاری می زند تا عملکرد بهبود یابد اما موفقیتی حاصل نمی شود. نهایتاً، فرد عوض می شود. شش ماه بعد، فرد جدید دقیقاً همانند فرد قبلی عمل می کند.

■ مضمون

این الگودر تضاد با اکثر ایده های مثبت درباره انگیزه های انسانی است. چگونه می توانیم رفتار چنین افرادی را توضیح دهیم؟ آیا علت این امر، مسایل روانی، دی ان ای، پیشینه فرهنگی، آموزش، تجارب زندگی، ارزش ها، الهامات، استعدادها یا توانایی ها است؟ مضمون و مفهوم اصلی که در این جا مطرح می شود آن است که ویژگی های فردی هیچ اهمیتی در قبال این موضوع ندارند بلکه ساختار سمت سازمانی مربوطه، بیشترین نقش را در این جا ایفا می کند. البته همیشه هم این گونه نیست. ما می توانیم شاهد تغییرات فردی باشیم که گاهاً تفاوتی عمیق را در عملکرد موجب می شوند. اما ما می توانیم با اندیشیدن درباره این که افراد و متخصصان خوب چگونه خود را با رفتارهای مربوط به «سمت های سازمانی» وفق می دهند، نکات بیشتری در این خصوص یاد بگیریم.

■ عناصر عملکرد

عملکرد دو بُعد دارد. یکی از آنها موضوع اجرا^۶ است یعنی این که استعداد، تجربه، دانش و صلاحیت در کجاها ایفای نقش می کنند. بُعد دیگر، طرح^۷ است یعنی چگونه بخش های سازمانی کنار هم قرار می گیرند. از آنجا که طرح و اجرا مستقل هستند، در این جا چند ترکیب به وجود می آیند:

طرح خوب؟ اجرای خوب

طرح خوب؟ اجرای بد

طرح بد؟ اجرای خوب

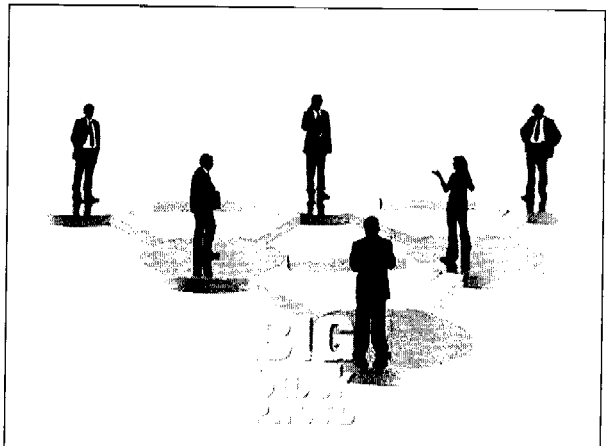
طرح بد؟ اجرای بد

اغلب پیش داوری ما این است که عملکرد ضعیف بیشتر به دلیل

- تأثیرگذارترین عامل در عملکرد یک سازمان - هم برای افراد آن و هم برای کل سازمان - ساختار اصلی آن می باشد.
- معمولاً سازمان ها رفتارهایی نوسانی^۱ یا پیشرونده^۲ را از خود نشان می دهند. در سازمان هایی که دچار نوسان هستند، موفقیت خنثی شده و حتی معکوس می گردد. در ساختارهای پیشرونده، سازمان ها به موفقیت قبلی اتکا می کنند و هم موفقیت و هم شکست باعث درس گرفتن سازمان می شوند که این امر توانایی و اثربخشی بیشتری را به دنبال دارد.
- ما می توانیم ساختار یک سازمان را از نو طراحی کنیم تا از نوسانی به پیشرونده تبدیل شود.

■ مقدمه

در فیلم گشت شبانه به سال ۱۹۳۸، ارون فلاین^۳ نقش یک خلبان را در جنگ جهانی اول بازی می کرد که همراه با دوست همیشگی خود یعنی دیوید نیون^۴ مأموریت های خطرناکی را در طول روز انجام می دادند و در شب نیز اقدام به گشت زنی می کردند. در عین حال او عضو اسکادرانی بود که فرمانده آن فردی سختگیر به نام باسیل راثبورن^۵ بود. راثبورن شخصیت فلاین را دوست نداشت و به همین دلیل وقتی از آن اسکادران منتقل شد و شنید که فلاین جانشین او شده، کینه او را به دل گرفت. جالب این که خیلی زود، فلاین نیز همانند راثبورن به مردی سختگیر تبدیل شد. اکنون فیلمی پیش روی ما است که تجربه مشابهی را نشان



1- oscillating

2- advancing

3- Errol Flynn

4- David Niven

5- Basil Rathbone

6- execution

7- design

اجرای بد است. چنین پیش‌داوری برگرفته از این تفکر ما است که قادر هستیم اجرا را تحت کنترل خود داشته باشیم و عادت نداریم همانند معماران و طراحان به زندگی ببندیم. بنابراین، اغلب ما آنچه را می‌بینیم که مسلماً یک سیاست یا هدف کاملاً غلط است که برای آن دسته از اعضای سازمان تعریف شده که احتمالاً هم نمی‌توانند به آن دست یابند.

الگوهای سازمانی

همان‌طور که ممکن است افراد مختلف در یک سمت سازمانی، دارای عملکرد یکسانی باشند، همین موضوع درباره سازمان‌ها نیز صادق است. در این جا دو الگوی بسیار مهم وجود دارند: نوسان^۸ و پیشرونده^۹. در یک ساختار نوسانی، سازمان ابتدا در یک مسیر حرکت می‌کند اما بعداً وارد مسیری متفاوت و متضاد می‌شود. ابتدا ظرفیت ایجاد می‌شود و سپس از حجم آن کاسته می‌شود و بعد دوباره ظرفیت ایجاد می‌گردد. این امر باعث تمرکززدایی از تصمیم‌گیری‌ها می‌شود، سپس آن را متمرکز می‌سازد و بعد دوباره آن را غیرمتمرکز می‌نماید. این الگویی روشن و شفاف است اما سازمان‌ها اغلب در مشاهده آن مشکل دارند. وقتی تغییرات انبوه و گسترده خسته‌کننده شدند، تغییر (ولو اگر موفقیت در جایی دیگر باشد)، رد می‌شود. در سازمان‌های نوسانی، موفقیت به ندرت ادامه می‌یابد. هم موفقیت و هم شکست به نوعی خنثی می‌شوند یعنی قهرمانان سازمان هم موفق می‌شوند و هم شکست را تجربه می‌کنند.

الگوی سازمانی پیشرونده الگویی است که در آن هر موفقیت باعث ایجاد محیطی برای موفقیت آتی می‌گردد. هر شکست باعث ایجاد محیطی برای یادگیری و توسعه می‌شود. همچنان‌که افراد از این شکست‌ها درس می‌گیرند، بهتر و وظیفشان را انجام می‌دهند؛ توانایی بیشتر، عاملان تیمی بهتر، خلاقیت بیشتر و ارزشمندی بالاتر.

آیا سازمان‌ها می‌توانند تغییر کنند؟

وقتی کارم در سازمان‌ها را آغاز کردم، می‌پرسیدم چرا برخی نوسانی هستند و برخی پیشرونده و آیا می‌توانیم به یک سازمان نوسانی کمک کنیم تا به یک سازمان پیشرونده تبدیل شود یا نه. پاسخ این پرسش مثبت است یعنی سازمان‌ها می‌توانند الگوی رفتاری خود را تغییر دهند. اما نوع تغییری که مورد نیاز است همان تجویزهای صورت گرفته در مورد رفتارها یا تلاش برای ایجاد سیستم‌های جدید در ساختارهای موجود نیست.

برای تغییر ماندگار، ما باید ساختار را از زیر و بم تغییر دهیم. یک ساختار نوسانی شامل تضادهای مهم منافع است. وقتی منافع حفظ شوند، جذابیت رقابت از بین می‌رود - ایجاد وضعیت

عدم تعادل که باعث تغییر می‌شود، در این ساختارها دیده نمی‌شود. اغلب، سازمان‌ها حتی وقتی به دنبال منابع یکسانی هستند نیز به نوعی وارد رقابت با یکدیگر می‌گردند.

سازمان‌ها همانند عناصر موسیقی هستند یعنی همانند آثار بتهوون^{۱۰} یا دوک الینگتون^{۱۱}. در بسیاری مواقع، مدیریت ارشد، عناصر سازمان را به درستی کنار هم قرار نداده و افراد نمی‌دانند دقیقاً چه وظایفی دارند یا چه تناسبی میان وظایف آنها و وظایف دیگران وجود دارد. موضوع دیگر آن است که یک رابطه و هماهنگی رسمی میان اهداف فروش و محدودیت‌های ظرفیت تولید وجود ندارد.

طراحی مجدد سازمان‌ها

می‌توان سازمان‌ها را تجدید ساختار کرد تا از نوسانی به پیشرونده تبدیل شوند. این کار باید با ترکیبی از شفافیت، طراحی مناسب و نظم انجام شود. همانند نگارش متن یک موسیقی، عنصر مهم همان هدف و مقصود سازمان است که باید از طریق استراتژی کسب و کار تشریح شود که خود نیروی محرکه استراتژی‌های مختلف سازمان است. این استراتژی‌ها نیز خود به استراتژی مدیریت کمک می‌کنند که حامی استراتژی کسب و کار و هدف آن است.

برخی طوری درباره سازمان‌ها صحبت می‌کنند که گویی آنها آنقدر پیچیده هستند که نمی‌توان یک رویکرد ترکیبی را در قبال آنها به اجرا گذارد. اما چنین سازمان‌ها تنها زمانی پیچیده به نظر می‌رسند که شما نمی‌دانید چگونه بخش‌های مختلف آنها را طراحی کنید و سپس اقدام به اجرای آنها برای دستیابی به عملکرد مناسب نمایید. اگر من بخواهم خودم موتور خودرویم را تعمیر کنم، کاری پیچیده به نظر می‌رسد اما خوشبختانه مکانیک‌های متبحر زیادی در سطح جهان وجود دارند.

عملی ساختار آن

طی بیست سال گذشته، من مدلی را به نام تنش ساختاری^{۱۲} ایجاد کردم (یا به قول دوست و همکارم پیتر سنج^{۱۳} که در کتابش تحت عنوان نظم پنجم آن را «تنش خلاقیت»^{۱۴} نامید). در آن زمان، من بخش زیادی از وقتم را به نقاشی اختصاص می‌دادم و به همین دلیل توجه زیادی به فرآیندهای خلاقانه داشتم. چگونه یک نقش می‌تواند یک اثر را خلق کند - و

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 8- oscillation | 12- structural tension |
| 9- advancement | 13- Peter Senge |
| 10- Beethoven | 14- creative tension |
| 11- Duke Ellington | |

اجرا در آورد.

در این سیستم، ما می‌توانیم بخش‌های منفرد را در کل سازمان درک کنیم. جزییات از طریق نمودارها و چارت‌های گوناگون تشریح می‌شوند. سطح بالایی از کنترل سازمانی وجود دارد. افراد می‌دانند که باید چه کار کنند، چگونه خود را با چارچوبی گسترده‌تر وفق دهند، چه زمانی باید کارهایشان را انجام دهند و چرا. همچنین آنها عادت می‌کنند به جای متفرق اندیشیدن، بر اساس روابط خود با دیگران فکر کنند.

■ نتیجه

ساختار به حالت نوسانی یا پیشرونده منجر می‌شود. هر تلاشی برای تغییر در ساختار سازمان به سمت نوسانی بودن، خنثی خواهد شد. برای اعمال تغییر مطلوب، سازمان باید ابتدا خود را از نو طراحی کند تا به یک ساختار پیشرونده تبدیل شود. بخش‌ها باید متناسب با یکدیگر باشند نه این‌که علیه یکدیگر کار کنند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک».

هنری مینتزبرگ، ۱۵، ۱۹۹۴

«رقص تغییر».

پیتر سنچ، آرت کلینر، ۱۶ و برایان اسمیت، ۱۷، ۱۹۹۹

وبسایت:

www.solonline.org: این سایت متعلق به انجمن

یادگیری سازمانی است. این انجمن یک نهاد یادگیری

بین‌المللی است که کارش آگاه‌سازی درباره تغییرات بنیادی

ساختاری و سازمانی است.

15- Henry Mintzberg

16- Art Kleiner

17- Bryan Smith

18- Theodore Levitt

19- Rensis Likert

چگونه مدیران می‌توانند از همین فرآیند استفاده کنند؟ بله! تنش ساختاری از طریق تفاوت یا تضاد میان نگرش ما - اهداف ما - و وضعیت فعلی که وجود دارد (واقعیت فعلی) پدید می‌آید. یک نقاش دارای نگرش درباره نقاشی تکمیل شده است اما او باید مراقب وضعیت فعلی نقاشی خود نیز باشد. رابطه میان وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی (واقعیت فعلی) یک پویایی ساختاری است که از طریق تنش میان این دو عنصر پدید می‌آید.

تنش به دنبال راه‌حل است و نقاش در تمام طول فرآیند نقاشی اقدام به مدیریت این تنش ساختاری می‌کند. او نتیجه نهایی را در ذهن خود ترسیم می‌کند و این در حالی است که درک روشنی از وضعیت فعلی فرآیند نقاشی دارد. نقاش دست به تغییر وضعیت فعلی می‌زند تا آن را با نگرش خود همخوان سازد. در این مقطع، تنش حل شده و وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب یکسان هستند. وقتی نقاش زیر نقاشی خود امضا می‌کند، در واقع می‌گوید: «این نقاشی همخوان با نگرش من می‌باشد.» تنش ساختاری همانند تنش یا استرس روانی نیست. در عوض ما می‌توانیم نوعی انرژی پوینده را احساس کنیم که برگرفته از تضاد میان وضعیت مطلوب ما و وضعیت فعلی است. ما این انرژی را به عمل تبدیل می‌کنیم که باعث می‌شود ما انگیزه و احساس هدفمند بودن پیدا کنیم. روشی که ما می‌توانیم سازمان خود را به این سوسوق دهیم، شامل موارد زیر است.

۱. اهداف اصلی؛

۲. واقعیت فعلی در قبال آن اهداف؛

۳. اقداماتی که باید برای تحقق اهداف انجام شوند؛

۴. تاریخ مقرر برای هر اقدام؛

۵. فردی که مسئول انجام آن اقدام است.

این ترکیب ساده باید به خوبی درک شود. البته این مفهومی ساده‌انگارانه نیست. می‌توان اقدامات را توسعه داد و مدیریت کرد و بنابراین می‌توان طرح‌های گوناگونی را در کل سازمان به

«سازمان تلاش می‌کند تا طیفی از اقدامات و رفتارهای فردی را به مسیری قابل پیش‌بینی و شناخته شده رهنمون سازد.»

تنوودور لویت ۱۸

«سازمان‌های مشارکتی تمایل دارند تا بلوغ احساسی و اجتماعی را در میان افرادی توسعه دهند که قادر به ایجاد

رنسیس لیکرت ۱۹

تعاملات مؤثر، ابتکار و رهبری هستند.»