

مقاله ترویجی

صفحات ۱۱۵-۱۲۸

## سازمان بدون رئیس؛ شیوه‌ای نوین در طراحی سازمان‌ها در شرایط پیچیده

 20.1001.1.24767220.1400.11.4.6.0

وحید نورنژادونوش<sup>۱</sup>

مهدی ابراهیمی<sup>۲</sup>

### چکیده

در عصر حاضر، پیچیدگی و تغییرات محیطی به اندازه‌ای گسترده و پویاست که بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی قادر به انطباق و سازگاری با تغییرات نیستند. چنین شرایطی شرکت‌ها را مجبور می‌کند به سمت ساختارهای تخت و انعطاف‌پذیر سوق پیدا کنند. هدف این مقاله شناسایی و معرفی شیوه‌ای نوین از سازمان‌دهی در عصر پیچیده امروزی است. برای دستیابی به این هدف، با بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مطالعات کتابخانه و بررسی اسناد و مدارک و مقالات موجود در مجلات معتبر این موضوع را بررسی کردیم. در نهایت، با معرفی ساختار لَیس به مثابه شیوه‌ای نوین در سازمان‌دهی می‌توان با استفاده از تیم‌های کاری کوچک و توزیع قدرت در سازمان موانع ناشی از دیوان‌سالاری سلسله‌مراتبی سنتی را کاهش داد و پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری، کارایی و اثربخشی را در سازمان فراهم کرد. استفاده از چنین شیوه سازمان‌دهی ممکن است مزایایی از جمله ارتباطات نامحدود و چندجانبه بین افراد، مسیرهای پیشرفت شغلی چندجهته، ظهور ایده‌های خلاقانه، تعادل میان زندگی و کار، افزایش روحیه و نشاط، انگیزه کاری و تعهد به اهداف را در سازمان به ارمغان آورد.

واژگان کلیدی: طراحی سازمان، مدرنیسم، پست‌مدرنیسم، دیوان‌سالاری، ساختار لَیس

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول): v\_noornezhad@atu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

کمک شایانی به سازمان‌های عصر حاضر کند. از این رو، در این مقاله برآنیم تا با شناسایی و معرفی شیوه‌ای نوین در سازمان‌دهی و تحلیل نمونه‌ای موردی از شرکت‌های مطرح دنیا نگاهی نو به این موضوع بیندازیم. در ادامه پس از بررسی برخی الگوواره‌ها در علم مدیریت و بررسی شیوه سازمان‌دهی از نگاه این الگوواره‌ها، شیوه نوین سازمان‌دهی را معرفی خواهیم کرد و همراه با مثال واقعی از یک شرکت مطرح دنیا، که از چنین شیوه سازمان‌دهی استفاده کرده است، بحث را ادامه خواهیم داد و در نهایت، به نتیجه‌گیری و بحث در مورد موضوع می‌پردازیم.

## ۱. مبانی نظری

## ۱-۱. سازمان‌دهی در الگوواره‌های فلسفی تئوری

## سازمان

واژه الگوواره را نخستین بار کوهن<sup>۲</sup> در کتاب ساختار انقلاب علمی برای تبیین سیر تکامل علم مطرح کرد. الگوواره‌ها چارچوبی برای پژوهش و حل مسائل ارائه می‌کنند و معیارهای کار و پژوهش مجاز را در درون علمی که ناظر و هادی آن است تعیین می‌کنند (Chalmers, 1982). نیومن (2006) و مورگان (2007) بر این باورند که مفهوم الگوواره در علوم اجتماعی به چهار معنا به کار می‌رود که عبارت‌اند از جهان‌بینی، موضع معرفت‌شناختی، باورداشت‌های مشترک در یک حوزه پژوهشی، نمونه‌های الگو. الگوواره به معنای جهان‌بینی وسیع‌ترین تعریف را شامل می‌شود که دربرگیرنده باورها، اخلاق، ارزش‌ها، روش‌ها و غیره است. دسته‌بندی‌های گوناگونی از الگوواره‌ها در علوم اجتماعی و رفتاری وجود دارد که هر یک از محققان، بنابر تعاریف خود از الگوواره، به دسته‌بندی آن‌ها اقدام کرده‌اند. در یکی از این دسته‌بندی‌ها، انواع الگوواره‌های علوم اجتماعی شامل اثبات‌گرایی، پسااثبات‌گرایی، نظریه انتقادی، برساخت‌گرایی، فمینیسم، پست‌مدرنیسم و پراگماتیسم است (Mohammadpour, 2019, p. 11-14). می‌توان سازمان و عناصر اصلی آن را براساس برخی از الگوواره‌ها بررسی کرد.

## ۱-۱-۱. سازمان‌دهی در مکاتب کلاسیک سازمان

یکی از الگوواره‌های غالب در حوزه تئوری‌های سازمان، الگوواره اثبات‌گرایی است. این الگوواره بر این فرض استوار است که یکسری واقعیت‌های کشف‌کردنی و بررسی‌کردنی وجود دارد که خود تحت تأثیر قوانین و سازوکارهای طبیعی تغییرناپذیر قرار دارد و روش بررسی تجربی مشاهده‌ای تنها روش ممکن و در دسترس برای شناخت جهان پدیده‌هاست (Ibid, p. 15). در نظریه سازمان رویکردها و نگاه‌های گوناگونی نیز مبتنی بر

سازمان‌دهی از جمله مفاهیمی است که از دیرباز همواره مدنظر نظریه‌پردازان مکاتب گوناگون علم مدیریت و به‌خصوص تئوری سازمان بوده است. ساختار الگوی روابط میان افراد و پست‌های سازمان است که در واقع به تعریف و تبیین وظایف، مسئولیت‌ها، نقش‌های کاری، روابط و کانال‌های ارتباطی می‌پردازد. در مجموع، هدف ساختار سازمانی تقسیم کار بین اعضای سازمان و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های افرادی است که در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کنند (Moghimi, 2016, p: 315-316). هر یک از مکاتب و الگوواره‌های فلسفی مختلف در تئوری سازمان و مدیریت، از نگاه خود به مفهوم سازمان‌دهی پرداخته‌اند. رویکردهای کلاسیک و نیز بسیاری از رویکردهای مدرنیسم در زمینه ساختار با اتخاذ دیدگاه الگوهای ایستا در این زمینه مدعی‌اند که ساختار در دوره‌های نسبتاً بلندمدت کم‌وبیش ثابت باقی می‌ماند، اما مدل‌های پویا بر چگونگی تغییر پدیده در گذر زمان و تغییر شرایط تمرکز دارند (Hatch, 1997). در وضعیت عدم اطمینان و پیچیدگی محیطی فراوان، به سطح بالاتری از تفکیک ساختاری نیاز است تا سازمان بتواند خود را با تقاضا و تغییرات متنوع سازگار کند. به همین منظور، سازمان‌هایی که در محیط نامطمئن فعالیت می‌کنند تمایل دارند ساختاری ارگانیک یا منعطف داشته باشند (Moghimi, 2016, p 322).

اما می‌توان اذعان کرد که بیشتر سازمان‌ها از شیوه‌های سازمان‌دهی سنتی و سلسله‌مراتبی استفاده می‌کردند و یا حتی امروزه نیز اغلب از چنین شیوه‌های سازمان‌دهی استفاده می‌کنند، اما گذر از عصر صنعتی و ورود به عصر دانش و رقابت جهانی تغییرات بسیاری به همراه داشته است. تفاوت میان عصر صنعتی و پست‌مدرن را می‌توان از جنبه‌های گوناگونی در نظر گرفت که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی و پویایی‌های آن، نحوه و فرایندهای تولید، نوع کار و میزان توجه به کارگر، نوع کالاهای فیزیکی و محصولات خدماتی، فعالیت در حوزه جغرافیایی محلی و جهانی و رقابت‌های جهانی ناشی از آن، تأکید بر کار نیمه‌مهارتی و کار دانشی. جهانی‌شدن و تغییرات ناشی از آن به همراه پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی افزایش پیچیدگی و تغییرات محیطی گسترده‌ای را موجب شده است و این موضوع نیاز سازمان‌ها به انطباق با تغییرات سریع را الزامی ساخته است. از این رو، شیوه‌های سازمان‌دهی سلسله‌مراتبی سنتی ممکن است از یک‌سو موجب گُندشدن واکنش سازمان در مواجهه با تغییرات سازمانی شود و از دیگر سو از بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان جلوگیری کند. از همین رو، شناسایی و به‌کارگیری طرح‌های سازمانی منعطف‌تر می‌تواند

مدیرین نامیدند<sup>۶</sup> (McAuley and et al., 2017, p. 252). در عصر پست‌مدیریت، انتقادات بسیاری از اشکال مدرن سازمان را، که نماینده اصلی آن دیوان‌سالاری است، شاهدیم که اغلب این انتقادات دیوان‌سالاری را شکل سازمانی مریضی می‌دانند که از اواخر قرن نوزدهم در پاسخ‌گویی به نیازهای محیط پویا ناتوان بوده است. از این رو، سازمان‌های جدیدی با عناوین کاملاً جدید از جمله سازمان مجازی، سازمان‌های پست‌مدرن، سازمان‌های فرادیوان‌سالار، سازمان فدرالی، سازمان به‌مثابه کارناوال، بنگاه هوشمند به‌تدریج جای اشکال سلسله‌مراتبی سنتی سازمان‌ها را گرفتند؛ هرچند میزان حضور این اشکال سازمانی در عمل جای بحث دارد (Ibid, p. 334). همچنین دیدگاه پست‌مدیریت فلسفی نیز نگاه متفاوتی به نظریه سازمان دارد. با ورود پست‌مدرن به وادی سازمان و مدیریت، تعبیر متنوع و بعضاً متناقضی ارائه شده است. پست‌مدیریت به این نکته اشاره دارد که مشکلات امروزی به راه‌حل‌های جدید نیاز دارد و سؤالات امروزی با به‌کارگیری روش‌های گذشته به جواب نمی‌رسند (Seyed Naghavi, 2002, p. 169). سازمان‌های پست‌مدرن سازمان‌های دیوان‌سالار مبتنی بر سلسله‌مراتب را نمی‌پذیرد و به‌جای آن، سازمان‌های ارگانیک را پیشنهاد می‌کند. سازمان‌های پست‌مدرن کارکنان خود را به خلاقیت و انعطاف‌پذیری تشویق می‌کند تا در برخورد با محیط پُر آشوب بتوانند فعالیت کنند. از آنجا که سازمان‌های پست‌مدرن، برخلاف سازمان‌های مدرن، به دیوان‌سالاری کمتر و یکپارچگی بیشتر و انعطاف در ساختار گرایش دارند، هم شکل جدیدی از سازمان را ترسیم می‌کنند هم طُرُق جدیدی برای تفکر درباره نیروی انسانی و چگونگی مدیریت نیروی انسانی ارائه می‌کنند (Ibid, p. 175-172). چه پست‌مدیریت را عصری جدید تلقی کنیم چه آن را فرایند پالایش اصول مدیریتی در نظر بگیریم، باز این مشخصه و سوسه‌انگیز را دارد که بیشتر اصول معرفتی مدیریتی و بنیان‌های خاص آن را رد کند (Mohammadpur, 2019, p. 66-67). با توجه به تغییرات و شرایط محیطی که وجود دارد، امروزه بسیاری از سازمان‌ها برآن‌اند تا از ساختارهای سازمانی ایستا به سمت سازمان‌های منعطف و تیم‌های کاری خودگردان حرکت کنند. یکی از شیوه‌های جدید سازمان‌دهی را، که در برخی از شرکت‌های مطرح دنیا به‌کار رفته و موفقیت‌های بسیاری نیز با خود به همراه داشته است، در ادامه بررسی خواهیم کرد.

## ۲. اشکال سازمانی نیوتونی و کوانتومی

با ورود به قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه

همین الگوواره‌ها شکل گرفته است. یکی از رویکردهای غالب و ابتدایی در شکل‌گیری نظریه سازمان رویکرد مدیریتی است. بخش عمده نظریه سازمان مدیریتی بر نظم، عقلانیت و ثبات به‌منزله شیوه‌های کنترل و مدیریت جهان همیشه در حال تغییر تأکید می‌کند. از نگاه مدیریتی، به‌واسطه اراده و نیت انسان و داشتن رویکرد عقلایی و علمی در سازمان، آشوب و بی‌نظمی را می‌توان مدیریت کرد و به اثربخشی و موفقیت دست یافت. یکی از جنبه‌های مهم نظریه مدیریتی، توجه ویژه‌ای است که آن‌ها به شکل و ساختار سازمان دارند و از دیدگاه آن‌ها شکل دیوان‌سالار سازمان همراه با نظم سلسله‌مراتبی، شفافیت، ثبات عقلایی، خطوط فرمانروایی و پاسخ‌گویی روشن آن سازمان‌ها را قادر می‌سازد که به محیط خارجی واکنش مناسب نشان دهند. از این رو، در قلب نظریه سازمان مدیریتی دیوان‌سالاری ریشه دوانده است (McAuley et al. 2007; Tras, 2018). باین‌حال، دیوان‌سالاری جنبه‌های تاریکی هم دارد که مانع از عملیات همیشه آرام و روان آن می‌شود و اندیشمندان مدیریت همواره منتقد این موضوع بوده‌اند. کژکارکردهایی که برای مثال تالکوت پارسونز به معضل اختیار و مشکلات ناشی از آن اشاره کرده است یا رابرت مerton<sup>۱</sup> از پدیده «جابه‌جایی اهداف»<sup>۲</sup> به‌عنوان یکی دیگر از کژکارکردهای دیوان‌سالاری نام برده است و یا اندیشمندان دیگر نیز به معضل کاغذبازی دیوان‌سالار<sup>۳</sup>، از خودبیگانگی دیوان‌سالار، قانون پارکینسون<sup>۴</sup> (افزایش هرم سازمانی) و یا پدیده اصل پتر<sup>۵</sup> (حد بی‌کفایتی) اشاره کرده‌اند (Moghimi, 2016, p. 86-91).

### ۲-۱-۱. سازمان‌دهی در عصر پست‌مدرن

طی سال‌های ۱۹۸۸ به‌تدریج برخی از محققان از جمله گرت مورگان<sup>۶</sup> در کتاب خود با نام سوار بر امواج تغییر: شایستگی‌های مدیریتی برای دنیای متلاطم به شایستگی‌های مدیریتی خاصی برای انطباق با امواج تغییر سازمانی، فناوریانه و محیطی پیش‌روی قرن بیست‌ویکم اشاره کردند و در آن به تغییرات فرهنگی سازمان‌ها، تأسیس سازمان‌های مسطح‌تر و سلسله‌مراتب کمتر، ایجاد انعطاف و آزادی بیشتر برای کارکنان و تأسیس سازمان‌های منعطف‌تر با محوریت گروه‌های کوچک‌تر اشاره کردند. در ادامه بسیاری از نظریه‌پردازان در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نیز دوره‌های جدید تغییر را عصر پست‌مدیریتی یعنی دوره پس از

۶. دو رویکرد در قبال پست‌مدیریت وجود دارد: یکی از آن‌ها پست‌مدیریت یا پست‌مدیریتی را دوره‌ای از زمان می‌داند که به لحاظ تاریخی پس از دوره مدیریتی است و رویکرد دیگر دیدگاه پست‌مدیریت فلسفی است که شیوه‌ای نو برای نگاه به عالم و فلسفه‌ای جدید قلمداد می‌کند.

1. Robert Merton
2. Displacement of Goals
3. Bureaucratic Red Tape
4. Parkinsin Low
5. Peter Principle
6. Gareth Morgan

و در ۲۵ کشور دنیا نیز دفاتر خود را دایر کرده است (gore.com). اما این شرکت چگونه توانسته است به این موفقیت دست یابد و بیش از نیم قرن از شروع فعالیتش همچنان یکی از شرکت‌های نوآور دنیا باشد؟ موفقیت گذشته و امروز این شرکت به ریشه‌های فلسفی مدیریت و رهبری آن برمی‌گردد؛ یعنی سازمان‌لتیس: سازمانی بدون سلسله‌مراتب رسمی. ایده و فکر ابتدایی بیل گر (بنیان‌گذار شرکت) این بود که چگونه می‌توان شرکتی را طراحی کرد که دیوان‌سالاری نداشته باشد و هر فردی با سایر اعضا در ارتباط و با آن‌ها تعامل داشته باشد. شرکتی که کارفرما، سرپرست، معاون و رئیس رسمی نداشته باشد و به جای آنکه وظایف افراد را به آن‌ها دیکته کند، به آن‌ها فرصت دهد تا طرح‌ها و وظایفی را که خودشان می‌خواهند انتخاب و بر روی آن کار کنند. این فکر سبب شد بیل گر از شیوه‌های مدیریتی سنتی انتقاد و شرکتی تأسیس کند که تخیل و آزادبودن و خلاقیت و نوآوری انسان را پرورش دهد (Hamel and Breen, 2007, p. 86). در اغلب شرکت‌ها، دیوان‌سالاری مانعی برای نوآوری است. از این رو، بیل گر تصمیم گرفت به جای ساختار سلسله‌مراتبی ثابت، ساختار سازمانی‌ای ایجاد کند تا موجب پرورش خلاقیت و نوآوری افراد شود. بنابراین، از ساختار سازمانی جدیدی به نام «نظام‌لتیس»<sup>۴</sup> یا نظام شبکه‌بندی استفاده کرد (Grant, 2016, p. 719-720).

#### ۴. بنیان‌های فلسفی سازمان‌لتیس

هسته اصلی الگوی ساختار‌لتیس از سه حوزه محوری تشکیل شده است که عبارت‌اند از چگونگی ایجاد شغل (حرفه):<sup>۵</sup> مشاغل متناسب با نیازهای فردی است؛ چگونگی انجام دادن کار: برنامه‌ریزی کاری انعطاف‌پذیر صورت می‌گیرد تا میان شغل و زندگی شخصی کارکنان تعادل برقرار شود؛ چگونگی تقویت مشارکت<sup>۶</sup> در سازمان: ساختاری که همه افراد در سازمان مشارکت کامل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها و پیشنهادهایشان را در هر سطح و ناحیه‌ای از سازمان که قرار دارند به اشتراک بگذارند (Karthikeyan, 2017: 452). این سه حوزه در شکل ۱ نشان داده شده است:

#### ۴-۱. تیم‌های کاری کوچک خودسازمان‌ده

یکی از ویژگی‌های مهم ساختار‌لتیس کار گروهی و همکاری متقابل افراد است. در سازمان‌های کوانتومی بر کار تیمی و همکاری، مشارکت و همیاری در تصمیم‌گیری، روابط میان‌فردی قوی و اعتماد بالا تأکید می‌شود و کارکنان شرکای فعال و خلاق سازمان به‌شمار می‌روند (Khashei and Harandi, 2017, p. 56-57).

شده‌اند. انطباق و هماهنگی با روند این تغییرات از طریق انطباق خطی (سازگاری با تغییر) میسر نیست، بلکه نیازمند انطباق خلاق (پیش‌نگری تغییر) است. انطباق خلاق نتیجه طبیعی سازگاری و وفق‌پذیری الگوی سازمانی جدید در مواجهه با عدم قطعیت‌هاست. اشکال سازمانی الگوواره نیوتونی و مبتنی بر هرم سلسله‌مراتبی نمی‌تواند پاسخ‌گوی چنین وضعیت پیچیده‌ای باشد. در طرف مقابل سازمان کوانتومی سازمانی است در حال تغییر مداوم، وفق‌پذیر، چابک و بی‌مرز که در آن نوآوری و اطلاعات آزادانه در جریان است. این سازمان‌ها به فکر ثبات نیستند و آن را عاملی برای نابودی خود می‌دانند. یکی از عوامل دستیابی به چنین سازمان‌هایی این است که ساختار سازمانی طوری از طرح‌های سلسله‌مراتبی و هرمی فاصله بگیرد که در این سازمان‌ها ارتباطات چندجهته و کارکنان چندمهارته باشند و با هم ارتباط متقابل داشته باشند، نیاز به مداخله و هدایت مدیران کاهش یابد، بر ایجاد مقاصد مشترک تأکید شود (Khashei and Harandi, 2017, p. 55-59). متناسب با این وضعیت، یکی از الگوهای جدید سازمان‌دهی، که برخی از سازمان‌های مطرح دنیا از آن استفاده می‌کنند، ساختار‌لتیس<sup>۷</sup> است (Benko and Anderson, 2010). مفهوم‌لتیس اصولاً ریشه در دموکراسی و تقسیم قدرت دارد. این ساختار مسطح است و سلسله‌مراتب اندکی دارد. چنین ساختاری انعطاف‌پذیری بیشتری ایجاد می‌کند و سبب می‌شود کارکنان با شرایط متغیر بازار بهتر و سریع‌تر سازگار شوند و از منابع استعداد‌های خود بهتر استفاده کنند. با سپردن مسئولیت بیشتر به کارگران، فرصت تغییر الگوهای کاری و نیز تعادل بین کار و زندگی زمینه را برای حفظ بهتر نیروی کار و بهبود بهره‌وری کارگران فراهم می‌کند (Karthikeyan, 2017, p. 452).

#### ۳. ساختار سازمانی‌لتیس

یکی از شرکت‌هایی که از طرح سازمانی‌لتیس استفاده می‌کند شرکت دالبلیو. ال. گر و همکاران<sup>۸</sup> است؛ شرکتی که از بدو تأسیس، نظام مدیریتی را ایجاد کرده که با سایر شرکت‌های مشابه بسیار متفاوت است. شرکتی خصوصی که براساس همین رویکرد ساختاری و فلسفه مدیریتی‌اش سال‌های متوالی در میان ۱۰۰ شرکت برتر برای کار (از نظر رفاه کارکنان و بهترین مکان برای کارکردن) در رتبه‌بندی مجله فورچون قرار داشته است (Burkus, 2011, p. 60). در حال حاضر (در زمان تدوین این مقاله)، طبق اعلام وب‌سایت شرکت، چیزی در حدود یازده هزار همکار (اصطلاح همکار در این شرکت به کار می‌رود) در سراسر جهان برای این شرکت کار می‌کنند و بیش از ۵۰۰۰ پتنت<sup>۹</sup> در زمینه‌های گوناگون در سراسر جهان دارد

4. Lattice System

5. Build Careers

6. Work

7. Participate

1. Lattice

2. W. L. Gore And Associates

3. Patent



شکل ۱: ساختارهای لَیس (Benko and Anderson, 2010)

از افراد به دیگران در «هر کجا، هر زمان» برای تشکیل گروه‌ها و اجتماعات گروهی اشاره کرد. در ساختار لَیس روابط، تعاملات و ارتباطات نامحدود سازمانی بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های سلسله‌مراتبی بالا به پایین صورت می‌گیرد. در همین زمینه، در شرکت ال. گُر نیز هر شخص در شبکه می‌تواند با هر شخص دیگری بی‌واسطه ارتباط برقرار کند. هیچ سلسله‌مراتبی از ارتباطات وجود ندارد. افراد آزادند مستقیم به هر کسی که باور دارند می‌تواند به سؤالش پاسخ دهد مراجعه کنند. این نزدیکی به همکاران کمک می‌کند تا بین طرح‌های مختلف به راحتی جابه‌جا شوند (Hitt et al., 2016). این موارد در سازمان‌های کوانتومی نیز صدق می‌کند. در سازمان‌های کوانتومی، بر ارتباطات میان کارکنان تأکید زیادی می‌شود و تلاش می‌شود از طریق تمرکززدایی و استفاده از ساختارهای خودگردان و بهره‌گیری از ارتباطات سازمانی عمودی، افقی و مورب ارتباطات میان افراد تسهیل شود (Khashei and Harandi, 2017, p. 56).

#### ۴-۳. مسیرهای شغلی چندگانه

علاوه بر موارد ذکر شده، برخلاف ساختارهای سلسله‌مراتبی، استعاره لَیس اصولاً امکان کار و مسیرهای شغلی چندگانه را بدون در نظر گرفتن سلسله‌مراتب بالا به پایین سنتی فراهم می‌سازد؛ به عبارتی شرکت را از تمرکز محدودش بر پیشرفت رو به بالا به سمت مدل‌های شغلی حرفه‌ای چندجهته سوق می‌دهد (Karthikeyan, 2017, p. 450-454). ساختار لَیس مسیرهای شغلی کارکنان را به صورت چندجهته و حرکات به سمت بالا، پایین و جانبی امکان‌پذیر می‌سازد (Benko and et al., 2011, p. 95)؛ به این معنا که افراد در این شیوه نه فقط به صورت عمودی، بلکه در جهت افقی نیز می‌توانند پیشرفت کنند و ارتقا یابند که این موضوع حکایتی از مهارت‌های چندگانه میان‌رشته‌ای به‌منزله مبنایی برای نوآوری و خلاقیت در طراحی

شرکت. ال. گُر نیز با تکیه بر همین قدرت همکاری به موفقیت‌های بسیاری دست یافته است. بنیان‌گذاران شرکت به‌جای سلسله‌مراتب اختیار و اقتدار بر ارتباط و همکاری تأکید داشتند. مشارکت بالا در ساختار لَیس حول محور دو موضوع قرار دارد: تیم‌محور و پروژه‌محور بودن، اندازه تیم‌ها و گروه‌ها در این ساختار اساس سازمان‌های لَیس مبتنی بر تیم‌های خودگردان و خودسازمان‌ده است. در تأیید این ادعا، شرکت ال. گُر نیز شرکتی است که بر اساس تیم‌های کاری کوچک خودسازمان‌ده<sup>۱</sup> و مبتنی بر پروژه فعالیت می‌کند (Sawyer, 2017). در این شرکت، لایه‌های مدیریتی و چارت سازمانی رسمی و یا عناوین شغلی رسمی (به‌جز در موارد محدود) وجود ندارد و همه کارکنان «همکار یا همیار»<sup>۲</sup> خطاب می‌شوند (Grant, 2016, p. 719-720). هرچند ساختار سازمانی ال. گُر سلسله‌مراتب سازمانی سنتی ندارد، کاملاً مسطح و هم‌عرض نیست و شامل عناصر سلسله‌مراتبی کمی است (gore.com). برای مثال، از نظر قانونی لازم است یک شرکت هیئت‌مدیره و... داشته باشید. عنصر اساسی در تفکر مدیریتی بنیان‌گذاران این شرکت در زمینه مشارکت و همکاری میان اعضای مربوط به محدودیت‌های اندازه سازمانی است که سعی داشتند تعداد کارکنان کارخانه‌های خود را به زیر دویست نفر برسانند (Grant, 2016, p. 720). بنیان‌گذاران این شرکت سیاست خود را این‌گونه عنوان کردند: «با کوچک ماندن بزرگ شوید»<sup>۳</sup> (Shipper and Manz, 1992, p. 51).

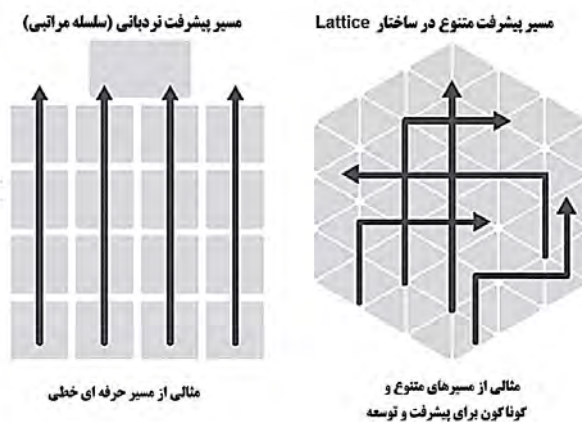
#### ۴-۲. ارتباطات باز و چندجهته

از دیگر ویژگی‌های ساختار لَیس می‌توان به امکان اتصال هریک

1. Self-Organize
2. Associate
3. Get Big By Staying Small

و گوناگون پیشرفت در مدل لَیس در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است.

محصولات جدید برای ایجاد توانایی رقابتی بیشتر است. مقایسه مسیر پیشرفت نردبانی (سلسله‌مراتبی) کارکنان و مسیرهای متنوع



شکل ۲: مقایسه مسیر پیشرفت نردبانی (سلسله‌مراتبی) و مدل لَیس (Benko and Anderson, 2010)

#### ۴-۴. تعادل میان زندگی شخصی و کار

به موقعیت فیزیکی فرد، واحد و جایگاه چارت سازمانی مربوط است؛ یعنی هرچه جایگاه فرد بالاتر و به رأس هرم نزدیک‌تر باشد، اطلاعات بیشتری در مورد تصمیمات مهم خواهد داشت و صدای (نفوذ و تأثیر) بیشتری در شکل‌دادن به آن تصمیمات و اثرگذاری در آن‌ها خواهد داشت. در نقطه مقابل، سازمان لَیس مشارکت گسترده میان سطوح و مرزهای واحدها را امکان‌پذیر می‌سازد. منظور از مشارکت وسیع افراد این است که افراد در تمام سطوح سازمان فرصت به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و رشد دانش، دسترسی به اطلاعات مهم و تعامل در جوامع و تیم‌های مختلف موجود در سازمان را دارند. روابط افراد نزدیک‌تر شده است و به سلسله‌مراتب یا مکان فیزیکی مرتبط نیست و این امر به یادگیری و رشد افراد کمک خواهد کرد (Benko and Anderson, 2010). در همین زمینه، از دیدگاه سازمان‌های کوانتومی نیز بهبود روابط فرصت‌های ارزشمندی برای یادگیری به‌شمار می‌روند. به همین علت، چنین سازمان‌هایی زمان و فضای برای گفت‌وگو در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند موانع ارتباطی کم شود تا ارتباطات چندگانه در سازمان شکل گیرد (Khashei and Harandi, 2017, p. 59). البته این امر نیازمند فرهنگی است که از همکاری و مشارکت و تعامل میان افراد حمایت کند. در این زمینه، نمونه مدنظر ما یعنی شرکت ال. گُر نیز علاوه بر استفاده از روش‌ها و رسانه‌های مختلف ارتباطی میان افراد، در بردارنده فرهنگ شفاهی و مبتنی بر تعامل است. فرهنگ‌های شفاهی ارتباطات مستقیم را تشویق می‌کنند و این همان چیزی است که شرکت ال. گُر مشوق آن است (Daft, 2010, p. 561).

مطالب فوق به این موضوع اشاره دارد که ساختار لَیس می‌تواند به بهبود مهارت‌ها و توانمندسازی کارکنان نیز کمک کند و تعادل میان زندگی کاری و شخصی افراد را موجب شود. اصولاً در سازمان‌های نیوتونی یا سلسله‌مراتبی، صرفاً آن جنبه‌هایی از خصوصیات کارکنان پرورش می‌یابد که با کارایی و اثربخشی عملکرد آنان در محیط کار مرتبط باشد. اما در سازمان‌های کوانتومی هم بُعد حرفه‌ای و شغلی هم بُعد زندگی شخصی افراد و تعادل میان این دو مورد توجه قرار می‌گیرد (Khashei and Harandi, 2017, p. 59). امروزه، شیوه‌های کار افراد به نسبت گذشته متنوع‌تر شده است و بسیاری از شرکت‌ها به کارکنان خود اجازه می‌دهند که در برخی از اوقات دورکاری کنند. کارکنان می‌توانند برای بهبود تناسب میان زندگی شخصی و شغلی‌شان از این فرصت استفاده کنند. همچنین در عصر حاضر بسیاری از شرکت‌ها به‌جای آنکه مشاغل را براساس فهرست ثابتی از وظایف تعریف کنند، براساس شایستگی‌های موردنیاز کارمند تعریف می‌کنند. ساختارهای ماتریسی و گروه‌های انعطاف‌پذیر به همراه کاربردهای راهبردی، که از فناوری نشئت می‌گیرد، موجب افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و سازگاری در سازمان‌ها می‌شود. نتیجه اینکه تفکر سلسله‌مراتبی در حال تغییر به شیوه تفکر لَیس درباره کار است (Benko and Anderson, 2010).

#### ۴-۵. فرهنگ مبتنی بر مشارکت و تعامل

از دیگر ویژگی‌های مهم ساختارهای لَیس، همکاری و مشارکت کامل افراد است. در دنیای پلکانی (نردبانی) شرکتی، مشارکت

که در ارزش‌های هسته‌ای اشتراک دارند ضرورتاً همگی طرز تفکر یا دیدگاه یکسانی ندارند (Khashei and Harandi, 2017, p. 56). در شرکت ال. گر نیز این امر صادق است و بنیان‌گذاران آن به جای ارائه کتاب‌نامه‌های قطور قوانین و راهنما برای تک‌تک وظایف، از مجموعه‌ای از چهار اصول هدایت‌کننده کلی استفاده می‌کنند که برای کمک به همکاران در مواجهه با تصمیمات و رفتارهایشان تدوین شده است. به باور بنیان‌گذاران این شرکت، اصول بنیادی آن‌ها مبتنی بر فرهنگ قوی آن‌ها شکل گرفته است که عبارت‌اند از:

۱. اصل آزادبودن:<sup>۲</sup> در این شرکت اقدام افراد با ارزش تلقی می‌شود، نظریات تشویق می‌شود و اشتباهات بخشی از فرایند خلاقانه به‌شمار می‌رود و قابل چشم‌پوشی است. نکته درخور توجه این است که این آزادی افراطی نیست و افراد از روش‌های بسیار علمی توصیف و شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری از فناوری‌های محوری، ارزیابی فرصت‌ها از نظر نتایج کسب‌وکار، دادن اختیارات به همکاران، حمایت از حق ثبت اختراع و مالکیت معنوی، تعهد شخصی به موفقیت در کارکنان و... استفاده می‌کنند؛

۲. اصل عادلانه‌بودن (انصاف):<sup>۳</sup> هر کسی در ال. گر صادقانه و خالصانه تلاش می‌کند تا با افراد دیگر، تأمین‌کنندگان، مشتریان و هرکس دیگری که با آن‌ها تجارت می‌کند عادلانه و منصفانه رفتار کند؛

۳. اصل تعهد:<sup>۴</sup> در این شرکت وظایف از قبل تعیین نمی‌شود، بلکه هر یک از افراد در قبال طرح و موفقیت آن تعهدات شخصی خود را دارد و این تعهدات را حفظ می‌کند و به آن‌ها پایبند است؛

۴. اصل خط میزبان-کمترین انتظار:<sup>۵</sup> در شرکت ال. گر، استعاره «کشتی گر» حاکم است. در شرکت ال. گر هرکس قبل از انجام‌دادن اقدامات احتمالی که ممکن است آسیب جدی به شرکت برساند (که ممکن است پایین‌تر از کمترین انتظار-میزان معمول یا خط میزبان باشد) با دیگر همکاران مشورت می‌کند و از تجربه آن‌ها استفاده می‌کند (Manz et al., 2009, p. 241).

#### ۸-۴ وجود حامیان یا اسپانسر

در الگوواره کواتومی، بارزترین و اساسی‌ترین کارکرد رهبری است. در این رویکرد، رهبری به معنای ایجاد انگیزه در کارکنان برای حل مسائلی که ما چگونگی حل آن‌ها را می‌دانیم نیست، بلکه کمک به کارکنان برای مواجهه با مسائلی است که هرگز به‌درستی

#### ۶-۴ توجه به نوآوری بدون ترس از شکست

تأکید زیاد بر خلاقیت و نوآوری را می‌توان یکی از ویژگی‌های اصلی ساختار لیتس دانست؛ همان چیزی که بنیان‌گذاران شرکت ال. گر در ابتدای کار به دنبال آن بودند (Grant, 2016, p. 719). اغلب محصولات شرکت ال. گر مبتنی بر خلاقیت، نوآوری و کشفیات آن‌ها گسترش یافته است (Grønning, 2016) که باعث شده بتوانند محصولات جدید و بی‌شماری در زمینه‌های پزشکی، پارچه، دارویی و بیوتکنولوژی، نفت و گاز، هوافضا، خودرو، تجهیزات الکترونیکی همراه، موسیقی، و صنایع نیمه‌هادی تولید کنند (gore.com). مجله فست کمپانی<sup>۱</sup> شرکت دلبیو. ال. گر را یکی از نوآورانه‌ترین شرکت‌ها معرفی کرده است (Sawyer, 2017)؛ چراکه با وجود ساختار لیتس و فرهنگ پشتیبان آن در این شرکت کارکنان به خلاقیت و خطرپذیری تشویق می‌شوند و از نظریات جدید استقبال می‌شود و حتی «اشتباهات بخشی از فرایند خلاقانه» در نظر گرفته می‌شود. شکست طرح لزوماً به معنی شکست گروه نیست و اعضای گروه پس از شکست پروژه به دنبال شناسایی علل ناکامی و کسب تجربه و یادگیری از آن برای استفاده در طرح‌های بعدی هستند (Hitt et al., 2016).

#### ۷-۴ رهبری کواتومی و توزیع قدرت

نکته شایان توجه دیگر این است که در سازمان‌های کواتومی، رهبران به دنبال کاهش انحصار قدرت و کنترل‌های جزمانه‌اند تا از این طریق خودسازمان‌دهی و خودانطباقی در ساختار را تسهیل کنند (Khashei and Harandi, 2017, p. 60). در شرکت ال. گر نیز هیچ‌کس رئیس دیگری نیست؛ تیم‌ها به جای داشتن رئیس رهبر دارند (Grønning, 2016)؛ هیچ مقام یا اختیار یا قدرت ثابت یا معینی وجود ندارد و رهبران در این شرکت بر نبود تمرکز، گروه‌های کاری میان‌وظیفه‌ای و اختصاص منابع تمرکز دارند (Hitt et al., 2016). هیچ‌کس در مقام رهبر در این شرکت کارش را شروع نمی‌کند. رهبران اغلب به‌طور ذاتی با نشان‌دادن دانش، مهارت و یا تجربه‌های خاصی که اهداف پیشرفته کسب‌وکار را به نمایش می‌گذارند مشخص می‌شوند و رهبری را پیروان تعریف می‌کنند (Avery, 2004, p. 179). اما نداشتن رئیس رسمی، عناوین شغلی و سلسله‌مراتب رسمی به معنای بی‌نظمی و هرج‌ومرج نیست، بلکه همچون تئوری آشوب در میان چنین بی‌نظمی ظاهری نظم نیز نهفته است. در سازمان‌های کواتومی اهداف سازمانی متضاد می‌توانند به‌صورت مطلوبی با یکدیگر هم‌زیستی داشته باشند و این امر از طریق ایجاد اهداف یا ارزش‌های هسته‌ای محقق می‌شود؛ ارزش‌های هسته‌ای همان اصول پایدار، اساسی، راهنما و جاودانه هر سازمان است و افرادی

2. Freedom

3. Fairness

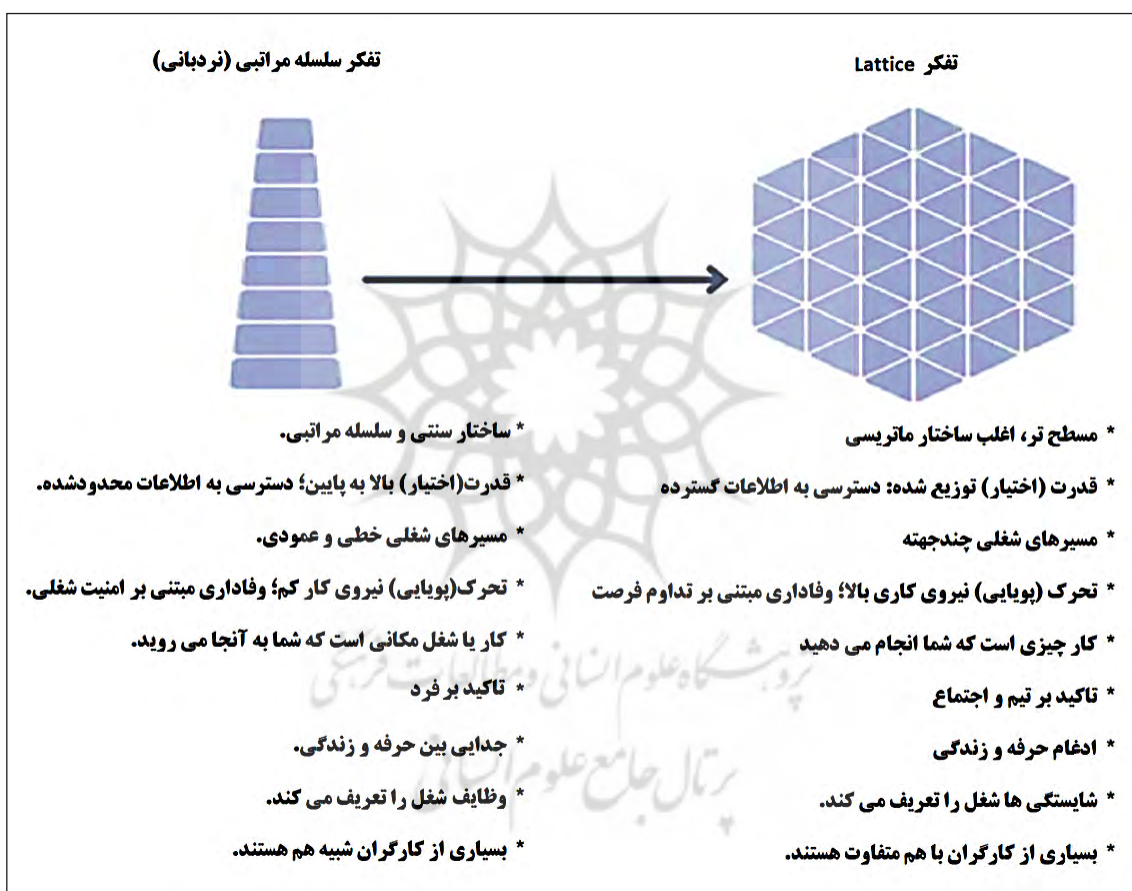
4. Commitment

5. Waterline

1. Fast Company

اول، همکاران در میان تیم‌های گوناگون گردش می‌کنند و به همراه حامی تصمیم می‌گیرند که با کدام تیم بهترین تناسب را خواهند داشت. سپس آن‌ها به یک طرح و گروه خاص متعهد می‌شوند (Burkus, 2011, p. 60). حامیان و رهبران با هم همکاری می‌کنند و مسئولیت حمایت از رشد، ارائه بازخورد مفید درباره نقاط قوت و فرصت‌های توسعه، و کمک به همکاران را برای ارتباط با دیگران در سازمان برعهده دارند. البته حامیان رئیس نیستند - بیشتر شبیه مربیانی‌اند که با هدف کمک به همکار دیگر می‌توانند مسیر درست موفقیت را پیدا کنند (gore.com). در کل، می‌توان تفاوت‌ها بین شیوه تفکر سلسله‌مراتب سنتی (نردبانی) و تفکر

شناخته نشده‌اند. در این راه، رهبر بیشتر در نقش مربی ظاهر می‌شود و وظیفه‌اش آزادسازی قابلیت‌های بالقوه افراد و کمک به رشد آن‌ها از طریق برقراری ارتباطات پایدار با کارکنان است (Khashei and Harandi, 2017, p. 58-60). هنگامی که افراد برای کار به شرکت ال. گر مراجعه می‌کنند، ابتدا چند کارشناس منابع انسانی آن‌ها را بررسی می‌کنند. قبل از اینکه کسی استخدام شود، یک همکار باید موافقت کند که حامی (یا اسپانسر) او باشد. حامی پیشرفت همکار جدید را پیگیری و به وی کمک می‌کند، مشوق او در مراحل مختلف طرح است، به دنبال رفع نقاط ضعف اوست، به دنبال این است تا او برای رشد و توسعه بر نقاط قوتش تمرکز کند (Shipper and Manz, 1992, p. 52). در چند ماه



شکل ۳: تفاوت تفکر نردبانی (سلسله‌مراتبی) و تفکر لیتیس (Lattice) (Benko and Anderson, 2010).

دیگری در مواقع نیاز ارتباط برقرار کند)؛  
 (۵) اهداف را افرادی که قرار است طرحی را شروع کنند تعیین می‌کنند، نه رئیس یا مدیر (اهداف رسمی از قبل تعیین شده‌ای وجود ندارد)؛  
 (۶) وظایف و تکالیف به جای آنکه براساس قوانین و مقررات از پیش تعیین شده باشد، متناسب با توانمندی‌ها و تعهدات اعضا مشخص می‌شود. به این معنا که شرح شغل‌ها به جای

همچنین ویژگی‌های سازمان‌های لیتیس از نظر فرایندهای کاری و مدیریتی شامل موارد زیر است:

- (۱) اختیار و قدرت ثابت یا رسمی وجود ندارد؛
- (۲) به جای کارفرمایان، حامیان (اسپانسرها) وجود دارند؛
- (۳) رهبری را پیروان تعیین می‌کنند (پیروان تعریف می‌کنند که چه کسی رهبر باشد)؛
- (۴) ارتباطات فرد به فرد وجود دارد (هر کسی می‌تواند با فرد



سازمانی نقش داشته باشند و از این طریق سازمانی خلاق، نوآور و یادگیرنده داشته باشند (طیف پویایی سازمانی یا آشوب)؟ در این دیدگاه باور بر آن است که سازمان باید در لبه آشوب حرکت کند و رهبران سازمان باید بتوانند موجب بروز رفتارهای کارآفرینانه اعضا در سازمان شوند تا سازمان همواره پویا و خلاق باقی بماند و خودسازمان‌ده باشد (Witt and Meyer, 2014). دیدگاه دوم، یعنی پویایی سازمانی، مطابق با نگاه سازمان‌های کوانتومی است. مدیران سازمان‌های کوانتومی باید در مرز آشوب حرکت کنند و یاد بگیرند که سوار بر امواج تغییرات شوند و با این جریان حرکت کنند و درک کنند که نمی‌شود تغییر را کنترل کرد، بلکه می‌توان آن را هدایت و رهبری کرد (Khashei and Harandi, 2017, p. 58). از این رو، به نظر می‌رسد شرکت ال. گُر به خوبی توانسته است از عهده مدیریت تناقض «کنترل سازمانی» و «پویایی سازمانی» برآید چراکه بیل گُر (مؤسس شرکت) به جای به‌دست‌گرفتن قدرت در سازمان و اتخاذ دیدگاه کنترل و اتخاذ راهبردهای از پیش تعیین‌شده، نه فقط قدرت را در سازمان توزیع کرد، بلکه با حذف موانع دیوان‌سالاری فرایند ایده‌سازی و اتخاذ راهبرد را نیز به افراد و گروه‌های کاری پایین دست سازمان واگذار کرد. از آنجاکه هر شخص در این شرکت مسئول برنامه‌ریزی برای خود و طرح‌ها و دیدگاه‌هایش است، هریک از اعضای سازمان (همکاران) سهم بسزایی در توسعه سازمان دارند. تصمیم‌گیری نیز در این شرکت دموکراتیک و غیرمتمرکز است. فلسفه مدیریتی ال. گُر و اتخاذ شیوه‌ای نوین در طراحی سازمانی موجب خلاقیت روزافزون و پیوسته اعضای آن شرکت شده و تعهد و پایبندی آن‌ها به چنین فلسفه‌ای این شرکت را طی شصت سال اخیر همواره به یکی از نوآورترین شرکت‌ها تبدیل کرده است. موارد مطرح‌شده را می‌توان ناشی از فلسفه مدیریتی بنیان‌گذاران شرکت در استفاده از نوعی سازمان‌دهی نوین با نام ساختار کتیس دانست.

حوزه متناقض‌نمای دیگر با «شکل‌گیری راهبرد» مرتبط است؛ حوزه‌ای که سازمان‌ها بین تناقض الگوی راهبرد آگاهانه<sup>۴</sup> (راهبرد قصدشده) و راهبرد نوظهور<sup>۵</sup> (شکل‌گیری تدریجی راهبرد) قرار دارند. در راهبرد آگاهانه یا قصدشده، سازمان‌ها ابتدا هدف تعیین می‌کنند و سپس برای دستیابی به آن هدف سازمان‌دهی می‌کنند. اما در دیدگاه راهبرد نوظهور یا تدریجی‌گرایی راهبردی، اعتقاد بر این است که راهبردهای جدید در گذر زمان ظهور می‌یابد، پس مدیران دست‌اندرکار در شکل‌گیری راهبردهای جدید باید تدریجی حرکت کنند و بگذارند دیدگاه‌های بدیع طی زمان شکل بگیرد (Witt and Meyer, 2014). در حوزه تناقض شکل‌گیری راهبرد، شرکت ال. گُر بر نوظهور بودن بیشتر از آگاهانه بودن راهبرد

آنکه براساس فهرستی از وظایف تعیین شود و افراد ملزم به اجرای همان وظایف از پیش تعیین‌شده باشند، براساس شایستگی و مهارت و تعهداتی که اعضا با توجه به طرح‌ها دارند مشخص می‌شود؛

۷) هر شخص در شبکه مستقیماً و بی‌واسطه با هر شخص دیگری ارتباط برقرار می‌کند (Daft, 2010, p. 558); (Grønning, 2016).

## ۵. یافته‌ها و بحث

### (با تأکید بر مورد مطالعه، شرکت ال. گُر)

از نگاهی تحلیلی می‌توان موفقیت شرکت ال. گُر را ناشی از فلسفه مدیریتی مؤسس آن، ویلیام بیل گُر، دانست که توانسته بود تناقض‌های سازمانی پیش روی شرکت را مدیریت کند. آن‌طور که ویت و میر، دو اندیشمند حوزه مدیریت راهبردی سازمان، بیان می‌کنند، سازمان‌ها در حوزه‌های شکل‌گیری راهبرد<sup>۱</sup> تغییر راهبردی و همچنین زمینه سازمانی با تناقض‌هایی روبه‌رویند. در حوزه «زمینه سازمانی»، تناقض «کنترل و پویایی‌های سازمانی» مطرح می‌شود. معمولاً هر نسل از مدیران جدید به همراه خود بخشی از میراث گذشته مدیران قبلی (شامل آداب، رسوم، فرهنگ) را به سازمان می‌آورد. چنین میراثی منشأ انعطاف‌ناپذیری و سکون سازمانی خواهد بود و انعطاف‌ناپذیری و ظرفیت سازمان برای تغییر را محدود می‌کند و تاحدودی می‌تواند مسیر توسعه آتی شرکت را از پیش تعیین کند که وابستگی مسیر<sup>۲</sup> نامیده می‌شود (Witt and Meyer, 2014). اما آیا می‌توانیم روش‌های هوشمندانه برای مدیریت تنش بین کنترل و آزادبودن بیابیم؟ بله. مشابه شرکت‌هایی مانند دلبیو. ال. گُر و مورنینگ استار<sup>۳</sup> که حول محور ایدئولوژی‌های خودسازمان‌دهی تأسیس شده‌اند. این‌ها شرکت‌های استارت‌آپ و نوپا نیستند، بلکه شرکت‌های بزرگ پُر قدرت و برتر صنعتشان هستند (Hamel, 2012). به اعتقاد ویت و میر، سازمان در حوزه زمینه سازمانی در طیف تناقض کنترل (رهبری دستوری) و پویایی سازمانی (آشوب و رهبری مشارکتی) قرار دارد. در یک سر طیف این تناقض، دیدگاه «کنترل سازمانی» مطرح می‌شود که آیا راهبرد سازمان را باید مدیر ارشد سازمان تدوین، راهبری و کنترل کند و او باید نقش اول را در سازمان داشته باشد (طیف کنترل یا رهبری سازمانی)؟ و یا در طرف دیگر طیف، آیا مدیران و رهبران در سازمان می‌توانند شرایط را به‌گونه‌ای فراهم آورند که کل افراد سازمان در راهبردهای

1. Strategy Formation

2. Path Dependency

3. Morning Star

4. Deliberate

5. Emergent

که این امر شاید به این علت باشد که ساختار لَئیس نیازمند تغییر فراوانی در تفکر مدیریتی است و تهدید جدی برای تعاریف سنتی قدرت و مقام در سازمان است (Lawler et al., 2011, p. 151).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برخلاف مفهوم سازمان دیوان‌سالار که بر مسئولیت محدود خود اصرار دارد، در الگوواره جدید سازمان‌ها همه افراد مسئولیت موفقیت سازمان را به مثابه یک کل بر عهده می‌گیرند. سازمان‌های جدید در تلاش‌اند تا به ساختارهای غیرمتمرکزتر و سطوح بالای توانمندی‌سازی کارکنان دست یابند (Loncar, 2005). مدیران نوآور و آینده‌نگر چه درسی می‌توانند از موفقیت شرکتی مانند ال. گُر بگیرند؟ از آنجا که مدیریت نوآوری اغلب نیازمند توزیع قدرت در بین افراد سازمان است، انتظار نداشته باشید که همه افراد سازمان به این موضوع علاقه نشان دهند. بنابراین، شاید این سؤال به ذهن آید که چرا مدل مدیریت شرکت ال. گُر هنوز هم به مانند پنج دهه پیش عجیب و خارق‌العاده به نظر می‌رسد؟ شاید به این علت باشد که ال. گُر به نوآوری بیشتر از شرکت‌های دیگر پایبند است و همواره به طور جدی پذیرای نوآوری‌های جدید است؛ یا شاید چون ال. گُر یک شرکت خصوصی است و می‌تواند شیوه‌های مدیریتی غیرمعمول خود را، که ممکن است با وجود داشتن سهام‌داران عمومی اجراشده نباشند، به اجرا بگذارد؛ یا شاید علتش این باشد که بیل گُر به علت داشتن ساختار مسطح خود مجبور به مبارزه و نبرد با افراد برتر هر واحد در دیوان‌سالاری‌های سلسله‌مراتبی نبود. اما نکته‌ای که در چنین الگوهای سازمانی وجود دارد این است که هر شرکتی به اجرای چنین الگوهای سازمانی تمایل ندارد. رهبرانی که بر عنوان شغلی و مقام خود در سلسله‌مراتب سازمان تکیه دارند به احتمال زیاد نگاه مثبت و خوش‌بینانه‌ای به مدل سازمانی ال. گُر ندارند. علت این است که ساختار مدیریت غیرعادی ال. گُر برای مدیران اجرایی، که به واسطه قدرت در شرکت‌های با سلسله‌مراتب زیاد پیشرفت کرده‌اند، می‌تواند بسیار آزاردهنده و ناراحت‌کننده باشد. بسیاری از مدیران اغلب از «معکوس‌سازی هرم سازمانی» صحبت می‌کنند، اما در عمل ممکن است از انجام دادن چنین کاری دلسرد شوند (Hamel & Breen, 2007). به اعتقاد رابرت ام. گرن<sup>۲</sup> (2008)، انعطاف‌پذیری شرکت ال. گُر در مأموریت‌های کاری و داشتن تمایز چابک در تولید محصولات متنوع ممکن است به دلیل قابلیت فناوری محوری باشد که بسیاری از شرکت‌ها فاقد آن‌اند (Grønning, 2016). نکته‌ای که در فلسفه شرکت ال. گُر به چشم می‌خورد این است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات، شرکت باید خود را از درگیر شدن در بازار یا محصولی

تأکید داشته است؛ حوزه‌ای که ماهیت راهبردها نه از روی قصد و نیت قبلی، بلکه به تدریج شکل گرفته و فرایند شکل‌گیری راهبرد به جای آنکه قصدشده (اول تفکر، سپس عمل) باشد، براساس درهم‌آمیختگی همزمان تفکر و عمل بوده است. همچنین تصمیم‌گیری در راهبردسازی به جای آنکه سلسله‌مراتبی باشد، پراکنده صورت می‌گرفته است و نمای آینده در این شرکت به جای آنکه براساس پیش‌بینی صورت گیرد، تا حدی پیش‌بینی‌ناپذیر و نامعلوم بوده است. همچنین به جای آنکه در اجرای راهبرد بر برنامه‌ریزی و کارایی سازمانی تأکید شود، بر یادگیری مداوم و توسعه سازمانی تأکید می‌شده است.

در حوزه تغییر راهبردی نیز سازمان‌ها در تناقض الگوی تغییر بنیادی و تغییر تدریجی قرار دارند. تغییرات بنیادی فرایندهایی‌اند که براساس وضع موجود بنا نمی‌شوند، بلکه موجب از بین رفتن آن می‌شوند و علیه مدل کسب‌وکار و نظام سازمانی فعلی به پا می‌خیزند و باعث نوسازی شرکت و نوعی انفصال از وضع موجود می‌شوند. درحالی‌که طرفداران دیدگاه تغییر تدریجی اعتقاد دارند که توسعه امری تدریجی، چندبخشی و غیربنیادی است و اگر این روند به طور ثابتی در بلندمدت حفظ شود، نتایج تراکم تغییرات می‌تواند شایان ملاحظه باشد (Ibid, p. 341-368). در زمینه مدیریت تناقض تغییرات سازمانی نیز می‌توان عنوان کرد که شرکت ال. گُر از هر دو رویکرد بهره برده است. زمانی که بیل گُر تصمیم گرفت از ساختار سلسله‌مراتبی و مدل کسب‌وکار معمول شرکت فاصله بگیرد و شرکتی مسطح و بدون سلسله‌مراتب و عنوان سازمانی تأسیس کند، از رویکرد تغییر بنیادی استفاده کرد. او به کلی شرکت را متحول ساخته و از وضع موجود شرکت و همچنین ساختارهای سازمانی شرکت‌های مشابه در آن حوزه فاصله گرفته و ساختار و مدل کسب‌وکاری غیرمعمول را به اجرا گذاشته است. اما در ادامه راه از رویکرد تغییر تدریجی استفاده کرده، پیوسته به دنبال بهبود مداوم و هماهنگی و اصلاح تدریجی پایدار و مداوم بوده و الگوی هماهنگی بلندمدتش، توسعه تدریجی، یادگیری و انعطاف‌پذیری مستمر را سرلوحه کارهایش قرار داده است.

ذکر این نکته ضروری است که همان‌طور که بیل گُر عنوان کرده است، ساختار لَئیس ممکن است مناسب هر شرکتی نباشد. ساختارهایی مانند لَئیس می‌توانند جایگزینی قدرتمند برای سلسله‌مراتب سنتی در نظر گرفته شوند، اما می‌توانند تهدید مهمی نیز برای قدرت‌های سلسله‌مراتبی موجود در اغلب سازمان‌ها باشند. گری همل،<sup>۱</sup> یکی از اندیشمندان مطرح مدیریت، این نکته را خاطرنشان می‌کند که ساختار لَئیس و ساختار نوآوری ال. گُر طی پنجاه سال گذشته بدون کپی و تکرار بوده است. او معتقد است

### منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در قسمت منابع آورده شده است

چالمرز، آلن اف. (۱۳۹۴). چستی علم: درآمدی بر مکاتب علم‌شناسی فلسفی، ترجمه سعید زیباکلام، چاپ پانزدهم. تهران: انتشارات سمت.

خاشعی، وحید و هرنندی، عطاءالله (۱۳۹۵). مدیریت سازمان‌ها در شرایط پیچیده، چاپ اول. تهران: انتشارات مبلغان.

سیدتقوی، میرعلی (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت: از مدرنیسم تا پسا مدرنیسم، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۸، شماره ۲۹-۳۰، ۱۶۷-۱۸۹.

محمدپور، احمد (۱۳۹۷). ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی، ویراست دوم، چاپ اول. قم: انتشارات لوگوس.

مکولی، جان، دبرلی، ژوانی، جانسون، فیل (۱۳۹۶). نظریه سازمان: نگاه‌ها و چالش‌ها، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، جلد اول، چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

مقیم، سید محمد (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم. تهران: انتشارات راه‌دان.

ویت، باب د و میر، رون (۱۳۹۶). استراتژی بازرگانی: مدیریت پارادوکس‌های استراتژی برای خلق مزیت رقابتی، ترجمه مهدی ابراهیمی و سعید عباس‌نژاد، چاپ اول. تهران: نشر مؤسسه کتاب مهربان نشر.

هچ، ماری جو (۱۳۸۹). تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری، پست مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فرد، چاپ اول. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.

### منابع

Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms And Cases*. SAGE Publications Ltd.

Benko, C and Anderson, M (2010). *The Corporate Lattice: Achieving High Performance In The Changing World Of Work*, United States: Harvard Business Review Press.

Benko, C., Anderson, M., and Vickberg, S. (2011). "The Corporate Lattice: A Strategic Response To The Changing World Of Work". *Deloitte Review*, 8, pp. 91-107.

Burkus, D. (2011). "Building the Strong Organization: Exploring the Role of Organizational Design in Strengths-Based Leadership". *Journal of Strategic Leadership*, 3(1), pp. 54-66.

Chalmers, A.F. (1982). *What is this thing called science?: an assessment of the nature and stotus of scienee and its methods*, Translated by Saeed Zibakalam, 2016, 15th edition. Tehran: SAMT

خاص جدا سازد. این امر نیازمند تعریف مجدد سازمان است؛ به‌گونه‌ای که انعطاف‌پذیر و گسترش‌پذیر باشد و به‌جای آنکه حول محصولات و خدماتی خاص فعالیت کند، حول شایستگی‌های عمیق و پلتفرم‌های گسترده فعالیت کند و محدود به محصولی خاص نباشد. شرکت ال. گر نیز حول تولید محصول خاصی فعالیت نداشته و خود را حول پورتفولیویی از شایستگی‌های عمیق مبتنی بر علم شیمی<sup>۱</sup> تعریف کرده است که می‌تواند آن‌ها را در ده‌ها بازار استفاده کند (Hamel, 2012). بدون چنین قابلیت محوری، سایر شرکت‌ها ممکن است دریابند که شیوه‌های شرکت ال. گر یا طرح‌های مشابه آن به‌درستی کار نمی‌کنند. این شرکت‌ها ممکن است در مقایسه با ساختاری که در شرکت ال. گر مشاهده شد به سیستم‌های ساختاری و چندلایه بیشتری برای هماهنگی و کنترل فعالیت‌ها نیاز داشته باشند (Grønning, 2016).

از آنجاکه در عصر حاضر با توجه به فضای پیچیده و افزایش رقابت میان کسب‌وکارها توجه به نوآوری و خلاقیت امری ضروری است، بهتر است رهبران شرکت‌ها محیط مناسبی برای بروز دیدگاه‌ها و خلاقیت اعضای سازمان فراهم سازند و تغییر با خلاقیت‌های فردی افراد و طی کار سخت و فرهنگ یادگیری مداوم و روزانه افراد در سازمان شکل گیرد. در شرکتی مانند ال. گر، رهبران حتی از اشتباهات اعضا استقبال می‌کنند و اشتباه را جزئی از فرایند خلاقیت و خلق ایده می‌دانند و همواره افراد را به متفاوت‌اندیشیدن و خلاق بودن و آزمایش نظریات جدید تشویق می‌کنند. در سازمان، همگان باید تشویق به یادگیری شوند و افراد در سازمان باید به‌طور پیوسته زیرساخت دانشی خود را به‌روز کنند. این امر نه‌فقط به معنی دریافت اطلاعات جدید است، بلکه به معنای دست‌وپنجه نرم‌کردن با خرد جمعی مدنظر سازمان نیز هست. از این‌رو، مدیران باید تلاش کنند تا ساختارها و فرایندهای منعطفی ایجاد و نوعی فرهنگ سازمانی باز را تشویق کنند (Witt and Meyer, 2014).

در پایان می‌توان پیشنهادهایی برای محققان بعدی ارائه کرد. محققان می‌توانند مطالعه موردی نمونه‌های مشابه داخلی را که با ساختارهای انعطاف‌پذیر و مسطح درحال فعالیت‌اند معرفی کنند. همچنین محققان و مدیران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از روش‌های تجربی و پژوهشی کارایی چنین ساختارهایی را در عمل بررسی کنند. برای این کار استارت‌آپ‌ها گزینه مناسبی برای اجرای عملی چنین ساختارهایی هستند. محققان با بررسی کارایی چنین ساختارهایی به رفع و اصلاح اشکال‌ها و ایرادهای آن بپردازند تا بتوانند به الگوی مناسب ساختاری انعطاف‌پذیر دست یابند که برای سایر سازمان‌ها نیز قابل استفاده باشد.

- Publication. {In Persian}
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory And Design*, 10th Edition. South-Western: Cengage Learning.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis, Text and Cases*, 9th Edition. Wiley publication.
- Grønning, T. (2016). *Working Without a Boss: Lattice Organization With Direct Person-to-Person Communication at W. L. Gore & Associates, Inc.* SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals. Available in: <http://dx.doi.org/10.4135/9781473947542>
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, 1 Edition. Jossey-Bass Publication.
- Hamel, G., and Breen, B. (2007). *The Future of Management*, 1st Edition. Harvard Business Review Press.
- Hatch, M.J (1997), *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Translated by Hassan Danaeifard, 2010, 1st Edition. Tehran: Mehraban Book Publishing. {In Persian}
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts And Cases*, 12th Edition. Cengage Learning Publication.
- Karthikeyan, C. (2017). "An Exploratory Study on Possibilities of Lattice Leadership In Indian Situation : A Leader Psychology Perspective". *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(4), pp. 448-467.
- Khashei, V., and Harandi, A. (2017). *Managing Organizations in Complex situations*. 1st Edition, Tehran: moballegan publishing. {In Persian}
- Lawler, E. E., Worley, C. G., & Creelman, D. (2011). *Management reset: organizing for sustainable effectiveness*, 1st Edition. Jossey-Bass Publication.
- Loncar, D. (2005). "Postmodern Organization and New Forms of Organizational Control". *Ekonomski Anali*, 50(165), pp. 105-120.
- Manz, C. C., Shipper, F., and Stewart, G. L. (2009). "Everyone a Team Leader". *Organizational dynamics*, 3(38), pp. 239-244.
- Mohammadpour, A. (2019). *Counter-Method: The Philosophical Underpinnings and practical procedures of Qualitative methodology*, Second Edition. Qom: Logos Publications. {In Persian}
- McAuley, J., Duberley, J., and Johnson, Ph. (2007). *Organization theory: challenges and perspectives*, Translated by Hassan Danaeifard and Hossein Kazemi, 2018, first volume, Second Edition. Tehran: Imam Sadiq University Publications. {In Persian}
- Moghim, S.M (2016). *Fundamentals of organization management*, Second Edition. Tehran: Rahdan Publications. {In Persian}
- Morgan, D. (2007). *Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods*. In, *Journal of Mixed Methods Research*, 1; 48.
- Neuman, L. (2006). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Third Edition. London: Allyn and Bacon.
- Sawyer, K. (2017). *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, second Edition. Basic Books Publication.
- Seyed Naghavi, M. A. (2002). "Organization and management: from modernism to postmodernism". *Management Studies in Development and Evolution*, 8 (29-30), pp. 167-189. {In Persian}
- Shipper, F., and Manz, Ch. C. (1992). "Employee Se&Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road To Empowerment". *Organizational Dynamics*, 20(3), pp. 48-61. W. L. Gore & Associates Corporate (2019). *The Gore Story*. Available in: <https://www.gore.com/about/the-gore-story>
- Witt, B. D. and Meyer, R (2014). *Strategy synthesis: managing strategy paradoxes to create competitive advantage*, Translated by Mehdi Ebrahimi and Saeed Abbasnejad, 2018, First Edition. Tehran: Mehraban Publishing. {In Persian}



## The Organization without a Boss: a New Way to Organizational Design in Complex Situations

Vahid Noornejad Vanoush<sup>1</sup>  
Mehdi Ebrahimi<sup>2</sup>

### Abstract

In the present age, the complexity and changes of the environment are so widespread and dynamic that many organizations are not able to adapt to changes using traditional hierarchical structures. Such conditions force companies to move towards flat and flexible structures. The purpose of this article is to identify and introduce new ways of organizing in today's complex age. To achieve this goal, we examined the literature by reviewing the literature using the library and examining the documents and articles in journals. Finally, by introducing the lattice structure as a new way of organizing, using small work teams and power distribution in the organization can reduce the barriers caused by traditional hierarchical bureaucracies and provide responsiveness, flexibility, creativity, innovation, efficiency and effectiveness in the organization. Using such a way of organizing can bring benefits such as Unlimited and multidirectional communication between people, Multidirectional career advancement path, the emergence of creative ideas, balance between life and work, increased morale and happiness, work motivation and commitment to goals in the organization.

**Keywords:** Organizational Design, Modernism, Postmodernism, Bureaucracy, Lattice Structure

---

1. Ph.D. Student of Business Management, Faculty Of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran (Corresponding Author); v\_noornezhad@atu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty Of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran; Ebrahimistgm@atu.ac.ir

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

مهدی ابراهیمی	وحید نورنژاد و نوش	
نویسنده اول	نویسنده مسئول	نقش
نگارش پیشینه نظری و بازمینی	نگارش متن اصلی / بازنگری کلی	نگارش متن
پاسخ به داوران / بازنگری جزئی بر اساس نظر داوران	ارسال مقاله به مجله / ویرایش متن / کامنت دهی روی متن نهایی	ویرایش متن و ...
مفهوم پردازی	طراحی	طراحی / مفهوم پردازی
نظارت و بازمینی	گردآوری داده	گردآوری داده
بازبینی تفسیر داده ها / تحلیل یافته ها	تفسیر داده ها / تحلیل یافته ها	تحلیل / تفسیر داده
نظارت بر مقاله	-	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندان، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزینت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گزینت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: وحید نورنژاد و نوش

تاریخ: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵