

خلاصه کتاب:

دوره عمر سازمان

پیدایش و مرگ و میر سازمان‌ها

تالیف:

ایساک ادیزس

مترجم:

کاوه محمد سیروس

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیر کبیر (پلی تکنیک تهران)

تهیه خلاصه: امور آموزش ساپکو

دوره‌های حیات سازمانی و مراحل رشد

ایجاد

اولین دوره از حیات هر سازمان را ایجاد، تشکیل و یا تاسیس می‌نامند. در دوره ایجاد، بر ایده‌ها و امکاناتی تاکید می‌شود که احتمال تحقق آنها در آینده وجود دارد. در این زمان، هنوز موسسه به شکل فیزیکی وجود ندارد. بنیانگذار سازمان، در این دوره، ایده و تعهدات خود را برای آینده مطلوب سازمان، طراحی می‌کند. فرایند ایجاد تعهد، مشکلات غیرطبیعی، پیچیدگی و آسیب‌هایی را نیز به همراه دارد. بنیانگذار سازمان باید به ایده ایجاد سازمان پایبند باشد. تولد سازمان زمانی تحقق می‌یابد که تعهدات با موفقیت آزمایش شود. سازمانی که هیچ یک از افراد آن، تعهدی برای پیشبرد امور نداشته باشند، خواهد مرد. بنابراین، میزان تعهدات سازمان، با میزان خطرپذیری آن در بدو تولد متناسب است.

برای تاسیس موفقیت‌آمیز سازمان، به مواردی بیش از ایده نو، منابع مالی و بازار فروش نیاز است. آنچه سازمان تازه تاسیس به آن نیاز دارد، پیشاهنگ و قهرمان صحنه تولید است.

هر اندازه، حجم کار بزرگ‌تر باشد، تعهد انجام کار نیز سنگین‌تر خواهد بود و بایستی با سختی ایجاد سازمان در بلندمدت متناسب باشد. سختی ایجاد سازمان جدید، با عوامل متعددی نظیر: سرعت دریافت بازخوردهای مثبت و درجه نوآوری مورد نیاز سنجیده می‌شود. اگر میزان تعهد با مشکلات پیش‌رو تناسبی نداشته باشد سازمان پیش از تولد می‌میرد. ایجاد تعهدات و توقعات وسیع و گسترده، کلید موفقیت است. اگر تعهد اساسی وجود نداشته باشد، سازمان در فراز و نشیب‌های اولیه خود از بین خواهد رفت.

بنیانگذار و گرایش تولید: محدوده‌ای فراتر از سودجویی یا آینده‌نگری

بنیانگذار باید محدوده‌ای فراتر از کسب درآمد فوری و کوتاه مدت را در نظر داشته و نسبت به رفع نیاز مطرح شده در محیط، حساس باشد. میزان سود درآمندی که در دوره ایجاد هدف از محصول تولیدی یا خدمت ارائه شده به دست

می‌آید اهمیت کمتری دارد. هدف و انگیزه بنیانگذار، در این دوره، بر رفع تقاضای بازار برای کسب ارزش افزوده استوار است. باور بنیانگذار در میزان تقاضای واقعی نسبت به تولیدات و وجود مشتریان قدر دان، تعیین کننده است. تعهد تامین نیاز مشتری، از احساس نیاز وی درک می‌شود، بنابراین بنیانگذار، در این مورد اظهار نظر می‌کند که بازار در آینده چه کالایی را خواهد خرید. نرخ بازگشت سرمایه با محدودیت همراه است و عامل محرک و هدایت کننده‌ای نیست. در واقع نرخ بازگشت سرمایه، به سازمان حیات نمی‌دهد، اگر چه عدم وجود آن نیز موسسه را از بین خواهد برد. کارآفرینی که برای رفع نیاز ارضاء نشده بازار، شرکتی را تاسیس و محصولی را تولید می‌کند، به تولید، بیشتر از بازار گرایش دارد و در حقیقت نقش او نمایندگی بازاریابی و فروش است، تا ابتکار و نوآوری. کسی که بر تولید محصول از جنبه نرخ بازگشت سرمایه، متمرکز شده است، غالباً تسلط خود را بر سازمان از دست می‌دهد. بنیانگذار تا هنگامی که کیفیت، قابلیت و عملکرد تولید او مورد قبول نباشد بایستی تولید گرا باشد. اگر بنیانگذار با بازار همگام شود می‌تواند میزان تقاضا را پیش از موعد تشخیص دهد. بنیانگذاران سالم و موفق کسانی هستند که ضمن تعهد و اعتقاد شدید به عقاید خود، واقع بین نیز باشند.

فرایندی که به درستی آزمایش نشده باشد، به سوی "پدیده رابطه نافرجام" سوق داده می‌شود. اولین نشانه‌های بروز این حالت، محو شدن تعهدات است. در مجموع، هر گونه آسیب و زیان، در دوره ایجاد هدف، بسیار خطرناک است.

طفولیت

اگر خطر پذیرفته شود، ماهیت موسسه دگرگون می‌شود. وجه نقد، برای پرداخت صورتحساب‌ها مورد نیاز است و به جای تمرکز بر ایده‌ها و احتمالات بایستی به نتیجه‌یابی تمرکز کرد. در بسیاری از شرکت‌های نوپا، تغییر حالت ایده به عمل و نتیجه، سرشار از سعی و کوشش است. در این دوره از عمر سازمان، عمل ارزش دارد نه تفکر.

هرچه خطرپذیری سازمان بیشتر باشد، تعهد بیشتری برای موفقیت نیاز است و این امر، تضاد مهمی در سازمان‌های تازه تاسیس است. هنگام تاسیس سازمان، خطرات زیادی وجود دارد و سازمان نیازمند بنیانگذاری سخت کوش، برای

کسب نتیجه است. سازمان در این دوره از حیات خود به سرمایه در گردش نیاز دارد. معمولاً مدیریت نظام‌مند وجود ندارد، سوابق و تجربیات، به ندرت ضبط و نگهداری می‌شوند. بنابراین، کوچک‌ترین اشتباه، در طراحی، تولید، فروش، سرویس و یا برنامه‌ریزی مالی نتایج زیان باری بر سرنوشت سازمان خواهد داشت. اهمیت زمان و احساس مسئولیت نسبت به سازمان تازه تاسیس، بسیار فراتر از درآمدها و عواید اقتصادی آن است.

مشکلات سازمان‌ها در دوره طفولیت

الگوهای رفتاری سازمان‌ها، در دوره طفولیت عبارتند از: عمل زدگی، استفاده از فرصت‌ها، نقص عملکرد در اجرا، آسیب‌پذیری (مشکلی معمولی ممکن است در زمانی کوتاه، مبدل به بحران شود)، بروز مدیریت بحران، تصمیم‌گیری متمرکز و آزمایش مستمر تعهد بنیانگذار.

فقدان نقدینگی دائمی و کافی و تعهد بنیانگذار مشکلات عمده‌ای را در این دوره ایجاد می‌کند و باعث آسیب‌پذیری سازمان می‌شود.

مشکل سرمایه‌گذاری ناکافی

سازمان به دریافت منظم نقدینگی نیاز دارد، بنابراین، منابع موجود جنسی و حساب‌های دریافتی را بایستی پیوسته تقویت کرد.

معمولاً این تمایل وجود دارد که موفقیت‌ها را بزرگ و نیازهای سرمایه‌ای را کوچک در نظر بگیرند. در این حالت خطر سرمایه‌گذاری ناکافی به وجود می‌آید. هر چه حجم فروش شرکت بیشتر باشد خطر کمبود سرمایه، شدیدتر می‌شود. سازمانی با متوسط رشد سالیانه فروش ۳۵ درصد یا بیشتر، معمولاً با مشکل تامین اعتبار از منابع داخلی رو به رو می‌شود. سلامت دوره طفولیت سازمان، به وجود برنامه‌ریزی اقتصادی واقع‌بینانه بستگی دارد. سازمان‌ها در دوره طفولیت، از کمبود شاکی هستند و برای ایجاد نقدینگی، انواع اشتباهات زیر را مرتکب می‌شوند:

۱. دریافت وام‌های کوتاه مدت برای سرمایه‌گذاری‌هایی که در بلندمدت نتیجه می‌دهند.
 ۲. تخفیف و کاهش قیمت‌ها برای تامین نقدینگی. گاه تخفیف‌ها به حدی زیاد است که میزان فروش، پاسخگوی هزینه‌های انجام شده نیست و در نتیجه سازمان متضرر می‌شود.
 ۳. فروش سهام به شرکایی که با اصل موضوع سرمایه‌گذاری موافق نیستند.
- دو اشتباه اول ممکن است سازمان را ورشکست کنند. بنیانگذار باید مراقب گردش نقدینگی، ساختار وام‌های اخذ شده و حسابرسی هزینه‌ها باشد و اگر بخواهد شریک سرمایه‌گذاری انتخاب کند، بهتر است کسانی را انتخاب کند که در درازمدت او را همراهی کنند.

تعهد بنیانگذار

سازمان‌ها در دوره طفولیت معمولاً نقدینگی منفی دارند، اگر در چنین محیطی، مقررات و آئین‌نامه‌ها وضع شوند، انعطاف لازم برای برخورد با مشتری از دست خواهد رفت. فقدان مقررات و دستورالعمل‌ها، انعطاف پذیری زیاده از حد و مصلحت‌اندیشی محض برای جذب نقدینگی عادات ناپسندی را در سازمان ایجاد می‌کند که در آینده نیز استمرار خواهد داشت. فقدان کفایت، خطی‌مشی و مقررات نیز نواقص اجرایی را در پی دارد. اگر بنیانگذار، فردی متعهد نباشد، مشکلات حل نمی‌شوند و به بحرانی برای نابودی سازمان تبدیل می‌شوند.

گاهی بنیانگذاران در دوره ایجاد، سهام سازمان را می‌فروشند یا بخشی از آن را برای تقویت بنیه مالی سازمان واگذار می‌کنند. اگر دخالت این عوامل خارجی به حدی باشد که کنترل کامل سازمان از دست بنیانگذاران خارج شود، پدیده ترک بنیانگذاران بروز می‌کند.

سازمان موفق، اهداف و مقاصد درازمدت دارد. این اهداف بایستی به برنامه تبدیل شود و فرصت رشد و ترقی را برای مدیران ایجاد کند. تجربیات جدید، الگوهایی برای برنامه‌ریزی و تعیین اهداف درازمدت هستند و راهبردهایی را نیز به

دنبال دارند. برنامه‌ریزی دراز مدت بدون وجود تجربه واقعی، بیهوده و مایوس‌کننده است. آنچه مورد نیاز است برنامه‌ریزی کوتاه مدت، آزمایش ایده‌ها و کسب تجربه است.

تلاش زیاد و مداوم بنیانگذار، فقدان تفویض اختیار و گرایش به نتایج کوتاه‌مدت در دوره طفولیت از عوامل مهم بقای سازمان است، اما حفظ این ویژگی‌ها گامی به دوره بعدی زندگی سازمان یعنی "رشد سریع" آسیب می‌رساند. سازمان باید رشد کند، مدیریت آن نیز باید رشد کند. رشد به معنی ایجاد دگرگونی و رشد کیفی است. اگر این اتفاق نیافتد، بایستی به دنبال دگرگونی در رهبری باشیم.

سازمان، هنگامی از دوره طفولیت خارج می‌شود و به دوره بعد گام می‌نهد که نقدینگی و حجم فعالیت‌های آن متعادل شود. در این دوره، جریان منفی نقدینگی و تزریق‌های نقدینگی مورد نیاز، سانحه‌ساز نیست، مشتریان تکرار معاملات را آغاز می‌کنند، علائم وظیفه‌شناسی ظاهر و تهیه‌کنندگان مواد اولیه مشخص می‌شوند و مشکلات تولید دیگر روزمره نیستند. هنگامی که این تعادل ایجاد شود، سازمان به دوره بعدی خود که "رشد سریع" است وارد خواهد شد.

رشد سریع

اکنون زمان آن فرا رسیده است که ایده‌ها به عمل تبدیل شوند، سازمان مشکل کمبود نقدینگی را حل کند و میزان فروش آن افزایش یابد. فروش، در این دوره به سرعت و به آسانی افزایش می‌یابد و در نتیجه بنیانگذار، در سرمایه‌گذاری‌های خود دقت می‌کند. او برای کسب نتایج، برنامه‌ریزی نمی‌کند و فقط در انتظار آنها باقی می‌ماند. سازمان در این دوره به بازار گرایش دارد. فرایند بازاریابی، در واقع تفکر و اندیشه فروش است و فروش، اجرای برنامه‌های بازاریابی و جمع‌آوری اطلاعات در مورد نحوه عملکرد برنامه‌های بازاریابی است. رشد سریع سازمان، زمانی خواهد بود که نیاز به ساختار سازمانی و آئین‌نامه‌ها نمودار می‌شود.

سازمان، بر محور افراد، سازماندهی می‌شود و رشد سازمان، براساس برنامه نیست. سازمان، در مقابل فرصت‌ها واکنش نشان می‌دهد و محیط را کنترل نمی‌کند بلکه توسط آن کنترل می‌شود. فرصت‌ها، در واقع سازمان را اداره می‌کنند.

بلوغ

در این دوره از چرخه حیات، سازمان، شاهد تولد مجدد آن خواهیم بود. بارزترین خصوصیت رفتاری در این دوره از جوانی، ابهام، تناقض، تضاد و بی‌ثباتی است. علل اساسی سختی این دوره عبارتند از: ۱. تفویض اختیار ۲. دگرگونی در رهبری ۳. جابه‌جایی در اهداف

انتقال به دوره بلوغ، نیازمند تفویض اختیار است. اداره امور باید تخصصی شود، زیرا بنیانگذار به تنهایی نمی‌تواند این کار را انجام دهد. بنابراین، باید اختیارات تفویض شوند، اما تفویض اختیار، کار ساده‌ای نیست. هر چه تفویض اختیار دیرتر انجام شود، به همان میزان فراگیری کارکنان در مورد نحوه اتخاذ تصمیم و اجرای آن به تأخیر می‌افتد. بنیانگذار با آغاز هر بحران، تفویض اختیار را تجربه می‌کند، اما تکرار و تداوم تفویض اختیار، بدون توجه به میزان شایستگی کارکنان به سازمان آسیب می‌رساند. (بروز تله بنیانگذار). بنیانگذار برای حل این مشکل به مدیر اجرایی نیاز دارد تا توسط او تمرکز زدایی کند. این کار معمولاً با استخدام فرد یا فروش سهام به سهامداران حرفه‌ای تر آغاز می‌شود.

رهبر جدید می‌بایستی سیستم ایجاد کند، مشاغل و مسئولیت‌ها را مجدداً تعریف و مجموعه‌ای از مقررات و دستورالعمل‌ها را وضع کند. جذب مدیری حرفه‌ای، شیوه رهبری سازمان را تغییر می‌دهد. سازمان به مدیری حرفه‌ای نیاز دارد که مکمل بنیانگذار باشد. دوره بلوغ، مرحله‌ای حساس و انتقالی است.

در مرحله‌ای که سازمان باید در اهداف خود تغییراتی ایجاد کند، انتقال قدرت و اختیارات پیچیده‌تر می‌شود. سازمان در این مرحله، اهداف خود را از وضعیت "کار بیشتر" به حالت "کار حساب شده" تر و با تدبیرتر تبدیل می‌کند.

تضاد در رفتار گروهی و عواقب ناشی از آن باعث ورود و یا خروج سریع تعداد زیادی از افراد، خصوصاً قشر کارآفرین می‌شود. اگر سازمانی توسط دو نفر تاسیس شده باشد، شریکی که خلاقیت و خطرپذیری بیشتری دارد، غالباً تهدیدی برای ایجاد ثبات در سیستم است و شریکی که ثبات بیشتر و سازمان یافته‌تر عمل می‌کند، در مقابل شریک

مبتکر، مقاومت و تلاش می کند تا او را از صحنه خارج کند. تا هنگامی که بنیانگذار کارآفرین در کار خود موفق باشد قدرت را در اختیار دارد و اختیارات هیئت مدیره محدود است.

اگر سیستم اداری برقرار و رهبری سازمان نهادی شود، سازمان به دوره دیگری از چرخه حیات خود وارد می شود که دوره تکامل نامیده می شود. مشخصات سازمان هایی که در دوره تکامل قرار دارند عبارتند از:

۱. وجود سیستم های تخصصی، حرفه ای و ساختار سازمانی

۲. نهادی شدن دیدگاه و تفکر خلاق

۳. به دنبال نتیجه بودن

۴. افزایش توان اجرایی سازمان، به گونه ای قابل پیش بینی

۵. کسب قدرت رشد در هر دو زمینه فروش و سودآوری

سازمان در دوره تکامل، بودجه ای رو به افزایش دارد و تفاوت بین بودجه و عملکرد آن بسیار اندک است. تکامل به این معناست که سازمان هنوز در حال رشد می باشد. تکامل، فرایند است، نه مقصد و هدف

ثبات سازمان

دوره ثبات سازمان، اولین دوره پیری در چرخه حیات آن است و سیستم به انتهای دوره رشد خود رسیده است. در این دوره بودجه بازاریابی برای افزایش سودآوری شرکت کاهش می یابد و توسعه مدیریت جایگزین آموزش مدیریت می شود.

مشخصه های دوره ثبات سازمانی عبارتند از:

۱. انتظار کمتری برای رشد وجود دارد.

۲. چشم داشت کمتری به بازارهای جدید و فناوری مدرن و پیشتاز وجود دارد.

۳. شروع زمان تاکید شدید به دستاوردهای گذشته به جای توجه به آینده می باشد.

۴. بدگمانی نسبت به تغییر به وجود می آید.

۵. کسانی تشویق می شوند که مطیع اوامر باشند.

اشرافیت

این دوره با صور رفتاری زیر مشخص می شود:

۱. منابع مالی برای کنترل سیستم، سودآوری و تشکیلات مصرف می شوند.

۲. در انجام امور به جای تاکید و سؤال در مورد "چه کاری؟"، "چرایی" و چگونگی انجام کار در گذشته

سؤال می شود.

۳. امور تشریفاتی در لباس، القاب و سنتها رواج می یابد.

۴. سازمان به لحاظ نقدینگی، ثروتمند است.

ویژگی دیگر این دوره، چگونگی عملکرد کارکنان شرکت در مقابل تضادهاست.

در عرف معمول تجاری، سازمانی که در زمینه صنعتی فعالیت می کند، اعتماد مشتریان را به عنوان بخشی از دارایی های

خود می داند و به این موضوع توجه فراوانی دارد. با کاهش میزان فروش اگر سازمان همچنان بر حفظ سود سهام

پرداختنی اصرار داشته باشد بایستی به طریقی سطح درآمد خود را حفظ کند. بنابراین ناگزیر از افزایش قیمت کالا و

خدمات خود می شود. اشرافیت، معمولا به جای حذف هزینه ها سعی می کند سود را از طریق افزایش درآمد بالا ببرد.

سازمان های اشرافی با "خرید" رشد خود را افزایش می دهند. آنها معمولا شرکت های در حال رشد سریع را می خرند.

طول عمر شرکت هایی که دولتی هستند و یا به حمایت مالی دولت در می آیند، افزایش می یابد.

بوروکراسی

سازمان بوروکرات، سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچیز دارد. این سازمان، هیچ پیوستگی با محیط خارج ندارد و هیچ کنترلی در آن احساس نمی‌شود. مشتریان این سازمان، برای انجام کارهای موثر بایستی روش‌های پر درد سری را بیابند و از راه‌های فرعی و انشعابی یا ایجاد شکاف در سیستم به نتیجه برسند.

سازمان‌های بوروکراتی که مجبور به تجدید سازمان می‌شوند در بیشتر موارد در تلاش انجام این امر نابود می‌شوند. در سازمان بوروکرات، مرگ به تعویق می‌افتد، زیرا تعهد و الزام بر ادامه حیات آن بر خواست مشتریان مبتنی نیست، بلکه بر علائق سیاسی استوار است.

از بازاریابی و فروش به امور مالی و حقوقی

نقش بازاریابی و فروش، در استفاده از فرصت‌هاست. از این رو در مراحل رشد منحنی عمر، دپارتمان‌های بازاریابی و فروش، سیاستگذاران حرکت شرکت هستند. قسمت‌های اجرایی در این دوران اهمیت زیادی دارند. در دوره تکامل، بخش‌های ستادی برای طرح‌ریزی و کنترل پشتیبانی نیروهای مرکزی توسعه داده می‌شوند. مرکز قدرت به کمیته اجرایی منتقل می‌شود که شامل نمایندگان صف و ستاد است. مرکز قدرت، در دوره پیری سازمان، به بخش‌های ستادی تمایل بیشتری پیدا می‌کند. اختیارات، در سازمان‌های جوان، محدوده‌ای روشن دارند، اما محدوده مسئولیت‌ها مبهم است. محدوده مسئولیت‌ها، در سازمان در حال رشد، هنوز در قسمت‌های صف، ترسیم نشده و اختیارات در دست بنیانگذار است. تغییرات ساختاری سازمان، در وضعیت قدرت سیاسی تغییر ایجاد می‌کند.

مدیریت در سازمان‌های پیر، تلاش می‌کند تا برای ایجاد درخشش، با فدا کردن اثربخشی، سود لازم را از کارایی به دست آورد. خطای رایج این سازمان‌ها این است که فکر می‌کنند با تعویض رهبری سازمان، دوباره جوان می‌شوند. امروزه تئوری‌های مدیریت، بیشتر از اصول مدیریت بر مبنای نتایج و مدیریت بر مبنای هدف پیروی می‌کنند. رهبر، در مراحل رشد، جلودار همه است، اما هنگامی که سازمان پیر می‌شود، رهبر دنباله‌رو کارکنان خواهد بود. تعویض رهبر در مراحل رشد، سازمان را تغییر می‌دهد. در دوران پیری سازمان، بایستی رفتار سازمان را تغییر دهیم تا رهبر عوض شود.

کاربرد کلمه "بیشتر" در سازمان در حال رشد سریع، معمولاً بیانگر فروش بیشتر است. در دوره بلوغ، سود هدف است. برای تغییر رفتار، بایستی اهداف سازمان و سیستم پاداش‌ها را نیز تغییر داد. از این رو توجه به تیپ کارکنانی که در سازمان جذب می‌شوند و آموزش‌هایی که می‌بینند، ضروری است. ایجاد تغییر و تبدیل در حس ناخودآگاهی سازمان، مهم است. تغییری که انجام آن برای برخی سازمان‌ها دشوار است. شروع رقابت "قالب" یا "عملکرد" است. جدال بین این دو، دشواری در دوره بلوغ را به همراه دارد. اهداف سازمان در دوره تکامل، هر دو عامل فروش و سود را در بر می‌گیرد و سازمان قادر است به فروش و سود بیشتر دست یابد. خروج از دوره تکامل، به فضای آغاز از دست دادن انعطاف سازمان است. در این دوره کارکنان امور مالی و حقوقی، اهرم‌های قدرت را به دست می‌گیرند. پس از دوره ثبات، سود فزاینده به عنوان هدفی عالی مدنظر قرار می‌گیرد و فروش، هدفی محدود کننده خواهد بود.

کارایی در اجرا

کیفیت مدیریت، تابعی از کیفیت تصمیم‌گیری و اجرا می‌باشد. کیفیت تصمیم به استفاده از چهار نقش اجرای خدمت، اداره کردن، کارآفرینی و یکپارچه‌سازی بستگی دارد و کیفیت اجرا به اثربخشی و کارایی اجرا مربوط می‌شود. شرط لازم برای اجرا، تعریف دقیق تصمیم یا در نظر گرفتن چهار نقش عمده آن از پیش است، اما این چهار نقش برای اجرای تصمیم، کافی نیست. مدیر به انرژی مشخصی برای اجرای هر تصمیم نیاز دارد و منابع این انرژی عبارتند از: اختیار، قدرت و نفوذ.

اختیار مدیر، "حق تصمیم‌گیری" است. این حقی رسمی است که از قدرت، ارتباطات و دانش ذاتی و حرفه‌ای او مستقل می‌باشد. دومین منبع انرژی مدیر برای اجرای تصمیمات، قدرت است. قدرت را ظرفیت تنبیه و تشویق تعریف می‌کنند. اجرای تصمیم توسط فردی که موفق به جلب همکاری دیگران شده است، بیانگر قدرت او می‌باشد. میزان قدرت فرد، به دو عامل بستگی دارد:

آنچه از فرد انتظار می‌رود، تا چه حد در انحصار او می‌باشد.

مدیر برای اجرای تصمیمات، بیش از همه به زیردستان خود وابسته است. اینجا همان نقطه‌ای است که قدرت در آنجا قرار دارد. مدیر به امید کسب قدرت در بالای قله، به آن صعود می‌کند، اما در بالای قله علامتی است که نشان می‌دهد قدرت در پایین قرار گرفته است. زیردستان، قدرت را در اختیار دارند و مدیران قوی این موضوع را می‌دانند. مدیران موفق، با زیردستان خود همکاری می‌کنند، زیرا در غیر این صورت مدیری از دست رفته خواهند بود.

توانایی واداشتن افراد به انجام کاری بدون استفاده از اختیار و قدرت را "نفوذ" می‌گویند. جمع تمام ترکیبات ممکن را "توانایی" می‌نامیم که عبارت است از: اختیار + قدرت + نفوذ. ائتلاف این سه ترکیب را به اصطلاح *CAPI* می‌گویند.

ائتلاف منابع انرژی مدیریتی *Capi*

طبیعت تضاد چیست؟ و در مورد آن چه باید کرد؟

اگر تضاد، عملکرد وظیفه‌ای داشته باشد سازنده خواهد بود و اگر در مسیر صحیح قرار نگیرد مخرب می‌شود و در هر صورت اثرگذار است. تضاد، دارای انرژی است و اگر صرفاً به دلیل خاصی از آن استفاده شود مقصود واقعی خود را می‌یابد. در صورتی سازنده است که تضاد، به انجام تغییر دلخواه یا حصول عملکرد وظیفه‌ای از نتیجه بیانجامد. این امر با ایجاد آگاهی امکان‌پذیر است. آگاهی نیز با ایجاد تغییر در تفکر، باعث رشد می‌شود. آنچه تضاد را به نیرویی مخرب تبدیل می‌کند، فقدان احترام است. احترام برای آموختن و کسب آگاهی در اخذ تصمیمات بهتر، لازم است، ولی اجرا را هدایت نمی‌کند. برای اجرا به اعتماد، احتیاج است. یکی از وظایف مدیریت، در مسیر صحیح قرارداد تضادهایی است که بالقوه مخربند. بنابراین با ایجاد تقویت فضای احترام و اعتماد متقابل در سازمان، نیرویی مخرب به نیرویی سازنده تبدیل می‌شود.

ژاپن، کشوری موفق است. سیستم مدیریت ژاپن، بر فرهنگی از احترام و اعتماد متقابل استوار است. افراد، در فرهنگ با احترام کامل نظریات مخالف دیگران را می‌شنوند. سیستم استخدام دائم باعث اشتراک منافع و تعهد بلند مدت طرفین می‌شود و بر پایه اعتماد متقابل استوار است. مدیریت خوب، به محیطی مملو از احترام و اعتماد متقابل نیازمند است. ما نیازمند دوستان و همکارانی هستیم که آنها را دوست داشته باشیم و از آنها بیاموزیم.

رفتار قدرت در چرخه حیات

قدرت، در دوره ایجاد به لحاظ شکل‌گیری تعهدات به وسیله بنیانگذار، معنی‌دار است. بنیانگذار در آغاز، سازمان را به شدت کنترل می‌کند. اگر بنیانگذار در این دوره، کنترل موسسه را از دست بدهد، تعهد او نسبت به سازمان از دست می‌رود. قدرت، پس از تولد سازمان، از افرادی که در زمان شروع سازمان مورد نیاز بوده‌اند به افرادی منتقل می‌شود که برای ادامه حیات سازمان مورد نیاز می‌باشند. در دوره بلوغ، سمت و سوی اختیار و قدرت از بنیانگذار به کارکنان مالی منتقل می‌شود و از افراد خارج از سازمان به افراد داخل انتقال می‌یابد. بنابراین، اختیار از دوره طفولیت تا دوره بلوغ سازمان، در دست بنیانگذار متمرکز است، اما قدرت براساس نیاز سازمان حرکت می‌کند. پس از دوره تکامل، اختیار و قدرت، بار دیگر از یکدیگر جدا می‌شوند. قدرت به سوی پایین سازمان و اختیار بالای آن سوق داده می‌شود و سازمان به طور فزاینده‌ای متمرکز می‌شود. هنگامی که سهم بازار از دست می‌رود و جریان نقدینگی منفی می‌شود، موجبات حرکت به سمت بوروکراسی اولیه فراهم می‌شود. در این حالت، اختیار و نفوذ از دست می‌رود و تنها منبع مولد انرژی، قدرت خواهد بود.

علل پیری سازمان

کاهش قابلیت انعطاف و افزایش کنترل‌پذیری تا مرا حلی از چرخه حیات، از علل مهم پیری سازمان می‌باشند. اگر پیر ذهنی افرادی که سازمان را کنترل می‌کنند به اندازه‌ای باشد که انتظارات خود را در سطح توقعاتشان قرار دهند،

سازمان، پیر می‌شود و محرک و انگیزه‌ای برای تغییر درونی خود نخواهند داشت. این روند در مرکز کنترل سازمان و توسط کسانی آغاز می‌شود که خط‌مشی‌ها و تصمیمات اساسی را اتخاذ می‌کنند.

عملکرد وظیفه‌ای سبک رهبری

عملکرد وظیفه‌ای سبک رهبری، از عواملی تاثیرگذار بر کارآفرینی می‌باشد. همزمان با تغییر وضعیت سازمان، در چرخه حیات آن به سبک‌های مختلف رهبری نیاز است. رهبری به این معناست که رهبر فرایند، جهت تغییر آگاهی سازمانی را از سطحی به سطح بعدی تامین و مجموعه مشکلات مرحله فعلی را به مجموعه مشکلات مرحله بعد تبدیل کند. سبک رهبری در هر دوره، بیانگر سبک سازمان در دوره بعدی از مراحل عمر است. رهبر با سبک خود، الگویی را به دوره بعدی سازمان ارائه می‌دهد. الگو سازی عملکرد رهبری برای دوره بعد چرخه حیات سازمان، در مراحل رشد آن فراهم می‌آید. رهبر سازمان در دوران پیری از مراحل پیشین الگو می‌گیرد. در غیر این صورت رهبری او سازمان را از بین خواهد برد. سازمان در دوره بلوغ، متشکل می‌شود، نظام می‌گیرد و به ثبات می‌رسد. کیفیت، در این دوره، مهم تر از کمیت است.

عملکرد وظیفه‌ای ساختار سازمان‌ها از عوامل موثرتر تضاد آنهاست. ساختار سازمان‌ها غالباً به گونه‌ای پی‌ریزی می‌شود که مانع کارآفرینی است.

ژاپن، در دوره تکامل قرار دارد، زیرا مدیریت آن به لحاظ حقوقی و رفتاری سعی در بهینه‌سازی منافع کارگر، سهامدار و مدیریت دارد.

نرخ موفقیت

پس از بررسی وضعیت مشتریان، در می‌یابیم که میزان کسب موفقیت چند درصد است. هرگاه یکی از نقش‌های اجرا (P)، اداره کردن (A)، کارآفرینی (E) و یکپارچه‌سازی (I) وجود نداشته باشد، مدیریت اشتباه در رهبری به طور

مکرر اتفاق می‌افتد. همچنین اگر یکی از نقش‌ها از فرهنگ سازمان حذف شود، مشکلات آغاز می‌شوند. اگر سازمان در طول زمان نقش حذف شده را تامین کند، طبیعی پیش می‌رود و در غیر اینصورت از بین خواهد رفت. پس از تغییر وضعیت بازار و ایجاد فشار برای بقاء، حرکت سازمان به سوی کارآفرینی و یکپارچه‌سازی کاهش می‌یابد و سازمان به اداره کردن و اجرا گرایش می‌یابد. ۴۰ درصد از مشکلات غالباً یک سال پس از سازندگی سازمان و اجرای روش، رفع می‌شوند. درصد باقیمانده نیز به ندرت مشکل نگران‌کننده‌ای به وجود می‌آورند. بنابراین، نرخ رشد سازمان بسیار عالی می‌شود و سازمان قادر به کسب سود خواهد بود، جابه‌جایی کارکنان، پایدار می‌شود، ابتکارات و ابداعات، روند رو به رشدی خواهند داشت و به طور کلی ارتقاء کیفی قابل توجهی ایجاد می‌شود. سازمان‌هایی که از این روش استفاده کرده‌اند در زمره بهترین شرکت‌های کشور خود قرار گرفته‌اند.

مبانی تئوریک

هر سازمان، سیستمی از بخش‌های وابسته و مرتبط به یکدیگر برای ارضای نیازهاست. این وابستگی‌ها و ارتباطات به افراد و رابط بین آنها، اجزای فیزیکی، متغیرهای اقتصادی، نیروهای حقوقی، سیاسی و اجتماعی، عوامل فنی و متغیرهای دیگر مربوط می‌شود. سازمان هنگامی متولد می‌شود که نیاز شدید وجود داشته باشد و فردی به اداره کردن روابط و وابستگی‌ها برای تامین آن نیاز مشغول شود. نحوه رویارویی با این روابط و وابستگی‌ها را "مدیریت" می‌نامند. هر سازمان دارای سه زیرسیستم اصلی است و چگونگی ایجاد توازن در این زیرسیستم‌ها، فرهنگ را تغییر می‌دهد. فرهنگ، از ترکیب اجزای معنی‌داری تشکیل می‌شود که توسط رفتار سازمانی بیان می‌شود. این زیرسیستم‌ها عبارتند از: توانایی‌ها، منظورشناسی و دستاورد.

توانایی‌ها از هفت زیرمجموعه دیگر تشکیل شده‌اند که عبارتند از: ساختار اختیارات، ساختار قدرت، ساختار نفوذ و ترکیبات: قدرت قانونی، قدرت غیرمستقیم، اختیار نفوذی و *CAP* (ائتلاف بین اختیار، نفوذ و قدرت) توانایی به

معنای بیشترین امکاناتی است که از ابعاد سازمانی و مدیریتی، نزد فرد قرار می‌گیرد تا او فردی را به انجام کاری وادارد.

زیرمجموعه منظورشناسی در ارتباط با منظوره‌های سیستم است. در منظورشناسی بر ماموریت سازمان، مشتریان، تغییرات محیط، اهداف، منظورها و کارهای آن تمرکز می‌شود. منظورشناسی چهار زیر سیستم دیگر را در برمی‌گیرد که عبارتند از: تداخل مشتری (E)، دگرگونی (P)، منابع مالی (A) و منابع انسانی (I).

زیرسیستم دستاورد در ارتباط با عوامل و متغیرهایی است که کارکنان را برای انجام وظایف خود به تحرك وامی‌دارد. این زیر سیستم، دو زیر سیستم برونی و درونی را در بر می‌گیرد. زیر سیستم برونی شامل دو نوع است: ۱. مادی (ReS) ۲. غیر مادی (Re_{mp}). زیر سیستم مادی شامل: حقوق، مزایا، تشویق‌های مادی، سود سهام و سایر عواید اقتصادی است. زیر سیستم غیر مادی، جوایز و امکانات غیر نقدی، مانند تمثال‌های یادبود، عناوین، نشان‌ها و محل قرارگیری دفتر کار را شامل می‌شود. زیر سیستم درونی نیازمند تائید عوامل خارجی برای ارزشیابی نیست، به طور مستقیم از طریق انجام کار به دست می‌آید و شامل سه نوع است: ۱. انجام کار ($Ri(task)$) ۲. استفاده از توان انجام کار (Ri) ۳. دنبال کردن ماموریت ($Potency$) ۳. دنبال کردن ماموریت ($Ri(mission)$)

فرایند سازمان درمانی

برای انتقال سازمان از یک دوره حیات آن به دوره دیگر می‌بایستی فعالیت‌ها و دخالت‌هایی را به ترتیب در آن انجام داد. این اقدامات به آن دوره از حیات بستگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است. از روش‌های کلاسیک، به ندرت برای تغییر سازمان استفاده می‌شود و مدیریت جدید بر حسب نیاز با ساختار موجود یکپارچه می‌شود. در این روش، یازده مرحله اساسی معرفی می‌شوند که برای ایجاد تغییرات سازمانی طراحی شده‌اند. این فرایند درمان بایستی با ترتیبی مشخص و تاکیدی متناسب، اعمال شود تا نتایج مطلوبی را ایجاد کند.

این روش، عملی، تفصیلی و منظم برای حل مشکل موسسات است و تجربه مدیریتی آنها را افزایش می‌دهد و با تسری تغییرات فرهنگی به کل سازمان، نتایج عمیق و پر دوامی را به بار می‌آورد.

یازده مرحله تغییر

۱. تشخیص وضعیت سازمان: بررسی نظام‌مند سازمان و فرایند مدیریتی آن
۲. تشکیل گروه‌هایی برای حل مشکلات عملکرد وظیفه‌ای
۳. اجرا، پیگیری و آغاز ایجاد ساختار پایین به بالا
۴. تعریف ماموریت
۵. تقسیم‌بندی ساختار سازمانی
۶. سیستم‌های به حساب‌آوری واکنشی
۷. تسری مراحل ۱ تا ۶ به سطوح پایین سازمانی
۸. شناسایی فرصت برای متعالی شدن و بسط یافتن
۹. تشخیص منابع اندک انسانی، مالی و فیزیکی
۱۰. ساختار از بالا به پایین و پایین به بالا
۱۱. طراحی شرکت‌دهی حافظان سازمان در درآمدها

مراحل بالایی محور، بر فرایند سازمان موثرند. این مراحل، دخالت در تغییر رفتار سازمان، رفتار مدیریت و نحوه تصمیم‌گیری مطلوب را دیکته می‌کنند. مراحل نیمه پایینی نمودار، بر ساختار یا اموری تاثیر می‌گذارند که به طریق نهادی انجام می‌شود.

اولین مرحله این روش، تشخیص تفصیلی مشکلات است. عملکرد این گروه در تشخیص رفتار سازمان اثری به مراتب بیشتر از روش مصاحبه با تک تک افراد دارد. در این مرحله به هر دو مورد فرایند و ساختار توجه می شود. همچنین بهبود در فرایند تصمیم گیری و ساختار و نظارت کامل مدیریتی سازمان نیز تحلیل می شود.

مرحله دوم (تشکیل گروه‌ها) برای ایجاد تجربه و مهارت‌های خاص طراحی شده است و مدیرانی از آن بهره می‌برند که با گروه‌های حلال مشکلات کار می‌کنند. جهت گیری این مرحله، به سوی اجرای کار است. گروه‌ها ضمن آموزش، به حل مشکلات یا اولویت بالای سازمان مشغول می‌شوند.

در مرحله سوم ساختار جدیدی به موازات ساختار فعلی سازمان، شکل می‌گیرد. در این مرحله فرایند و ساختار سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرند. همچنین در مرحله سوم، تضاد مدیریتی پیچیده‌تری مطرح می‌شود.

در مرحله چهارم ماموریت سازمان فرایندی گروهی تعیین می‌شود. منظور از این مرحله، تعریف واضحی از ماموریت و شرح عملیات سازمان، به صورت عملیات گروهی است.

مرحله پنجم، براساس ماموریت، تعریف شده است و بر ساختار، متمرکز است. در این مرحله، ساختار جدید سازمانی به نحوی طراحی می‌شود که تامین نیازهای ماموریت موجود و آتی را تسهیل کند. عملکرد وظیفه‌ای سازمانی و مسئولیت‌های فردی در کل سازمان، تحلیل می‌شوند. این مرحله از پیچیده‌ترین مراحل و حائز اهمیت فراوان است.

در مرحله ششم، سیستم‌های اطلاعاتی به نحوی بازسازی می‌شوند که با ساختار جدید مطابقت داشته باشند. در این مرحله به جای آنکه از اطلاعات به عنوان مرکز قدرت استفاده شود، از آنها برای بازکردن، تسهیم نمودن و دریافت همکاری استفاده می‌شود. این سیستم، اطلاعات مدیریت است.

مرحله هفتم، در کاهش فواصل رده‌های پایین و بالای سازمان بسیار مهم است. همچنین افراد داخل سازمان به عنوان تسهیل‌کنندگان تغییر موثرند و روش را به سایر رده‌های (پایین) سازمان منتقل می‌کنند. گروه‌های مدیریتی در این روش و در مراحل ۱ تا ۶، در سطوح بالا ساخته می‌شود و مدیریت مشارکتی برای سطح مدیران عالی اجرایی حتی پیش از جریان بخشی به رده‌های پایین ایجاد می‌شود.

در مرحله هشتم قسمت حسابداری و واحد بودجه‌بندی، در روش ایجاد و بودجه‌بندی واحدها تغییر ایجاد می‌کند. در این مرحله می‌توانیم رفتار مراکز هزینه را به رفتاری شبیه مراکز سودآوری تبدیل کنیم. آنها مجبورند با مشتریان داخلی رو یا رو شوند، خدمت خود را توجیه کنند و به مواردی که مشتری بابت آن پرداخت می‌کند گوش فرا دهند، این مرحله، میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی به همراه دارد.

مرحله نهم، به منظور برنامه‌ریزی بلندمدت و ایجاد برنامه‌ریزی راهبردی برای افزایش ظرفیت خطوط تولید، افزایش سهم بازار و سود طراحی شده است و هدف از آن ایجاد دیدگاه‌های مشترک نسبت به آینده سازمان است تا با حمایت کامل و تعهد مدیریت، همراه باشد. در این مرحله بودجه سرمایه‌ای تهیه می‌شود. مرحله دهم به نحوی طراحی شده است که نشان می‌دهد هر مرحله، چه زمانی برای حفظ یکپارچگی فرایند و تقویت فرایند تغییر مداوم به واحدها اعمال می‌شود. در مرحله یازدهم حفظ‌کنندگان سیستم، شناسایی می‌شوند و سیستمی مرکزی برای پرداخت دستاوردها به افراد، گروه‌ها، قسمت‌ها و همگان طراحی می‌شود.

ورود سازمان به دوره تکامل و ایجاد سیستمی که سازمان را در دوره تکامل نگهدارد، هدف این روش است و تحقق آن به حدود ۱ تا ۳ سال، زمان نیاز دارد.

معالجه سازمان‌ها روشی خاص

درمان طفولیت

آنچه در این دوره اهمیت دارد، تاکید بر نتایج و بی‌توجهی به خلاقیت است. سازمان‌هایی که این دوره را می‌گذرانند. بایستی بسیار محتاطانه به تجزیه و تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی جریان نقدی مورد نیاز، پیش‌بینی فروش و تولید و سازماندهی افراد مورد نیاز تشویق شوند. انتقال از طفولیت به رشد سریع، مستلزم وجود سبک رهبری (PaEi) است.

درمان رشد سریع

مطلوب‌ترین فعالیت در دوره رشد سریع، توسعه فعالیت‌ها در کار گروهی است. مناسب‌ترین درمان در این دوره عبارت است از کمک به سازمان برای شناخت مواردی که نباید انجام دهد. مشکلی که در رابطه با سازمان رشد سریع وجود دارد و موجب ایجاد تله بنیانگذار می‌شود. انحصاری شدن کارآفرینی، خلاقیت و خطرپذیری (E) است. در این حالت رهبر تمام مسئولیت‌های بازاریابی، فناوری، مالی و تصمیمات منابع انسانی را به خود منحصر کرده است. تفویض اختیار از بنیانگذار به اشخاص دیگر در مراحل پیشرفته رشد سریع انجام می‌شود. یعنی هنگامی که بیشترین کارها برای انجام وجود دارد. بنابراین قوت و اعتبار پیشنهاد تفویض اختیار به مدیران، به موقعیت سازمان در منحنی عمر بستگی دارد و برای موثر بودن درمان انجام می‌شود.

درمان بلوغ

وضعیت نامناسبی که صرفاً در این دوره بروز می‌کند پدیده جدایی بنیانگذار از سازمان نامیده می‌شود. در این صورت (E) از سازمان جدا و سازمان دچار پیری زودرس می‌شود. برای حل مشکل این دوره اعمال تعدادی از مراحل درمان (۱۱ مرحله) ضروری است و باید ترتیب و توالی آن را رعایت کرد. سازمان در دوره بلوغ تا اندازه‌ای انزوا طلب می‌شود و خواهان ثبات است. تکالیف مربوط به سازمان دوره بلوغ معمولاً توسط گروهی متشکل از تولید، بازاریابی و فروش طراحی خواهد شد.

تکامل

سازمان در این دوره هیچ احساس نیازی به درمان ندارد، زیرا کارها به خوبی پیش می‌رود، سوددهی فراوان است و غرور و تکبر بنیانگذار را در بر گرفته است. تکامل، دوره‌ای است که زوال از آنجا شروع می‌شود. مدیریت بایستی عملیات پیگشیرانه را اجرا کند. در این دوره نباید قالب از عملکرد وظیفه‌ای پیشی بگیرد، زیرا هر دو دارای اهمیت یکسانی هستند. با تمرکززدایی می‌توان کارآفرینی را در سازمان گسترش داد و با ایجاد سازمان‌های فرعی، حیات جدیدی را ایجاد کرد. اگر در دوره تکامل سیاست تمرکززدایی اعمال نشود سازمان به ثبات تشویق نمی‌شود و از نشانه‌های آن مسن تر شدن مدیریت، گسترش سهم بازار و بغرنج شدن ساختار سازمانی است.

درمان ثبات

در این دوره کارآفرینی (E) نزول می‌یابد و یکپارچه‌سازی (I) در حال رشد است. عواملی که ممکن است به نزول (E) منجر شوند عبارتند از: پیر فکری، سهم نسبی بازار، سبک رهبری و سبک ساختار. اگر علت پیری و از دست دادن کارآفرینی (E) پیر فکری باشد، باید مدیرعاملی با طرز فکر جوان‌تر را جایگزین مدیر فعلی کرد. اگر علت، سهم بازار است، راه نجات، تعریف ماموریت جدید سیستم است. اگر مشکل ساختار سازمانی است بایستی ساختار سازمانی تجدید نظر شود و این کار با اعمال سیاست تمرکززدایی و ورود به فعالیت جدید، امکان‌پذیر است. اگر نزول کارآفرینی (E)، بر اثر سبک رهبری باشد، سازمان نیازمند تغییر در سبک رهبری است.

درمان اشرافیت

در این دوره، گاهی تغییر رهبری و همچنین تعریف ماموریت (مرحله ۴) ضروری است. پس از ایجاد ساختار در این دوره به طراحی سیستم اطلاعاتی جدیدی نیاز است که این مرحله توسط تخصیص منابع (مرحله ۹) و طراحی سیستم تشویق و ترغیب (مرحله ۱۱) انجام می‌شود.

درمان بوروکراسی

اعمال همزمان یازده مرحله درمان از مدیر عامل تا همه رده‌های سازمانی در این دوره ضروری است. کسب کیفیت مجدد عملکرد برای بازگشت و تقویت اجرا (P) ضروری است.

تعویض مدیرعامل، سریع‌ترین و در عین حال خطرناک‌ترین راه ایجاد تغییرات است. ایجاد تغییرات به منظور موفقیت سازمان در درازمدت، غیر قابل اجتناب است و اگر در زمان نادرست انجام شود نارسایی مجدد پدید می‌آورد. برای حل این معضلات سازمان، علاوه بر مشاوران داخلی به مشاوران خارجی نیز برای ایجاد تحرک و جهت حرکت تغییرات، نیاز می‌باشد. سازمان‌هایی که دوره پس از ثبات را می‌گذارند به درمان جدی‌تری خارج از سازمان نیاز دارند.

گروه آموزشی سایکو