

جزوه پارت دوم و تکمیلی

تئوری های مدیریت

مؤلفین :

استاد پورشفیع - اشکان اسماعیل زاده - محمد حسین صیادیان

نظریه های آشوب ، خاصیت خود مانایی ، جاذبه های غریب

"در درون بی نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت انگیزی زیباست"

مطالعه در مورد تئوری آشوب *Chaos Theor* در حقیقت از سال 1965 توسط دانشمندی به نام ادوارد لورنز از مطالعات هواشناسی شروع شد. این نظریه سپس در حیطه تمام علوم و مباحث تجربی، ریاضی، رفتاری، مدیریتی و اجتماعی وارد شده و اساس تغییرات بنیادی در علوم به ویژه هواشناسی، نجوم، مکانیک، فیزیک، ریاضی، زیست شناسی، اقتصاد و مدیریت را فراهم آورده است. تئوری آشوب، سامانه های دینامیکی بسیار پیچیده ای مانند اتمسفر زمین، جمعیت حیوانات، جریان مایعات، تپش قلب انسان، فرآیندهای زمین شناسی و ... را مورد بررسی قرار می دهد و انگاره اصلی و کلیدی آن این است که "در هر بی نظمی، نظمی نهفته است". به این معنا که نباید نظم را تنها در یک مقیاس جستجو کرد، پدیده ای که در مقیاس محلی، کاملاً تصادفی و غیرقابل پیش بینی به نظر می رسد چه بسا در مقیاس بزرگ تر، کاملاً پایا و قابل پیش بینی باشد. این تئوری به طور اخص ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیرقابل پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعیه تفکری قطعیه گرا و اثباتی ماسست. تئوری آشوب را می توان پارادایمی جدید دانست که کاربردهای زیادی برای هر علمی در پی داشته است. در زیر ضمن توصیف چهار ویژگی عمده این تئوری، بازتاب آنها را در مدیریت بیان خواهیم کرد

I- اثبات پروانه ای و تاثیر آن در مدیریت

اثر پروانه ای، توجه عقلایی و کامل از رفتارها و تصمیم های مدیران کارآفرین و خلاق و موفق به دست می دهد، که با یک حرکت مناسب و کم انرژی توانسته اند موجبات تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند. یک اندیشه خلاق هم چون بال زدن یک پروانه می تواند در مسیری آن چنان، کارساز و انرژی آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از اندک، بسیار سازد. و هم چنین هستند مدیرانی که سرمایه های بیکران و اختیارات گسترده را در درون سازمان خود چنان ناکاراً و بیهوده مصرف می کنند که از آنها اثری جزئی، نصیب سازمان و جامعه می گردد. و بر اساس همین اثر بود که مهم ترین شعار نظریه آشوب شکل گرفت: "پروانه ای در آفریقا بال می زند و گردبادی در آمریکای جنوبی شکل می گیرد." براساس این ویژگی یک تغییر کوچک در شرایط اولیه کار می تواند تغییرات بنیادی و اساسی در نتیجه کار ایجاد کند، به عنوان نمونه، سازمانی که قادر باشد از یک نقطه کلیدی مانند تمایل و مشارکت

مردم استفاده کند و آنان را به مشارکت در فعالیت‌های خود فرا بخواند قادر خواهد بود تا حرکات بزرگی را با استفاده از این اهرم تحقق بخشد. براساس خاصیت پروانه‌ای، مدیران بهره‌ور کسانی هستند که نمادهای تولید را به خوبی می‌شناسند و مانند ذره‌ای که از آن انرژی حاصل می‌شود آن را به موقع و به جا مورد استفاده قرار می‌دهند.

2- خاصیت سازگاری پویا و تاثیر آن در مدیریت

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آنها و پیرامونشان برقرار است و این ویژگی نیز در ارتباط با مسائل سازمان و مدیریت، کارساز و روشن‌گر و توجه به آن مهم است. این سامانه‌ها که "والد راپ" آن‌ها را سامانه‌های پیچیده سازگار شونده نام نهاده است در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ می‌کنند. در سازمان‌دهی سازمان‌های امروز در محیط پُرآشوب و با نگرش تئوری بی‌نظمی، باید ارتباط اجزا با هم به گونه‌ای باشد که اولاً هر جزیی بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پویا داشته باشد. هر جزء باید از جهت آرمان‌ها و رسالت‌ها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزا باشد (هم چون نورون‌های مغز) اما از جهت رفتار عملیاتی این اجزا در مجموعه‌های متشکل به هدف‌های متفاوتی جامه عمل می‌پوشانند و با یکدیگر متفاوت می‌شوند. در محیط در حال تغییر امروز، سامانه‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند. اما هنگامی که سامانه به تعادل سازگار نزدیک می‌شود، برای حفظ پویایی نیاز به تغییرات اساسی درونی دارد که این تغییرات به جای سازگاری و تطبیق با محیط، سازگاری پویا را موجب می‌گردد که نتیجه آن دگرگونی روابط پایدار بین افراد، الگوهای رفتاری، الگوهای کار، نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها و فرهنگ‌هاست. برخی از دانشمندان چون "مورگان" معتقدند: آشفتگی، سازگاری و انطباق را درهم می‌شکند. مورگان خاصیت خودنظمی در سامانه‌ها را تابع چهار اصل می‌داند، نخست، سامانه باید توان احساس و درک محیط و جذب اطلاعات از محیط را داشته باشد. دوم، سامانه باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات باشد. سوم آگاهی از انحرافات و چهارم توانایی اجرای عملیات اصلاحی را داشته باشد.

سازگاری با محیط‌های پُرآشوب نیاز به سازمان‌های منعطف و تخصص‌های انعطاف‌پذیر دارد و این اصلی اساسی در سازمان‌های امروزی است. در سازمان‌دهی سازمان‌ها باید با توجه به ارتباط اجزا با هم به گونه‌ای که هر جزء بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پویا داشته باشد و به علاوه از جهت آرمانی دارای نگرشی مشابه با سایر اجزا باشد، دست به مدیریت زد.

3- خاصیت خودماندایی و تاثیر آن در مدیریت

در تئوری آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل، قابل تشخیص است، بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل است. به این ویژگی، خاصیت خودمانایی گفته می شود. از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می توان در سازمان دهی جدید بهره بسیار برد، سازمان هایی طراحی کرد که هر واحد آن به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی باشد. تعیین وظایف مضاعف و چند گانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص گرایی واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص، ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و واحدهای آن به طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند، از زمره تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به وجود می آورد. سازمانی که قادر است به طور پویا با محیط ارتباط برقرار کرده و در شرایط متغیر به حیات خود ادامه دهد. این خاصیت می تواند در رفتارهای اعضای سازمان نیز نوعی وحدت ایجاد کند، به گونه ای که همه اعضا به یک سو و یک جهت و هدف واحد نظر دارند.

4- خاصیت جاذبه های غریب و تاثیر آن در مدیریت

جاذبه های غریب در همه جا وجود دارد، همه آن چه را که ما در نظر اول بی نظم و پراشوب می یابیم در دراز مدت و با تکرار، الگویی منظم از خود نشان می دهد. پراشوب بودن رفتارها و حرکات پدیده های مختلف، همه خبر از بی نظمی غایی می دهند. پراشوب بودن، تصادفی بودن نیست، بلکه نظمی در درون بی نظمی و قاعده ای در درون بی قاعدگی هاست. هنر مدیر، یافتن این نظم از بطن بی نظمی ها برای تحقق اهداف سازمان است. تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی های غیرقابل پیش بینی، حرکت های بحرانی همگی به الگویی ختم خواهد شد که یافتن آن هنر مدیریت سازمان است تا بتواند توسط آن نوعی پیش بینی را میسر سازد. این جاذبه ها به مدیران امکان می دهد که به الگوهایی دست یابند که بی نظمی ها را نظم داده و آشوب ها را در قالبی منظم برقرار سازند. مدیریت آینده نیازمند یافتن جاذبه های غریبی است که این نظم غایی را آشکار سازد.

تصمیم گیری از نگاه نظریه آشوب

پیچیدگی، عدم قطعیت و نایقینی، بی نظمی و تلاطم از ویژگی های پدیده هایی است که امروزه محل توجه و عنایت بسیار قرار گرفته است. نظریه آشوب یا بی نظمی یا به عبارتی، نظریه نظم غایی، ما را در بررسی و مطالعه سامانه های پیچیده یاری می دهد و با در نظر داشتن اصول قطعیت و احتمال، با هم، راه حل واقع بینانه ای برای مسائل امروز فراهم می آورد. تأثیرات عمده ای که نظریه آشوب بر تصمیم گیری بر جای می گذارد، به طور خلاصه به شرح زیر است:

1- در دنیای متلاطم و آشوب زده امروزی باید به جای تمرکز بر تصمیم گیری بلند مدت، تصمیم گیری کوتاه مدت و انعطاف پذیر را مدنظر قرار داد.

2- برنامه ریزی اقتضایی و انعطاف پذیر به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم گیری هر سازمان باید اهمیت زیادی به خود گیرد.

3- باید به رویکردهای شهودی و ابتکاری نسبت به تصمیم گیری عقلایی ارزش و اهمیت بیشتری داده

شود.

4- ایجاد ساختارها و نظام های موقتی از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

5- اصلاح فرهنگ های سازمانها برای جذب ارزشها و معیارهای جدید و متناسب با جهان پر از آشوب باید مدنظر قرار گیرد.

6- باید درون آشوب و بی نظمی دنبال نظم بود.

برنامه ریزی و استراتژی از نگاه نظریه آشوب

تئوری آشوب مدعی نیست که سازمانها دارای حالتی بی نظم بوده و خارج از کنترل هستند، بلکه ادعا دارد که آن چه در یک سطح، آشوب زده به نظر می آید واقعاً در سطح بالاتر دارای وزن و قافیه یا الگومند است؛ و بهترین راه برای غلبه بر مسائل موقتی و سیارگونه در سطوح پایین تر سازمان آن است که به نزدیک ترین افراد به عمل، اختیار عمل واگذار شود که هر آن چه در شرایط خاص ضروری می بینند، انجام دهند. به هر حال، تغییر چیزی است که زندگی را جذاب می کند. چیزی است که تفکر و اندیشه را ضروری می سازد؛ و امری است اجتناب ناپذیر. در عین حال، این واقعیت، توانایی انسانی برای مدیریت تغییر را نادیده نمی گیرد. نظریه آشوب راهی است برای برخورد با این پویایی ها.

*دانشجویان و داوطلبین عزیز توجه نمایند؛ برخی از قسمت های کتب مختلف طوری طرح مبحث کرده اند که نمی توان برای آنها تیتراژی خاصی اختصاص داد به همین جهت قسمت های مهم و کنکوری آنها را به صورت نکته وار البته همراه با پیوستگی معنایی نگارش کرده ایم تا این قسمت ها را هم پوشش داده باشیم و در صورت طرح سوال از این قسمت ها به راحتی به آنها پاسخ دهید. (در مجموع تلاش بر این بوده که این جزوه به صورتی تدوین شود که صرفاً نکات کنکوری و مهم را فرا بگیرد و حدالمقدور از آوردن متن ها و تیتراهای غیر کنکوری اجتناب کرده ایم و همچنین قسمت های پر اهمیت تر را با خطی زیر آن قسمتها مشخص کرده ایم که پیشنهاد میکنیم آن قسمت هارا با دقت بیشتری بخوانید)

- امروز جوانان باید سازمانها را به همان شیوهای بیاموزند که اجدادشان کشاورزی را آموختند.

- سازمان شناسی و انسان شناسی چنان درهم تنیده شده اند که جدایی آنها غیرممکن است زیرا ما به واسطه‌ی مدل‌های ذهنی خود تعریف می‌شویم ولی به نظر می‌رسد که مشکلات ما انسان‌ها از همین پندارهایی آغاز می‌شود که به صورتی آماده و

پیش‌فرض درباره‌ی همه چیز در ذهن داریم و سعی می‌کنیم به خاطر اینکه از دیدگاه جامعه‌ی علمی و مردم عادی فردی صاحب افکار پیچیده و دارای ذهنی مملو از ایده نگریسته شویم از اصطلاحات و واژه‌های غامض و پیچیده‌ای استفاده کنیم که کمتر کسی آنها را می‌فهمد و جالب‌تر اینکه حتی خود ما نیز گاه از درک آنها قاصر و ناتوان هستیم!

- مدیریت (Sheldrake; 1996:1) به عنوان فعالیتی خودآگاهانه مخلوق قرن نوزدهم است.
- تفکر سیستماتیک یک مهارت است. شکاکیت سلامتی است؛ بدبینی نیست.
- برای ورود به سرزمین سازمان‌ها باید زبان، معماری، جغرافیا، هنر و زمین‌شناسی سازمان را مطالعه کرد
- از نظریه‌های متفاوت برای ارائه‌ی چشم‌اندازهای منحصر به فرد در خصوص آنچه امکان دارد در سازمان در حال وقوع باشد استفاده شود این روش می‌تواند مفیدترین باشد؛ در مدیریت، به معنای مطلق، نظریه‌های درست یا غلطی وجود ندارد، زیرا هر نظریه موضوع یا حقیقتی را آشکار و یا موضوع یا حقیقتی را کتمان می‌کند؛ کتاب پنداره‌های سازمان، ابزاری برای رویارویی با تناقض مذکور عرضه می‌کند. این تناقض شیوه‌ای برای اندیشیدن عرضه می‌دارد که برای درک، مدیریت و طراحی سازمان‌ها در جهانی متغیر، حیاتی و سرنوشت‌ساز است.
- هدف اصلی مورگان از نوشتن این کتاب کشف توانمندی‌های درونی انسان برای درک سازمان و زندگی در سازمان است. در این راستا وی از واژه‌ی پنداره‌هایی

استفاده می‌کند تا بر قدرت ذهنی انسان در فهمیدن دنیای بیرونی تأکید کند، تمامی

آن‌ها برای فهم مفهوم انتزاعی سازمان به کار گرفته می‌شوند.

- نظریه‌ی سازمان یا سازماندهی پنجره‌ای برای درک جهان اجتماعی است. نظریه‌ی

سازمان مینیاتوری از نظریه‌های علوم اجتماعی است.

- امروزه هیچ کس بدون اینکه سازمان‌ها را شناخته باشد نمی‌تواند ادعا کند که

اوضاع و احوال بشر را می‌شناسد. مطالعات سازمان باید محور مطالعه‌ی وضعیت

بشر قرار گیرد.

- مدل‌های ذهنی ابزارهایی هستند که می‌توانید برای معنابخشی به جهان پیرامون،

حل مشکلات و اقدام خود مورد استفاده قرار دهید. برای آنکه قادر شوید مدل فعلی

را کنار گذاشته و یک مدل جدید را چینه‌ش کنید، لازم است از سطح خاصی از تفکیک

برخوردار باشید.

- استعاره محور اصلی شیوه‌ای تلقی می‌شود که ما به «مطالعه»، درک و شکل دادن

زندگی سازمانی می‌پردازیم.

- یاد بگیرید چگونه می‌توانید تحلیل‌های خود را در مورد سازمان به صورتی چندگانه

چارچوب‌بندی کنید.

- تغییرات چشمگیری در دنیای سازمان به وجود آمده است. بوروکراسی‌های بزرگ

متمرکز، راه خود را به اشکال غیرمتمرکزتر و سیال‌تر سازمان سپرده‌اند و جهانی

شدن- تغییر چهره‌ی اقتصاد جهانی- با سرعتی سرسام‌آور به پیش می‌رود.

فصل دوم

- حکایت چوانگ تزو کشاورز ← رویارویی اتوماسیون و سنتی‌گرایی
- به عقیده‌ی بسیاری، ماشینی شدن نتایج مفیدی به ارمغان آورده است و انسان‌ها را از جایگاه رقبای طبیعت به مقام اربابان واقعی طبیعت ارتقاء داده است.
- در بسیاری از سازمان‌ها، به صورتی منظم، کارکنان یک شیفت با کارکنان شیفت دیگری جایگزین می‌شوند به گونه‌ای که کار بدون وقفه به صورت بیست و چهار ساعته و تمام روزهای سال بتواند ادامه یابد؛ رستوران‌های غذای آماده (فست‌فود) و انواع بسیاری از مراکز خدماتی بر طبق اصول یکسانی اقدام می‌کنند و در تمامی زمینه‌ها حتی در حوزه‌ی تعاملات شخصی با دیگران، به تفصیل به صورتی از پیش برنامه‌ریزی شده، اقدام می‌کنند. در دوره‌های متوالی به کارمندان آموزش داده می‌شود تا با مشتریان بر اساس نظام‌نامه‌ای متشکل از دستورالعمل‌ها، تعامل داشته باشند و مراقب عملکرد خود نیز باشند.
- امروزه به سازمان‌هایی که مانند ماشین طراحی شده‌اند و عملکردی ماشینی دارند، به طور معمول بوروکراسی می‌گویند، هنگامی که در مورد سازمان صحبت می‌کنیم، به طور معمول حالتی از روابط منظم میان اجزای به صورتی کامل تعریف شده‌ای را در ذهن مجسم می‌کنیم که دارای نظم قطعی و معینی هستند. اگرچه ممکن است این پنداشته‌ها روشن نباشند، ولی ما در مورد مجموعه‌ای از روابط ماشینی صحبت می‌کنیم. ما در مورد سازمان‌هایی صحبت می‌کنیم که همچون ماشین‌ها هستند، و در نتیجه میل داریم این گونه از آنها انتظار داشته باشیم تا مانند یک ماشین عمل کنند: به شیوه‌ای روتین، کارآمد، قابل اطمینان و قابل پیش‌بینی.

- غایت تأسیس سازمان‌ها، اهدافی است که از سوی آنها دنبال می‌شود، در حقیقت آنها ابزارهایی هستند که برای رسیدن به اهداف و غایت‌های مختلف ایجاد می‌شوند. همراه با اختراع و ازدیاد ماشین‌ها به خصوص در طول دوران انقلاب صنعتی در اروپا و آمریکای شمالی، مفاهیم سازمان ماشینی‌تر شده‌اند. استفاده از ماشین‌ها، به ویژه در صنعت، مستلزم این است که سازمان‌ها با نیازهای ماشین‌ها تطابق داده شوند.

- اگر تغییراتی که در سازمان‌ها همراه با انقلاب صنعتی رخ داده است را بررسی کنیم، در کل روند رو به رشدی را به سمت بوروکراتیزه شدن و عادی شدن زندگی مشاهده می‌کنیم. بسیاری از گروه‌های خانوادگی خوداشتغال و صنعت‌گران ماهر از استقلال کاری در خانه‌ها و کارگاه‌های خود صرف نظر کردند تا در مشاغل و نسبت غیرتخصصی و کم‌مهارت در کارخانه‌ها کار کنند. در همان زمان، صاحبان کارخانه و مهندسان آنها تشخیص دادند که عملیات کارآمد ماشین‌های جدید آنها سرانجام نیازمند تغییرات اساسی در طراحی و کنترل شرایط کار است. تقسیم کار در کارخانه که از سوی اقتصاددان اسکاتلندی، آدام اسمیت، در کتاب ثروت ملل (۱۷۷۶) مورد تحسین قرار گرفت، نظر به اینکه تولید کنندگان به دنبال افزایش کارایی از طریق کاهش اعمال نظر کارگران و افزایش کنترل آنها توسط ماشین‌ها و سرپرستان آنها بودند، تقسیم کار تشدید شده و مشاغل به شکل فزاینده‌ای تخصصی شده است. در این راستا، رویه‌ها و تکنیک‌های جدیدی نیز به منظور سامان‌دهی و تحت نظم درآوردن کارگران برای پذیرش جریان عادی جدید و خشک تولید کارخانه‌ای معرفی شدند.

- در طول قرن نوزدهم تلاش‌های بسیاری جهت تدوین و ترویج ایده‌هایی صورت گرفت که می‌توانست منجر به سازمان و مدیریت کارآمد شود. بنابراین، تحسین آدام اسمیت از تقسیم

کار در سال ۱۸۰۱ به واسطه‌ی رونمایی از سیستم تولید انبوه الی‌ویتنی دنبال شد که نشان می‌داد اسلحه‌ها را چگونه می‌توان از مقادیر زیادی از قطعات قابل تعویض مونتاژ کرد.

- جامعه‌شناس آلمانی، ماکس وبر، کمک شایانی به رشد نظریه مکانیکی کرده است، کسی که تناظرات موجود بین مکانیزه شدن صنعت و ازدیاد اشکال بوروکراتیک سازمان (دیوان‌سالاری) را مشاهده کرد. وی متذکر شد همانطوری که ماشین، فرایند تولید را به کاری روتین و روزمره تبدیل می‌کند، شکل دیوان‌سالاری نیز، به درستی فرایند اداری امور را به صورت امری روزمره و روتین درمی‌آورد. در اثر وی، به اولین تعریف جامع از دیوان‌سالاری به عنوان یکی از اشکال سازمان دست پیدا می‌کنیم که بر دقت، سرعت، وضوح، نظم، قابلیت و کارآیی تأکید دارد که یک کار از طریق تقسیم معینی از وظایف، سرپرستی سلسله‌مراتبی، و قوانین و مقررات تفصیلی و مشروح به دست آمده است؛ وبر به عنوان یک جامعه‌شناس، به پیامدهای اجتماعی ناشی از ازدیاد دیوان‌سالاری علاقه‌مند بود و بیشتر شبیه پیرمرد داستان چوآنگ تزو، نگران تأثیر دیوان‌سالاری بر ساحت انسانی جامعه بود وبر مشاهده کرد که رویکرد بوروکراتیک، زمینه‌ی عادی‌سازی و مکانیزه شدن تمامی جنبه‌های زندگی انسانی را به دنبال دارد و رویحه ظرفیت انسان برای اقدام بدیع و خودانگیخته را تخریب می‌کند. گذشته از این، وی تشخیص داد که دیوان‌سالاری می‌تواند از بین بردن پتانسیل و زمینه‌ی موود برای اشکال دموکراتیک‌تر سازمان پیامدهای سیاسی خطرناکی به دنبال داشته باشد.

- کمک عمده‌ی دیگری توسط گروهی از نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران در آمریکای شمالی و اروپا صورت گرفته که چیزی را پایه‌گذاری کردند که هم‌اکنون به عنوان

«نظریه‌ی کلاسیک مدیریت» و «مدیریت علمی» شناخته شده است. برخلاف وبر، آنها مدافعان سرسخت بوروکراتیزه شدن بودند.

- هنری فایول فرانسوی، اف. دابلیو، مونی آمریکایی، و سرگرد لیندال آرویک انگلیسی سرمشق نظریه‌پردازان کلاسیک هستند؛ جوهره‌ی اساسی تفکر آنها در این ایده ریشه داشت که مدیریت عبارت است از فرایند طرح‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل.

- اهداف (MBO) طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی (PPBS) ترکیبی از اصول نظامی و مهندسی می باشد.

- در حقیقت با بررسی دقیق این اصول، درمی‌یابیم که نظریه‌های کلاسیک، سازمان‌ها را درست به گونه‌ای طراحی می‌کنند که مهندسان یک ماشین را طراحی می‌کنند.

- مسئولیت‌های شغلی به گونه‌ای درهم تنیده می‌شوند که تا حد امکان، یکدیگر را تکمیل کرده و با همدیگر از طریق زنجیره‌ی فرماندهی ارتباط داشته باشند که این موضوع در عبارت کلاسیک «یک فرد، یک رئیس» بیان شده است.

- نظریه‌پردازان کلاسیک مدیریت، نیز ضرورت تطابق با اقتضائات و الزامات متعارض تمرکزگرایی و عدم تمرکز را تشخیص دادند تا انعطاف‌پذیری مناسبی را در بخش‌های مختلف سازمان بزرگ حفظ کنند.

- توانایی دستیابی به این نوع عدم تمرکز در طول قرن بیستم از مجرای توسعه‌ی تکنیک‌های مدیریتی مانند مدیریت مبتنی بر اهداف (MBO) و سیستم طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی (PPBS) و طراحی سیستم‌های پیچیده‌ی اطلاعاتی مدیریت (MIS) که بیشتر به منظور استقرار انواع کنترل‌های «از بالا به پایین»

توسط نظریه پردازان کلاسیک توصیه شده مورد استفاده قرار گرفته، به پیشرفت‌های بسیاری دست یافته است.

- نکته‌ی اصلی نظریه‌ی کلاسیک مدیریت و کاربرد نوین آن، این است که پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها می‌توانند و باید سیستم‌های عقلانی باشند که تا حد امکان به صورتی کارآمد اقدام کنند. با اینکه بسیاری از افراد این موضوع را یک ایده‌آل خواهند شمرد، اما گفتن آن آسان‌تر از انجام آن است، زیرا در سازمان با انسان‌ها سروکار داریم نه با چرخ و دندانه‌های بی‌جان.

- نظریه‌پردازان کلاسیک متوجه شدند که دستیابی به یک تعادل یا هم‌نوایی بین جوانب انسانی و فنی، به خصوص از طریق روش‌های انتخاب و آموزش، حائز اهمیت است، اما جهت‌گیری عمده‌ی آنها، متناسب ساختن انسان‌ها با نیازمندی‌های سازمان مکانیکی و ماشینی بود، به همین دلیل آنها مورد انتقاد واقع شدند. هنوز مدیران نوین و مشاوران مدیریتی اغلب همان سوگیری را در نحوه‌ی اندیشیدن خود دارند. جدیدترین نمونه‌ی این سوگیری در «جنبش مهندسی مجدد» دیده شد که در دهه‌ی ۱۹۹۰ سرتاسر آمریکا شمالی و بخش اعظم اروپا را درنوردید. جنبش مهندسی مجدد با تشخیص اینکه شکل بوروکراتیک سازمان با تأکید خاص خود بر بخش‌بندی غیرمنعطف و خشک، مقید بودن خود را از دست داده، یک طراحی جدید ماشینی را در انداخت که به جای کارکردهای بوروکراتیک حول محور فرایندهای کلیدی کسب و کار ساخته می‌شود. همانند نظریه‌ی کلاسیک، فرضیه‌ی اساسی این جنبش مبتنی بر این فرض است که چنانچه مهندسی را به درستی در اختیار داشته باشید، تأثیر عامل انسانی کم‌رنگ خواهد شد. البته ضرورتی ندارد این فرضیه

همیشه صحت داشته باشد. در نتیجه، جنبش مهندسی مجدد درست با همان مشکلات و شکست‌هایی رویارو شده بود که سبک قدیمی کلاسیک مدیریت آنها را تجربه کرد.

- فردریک تیلور، یک مهندس آمریکایی بود تیلور از پنج اصل ساده دفاع کرد که می‌توان آنها را به صورت زیر خلاصه کرد:

۱- کلیه‌ی مسوولیت‌های سازماندهی کار را باید از کارگر به مدیر انتقال دهید. همچون کلید مبدل این کار را انتقال دهید. مدیران باید در مورد طرح‌ریزی و طراحی کار بیندیشند، و وظیفه‌ی اجرا را به کارگر واگذار کنند.

۲- روش‌های علمی برای تعیین کارآمدترین شیوه‌ی انجام کار استفاده کنید. بر همین اساس وظیفه‌ی کارگر را با مشخص کردن شیوه‌ی دقیقی طراحی کنید که کار باید انجام شود.

۳- بهترین شخص را برای انجام شغلی که به این صورت طراحی شده انتخاب کنید.

۴- به کارگران آموزش دهید تا کار را به صورتی کارآمد انجام دهند.

۵- بر عملکرد کارگران نظارت داشته باشید تا از پیگیری رویه‌های مناسب کار و کسب نتایج مناسب اطمینان حاصل کنید.

- تیلور ضمن اینکه بهره‌وری را چند برابر افزایش داد، جایگزینی کارگران بدون مهارت را به جای افراد ماهر سرعت بخشید. این امر با وجود تأثیرگذاری بسیار رویکرد تیلور، به علت افزایش بهره‌وری که اغلب با هزینه‌ی گزاف انسانی به دست آمده، و بسیاری از کارگران را تا سر حد آدم‌های ماشینی تنزل داده در عین حال نیز بسیار بدنام شده بود.

- جالب توجه این که اصول تیلور از مرزهای ایدئولوژیکی بسیار عبور کرده است، چنان که به صورت گسترده‌ای همچون کشورهای دارای نظام سرمایه‌داری در اتحاد جماهیر شوروی (USSR) سابق و اروپای شرقی مورد استفاده قرار گرفته است. این حقیقت روشن می‌کند که تیلوریسم به همان اندازه که وسیله‌ی ایجاد کنترل جامع در محل کار است به همان اندازه هم ابزار سوددهی و سودآوری است.
 - پنداره‌ها یا استعاره‌ها تنها شیوه‌های ناقص دیدن را به وجود می‌آورند، زیرا ما را تشویق به دیدن و درک جهان از یک چشم‌انداز خاص می‌کنند و از دیدن آن از چشم‌اندازهای دیگر بازمی‌دارند. این درست همان چیزی است که در جریان توسعه‌ی رهیافت‌های مکانیکی به سازمان رخ داده است. پنداشته‌ی مکانیکی به منظور درک سازمان به عنوان فرایندی عقلانی-فنی، تمایل بر آن دارد تا جوانب انسانی سازمان را به خوبی نشان ندهد و این حقیقت را نادیده می‌گیرد که وظایفی که سازمان‌ها باید انجام دهند، اغلب، بسیار پیچیده‌تر، غیرقطعی‌تر و سخت‌تر از وظایفی هستند که توسط ماشین‌ها انجام می‌شود.
 - نقاط قوت محدودیت های ماشین به عنوان استعاره ای برای سازمان می‌توانند به صورت بسیار ساده بیان شوند:
- رویکردهای مکانیکی به سازمان، تنها تحت شرایطی خوب عمل می‌کنند که ماشین‌ها خوب عمل می‌کنند: (الف) هنگامی که یک وظیفه‌ی ساده برای انجام وجود داشته باشد؛ (ب) هنگامی که محیط به اندازه‌ی کافی ثابت است تا اطمینان حاصل شود که محصولات تولید شده هم‌اکنون محصول مناسب هستند؛ (ج) هنگامی که فردی تمایل بر آن دارد که همان محصول را مدام تولید کند؛ (د) زمانی که دقت در اولویت قرار گرفته باشد؛ و (ه)

زمانی که اجزای انسانی «ماشین» نیز با یکدیگر تناسب داشته باشند و به همان صورتی که طراحی شده‌اند عمل کنند.

- به هر حال، علی‌رغم این موفقیت‌ها، رویکردهای ماشینی به سازمان، اغلب محدودیت‌های سخت‌گیرانه‌ای نیز دارند. به خصوص اینکه آنها (الف) می‌توانند اشکالی از سازمان را ایجاد کنند که مشکلات بسیاری در انطباق با شرایط متغیر دارند؛ (ب) می‌توانند منجر به بوروکراسی بی‌منطق و کورکورانه گردند؛ (ج) می‌توانند پیامهای پیش‌بینی نشده و نامطلوبی به دنبال داشته باشند، نظر به اینکه منافع افرادی که در سازمان کار می‌کنند مقدم بر اهداف سازمانی تلقی شده و در واقع جابجایی هدف رخ می‌دهد؛ و (د) می‌توانند تأثیرات انسان‌زدایی بر کارمندان داشته باشند، به خصوص کارمندانی که در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی قرار دارند.

- سازمان‌هایی که به صورت ماشینی ساختار یافته‌اند، مشکلات بسیاری در تطابق با شرایط متغیر دارند؛ زیرا آنها جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده طراحی می‌شوند، و برای نوآوری طراحی نمی‌شوند.

- شرایط متغیر، شیوه‌های اقدام و واکنش‌های مختلفی را ایجاد می‌کند. انعطاف‌پذیری و ظرفیت‌های اقدام خلاقانه، مهم‌تر از کارآیی محدود و تنگ‌نظرانه است. انجام کار مناسب، به موقع و «به اندازه‌ی کافی خوب»، مهم‌تر از انجام عالی کاری اشتباه یا کاری درست اما نابهنگام است. در این موارد، سازمان ماشینی، درگیر نوعی «بخش‌بندی‌گرایی» می‌شود که رزابت ماس کانتر و دیگران، آن را آفت بسیاری از شرکت‌های نوین و پیشرفته می‌دانند.

- ضعف تیلور : اغلب در زمان سروکار داشتن با موضوعات بحث برانگیز بسیار کند و یا بسیار دیر دست به اقدام می‌زنند.
- دشواری دستیابی به پاسخ‌های موثری برای شرایط متغیر، اغلب بیشتر به دلیل میزان بالایی از تخصصی شدن حوزه‌های کار کردی متفاوت (مانند تولید، بازاریابی، مالی، مهندسی محصول) در درون سازمان حتی وخیم‌تر می‌شود. ارتباط و هماهنگی میان‌بخشی، بیشتر اوقات ضعیف است و از آنجایی که افراد اغلب نگرش نزدیک‌بینانه‌ای از حوادث دارند، هیچ‌گونه درک کلی در روبه‌رو شدن با موقعیتی که این موسسه با آن روبرو است وجود ندارد. در نتیجه، اعمالی که توسط یک عضو سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد، اغلب پیامدهای منفی برای دیگران به دنبال دارد، به گونه‌ای که اقدام یک عضو بر ضد منافع دیگران می‌انجامد.
- تعریف مسئولیت‌های کاری به شیوه‌ای واضح، این مزیت را دارد که به همه اجازه می‌دهد بدانند از آنها چه کاری انتظار می‌رود. اما همچنین به آنها اجازه می‌دهد که بدانند چه انتظاری از آنها نمی‌رود ، از این طریق افراد متوجه می‌شوند که به آنها اجازه‌ی ارتکاب میزان محدودی از اشتباهات داده می‌شود.
- سازمان ماشینی، با ترغیب افراد به اطاعت محض از دستورات و حفظ جایگاه شغلی به جای زیر سوال بردن برخی مسائل، ابتکار عمل را در افراد از بین می‌برد.
- مجموعه‌ی نهایی مشکلات به پیامدهای انسانی مرتبط است. رویکرد مکانیکی به سازمان به این سو گرایش دارد تا توسعه‌ی ظرفیت‌های انسانی را به جای اینکه به پیش ببرد، محدود کرده و به جای اینکه سازمان را بر محور نقاط قوت و قابلیت‌های انسان‌ها ساخت دهد، آنها را جهت تطابق با نیازمندی‌های سازمان

ماشینی قالب‌بندی می‌کند. هم کارکنان و هم سازمان‌ها از این وضعیت و چیدمان زیان می‌بینند. کارمندان فرصت‌های رشد شخصی را از دست می‌دهند، اغلب ساعات زیادی را در روز برای کاری صرف می‌کنند که نه برای آنها ارزشمند است و نه از آن لذت می‌برند، و خود سازمان‌ها نیز مساعدت‌های خلاقانه و هوشمندانه‌ای را از دست می‌دهند که اکثر کارمندان، به شرط اینکه فرصت‌های مناسبی برای رشد به آنها داده شود، توانایی ارائه‌ی آن را دارند.

- تصور کنید که سازمان‌ها همان ارگانیسم‌ها هستند. با این فرضیه، در مورد سازمان‌ها به این صورت می‌اندیشیم که سیستم‌های زنده‌ای قلمداد می‌شوند که در محیطی گسترده‌تر موجودیت یافته‌اند به گونه‌ای که برای برآوردن نیازهای متعددی به آن محیط وابسته می‌باشند.
- سازمان‌های بوروکراتیک به این سو تمایل دارند تا به موثرترین شکلی در محیط‌هایی کار کنند که ایستا باشند و یا تا اندازه‌ای مصونیت داشته باشند، و همچنین درمی‌یابیم که به همان اندازه هم، گونه‌های بسیار مختلفی نیز در حوزه‌ها و محیط‌های رقابتی‌تر و متلاطم‌تری همچون محیط‌های مخصوص شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا در صنایع هوافضا و میکروالکترونیک مشاهده می‌شوند.
- بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان را به خارج از علم مکانیکی و به سوی زیست‌شناسی به عنوان گنجینه‌ای از ایده‌ها برای اندیشیدن درباره‌ی سازمان کشانده است. در این فرایند، نظریه‌ی سازمان، به نوعی زیست‌شناسی تبدیل شده است که در آن تمایزات و روابط بین مولکول‌ها، سلول‌ها، ارگانیسم‌های پیچیده، گونه‌ها و بوم‌شناسی، با تمایزات و روابط موجود بین افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جمعیت‌هایی (گونه‌هایی) از سازمان‌ها و بوم‌شناسی اجتماعی آنها متناظر می‌شوند.
- تحت تأثیر استعاره‌ی ماشین، نظریه‌ی سازمان با شکلی از مهندسی از قبل طراحی شده گره خورده است که دارای روابطی بین اهداف، ساختارها و کارایی است. این ایده که سازمان‌ها بسیار شبیه ارگانیسم‌ها هستند کلیت چنین تفکری را تغییر داده

است، و توجه ما را به سمت موضوع بحث برانگیز و عمومی‌تری مانند بقا، روابط سازمان-محیط و اثربخشی سازمانی معطوف می‌کند.

- نظریه‌های انگیزش، از جمله نظریه‌ای که توسط آبراهام مازلو مطرح شد، انسان را همچون نوعی ارگانیسم روانشناختی نشان دادند که در جستجوی خود برای رشد و توسعه‌ی کامل در حال کشمکش برای برآوردن نیازهای خود می‌باشد. این نظریه که مطرح می‌سازد انسان‌ها بر اساس سلسله مراتبی از نیازها به پیش می‌روند که بر محور نیاز فیزیولوژیکی، اجتماعی و روانشناختی قرار دارد مضامین پرقدرتی را دربر داشت؛ زیرا بیان می‌کند که سازمان‌های بوروکراتیک که تلاش می‌کردند کارمندان را از طریق پول یا تنها با فراهم آوردن یک شغل ایمن برانگیزانند، توسعه‌ی انسانی را به سطوح پایین‌تر سلسله مراتب نیاز محدود ساختند. بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت انتظار داشتند که ببینند مشاغل و روابط موجود بین افراد می‌توانند دوباره طراحی شوند تا ضمن ایجاد شرایطی برای رشد شخصی افراد، به صورت همزمان به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و مقاصد آنها کمک کنند.

- روان‌شناسان سازمانی مانند «کریس آجریس»، «فردریک هرزبرگ» و «داگلاس مک‌گریگور» نشان دادند که ساختارهای بوروکراتیک، سبک‌های رهبری و سازمان رسمی به طور کلی چگونه می‌توانستند تعدیل شوند تا مشاغل «غنی شده» و برانگیزاننده‌ای را ایجاد کنند که افراد را به بالفعل ساختن ظرفیت‌های وجودی خود برای خودکنترلی و خلاقیت ترغیب سازد. تحت تأثیر آنها، جایگزین‌هایی برای سازمان بوروکراتیک ظهور کرد.

- در حلقه‌های مدیریتی و سطوح بالاتر سازمانی بیشتر این نظریه‌پردازی‌ها به اثبات رسیدند؛ زیرا این امکان را ارائه کرد که کارمندان را به گونه‌ای از طریق نیازهای «سطوح بالاتر» برانگیزاند که بتواند مشارکت و تعهد او را بدون پرداخت پول بیشتری به آنها افزایش دهد.

- از دهه ۱۹۶۰، پژوهشگران و محققان مدیریت و سازمان، توجه بیشتری به شکل دادن طراحی کار معطوف کرده‌اند تا بهره‌وری و رضایت شغلی را ضمن بهبود کیفیت کاری و کاهش غیبت و جابجایی کارمندان افزایش دهند. مدیریت منابع انسانی کانون عمده‌ی توجه قرار گرفت و نیاز به یکپارچه کردن جنبه‌های فنی و انسانی، به اصل مهمی تبدیل شد. در حال حاضر نیز این تمرکز دوگانه در این نگرش انعکاس می‌یابد که سازمان‌ها، به بهترین شکل به منزله‌ی «سیستم‌های فنی-اجتماعی» درک می‌شوند. این اصطلاح در دهه‌ی ۱۹۵۰ در انگلستان سکه خورد تا به خصوصیات بهم وابسته‌ی کاری دست یابند از نگاه آنها، این جنبه‌های کار، تفکیک‌ناپذیر هستند.

- اصول سیستم باز: سازمان‌ها مانند ارگانیسم‌ها، نسبت به محیط خود «باز» عمل می‌کنند و در صورتی که بخواهند بقا یابند باید به ارتباط مناسبی با آن محیط دست یابند. در یک سطح عملی، رویکرد سیستم‌های باز به صورتی معمول‌تر تعدادی از موضوعات کلیدی بحث برانگیز تمرکز می‌کند. در ابتدا، تأکید بر روی محیطی است که سازمان‌ها در آن موجودیت دارند. شاید در زمان حال این موضوع که نظریه‌پردازان کلاسیک مدیریت، توجه به نسبت کمی را به محیط معطوف می‌داشتند بسیار شگفت‌آور به نظر رسد. آنها با سازمان همچون سیستم «بسته‌ی» مکانیکی

برخورد کردند و مجذوب و شیفته‌ی اصول طراحی داخلی شدند. نگرش سیستم‌های باز کلیت این نظریه را با این پیشنهاد که ما باید همواره محیط را در ذهن سازماندهی کنیم، تغییر داده است. دومین کانون تمرکز رویکرد سیستم‌های باز، یک سازمان را برحسب خرده سیستم‌های بهم مرتبطی تعریف می‌کند. این سیستم‌ها از این جهت که همواره کلیت‌هایی را در کلیت‌هایی جای می‌دهند مانند جعبه‌های ظروف چینی هستند. بنابراین، سازمان‌ها شامل افرادی (که سیستم‌های خاص خود را دارند) هستند که متعلق به گروه‌ها یا حوزه‌هایی هستند که به بخش‌های بزرگ‌تر سازمانی تعلق دارند، و به همین ترتیب، همانطوری که مولکول‌ها، سلول‌ها و اندام‌ها همچون خرده سیستم‌هایی از یک ارگانیسم زنده، درک می‌شوند، به همین صورت در زمانی که کل یک سازمان را به عنوان یک سیستم تعریف کنیم، پس سطوح دیگر می‌توانند به عنوان خرده سیستم‌هایی از آن درک شوند. سومین کانون تمرکز در جهت استفاده‌ی عملی از رویکرد سیستم‌ها، به تلاش برای ایجاد «همخوانی‌ها» یا «همسویی‌های» موجود بین سیستم‌های مختلف و شناسایی و حذف کژکارکردی‌های بالقوه وابسته می‌باشد.

- نظریه اقتضایی : *سازمان‌ها، سیستم‌های باز هستند که جهت برآورده و متعادل ساختن نیازهای داخلی و انطباق با شرایط محیطی به مدیریت دقیق نیازمندند.

*بهترین راه سازماندهی وجود ندارد. شکل مناسب به نوع وظیفه یا محیطی وابسته است که سازمان با آن سروکار دارد.

*مدیریت باید بیش از هر چیز دیگری، دل‌نگران دستیابی به همسویی‌ها و تناسب‌های درست باشد.

* رویکردهای مختلف مدیریت ممکن است در درون سازمان مشابهی برای انجام وظایف مختلفی ضروری باشند.

* انواع یا گونه‌های متفاوت سازمان‌ها در انواع متفاوتی از محیط‌ها مورد نیاز هستند.

- یکی از تأثیرگذارترین مطالعاتی که اعتبار این رویکرد را ثابت می‌کند، در دهه‌ی ۱۹۵۰ توسط دو محقق و پژوهشگر انگلیسی به نام‌های تام‌برنز و جی. ام. استالگر انجام شد. شهرت کار آنها به علت اثبات تمایز موجود بین رویکردهای «مکانیکی» و «ارگانیکی» به سازمان و مدیریت بود.

- جون وودوار، در مطالعه‌ی شرکت‌های موجود در انگلستان، به رابطه‌ی موجود بین تکنولوژی و ساختار سازمان‌های موفق پی برد. او نشان داد که اصول نظریه‌ی مدیریت کلاسیک، همواره اصول درستی نبودند که از آنها تبعیت شود.

- تحقیق هاروارد (لورش و لاورنس): 1- به انواع سازمان احتیاج است 2- سازمان‌هایی که پر تلاطم ترند درجه انفکاک داخلی بیشتری لازم دارند.

- این مطالعات (لورش و لاورنس) بینش‌های مهمی را درباره‌ی شیوه‌ها و روش‌های انسجام به دست داد. برای مثال، به نظر می‌رسد که در محیط‌های به نسبت ایستا، شیوه‌ها و روش‌های بوروکراتیک مرسوم همچون سلسله مراتبی و قوانین به صورت عالی عمل کنند. اما در محیط‌های متلاطم‌تر ضرورت دارد دیگر شیوه‌ها و روش‌هایی همچون استفاده از تیم‌های چندرشته‌ای پروژه‌ای و به کارگماری پرسنل ماهر در هنر هماهنگی و حل تعارض استفاده شوند. اثبات شده است که استفاده‌ی موفق از چنین تمهیدات انسجام‌آفرین، به واحدهای مورد هماهنگی، قدرت، جایگاه و شایستگی افراد درگیر و همچنین به وجود ساختار پاداش‌هایی وابسته می‌باشند که از این انسجام حمایت می‌کنند.

- بوروکراسی ماشینی و شکل‌بخشی در حالی که برای شرکت‌های «تولیدمدار» و «کارائی‌مدار» مناسب هستند، اغلب برای شرکت‌های «بازارمدار» و «محیط‌مدار» نامناسب می‌باشند.

- بوروکراسی حرفه‌ای اصول کنترل متمرکز را تعدیل می‌کند تا به کارکنان اجازه‌ی خودگردانی بیشتری ببخشد و برای سروکار داشتن با شرایط به نسبت ایستایی مناسب است که در آن وظایف به نسبت پیچیده هستند. این موضوع ثابت شده که این بوروکراسی برای دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و دیگر سازمان‌های حرفه‌ای ساختار مناسبی است زیرا در این ساختارها افرادی که دارای مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی هستند، نیازمند خودگردانی و آزادی عمل بیشتری جهت اثربخش شدن در کار خود هستند.

- ساختار ساده و «ادهوکراسی» بر آن گرایش دارند که در شرایط محیطی نامطمئنی به بهترین شکل عمل کنند. «ادهوکراسی»، واژه‌ای که وارن بنیس آن را ابداع کرد تا سازمان‌هایی که دارای طراحی موقت هستند را مشخص کند با شکل سازمان ارگانیک برنز و استالکر قرابت و نزدیکی دارد. این ساختار شکلی بسیار مناسب برای عملکرد وظایف پیچیده و نامعین در محیط‌های متلاطم است. ساختار ادهوکراسی، به طور معمول تیم‌های پروژه‌ای متشکل از اعضای را دربر می‌گیرد که با همدیگر برای انجام یک وظیفه کار می‌کنند و پس از خاتمه‌ی کار منحل می‌شوند، و دوباره در تیم‌های دیگری گروه‌بندی می‌شوند تا به پروژه‌های دیگری اختصاص یابند. گاهی، این نوع عمل متهورانه، سازمان «مجازی» یا «شبکه‌ای» نامیده می‌شود به خصوص وقتی که تیم و اعضای تیم از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند و برای یکپارچه ساختن فعالیت‌های خود از تکنولوژی الکترونیکی و جلسات چهره به چهره‌ی موردی استفاده می‌کنند.

- به نظر می‌رسد که با پیچیده‌تر، منفک‌تر و متلاطم‌تر شدن محیط‌های سازمانی، «گونه‌های» بسیاری از سازمان‌ها ظهور کرده‌اند. چارلز هندی، سازمان‌های «فدرالی» و «شبدری» را شناسایی می‌کند، جیمز برایان کوئین در مورد سازمان‌های «خوشه‌ای» صحبت می‌کند و البته، شکل «ماتریسی» شناخته شده‌ای نیز وجود دارد. به نظر می‌رسد که هر گونه‌ای از سازمان‌ها خصوصیات بارز و جایگاه‌های ویژه‌ی متمایزی دارند که سبب برتری آنها از دیگر گونه‌ها است.

- ساختار ماتریسی: ماتریس در این شکل، شبیه ادھوکراسی است: تمرکز روی محصول نهایی به جای کمک‌های وظیفه‌ای، رفتار انعطاف‌پذیر، نوآورانه و انطباق‌پذیر را ترغیب می‌کند. سازمان ماتریسی و دیگر سازمان‌های تیم محور، ابزار درهم شکستن موانع و حصارهای موجود بین متخصصین را فراهم می‌کنند و به اعضایی که از سوابق وظیفه‌ای متفاوتی برخوردار هستند اجازه می‌دهند تا مهارت‌ها و توانایی‌های خود را در حل مسائل مشترک ترکیب و یکپارچه سازند.

- مشکل سازمان ماتریسی: گزارش دهی به روسا و ایجاد بروکراسی ناکارآمد
راه حل: سازمان‌های تیم محور بر آن گرایش دارند تا به جلساتی سوق داده شوند که گاهی می‌توانند بسیار وقت‌گیر باشند، اما زمانی که به شکل اثربخشی به کار می‌روند، می‌توانند به صورتی باورنکردنی مولد و زاینده باشند.

- اگر بر سازمان‌های موفق تمرکز کنیم، مشخصه‌ی گونه مانند آنها بسیار روشن‌تر به نظر می‌رسد. به نظر می‌رسد که سازمان‌های موفق «پیکربندی‌ها» یا «الگوهای» بارزی را به اشتراک می‌گذارند که برای سروکار داشتن با محیط‌های خاص خود مناسب هستند.

- کمپانی‌های بسیار موفق که تلاش می‌کنند همچنان بر پرتگاه تغییر باقی بمانند، به صورت اجتناب‌ناپذیری استراتژی‌های نوآوری مستمر و توسعه‌ی محصول را دنبال می‌کنند که این استراتژی‌ها به واسطه‌ی ساختارهای انعطاف‌پذیر و ارگانیک مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند کمپانی‌های موفق که به دنبال ایجاد مزیت رقابتی بر محور کیفیت بالا، و محصولات «نسل دوم» با هزینه‌ی مناسبی، انعطاف‌پذیری و کنترل را به شیوه‌ای ساختار یافته‌تر به منظور رهبری مناسب، ترکیب می‌کنند.

- یک مشرب فکری استدلال می‌کند که مدیران می‌توانند از بینش‌های برگرفته از نظریه‌ی اقتضایی برای توسعه‌ی یک «تناسب درست» بین محیط و سازمان استفاده کنند.

- محققان توسعه سازمانی با توسعه‌ی مدل‌های تشخیصی و تجویزی جهت شناسایی امراض سازمانی و توصیف بعضی انواع دارو درمان و بهبودی به عملی کردن بینش‌های اصل شده از نظریه‌ی اقتضایی و رویکرد سیستم‌ها کمک کرده‌اند. در حقیقت، آنها نقش «پزشکان سازمانی» را پذیرفته‌اند.

بنابراین، بحث ما نشان می‌دهد نظریه‌ی اقتضایی و درک نیازهای سازمان، چگونه می‌تواند پایه‌ای برای تجزیه تحلیل‌های تفصیلی و مشروح سازمان فراهم کند. این تجزیه تحلیل به ما کمک می‌کند الگوهای تفصیلی و مشروح روابط سازمانی را توصیف کرده و راه‌حل‌های ممکن برای مسائل آشکار شده را نیز به ما نشان می‌دهد.

- بنابراین، وظیفه‌ی تغییر و توسعه‌ی موفق سازمانی، اغلب بر محور صف‌آرایی متغیرها به همسویی نزدیک‌تر متکی است تا سازمان بتواند با چالش‌ها و فرصت‌های موجود از جانب محیط برخورد کند. در طبیعت متوجه می‌شویم که

نتیجه‌ی تکامل ارگانیسم‌ها وابسته به یک الگوی هارمونیک و هماهنگی از روابط داخلی و خارجی است. به هر حال، در سازمان‌ها، محصول و پیامد تصمیم‌گیری و اقدام و بی‌اقدامی انسانی از هارمونی و هماهنگی داخلی و تناسب با محیط می‌باشد؛ به گونه‌ای که اغلب قاعده‌ی حاکم در سازمان‌ها، ناهمسازی و تعارض است. در نتیجه، به طور معمول جهت مشغول کردن مدیران و مشاوران سازمانی که از رهیافت اقتضایی طرفداری می‌کنند مسائل بسیار فراوانی وجود دارد.

- انتخاب طبیعی : بوم‌شناسی که می‌گوید {قوی‌ترین باقی نمی‌ماند بلکه مناسب‌ترین باقی می‌ماند}
- به اعتقاد آنها، این ایده که سازمان‌ها می‌توانند با محیط‌های خود وفق پیدا کنند، انعطاف‌پذیری و قدرت بسیار زیادی را به سازمان‌ها و انعطاف‌پذیری و قدرت بسیار کمی را به محیط به عنوان عامل موثر در بقای سازمانی، اعطا می‌کند.
- این نگرش «بوم‌شناسی جمعیت» سازمان، نظریه‌ی تکامل داروین را درست در کانون و محور تجزیه تحلیل سازمانی قرار می‌دهد. در حقیقت، بحث و مشاجره به صورت زیر است. سازمان‌ها همانند ارگانیسم‌های موجود در طبیعت، برای بقا به توانایی خود در تحصیل مناسبی را منابعی وابسته هستند وابسته هستند که برای حفظ موجودیت آنها ضروری است. در این تلاش، آنها مجبورند با رقابت سازمان‌های دیگر روبه‌رو شوند و از آنجایی که به طور معمول کمبود منابع وجود دارد، تنها اصلح‌ترین بقاء می‌یابند. ماهیت، تعداد و توزیع سازمان‌ها در هر زمان معینی به در دسترس بودن منابع و رقابت در داخل و میان گونه‌های مختلف سازمان‌ها وابسته است. بنابراین، محیط در تعیین اینکه کدامیک از سازمان‌ها موفق

شوند یا کدام یک شکست بخورند و «انتخاب» قوی‌ترین رقبا از طرق حذف آنهایی

که ضعیف‌تر هستند عامل حیاتی و سرنوشت‌سازی تلقی می‌شود.

- از آنجایی که اعضای گونه‌ها تمایل به اشتراک گذاشتن نقاط قوت و ضعف‌های خود را دارند، کل اعضای یک گونه تمایل به بقا یا شکست دارند. اگرچه بعضی اعضای منفرد و یگانه ممکن است مناسب‌تر از سایرین باشند، اغلب به اندازه‌ی گونه‌های تازه‌وارد مناسب نیستند و لذا تمایل به تسهیم سرنوشت جمعیت خود را در درازمدت دارند.

- بوم‌شناسان جمعیت، تحت تأثیر این عوامل و پرسش‌های مرتبط، شروع به توسعه‌ی شکلی از ترکیب جمعیت (دموگرافی) سازمانی کرده‌اند. مطالعات پژوهشی بسیاری، در تلاش برای شناسایی گونه‌ها یا جمعیت‌ها (برای نمونه، به عنوان مجموعه‌ای از سازمان‌هایی تعریف شده که در خصوصیات معینی سهیم هستند یا با توجه به شرایط محیطی سرنوشت مشترک دارند) و نرخ‌های زادوولد، نرخ‌های مرگ و میر و عوامل عمومی تأثیرگذار بر چرخه‌های حیات سازمانی و رشد و توسعه و برعکس قهقهرایی آنها صورت گرفته است. همچنین توجه شایانی به درک سازمان‌ها و محیط‌های آن بر حسب «وابستگی منابع» و الگویابی و در دسترس بودن جایگاه‌های ویژه‌ی منابع معطوف شده است.

- نگرش بوم‌شناسان جمعیت، همان توانایی کسب یک جایگاه ویژه‌ای از منابع و عملکرد فراتر از رقبا داشتن که بسیار مهم است و در بلندمدت، برتری نسبی در توانایی تسلط داشتن بر منابعی است که برای کل جمعیت‌های سازمان‌ها به کار می‌رود. دو بینش مهم دیگری که رویکرد بوم‌شناسی جمعیت حاصل کرده است،

اهمیت محدودیت‌های منابع در شکل‌دهی رشد، توسعه و قهقهرایی سازمان‌ها و نقش نوآوری‌های موفق در شکل‌دهی گونه‌های جدید سازمان هستند. آگاهی از ساختار متغیر جایگاه‌های منابع حیاتی و سرنوشت‌ساز و الگوهای وابستگی منابع، می‌تواند کمک‌های مهمی به درک ما از موفقیت و قدرت سازمان‌های مختلف به عمل آورد.

- در حالی که نگرش بوم‌شناسی جمعیت بسیار مورد تحسین واقع شده است، بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان معتقدند که چنانچه یک نظریه، شرحی رضایت‌بخش از چگونگی تکامل سازمان‌ها ارائه دهد به مراتب جبرگرایانه است.
- رویکرد بوم‌شناسی جمعیت همچنین به خاطر ارائه‌ی یک نگرش بیشتر یک‌سویه از فرایند تکاملی مورد انتقاد واقع شده است. به طرز ویژه، تأکید بر کمبود منابع و رقابت که زیربنای انتخاب قرار می‌گیرد، این حقیقت را به خوبی نشان نمی‌دهد که این منبع می‌تواند فراوان و خودتجدید کننده باشد و اینکه ارگانسیم‌ها می‌توانند علاوه بر اینکه با همدیگر رقابت داشته باشند با همدیگر همکاری کنند. امکان دارد سازمان‌هایی که بر ارزش‌آفرینی تمرکز می‌کنند قادر به ایجاد جایگاه‌های ویژه‌ای از منابع باشند که هرگز پیش از این وجود نداشته است.
- هر دو نگرش‌های بوم‌شناسی جمعیت و اقتضایی سازمان، سازمان‌ها را به عنوان موجودی می‌نگرند که در یک وضعیت تنش با کشمکش با محیط‌های خود قرار دارند. هر دو نگرش فرض می‌کنند که سازمان‌ها و محیط‌ها، پدیده‌های جداگانه‌ای هستند. (ضعف)

- امروزه بسیاری از زیست‌شناسان معتقدند که این اکوسیستم کلی است که تکامل می‌یابد و این فرایند تکامل می‌تواند تنها در سطح بوم‌شناسی درک شود. این مطلب مضمین مهمی را به همراه دارد؛ زیرا پیشنهاد می‌کند که ارگانیسم‌ها وفق یافتن با تغییرات محیطی یا در نتیجه‌ی چنین تغییراتی که ارگانیسم‌هایی را برای بقا انتخاب می‌کنند به تکامل دست نمی‌یابند در عوض، مطرح می‌کنند که این الگو است که تکامل می‌یابد، نه فقط واحدهای مجزایی که شامل این الگو است. یا همان گونه که کنث بولدینگ آن را مطرح کرده است، تکامل نه تنها بقای اصلح را، بلکه «بقای مناسب» را نیز دربر دارد.

- وقتی در ذهن خود با این چشم‌انداز برای درک بوم‌شناسی سازمان‌ها تلاش می‌کنیم، ضروری می‌شود که بفهمیم سازمان‌ها و محیط‌های آنها در یک الگوی هم‌آفرینی درگیر هستند که در آن هریک، دیگری را تولید می‌کنند. درست همانطوری که در طبیعت، آنجا که محیط ارگانیسم شامل ارگانیسم‌های دیگری است، مصداق دارد، محیط‌های سازمانی به شیوه‌های بسیاری شامل محیط‌های دیگری هستند. زمانی که این مطلب را تشخیص دهیم، روشن می‌شود که سازمان‌ها در اصل قادر به تأثیرگذاری بر ماهیت محیط خود هستند. آنها می‌توانند نقشی فعالی در شکل‌گیری آینده‌ی خود، بخصوص زمانی که به همراه دیگر سازمان‌ها عمل می‌کنند را ایفا کنند. پس، محیط‌ها همواره تا حد معینی به محیط‌های مورد مذاکره تبدیل می‌شوند نه نیروهای مستقل خارجی. با نگاهی به جهان سازمانی درمی‌یابیم همانند آنچه در طبیعت مصداق دارد، همکاری و رقابت اغلب، به یک اندازه هستند. سازمان‌های موجود در یک صنعت مشابه، دائم زیر چتر انجمن‌های

تجاری و حرفه‌ای جمع می‌شوند تا در ارتباط با منافع مشترک با همدیگر همکاری داشته باشند.

- اکنون تعدادی از دانشمندان اجتماعی که از آخرین کار اریک تریست الهام گرفته‌اند، به توسعه‌ی این نگرش از اکولوژی سازمانی پرداخته‌اند و امکان توسعه‌ی الگوهای جدید روابط موجود میان سازمانی که بتواند به شکل‌دهی آینده به شیوه‌ای پیش‌نگرانه کمک کند را مورد بررسی قرار می‌دهند. تریست بر اساس این اظهارنظر که این روابط، به منزله‌ی واکنشی طبیعی نسبت به پیچیدگی و تلاطم در محیط به ظهور می‌رسد، استدلال می‌کند که بدین منظور این روابط باید ترغیب شوند تا بتوانند تلاطم را بیشتر مدیریت کنند. در چندین «پروژه‌ی عملی» او و همکارانش در جستجوی توسعه‌ی «سازمان‌های مرجعی» بودند که روابط موجود میان سهام‌داران و «قلمروهای» گسترده را تنظیم می‌کند.

- تریست و پیروانش بر این باورند که اکولوژی سازمانی بدین منظور مورد تهدید رشته‌ها و خطوط فردگرایانه‌ی اقدام قرار می‌گیرد که دنیای اجتماعی را تهدید کند به طور کامل غیرقابل مدیریت شود. بدین صورت مفهوم اکولوژی سازمانی، به منزله‌ی شیوه‌ی جدید و خلاقانه‌ی اندیشیدن و اقدام جهت روبه‌رو شدن با چنین مشکلاتی تلقی می‌شود.

- چنین بحثی به این دلیل مطرح شد که بیشتر نظریه‌پردازان نوین سازمان برای درک سازمان‌ها و حیات سازمانی به طبیعت نگرسته‌اند.

- یکی از نقاط قوت عمده‌ی این استعاره از تأکید بر درک روابط موجود بین سازمان‌ها و محیط‌های آن‌ها می‌شود. نظریه‌های مکانیکی کمابیش نقش محیط در

برخورد با سازمان‌ها، را نادیده گرفته‌اند. در مقابل، ایده‌های مورد توجه در این فصل تأکید می‌کنند که سازمان‌ها، سیستم‌های باز هستند و به بهترین شکلی به منزله‌ی فرایندهای دائمی درک می‌شوند نه به منزله‌ی مجموعه‌ای از اجزا. با استفاده از پنداشته‌ی برگرفته از یک ارگانیسم که در تبادل پیوسته با محیط خود قرار دارد، ترغیب می‌شویم نگرش باز و انعطاف‌پذیری نسبت به سازمان داشته باشیم. می‌توانیم این نکته را درک کنیم تا مادامی که فرایندهای کلیدی به شیوه‌ای موثر کار می‌کنند، همه چیز به خوبی به پیش می‌رود.

این مطلب، ما را به نقطه قوت دوم این استعاره رهنمون می‌سازد. اگر مدیریت سازمان‌ها می‌خواهد سازمان به بقای خود ادامه دهد، چنین موضوعی اغلب می‌تواند از طریق توجهی سیستماتیک به «نیازهایی» بهبود یابد که برآورد شوند. این استعاره، به بقا به منزله‌ی هدف کلیدی یا وظیفه‌ی اصلی هر سازمان تأکید دارد. این امر با تمرکز کلاسیک بر اهداف عملیاتی خاص در تضاد است. بقاء یک فرایند است، در حالی که اهداف اغلب مقاصد یا نقاط پایانی هستند که باید به آنها دست یافت. چنین جهت‌گیری دوباره، انعطاف‌پذیری فزون یافته‌ای را به مدیریت می‌بخشد، زیرا بقا به عنوان یک جهت‌گیری اولیه تلقی می‌شود و اهداف خاص به واسطه‌ی فرایند اساسی‌تر و پایاتری قالب‌بندی می‌شوند که به آنها کمک می‌کند که غایت‌های قائم به ذات، یعنی سرنوشت مشترک در بسیاری از سازمان‌ها، اجتناب کنند. همچنین چنین کانون تمرکزی نسبت به کاربرد و کسب منابع به ما کمک می‌کند بر این موضوع تأکید داشته باشیم که این فرایند سازماندهی نسبت به وظیفه‌ی رسیدن به اهداف خاص، وسیع‌تر و اساسی‌تر است.

سومین مزیت اصلی این استعاره در شناسایی «گونه‌های» مختلف سازمان این است که این حقیقت را دریابیم. که در سازماندهی همواره دامنه‌ای از انتخاب‌ها وجود دارد. ایده‌های مربوط به سازمان ماتریسی و دیگر اشکال مبتنی بر تیم و ارگانیک سازماندهی و تحقیقاتی که نشان می‌دهد سازمان اثربخش چگونه به شرایط محیطی وابسته است، بر این موضوع تأکید می‌کنند که مدیران و افرادی که با طراحی سازمان سروکار دارند، همواره دارای حق انتخاب هستند و اینکه سازماندهی موثر به کیفیت این انتخاب وابسته است. اگر چه امکان دارد افرادی ه از چشم‌انداز اکولوژی جمعیت طرفداری می‌کنند، موضوع بدبینانه‌تری اتخاذ کنند که چنین انتخابی هرگز به حساب آورده نخواهد شد، زیرا در نهایت نیروهای محیطی در تعیین سرنوشت سازمان برتری دارند و نگرش اقتضایی انعطاف‌پذیری جدیدی را از این رهیافت ارائه می‌دهد.

چهارمین نقطه‌ی قوت این استعاره این است که بر خاصیت اشکال ارگانیک سازمان در فرایند نوآوری تأکید دارد. ارائه‌ی این مطلب که سازمان‌های مکانیکی نوآوری نمی‌کنند، اغراق‌آمیز است؛ در عوض این نکته، شالوده‌ی مهمی از این حقیقت را دربر دارد. ایده‌های مورد بررسی در این فصل، همگی در طرح این مطلب متفق‌القولند که چنانچه نوآوری در اولویت قرار گرفته باشد، بنابراین، انعطاف‌پذیری، پویایی، اشکال ماتریسی یا ارگانیک مبتنی بر سازماندهی پروژه‌ای، بر اشکال بوروکراتیک- مکانیکی برتری خواهند داشت.

نقطه قوت پنجم دیگر استعاره‌ی ارگانیک به کمک‌های آن به نظریه و شیوه‌ی اقدام توسعه‌ی سازمانی به خصوص از رهگذر رهیافت اقتضایی، وابسته است. این استعاره همچنین تأثیر عمده‌ای بر استراتژی شرکتی دارد که اکنون به صورتی اساسی بر دستیابی به تناسب مناسب موجود میان سازمان و محیط تأکید دارد.

در نهایت (نقطه قوت ششم) ، این استعاره از رهگذر تمرکز بر «اکولوژی» و روابط میان سازمانی (IOR) کمک شایانی به عمل می‌آورد. پژوهشگرانی که نگرش‌های اکولوژیکی را می‌پذیرند، این ایده را قوت می‌بخشند که اگر قصد داریم چگونگی تکامل واقعی دنیای سازمان را درک کنیم، نظریه‌ی روابط میان سازمانی ضرورت دارد. اگر حق با اکولوژیست‌های سازمانی باشد، در این صورت احتمال دارد امکان این امر ضرورت داشته باشد که اشکال جدید روابط بین سازمانی را ایجاد کنیم که از عهده‌ی محیط‌های پیچیده‌ای که اکنون سازمان‌های نوین با آن رویارو هستند برآیند.

فصل چهارم

- تصور مغز: سیستم کنترلی، ظرفیت دوباره سرهم‌بندی، بانک حافظه برای ذخیره، انتقال پیام‌ها و شروع کنش‌ها، محرک و رفتار را به همدیگر پیوند می‌دهد و عملکرد از طریق کد عصبی.
- به تازدگی، مغز با سیستم هولوگرافی، یکی از شگفتی‌های علم لیزر، مقایسه شده است. هولوگرافی که در سال ۱۹۴۸ توسط دنیس گابور اختراع شد، از دوربین‌های بدون لنز باری ثبت اطلاعات به روشی استفاده می‌کند که کل داده‌ها در تمامی اجزا ذخیره می‌شود. پرتوهای متعامل نور یک «الگوی مداخله‌ای» به وجود می‌آورد که اطلاعات ثبت شده را روی یک صفحه‌ی عکاسی، موسوم به هولوگرام، می‌پراکند که بعدها بتواند برای بازآفرینی اطلاعات اصلی پرتوافشانی شود. یکی از ویژگی‌های بارز و جالب توجه هولوگرام این است که اگر شکسته شود هر قطعه‌ی واحدی می‌تواند جهت دوباره‌سازی کل تصویر استفاده شود.
- دانشمند عصب‌شناس، کارل پریبرام از دانشگاه استنفورد، بیان کرده است که مغز مطابق با اصل هولوگرافیک عمل می‌کند: وقتی حافظه در کل مغز توزیع شده است، پس هر کدام از اجزاء می‌توانند دوباره از هر جزء از اجزاء ساخته شود.
- توضیحات هولوگرافیک بر خصلت «همه جا فراگیر» کارکردی مغز تأکید دارند. عناصر مختلف در سیستم‌های «پردازش موازی»، با ایجاد سیگنال‌ها، تحریکات و تمایلاتی که به کارکرد و خصلت کل کمک می‌کنند درگیر هستند. اما توضیح هولوگرافیک از این حیث که اهمیتی برای این حقیقت قائل نیست که با وجود چنین خصلت توزیع شده در مغز، تخصصی شدن سیستم نیز به میزان زیادی وجود

دارد، می‌تواند دایره‌ی توضیحات خود را فراتر از این امر قرار دهد. به نظر می‌رسد

که مغز هم هولوگرافیک است و هم تخصصی شده!

- اگر کسی درباره‌ی کارکرد سازمانی فکر کند، هر جنبه از آن به گونه‌ای به پردازش

اطلاعات وابسته است. بوروکرات‌ها با پردازش اطلاعاتی که با مراجعه به قوانین

مناسب به دست آمده است، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند. مدیران استراتژیک باتوسعه‌ی

سیاست‌ها و طرح‌هایی که نقطه‌ی مرجع برای پردازش اطلاعات و تصمیمات آتی

کارگزاران فراهم می‌کند، تصمیم می‌گیرند.

- سازمان‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های ارتباطاتی و سیستم‌های تصمیم‌گیری

هستند. بنابراین می‌توانیم راهی طولانی به سمت درک آنها به عنوان مغزهای

پردازش اطلاعات، طی کنیم!

این رهیافت که در اصل به عنوان «رهیافت تصمیم‌گیری» برای درک سازمان، شناخته شده،

در موسسه‌ی تکنولوژی کارنگی توسط سایمون (دانشگاه کارنگی-ملون فعلی) مطرح شد.

سایمون با کشف تشابهات و همسانی‌های موجود بین تصمیم‌گیری انسان و تصمیم‌گیری

سازمانی، به خاطر این بحث مشهور شد که سازمان‌ها هیچ وقت نمی‌توانند به صورتی کامل

عقلایی باشند؛ زیرا اعضای آنها توانایی‌های محدودی در پردازش اطلاعات دارند. سایمون

با بحث در مورد اینکه افراد: الف) به طور معمول مجبورند بر پایه‌ی اطلاعات ناقص در

مسیرهای ممکن اقدام و پیامدهای آنها عمل کنند، ب) تنها قادر هستند یک تعداد گزینه‌ی

محدودی را توسعه دهند که مرتبط با تصمیم معنی است، ج) قادر نیستند که ارزش‌های

صحیحی را به نتایج الحاق کنند، و با این نتیجه‌گیری‌ها) فرضیات شکل گرفته در اقتصاد

درباره‌ی بهینه کردن رفتار افراد را به چالش کشید. او نتیجه گرفت که افراد و سازمان‌ها با

تصمیمات «عقلانیت محدود» و «رضایت‌بخش» مبتنی بر قوانین سرانگشتی ساده و جستجو و اطلاعات محدود راضی می‌شوند.

- زمانی که سایمون و همکارانش اولین بار چنین شیوهی تفکری در مورد سازمان‌ها را معرفی کردند، محققان و مشاوران بسیاری توجه قابل ملاحظه‌ای به درک سازمان از منظر پردازش اطلاعات با نگرشی به عملی کردن ارتقای عقلانیت سازمانی، معطوف کردند. اگر چه کمک عمده‌ی سایمون به صورتی متناقض، این بوده که نشان دهد سازمان‌ها، هیچ وقت نمی‌توانند به صورتی کامل منطقی باشند، و بنابراین باید به «رضایت‌بخشی» راضی شوند، ولی تأثیر اساسی دیدگاه او این بود که مدل عقلایی را تقویت کند.

- سایبرنتیک یک علم میان‌رشته‌ای به نسبت جدیدی است که بر مطالعه‌ی اطلاعات، ارتباط و کنترل متمرکز است. این واژه توسط ریاضی‌دان، نوربرت وینر، جهت کاربرد استعاری از کوبرنتس یونانی، برداشت شد که به معنای «سکان‌دار» است.

- بینش محوری این بود که توانایی سیستم برای درگیری در رفتار خود تنظیمی بر فرایندهای مبادله‌ی اطلاعاتی که شامل بازخورد منفی است بستگی دارد. این مفهوم، محور و مرکز سکان‌داری است.

- بدین صورت، سایبرنتیک به یک نظریه‌ی ارتباطات و یادگیری منجر می‌شود که بر چهار اصل کلیدی تأکید دارد:

- ۱- سیستم‌ها باید ظرفیت درک، نظارت و ارزیابی جنبه‌های مهم محیط خود را داشته باشند.
- ۲- آنها باید قادر باشند این اطلاعات را به استانداردهای عملیاتی که راهنمای رفتار سیستم است مرتبط سازند.

- ۳- آنها باید قادر باشند که انحراف‌های قابل توجه از این هنجارها و نرم‌ها را کشف کنند.
- ۴- آنها باید قادر باشند وقتی که اختلاف کشف می‌شود به اقدام صحیح مبادرت کنند.
- بازخورد منفی خطا را حذف می‌کند: برای این کار، با اجتناب از حالت‌های مضر، حالات مطلوب سیستم را به وجود می‌آورد.
- اگر این چهار شرط (اصول سایبرنتیک) برآورده شود، فرایند مستمر مبادله‌ی اطلاعات موجود بین یک سیستم و محیط آن به وجود می‌آید و به سیستم اجازه می‌دهد تا تغییرات را مورد بررسی قرار دهد و به واکنش‌های مناسب مبادرت کند.
- این فرایند، سایبرنتیک نوین را به سوی ایجاد تمایز بین فرایند یادگیری و آموختن یادگیری سوق داده است. سیستم‌های سایبرنتیک ساده‌ای مانند ترموستات‌های خانگی، به این مفهوم توانایی یادگیری دارند که توانایی کشف و تصحیح انحراف از نرم‌های تعیین شده را داشته باشند و در عین حال فقط می‌توانند میزان مناسب بودن عملکرد خود را مورد سوال قرار دهند.

- انواع یادگیری:

- ۱- یادگیری تک‌حلقه‌ای به توانایی کشف و تصحیح خطا در ارتباط با مجموعه‌ی معینی از نرم‌های عملیاتی اطلاق می‌شود.
- ۲- یادگیری دو حلقه‌ای به توانایی نگاهی مضاعف و دوباره به موقعیت با زیر سوال بردن تناسب نرم‌های عملیاتی فعلی گفته می‌شود.
- ایده‌ی توسعه‌ی ظرفیت‌هایی برای یادگیری فردی و سازمانی که به عنوان چالش خلق و آفرینش «سازمان‌های یادگیرنده» تلقی شده است، با کار پیتر سنج در ایالات متحده و به صورت مستقلی در مفهوم «یادگیری عملی» رگ ریوانز در اروپا به

عنوان یک اولویت کلیدی در طراحی و مدیریت سازمان‌هایی که بتوانند از عهده‌ی چالش‌های دنیای متلاطم برآیند مشهور شده است.

- موانع یادگیری دو حلقه‌ای نیز می‌توانند به وسیله‌ی فرایندهای پاسخگویی بوروکراتیک و دیگر نظام‌های پاداش یا مجازات کارمندان ایجاد شود.

- سایبرنتیک پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های یادگیرنده باید ظرفیت‌هایی را توسعه دهند که به آنها اجازه دهد موارد زیر را به سرانجام برسانند:

تغییر در محیط گسترده‌تر را جهت کشف نوسانات مهم و قابل توجه مورد ارزیابی و پیش‌بینی قرار دهند. توانایی به زیر سوال بردن، به چالش کشیدن و تغییر نرُم‌های عملیاتی و مفروضات را توسعه بخشند. به مسیر و الگوی مناسب استراتژیک سازمان اجازه دهند به ظهور برسند.

و همچنین طرح‌هایی را تکامل دهند که به آنها اجازه می‌دهد در هنر یادگیری دو حلقه‌ای ماهر و خبره شوند و از افتادن در دام فرایندهای یادگیری تک حلقه‌ای جلوگیری کنند.

- سیستم‌های هوشمند یادگیری از اطلاعات مرتبط با زمان حال استفاده می‌کنند تا فعالیت‌های خود را در واقعیت کسب و کاری قرار دهند. آنها در کشف و نشان دادن «خطوط گسل یا شکاف» نشانه‌ها و روندهایی که به احتمالات آینده اشاره دارد و در به تصویر کشیدن و پیش‌بینی آینده‌های ممکن و عمل کردن در زمان حال به شیوه‌هایی که برنامه‌های آینده به واقعیات تبدیل شوند، ماهر و خبره هستند.

- شیوه‌ی اقدام یادگیری دو حلقه‌ای در سطح استراتژیکی به خوبی جامه‌ی عمل به خود گرفته است اکثر سازمان‌ها اهمیت به چالش کشیدن الگوهای کلیدی کسب و کار را با استفاده از جلسات جوشش فکری (طوفان مغزی) و سایر اشکال تفکر

خلاق جهت یافتن مسیرهای جدید دریافته‌اند. در نتیجه‌ی کار راهگشای ادوارد دمینگ و جوزف جوران و دیگر رهبران جنبش کیفیت، فلسفه‌ی ارتقای بهبود مستمر (مفهوم ژاپنی کایزن و مدیریت کیفیت جامع (TQM) جهت نهادینه کردن به چالش کشیدن نرم‌ها و شیوه‌ها یا اقدام مسلم و بدیهی انگاشته، کار بسیار به انجام رسانده است.

- قدرت TQM کایزن و سایر شیوه‌های زایش بهبود مستمر به این حقیقت بستگی دارد که یادگیری دو حلقه‌ای را ترغیب می‌کنند:

از کارمندان خواسته می‌شود در سطح زیرین مشکلات تکراری جستجو کنند و نیروهایی که باعث ایجاد آنها می‌شوند را مشخص سازند.

آنها به بررسی شیوه‌های موجود اقدامات و یافتن شیوه‌های بهتر ترغیب می‌شوند.

آنها به خلق «حالت‌ها»، قالب‌های ذهنی و ارزش‌هایی ترغیب می‌شوند که سبب می‌شود تا یادگیری و تغییر از اولویت عمده‌ای برخوردار شوند.

به منظور به چالش کشیدن نرم‌های و مفروضات عملیاتی به این شیوه، رهیافت‌ها، اطلاعات، بینش‌ها و ظرفیت‌هایی ایجاد می‌کنند که از مجرای آنها یک سیستم بتواند سطوح جدید توسعه را ایجاد کند.

- برای اینکه یادگیری دو حلقه‌ای موفق رخ دهد، سازمان‌ها باید فرهنگ‌هایی را

توسعه دهند که از تغییر و ریسک‌پذیری حمایت کند. آنها باید این ایده را بپذیرند که

در شرایط بسیار متغیری که از درجات بالایی از عدم اطمینان برخوردار است،

مشکلات و خطاها اجتناب‌ناپذیرند. آنها باید باز بودن و صراحت را ارتقا دهند تا

گفتگو و ابراز دیدگاه‌های متعارض ترغیب شوند. باید تصدیق کنند که خطای

مشروعی که از عدم اطمینان و فقدان کنترل در موقعیت ناشی می‌شود، می‌تواند مرجعی برای یادگیری جدید تلقی شود و می‌توان از آن استفاده کرد. باید تأیید کنند که یادگیری واقعی و حقیقی به طور معمول اقدام محور است و از این رو باید راه‌هایی برای کمک به ایجاد آزمایشات و تحقیقات به گونه‌ای به وجود آورد که از طریق اقدام سبب یادگیری مولد شد.

- رهیافت «سلسله مراتبی» به مدیریت، به خصوص رهیافتی که مبتنی بر کنترل از طریق اهداف به وضوح تعریف شده می‌باشد، یادگیری تک‌حلقه‌ای را ترغیب می‌کند اما اندیشیدن دو حلقه‌ای که برای به تکامل رسیدن یک سازمان، بسیار مهم است را تضعیف می‌کند.

- ارزش‌های محوری و هسته‌ای نقاط مرجع سایبرنتیکی هستند که به رفتار خودتنظیمی اجازه‌ی ظهور می‌دهند. آنها توافق و انسجام را به وجود می‌آورند.

- بسیاری از جوانب مدیریت ژاپنی از خاصیتی سایبرنتیک برخوردارند به گونه‌ای که یادگیری را از طریق نوآوری و به زیر سوال بردن نرم‌ها و هنجارهای عملیاتی ارتقا می‌دهد. برای مثال، تصادفی نیست که «جنبش کیفیت» در ابتدا در ژاپن پدید آمد.

- آئین رینگی به دو کارکرد مضاعف خدمت می‌کند: در ابتدا به افراد اجازه می‌دهد تا اصول محوری و کانونی عملیاتی را به چالش بکشند و در مرحله‌ی دوم در هر مرحله‌ی دو فرایند و برون‌داد، اجازه می‌دهد تا ارزش‌هایی که راهنمایی اقدام هستند تأیید و دوباره تأیید شوند.

- همه‌ی اعضا می‌توانند از پایگاه اطلاعاتی سازمان و ایده‌هایی که ابراز می‌شود، بیاموزند و به آنها کمک کنند؛ ضمن بزرگ شدن کوچک ماندن ممکن است.

- افرادی که در مهارت‌های چندگانه آموزش می‌بینند به گونه‌ای تعریف می‌شوند که تعویض‌پذیرند و می‌توانند به شیوه‌ای منعطف و ارگانیک اقدام کنند. (عملاً مخالف تیلور می‌باشد)

- وقتی که به واحدهای سازمانی اجازه داده می‌شود تا به شیوه‌ای توسعه‌یابند که هوشمندی محلی افزایش یابد، خواه به شکل گروه کاری خودسازمان دهنده‌ای که به پردازش مستمر و نوآوری محصول متعهد هستند، خواه یک کمپانی غیرمتمرکزی باشد که واحدهای شبه خودگردانی دارد که هرکدام نیازهای جایگاه‌های ویژه و متفاوت محیطی را برآورده می‌کنند؛ ظرفیت‌های خودسازماندهی هوشمندانه‌ی کل سیستم، افزایش می‌یابد.

این اصل «کل در اجزا» شاید ایده‌ی کلیدی و زیربنایی طراحی هولوگرافیک باشد.

- اهمیت افزونگی: ظرفیت‌های زیاد، پردازش موازی (سریع)، کارکردهای بیشتر

- افزونگی در یک بافت سازمانی می‌تواند نقش مشابهی را ایفا کند. «پردازش موازی» و تسهیم اطلاعات می‌تواند منبع خلاقیت، درک مشترک، اطمینان و تعهد باشد. این امر را در فرایند رینگی که پیش از این بحث شد، می‌بینیم. این سیستم تصمیم‌گیری مشترک، افزونگی عظیمی را دربر دارد. به هر حال، از حیث کندوکاو در موضوعات بحث‌برانگیز از چشم‌اندازهای چندگانه و از حیث آزمون استحکام تصمیم‌ها و اقدامات در حال تکوین بسیار اثربخش است. این فرایند نمونه‌ای عجیب درباره‌ی این موضوع ارائه می‌دهد که چگونه اقدام‌های هوشمندانه می‌توانند از «پیش‌نویس‌های چندگانه» به ظهور برسند.

- این دو اصل طراحی، راه‌های متفاوتی برای ایجاد انعطاف‌پذیری به ما نشان می‌دهند. فرایندهای هولوگرافیک و خودسازماندهی مستلزم رهیافت چندگانگی کارکردها هستند. تغییر جهت به سمت گروه‌های کاری خود سازمان دهنده، استفاده از حلقه‌های کیفی و TQM و تسطیح ساختارهای سازمانی؛ همگی در عمل تغییر جهت عمده‌ای را به سمت این فرایند نشان می‌دهند. طراحی هولوگرافیک به جای تمرکز بر شرح مشاغل محدود و پذیرش نگرش «مسئولیت من نیست» که نمونه‌ی بارز رهیافت‌های مکانیکی‌تر به مدیریت است، افراد را ترغیب می‌کند تا در چالش‌های موجود، هر چه که باشند و از هر کجا که باشند، درگیر شوند.
- اگر موضوع کمی متفاوت بیان شود، هر سیستم کنترلی باید به همان اندازه متنوع و پیچیده باشد که محیط تحت کنترل از آن برخوردار است.
- افزودگی باید پیوسته در سیستمی که در آنجا به صورتی مستقیم مورد نیز است- نه در فاصله‌ی دور از آن- جا داده شود. این امر به این معنا است که باید توجه دقیقی به روابط مرزی موجود میان واحدهای سازمانی و محیط‌های آنها معطوف شود تا اطمینان حاصل شود که تنوع ایجابی همیشه در چارچوب واحد مورد بحث کاهش می‌یابد.
- اصل تنوع ایجابی به چنین سفسطه و مغلطه‌ای اشاره دارد. اگر یک واحد یا تیم تجاری در رویارویی با چالش‌های ناشی از یک وظیفه‌ی پیچیده، یا یک محیط سخت‌گیر موفق شود، حیاتی و سرنوشت‌ساز است که اجازه داده شود تا پیچیدگی درونی کافی را دارا باشد. اصل تنوع ایجابی تنها یک مفهوم انتزاعی نیست. این اصل، اصل حیاتی و سرنوشت‌ساز مدیریت است. اگر یک تیم یا واحد نتواند

نوسانات محیط خود را شناخته، جذب نموده و یا با آنها روبه‌رو شود، احتمال تکامل و بقا را نخواهد داشت. این اصل پیشنهاد دارد که هرگاه تنوع و افزونگی در سطح محلی بنا شود- در نقطه‌ی تعامل با محیط و نه در چندین مرحله‌ای که حذف شده باشد، همانطوری که تحت تأثیر طراحی سلسله مراتبی رخ می‌دهد- ظرفیت‌های تکاملی بالا می‌روند. افراد، تیم‌ها می‌شوند که طنین‌انداز نیازهای آنها می‌شود.

- اصول : "کل" را در تمامی "اجزا" بنا نهید ، افزونگی و تنوع ایجابی؛ ظرفیت توسعه و تکامل را به وجود می‌آورد. اما سیستمها به آزادی ناشی از توسعه و تکامل نیز نیاز دارند، این درست همان جایی است که اصل "حداقل مشخصه های حیاتی" که به صورت حداقل خصوصیات خلاصه شده ، وارد عمل می شود.
- اصل حداقل خصوصیات، پیشنهاد می‌دهد که مدیران نباید چیزی بیشتر از آنچه که برای دست زدن به ابتکار یا فعالیت خاصی که به زودی فرا می‌رسد، تعیین کنند. آنها باید از نقش «طراح بزرگ» به نفع نقشی که بر تسهیل، هم‌آوایی و مدیریت مرزی تأکید می‌کند اجتناب داشته باشند، «شرایط تواناسازی» را ایجاد کنند که به سیستم اجازه می‌دهد تا شکل خاص خود را پیدا کند.
- چالش موجود، اجتناب از هرج و مرج و جریان به صورت کامل آزادی است که هنگام عدم وجود هرگونه پارامتر یا رهنمودی از یک طرف، و عدم وجود تمرکز بیش از حد، از طرف دیگر، رخ می‌دهد.
- نقاط قوت عمده‌ی استعاره مغز وابسته به کمک‌هایی است که به توانایی ما برای ایجاد «سازمان‌های یادگیرنده» به عمل آورده است.

فصل پنجم

- فرهنگ به الگوی توسعه‌ای اشاره دارد که در سیستم دانش جامعه، ایدئولوژی، ارزش‌ها، قوانین و آداب روزمره انعکاس یافته است. همچنین، کلمه‌ی فرهنگ به دفعات برای اشاره به میزانی از اصلاح و پالایش استفاده شده است. هر دو کاربرد، از مشاهدات «جوامع ابتدایی» قرن نوزدهم اقتباس می‌شود؛ امروزه مفهوم فرهنگ به صورتی الزامی این موضع ارزشیابی شده‌ی قدیمی را دربر ندارد و بیشتر به این منظور استفاده شده که نشان دهد گروه‌های مختلف افراد، شیوه‌های مختلف زندگی را دارند.

- سازمان، یک پدیده‌ی فرهنگی :

برای یک فرد غریبه، زندگی روزمره‌ی موجود در یک جامعه‌ی سازمانی مملو از اعتقادات، امور عادی و مراسم عجیبی است که هنگام مقایسه‌ی آن با جوامع سنتی‌تر، آن را در جایگاه یک زندگی بارز فرهنگی قلمداد می‌کند.

- مشخصه‌ی تقسیم کار جوامع صنعتی، مسئله‌ی یکپارچگی یا همان چیزی را به وجود می‌آورد که ممکن است به شیوه‌ای درست‌تر به نام مسئله‌ی «مدیریت فرهنگی» توصیف شود. بنابراین، در این مفهوم، می‌توانیم بگوییم افرادی که در کارخانه‌ها و ادارات موجود در دیترویت، مسکو، لیورپول، پاریس، توکیو و تورنتو کار می‌کنند، همگی متعلق به یک فرهنگ مشابه صنعتی هستند. ابعاد مهم فرهنگ نوین در ساختار جامعه‌ی صنعتی ریشه دارد و سازماندهی آن خود یک پدیده‌ی فرهنگی است.

- سازمان و بافت فرهنگی: اگرچه، تمامی جوامع امروزی مشترکات بسیاری با همدیگر دارند، این امر اشتباه است که تفاوت‌های فراملی موجود در فرهنگ را کم‌اهمیت پنداریم.

سازمان، به منزله‌ی مجموعه‌ای تلقی می‌شود که کارمندان به آن تعلق دارند نه فقط به منزله‌ی محل کاری تلقی شود که از افراد جداگانه‌ای تشکیل شده است. ارتباطات قوی و مستحکمی بین رفاه فرد، کمپانی و ملت وجود دارد.

- فرهنگ سامورائی بسیاری از ویژگی‌های مدیریت و الگوی روابط موجود بین سازمانی که نقش حیاتی و سرنوشت‌سازی را در اقتصاد موفق ژاپن ایفا کرده است مورد توجه قرار می‌دهد. (دلیل پیشرفت ژاپن از نظر مورال سیل این است که آنها ارزش‌های فرهنگی شالیزار که بر پایه همکاری است را با روحیه خدمت سامورایی ترکیب می‌کنند)

- پلکان‌های مدیریتی در ژاپن، همانطوری که قرن‌ها این گونه بوده است، نخبه‌گرا و شایسته‌سالار هستند. در ژاپن سیستم اساسی سازمان، فئودالی است نه نوین و به نظر می‌رسد که این فرهنگ از بیرون به صورت مشخصی ظالمانه به نظر آید.

- در بسیاری از کشورهای غربی، فرهنگ فردگرایی ما را بر آن می‌دارد تا عزت نفس را در رقابت با دیگران یا در برابر «سیستم» گسترده‌تری جستجو کرده و کسب کنیم و از این رو بی‌همتایی و جدایی خود را مورد تأکید قرار می‌دهیم. شرایط فرهنگی موجود در ژاپن به کارگران اجازه می‌دهد تا عزت نفس را از طریق خدمت در درون سیستم کسب کنند.

- منظور ما از تمرکز بر روی ژاپن چیزی جز توضیح یک فرهنگ نبود. نکته این است که فرهنگ، خواه ژاپنی، عربی، انگلیسی، کانادایی، چینی، فرانسوی یا آمریکایی اخلاق و خصلت ممیزه‌ی سازمان را شکل می‌دهد.

- فرهنگ و خرده فرهنگ‌های کمپانی

سازمان‌ها، جوامع کوچکی هستند که الگوهای متفاوت فرهنگی خرده‌فرهنگی خاص خود را دارند. الگوهای مشترک اعتقادی یا معنا، به واسطه‌ی هنجارهای کارکردی و آداب و رسوم متعددی، بخش‌بندی یا یکپارچه شده و مورد حمایت واقع می‌شود که می‌توانند تأثیر قاطعی بر توانایی کلی سازمان داشته باشند تا این سازمان از عهده‌ی چالش‌هایی که با آن روبه‌رو است برآید.

- به نظر می‌رسد که این کمپانی بر ارزش‌های همکاری و هویت‌گونه‌ای که در دنیای کشاورزی ریشه دارد، تأکید می‌کند تا دنیای رقابتی کسب و کار.

- همزیستی با چنین سطحی از همکاری دوستانه، دومین بُعد فرهنگ سازمانی بود که این موضوع را مطرح می‌کرد که اخلاق همکاری آفرین، در بهترین وضعیت خود سطحی بوده و کارکنان به آن باور عمیق نداشته باشند. این مطالعه‌ی موردی نقش حیاتی ایفا شده توسط اصحاب قدرت در شکل دادن به ارزش‌هایی را نیز شرح می‌دهد که این سازمان را راهنمایی می‌کند. این مطالعه‌ی موردی همچنین نشان می‌دهد شرایط تاریخی، در این مورد تعارض بین گروه‌های خودی و غیرخودی، چگونه می‌تواند وضع حاضر را شکل دهد. همچنین، می‌بینیم که ماهیت بنیادین یک سازمان چگونه به همان اندازه که به فرهنگ کمپانی آن وابسته است به همان اندازه هم به چارت و نمودار تشکیلاتی رسمی‌تر سازمان و نظام‌نامه‌های مرتبط با رویه‌ها وابسته است. چنین موردی درباره‌ی شرکت هیولت پارکاد

(HP) رهبر شناخته شده‌ی کسب و کار میکروالکترونیک مصداق دارد. عضو این شرکت شدن، مجموعه تعهداتی را به دنبال داشت. اشتیاق به کار و اخلاق تسهیم ایده‌ها و مشکلات در فضای برخوردار از تبادل باز و آزاد، از جمله ارزش‌هایی بودند که سازمان شد که توسط هیولت و پاکارد، موسسان قهرمانی که به خاطر مدیریت عملی در سراسر کمپانی شهرت به دست آوردند، بنیان نهاده شد.

برای اینکه مثل متفاوتی درباره‌ی توسعه‌ی فرهنگ کمپانی ارائه دهیم، اجازه دهید به توسعه‌ی شرکت آی. تی. تی (ITT) تحت رهبری قاطع و سخت هارولد گنین برگردیم. داستان مورد بحث در اینجا یکی از موفقیت‌هایی است که بر اساس شیوه‌ی مدیریت بی‌رحمانه شکل گرفت. شیوه‌ی مدیریتی گنین ساده و روشن بود. او با ایجاد یک جو به شدت رقابتی مبتنی بر رویارویی و تهدید سعی می‌کرد تا کارکنانش بر کار خود مسلط باشند.

- از مدیران اجرایی شرکت آی. تی. تی، انتظار می‌رفت تا مردان و زنان کمپانی باشند که در کلیه اوقات بر شغل خود مسلط هستند. این ایده که وفاداری به اهداف سازمانی باید مقدم بر وفاداری به همکاران یا دیگر نقاط مرجع باشد، به منزله‌ی یک اصل کلیدی جامه‌ی عمل به خود پوشید. این مثالها نشان می‌دهند که سازمان‌های مختلف چگونه می‌توانند فرهنگ‌های مختلفی داشته باشند.

- اغلب تمرکز روی روابط موجود بین سبک رهبری و فرهنگ شرکتی در این خصوص بینش‌های کلیدی ارائه می‌دهد که این سازمان‌ها چرا بدین شیوه کار و عمل می‌کنند. به هر حال، عوامل دیگری وجود دارد که نیاز است در نظر گرفته شوند. برای مثال ممکن است جنسیت یک نیروی فرهنگی قدرتمندی باشد. کارول

گیلیگان و سالی هلگسن مطرح کرده‌اند، اشکال سنتی سازمان اغلب تحت سلطه‌ی سیستم‌های ارزشی جنس مردانه است و همچنین به وسیله‌ی آن شکل داده می‌شود. این نگرش منجر به خلق سازمان‌هایی شده است که اغلب خرده فرهنگ‌های قوی و زنانه‌ای دارند و با خرده فرهنگ‌های مردانه در کشاکش است.

- از منظر فرهنگی، سازمان‌هایی که بر محور ارزش‌های «زنانه» شکل گرفته‌اند احتمال بسیاری دارد که شیوه‌ی تحلیلی-منطقی را با ارزش‌های همدلانه، شهودی و ارگانیک‌تر رفتار متوازن و یکپارچه سازند. جالب است بدانیم ساختارهای مسطح و شبکه‌ای سازمانی بدین منظور ظهور می‌کنند تا از عهده‌ی عدم اطمینان و تلاطم موجود در محیط‌های جدید برآیند، ولی به شایستگی‌های مدیریتی نیاز دارند که این امر مشترکات بسیاری با الگوی کهن زنانه دارد تا مردانه.

- رهبران قدرتمند به نظر می‌رسد که جوانب بسیار فراوانی از سازمان‌های خود را نمادینه می‌کنند. اما این موضوع به واقع مهم است که درک کنیم رهبران رسمی برخوردار از توانایی انحصاری در ایجاد معنای مشترک هستند. به هر حال افراد نیز قادر هستند بر این فرایند از طریق اقدام در مقام رهبران فکری غیررسمی، تأثیر بگذارند فرهنگ چیزی نیست که بتواند بر محیط اجتماعی تحمیل شود. در عوض، در طول دوره‌ی تعامل اجتماعی توسعه می‌یابد. علاوه بر جنسیت، گروه‌های نژادی، زبانی، قومی، مذهبی، اقتصادی-اجتماعی، دوستی و حرفه‌ای نیز می‌توانند تأثیر قاطعی بر این آمیزه‌ی فرهنگی داشته باشند. همچنین، ممکن است گروه‌بندی‌های قومی یا اجتماعی به هنجارها و الگوهای مختلفی از رفتار منجر شود که تأثیر حیاتی

و سرنوشت‌سازی بر کارکرد دارد، به خصوص وقتی گروه‌بندی‌های قومی یا اجتماعی با فعالیت‌های مختلف سازمانی همزمان باشد.

- هنجارهای متفاوت، اعتقادات و نگرش‌های موجود نسبت به زمان، کارآیی یا خدمات می‌توانند بدین منظور با هم ترکیب شوند تا مغایرت‌ها و کژکارکردهایی را به وجود آورند.

- از آنجایی که اعضای سازمان سطوح وفاداری مختلفی به کار خود دارند، تقسیمات خرده فرهنگی نیز به وجود می‌آیند. با توسعه‌ی هنجارها و ارزش‌هایی که غایت‌های شخصی نه غایت‌های سازمانی را به پیش می‌برد نیز این امر را توسعه دهند. البته، در میان تمامی ضدفرهنگ‌های سازمانی، در درجه‌ی نخست آنهایی قرار دارند که توسط اتحادیه‌های کارگری تشویق می‌شوند.

- خلق و آفرینش واقعیت سازمانی:

ارزش‌های مشترک، اعتقادات مشترک، معانی مشترک، درک مشترک و حس مشترک، همگی شیوه‌های مختلفی برای توصیف فرهنگ هستند. ما با صحبت در مورد فرهنگ، در حقیقت در مورد فرایند ساخت واقعیتی بحث می‌کنیم که به افراد اجازه می‌دهد رخدادها، اعمال، موضوعات، اظهارات یا موقعیت‌های خاصی را به شیوه‌های متمایز دیده و درک کنند.

- فرهنگ: تبعیت از قانون یا وضع

زندگی درون یک فرهنگ معین و مشخص به آرامی جریان دارد ولی اگر این هنجارها را به م‌بزنید، در این صورت واقعیت نظم یافته‌ی زندگی به صورت اجتناب‌ناپذیری درهم شکسته می‌شود. بنابراین، در اینجا می‌توایم بگوییم که ماهیت فرهنگ در هنجارها و رسوم اجتماعی

خود به خود پیدا شده است و اینکه اگر کسی به این قوانین رفتاری تمسک جوید، فردی موفق در ساخت واقعیت مناسب اجتماعی می‌باشد.

- بسیاری از این تصمیمات و مفروضاتی که اتخاذ می‌شود به دلیل جامعه‌پذیری قبلی و دانش بدیهی انگاشته‌ی ما به صورتی کامل ناخودآگاهانه هستند، به گونه‌ای که چنین اقدامی بی‌اختیار و خودانگیخته به نظر می‌آید.

روانشناس سازمانی، کارل ویک، فرآیندی را توصیف کرده است که از طریق آن واقعیت‌های خود را به منزله‌ی فرایند وضع واقعیت، شکل و ساختار می‌دهیم.

این موضوع مستلزم این است که ما در ظهور واقعیت‌های خود حول محور طرح‌های تفسیری متعدد نقشی فعال داشته باشیم، هر چند که ممکن است این واقعیات خود را بر ما به صورتی که «شیوه‌ای از امور هستند» تحمیل کنند. با این شناخت که واقعیت روزمره‌ی جهان خود را جامه‌ی عمل می‌پوشانیم یا وضع می‌کنیم، شیوه‌ی اندیشیدن قدرتمندی در مورد فرهنگ در اختیار داریم. این امر به این معنی است که باید تلاش کنیم فرهنگ را به مثابه‌ی فرایند مستمر و پیش‌نگرانه‌ای در ساخت واقعیت درک کنیم. این کار کل پدیده‌ی فرهنگ را احیا می‌کند.

- سازمان: وضع یک واقعیت مشترک

نگرش وضع فرهنگ، مضامین فراوانی را دربر دارد که سازمان‌ها را چگونه به منزله‌ی یک پدیده‌ی فرهنگی درک کنیم؛ سازمان‌ها به صورت ماهوی، از لحاظ اجتماعی واقعیت‌های ساخته شده‌ای هستند که به همان اندازه که در اذهان اعضا نقش بسته‌اند به همان اندازه هم در ساختارها، قوانین و روابط واقعی موجودیت دارند

- کمپانی‌های پیشرو آمریکایی حول ارزش‌ها و ایده‌هایی مانند موارد ذیل شکل می‌گیرند:

«آی. بی. ام به معنی خدمت است.»

«هرگز ایده‌ی جدید را نابود نکنید.» (شرکت 3M)

«آن را به کارکنان فروش ارزانی دارید.» (شرکت هیولت پاکارد یا HP)

در هر موردی، ایده‌های اصلی و محوری به خلق یک فرهنگ شرکتی کمک کرد که ارزش‌های بنیادین و اصول کارکردی را در کل سازمان به منظور ایجاد مبنایی برای موفقیت اشاعه کند.

- در حدود ۷۰٪ کمپانی‌هایی که بر اساس این مسیر جدید راه‌اندازی می‌شوند، موفقیت‌آمیز نبودند؛ زیرا درجایگزین کردن منطق بوروکراتیکی که بر اسلوب قدیمی عملیات حاکم بود تا اندازه‌ی بسیاری با شکست روبه‌رو شدند.

- شکی نیست که استعاره‌ی فرهنگ، شیوه‌ی جدید اندیشیدن در مورد سازمان را ارائه می‌کند. این استعاره نشان می‌دهد که چالش ایجاد شکل‌های جدید سازمان و مدیریت بسیار بیشتر از یک چالش تغییر فرهنگی است. اگر به این شیوه به فرهنگ نگریسته شود، خلق یک فرهنگ خاص شرکتی، درباره‌ی ابداع این موضوع است که چه چیزی به شیوه‌ی جدید زندگی افزوده می‌شود. کسانی که این چالش تغییر فرهنگی را درک می‌کنند عظمت این وظیفه را تشخیص می‌دهند، زیرا این امر شامل خلق یک سیستم معنایی مشترکی است که در هر سطحی از سازمان پذیرفته، درونی و بر آن اساس اقدام می‌شود.

- ویژگی‌ها و خصوصیات کل باید در تمام اجزاء رمزگذاری شود. سازمان، حول معانی اصلی و محوری سازماندهی می‌شوند که افراد از آن برخوردارند و در آن سهم می‌شوند.
- به منظور برخورد با فرهنگ سازمان، گذشته از جوانب واضح‌تر فرایند ساخت واقعیت، ضرورت دارد تا جوانب سطحی و معمولی آن رانیز کشف کنیم. ممکن است ارزش‌ها مقدار بسیار اندکی از فرهنگ مشهود سازمان‌ها را دربر داشته باشند، ولی این ارزش‌ها به شیوه‌ای نامشهود وارد می‌شوند، و می‌توانند نقشی حیاتی و سرنوشت‌ساز در شکست تمامی تلاش‌های به عمل آمده در تغییر فرهنگی ایفاد کنند.
- اگرچه مرسوم نیست که حسابداران به مثابه‌ی «سازندگان واقعیت» تلقی شوند که تأثیر قاطعانه‌ای روی فرهنگ یک سازمان می‌کنند، اما این موضوع به صورتی دقیق همان نقشی است که آنها ایفا می‌کنند. آنها می‌توانند واقعیت یک سازمان را به گونه‌ای شکل دهند که افراد را متقاعد سازند تا در تعیین شیوه‌ای راه‌اندازی سازمان، به لنز تفسیری «عملکرد مالی» اولویت داده شود.
- سازمان‌ها همچنان که به ایده‌ها و بینش‌های خود جامه‌ی عمل می‌پوشانند، در آخر، همان چیزی می‌شوند که می‌اندیشند و بیان می‌کنند.
- همانطوری که با نگاهی به فرایند ساخت واقعیت به روابط روزمره‌ی میان افراد در یک سازمان نگاه می‌کنیم درمی‌یابیم که شکل‌گیری گروه و فرایند رهبر شدن سرانجام وابسته به توانایی خلق احساس مشترکی از واقعیت است.
- نقاط قوت و محدودیت‌های استعاره‌ی فرهنگ:

به نظر می‌رسد که در سازمان‌های رسمی تکنیک‌های تجزیه تحلیل کمی و مقداری، نقش مشابهی با غیب‌گویی جوامع قبيله ای را اجرا می‌کنند. این تکنیک‌ها به منظور پیش‌بینی آینده و تجزیه تحلیل پیامد راهکارهای متفاوت استفاده می‌شوند که به تصمیم‌گیری چهره‌ای عقلانی و معناداری بخشند. البته استفاده از چنین تکنیک‌هایی ریسک‌های موجود را کاهش نمی‌دهد.

- کارکرد چنین تجزیه تحلیل‌هایی این است که اعتبار اقدام را در موقعیت‌هایی افزایش دهد که به نحوی دیگر از طریق حدس و گمانه‌زنی مدیریت می‌شوند.

- سازمان‌های نوین به واسطه‌ی سیستم‌های باوری حفظ می‌شوند که بر اهمیت عقلانیت تأکید دارند و مشروعیت آنها در نظر عامه‌ی مردم به طور معمول به توانایی آنها و نشان دادن عقلانیت، و عینیت آنها در عمل بستگی دارد. اسطوره‌ی عقلانیت به ما کمک می‌کند که الگوهای خاص اقدام را مشروع، مورد اعتماد و بهنجار ببینیم.

- یکی از نقاط قوت مهم استعاره‌ی فرهنگ این است که توجه را به اهمیت و معنای نمادینی که در بسیاری از جنبه‌های زندگی سازمانی وجود دارند.

- دومین نقطه قوت این استعاره این است که نشان می‌دهد سازمان‌ها در نهایت چگونه به سیستم‌های معنایی مشترک و از این رو، به اقدامات و طرح‌های تفسیری اتکار دارند که دائم در حال خلق معنا هستند. تحت حمایت استعاره‌های مکانیکی و ارگانیکی، تأکید اولیه گرایش بر آن دارد تا اهمیت طراحی سازمانی را مد نظر قرار دهد؛ استعاره‌ی فرهنگ به ابزارها و وسایل دیگر آفرینش و شکل دادن فعالیت سازمانی نیز توجه دارد: با تحت تأثیر قرار دادن ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات،

زبان، هنجارها، تشریفات و دیگر شیوه‌های اقدام اجتماعی که در نهایت اقدام سازمان یافته را شکل داده و به آن جهت می‌بخشد.

- فرهنگ شرکتی چیزی نیست که بتوان آن را الزام آور کرده، طراحی کرد یا ساخت.

فرهنگ شرکتی واقعیتی زنده، خودسازماندهی شده و تکامل یافته است که می‌تواند مدام، اما نه به شیوه‌ای قطعی، شکل داده شود. چالش تغییر فرهنگ شرکتی همیشه دشوار است، درک گسترده‌ای از ماهیت این استعاره می‌تواند بینش‌های مهمی در برخورد با این وظیفه ارائه دهد.

- استعاره فرهنگ باعث می‌شود افراد به تأثیر خود بر شیوه‌های انجام کار تن در

دهند و همچنین نشان می‌دهد که این مسئولیت آنها است که در وقت مناسبی تغییر کنند. آنها دیگر نمی‌توانند پشت ساختارها و نقش‌های رسمی خود پنهان شوند و خود را به خاطر داشتن خصوصیات شخصی ناخوشایند ببخشند.

- سومین نقطه قوت اصلی استعاره‌ی فرهنگ این است که ما را تشویق می‌کند تا

روابط موجود بین سازمان و محیطی که از لحاظ اجتماعی نیز آن را ساخته داده را بشناسیم. سازمان‌ها، محیط خود را در میان مجموعه‌ای از تصمیمات تفسیری انتخاب و ساختاردهی می‌کنند که امتداد فرهنگ شرکتی است.

- محیط‌ها توسط مجموعه‌ای از افراد و سازمان‌هایی وضع می‌شوند که هرکدام از

آنها بر اساس تفسیر خود از جهان مقابل اقدام می‌کنند. اخلاق رقابتی محیط‌های رقابتی را به وجود می‌آورد. بینش‌های رکودی، رکود به بار می‌آورد.

- آخرین نقطه قوت استعاره‌ی فرهنگ، کمک به درک ما از تغییر سازمانی است. به

طور سنتی، فرایند تغییر به صورت مساله‌ای ناشی از تغییر تکنولوژی‌ها، ساختارها

و توانایی‌ها و انگیزش کارکنان مفهوم‌سازی شده است. اگرچه چنین مفهوم‌سازی تا اندازه‌ای درست است، تغییر اثربخش، به تغییرات در پنداشته‌ها و ارزش‌هایی نیز بستگی دارد که در صدد هستند تا اقدام را جهت دهند. بدون وجود این حمایت، احتمال ندارد که تغییرات دیگری تأثیر مطلوبی به دنبال داشته باشند.

- تغییرات اثربخشی سازمانی همیشه مستلزم تغییرات فرهنگی هستند.
- بینش‌های ایجاد شده به واسطه‌ی استعاره‌ی فرهنگ، بسیاری از مدیران و نظریه‌پردازان مدیریت را تشویق به یافتن راه‌هایی برای مدیریت فرهنگ شرکتی می‌کند.
- منتقدین احساس می‌کنند که چنین روندی گرایش بالقوه خطرناکی است، و این روند هنر دیریت را به فرایند کنترل ایدئولوژیک یا چیزی که بعضی اوقات به نام «مهندسی ارزش‌ها» توصیف شده است، سوق می‌دهد.
- فرهنگ، خودسازمان دهنده و همیشه رو به تکامل است. اگر چه در زمان معینی فرهنگ می‌تواند به صورتی برخوردار از یک الگوی قابل تمایز (برای مثال، انعکاس اخلاق رقابتی یا همکاری)، دیده شود. این الگو گرایش بر آن دارد که انتزاعی‌سازی تصویر فوری باشد که از بیرون بر فرهنگ تحمیل شده است. این امر الگویی است که به مشاهده‌گر کمک می‌کند تا چیزی که در فرهنگ اتفاق می‌افتد را درک کنند اما، این امر مترادف با تجربه در خود فرهنگ نیست.
- بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت، فرهنگ را به منزله‌ی پدیده‌ای می‌نگرند که دارای ویژگی‌های به وضوح تعریف شده‌ای است. این نوعی طرز تلقی مکانیکی است که

زیربنای بسیاری از چشم‌اندازهایی قرار می‌گیرد که از مدیریت فرهنگ جانبداری می‌کنند. اما فرهنگ بیشتر هولوگرافیک است تا مکانیکی.

- فرهنگ چیزی نیست که بر روی مقیاسی بتواند اندازه‌گیری شود؛ زیرا شکلی از تجربه‌ی زیستی است. مدیران می‌توانند بر آن تجزیه از رهگذر آگاهی از پیامدهای سمبلیک و نمادین اقدامات خود و با تلاش در جهت پروراندن ارزش‌های خواسته شده تأثیر بگذارند. اما هرگز نمی‌توانند فرهنگ را به این معنا کنترل کنند. اشاعه‌ی هولوگرافیک فرهنگ به این معنی است که فرهنگ در فعالیت به شیوه‌ای شایع است که پذیرای کنترل مستقیم توسط گروه واحدی از افراد نیست.

فصل ششم

- سازمان‌ها در ذات خود سیاسی هستند، به این معنا که باید شیوه‌هایی برای ایجاد نظم و جهت‌دهی میان افرادی پیدا کنند که دارای منافع هستند که به طور بالقوه متفاوت و متعارض هستند، می‌توان مطالب بسیاری درباره‌ی مشکلات و مشروعیت مدیریت در مقام فرایند حکومت و نیز درباره‌ی رابطه‌ی موجود بین سازمان و جامعه آموخت.
- ایده‌ی سیاست به معنای اصلی خود، از این نگرش سرچشمه می‌گیرد که جایی که منافع، واگرا هستند، جامعه باید وسیله‌ای فراهم آورد که به افراد اجازه دهد تا تفاوت‌های خود را از طریق مشورت و مذاکره با هم تطبیق و آشتی داده و همگرا سازند.
- با تلاش جهت درک سازمان‌ها به منزله‌ی سیستم‌های حکومت و با تلاش برای روشن شدن سیاست مشروح حیات سازمانی، می‌توانیم خصوصیات و ویژگی‌های مهم سازمانی که اغلب سرپوش گذاشته شده یا نادیده گرفته شده‌اند را درک کنیم.
- سازمان‌ها به مثابه‌ی سیستم‌های حکومت:
بسیاری از سازمان‌ها توسط مدیران اقتدارگرایی حکومت می‌شوند که در نتیجه‌ی خصوصیات شخصی خود، پیوندهای خانوادگی و یا مهارت در تأثیرگذاری و کسب وجهه در درون سازمان به قدرت جالب توجهی دست یافته‌اند.
در عمل پیدا کردن سازمانی که به صورتی کامل استبدادی و اتوکراتیک باشد نادر است، بسیاری از سازمان‌ها، گرایش‌ها و خصوصیات اتوکراتیک قوی و مستحکمی دارند.

زمانی که واژه‌هایی مانند اتوکراسی (خودسالاری) و دموکراسی (مردم‌سالاری) را به منظور توصیف ماهیت یک سازمان فرامی‌خوانیم، به صورت ضمنی مشابهت‌هایی را بین سازمان‌ها و سیستم‌های سیاسی درک می‌کنیم.

همین کار را هنگامی انجام می‌دهیم که درباره‌ی سازمان‌ها به منزله‌ی بوروکراسی‌ها یا تکنوکراسی‌ها صحبت می‌کنیم؛ زیرا در هر مورد، سازمان را بر حسب سبک ویژه‌ای از فرمانروایی سیاسی مشخص می‌کنیم.

- در سازمان‌های تکنوکراتیک، قدرت و پاسخگویی به صورتی مستقیم به دانش و تخصصی فنی فرد مربوط است. در حالی که در اتوکراسی‌ها و بوروکراسی‌ها، الگوی قدرت و اقتدار به صورتی کامل ثابت و به وضوح تعریف شده است.

- موارد زیر در زمره‌ی متداول‌ترین انواع فرمانروایی سیاسی هستند در سازمان‌ها مشاهده می‌شوند:

دیکتاتوری: حاکمیت مطلق که در آنجا قدرت در دست یک فرد یا گروه کوچک است و از طریق کنترل حیاتی، حقوق، دارایی یا مالکیت، سنت، کاریزما (فرد) و دیگر ادعاهای مربوط به امتیازات شخصی پشتیبانی می‌شود.

بوروکراسی، فرمانروایی از طریق فرامین مکتوب اعمال می‌شود که پایه‌ای برای نوع عقلانی-قانونی اقتدار، یا «فرمانروایی قانون» می‌دهد.

تکنوکراسی: فرمانروایی از طریق استفاده از دانش، قدرت تخصص و توانایی حل مشکلات مربوط اعمال می‌شود.

عزم مشترک: شکلی از فرمانروایی که در آن جناح‌های مخالف موجود در مدیریت مشترک منافع متقابل به همدیگر می‌پیوندند.

دموکراسی نمایندگی: فرمانروایی که از طریق انتخاب مقامات اعمال می‌شود و به آنها اختیار داده می‌شود که از جانب انتخاب کنندگان اقدام کنند.

دموکراسی مستقیم: سیستمی که در آن همگی حق مساوی برای فرمانروایی دارند و در تمامی تصمیمات درگیر می‌شوند.

- سیستم عزم مشترک صنعتی که بعد از جنگ جهانی دوم در آلمان غربی و دیگر کشورهای اروپایی توسعه پیدا کرد، به صورتی صریح جهت مشروع ساختن نوعی از فرمانروایی که بتواند از یک طرف توسط مالکان سرمایه، و از طرف دیگر توسط کارمندان، آینده‌ی سازمان‌های خود را با تسهیم قدرت و تصمیم‌گیری به صورتی مشترک تعیین می‌کنند.

- اگرچه چنین پیشرفت‌هایی، حقوق کارگر به مشارکت در مدیریت یک موسسه را به رسمیت می‌شناسد، اما همیشه توسط آنهایی که در جنبش کارگری حضور دارند از روی میل و علاقه مورد استقبال واقع نشده است. دلیل این امر در اصل سیاسی دیگری دیده می‌شود: این اصل که در سیستم‌های حکومتی سالم، اصحاب قدرت باید تحت کنترل برخی از اشکال مخالفت و اپوزیسیون قرار گرفته شوند. بنابراین بسیاری از طرفداران حقوق کارگری، پیشنهاد می‌کنند که منافع کارمندان می‌تواند به بهترین شکلی از طریق انجمن‌هایی اتحادیه‌های کارگری یا هیئت‌های حرفه‌ای حفاظت شود که یک نقش مخالفت‌آمیزی را بدین منظور می‌پذیرند تا خط مشی را بدون تملیک آن شکل دهند.

- مشکل «یکپارچگی» اغلب با تغییراتی در سازمان همراه است که از مشارکت فزون‌یافته‌ی کارمند در تصمیم‌گیری حمایت می‌کند. ترس بسیاری از مخالفان چنین

تغییراتی این است که به کارمندان اجازه داده می‌شود تا حقوق دموکراتیک خود را تصمیماتی که دارای اهمیت ناچیزی است اعمال کنند در حالی که از تصمیمات عمده کنار زده می‌شوند.

- حامیان دموکراسی صنعتی پیشنهاد می‌کنند که مشارکت کافی نیست و سازمان‌ها باید به سوی سیک‌های مدیریت مبتنی بر اشکال توسعه یافته‌ی کنترل و هدایت از طرف کارگران حرکت کنند.

- خواه راجع به مدیریت کمپانی فورد موتور تحت حاکمیت عضوی از خاندان فورد بحث کنیم یا راجع به مدیریت یک تعاونی تحت کنترل کارگر، واضح است که انتخاب سازمانی همیشه دلالت بر یک انتخاب سیاسی است.

- سازمان‌ها به مثابه‌ی سیستم‌هایی متشکل از فعالیت سیاسی:

تجزیه تحلیل سازمان از دیدگاه حکومت تطبیقی می‌تواند درک ما از سازمان‌ها را در چشم‌انداز تازه‌ای قرار دهد.

سیاست بر مبنایی مستمر، و اغلب به شیوه‌ای رخ می‌دهد که برای همه به غیر از آنهایی که به صورت مستقیمی درگیر آن هستند نامشهود است.

سیاست سازمانی هنگامی ظهور می‌کند که افراد به صورتی متفاوت فکر کنند و بخواهند به صورتی متفاوت اقدام کنند. این گوناگونی، تنش را به وجود می‌آورد که باید از رهگذر ابزارهای سیاسی حل و فصل شود.

- تجزیه تحلیل منافع:

هنگام صحبت راجع به «منافع» از گرایش‌ها و زمینه‌هایی صحبت می‌کنیم که حاوی اهداف، ارزش‌ها، تمایلات، انتظارات و جهت‌گیری‌ها و تمایلات دیگری است که یک فرد را بر آن وامی‌دارد تا به شیوه‌ای غیر از شیوه‌های دیگری دست به اقدام بزند.

شیوه‌ای که ارتباط خاصی برای درک سیاست سازمانی دارد، انگاشتن منافع بر حسب سه قلمروی مرتبط به همدیگر است که با وظیفه‌ی سازمانی، مسیر شغلی و زندگی شخصی ارتباط دارد. منافع وظیفه‌ای و کاری مربوط به کاری است که یک شخص مجبور به انجام آن است.

کارمندان، تمایلات و بینش‌هایی را راجع به این موضوع که آینده‌ی آنها ممکن است چه چیزی را با خود به ارمغان آورد، با خود وارد محیط کاری می‌کنند و پایه‌ای برای منافع مسیر شغلی ارائه می‌دهد که ممکن است مستقل از شغلی باشد که انجام می‌شود. آنها همچنین شخصیت‌ها، نگرش‌های خصوصی، ارزش‌ها، ترجیحات، باورها و مجموعه‌ای از تعهدات را از بیرون از محل کار با خود وارد می‌کنند و به این منافع خارج از محل کار اجازه می‌دهند عوامل مربوط به شغل و مسیر شغلی را تحت تأثیر قرار دهد.

در بعضی موقعیت‌ها، هر سه حوزه امکان دارد با همدیگر منطبق باشند؛ امکان دارد در برخی دیگر از موقعیت‌ها، این منافع مختلف هیچ گونه ارتباطی با همدیگر نداشته باشند.

- این شیوه‌ی درک انواع متفاوت منافع، ابزاری برای رمزگشایی برنامه‌های شخصی کاری را به ما ارائه می‌دهد که زیربنای اقدامات و فعالیت‌های خاصی است.

با دنبال کردن ساده‌ی تمایلات شخصی یک فرد، نمایشنامه‌ی زندگی سازمانی به واسطه‌ی متون نمایشنامه‌ی سیاسی شکل می‌گیرد.

- تنوع منافعی که ارسطو در دولت شهر یونانی مشاهده کرد در هر سازمانی هویدا است و می‌تواند با پیگیری این موضوع تجزیه تحلیل شود که این ایده‌ها و اقدامات افراد چگونه با همدیگر تلافی می‌کنند یا با همدیگر روی می‌دهند.
- در مقابل این نگرش که سازمان‌ها موسسات عقلایی یکپارچه و منسجمی هستند که هدف مشترک را دنبال می‌کنند، استعاره‌ی سیاسی ما را ترغیب به نگرستن به سازمان‌ها به مثابه‌ی شبکه‌های لرزان و آزاد متشکل از افرادی می‌کند که دارای منافع متفاوتی هستند.
- در محیط‌های اداری دیده می‌شود که کارکنان، برداشت‌ها و جداول زمان‌بندی را به شیوه‌ای مدیریت می‌کنند که آن‌ها را مشغول‌تر و مولدتر نسبت به آنچه به واقع هستند نشان دهد. همچنین، در تهیه و تنظیم بودجه و دیگر جلسات تصمیم‌گیری، مدیران اغلب سعی می‌کنند که مافوقان خود را با شاخ و برگ دادن به برآوردهای خود گول بزنند تا منابع و بودجه بیشتری کسب کنند.
- سیاسی‌کاری در روابط افقی موجود بین واحدهای متخصص و در درون گروه‌های چندرشته‌ای نیز پوشیده و مکنون است. افراد به شناسایی مسئولیت‌ها و اهدافی که مرتبط با نقش خاص، گروه کاری، حوزه، یا تیم پروژه‌ای است، به شیوه‌ای مبادرت می‌کنند که اغلب آنها را بر آن وامی‌دارد به دستیابی به این مسئولیت‌ها و اهداف فراتر از دستیابی به اهداف گسترده‌تر سازمانی ارزش قائل شوند. حتی هنگامی که افراد، اهمیت کار کردن با همدیگر با تشخیص می‌دهند، ماهیت هر گونه شغل معینی اغلب عناصر مغایر و متناقضی را با هم ترکیب می‌کند که انواع مختلف تعارض نقش را ایجاد می‌کند. برای مثال، تعاملات سیاسی کارانه‌ای که اغلب بین کارکنان تولید و بازاریابی یا بین حسابداران و کاربران خدمات مالی دیده می‌شود تا اندازه‌ای

وابسته به این حقیقت است که از آنها خواسته می‌شود تا در فعالیت‌هایی درگیر شوند که برخورد منفی با همدیگر داشته باشند.

- بسیاری از تعارضات سازمانی اغلب در نگرش‌ها، کلیشه‌سازی‌ها، ارزش‌ها، باورها، مراسم و دیگر جوانب فرهنگ‌سازی نهادینه می‌شوند.

- کندوکاو در قدرت:

قدرت وسیله‌ای است که در نهایت از رهگذر آن تعارض موجود در منافع حل و فصل می‌شوند.

بعضی افراد، به قدرت به منزله‌ی منبع می‌نگرند، برخی دیگر آن را به منزله‌ی رابطه‌ی اجتماعی می‌نگرند که به وسیله‌ی برخی از انواع وابستگی مشخص می‌شود.

- رابرت دال پیشنهاد می‌کند که قدرت، توانایی مجبور ساختن شخص به انجام کاری را دربر دارد که او در غیر این صورت چنین کاری را انجام نخواهد داد.

- اقتدار رسمی:

اولین و بارزترین منبع قدرت در یک سازمان، اقتدار رسمی است، شکلی از قدرت مشروع که توسط افرادی که یک فرد با آنها تعامل دارد مورد احترام و به رسمیت شناخته می‌شود.

ماکس وبر، مطرح کرده است، مشروعیت شکلی از تأیید اجتماعی است که برای تثبیت روابط قدرت ضروری است.

- از لحاظ تاریخی، اقتدار و اختیار مشروع به واسطه‌ی یک یا بیش از سه مشخصه پیریزی می‌شود: کاریزما (فرّه)، سنت، فرمانروایی قانون.

- موارد زیر از میان منابع قدرت، مهمترین هستند:

۱- اختیار و اقتدار رسمی

۲- کنترل منابع کمیاب

۳- استفاده از ساختار سازمانی، قوانین و مقررات

۴- کنترل فرایندهای تصمیم‌گیری

۵- کنترل دانش و اطلاعات

۶- کنترل مرزها

۷- توانایی رویارویی با عدم اطمینان

۸- کنترل تکنولوژی

۹- اتحادهای بین فردی، شبکه‌ها و کنترل «سازمان غیررسمی»

۱۰- کنترل سازمان‌های رقیب

۱۱- نمادگرایی و مدیریت معنا

۱۲- جنسیت و مدیریت روابط جنسیت

۱۳- عوامل ساختاری که مرحله‌ی

۱۴- قدرتی که یک شخص به طور خاص از آن برخوردار است.

- اقتدار و اختیار کاریزماتیک، هنگامی رخ می‌دهد که افراد به ویژگی‌های خاص یک

شخص احترام می‌گذارند.

- اقتدار و اختیار سنتی هنگامی رخ می‌دهد که افراد به عرف و شیوه‌های اقدام گذشته

احترام می‌گذارند و اقتدار را به افرادی محول می‌کنند که این ارزش‌های سنتی را

نمادین و مجسم می‌کنند.

- اقتدار و اختیار بوروکراتیک یا عقلایی- قانونی هنگامی رخ می‌دهد که افراد اصرار

دارند که اعمال قدرت به کاربرد درست قوانین و رویه‌های رسمی وابسته است.

امکان دارد هر کدام از این سه نوع اقتدار رسمی در سازمان‌های نوین یافت شوند.

واضح‌ترین نوع اقتدار رسمی در اکثر سازمان‌ها، اقتدار بوروکراتیک است و به طور معمول با پستی که یک شخص دارد مرتبط است.

- زمانی که اقتدار از طریق موافقت و رضایت افرادی که مشمول الگوی دستور و فرمان هستند به قدرت تبدیل می‌شود، این ساختار اقتدار، ساختار قدرت نیز محسوب می‌شود.

- کنترل منابع کمیاب:

هنگامی که درباره‌ی قدرتی که با منابع مرتبط است صحبت می‌کنیم، به صورتی معمول توجه بر نقش پول معطوف می‌شود؛ زیرا از بین تمامی منابع، پول نقدترین منابع است و به طور معمول می‌تواند به دیگر منابع تبدیل شود.

بنابراین، جای هیچ گونه تعجبی ندارد که سیاست سازمانی فرایند بودجه‌بندی و کنترل و تخصیص منابع مالی را تا این اندازه فرا می‌گیرد. همانطوری که جفری ففر از دانشگاه استنفورد پیشنهاد کرده است، استفاده از چنین قدرتی، به صورتی حیاتی و سرنوشت‌ساز به توانایی شخص در کنترل به کارگیری مصلحت‌آمیز وجوه سرمایه ارتباط دارد.

از این رو، اگر یک مدیر بتواند دسترسی به منابع غیرتخصیصی داشته باشد که به شیوه‌ی مصلحت‌آمیز مورد استفاده واقع شوند، می‌تواند تأثیر عمده‌ای بر توسعه‌ی آتی سازمانی داشته باشد و در عین حال تعهداتی را از آنهایی کسب کند که از این وجوه سرمایه سود می‌برند.

- اصولی که راجع به استفاده از قدرت مالی، مورد بحث قرار داده‌ایم برای انواع دیگری از منابع قدرت نیز به کار می‌روند. نکته‌ی مهم این است که قدرت، وابسته به

کنترل منابعی است که سازمان به خاطر عملیات جاری یا به خاطر ایجاد ابتکارات جدید به آنها وابسته است.

- همچنین، قدرت یک فرد می‌تواند با کاهش وابستگی به دیگران افزایش یابد.
- استفاده از ساختار سازمانی، قوانین، مقررات و رویه‌ها:
ساختار سازمانی، قوانین، مقررات و رویه‌ها در بسیاری از موقعیت‌ها، به منزله‌ی محصولات و بازتاب‌های کشمکش و منازعه برای کنترل سیاسی تلقی می‌شوند.
- ساختار سازمانی اغلب به منزله‌ی یک ابزار سیاسی مورد استفاده واقع می‌شود.
- تنش‌هایی که فرایند طراحی و بازطراحی سازمانی را فرا می‌گیرند، بیشن‌های بسیاری در مورد ساختارهای قدرت سازمانی ارائه می‌دهند. افراد و حوزه‌ها اغلب به شرح مشاغل منسوخ شده می‌چسبند و در برابر تغییر مقاومت می‌کنند زیرا قدرت و جایگاه در درون این سازمان با نظام قدیمی به صورت تنگاتنگی گره می‌خورد. یا آنها از جوانب کلیدی ساختار سازمانی برای اهداف خاص خود استفاده می‌کنند.
- اگرچه امکان دارد منظور رسمی قوانین حمایت از کارمندا، مشتریان یا در کل، عموم مردم باشد، به منظور حمایت از پدیدآوردندگان خود نیز موجودیت پیدا می‌کنند.
- قوانین و مقررات اغلب به سبکی پیشتازانه یا واپسگرایانه به عنوان بخشی از بازی قدرت، ایجاد مستند و مورد استفاده واقع می‌شوند. تمامی مقررات بوروکراتیک، معیارهای تصمیم‌گیری، طرح‌ها و جداول زمان‌بندی، الزامات و ارتقا و ارزیابی مشاغل و دیگر قوانینی که کارکرد سازمانی را هدایت می‌کنند، قدرت بالقوه‌ای هم به کنترل‌کنندگان و هم به کنترل‌شوندگان اعطا می‌کنند.

- کنترل فرایندهای تصمیم:

توانایی تأثیرگذاری بر پیامدهای فرایندهای تصمیم‌گیری، منبع شناخته شده‌ای از قدرت است که در آثار نظریه‌ی سازمان توجه شایانی را به خود جلب کرده است. به منظور بحث راجع به انواع قدرتی ه در اینجا استفاده می‌شود، مفید است که بین کنترل سه عنصر وابسته به هم تمایز قائل شویم: گزاره‌های تصمیم، فرایندهای تصمیم و اهداف تصمیم. با تأثیرگذاری بر گزاره‌های تصمیم، یک فرد می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری- جلوگیری از اتخاذ تصمیم‌های حیاتی و سرنوشت‌ساز و تقویت تصمیماتی که به واقع یک فرد بر آن تمایل دارد- را کنترل کند.

- ادراکات ما از مشکلات و موضوعات بحث برانگیز اغلب به منزله‌ی قید و بندهای ذهنی عمل می‌کنند که ما را از دیدن شیوه‌های دیگر تدوین و صورت‌بندی چالش‌های اساسی و یافتن راهکارهای جایگزین باز می‌دارند. بسیاری از این کنترل‌های نامعلوم و نامشخص، کنترل‌های «فرهنگی» تلقی می‌شوند؛ کنترل فرایندهای تصمیم‌گیری به طور معمول مشهودتر از کنترل گزاره‌های تصمیم‌گیری است.

- قوانین اساسی برای هدایت تصمیم‌گیری، متغیرهای مهمی هستند که اعضای سازمان می‌توانند در آنها دخل و تصرف کرده و از این طریق در برگرداندن ورق به نفع خود یا بر ضد اقدام مقرر، استفاده کنند.

شیوه‌ی نهایی کنترل تصمیم‌گیری، تأثیرگذاری بر موضوعات بحث برانگیز و اهداف مورد توجه و معیارهای ارزیابی کننده‌ی به کار گرفته شده می‌باشد.

- کنترل دانش و اطلاعات:

بسیاری از سیاستمداران ماهر و چیره‌دست سازمانی با کنترل جریان‌های اطلاعات و دانشی که در دسترسی افراد مختلف قرار می‌گیرد که بدان وسیله بر ادراک افراد موقعیت‌ها و بدین صورت بر شیوه‌هایی که آنها در ارتباط با آن موقعیت‌ها عمل کنند، تأثیر گذاشته، این حکم را بر پایه‌ای مستمر عملی می‌سازند. این سیاستمداران اغلب در مقام «دربانی» شناخته می‌شوند که مجاری ارتباطات را باز و بسته می‌کنند، دانش را مطابق با منافع خود پالایش، خلاصه، تجزیه تحلیل و در نهایت شکل می‌دهند.

بسیاری از موضوعات داغ و بحث برانگیزی که مربوط به مزایا و مشکلات ریزپردازشگری است به مسئله‌ی قدرت بستگی دارد.

- دانش و اطلاعات علاوه بر شکل دادن به تعاریف واقعیت‌های سازمانی یا اعمال کنترل، می‌توانند جهت درهم یافتن الگوهای وابستگی استفاده شوند.

- جنبه‌ی نهایی قدرت تخصص مربوط به استفاده از دانش و مهارت به منزله‌ی ابزاری جهت مشروعیت بخشیدن به آن چیزی است که فرد دوست دارد انجام دهد.

- کنترل مرزها:

انگاره‌ی مرز برای اشاره به هم‌کنشگری و ارتباط موجود بین عناصر مختلف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اکثر افراد در تمامی سطوح یک سازمان در پست‌های رهبری می‌توانند در این نوع مدیریت مرز دخالت داشته باشند تا به بسط قدرت خود کمک کنند.

مدیریت مرز می‌تواند کمک کند تا یک واحد با جهان بیرون یکپارچه شود، یا می‌تواند جهت انزوای آن واحد به گونه‌ای مورد استفاده واقع شود که خود واحد به شیوه‌ای خودگردان اقدام کند.

- مدیریت مرز اغلب شیوه‌هایی را نشان می‌دهد که در آن یک واحد می‌تواند منابع مورد نیاز برای ایجاد خودگردانی را به دست آورده و به استراتژی‌هایی اشاره می‌کند که می‌تواند برای دور کردن تهدیدهای خودگردانی استفاده شود.

- توانایی انطباق با عدم اطمینان:

توانایی مقابله با این عدم اطمینان‌ها به اشخاص، گروه یا واحد فرعی، قدرت چشمگیری در یک سازمان به عنوان یک کل اعطا می‌کند.

عدم اطمینان دارای دو نوع است اول عدم اطمینان‌های محیطی (برای مثال، درباره‌ی بازارها، منابع مواد خام یا امور مالی) می‌توانند فرصت‌های بسیاری برای افراد ایجاد کنند که در ارتباط با آنها هستند. دوم عدم اطمینان‌های عملیاتی در درون سازمان (برای مثال، از کار افتادگی ماشین‌آلات حیاتی مورد استفاده در تولید کارخانه یا پردازش داده‌ها) می‌توانند به متخصصان عیب‌یابی، کارکنان نگهداری یا دیگر افرادی کمک کنند که به واسطه‌ی توانایی خود در تعمیر و تثبیت عملیات بهنجار، از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای کسب قدرت و جایگاه برخوردار هستند.

- وجود عدم اطمینان و توانایی انطباق با عدم اطمینان، اغلب دلایلی هستند که تشریح می‌کنند چرا و چه موقع انواع دیگر قدرت در شکل دادن به امور سازمانی چنان حیاتی و سرنوشت‌ساز می‌شوند.

- کنترل تکنولوژی:

از همان ابتدای تاریخ، تکنولوژی به منزله‌ی ابزاری برای قدرت به کار رفته است. نوع تکنولوژی به کار رفته، بر الگوهای وابستگی متقابل در درون سازمان و به همین صورت بر روابط قدرت موجود بین اشخاص و حوزه‌های متفاوت تأثیر می‌گذارد.

تلاش‌های صورت گرفته برای تغییر تکنولوژی اغلب تعارضات عمده‌ای بین مدیران و کارمندان و بین گروه‌های مختلف درون یک سازمان به وجود می‌آورد، زیرا معرفی تکنولوژی جدید می‌تواند معادل قدرت را تغییر دهد.

- یک کارمند به منظور کار با یک ماشین یا یک سیستم کاری خاص، پیچ و تاب‌های عملیات خود را به شیوه‌ای یاد می‌گیرد که اغلب به آن شخص قدرت چشمگیری ببخشد.

- اتحادهای بین شخصی، شبکه‌ها و کنترل «سازمان غیررسمی»:

دوستانی که در پست‌های قدرت و نفوذ هستند، حامیان، رایزنان خردمند، وابستگی‌های قومی یا فرهنگی، ائتلافاتی از افرادی که آماده‌ی حمایت تجاری هستند و جانبداری‌ها برای پیشبرد اهداف شخصی و شبکه‌های غیررسمی برای تماس با مقامات، پی بردن به نظرات دیگران و حتی صرف گپ زدن، همگی برای افراد که درگیر آن هستند منبع قدرتی را ارائه می‌کنند.

ائتلاف‌آفرینان موفق متوجه هستند که رواج ائتلاف‌آفرینی یکی از وابستگی‌ها و مبادله‌های متقابل است.

گاهی اوقات اتحادها و شبکه‌ها از طریق انواع مختلفی از مبادلات نهادینه شده مانند جلسات گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای شکل می‌گیرند و در نهایت امکان دارد خود نیز به اشکال ماندگاری مانند تیم‌های پروژه، هیئت‌های مشاوره‌ای، سرمایه‌گذاری‌های مشترک یا سازمان‌های کارتل گونه‌ای، نهادینه شوند.

- یک نوع دیگر سازمان غیررسمی هنگامی به وجود می‌آید که عضوی از یک سازمان، وابستگی روان‌شناختی و احساسی را به دیگران توسعه می‌دهد. این نوع

سازمان به خصوص هنگامی جالب توجه می‌شود که طرف وابسته، قدرت

چشمگیری را از منابع دیگر به دست می‌آورد.

- کنترل سازمان‌های مخالف (ضدسازمان‌ها):

مسیر دیگر قدرت در سازمان‌ها وابسته تأسیس و کنترل چیزی است که می‌تواند «ضدسازمان‌ها» نامیده شود. واضح‌ترین این ضدسازمان‌ها، اتحادیه‌های کارگری هستند.

اتحادیه‌ها به عنوان یک عامل پیشگیری بر مدیریت در صنایعی توسعه می‌یابند که در آنجا میزان بالایی از تراکم و تمرکز صنعتی وجود دارد، دولت و دیگر کارگزاری‌های تنظیم‌کننده به عنوان یک عامل پیشگیری بر سوءاستفاده از قدرت انحصاری توسعه می‌یابند؛ و تراکم و تمرکز تولید اغلب با توسعه‌ی سازمان‌های بزرگ در زمینه‌ی توزیع، متعادل می‌شود.

یک شخص با پیوستن و کار کردن برای اتحادیه‌ی کارگری، انجمن مصرف‌کنندگان، جنبش اجتماعی، گروه تعاونی یا نفوذ- یا با اعمال حقوق شهروندان و تحت فشار قرار دادن رسانه‌ها، نماینده‌ی سیاسی خود یا کارگزار دولتی- ابزاری برای متعادل کردن روابط قدرت در دست دارد.

این اصل قدرت خنثی‌سازی اغلب توس رهبران مجتمع‌های بزرگ نیز به کار برده می‌شود، رهبرانی که به واقع به شکلی شطرنج‌گونه با محیط خود بازی می‌کنند، و سازمان‌ها را به منزله‌ی سربازان شرکت خرید و فروش می‌کنند.

- سمبولیسم (نمادگرایی) و مدیریت معنا:

منبع مهم دیگر قدرت در سازمان‌ها وابسته به توانایی یک شخص جهت ترغیب دیگران به وضع واقعیاتی است تا منافی را به پیش ببرد که آرزو دارد بدانها دست یابند. رهبری، در نهایت توانایی تعریف واقعیت دیگران را دربر دارد. در حالی که رهبر اقتدارگرا سعی می‌کند

- یک واقعیت را به زیردستان خود «بفروشد»، «بگوید» یا تحمیل کند، رهبرانی که دموکراتیک‌تر هستند، اجازه می‌دهند تعاریف موقعیت از نگرش‌های دیگران برخیزد.
- ما بر سه جنبه‌ی مرتبط با مدیریت نمادین تمرکز خواهیم کرد: استفاده از تصویرسازی ذهنی، استفاده از تئاتر و استفاده از رادمدردی.
- بسیاری از اعضای سازمانی مشتاقانه نسبت به شیوه‌ای که در آن تئاتر- شامل وضع ظاهر فیزیکی، سیما و سبک‌های رفتاری- می‌تواند به قدرت آنها اضافه شود نیز آگاه هستند.
- موقعیت‌ها اغلب رساتر از کلمات هستند و کار بیشتری انجام می‌دهند تا روابط قدرت موجود در درون یک سازمان را ابراز و بازتولید کنند.
 - حیرت‌آور است که چگونه می‌توانید قدرت را با دو دقیقه دیر کردن نشان دهید زیرا این جلسه‌ی بسیار مهم به حضور شما بستگی دارد و یا اینکه چگونه دیده شدن در موقعیت‌های معینی می‌تواند جایگاه شما را بالا ببرد.
 - افراد آگاه به این نکته که نمادگرایی چگونه می‌تواند قدرت را بالا ببرد اغلب برای به نمایش درآوردن کار خود وقت بسیاری صرف می‌کنند و از «مدیریت برداشت‌آفرینی یا تسخیر احساسات» بدین منظور استفاده می‌کنند تا بر سیستم‌های معنایی که آنها و فعالیت‌های آنها را فرا می‌گیرد، تأثیر بگذارند.
 - بازیگران بازی سازمانی اغلب به منظور درک سازمان‌ها- با توجه به پاداش‌های موفقیت، جایگاه، قدرت و نفوذ خود- در قالب یک بازی که باید بر طبق مجموعه‌هایی از قوانین نانوشته بازی شود، تأثیر چشمگیری بر ساختار روابط قدرت دارند.
 - جنسیت و مدیریت روابط جنسیت:

سازمان‌ها اغلب، ساختارهای فرصت و بازارهای شغلی را به شیوه‌هایی بخش‌بندی می‌کنند که مردن را قادر کند به آسانی و بیش از زنان به پست‌های صاحب پرستیژ (وجهه) و قدرت سازمانی دست یابند. گاهی این امر اثر «سقف شیشه‌ای» نامیده می‌شود.

سازمان‌ها سیستم‌های عقلانی، تحلیلی، استراتژیک، تصمیم‌مدار، جدی و تهاجمی در نظر گرفته می‌شوند که این صفات و خصوصیات جزو صفات مردان نیز محسوب می‌شود. زنانی که می‌خواهند در این نوع جهان کار کنند وقتی که سعی می‌کنند این ارزش‌ها را در خود ارتقا دهند، اغلب به صورتی دیده می‌شوند که تصور قالبی سنتی زنانه را شکسته‌اند و در معرض انتقاد قرار می‌گیرند.

- تمامی عوامل شکل‌دهنده‌ی فرهنگ شرکتی برای درک واقعیت‌های جنسیتی ساخته شده در یک سازمان مرتبط هستند.

- گاهی اوقات، مشکلات ایجاد شده چنان چشمگیر هستند که به استراتژی‌های خودآگاهانه و ناخودآگاهانه‌ای برای «مدیریت جنسیت» منجر می‌شوند.

- بعضی از خصیصه‌های معمولی که به طور سنتی با مرد بودن و زن بودن در جامعه‌ی غربی ارتباط دارد عبارتند از:

خصوصیات مردانه خصوصیات زنانه

منطقی شهودی

عقلانی احساسی

تهاجمی مطیع

سودجو (استثمارکننده) همدل

استراتژیک خودانگیز

مستقل پرورش دهنده

رقابتی همکاری آفرین

«یک رهبر و تصمیم گیرنده» «یک پشتیبان و پیروی وفادار»

اکنون این تصورات قالبی تحت تأثیر «انقلاب جنسیتی» در حال تغییر مستمر و در حال گذر هستند.

- انتقال و جابجایی از اشکال سلسله مراتبی سازمان به اشکال تخت و شبکه‌ای، دگرگونی سیاسی عمده‌ای را ایجاد می‌کند که از آنچه که به طور سنتی به مثابه‌ی سیکه‌های زنانه‌ی مدیریت نگریسته شده است طرفدارای می‌کند. توانایی بافت «شبکه‌های فراگیر و خودشمول»، اجماع‌آفرینی، سامان‌دهی بینش و شهود، و توجه بیشتر به «فرایند» تا «محصول»، همگی بخشی از تعادل در حال انتقال و جابجایی هستند.

- سیاست جنسیتی در وضعیتی سرشار از تغییر مستمر است. قدرت هر شخصی تا اندازه‌ای بر اساس پست او در پردازهی جنسیت شکل می‌گیرد، خواه مردانه باشد، زنانه یا یک جایی بین آن دو.

- بعضی از استراتژی‌های زنانه:

ملکه الیزابت اول: با دستی استوار حاکمیت کنید، اطرافیان خود را تا حد امکان از مردانی فرمان‌برار فراگیر کنید.

بانوی اول: به اعمال قدرت از پشت پرده راضی باش.

زن نامریی: نمودی کم داشته باشید و با پیرامون خود بسازید و درهم آمیزید، به هر شیوه‌ای که می‌توانید اعمال نفوذ کنید.

مادربزرگ: قدرت را از طریق مراقبت و پرستاری یکپارچه کنید.

آزادبخواه: سخت مبارزه کنید. رک باشید و همیشه به طرفدارای از نقش زنان قیام کنید.

آمازون: رهبر زنان باشید. این سبک به ویژه هنگامی موفق است که فرد بتواند با گماشتن

زنانی همفکر در پست‌های تأثیرگذار، ائتلاف قدرتمندی را ایجاد کند.

دلیله: از قدرت‌های فریبندگی برای اقناع چهره‌های کلیدی در سازمان‌های تحت سلطه‌ی مرد

استفاده کنید.

ژاندارک: از قدرت علت و مأموریت مشترک استفاده کنید تا بر این حقیقت چیره شوید که

شما یک زن هستید و به حمایت گسترده‌ی مردانه نیاز دارید.

دختر: چهره‌ی پدرانه پیدا کنید که آماده است به عنوان حامی و رایزن اقدام کند.

- بعضی از استراتژی‌های مردانه:

مبارز: اغلب از این استراتژی جهت گرفتار کردن زنان در نقش‌هایی چون پشتیبانان متعهد

استفاده می‌شود.

پدر: اغلب به منظور کسب حمایت زنان جوان‌تری که در جستجوی رایزن خردمند هستند

استفاده می‌شود.

شاه‌هنری هشتم: از قدرت مطلق برای دستیابی به آنچه که کسی می‌خواهد استفاده کنید،

حامیان زن را بر طبق سودمندی آنها جذب و رها کنید.

جوان عیاش: از جاذبه‌ی جنسی (واقعی و خیالی) استفاده کنید.

شوخ‌طبع: بر اساس انواع مختلفی از «زفتار نمایشی» با این هدف طراحی شده تا زنان دلاور

شرکتی را جذب و متقاعد کند.

پسر کوچک: اغلب به منظور تلاش جهت «دستیابی به شگرد فرد» در موقعیت‌های دشوار، به ویژه در رابطه با همکاران و زیردستان استفاده می‌شود.

دوست خوب: اغلب برای جلب توسعه‌ی مشارکت‌ها از همکاران زن استفاده می‌شود.

خوک میهن‌پرست: اغلب توسط مردانی استفاده می‌شود که به واسطه حضور زنان احساس تهدید می‌کنند یا استفاده از مراسم متعدد مثل «تنزیل رتبه» که در جستجوی تحلیل بردن جایگاه زنان و کمک‌های صورت گرفته از جانب آنها است، مشخص می‌شود.

- عوامل ساختاری که مرحله‌ی اقدام را تعریف می‌کنند:

به طور معمول هر کسی تا حدی یا به واسطه‌ی نیروهای درون سازمان یا به واسطه‌ی الزامات موجود در محیط، احساس محصور شدن و بی‌قدرتی می‌کند. با فرض منابع بی‌شمار و متعدد قدرت که تاکنون مورد بحث واقع شد، چنین نگرش‌هایی به ما یک پارادوکس و تناقضی را عرضه می‌کند. علت این احساس این است که دسترسی به قدرت توسط افراد مختلف آنقدر گسترده و متنوع است که تا حد بسیاری روابط قدرت کمابیش متعادل می‌شوند. در حالی که امکان دارد بعضی از افراد قادر به انباشتن قدرت شخصی قابل توجهی باشند، این امر به واسطه‌ی قدرت دیگران خنثی می‌شود.

- توضیح ممکن دیگر به این ایده وابسته است که تمایز موجود میان تجلیات سطحی و

ساختار عمیق قدرت، حائز اهمیت است. این نگرش پیشنهاد می‌کند در حالی که

ممکن است سازمان و جامعه در هر زمانی متشکیل از انواع مختلفی از بازیگران

سیاسی باشند که به پایگاه‌های قدرت بسیاری متصل هستند، مرحله‌ای که آنها از

رهگذر آن در انواع متعددی از بازی قدرت خاص خود که به واسطه‌ی اقتصاد، نژاد،

روابط طبقاتی و دیگر عوامل ساختاری عمیقی تعریف می‌شوند، درگیر می‌شوند

شکل دهنده‌ی دوران اجتماعی است که در آن زندگی می‌کنند. بدین ترتیب می‌بینیم

که ساختار ما یا منطق زیربنایی چگونه روابط قدرت را پایه‌ریزی می‌کنند.

- قدرتی که شخص هم اکنون دارد:

قدرت مسیری به سوی قدرت است و شخص اغلب می‌تواند از قدرت برای به دست آوردن قدرت بیشتری استفاده کند.

مثلا می‌توان از خصوصیات ظرف عسلی قدرت بهره‌برداری کنیم. وجود قدرت افرادی که می‌خواهند از آن قدرت تغذیه کنند را به خود جذب کرده و آنها را حفظ می‌کند و در واقع برای افزایش قدرت دارنده‌ی قدرت به کار می‌رود.

سرانجام این جنبه‌ی توانمندساز قدرت وجود دارد. وقتی که افراد پیشرفت یا موفقیت را تجربه می‌کنند، اغلب انرژی می‌گیرند تا به پیشرفت و موفقیت بیشتری دست یابند.

یک پیروزی منجر به پیروزی دیگری می‌شود، تجربه‌ی موفقیت یک نیروی دگرگونی‌آفرین است. به واسطه‌ی این نوع تجربه، بسیاری از سازمان‌ها و جوامع به شیوه‌هایی به صورتی کامل غیرمنتظره دگرگون شده‌اند.

- واضح نیست که آیا قدرت باید به منزله‌ی پدیده‌ی میان فردی رفتاری درک شود یا

به منزله‌ی تجلی عوامل ریشه‌ای ساختاری. روشن نیست که آیا افراد در مقام

موجودات خودگردان صاحب قدرت هستند و اعمال قدرت می‌کنند یا حاملان ساده‌ی

روابط قدرتی هستند که محصول نیروهای بنیادی‌تری است.

- مدیریت سازمان‌های تکثرگرا (پلورالیست):

اصطلاح تکثرگرایی در دانش سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا انواع ایده‌آل

دموکراسی‌های لیبرالی را مشخص کند، جایی که گرایش‌های بالقوه اقتدارگرایانه‌ای به

واسطه‌ی برهم‌کنشی آزاد گروه‌های نفوذی تحت کنترل قرار می‌گیرد که در حکومت برای خود سهمی دارند. بینش تکثرگرایی یک نظم مورد مذاکره‌ای است که وحدت در کثرت را به وجود می‌آورد.

- فلسفه‌ی کثرت‌گرایی با چارچوب مرجع ارگانیک قدیمی‌تر و «وحدت‌گرا» در تقابل قرار می‌گیرد.

- نگرش کثرت‌گرا با چارچوب مرجع به اصطلاح «رادیکال» نیز در تقابل قرار دارد که این نگرش جامعه را به صورتی می‌نگرد که متضمن منافع طبقاتی ستیزه‌جویانه‌ای است که با شکاف‌های دیرینه‌ی اجتماعی و سیاسی مشخص می‌شود و به همان اندازه که با اجبار به همدیگر پیوند خورده‌اند به همان اندازه هم با رضایت به همدیگر پیوند خورده‌اند.

نگرش‌های وحدت‌گرا، تکثرگرا و رادیکال سازمان می‌توانند بر حسب واژه‌های زیر مشخص شوند:

رادیکار	کثرت‌گرا	وحدت‌گرا	
بر ماهیت متضاد منافع	بر گوناگونی منافع	بر دستیابی به اهداف	منافع
«طبقاتی» متباین تأکید	افراد و گروه تأکید	عمومی تأکید دارد. این	
دارد این سازمان	دارد. این سازمان به	سازمان به صورتی	
همچون میدان نبردی	صورت ائتلافی آزاد	نگریسته می‌شود که	
نگریسته می‌شود که در	تلقى می‌شود که دارای	زیرسایه‌ی اهاف	
آنجا نیروای رقیب	علاقه‌ی زودگذر به	مشترکی می‌باشد و جهت	

<p>(برای مثال: مدیریت و اتحادیه‌ها) برای دستیابی به هدف‌های بسیار مغایر تلاش می‌کنند.</p>	<p>اهداف رسمی سازمان است.</p>	<p>دستیابی به آنها با شیوه‌ی یک تیم یکپارچه کننده‌ای تلاش می‌کند.</p>	
<p>تعارض سازمانی را به منزله‌ی امری اجتناب‌ناپذیر و جزئی از تعارض طبقاتی وسیع‌تری می‌نگرد که در نهایت کل ساختار جامعه را تغییر می‌دهد. این گونه درک شده که امکان دارد تعارض سرکوب شود و بدین صورت اغلب به جای اینکه به منزله‌ی یک مشخصه‌ی آشکار موجودیت یابد به</p>	<p>تعارض را به منزله‌ی مشخصه‌ی ذاتی و ریشه‌ای امور سازمانی تلقی می‌کنند و جوانب بالقوه مثبت و کارکردی آن را مورد تأکید قرار می‌دهد.</p>	<p>تعارض را همچون پدیده‌ای نادر و گذار تلقی می‌کند که می‌تواند از طریق اقدام مناسب مدیریتی برطرف شود و به طور معمول هر جایی که تعارض مشاهده شود به فعالیت‌های منحرفان و آشوبگران نسبت داده می‌شود.</p>	<p>تعارض</p>

<p>منزله‌ی یک مشخصه‌ی مکنون هم از جانب سازمان و هم از جانب جامعه موجودیت یابد.</p>			
<p>قدرت را به منزله‌ی ویژگی بارز و کلیدی سازمان تلقی می‌کند. اما یک پدیده‌ای که به صورت نابرابری توزیع شده و از تقسیمات طبقاتی بتبعیت می‌کند. روابط قدرت در سازمان‌ها به مثابه‌ی بازتاب‌هایی از روابط قدرت در جامعه نگریسته می‌شود و به صورتی که با فرایندهای وسیع‌تر کنترل اجتماعی (برای</p>	<p>قدرت را به منزله‌ی متغیری حیاتی تلقی می‌کند. قدرت ابزاری است که از رهگذر آن تعارضات منافع کم شده یا حل و فصل می‌شود. به سازمان همچون تکثری متشکل از دارندگان قدرت نگریسته می‌شود که قدرت خود را از منابع چندگانه‌ای کسب می‌کنند.</p>	<p>نقش قدرت در زندگی سازمانی را نادیده می‌گیرد. مفاهیمی همچون اقتدار، رهبری و کنترل به عنوان ابزار و حق انحصاری مدیریت برای هدایت سازمان در دستیابی به منافع عمومی می‌باشد.</p>	<p>قدرت</p>

مثال، کنترل قدرت اقتصادی، سیستم حقوقی و آموزش) ارتباط تنگاتنگی دارد.			
---	--	--	--

خصوصیات وحدت‌گرا اغلب در سازمان‌هایی یافت می‌شود که فرهنگ منسجمی را بر پایه‌ی احترام به حق مدیریت برای مدیریت توسعه داده‌اند. سازمان‌هایی که بین قشرهای متفاوت کارکنان تمایزات نژاد یا طبقاتی شدید وجود دارد. یا در سازمان‌هایی که تاریخچه‌ای از تعارض بین مدیریت و کارگر وجود داشته است، گرایش بر آن دارند تا خصوصیات مدل رادیکال را منعکس سازند. در آنجا که برای کارمندان فضایی جهت به دست آوردن خودگردانی چشمگیر وجود دارد، اغلب گرایش بر آن دارند تا با مدل کثرت‌گرا وفق یابند.

- اگر یک مدیر باور کند که یک تیم را مدیریت می‌کند یا می‌تواند کارمندان را متقاعد کند تا باور کنند که این امر مصداق دارد، امکان دارد که همکاری موزون با توجه به نگرش «همه برای یکی و یکی برای همه» سه تفنگ‌دار به پیش رود. در صورتی که چارچوب مرجع رادیکال، بافت عمده‌ای را برای تفسیر رخدادهای سازمانی ارائه دهد، پس زندگی سازمانی درهم گسیخته‌ی نبرد، به طرز قریب قطعی می‌شود. امکان دارد این ایدئولوژی‌ها ظهور کرده و در نتیجه‌ی شکل دادن به سازمان جهت مطابقت با این تصویر به مثابه‌ی یک ابزار مدیریتی مورد استفاده واقع شوند که به بهترین شکلی با اهداف خاصی تناسب دارد. در نهایت، این امر همچون جامعه به منزله‌ی نقش ایدئولوژی در سازمان‌ها تلقی می‌شود.

- ویژگی عمده‌ی مدیر کثرت‌گرا این است که چاره‌ناپذیری سیاست سازمانی را می‌پذیرد و این موضوع را تأیید می‌کند که چون افراد منافع، مقاصد و اهداف متفاوتی دارند، احتمال دارد از عضویت خود در سازمان برای اهداف خصوصی استفاده کنند. بدین صورت، مدیریت بر متعادل و هماهنگ کردن منافع اعضای سازمانی به گونه‌ای تأکید می‌کند که آنها بتوانند در چارچوب محدودیت‌های تعیین شده به واسطه‌ی اهداف رسمی سازمان که در واقع منافع ذی‌نفعان و دیگر افراد را منعکس می‌کند در کنار همدیگر کار کنند.

- تعارض می‌تواند خوارزیابی را ترغیب کرده و خود را به چالش بکشانند.

- صرف‌نظر از سبک همیشه موفقیت مدیریت کثرت‌گرا به توانایی درک موقعیت‌های در حال توسعه بستگی دارد. این مدیر باید قادر باشد منافع را تجزیه تحلیل کرده تعارضات را فهمیده و روابط قدرت را به گونه‌ای مورد بررسی قرار دهد که موقعیت‌ها بتوانند تا حدی تحت کنترل قرار گیرند. به طور کلی، این مدیر می‌تواند در تغییر ادراکات، رفتارها و ساختارها به شیوه‌هایی مداخله کند که به تعریف دوباره و جهت‌دهی دوباره‌ی تعارضات جهت خدمت به اهداف سازنده یاری رساند.

- این سبک‌های پنج‌گانه می‌توانند بر حسب انواع رفتارهای زیر مشخص شوند.

اجتناب:

- نادیده گرفتن تعارضات و امید به اینکه رفع خواهند شد.

- مشکلات را تحت ملاحظه یا در دست اقدام قرار دادن.

- استناد کردن به رویه‌های تدریجی جهت سرکوب تعارض

- استفاده از رازداری برای اجتناب از رویارویی

- توسل جستن به قوانین بوروکراتیک به منزله‌ی منبع رفع تعارض
مصالحه:

- مذاکره کردن.

- جستجو برای مبادله‌ها و موازنه‌ها

- یافتن راه‌حل‌های رضایت‌بخش یا مورد قبول

رقابت

- ایجاد موقعیت‌های برد- باخت

- استفاده از چشم و هم‌چشمی

- استفاده از بازی‌های قدرت برای دستیابی به نتایج خاص خود

- واداشتن به تسلیم

انطباق (تسلیم):

- بخشیدن

- تسلیم یا اجابت کردن

همکاری

- موضع حل مشکل

- رویارویی با تفاوت‌ها و سهم شدن در ایده‌ها و اطلاعات

- جستجوی راه‌حل‌های انسجام‌بخش

- یافتن موقعیت‌هایی که همه بتوانند برنده شوند.

- نگرستن به مشکلات و تعارضات به منزله‌ی چالش

بسیاری از تعارضات سازمانی را می‌توان به نحو ثمربخشی از طریق ابزار کثرت‌گرایی حل و فصل کرد، اما تمامی آنها را نمی‌توان حل و فصل کرد. این امر به خصوص در سازمان‌های رادیکالی مصداق دارد که تعارضاً موجود بین مدیران و کارگران عمیق بوده و راه‌حل «برد-برد» وجود ندارد.

- نقاط قوت و محدودیت‌های استعاره‌ی سیاسی:

یکی از ویژگی‌های بارز و عجیب زندگی سازمانی این است که اگر چه بسیاری از افراد می‌دانند به واسطه‌ی سیاست سازمانی گرفتار شده‌اند به ندرت آن را آشکار و بیان می‌کنند. این امر تمامی قوانین تشریفات سازمانی را نقض می‌کند تا انگیزه‌ی شخصی را به اقدامات سازمانی که فرض می‌شود به منافع سازمانی فراتر از هر چیز دیگری خدمت می‌کند نسبت دهد.

استعاره‌ی سیاسی تأکید می‌کند که اهداف سازمانی ممکن است برای منافع بعضی افراد عقلانی باشند ولی منافع برخی دیگر عقلانی نباشند. یک سازمان عقلانیت‌های بسیاری را می‌پذیرد؛ زیرا عقلانیت همیشه منفعت محور است و بدین صورت بر طبق چشم‌اندازی که از آن طریق نگریسته می‌شود تغییر می‌کند.

- ایده‌ی عقلانیت درست به همان اندازه که مأخذی جهت استفاده در سیاست سازمانی است، به همان اندازه هم اصطلاحی توصیفی است که برای توصیف مقاصد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فراتر از هر چیز دیگری، ایده‌ی عقلانیت همچون اسطوره‌ای مورد استناد واقع می‌شود تا بر تناقضات نهفته در این حقیقت که یک سازمان به صورتی همزمان سیستم رقابت و سیستم همکاری است، غلبه کند.

این امر ما را به نقطه قوت دیگر استعاره ی سیاسی رهنمون می کند: اینکه به ما کمک می کند تا شیوه‌ای برای غلبه بر محدودیت های این ایده را پیدا کنیم که سازمانها، سیستم هایی از لحاظ کارکردی یکپارچه تلقی می شوند.

این استعاره‌ی سیاسی به صورتی دیگر موضع را پیشنهاد می کند، و به فشارها و تنشهای غیر یکپارچه و غیرمنسجمی اشاره می کند که از مجموعه های مختلف منالفعی ناشی می شوند که سازمانها براساس آنها شکل می گیرند.

این فشارها به صورت روزافزونی با «جنبش کوچک سازی» سازمانی دهه‌ی ۱۹۹۰ نمایان شده است.

- در سازمانهایی که تمایل به سوی خودگردانی یا به سوی اهداف واحدهای فرعی مهمتر از اهداف این سازمان وسیع تر می شود، امکان دارد گرایشهای تفرقه جویانه به ویژگی بارز دائمی و نیروی تحول آفرینی بدل شود.
- نقطه قوت دیگر این استعاره این حقیقت است که این استعاره درک ما از رفتار انسانی در سازمانها را سیاسی می کند.
- تنش های موجود بین منافع خصوصی و سازمانی، محرکی برای افراد ارائه می دهد تا به صورتی سیاسی اقدام کنند. در حالی که برخی افراد چنین اقدامی را به منزله‌ی تجلی خودبینی یا جنبه‌ی «تاریک» شخصیت انسانی تلقی می کنند.
- بعضی افراد بی‌گمان در جهت‌گیری خود، سیاسی‌تر از دیگران هستند، ضمن اینکه رادمردی و دیگر اشکال بچرخ تا بچرخیم را به منزله‌ی یک استراتژی اساسی به کار می‌برند، امورات وضع شده تمامی افراد حداقل تا اندازه‌ای از ماهیتی سیاسی برخوردار است.
- اولین نقطه ضعف این استعاره، می تواند در قالب یک خطر بالقوه، چارچوب بندی شود. وقتی که سازمانها را برحسب استعاره‌ی سیاسی تجزیه تحلیل می‌کنیم، همیشه این امکان وجود دارد تا نشانه‌هایی از فعالیت ساسی را مشاهده کنیم. این موضوع منجر به سیاسی شدن فزون یافته‌ی سازمان شود، به همین دلیل، این استعاره باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرد. این خطر واقعی‌تری وجود دارد که امکان دارد

استفاده از آن بدبینی و عدم اعتماد در موقعیت هایی را به بار آورد که پیش از این وجود نداشتند.

به جای اینکه از این استعاره سیاسی به منظور ایجاد بینشها و ادراکات جدیدی که می توانند به ما در برخورد با منافع متعدد کمک کنند استفاده کنیم، اغلب این استعاره را به یک ابزاری تنزل می دهیم تا برای پیشبرد منافع شخصی خود مورد استفاده واقع شود.

ممکن است در این استعاره از این حیث میزانی از اعتماد وجود داشته باشد که بسیاری از سازمانها تحت سلطه روابط رقابتی هستند، و در عین حال تأثیر آن بینش، این است که مانده صداقت و همکاری درست و واقعی را کاهش داد. این نوع اندیشیدن، بینش برگرفته از مضامین عمومی تر استعاره سیاسی را از دست می دهد.

- محدودیت نهایی این استعاره، مربوط به مفروضات کثرت گرایی است.

اگرچه ممکن است افرادی به منابع قدرت دسترسی داشته باشند، قدرت نهایی به افراد یا نیروهای وابسته است که قادر هستند مرحله اقدامی که براساس آن بازی سیاست ایفا می شود را تعریف کنند.

- در نتیجه، ممکن است استعاره سیاسی در خصوص قدرت و اهمیت اشخاص اغراق

کرده و پویایی های سیستمی را کم اهمیت جلوه دهد که تعیین می کند چه چیزی سیاسی می شود و سیاست چگونه صورت می گیرد.

فصل هفتم:

- سازمان ها در نهایت با فرایندهای خودآگاه و ناخودآگاهی ایجاد و ایفا می شوند و با این تصور درهم می آمیزند که افراد به واسطه پنداشته ها، ایده ها، افکار و اقداماتی محبوس و گرفتار می شوند.

- دام ناشی از شیوه های مطلوب اندیشیدن

نمونه های زیر را در نظر بگیرید:

نگرش شرکت *IBM* از جهان تحت سلطه «سخت افزار» و توسعه سیستم های کامپیوتری بزرگ و قدرتمند بود. عدم آینده نگری شرکت *IBM* برای بیل کیتس میکروسافت و دیگر سازمان ها فرصتی را به وجود آورد تا جهان را به صورتی کامل متفاوت از جهانی بسازند که در آن شرکت *IBM* می خواست زنده بماند.

- سازمان ها می توانند گرفتار حلقه های معیوب و شروری شوند که بدان وسیله پیروزی ها و نقاط قوت به نقاط ضعفی تبدیل شوند که منجر به سقوط آنان می گردد.

- شیوه های مطلوب اندیشیدن و اقدام به دام هایی تبدیل می شوند که اشخاص را در چارچوب دنیاهایی که از لحاظ اجتماعی ساخت یافته اند محدود می کنند و از ظهور دنیاهای دیگر جلوگیری می کنند.

- اختلال به صورت معمول از بیرون ناشی می شود، اما پابندی به شیوه های مطلوب اندیشیدن می تواند چنان محکم باشد که حتی اختلال اغلب به نگرشی تبدیل می شود که با واقعیت سازگار است.

گاهی این فرایند به صورت نمونه ای از «گروه اندیشی» توصیف می شود، اصطلاحی که توسط ایروینگ جنیس برای مشخص ساختن موقعیت هایی تعیین شده که در آن افراد در راستای توهمان و ادراکات گروهی پیش می روند که برخوردار از خاصیت خودشمولانه است.

- سازمان و ناخودآگاه

زیگموند فروید کسی است که نتیجه استدلال او نشان می دهد که ناخودآگاه هنگامی به وجود می آید که انسان ها تمایلات درونی و افکار خصوصی خود را سرکوب می کنند و بر این باور بود که انسان ها برای همزیستی با یکدیگر باید تحریکات و تکانه های خود را متعادل و کنترل کنند و ناخودآگاه و فرهنگ در واقع دو روی یک سکه واحد هستند و فرهنگ را سطح مرئی «سرکوبی» می دید که با توسعه اجتماعی بودن انسان همگام می باشد.

- سازمان و سرکوب امیال جنسی

سرکوبی ممکن است پایه تمامی انواع مکانیسم های تدافعی قرار گیرد که جایگزین کوشش های ناخودآگاهی می شوند و آنها را به گونه ای دوباره جهت می دهند که در دیگر اشکال کمتر تهدید کننده و بیشتر کنترل شده تجلی یابند.

روانشناسی فروید بر این موضع تأکید دارد که شخصیت همانگونه شکل می یابد که ذهن انسانی یاد می گیرد تا با تکانه ها و تمایلات خام روبرو شود. فروید بر این باور بود که در فرایند بلوغ چنین آموزه هایی تحت کنترل در می آیند یا از ناخودآگاه دور می شوند. در اینجا بعضی از مکانیزم های دفاعی مهمی که توسط فروید و پیروان او شناخته شده است عبارتند از:

- سرکوب (واپس زدگی)

- انکار

- جایگزینی

- تثبیت: تعهد شدید به نگرش یا رفتار خاص

- فرافکنی: نسبت دادن احساسات و تکانه های یک فرد به دیگران

- درون فکنی: درونی کردن جوانب دنیای بیرونی در روح و روان فرد

- دلیل تراشی: ایجاد طرح های پیچیده تأییدی که انگیزه ها و نیات زیربنایی را نهان

می سازد.

- واکنش وارونه
 - بازگشت: اتخاذ الگوهای رفتاری خوشایند دوران کودکی به منظور کاهش تقاضاهای کنونیاز خود فرد
 - تصعید (اعتلا): هدایت تکانه های عمده به اشکال اجتماعی قابل قبول
 - آرمانی ساختن: ایفای جوانب خوب یک موقعیت برای حفاظت از جوانب بد
 - انشقاق: جدا کردن عناصر مختلف تجربه، اغلب برای حفاظت عناصر خوب از بد
- همیشه ارتباط بسیار مشهودی بین ظهور سازمان رسمی و کنترل امیال جنسی وجود داشته است.
- فروید ارائه می دهد که برای ارتقای نظم اجتماعی و رفتار «متمدنانه غریزه جنسی (لیبیدو) باید تحت کنترل قرار گیرد.
- از دیدگاه میشل فوکو، مورخ فرانسوی، چنین تعارضی بین سازمان و امیال جنسی نباید هیچ گونه تعجبی را برانگیزد، به خاطر اینکه تسلط و کنترل بدن برای کنترل بر زندگی اجتماعی و سیاسی، اساسی و بنیادی است.
- در قالب اصطلاحات فرویدی، فرایند بدست آوردن کنترل بر بدن به فرایندی اجتماعی بستگی دارد که در آن نوعی از سازمان و انضباط ناشی از شخصیت شهوانی غالب می شود. چنین تصعیدی بخش اعظم انرژی ای را که برای توسعه جامعه صنعتی زیربنایی است تأمین می کند.
- از لحاظ تاریخی، بحث قانع کننده ای می تواند از این ایده به دست آید که شهوت رانی شکل عمده تمایل جنسی سرکوب شده است که ماهیت سازمانها را شکل می دهد. به هر حال، همانطوری که به دنیای سازمانی اطراف خود نگاه می کنیم، مشاهده نشانه هایی از دیگر اشکال آسان است. برای مثال، شرکتهای پر زرق و برف، منعطف، ارگانیک و نوآورتری را فرض کنید که اکنون چنین تأثیری را روی دنیای شرکتی دارند. این سازمانها اغلب شلی و لقی خلاقانه را ایجاد می کنند که به صورتی کامل با شخصیت بوروکراتیک بیگانه است. بنابراین، نظریه فرویدی چرخش جالبی را برای نوعی از رفتار خودنمایانه ارائه می دهد.

- سازمانها تنها به وسیله محیط‌های خود شکل داده نمی‌شوند. آنها همچنین به وسیله دغدغه‌های ناخودآگاه اعضای خود و نیروهای ناخودآگاهی شکل داده می‌شوند که جوامعی که در آن موجودیت دارند را تشکیل می‌دهند.

- سازمان و خانواده پدرسالار

منتقدین فروید به جای تأکید بر امیال جنسی سرکوب شده که نیروی پیش برنده ماورای سازمان نوین است، پیشنهاد می‌کنند که بایستی سعی کنیم سازمان‌ها را تجلی پدرسالاری بدانیم از منظر آنها، عملکرد سیستم پدرسالاری به منزله نوعی زندان مفهومی است و ساختارهای سازمانی را تولید و بازتولید می‌کند که به مردها و ارزش‌های سنتی جنس مذکر اهمیت می‌بخشد.

- سازمان‌های رسمی به صورت معمول براساس خصوصیات مرتبط با ارزش‌های غربی جنس مذکر ایجاد می‌شوند و از لحاظ تاریخی، تحت سلطه مردها بوده‌اند.

- رهیافت بوروکراتیک گرایش بر آن دارد تا خصوصیات عقلانی، تحلیل و ابزاری که با کلیشه مردانه مرتبط است را ارتقاء دهد و حال آنکه توانایی‌هایی که «زنانه» نگریسته می‌شود مانند شهود، تربیت و حمایت همدلانه و عاطفی را کم ارزش جلوه می‌دهد.

- در نظر بسیاری از نویسندگان رابطه موجود بین جنسیت و سازمان، تأثیر غالب مردانه در روابط سلسله مراتبی ریشه دارد که در خانواده پدرسالار مشاهده شده است این امر مانند کارخانه‌ای برای ایدئولوژی‌های اقتدارگرا خدمت می‌کند.

- منتقدین پدرسالاری پیشنهاد می‌کنند که بر خلاف ارزشهای مادرسالارانه‌ای که بر عشق بی‌قید و شرط، خوش‌بینی، اعتماد، دلسوزی و ظرفیتی برای شهود، خلاقیت و خوشبختی تأکید می‌کند، ساختار روانی خانواده تحت سلطه مرد، تمایل بر آن دارد تا احساسی از ناتوانی را به وجود آورد که با ترس از اقتدار و وابستگی به آن همراه می‌شود.

- تا زمانی که سازمان‌ها تحت سلطه ارزش‌های پدرسالارانه باشند، نقش‌های زنان در سازمان‌ها همیشه بر اساس شرایط «مردانه» ایفا می‌شود. از این رو، نگرش بسیاری از منتقدین تأنیث‌گرای شرکت‌نوین: چالش واقعی، در رویاروی

زنانی که می خواهند در دنیای سازمانی پیشرفت کنند این است که ارزشهای سازمانی در اساسی ترین معنا تغییر کند.

- سازمان، مرگ و جاودانگی

از دیدگاه بکر، انسان بخش اعظم زندگی خود را به تلاش برای انکار واقعیت در حال وقوع مرگ با عقب راندن ترس های عمیق بیمارگونه به ناخودآگاه سپری می کند.

این نگرش ها ما را بر آن وامی دارند تا فرهنگ و سازمان را به شیوه ای بدیع درک کنیم. برای مثال، آنها ما را ترغیب می کنند که بسیاری از اقدامات و ساخت های سمبلیک و نمادین خود را به صورت گریزهایی ناشی از فناپذیری خود درک کنیم.

اگرچه ممکن است در هنگام خلوت با این حقیقت روبرو شویم که به سوی مرگ می رویم، بخش اعظم حیات روزمره در واقعیت مصنوعی که مجرای فرهنگ ساخته شده است سپری می شود این توهم برخاسته از واقعی بودن، کمک می کند تا این ترس ناخودآگاه که همه چیز آسیب پذیر و گذرا است را مخفی و پنهان کنیم.

این چشم انداز بیان می کند که می توانیم سازمان ها و بخش اعظم رفتار درون سازمان ها را برحسب جستجویی برای جاودانگی درک کنیم.

ما با رمزگشایی اهمیت ناخودآگاه رابطه موجود بین جاودانگی و سازمان، در می یابیم که با تلاش برای مدیریت و سازماندهی جهان خود، در واقع برای مدیریت و سازماندهی خود تلاش می کنیم.

بنابراین بخش اعظم دانشی که از رهگذر آن جهان خود را سازماندهی می کنیم، می تواند به صورتی دیده شود که در حال حفاظت از خود در برابر این ایده است که در نهایت درک و کنترل بسیار کمی در اختیار داریم.

در سرمایه گذاری بر زمان و انرژی خود در یک پروژه مطلوب، گذر زمان را به چیزی واقعی و بادوام تبدیل می کنیم. درحالی که بهره‌وری، طرح‌ریزی و کنترل در تجزیه تحلیل فرویدی به منزله دغدغه‌های بیش از حد تجلیات تصعید شده شهبانی در نظر گرفته می‌شود.

- سازمان و اضطراب

کودک انسان از ابتدای زندگی، نگرانی را تجربه می کند که با غریزه مرگ و ترس از نابودی مرتبط است و اینکه این ترس در شکل «اضطرابی ازاردهنده» درونی می شود.

این فرافکنی به الگوهای خاصی از احساسات، روابط شیئی و فرایندهای اندیشه ای تبدیل می شود که تأثیر چشمگیری بر زندگی آینده دارد.

نظریه کلاین درباره توسعه انسانی این موضوع را پیشنهاد می دهد که بسیاری از اختلالاتی که فروید به تمایلات جنسی انسانی نسبت داده است خاستگاه ها و ریشه های آنها در الگوهای اولیه «روابط شیئی» قرار دارند.

رهیافت کلاین نسبت به تجزیه تحلیل روابط شیئی این موضوع را پیشنهاد می کند که تجارب بزرگسالی مکانیزم های دفاعی بر ضد اضطراب هایی بازتولید می کند که در اصل در اوایل کودکی شکل گرفته است.

باین نشان داده است که در موقعیت های برانگیزاننده اضطراب، فرد به یکی از سه سبک عملیاتی رجوع می کنند و انواع متفاوتی از مکانیسم های دفاعی را در برابر اضطراب بکار می برند.

1. در بعضی گروه ها، یک شیوه ای از وابستگی پذیرفته می شود. فرض بر این است که گروه به برخی اشکال رهبری برای رفع مخصصه و گرفتاری این امر نیاز دارد. توجه گروه از مشکلات موجود سوا می شود و به سمت فرد خاصی فرافکنی می شود.

2. در الگوی دیگری از واکنش، اعضای گروه به این باور می رسند که برای نجات گروه از ترس و اضطراب، ناجی (شخصیت مسیح) ظهور خواهد کرد. وابستگی گروه به ظهور چنین شخصیتی دوباره توانایی آنان را برای اقدام اثربخش فلج می سازد.

3. سومین الگوی واکنش چیزی است که باین آن را جنگ - گریز توصیف می کند که در آن گروه ترس های خود را به دشمنی فرضی فرافکنی می کند. چنین دشمنی

اضطراب ناخودآگاه آزاردهنده ای است که توسط گروه تجربه شده است. فرایند جنگ - گریز ضمن اینکه گروه را متحد می کند و شکل قوی و قدرتمندی از رهبری را ممکن می سازد، درک گروه از واقعیت و توانایی آنها برای انطباق را تحریف می سازد.

- مکانیسم های دفاعی تشریح شده توسط کلاین و باین در هر جنبه ای از فعالیت سازمانی شایع و متداول است. افراد واقعیت هایی را آفریده و می سازند که در آن تهدیدها و نگرانی های درون ذهن ناخودآگاه در ساختارهای رویارویی با اضطراب در دنیای بیرونی متجلی می شود. امکان دارد که افراد این نگرانی های ناخودآگاه را به صورت افراد یا از طریق الگوهای تیانی ناخودآگاهی فرافکنی کنند که به ترس ها، نگرانی ها و اضطراب عمومی مشترک ضربه می زند.
- این نوع دفاع در برابر اضطراب پارانوئید اغلب ویژگی بارز روابط موجود بین کارگر - مدیریت می باشد، تکانه های بد به سمت گروه های متفاوتی فرافکنی می شوند که از این رو به منزله شرور یا منبع دردسر نگریسته می شوند و اینکه این موضوع به نگرش ها و اقدامات کینه توزانه ای تبدیل می شود.
- در برخی از موقعیت ها، رهبران به واسطه ترس های ناخودآگاه یا از آنجایی که برخی اشکال خشم یا حسادت ناخودآگاه، آنها را به انزجار از هرگونه رد و نشان رقابت رهنمون می سازد. قادر به توسعه روابط نزدیکی با همکاران و زیردستان خود نیستند. چنین نگرانی هایی امکان دارد رهبر را برانگیزاند تا کنترل را با تفرقه انداختن و حکومت کردن بر زیر دستان به گونه ای حفظ کند که به او اطمینان دهد زیردستان «در جایگاه خود نگر داشته می شوند».
- مشاهده این موضوع آسان است که الگوهایی از معنا که فرهنگ و خرده فرهنگ شرکتی را شکل می دهند، امکان دارد اهمیت ناخودآگاه نیز به دنبال داشته باشند.
- ارزشهای مشترکی که یک سازمان را به هم می پیوندند اغلب خاستگاه آن در نگرانی های مشترکی قرار دارد که در زیر سطح آگاهی خودآگاه پنهان می شوند.

- در سازمان هایی که با نزاع درونی یا یک اخلاق ناشی از رقابت مرگبار مشخص می شوند، این تکانه های غیرسازنده و مخرب اغلب در درون رها می شوند و فرهنگ هایی ایجاد می کنند که به جای اینکه براساس فرافکنی دگرآزاری خود در جای دیگری به کامیابی برسد با انواع متعدد دگرآزاری به کامیابی می رسد.

- سازمان، عروسک ها و خرس های عروسکی

به هنگام کودکی، همه ما اسباب بازی لطیف، پتو، پوشاک دلخواه، یا دیگر اشیاء خاصی را داشته ایم که بیش از حد به آن توجه کرده ایم و از آن « به صورت واقعی جدانشدنی بودیم. از دیدگاه وینیکت، رابطه با چنین اشیائی در سرتاسر زندگی ادامه می یابد، عروسک، خرس عروسکی یا پتو (اشیا انتقالی) به تدریج با دیگر اشیاء و تجاربی می شوند که میانجی و واسط روابط با دنیای فرد است تا به حفظ احساس هویت کمک کند. اگر وینیکت درست بگوید، نظریه های پدیده های انتقالی و محدوده های توهم مربوط به درک ما به این موضوع افزوده می شود که چگونه در واقعیت سازمانی درگیر می شویم و آن را می سازیم.

- نظریه پدیده های انتقالی به بینش های مهمی برای شیوه اقدام تغییر و توسعه سازمانی مساعدت می کند. این نظریه پیشنهاد می دهد که تغییر به صورتی خودجوش فقط زمانی روی خواهد داد که افراد برای دل کردن از آنچه که عزیز می پندارند با هدف کسب چیزی ارزشمند جدید آماده می شوند.

- اگر قرار است تغییر، اثربخش و با دوام باشد، افراد اغلب به زمانی برای تأمل، اندیشیدن، احساس کردن و ژرفاندیشی حول محور اقدام نیاز دارند. اگر عامل تغییر تلاش کند تا آنچه که ارزشمند است را به کنار بگذارد یا فرونشاند، بی گمان در زمان دیگری دوباره ظاهر می شوند.

- سازمان، سایه و نمونه اولیه

یکی از بارزترین ویژگی های تجزیه تحلیل یونگ، تأکید او بر نقش نمونه اولیه (کهن الگو) است. نمونه اولیه که از نظر لفظی به معنای الگوی اصلی است، در پیوند ناخودآگاه فردی با ناخودآگاه جمعی نقشی حیاتی و سرنوشت سازی ایفا می کند. در اساسی ترین سطح،

نمونه های اولیه به صورت الگوهایی تعریف می شوند که اندیشه را ساختار بندی می کنند و از این رو به دنیا نظم می بخشند.

به عبارتی دیگر، نمونه های اولیه، ساختارهای اندیشه و تجربه هستند، شاید در ساختار روان با تجربه موروثی متبلور بوده اند که ما را به شکل دادن درک از دنیای خود به شیوه ای الگو شده رهنمون می شوند.

بنابراین، اثر یونگ مضامین عمده ای برای درک این موضوع در بردارد که افراد چگونه واقعیت سازمان را وضع می کنند.

- یونگ واژه سایه را برای اشاره به انگیزه ها و تمایلات ناشناخته یا ناخواسته، جنبه دیگری از من خودآگاه، مورد استفاده قرار داد و نسبت به من به منزله نوعی ضد و نقیض پنهانی موضع می گیرد که در عین حال با خود (من) برای تمامیت و کمال رقابت می کند.

- ما در سایه سازمان تمامی اضداد سرکوب شده عقلانیت را می یابیم که در حال کشمکش و تنازع برای ظاهر شدن و تغییر ماهیت عقلانیت رد عمل هستند. جامعه شناس، ماکس وبر، اشاره کرده است که هرچه شکل بوروکراتیک سازمان بیشتر پیشرفت کند، به صورتی کامل در حذف تمامی خصایص انسانی که از محاسبه فنی گریزان هستند بیشتر به پیش می رود.

یونگ پیشنهاد می دهد که این خصایص غیرعقلانی هرگز نمی توانند حذف شوند، فقط تبعید یا پنهان می شوند.

- ما این فرایند را در بخش اعظم سیاست بازی غیررسمی که زندگی سازمانی را شکل می دهد و نیز در استرس، دروغگویی، تقلب، افسردگی و اقدامات خرابکارانه می بینیم از منظر یونگی، چنین عواملی تنش های اجتناب ناپذیر و در عین حال نادیده گرفته شده یا سرکوب شده را در فرایندی دوسویه منعکس می سازد.

- یونگ دو شیوه درک واقعیت (از طریق حس و شهود) و دو شیوه قضاوت درباره واقعیت (اندیشه و عاطفه) را از همدیگر متمایز می سازد. این دو بعد اغلب برای شناخت انواع شخصیت و نشان دادن سبک های تصمیم گیری با هم ترکیب می شوند. این طرح، تصویر زیبایی از این موضوع ارائه می دهد که عناصر سرکوب

شده روان چگونه امکان دارد بر مهارت و پتانسیل استفاده نشده درون انسان، در توانایی فرد برای رویارویی با مشکلاتی که او با آنها روبرو می شود کمک کند. برای مثال، همانطوری که ارزش های مرتبط با جنس مؤنث پنهان و مخفی شده است، نظریه پردازان سازمانی طرفدار یونگ در این ایده و پیشنهاد متفق القول هستند که ما می توانیم از منابع جدید انرژی و خلاقیت بهره برداری کرده و نهادهای خود را انسانی تر، سرزنده تر و به صورت اخلاقی حساس و پاسخگوتر از آنچه که اکنون است، بسازیم.

- افراد *ST* بر آن گرایش دارند تجربه گرایانی باشند که شیوه زندگی خود را احساس کنند و درباره آن می اندیشند.

افراد *ST* گرایش بر آن دارند که توجه بسیاری به داده های حاصله از حواس مبذول دارند، اما به قضاوت ها برحسب «آنچه احساس میکنند درست است» به پیش می رود و نه برحسب تجزیه تحلیل؛ افراد *IF* گرایش بر آن دارند تا بر شیوه زندگی خود با اندیشیدن درباره احتمالات ذاتی در یک موقعیت کار کنند.

افراد *IT* گرایش بر آن دارند تا اقدامات آنان با ترکیبی از شهود و اندیشه مشخص شود.

- نمونه های اولیه موضوعات تکراری موضوعات تکراری اندیشه و تجربه هستند به گونه ای که دارای اهمیت کلی و عمومی دیده شده اند.

در زندگی موضوعات و مطالب قدرتمندی که به افراد کمک می کند تا تجارب خود را درک کنند، به کرات برای ایجاد الگوهایی از معنا استفاده می شوند. این ساختارهای کهن الگویی به افراد احساسی از جایگاه و مکانی در زندگی خود و در تاریخ خود به آنان می بخشد و از این رو به آنها کمک می کند تا به این درک برسند که در نظم عالی امور، چه کسی و کجا هستند.

- اگرچه امکان دارد از آخرین تکنولوژی الکترونیک و تکنیک های مدیریت برای طرح ریزی و انجام امورات خود استفاده کنیم این کار را به شیوه های قدیمی انجام می دهیم، به خاطر اینکه ما همگی به صورتی اساسی انسان هایی بدوی و ابتدایی هستیم و روابط کهن الگویی را برای درک معماها و بلاتکلیفی های اساسی زندگی بار تولید می کنیم.

- ناخودآگاه: نیروی خلاق و مخرب

فرانسس دلاهانتی و گری جمیل بیان می کنند که ما باید نقش ناخودآگاه در زندگی سازمانی را به منزله نوعی «سیاه چاله» شناخته و درک کنیم.

بعد نامرئی سازمان که ما آن را به منزله ناخودآگاه توصیف کرده ایم، می تواند انرژی های غنی افراد دخیل در فرایند سازماندهی را بلعیده و به دام اندازد.

به هر حال چالش درک اهمیت ناخودآگاه در سازمان حامل نویدی است. این احتمال وجود دارد که انرژی محبوس به شیوه هایی که سبب ترویج تحول و تغییر خلاق شود و روابط منسجم تری میان افراد، گروه ها، سازمان ها و محیط های آنها به وجود آورد را رها کنیم.

- نقاط قوت و محدودیت های استعاره زندان ذهنی

ساختارها، قوانین، رفتارها، باورها و الگوهای فرهنگی که یک سازمان را تعریف می کنند تنها پدیده هایی فرهنگی نیستند. آنها در اساسی ترین معنا، شخصی هستند. بنابراین، همانگونه که افراد و گروه ها از وضعیت موجود در تلاش برای دفاع از موجودیت خود دفاع می کنند، هرگونه تلاشی برای تغییر این جنبه های دنیای سازمانی می تواند تمامی انواع مخالفت و تضاد را سامان دهی کند.

مدیران و عاملان تغییر می توانند با «مقاومت» و «امور عادی دفاعی» به گونه ای برخورد کنند که تمایل دارد با یک حساسیت جدید تغییر را بر هم زده یا مانع تغییر شوند و شیوه های سازنده ای را برای پرداختن به آنها بیابند.

- میل به ایجاد سازمان های عقلایی به شدت کنترل شده، یک ویژگی بارز قرن بیستم بوده است.

ایده های ارائه شده، در این فصل عدم توازن مورد بحث در اینجا را نشان می دهد و پیشنهاد می کند به جای تلاش در ارتقای عقلانیت سازمان ها به منزله یک غایت فی نفسه، باید توجه بیشتری به درک و توسعه روابط موجود بین جوانب عقلایی و غیرعقلایی معطوف شود؛ زیرا آنها بخشی از خود همان پدیده هستند.

استعاره زندان ذهنی به ما نشان می دهد که درک خود از سازمان را بیش از حد عقلایی کرده ایم.

- صحبت در مورد خلق «سازمان‌های یادگیرنده» یا تلاش برای توسعه فرهنگ‌های شرکتی که تغییر را به پیش می‌برند چنانچه «بعد ناخودآگاه انسانی نادیده گرفته شود، بی‌معنی است.
 - استعاره زندان ذهنی آگاهی ما را از رابطه موجود بین «عقلایی» و آنچه «غیرعقلایی» به نظر می‌رسد بالا می‌برد و از خطرات نادیده گرفتن یا کم‌اهمیت جلوه دادن مورد اخیر هشدار می‌دهد؛ زیرا «غیرعقلایی» می‌تواند به صورت باورنکردنی برای افراد ذی‌نفع نیروی قدرتمندی باشد با توسعه این نکته، این استعاره ما را همچنین ترغیب می‌کند تا تشخیص دهیم که عقلانیت اغلب غیرعقلانیت در لباس مبدل است.
 - اگر مدیریت بر آن است تا با چالش ترغیب اشکال نوظهور و خودسازمان دهنده، روبرو شود. نگرانی‌های سنتی برای کنترل عقلایی نیاز است تا با آسودگی در رویارویی با عدم اطمینان، جریان متغیر و تغییر به عنوان یک هنجار تعادیل شوند.
 - آنچه جالب است این است که نیروهایی که می‌توانند به ایجاد انسجام مورد نیاز کمک کنند، اغلب در «جنبه سایه» سرکوب شده در اکثر سازمان‌ها حضور دارند. برای مثال، اگر کسی رابطه موجود بین فرهنگ غالب و الگوهای خرده فرهنگ درون یک سازمان را بررسی کند، اغلب می‌تواند تضادهای بحث شده در بالا را مشاهده کند که در حال کشمکش و نزاع برای مورد توجه قرار گرفتن هستند.
 - در نهایت، استعاره زندان ذهنی، نقش قدرتمندی در جلب توجه به بُعد اخلاقی سازمان ایفا می‌کند.
 - در حالی که این استعاره رهنمود واضحی در مورد مدیریت تغییر عرضه می‌کند، همچنین به ما هشدار می‌دهد که ممکن است بر روی مبنای اخلاقی خطرناکی در حال قدم زدن باشیم، به خصوص وقتی که به صورت سیستماتیکی برای رسیدن به غایت‌های ابزاری از دانش خود درباره احساسات کهن‌الگویی با مکانیسم‌های دفاع اجتماعی استفاده می‌کنیم.
- محدودیت‌ها

اول آنکه، بحث ما تأکید فراوانی بر درک و پرداختن به الگوهای ناخودآگاه رفتار و کنترل دارد، اما در مورد عوامل ایدئولوژیکی صریح‌تری که زندگی سازمانی را کنترل کرده و شکل می‌دهد تأکید ندارد.

درک ما از استعاره زندان ذهنی می‌تواند و باید بسط داده شود تا نه تنها ناخودآگاه، بلکه تمامی فرایندهای ایدئولوژیکی که از رهگذر آن معنا را ایجاد و حفظ می‌کنیم در بر گیرد. دوم آنکه، این استعاره می‌تواند به خاطر تأکید بیش از حد بر نقش فرایندهای شناختی در ایجاد، حفظ و تغییر سازمان‌ها و جامعه مورد انتقاد قرار گیرد. از دیدگاه بسیاری، امکان دارد مناسب‌تر این باشد که در مورد زندان سازمانی با سازمان‌ها به منزله زندان صحبت کنیم تا سازمان‌ها به منزله زندان‌های ذهنی، از آنجایی که استثمار و سلطه بر افراد اغلب به همان اندازه که بر کنترل بر مبنای مادی زندگی استوار است به همان اندازه هم بر کنترل بر ایده‌ها، افکار و احساسات استوار است.

محدودیت دیگر این استعاره این است که نوید آن درباره رهاسازی از محدودیت‌های نامطلوب روانشناختی و شناختی اغلب تعمق و نقد آرمانی (توپیایی) را ترغیب می‌کند. در حالی که این استعاره بینش‌های معینی را به این موضوع نسبت می‌دهد که رفتار امور روزمره را چگونه بهبود بخشیم، به خصوص در نشان دادن این موضوع که چگونه می‌توانیم قالب‌های ذهنی بدیهی انگاشته را به چالش بکشیم یا به درک بهتری از پویایی‌های روانی تغییر دست یابیم.

آخرین محدودیت و در حقیقت، خطر واقعی این استعاره این است که روح یک دنیای اورولی را بیدار می‌کند، جایی که تلاش می‌کنیم اذهان یک‌دیگر را مدیریت کنیم. با تأکید بر نقش ناخودآگاه در سازمان، هم اکنون یک خطر وجود دارد که بسیاری می‌خواهند شیوه‌هایی برای مدیریت ناخودآگاه نیز بیابند.

البته این امر غیرممکن است؛ زیرا ناخودآگاه به صورت ماهوی کنترل‌ناپذیر است.

فصل هشتم:

در این فصل سعی داریم چهار نمونه از فرایندهای تغییر را مورد کندوکاو قرار دهیم که آنها را «منطق های تغییر» خواهیم خواند مورد اول، براساس نظریه خودتولیدی (خودزایی) شکل میگیرد و چشم انداز جالب جدیدی است که رابطه م وجود بین سیستمها و محیطهای آن را در دیدگاه جدیدی قرار می دهد. دومین منطق بر بعضی از آخرین بینشهای موجود پیرامون نظریه بی نظمی و پیچیدگی شکل می گیرد

سومین منطق بر ایده های مرتبط با سایبرنتیک شکل می گیرد که بیان می کند تغییر در فشارها و تنش های که در روابط موجود چرخه ای یافت می شود آشکار می گردد. چهارمین منطق مطرح می سازد که تغییر، حاصل تنش های موجود بین اعداد می باشد.

- خودتولیدی: بازاندیشی روابط با محیط

رهیافت های سنتی به نظریه سازمان تحت سلطه این ایده بوده اند که تغییر از محیط سرچشمه می گیرد.

دو دانشمند اهل شیلی بحث می کنند که تمامی سیستمهای زنده از نظر سازمانی، سیستم های تعاملی بسته و خودگردانی هستند که تنها به خود ارجاع می دهد.

ماچوراننا و وارلا بحث خود را بر این ایده بنا می نهند که سیستم های زنده با سه ویژگی بارز اصلی مشخص می شوند. خودگردانی، چرخشی (دورانی) بودن و خودارجاعی این ویژگی ها به آنها توانایی خودآفرینی و خودنوسازی از طریق سیستم بسته ای از روابط بکار بردند.

- سیستم های زنده تلاش دارند با تابع قرار دادن تمامی تغییرات همچون مجموعه معینی از روابط، هویت سازمان خود را حفظ کنند. آنها با پرداختن به الگوهای دورانی و چرخشی تعامل - که بدان وسیله تغییر در ریک عنصر از سیستم، با تغییرات در جاهای دیگری همراه می شود - الگوهای مستمری از تعامل که همیشه خود ارجاع می باشند را جا می اندازند. آنها خود ارجاع هستند؛ زیرا یک سیستم نمی تواند وارد تعاملاتی شود که در الگوی روابطی که سازمان آن را تعریف می کند مشخص نشده باشد. از این رو، تعامل یک سیستم با «محیط» خود به واقع بازتاب و بخشی از خود سازمان می باشد.

- بسته بودن و خودگردانی که آنها اشاره دارند، سازمانی است. آنها بیان می کنند که سیستم های زنده در خود فرو می روند تا الگوهای ثابتی از روابط را حفظ کنند و اینکه همین فرایند بسته بودن با خودارجاعی است که در نهایت یک سیستم را متمایز می سازد.
- ماچورانا و وارلا بیان می کنند که در هر تجزیه تحلیلی از سیستم، فرد به طور معمول مجبور خواهد بود گشودن الگوی روابط دورانی را تا درجاتی متوقف سازد؛ زیرا سیستم ها، همانند جعبه های چینی، می توانند به صورت ترکیبی ساخت یافته و متشکل از کلیت هایی درون کلیت هایی دیگر دیده شوند. به هر حال، آنها معتقدند که این نوع تناقض خودارجاعی، بنیادی است. برای سیستم هیچ آغاز و پایانی وجود ندارد؛ زیرا سیستم حلقه بسته ای از تعامل می باشد.
- درک ماهیت خودزایشی سیستم ها مستلزم این امر است که دریابیم چگونه هر عنصر به طور همزمان بقا خود را با حفظ دیگر سیستم ها ترکیب و یکی می سازد.
- تغییرات به واسطه تأثیرات خارجی رخ نمی دهد بلکه بوسیله نوسانات در درون سیستم کلی که شیوه اساسی سازمان را تعدیل می کنند به وجود می آیند.
- ما یاد گرفته ایم که سیستم های زنده را هویت هایی مجزا و مستقل ببینیم؛ زیرا اصرار داریم آنها را از دیدگاه خود که یک مشاهده کننده هستیم، درک کنیم و سعی نمی کنیم تا منطق درونی آنها را بشناسیم.
- اگر ما خود را «درون» چنین سیستم هایی قرار دهیم، درخواهیم یافت که درون یک سیستم بسته ای از تعامل هستیم و اینکه محیط بخشی از آن است؛ زیرا محیط سازمان بخشی از قلمرو تعامل ذاتی سیستم است.
- نظریه خودزایی این موضوع را قبول دارد که سیستم ها می توانند به صورتی نگرینسته شوند که دارای «محیطهایی» هستند ولی اصرار دارد که روابط با هر محیطی به صورتی درونی تعیین می شود.
- گریگوری بیتسون با تأکید بر این موضوع که «کلیت‌ها»، تکامل و بسط میدان‌های کاملی از روابطی شمرده می شوند که به صورت متقابلی تعیین کننده و تعیین شونده هستند، نکته متشابهی را مطرح کرد. الگوی سیستم باید به منزله یک کل و

چیزی که منطق خاص خود را دارد درک شود. این الگو نمی تواند به منزله شبکه‌ای از بخش های مجزا شناخته شود.

- **وضع به منزله شکلی از خودشیفتگی: سازمان‌ها با پرتوافکنی‌های خود تعامل دارند.**

نظریه خودزایی اگر به منزله استعاره مورد استفاده شمرده شود، مضامین برانگیزاننده و مسحور کننده‌ای برای درک ما از سازمان در بردارد.

اول آنکه یک تفسیر خلاقانه از این نظریه به ما کمک می کند تا بفهمیم که سازمانها همیشه در تلاش هستند تا به شکلی از بسته بودن خودارجاعی در رابطه با محیط‌های خود دست یابند و محیط‌های خود را به منزل امتداد هویت خود وضع میکنند. دوم آنکه این چشم‌انداز به ما کمک می کند تا درک کنیم که بسیاری از مشکلاتی که سازمانها در رویارویی با محیط‌های خود با آنها روبرو می‌شوند. به صورت تنگاتنگی به نوع هویتی مربوط می شود که آنها سعی در حفظ آن دارند سوم آنکه، این استعاره کمک می‌کند تا بفهمیم که توضیحات مربوط به تکامل، تغییر و توسعه سازمان‌ها باید توجه عمده‌ای به عواملی داشته باشد که الگوهای را شکل می دهند که در برگیرنده سازمان و محیط (هر دو) به مفهوم وسیع‌تری است.

- **ارقام و تصاویری که یک سازمان در روندهای بازار، موقعیت رقابتی، پیش بینی های فروش، مواد خام در دسترس و غیره تولید می کند، پرتوافکنی های واقعی ناشی از احساس هویت، علائق و نگرانی‌های خود سازمان می باشند. آنها درک از خویشتن خود را منعکس می کنند. از طریق این فرایند خودارجاعی است که اعضای سازمانی می توانند در کارکرد خاص خود دخالت کرده و از این رو در ایجاد و حفظ هویت خود مشارکت داشته باشند.**

- **فرایند وضع تنها یک شیوه دلخواه از ادراک نیست که از رهگذر آن به مشاهده و تأکید بر برخی چیزهای معین بپردازیم در حالی که چیزهای دیگری را نادیده یا کم اهمیت جلوه دهیم وضع فرایندی محوری است که شیوه خاص م وجودیت را طراحی، تعیین و ارائه می کند.**

- **هویت و بسته بودن: خودمحوری در مقابل خرد و حکمت نظام یافته**

اگر کسی به واقع می خواهد محیط خود را درک کند باید با درک از خویشتن این فرایند را شروع کند.

بسیاری از سازمان ها در رویارویی با دنیا وسیع تر با مشکلات بسیاری روبرو می شوند؛ زیرا آنها تشخیص نمی دهند که چگونه بخشی از محیط خود می باشند.

- ویژگی های بارز تعریف کننده سازمانها به مجموعه ای از روابط بافتی و زمینه ای کمرنگ تری وابسته هستند که اگر سازمان قصد پایدار ماندن را داشته باشد باید حفظ شوند. تصویر و زمینه ای آن بخشی از همان سیستم روابط هستند و فقط در رابطه با همدیگر وجود خواهند داشت. سازمانها، اغلب در وضع و رویارویی با محیط خود به شیوه ای خودمحرانه، پیچیدگی و حلقه های بازگشتی خاص خود که به آنها بستگی دارند را درک نمی کنند.

- تمامی شرکت هایی که به بازارهای سنتی خدمت می کنند، باید پیشرفتهای جدید را به منزله بخشی از محیط خود لحاظ کنند و آنها را مدنظر قرار دهند. اما چنین برداشتی این نکته مهم را که درک آنها از محیط محصول هویت آنان از قلم می اندازند. چنین بسته بودنی که این پیامد را در بردارد، توانایی آنها برای کسب یا ایجاد اطلاعات جدیدی که به آنها اجازه دهد وضع موجود را به چالش کشیده و زیر سؤال ببرند را بلوکه و مسدود می سازد.

- سازمانهای خودمحرور مرزهایی را حول تعاریف محدود از خود ترسیم میکنند و سعی دارند خودمنفعتی ناشی از چنین قلمروی محدودی را به پیش ببرند.

یک سازمانی که خود را به صورتی مجزا و مستقل می بیند، در ذهن به «محیط» خود با جدایی می نگرد، جهت حفظ جدایی خود اقدام می کند. و واکنش های خود نسبت به آن اقدامات را از منظری جداگانه تفسیر می کند.

بخشی از این مشکل وابسته به این حقیقت است که برای آنها اغلب سخت و دشوار می باشد تا هویت ها و استراتژی هایی که منجر به موفقیت های گذشته آنها شده است یا پایه آنها را فراهم ساخته اند را رها کرده و کنار بگذارند.

- بقا در درازمدت فقط همراه با محیط یا بافتی باشد که فرد در آن عمل می کند، نه در مقابل آن.

- چالشی که به واسطه نظریه خودزایی ارائه می شود این است که درک کنیم سازمانها چگونه خود را هم راستا با محیط های خود متغیر و متحول می سازند آنها با آموختن «نگریستن به خود» و روشی که در آن قوانین وسیع تری را برای روابط خود با «محیط» وضع می کنند، برای تحول، پتانسیل های جدیدی را می آفرینند.

- تغییر یا دگرگونی رباینده ها یا جذب کننده» منطق آشوب و پیچیدگی

در سال های اخیر بینش های اصلی درباره این موضوع که چگونه تحول رخ می دهد از دو مسیر مرتبط به هم توسعه یافته است. نظریه آشوب و خودسازماندهی از یک سو و نظریه پیچیدگی از سوی دیگر.

جوهره نگرش آنان به صورت زیر است:

سیستم های پیچیده غیرخطی مثل اکولوژی ها با سازمانها با سیستم های چندگانه تعامل مشخص می شوند که هم دارای نظم هستند و هم آشوبناک هستند. به دلیل این پیچیدگی درونی، آشفتگی های تصادفی می توانند حوادث و روابط پیش بینی نشده ای را به وجود آورند که در کل سیستم منعکس می شوند و الگوهای تغییر بدیعی را می آفرینند. امر متحیر کننده این است که با وجود اینکه همگی پیش بینی نشده هستند، نظم منسجمی همیشه در درون تصادفی بودن و آشوب ظاهری به ظهور می رسد.

- نظریه پردازان آشوب در بررسی ها و پژوهش های خود، توجه خاصی را معطوف شیوه ای ساخته اند که رفتارهای سیستم گرایش بر آن دارد تا تحت تأثیر «رباینده های» متفاوت قرار گیرد.

- تصور کنید که یک روز آفتابی در اوایل صبح در ایوان خانه نشستہ اید. دریاچه کاملاً آرام که پسر بچه هایی فریاد می زنند. گاهی در آب شیرجه می روند و باز به سطح آب می آیند.

حالا بگذارید توجه شما به سمت اتاقی که پشت سر شما است متمرکز شود به تیکتیک ساعت الکتریکی متمرکز می شوید؛ به تق تق یک یخچال پر سر و صدا صداها شما را از صحنه آرام و پرآرامش بیرون می کشد. هرچند که ممکن است هنوز چشم های شما به آب متمرکز باشد، اما ذهن و فکر شما جای دیگری است.

به معنایی بسیار ساده، شما بین دو رباینده گرفتار می شوید همین که به سمت یکی از آن دو کشیده می شوید دیگری بی معنی و بی اهمیت می شود.

به نظر می رسد که سیستم های پیچیده تمایل طبیعی به گرفتار شدن در تنش هایی از این نوع را داشته باشند، و تحت تأثیر رباینده های متفاوتی قرار می گیرند که در نهایت یافتن هایی را تعریف می کنند که در آن رفتارهای مشروع سیستم آشکار می شود.

- نظریه پردازان آشوب و بی نظمی متذکر شده اند که سیستم های پیچیده می توانند تحت تأثیر انواع متفاوتی از رباینده ها قرار گیرند.

- نقاط شکاف و رباینده های مرتبط همیشه به صورت پتانسیل های مکنون در درون هر سیستم غیرخطی پیچیده ای وجود دارند. آنها پتانسیل هایی را برای خود سازماندهی و تکامل شکل جدید نشانه گذاری می کنند. به هر حال، مسیر تکامل سیستم به صورتی کامل پیش بینی نشده است؛ زیرا با فرض پیچیدگی و غیرخطی بودن، تغییرات به ظاهر بی معنا و بی اهمیت می توانند به منظور ایجاد تأثیرات بسیار آشکار شوند.

- تحت شرایط غیرخطی بودن و تصادفی بودن، تغییرات تدریجی که ممکن است خود را بی اهمیت و ناچیز جلوه دهند، می توانند ناپیوستگی ها و گسستگی های عمده یا تغییرات کیفی را به واسطه خصایص در حال تکوینی که با تعدیلات حاشیه ای و جنبی به وجود آمده است، تسریع کنند.

- یک عنصر معنادار تصادفی می باشد که تسریع کننده تغییراتی است که در نهایت یک سیستم را از تأثیر یک الگوی رباینده به الگوی رباینده دیگری انتقال می دهد.

- مدیریت در میانه پیچیدگی

این بینش ها مضامین خطیر و بزرگی برای مدیریت نوین در بردارند که دست کم به پنج ایده کلیدی برای هدایت مدیریت تغییر منجر می شوند.

الف) به بازاندیشی آن چیزی بپردازیم که ما از سازمان مدنظر داریم، به خصوص ماهیت سلسله مراتب و کنترل

ب) به فراگیری هنر مدیریت و تغییر بافتها و زمینه ها بپردازیم.

ج) به یادگیری نحوه استفاده از تغییرات کوچک برای ایجاد تأثیرات بزرگ بپردازیم.

د) با تحول مستمر و نظم در حال تکوین به منزله وضعیت طبیعی اموز زندگی کنیم.
ه) استعاره های جدیدی که بتوانند فرایندهای خودسازماندهی را سهولت بخشند با آغوش باز پذیرا باشیم.

- بازاندیشی و تجدیدنظر درباره سازمان

نظریه پیچیدگی، مدیران را به بازاندیشی ماهیت نظم و سازمان دعوت می کند. مدیران به جای اینکه این خصایص را به منزله حالاتی بنگرند که می توانند از طریق ابزارهای سلسله مراتبی و از محیط خارج بر یک موقعیت تحمیل شوند یا از طریق منطق از پیش تعیین شده ای که ما را به طراحی پلها یا ساختمان ها سوق می دهند، در اینجا دعوت می شوند تا به آنها به منزله خصایص در حال تکوین بگردند. نظم، طبیعی است در حال تکوین و آزاد یا مستقل است! اما جالب تر از تمامی مسائل این است که ماهیت دقیق آن هرگز نمیتواند طرح ریزی شده یا از قبل تعیین شده باشد.

- عدم تعیین فاعل نظم دهی می تواند پیامدهای ترسناکی برای مدیرانی در برداشته باشد که به تکیه گاه های طرح ریزی، ساختار، سلسله مراتب و دیگر شیوه های سنتی کنترل عادت کرده اند. اما پیام نظریه بی نظمی و پیچیدگی این است که ساختار و سلسله مراتب نمی تواند هیچ شکل ثابتی داشته باشد، و از این رو، نمی تواند همانند شیوه های از پیش تعیین شده ای کنترل عمل کنند. الگوها باید به ظهور برسند. آنها نمی توانند تحمیل شوند.

- سلسله مراتب های اقتدار گرایانه «بالا به پایین» که در سازمان های مکانیکی مشاهده شده است، راه را به سلسله مراتب های در حال تکوینی می سپارند که با نیاز به دسته بندی و هدایت فعالیت ها ایجاد شده اند تا اقتضائات موجود را مورد توجه قرار دهند. مدیرانی که در میانه ای این نوع این نوع از پیچیدگی کار می کنند، بخشی از جریان مستمر تغییر هستند. آنها به جای اینکه تلاش کنند تا به روش سنتی تر آن را از قبل طراحی یا کنترل کنند، به قالب هایی ذهنی نیاز دارند که به آنها اجازه دهد تا این فرایند و جریان دارای تغییر را تسهیل کنند.

- هنر مدیریت و تغییر بافت

نقش بنیادین مدیران، شکل دهی و ایجاد «بافت هایی» است که در آن اشکال مناسبی از خود سازماندهی بتواند به منصفی ظهور برسند.

تمرکز بر الگوهای رباینده چشم‌انداز قدرتمندی برای مدیریت ثبات و مدیریت تغییر ایجاد می‌کند و می‌گوید که تغییر تحول‌آفرین در نهایت متضمن ایجاد «بافت های جدیدی» است که بتواند تسلط الگوهای رباینده‌ی غالب را به نفع الگوهای جدید درهم فرو ریزد. در موقعیت‌هایی که در آن یک الگوی رباینده غالب، یک وضعیت ناخوشایند و نامطلوبی را حفظ می‌کند، چالش موجود، گشودن بایی برای بی‌ثباتی می‌باشد؛ یا حتی ایجاد بی‌ثباتی که کمک خواهد کرد تا الگوی جدید رفتار به ظهور برسد.

- برای درهم شکستن رباینده های موجود مدیران باید راه هایی برای ایجاد یک بافت جدید پیدا کنند. یک استراتژی، ممکن است متحول کردن قالب‌های ذهنی اعضا با نمایش دادن واقعیات مالی، با نشان دادن پایایی نوآوری‌های جدید یا با برجسته ساختن اشکال جدید رقابت در حال ظهور می باشد که نیاز به تغییر را اجتناب ناپذیر می کنند. شیوه‌ی دیگر، ممکن است تغییر یافت یا سامان دهی یک ائتلاف قدرتمندی متشکل از افراد کلیدی باشد که بتوانند نمونه اولیه یک سیستم جدید را راه‌اندازی کرده و آن را حفظ کنند. یا ممکن است گام‌هایی در جهت انتقال مسئولیت ارائه این خدمات، از طریق بعضی انواع تنظیم قرارداد فرعی به یک سازمانی باشد که به صورتی کامل جدید است.

مهم است به این نکته توجه کنیم که مدیری که براساس بینش‌های بر گرفته از نظریه بی‌نظمی و پیچیدگی اقدام می کند، نمی تواند تحت کنترل تغییر باشد

- نکته مهم این است که مدیر به ایجاد شرایطی که تحت آن بافت جدید بتواند به ظهور برسد کمک می کند. تا حدی که سیستم در بافت قدیمی قفل شده و محصور باقی می ماند، هیچ گونه تغییر چشمگیری امکان پذیر نمی باشد. این موضوع مشکل کلیدی است که مانع بسیاری از سازمان هایی می شود که تلاش دارند تا خود را متحول سازند. آنها به واسطه‌ی قدرت یک بافت شکل گرفته، به تلاش جهت انجام کار جدید به شیوه های قدیمی خاتمه می دهند.

- بافت های جدید می توانند با به بار آوردن ادراکات جدید از یک موقعیت، یا با درگیر شدن در اقدامات جدید به وجود آیند.

ادراکات جدید می توانند فرایندهای خودزای خودارجاعی را متحول سازند که از رهگذر آن یک سیستم، احساس هویت خود را تولید و بازتولید می کند.

سیستم از طریق چنین ابزاری، می تواند نرم های عملیاتی پارادایم ها و مفروضات خود را به چالش کشیده و خود را از دام های شناختی و دیگر دام های ذهنی و روانی که الگوی رباینده ی شکل گرفته آن را حفظ و نگهداری می کند فارغ و خلاص سازد.

- بافت های جدید همچنین می توانند با درگیری در اقدامات جدیدی به وجود آیند که

کمک می کند تا سیستم را به یک وضعیت جدید مستقیم تری سوق دهیم.

در حالی که درک جدید می تواند حس والایی از نیاز به تغییر را به وجود آورد، اقدامات جدید به این سازمان کمک می کند تا به آن دست یابد.

زایش ادراکات جدید و اقدامات جدید، در هر گونه نظامی که پدیدار شوند، کلیدهایی برای تغییر بافت هستند.

- استفاده از تغییرات کوچک به منظور ایجاد تأثیرات بزرگ

تغییرات کوچک به این موضوع منتج می شود که هر شخصی که خواهان تغییر دادن بافتی است که در آن اقدام می کند، باید در جستجوی ابتکارات برخوردار از سطح بالای نفوذ و قدرت «قابل انجام» باشد به گونه ای که بتواند یک گذار و تحولی را از یک رباینده به رباینده ی دیگری موجب شود.

- تنش های موجود بین رباینده های رقیب «نقاط شکافی» را به بار می آورد که به

مسیرهای متفاوت توسعه ی آینده منجر می شود. بیشتر اوقات چنین شکافی خود را به عنوان تناقض ها یا تنش های بین وضع موجود و حالات جایگزین آینده متحمل می سازد.

- مدیر آشوب باید این «انشعابات در مسیر» را تشخیص دهد و بافتی را به وجود

آورد که از خط جدید توسعه با یافتن مداخلاتی که از تناقض ها سبقت گرفته اند یا آنها را نامرتبط می سازد حکایت کند.

- اغلب چالش مدیریت سیستم های پیچیده جانکاه و طاقت فرسا باشد. این پیچیدگی

تجزیه تحلیل جامع را تعریف میکند تا از درون این پیچیدگی میانبر زده و بر

معدودی اصول کلیدی تمرکز کنیم که نوید تحقق تغییر کوانتومی را به صورت تدریجی می دهد.

- در سیستم های پیچیده ی غیرخطی تغییرات فزاینده ی کوچک می تواند اثرات کوانتومی بزرگی را به وجود آورند. اگر افراد بر یافتن ابتکارات برخوردار از سطح بالای نفوذ و قدرت در درون حیطه ی نفوذ خود که ظرفیت تغییر بافت را دارد تمرکز کنند، پتانسیل هیا تغییر عمده می توانند رها شوند.

- دست کم دو شیوه وجود دارد که در آن چنین پتانسیلی می تواند آشکار شود. اول اینکه، تغییرات کوچک ممکن است فی نفسه یک تغییر عمده ای را تسریع سازند، زیرا تغییر خود را به صورت محوری و اساسی به اثبات می رساند.

دوم اینکه، تغییرات کوچک می توانند یک اثر متراکم حیاتی و سرنوشت ساز را نیز به وجود آورند. اگرچه فی نفسه کوچک و ناچیز هستند، با هم یک نیروی چشمگیر را می سازند.

- زندگی در حال تکامل به منزله حالت طبیعی امور

در سیستم های پیچیده، هیچ کسی به صورت مستمر در جایگاه کنترل یا طراحی عملیات سیستم به شیوه ای جامع نیست. شکل تکوین می یابد، زیرا نمی تواند تحمل شود و هیچ حالات غایی وجود ندارد، در خوشبینانه ترین حالت، مدیران آینده می توانند نسبت به توانایی آرام حرکت دادن و کشاندن سیستم به مسیری دلخواه با شکلدهی پارامترهای اساسی تأثیرگذار بر مسیر تکامل سیستم خرسند باشند.

آنها در توسعه ی قالب های ذهنی و مهارت های مناسب برای این وظیفه، می توانند از درک اصول خودسازماندهی هولوگرافیکی، بهره گیرد و بتواند فضایی را ایجاد کنند که در آن خودسازماندهی منسجم به ظهور برسد.

مدیران همچنین می توانند از چشم اندازی سود ببرند که به هر ابتکاری، به منزله «پژوهش» نظم یافته و فرصت یادگیری بنگرند.

- آزمایشات موفق می توانند در ایجاد مبدأ و منشأ یک واقعیت جدید مهم باشند.

- مدیر آشوب همچنین باید آگاهی فزون یافته ای درباره اهمیت «مدیریت مرزها» داشته باشد.

- باز بودن نسبت به استعاره‌های جدیدی که بتوانند خودسازماندهی را سهولت بخشند:

چالش پروراندن فرایندهای خود سازماندهی مستمر، مستلزم این است که ما استعاره‌های جدیدی برای مفهوم سازی این وظیفه بیابیم. بحث علیت متقابل که تصاویر و بینش‌های مهمی را در ماهیت تغییر تحول آفرین در سیستم‌های غیرخطی عرضه می‌کند و بحثی راجع به تضاد و منطق تغییر دیالکتیک، نگرش قدرتمندی را درباره تنش‌ها و پارادکس‌هایی عرضه می‌کند که فرایندهای خودسازماندهی را شکل می‌دهند.

- حلقه‌ها نه خطوط: منطق رابطه علیت متقابل

فرایندهای بازخورد منفی که در آنجا تغییر در یک متغیر، نیروهای مخالفی را به وجود می‌آورد که منجر به تغییراتی در جهت مخالف می‌شوند، در توجیه و تبیین ثبات سیستم‌ها مهم هستند فرایندهایی با بازخورد مثبت مشخص می‌شوند که در آنجا بیشتر به بیشتر و کمتر به کمتر منجر می‌شود که این روند در توجیه الگوهای تغییر سیستم مهم هستند. تجزیه تحلیل آن نشان داد که چگونه سیستم‌هایی از بازخورد مثبت که حلقه‌های تثبیت شده و پایدار کننده‌ای ندارند، می‌توانند به تغییر نمایی منجر شوند که نمی‌تواند در طولانی مدت حفظ شود.

- تغییر نمایی، تغییری است که با سرعت ثابتی افزایش می‌یابد.

به نظر می‌رسد که این تغییر برای مدت زمانی عالی باشد اما به زودی به صورتی کامل از کنترل خارج می‌شود.

همانند تلاش‌های موجود برای به حداکثر رساندن نرخ رشد متغیرهای اقتصادی و اجتماعی خاص که تغییراتی به بار می‌آورند که کل سیستم آن فعالیت را متحول می‌سازد.

- مگوراه مارویاما این نوع تجزیه تحلیل حلقه‌ای را توسعه داده است و نشان می‌دهد که بازخورد مثبت چگونه تمایز سیستم‌های پیچیده را توجیه می‌کند.

مارویاما بحث می‌کند که این نوع فرایند، تکامل در هر دو طبیعت و جامعه را شرح می‌دهد، فرایندهای بازخورد مثبت، تغییراتی را به بار می‌آورند که به صورتی کامل خارج از اندازه ضربه یا رخداد اولیه‌ای است که آنها را فعال می‌سازد.

زمانی که مشکل تورم قیمت را به عنوان سیستمی از علیت متقابل که با بسیاری از نیروهای متعامل تعریف شده است درک می‌کنیم، ترغیب می‌شویم تا به صورت حلقه‌ای بیاندیشیم و نه به صورت خطی.

بسیاری از روابطی که در این نمودار نشان داده شد، تشدیدکننده‌ی انحراف هستند (خطوط تیره)؛ روابط بازخورد منفی (خطوط نقطه چین) بسیار پراکنده هستند. از این رو، بازخورد مثبت پیروز می‌شود. این سیستم می‌تواند با تشدید حلقه‌های بازخورد منفی و ایجاد حلقه‌های دیگر تثبیت شود. بسیاری از خط‌مشی‌های دولتی به صورت ضمنی تلاش بر آن دارند تا چنین تأثیری را به دنبال داشته باشند.

- وقتی که ما با یک بحران در سازمان مواجه می‌شویم تجزیه تحلیل ما از چنین موقعیت‌هایی گرایش بر آن دارد تا بر جستجوی «علت» خاص تمرکز کنند اما به صورت واقع‌گرایانه‌تری، این پدیده در درون الگوی کلی بازخورد مثبت و منفی قرار می‌گیرد.
- در موقعیت‌هایی که افراد از یک منبع مشترک بدون توجه به رفاه کل سیستم تغذیه می‌کنند، مشکل تراژدی مشاعات را می‌یابیم، جایی که منابع به صورت کامل با نابود شدن روبرو می‌شوند.
- راه‌حل‌ها به توسعه‌ی ادراکات مشترک از مشکل و توانایی قالب‌بندی مجدد پویایی‌های سیستم به گونه‌ای بستگی دارد که منافع کوتاه‌مدت فرد و دوام‌پذیری و توسعه‌ی بلندمدت، متعادل‌تر و یکپارچه‌تر شوند.
- ضمن استفاده از این نوع روش، باید تمامی انواع میانبرها و مصالحه‌های صورت گرفته به کار گرفته شود. در غیر این صورت، این تجزیه تحلیل فلج می‌شود. به هر حال، با وجود محدودیت آن، و این حقیقت که چون سیستم‌های غیرخطی

پیچیده مدام در حال آشکارسازی هستند، شکل آنها فقط با وقوف بعد از وقوع یا پس بینی به درستی آشکار می شود.

چنین ارتباطی ما را به برخورد با مشکلات سازمانی و اجتماعی با این قالب ذهنی ترغیب می کند که به الگوهای علیت متقابل توجه کرده و چیزی را ترویج می کند که گریگوری بیتسون آن را به صورت خرد سیستماتیک توصیف کرده است. در خرد نظام یافته به جای اندیشیدن درباره مشکلات به صورت مکانیکی و تلاش جهت دخل و تصرف در «علل» و «معلول های» خطی، ترغیب می شویم تا قالب های ذهنی و مهارت هایی را توسعه دهیم که بر شناخت و تغییر الگوها تمرکز دارند.

- تضاد و بحران: منطق تغییر دیالکتیکی

در قلمرو اندیشه، بین، پیچیده، زنانه و ذهن شهودی است؛ یانگ، روشن، مردانه و فکر عقلایی است. بین آرام، سکوت تأمل کننده‌ی حکیم است. یانگ، قوی، اقدام خلاق پادشاه است.

- تجزیه تحلیل دیالکتیکی: چگونه نیروهای مخالف و متضاد تغییر را به پیش می برند؟

روش مارکسیستی روشی پویاست و بر این موضوع تمرکز دارد که تداخل و فعل و انفعال اضداد، چگونه تغییر اجتماعی را برانگیخته و تمامی جوامع چگونه تمایل به متحول ساختن و در بسیاری از موارد، «نابودی» خود به واسطه‌ی تضادهای درونی‌ای دارند که نمی‌توانند به صورت برابر وجود داشته باشند.

با ریسک ناشی از بعضی ساده‌سازی های بیش از حد، جان کلام تجزیه تحلیل اجتماعی مارکس می تواند به صورت تجلی سه اصل دیالکتیکی درک شود
این سه اصل با همدیگر ترکیب می شوند تا توضیح پیچیده ای از فرایندهایی را ارائه دهند که پایه هر دو نوع تغییر تدریجی و انقلابی را می گذارند ارائه دهند
او سعی داشت به شناسایی «قوانین حرکت» جامعه بپردازد، و این موضوع را مستند می‌سازد که یک مرحله از سازمان اجتماعی به صورت اجتناب ناپذیری چگونه از مرحله‌ی دیگری می‌گذرد.

سه اصل دیالکتیک از نظر فردریک انگس:

۱- کشمکش متقابل با وحدت اضداد

۲- نفی نفی

۳- تبدیل کمیت به کیفیت

اولین اصل، فرایندهای تغییر خودزاینده‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که از رهگذر آن پدیده‌ها خود را به واسطه‌ی تنش با ضد خود تغییر می‌دهند.

اصل دوم توضیح می‌دهد که چگونه ممکن است تغییر رو به رشد باشد در حالی که هر نفی شکل قبلی را رد می‌کند، با وجود این همچنان چیزی را از آن شکل حفظ می‌کند.

اصل سوم فرایندهای تغییر انقلابی را مورد توجه قرار می‌دهد که بدان وسیله یک شکل از سازمان اجتماعی راه را به دیگری می‌سپارد.

زمانی که این سه اصل دیالکتیکی را با همدیگر ترکیب می‌کنیم به تصویر غنی و پیچیده‌ای از ماهیت تغییر دست می‌یابیم.

این سه اصل به توضیح دگرگونی همه‌ی سیستم‌های اجتماعی کمک می‌کنند.

- از نظر مارکس، «سرمایه» با معنایی که او از آن در نظر داشت ارزش مازادی است که به واسطه‌ی داد و سند کالاها و خدمات با سود به وجود می‌آید، و تضاد و تناقضی بنیادین را در برداشت، زیرا افراد را در حالتی از مخالفت و ضدیت قرار می‌داد اما این دیدگاه به منزله‌ی تنش دیالکتیکی‌ای دریافت می‌شود که در موقعیت‌هایی وجود دارد که در آنجا سود نسبی که برای یک طرف رخ می‌دهد برای دیگری «ضرر» مرتبطی را تعریف می‌کند.

در این نگرش، سرمایه داری، یک سیستم اجتماعی است که مشحون از تناقضات و تضادهای فراوانی بوده و با این تناقضات به پیش می‌رود که این امر یک کار پرزحمت بی‌پایانی است؛ زیرا منطق سوق دهنده مبتنی بر کشمکش ثابتی می‌باشد.

- هر راه حلی به یک مشکل جدید منجر می شود که مدیران نوین با جریان متغیری که در مقابل خود دارند هر روز آن را تجربه میکنند، اما به ندرت آنها پویایی اجتماعی زیربنایی که مشکلات آنها را به وجود می آورد درک میکنند. آنها به قدری درگیر چیزی که امکان دارد مدیریت خریدنگرانه سرمایه داری نامیده شود هستند که نیروهای کلانی که جریان متغیر خریدنگرانه را شل می دهند را از دست می دهند.
- این تجزیه تحلیل نموداری است، اما نکته‌ی اساسی را مطرح می کند: راه حل های مشکل مدام نفی می شوند و این فرایند همچنان ادامه دارد، برگشت عظیم سرمایه داری به سمت اشکال پیچیده‌ی جدید برای خود سازماندهی، به واسطه‌ی بینش و پیش بینی مشروحو که از آینده‌ی جامعه و چگونگی آن آشکار ساخته بود، تا حدی نشان داده است که مارکس درک نادرستی از آن داشته است. اما روش تجزیه تحلیل او مانند همیشه به صورتی قدرتمند است.
- ما در میانه‌ی یک آشکارسازی دیالکتیکی قرار داریم که آینده‌ی آن را نمی توان دید. چه کسی می داند که آیا بحران جدیدی که توسط سرمایه داری غربی تجربه میشود، ثابت خواهد کرد که نقطه‌ی دگرگونی کامل سیستم است یا فقط مرحله‌ی دیگری در تکامل آن؟ از چشم انداز «نظریه‌ی آشوب» یا نظم در بی‌نظمی، تجزیه تحلیل مارکسیستی، عناصر کلیدی «سیستم رباینده‌ای» که بخش اعظم قرون نوزدهم و بیستم را شکل داده است مورد شناسایی قرار می دهد. اما بینش مارکس درباره‌ی رباینده‌ی جدید، - ایده آل او از یک جامعه‌ی کمونیستی - به صورتی کامل اشتباه بود.

- دیالکتیک مدیریت

- این ایده‌ها مضامین مهمی برای مدیریت در بردارند. اول آنکه ما را ترغیب می کنند تا توجه خود را به راسوی جریان متغیر معطوف سازیم و تناقضات و تضادهای دیالکتیکی که شکل دهنده‌ی زندگی مشروح سازمانی هستند را ببینیم.
- سطوح فزاینده‌ی رقابت و مشکلات اجتماعی و پتانسیل های بازاری که به واسطه‌ی کاهش های هزینه و کوچک‌سازی های شرکتی از دست می روند، سیستماتیک و نظام یافته هستند.

- یک راه برخورد با این موضوعات بحث برانگیز وابسته به اندیشیدن درباره پیشرفت های موجود در سرمایه داری نوین است که به منزله تجلیات و مظاهر تناقضات و تضادهای اولیه و ثانویه می باشند. برای مثال، همان گونه که مطرح شده است، بیکاری در ساختار گسترده، انشعابی از تناقض و تضاد اولیه‌ای است که د تعارض بین سود و هزینه ها قرار دارد. به نوبه‌ی خود، این تعارض نیز تناقضات و تضادهای ثانویه‌ای را به بار می آورد که در مخالفت‌ها و ضدیت‌های اجتماعی از قبیل، تعارضات موجود بین مستخدم و کارفرما، بین جمعیت های بومی و مهاجران جدید چوینای شغل، در تنش های موجود بین مدیریت و اتحادیه ها و در تمامی انواع مشکلات اجتماعی و نژادی ابراز شده است که همراه با شرایط اقتصادی سخت رخ می دهند. این تناقضات و تضادهای ثانویه یا «فرعی» نمی‌توانند به صورت کامل به خودی خود رفع شوند.

به همین نحو، مدیران ترغیب می شوند تا دریابند که «کوچک سازی ها» و ساختاردهی‌های دوباره مرتبط جهانی، راه‌حلهایی برای مشکلات نیستند.

- تفکر دیالکتیکی که در بالا توصیف شد، برای برخورد با موضوعات بحث برانگیز دخیل، چارچوبی را فراهم می آورد.

- دومین کمک عمده تجزیه تحلیل دیالکتیکی وابسته به بینش ها و شیوه های مدیریت میکروسکوپی (خرندنگرانه) سرمایه داری در یک سطح سازمانی می باشد.

تجزیه تحلیل دیالکتیکی به این موضوع از این حیث که نشان می دهد چگونه بسیاری از مشکلات مشروح سازمانی وابسته به مدیریت مؤثر تناقض و پارادکس می باشند و از این حیث که تشخیص می دهد نوآوری و توسعه همیشه به فرایندی از تخریب خلاق وابسته است، کمک می کند.

- مدیریت تناقض

درک ماهیت دیالکتیکی تغییر، بینش های مهمی به این فرایند عرضه می کند و پیشنهاد می دهد که «انشعابات در مسیر» به صورت معمول حول پارادکس ها و تناقضاتی رخ می دهند که راه را برای آینده‌ای جدید مسدود می کنند. مدیریت موفق تغییر مستلزم مهارت در برخورد با این تنش های متناقض است.

- آینده های جدید بالقوه، همیشه مخالفت‌ها و ضدیت‌هایی با وضع موجود ایجاد می‌کنند. این اصل دیالکتیکی در اشکال بسیاری جلوه‌گر می‌شود:

نوآوری کردن ↔ پرهیز از اشتباهات

تفکر بلندمدت ↔ تحویل نتایج در زمان حال

کاهش هزینه ↔ بالا بردن روحیه

کاهش کارکنان ↔ بهبود کار تیمی

انعطاف‌پذیر بودن ↔ احترام به قوانین

تشریک مساعی کردن ↔ رقابت کردن

نامتمرکز ساختن ↔ حفظ کنترل

تخصصی کردن ↔ فرصت طلب بودن

هزینه‌های کم ↔ کیفیت بالا

- نگرش دیالکتیکی تغییر، بیان می‌کند که هر موقعیت و جایگاهی گرایش بر آن دارد تا ضد خود را به وجود آورد.

مدیران علاقمند به تغییر دگرگونی آفرین باید در مدیریت چنین تنش‌هایی ماهر و چیره‌دست باشند.

تناقض‌هایی که به صورت معمول تغییر را همراهی می‌کنند دارای شایستگی‌ها و مزیت‌هایی هستند.

چنین الزامی است که مدیریت پارادکس و تناقض را از مدیریت مقاومت در برابر تغییر متمایز می‌سازد.

- تغییر موفق وابسته به «از انجماد خارج ساختن» یک تعادل شکل گرفته با افزایش نیروهای سوق دهنده تغییر، یا با کاهش یا برداشتن نیروهای مقاومت کننده و سپس «دوباره به انجماد در آوردن» در حالت جدیدی از تعادل است.
- نگرش دیالکتیکی از این حیث که پارادکس را محصول تنش های داخلی می بیند، متفاوت است زیرا به واسطه این حقیقت به وجود آمده است که عناصر هر دو سمت پارادکس و تناقض ممکن است حالاتی را در برداشته باشند که به صورت یکسانی مطلوب هستند.
- وظیفه‌ی مدیریت، یافتن راه هایی برای یکی ساختن عناصر رقیب می باشد. این پارادکس نمی تواند به صورت موفقیت آمیزی با از بین بردن یک جنبه رفع شود.
- دومین مرحله حیاتی و محوری در مدیریت موفق پارادکس و تناقض، وابسته به یافتن راه هایی برای ایجاد بافت هایی است که بتوانند ضمن به حداقل رساندن ابعاد منفی خصوصیات مطلوب هر دو سمت را سامان دهی کرده و حفظ کنند.
- پارادکس ها و تناقض هایی که به واسطه تغییر حفظ می شوند و بی توجه باقی می مانند، تبدیل به بافت بن بست کننده ای می شوند. چالش موجود، یافتن راهی برای فائق آمدن بر چنین پیامدی با ایجاد بافت های جدیدی است که بتوانند تناقض ها و تضادها را به شیوه ای مثبت دوباره قالب بندی کنند.
- مدیران می توانند به توسعه ادراکات جدیدی کمک کنند که قالب های ذهنی را دوباره شکل خواهند داد تا از رهگذر آن با یک پارادکس و تناقض خاص برخورد شود.
- به جای آن، مدیر ممکن است به دنبال ایجاد یک بافت جدیدی باشد که در آن توانمندسازی و کنترل بتوانند از مجرای اقدام جدیدی به پیش روند که نمونه اولیه رفتارهای الزامی باشند با پیگیری اصولی که بحث شد، چالش موجود، یافتن تغییرات کوچکی است که بتوانند به شیوه ای آشکار شوند که اثرات بزرگی را به وجود آورند که هر دو جنبه پارادکس و تناقض به صورت همزمان تحویل شود.
- نوآوری به منزله «تخریب خلاق»

مشکلات راه حل‌های جدیدی را به بار آورند و پایه‌ای برای مشکلات جدید می‌گذارند که این امر به نوبه خود به راه‌حل‌های جدید و مشکلات جدیدی منجر می‌شوند و به همین منوال، این فرایند برای تکامل زندگی اجتماعی و توسعه محصولات، خدمات و تمامی انواع فرایندهای تجاری به کار می‌رود.

نوآوری‌ها، پایه‌ای برای انحطاط و زوال خود بنا می‌کنند!

- هر سازمانی که خواهان حفظ مزیتی رقابتی است، باید تشخیص دهد که چگونه موفقیت‌های آنان به ضعف‌هایی تبدیل می‌شوند. آنها باید آمادگی نوآوری را در قالب روش‌هایی داشته باشند که موفقیت فعلی را به گونه‌ای به تحلیل می‌برد که نوآوری‌های جدید بتواند به ظهور برسند.

- این فرایند به تازگی به عنوان یک استراتژی برای رویارویی با تلاطم و تغییر محیط‌نوین شرکت مورد حمایت واقع شده است

بسیاری از کمپانی‌هایی که در حفظ مزیت رقابتی در محیط‌های متلاطم موفق شدند، چنین عملکردی را با نابود کردن سیستماتیک جهش‌هایی که به واسطه محصولات و ابتکارات خاص آنها ایجاد شده است و با ظهور محصولات و ابتکارات بهتر به انجام می‌رسانند.

- شیوه‌ای قدرتمند برای پیش بردن نوآوری مستمر و برای معطوف ساختن انرژی و توجه خلاق به ایده‌ها و بینش‌ها حول نقاط ضعفی ارائه می‌شود که اگر مورد توجه قرار داده شوند، ممکن است به اجتناب از زوال و انحطاط با پیش راندن سازمان به سمت سطوح بالاتری از نوآوری کمک کنند.

اما اگر این امر بی‌نهایت فرض شود، این استراتژی منجر به زمینه خطرناکی می‌شود، زیرا می‌تواند مارپیچ نیروهای تخریب را آزاد سازد

استراتژی‌هایی را توسعه بخشیم که به صورتی سیستماتیک مزیت‌های دیگران را از بین ببرد یا مختل سازد. نتیجه این امر؛ جهانی است که در آن به نظر می‌رسد بقا وابسته به اخلاق کشتن یا کشته شدن می‌باشد. زندگی، جنگ است!

- خطر ترویج «تخریب‌خلاق» به عنوان یک خط مشی مدیریتی این است که پتانسیل‌های تخریبی در درون یک سیستم را بیش از اندازه مورد تأکید قرار می‌دهد

اگر از اخلاق تخریب برای ترویج فرایندهای تکاملی استفاده کنیم، ریسک حاصل از آن این است که انواع حالات بی ثباتی و آسیب پذیری جدید می توانند رخ دهند.

- نقاط قوت و محدودیت‌های استعاره جریان متغیر و دگرگونی دائمی

نظریه خودزایی پیشنهاد می کند که شیوه ای که ما تغییر را درک و مدیریت می کنیم در نهایت محصول این موضوع است که چگونه خود را می بینیم، درباره خود می اندیشیم و بدین شیوه، روابط را با محیط وضع می کنیم. بخش اعظم تلاطم روابط اجتماعی حاصل این فرایند وضع است.

سازمانها مانند افراد، به واسطه ظرفیت های خودبازتابی، این فرصت را دارند که هویت های جدید و سیستماتیک تری وضع کنند که مرزهای سخت موجود بین سازمان و محیط را می شکند و راهی برای الگوهای نظام یافته تر تکامل می گشاید. بقا در بلندمدت می تواند فقط بقا با محیط یا بافتی باشد که در آن فرد عمل می کند، و هرگز بقا در مقابل آنها نیست. این امکان وجود دارد احساس کنیم که سازمانها سیستم های «باز» هستند و نه «بسته»، اما به صورت متناقضی، چنین تمایزی تنها توهم تجزیه و جدایی را تداوم می بخشد چالش بنیادی موجود، اندیشیدن برحسب الگوهای گشتالت و کل‌گرایانه است، نه برحسب روابط موجود سازمان - محیط.

- نظریه های آشوب و پیچیدگی، علیت متقابل و ضدیت و تضاد دیالکتیکی، هر کدام شیوه‌های مکملی برای درک این موضوع ارائه می دهند که چگونه چنین الگویی به تکامل می رسد.

از طریق نظریه آشوب و پیچیدگی به یادگیری این موضوع می پردازیم که «سازمانها» و روابط آنها با «محیط» بخشی از یک الگوی رباینده هستند.

- زمانی که به موقعیت های «پرتگاه آشوب» کشیده می شود، این الگوی اساسی می تواند به صورت ناگهانی به اشکال جدیدی منتقل شود. چالش مدیریتی سامان‌دهی آرام سیستم ها به مسیرهایی براساس شروع تغییرات کوچکی که می تواند اثرات بزرگی را به بار آورد وابسته می شود.

نظریه‌ی علیت متقابل ما را به درک این «الگوهای رباینده» و فرایندهای تغییر برحسب حلقه های بازخورد مثبت و منفی ای ترغیب می کند که میدان های کاملی از روابط را تعریف می کنند.

- از مجرای لنز تجزیه تحلیل دیالکتیکی تأکید بر درک پارادکس ها و تنش هایی است که هر زمانی که عناصر یک سیستم سعی می کنند به مسیر خاصی فشار بیاورند ایجاد می شوند. هر مرحله از توسعه، شرایطی را ترتیب می دهد که منجر به دگرگونی خود می شود.

- در حقیقت، هر کدام چارچوب استعاره ای برای اندیشیدن درباره راهی که تغییر را عملی می سازند ارائه می دهند. اگرچه آنها توجه را بر مفاهیم و ایده های متفاوتی متمرکز می کنند، همگی در این نگرش سهیم هستند که تغییر خودسازماندهی می کند و پدیده در حال تکوینی است که نمی تواند از قبل تعیین یا کنترل شود.

این پدیده ما را به کسب درک بازتابی از منطق پیش برنده جریان متغیر اطراف خود ترغیب می کند با وجود این ما را ملزم می سازد تا تشخیص دهیم که هرگز نمی توانیم «تحت کنترل» باشیم.

- تاریخچه کلی نظریه سازمان و مدیریت مبتنی بر این ایده است که سازماندهی، پیش بینی و کنترل امکان پذیر است.

- تمامی چشم اندازهای موجود درباره تغییر که پیشنهاد می کنند که تغییر محدود به قانون است. نظمی در آشوب وجود دارد، نظم فقط با وقوف بعد از وقوع (پس بینی) آشکار می شود.

فصل نهم:

سازمان به مثابه سلطه: سازمان ها با فرایندهایی از سلطه اجتماعی همراه بوده است که در آنجا برخی افراد با گروه ها شیوه هایی برای تحمیل خواسته خود بر دیگران پیدا می کنند.

از دیدگاه برخی از نظریه پردازان سازمان، چنین ترکیبی از موفقیت و استثمار، ویژگی بارز سازمان در کل دوران است.

- **شیوه های سلطه:** از دیدگاه مارکس وبر، سلطه می تواند به چندین شیوه رخ دهد. اولین و واضح ترین شیوه سلطه، زمانی رخ می دهد که یک فرد یا گروهی، دیگران را از طریق استفاده از تهدید یا زور به انجام کاری وامی دارند. به هر حال دومین سلطه به شیوه های ظریف تری هم رخ می دهد، مانند زمانی که یک قانونگذار (حکمران)، خواسته خود را بر دیگران تحمیل می کند، ضمن اینکه این امر از جانب آنها به صورت حقی دیده می شود که او برای انجام چنین کاری از آن برخوردار است.

- وبر به واسطه مطالعات تاریخی خود، سه نوع سلطه اجتماعی را شناسایی کرد که می توانستند اشکال اقتدار یا قدرت را مشروعیت بخشند. او این سه نوع را کارزماتیک، سنتی و عقلانی - قانونی نامید.

وبر همچنین بسیار نگران روند معطوف به افزایش بوروکراتیزه شدن و عقلانی ساختن بود. او بوروکراسی را یک ابزار قدرت درجه یک می دید و اعتقاد داشت که بوروکراتیزه شدن اداره، زمانی که به صورتی کامل حفظ شود، شکلی از رابطه قدرت را محقق می سازد که «به صورتی عملی تزلزل ناپذیر» است. البته اکنون با پیشرفت های موجود صورت گرفته در تکنولوژی اطلاعات که سلسله مراتب را از بین برده است نقطه قوت سازمان بوروکراتیک به تحلیل می رود و پایگاه های قدرت سازمانی جدیدی را معرفی می کند. اما، فرایند عقلانی ساختن و کنترلی که وبر در مورد آن صحبت می کند همچون همیشه همچنان به قوت خود باقی است.

سلطه کارزماتیک (فره ایزدی) زمانی رخ می دهد که یک رهبر بواسطه خصایص شخصی

خاص خود حاکمیت دارد. مشروعیت قوانین ریشه در ایمانی دارد که افراد تحت حاکمیت به رهبر (به عنوان مثال، یک پیامبر، قهرمان، شیرزن یا عوام‌فریب) نسبت می‌دهند. دستگاه اداری تحت این شیوه سلطه بسیار سست، ساختار نیافته و بی‌ثبات است و به صورتی معمول از طریق فعالیت های تعداد معدودی هواخواه یا وساطت کننده، دست به کار می‌شود.

سلطه سنتی زمانی رخ می‌دهد که قدرت حاکمیت با احترام به سنت و گذشته ضمانت می‌شود. مشروعیت به عرف و به احساسی از «درست بودن» شیوه‌های سنتی انجام امور نسبت داده می‌شود. بنابراین افراد اغلب به واسطه مقام موروثی تحت این شیوه سلطه که به صورت معمول دو شکل به خود می‌گیرد - پدرشاهی یا فئودالی - حکم به قدرت می‌کنند. در شکل اول، مأموران یا متولیان، ملازمان شخصی - خادمان، خویشاوندان یا سوگلی‌ها - هستند که به حاکم وابسته و توسط حاکم به آنها حق‌الزحمه و \neq دانش داده می‌شود. در شکل دوم، مأموران میزانی از استقلال را حفظ می‌کنند. به صورتی معمول به آنها در ازای وفاداری به حاکم، درچارچوب حیطة مشخصی از نفوذ، خودمختاری داده می‌شود و به صورتی مستقیم به خاطر حق‌الزحمه یا معیشت به حاکم وابسته نیستند.

قدرت، تحت شیوه **سلطه عقلایی** - **قانونی** با قوانین، قواعد، مقررات و رویه‌ها مشروعیت می‌یابد. بنابراین حاکم می‌تواند قدرت مشروع را تبعیت از رویه های قانونی به دست آورد که مشخص می‌کند چگونه حاکم انتصاب می‌شود. قدرت به صورتی رسمی محدود به قوانین نیز هست. دستگاه اداری نمونه بورکراسی می‌باشد، یک چارچوب عقلایی - قانونی که در آن اقتدار رسمی در رأس سلسله مراتب سازمانی متمرکز است برخلاف مورد

فئودالی ابزار اداره به بوروکرات تعلق ندارد؛ پس او موروثی نیست و خرید و فروش نمی شود. در کل تفکیک بین درآمد خصوصی و رسمی، وجود دارد.

- مشابه نگرانی وبر از سوی جامعه شناس فرانسوی، رابرت میشلز، بیان شده است، کسی که در سیاست سازمان بوروکراتیک، تمایلات الیگارشسی (متنفذ سالاری) متمایزی را مشاهده کرد. او در قانون آهنین الیگارشسی مشهور خود، نگرشی را توسعه داد که سازمانهای نوین به صورت معمول تحت کنترل گروه های محدودی قرار می گیرند، حتی زمانی که این کنترل بر ضد تمایلات رهبر و همچنین رهبری شوندهگان به پیش رود. وی در مطالعه خود درباره سازمان هایی که فرض می شود دموکراتیک هستند، از جمله اتحادیه های کارگران و احزاب سیاسی، دریافت که دموکراسی اغلب چیزی بیش از یک صحنه آرای نیست.

- سازمان ها چگونه از کارمندان خود استفاده و آنها را استثمار می کنند

نمایشنامه مشهور آرتور میلر با عنوان مرگ فروشنده زندگی و مرگ غم انگیز ویلی لومان را مورد بررسی قرار می دهد. نمایشنامه میلر استعاره ای است از روش اغلب سازمانها که کارمندان خود را به کار گرفته و استثمار می کنند، آنچه که نیاز دارند را می گیرند و استفاده می کنند ضمن اینکه بقیه را به دور می اندازند. البته، استثنائاتی وجود دارد. اما بسیاری از کارگران و مدیران در تمامی سطوح سازمانی در می یابند که سلامتی و حیات شخصی آنها فدای قربانگاه هایی می شود که به واسطه سازمانهای نوین به وجود آمده است.

- سازمان، طبقه و کنترل

- سازمان وابسته ← طبقه است مثلا دو طبقه کردن کارگران

- استخدام نیروی کار مزد بگیر ← افزایش کنترل بر فرایند تولید

- توسعه سیستم کارگر مزد بگیر گرایش بر آن دارد تا از سازماندهی روزافزون سخت و دقیق، سرپرستی نزدیک و مشاغلی مطابق با استاندارد روز تبعیت کند. کارگران ماهر و نیمه ماهر به شکل فزاینده ای با کارگران غیرماهر ارزان تر جایگزین می شوند و به چیزی

منجر می شود که بعضی اوقات «تنزل رتبه» یا «مهارت زدایی» کار و «همگون سازی» بازار نیروی کار توصیف می شود.

- بازار کار نیز به شکل فزاینده ای به دو طبقه بخش بندی شده است که گاهی به عنوان بخش های اولیه و ثانویه توصیف می شوند. بازار کار اولیه: بازاری برای مشاغل نوع مسیر شغلی (کار راه‌های) است که به خصوص حیاتی و سرنوشت ساز هستند و یا به گونه‌ای که مستلزم درجه و میزان بالایی از مهارت و دانش مشروح است که اغلب ماهیت خاص شرکت را تشکیل می دهند.

بازار کار ثانویه، کارگران با مهارت کمتر و پرداخت کمتر در ادارات، کارخانه ها و مشاغل در فضای باز است که غیرضروری‌ترند و به سهولت بیشتری جایگزین می شوند. چنین سرمایه‌گذاری‌ای سرمایه‌اندکی به شکل آموزش و پرورش می طلبد و کارگران می توانند همراه با نوسانات چرخه کسب و کار استخدام و اخراج شوند. این نوع نیروی کاری «سپری یا ضربه گیری» به وجود می‌آورد که به سازمان اجازه می دهد خروجی و برونداد را در دوران رونق گسترش دهد و در دوران بد محدود سازد و به نیروی کاری اولیه محوری یا نخبه عملیاتی سازمان اجازه می دهد تا بدون تأثیرگذاری بمانند، به صورت فزاینده‌ای، «نیروی کار انویه» بر پایه‌ای از مقاطعه‌کاری فرعی استخدام می‌شوند.

- خطرات کاری، بیماری شغلی و حوادث صنعتی

ایمنی وقتی مطرح است که مناسب باشد.

- اعتیاد به کار یا کارباوری و استرس اجتماعی و ذهنی

شرایط کاری فرد، نقش، تمایلات مسیر شغلی و کیفیت کار با شخصیت فرد برای تأثیرگذاری بر سطوح استرس شخصی و آرامش فیزیکی و ذهنی در تعامل قرار دارند. شخصیت نوع A، که با وسواس عملی جهت کنترل محیط کار، بلندپروازی، آرزوی توفیق رقابتی بودن، ناشکیبایی و کمال‌گرایی جهت داده شده‌اند، همیشه نامزد و داوطلب خوبی برای مشکلات انسداد شریان‌های قلبی است. کسانی که با چنین شخصی کار می کنند باید ریسک‌ها را هم مدیریت کنند، به خاطر اینکه شخصیت نوع A اغلب تنش قابل ملاحظه ای برای دیگران در محل کار به وجود می‌آورد. تنش، ناکامی و خشمی که اغلب با احساسی از بی‌قدرتی همراه

است. از قبیل احساسی که توسط افراد در مشاغل بدون آینده یقه آبی و دفتری تجربه شده است. ریسک ناشی از اضمحلال فیزیکی و فکری را نیز افزایش می دهد. کار بیش از حد، جداول زمانی غیرممکن، عدم اطمینان بالا، ترس ناشی از، از دست دادن شغل، مشکلات اقتصادی، تعارضات کاری، خانوادگی و دیگر عوامل بافتی و زمینه‌ای در میان بسیاری از گروه‌های شغلی، عوامل مهمی هستند.

- کار محوری - اعتیاد کاری : کار تبدیل به یک اعتیاد و یک عصاب می شود که به توسعه فردی نامتعادل منجر می شود و برای زندگی خانوادگی، مشکلات بسیاری را به وجود می آورد. فرد معتاد به کار تمایل دارد که همیشه تحت فشار باشد، برای همسر و بچه‌های خود زمان فراغت کمی داشته باشد و اغلب بیرون از خانه باشد.
- سیاست سازمانی و سازمان رادیکال(بنیادگرا) : اصولاً کار را تیمی می کردند که اهداف مشترکی را دنبال می کنند که عملاً بین منافع کارگر و سرمایه هیچ نقطه اشتراکی وجود ندارد.

- شرکت‌های چندملیتی و اقتصاد جهانی

بزرگترین چند ملیتی ها شامل نفت، اتومبیل، الکترونیک، ارتباطات از راه دور، بیمه، خرده فروشی و انواعی از دیگر فعالیت های کسب و کاری می شوند. چندملیتی های مجتمع گونه متنوع به منزله شرکت هایی توسعه یافتند که به منظور کنترل تأمین و تدارک مواد خام حیاتی، توسعه مجموعه اوراق بهادار از انواع متفاوت سرمایه گذاری، جلوگیری از ریسک های مربوط به مکان یابی از مجرای اقدام همزمان در بسیاری از مکانها، مشارکت در سرمایه گذاری تدافعی خارجی که آنها را از نوسانات چرخه تجاری با خط مشی‌های هر دولت میزبان واحدی حفاظت می کرد و باز کردن بازارهای جدیدی برای محصولاتی که در بازارهای قدیمی تر به مرحله اشباع و بلوغ رسیده بودند، تلاش می کردند.

این الگوی ویژه کنترل متمرکز در سرتاسر این قرن حفظ شده است. اما همان‌گونه که پیتر دراگر متذکر شد، به‌واسطه تأثیر صندوق های بازنشستگی و کانال های دیگر سرمایه گذاری نهادینه شده است. این روند شکلی از «جامعه بعد از سرمایه‌داری» را به وجود

آورده، جایی که منطق انباشت سرمایه هنوز این سیستم را جهت می دهد، اما به پاداش هایی برای یک گروه مستقل و جدا از مالکین منتج می شود.

- چندملیتی‌ها، به منزله قدرتهای جهانی

این پیشرفتهای بازتاب های عمده ای بر ساختارهای قدرت در سرتاسر جهان داشته است. بسیاری از سازمانهای نوین بزرگتر و قدرتمندتر از دولتهای ملی هستند. اما برخلاف دولتهای ملی، اغلب پاسخگویی هیچ کسی به غیر از خود نیستند.

زمانی که چند ملیتی ها را بررسی می کنیم، به سرعت با قدرت یکپارچه آنها و این حقیقت روبرو می شویم که قرن بیست شاهد دگرگونی سراسری و جهانی بوده است که در آنجا همانطوری که مورخ کسب و کار، آلفرد چندلر مطرح کرده است، «دست مرئی» مدیریت جایگزین «دست نامرئی‌ای» شده است که آدام اسمیت به منزله هدایت کننده اقتصادهای رقابتی بازار می دید قدرت تنها اقتصادی نیست، بلکه فرهنگی و سیاسی هم هست.

از میان تمامی سازمانها، چندملیتی‌ها، با تحقق بدترین ترسهای ماکس وبر در خصوص این موضوع که سازمانهای بوروکراتیک چگونه می توانند به رژیم های تمامیت خواهی تبدیل شوند که به منافع نخبگان خدمت می کنند نزدیک تر هستند، جایی که افراد صاحب کنترل قادر هستند قدرتی را اعمال کنند که «از لحاظ عملی فروپاشی آنها امکان ناپذیر» است.

- چندملیتی‌ها نیروی عمده سیاسی در اقتصاد جهانی، و به صورت عمده، یک نیروی سیاسی بدون پاسخگویی سیاسی هستند.

- اولین انتقاد از شرکتهای چندملیتی در جهان سوم این است که تأثیر آنها بر اقتصاد ملتهای میزبان، شبیه تأثیر امپراطوری های استعماری بر میراثی که بنا میکنند، به صورتی اساسی تأثیری استثمار کننده است. اگر ما نقش چندملیتی ها را در کشورهای جهان سوم بررسی کنیم، در میابیم که به صورت سنتی به شدت درگیر استخراج مواد خام و مواد غذایی بوده‌اند و در حال حاضر، درگیر تولید شده‌اند. در هر دو این می شود که کشورهای جهان سوم نسبت به آغاز فرایند به آنها بیشتر وابسته می شوند.

دومین انتقاد از چندملیتی ها این است که آنها جمعیت های محلی را استثمار می کنند، از آنها به عنوان بردگان دستمزد و اغلب جایگزینی برای نیروی کار اتحادیه ای غربی بهره کشی

می کنند. در کارخانه‌های جهان سوم تحت مالکیت چند ملیتی، مردان، زنان و کودکان بعضی اوقات ده، دوازده ساعت یا بیشتر برای کمتر از یک دلار در روز کار می کنند. جای هیچگونه تعجبی نیست که صنعت از شهرهای غربی به کارخانه‌های جهان سوم با میزان و نرخ باورنکردنی انتقال می یابد. برای مثال، فدراسیون کارگری امریکا - کنگره سازمانهای صنعتی، تخمین زده است که ایالات متحده به تنهایی هر پنج سال در حدود یک میلیون شغل به اطر این منابع نیروی کار ارزان و استثمار شده از دست می دهد.

سومین انتقاد از چند ملیتیها در جهان سوم وابسته به این حقیقت است که در حالی که ادعا می کنند سرمایه و تکنولوژی را به کشورهای کمتر توسعه یافته می آورند، در حقیقت، جریان خالص سرمایه را بیرون میکشند و اطمینان حاصل می کنند که کنترل تکنولوژی که معرفی می کنند را نیز حفظ می کنند.

چهارمین انتقاد مشابهی به صدور تکنولوژی اشاره دارند. اگرچه اغلب بسیار در مورد این موضوع بحث شده است که چندملیتی ها تخصص ارزشمندی را به جهان سوم می آورند، اما آنها فقط آنچه که می خواهند می آورند و اطمینان حاصل می کنند که کنترل را در يد قدرت خود دارند. بخش اعظم صدور تکنولوژی به جهان سوم، تکنولوژی غربی است که اغلب مناسب شرایط محلی نیست و بخش اعظم آن تکنولوژی به صورت کامل مجهزی است که دیگر نوین و به روز نیست. اغلب تکنولوژی متکامل و به بلوغ رسیده غرب به خصوص زمانی که با کمک خارجی مورد پشتیبانی قرار گیرد بازار آماده‌ای را در جهان سوم پیدا می کند. تکنولوژی غربی، جهان سوم را به کاربری تبدیل میکند که به خاطر قطعات یدکی، نوسازی و اغلب تخصص ضروری برای حفظ و توسعه تکنولوژی به عرضه کننده و تأمین کننده غربی وابسته می باشد.

پنجمین انتقاد دیگر از عملیات چندملیتی به شیوهای ارتباط دارد که اغلب سودهای مازاد را پنهان می کنند و از پرداخت مالیات به ملتهای میزبان از رهگذر «قیمت گذاری انتقالی» خلاقانه اجتناب می ورزند. تخمین زده شده است که یک سوم از تجارت جهانی، تجارت درون کمپانی است. با توه به اینکه یک واحد تابعه از دیگری خرید می کند برحسب ارزش، هر شرکت چندملیتی اغلب مهمترین مشتری خود است. چنین تجارتی، آزادی عمل بسیاری به شرکت برای دستکاری در ارقام سود یک واحد تابعه در یک کشور معین می بخشد. واحد

تابعه می تواند با خریدی مواد یا قیمت های بالا از یک واحد تابعه شریک و فروش محصولات خود به دیگری با قیمت های پایین، یک ضرر عملیاتی یا یک سود بالایی را بر طبق بربرداشتی که می خواهد به دنیای خارج ارائه به وجود آورد.

ششمین انتقاد چندملیتی ها به خاطر برانگیختن معاملات ناروای سخت با ملتها و جوامع میزبان به شدت مورد انتقاد واقع می شوند و اغلب یک گروه با کشور را بر ضد یک گروه یا کشور دیگری برای دستیابی به امتیازات خاص استثنایی آلت دست خود قرار می دهند.

- نقاط قوت و محدودیت های استعاره سلطه

۱- نقطه قوت متحیرکننده استعاره سلطه این است که توجه ما را به ماهیت دولبه عقلانیت جلب می کند و نشان می دهد که همیشه چنان ماهیتی دیدگاه جزئی و ناقصی را منعکس می سازد. اقدامات برای افزایش سودآوری، عقلایی هستند امکان دارد اثر ویران کننده ای بر بهداشت و سلامتی کارمندان داشته باشند. اقدامات برای گسترش اوراق بهادار یا سبد دارایی های یک سازمان (برای مثال، با بی بهره کردن بهره های موجود در یک صنعت خاص)، امکان دارد زوال اقتصادی و شهری برای کل جمعیت های انسانی در برداشته باشد که حیات خود را بر محور آن صنعت بنا کرده اند. آنچه که از منظر یک سازمان عقلانی است، ممکن است از منظر سازمان دیگری فاجعه بار باشد.

۲- نقطه قوت دیگر استعاره سلطه این است که به ما کمک می کند موضوعات بحث برانگیزی را درک کنیم که در عمل از این چارچوب مرجع رادیکال پشتیبانی می کند. همانطوری که بحث کردیم، بسیاری از سازمانها به شیوه های به سمت رادیکالی شدن پیش رفته اند که بر نگرش های «آنها و ما» تأکید می کنند.

استعاره سلطه ما را به درک و برخورد با استثمار مشهود و واقعی در محیط کار به جای کنار گذاشتن آن به عنوان تحریف «رادیکال» درباره شیوه جریان امور ترغیب میکند.

- محدودیت اول تا حدی که سلطه به عنوان بخشی از توطئه اجتماعی یا مسئولیت معددی از افراد نگریسته می شودف پیامد مکنون این امر، سرزنش، برانگیختن مدافعات و تعدی کردن به مشکلات بنیادی است. در بهترین حالت، چنین نظریه ای مخالفت و تقابل اجتماعی و سیاسی را برای این مشکل سامان دهی می کند و برای

تغییر انقلابی هدف گیری می کند، اما به صرت معمول به چیزی بیش از تغییر نهایی دست نمی یابد.

دومین محدودیت بالقوه این استعاره از خطری ناشی میشود که به منظور حمایت از تعادل موجود بین سلطه و سازمان به وجود می آید، و ممکن است خود را از این ایده غافل سازیم که اشکال غیرسلطه‌ای از سازمان نیز وجود دارد. با چنین فرضی در ذهن، گاهی این گونه استدلال شده است که جان کلام و فحوای واقعی استعاره سلطه به جای اینکه در انتقادی به معنایی وسیع‌تر درگیر شود، انتقادی از ارزش‌هایی است که زیربنای شیوه‌های سازماندهی قرار می گیرد و تفاوت های موجود میان اشکال استثماری و غیراستثماری را برجسته سازد.

فصل دهم:

- استعاره‌ها، راه‌های دیدن و شکل دادن به زندگی سازمانی را به وجود می‌آورند استعاره‌های متفاوت دارای ظرفیتی برای بهره‌برداری از ابعاد متفاوت یک موقعیت هستند و نشان می‌دهند که چگونه خصایص متفاوت می‌توانند با همدیگر همزیستی داشته باشند. اگر مدیران در یک استنباط فعالانه که دیدگاه‌های متفاوتی را در بردارد، درگیر نشوند، بخش اعظم غنا و پیچیدگی زندگی سازمانی را نادیده می‌گیرند آنها به سادگی آنچه که به واقع رخ می‌دهد را نمی‌بینند.

همچنین، آنها از توانایی خود برای شکل دادن آنچه که روی می‌دهد صرف نظر می‌کنند. همانگونه که در بالا روشن شد، مشاهدات ما به هیچ وجه خنثی و بدون جانبداری نیست. استعاره‌ها و ایده‌هایی که از رهگذر آنها موقعیت‌ها را «دیده» و «استنباط» می‌کنیم بر چگونگی اقدام ما تأثیر می‌گذارد.

- دیدن، اندیشیدن و اقدام به شیوه‌های جدید

هر شیوه دیدینی بینش‌های بارزی را حاصل خواهد کرد که دارای الگوی نقاط قوت و محدودیت‌های خاص خود است. چالش موجود، یکپارچه ساختن بینش‌ها برای نیل به یک استراتژی درک و اقدام است به گونه‌ای که بتواند مقاصد ما را جامه عمل بپوشاند.

- همانطوری که با استفاده از مضامین برگرفته از استعاره‌های متفاوت تا این اندازه به آرامش می‌رسیم، به سرعت یاد می‌گیریم که بینش‌های برگرفته از یک استعاره، اغلب می‌تواند به ما کمک کند تا بر محدودیت‌های ناشی از دیگر بینش‌ها فائق آئیم. همچنین، به نوبه خود، ما را ترغیب می‌کند تا محدودیت‌های ناشی از بینش‌های فعلی را بشناسیم در حقیقت در جستجوی آنها باشیم تا به گونه‌ای که بتوانیم از آنها به منزله تخته پرش برای بینش جدید استفاده کنیم.

- زمانی که تشخیص می‌دهید که نظریه‌ها و بینش‌های شما استعاره‌ای هستند، باید با این فرایند به شیوه‌ای نامحدود و بازبرخورد کنید باید محدودیت‌های خود را بشناسید و راه‌هایی برای فراتر رفتن از آنها بیابید. چنین عملکردی به سبکی از اندیشیدن منجر می‌شود که همیشه باز و در حال تکامل است و برای رویارویی با پیچیدگی زندگی سازمانی بسیار مناسب می‌باشد.

فصل یازدهم:

- قضیه مولتی‌کام

چهار شریک، در زمان تأسیس مولتی‌کام شیوه سازماندهی مشتری‌محور را در پیش گرفتند. هر یک از آنها مشتریان معینی داشتند که با احساس مسئولیت ویژه‌ای به کار آنها رسیدگی می‌کردند و در واقع برای این مشتریان خود به مدیران پروژه‌ای تبدیل شدند. هر یک از چهار عضو تیم به گونه‌ای اقدام میکردند که می‌توانستند در مواقع ضروری جانشین یکدیگر شوند. کارکنان جدید نیز ترغیب می‌شدند تا مهارت‌ها و ظرفیت‌های چند جانبه را علاوه بر تخصص‌های خود توسعه دهند. در حالی‌که چنین فرایندی اغلب زمان‌بر و پرهزینه بود، اما انعطاف‌پذیری بسیاری را به وجود می‌آورد. در غالب اوقات جستجو برای کسب و کار جدید و تماس‌های مداوم با مشتری، بیشتر وقت کارکنان را در خارج از اداره به خود اختصاص می‌داد و سبب افزایش جذابیت و لذتی می‌شد که روحیه تیم در زمان کار آن را تجربه می‌کرد. بنابراین وجود تعداد «افراد با استعداد» یک دارایی واقعی بود.

کار بسیار در مولتی‌کام، اغلب از صبح زود تا تاریکی شب وقت کارکنان را می‌گرفت. بازی‌های تیمی و مهمانی‌های منظمی که برای جشن تکمیل پروژه‌های عمده یا جذب مشتریان جدید به راه می‌انداختند، سبب بالا نگه داشتن روحیه شده و تصویری مثبت و مهیج از کار در مولتی‌کام ایجاد می‌کرد. مشتریان اغلب در این مهمانی‌ها حضور داشتند و تحت تأثیر شور و نشاط و کیفیت روابط بین فردی قرار می‌گرفتند.

به هر حال، تغییرات در طول سومین سال کاری کمپانی، خود را نشان داد. ساعات طولانی و سرعت زندگی در مولتی‌کام، والش و بریجز را از پای در می‌آورد. مسئولیت‌های سنگین خانوادگی به اوقات فراغت بسیاری نیاز داشت. به همین دلیل مدام در مورد نیاز به «سازماندهی بیشتر» بحث می‌کردند تا بتوانند کنترل دقیق‌تری بر کارکنان و فعالیت‌های اداره، که از دیدگاه آنها در شرف هرج و مرج بود، داشته باشند. به هر حال، بیومونت و رازی، که هر دو مجرد و در سن سی سالگی و ده سال جوانتر از شرکای ارشد خود بودند، از شیوه زندگی خود لذت می‌بردند و از حفظ وجهه و منش فعلی شرکت دفاع می‌کردند. تمایل آنها برای سهم بیشتری از کار و مسئولیت در ازای سهام بیشتر در کمپانی یا مخالفت والش و بریجز روبه‌رو شد.

با گذشت زمان، اختلافات فلسفی مهمی در روش اداره شرکت به وجود آمد. والش و بریجز که این سبک ویژه سازماندهی را فقط به صورت موقت - دو ساله - در نظر داشتند تا زمانی که ایده های ضروری و ثابت را در سازمان خود یکپارچه سازند، بیومونت و رازی آن را روش کسب و کار بلندمدتتری می دیدند. در حالی که والش و بریجز از غیبت مستمر کارکنان و فقدان سیستمهای روشن مسئولیت شکایت داشتند، بیومونت و رازی از آنچه که اغلب «بی‌نظمی خلاق» توصیف می کردند، لذت می بردند. نتایج عالی کارا، مراجعه مجدد و رضایت مشتریان برای آنها بسیار اهمیت داشت.

در سال چهارم همکاری، تنش این دو دیدگاه آنها را به مرحله شکست نزدیک کرد. چهار صاحب سهم جلسات طولانی مدت درباره اختلافات عمیق سازماندهی اداره برگزار می کردند. والش و بریجز در مورد «سیستم کاری بیشتر» و بیومونت و رازی در مورد وضعیت موجود بحث می کردند اختلافاتی که سبب تنش در روابط شخصی شد، تأثیرناخوشایندی بر زندگی در اداره گذاشت. بسیاری از کارکنان احساس می کردند که مولتی‌کام در خطر از دست دادن وجهه مخصوص خود قرار دارد و دیگر آن «مکان مسرت‌بخشی» نبود که در آن کار می کردند.

- تفسر مولتی‌کام

برای درک این موضوع باید دو مرحله تفکر صورت بگیرد: با مطالعه تشخیصی و ارزیابی انتقادی در می یابیم که برای یکپارچه ساختن بینش های کلیدی، نیازمند درک جایی هستیم. مطالعه تشخیصی به ما کمک می کند تا در وضعیت بی طرفانه ای باقی بمانیم و ارزیابی انتقادی ما را به یک نظریه و دیدگاه متمرکزتر هدایت می کند. در این جا مشکل بیشتر افراد این است که به جای اینکه تشخیص دهند چگونه باز بودن نسبت به تفاسیر مختلف می تواند بصیرت و بینش وسیع تر و فرصت عمل بیشتری را ایجاد کند، متأسفانه به سرعت به طرف مورد دوم یعنی ارزیابی انتقادی گرایش دارند.

- البته پاسخ به چنین پرسش هایی در نهایت به دیدگاه و مجموعه علایقی بستگی دارد که در مرحله درک اولیه از موضوع داریم. اگر مولتی‌کام را از یک منظر آکادمیک بررسی کنیم، ممکن است از کاوش در تناقض ناشی از دیدگاه های رقیب لذت ببریم. اما، اگر در جایگاه شرکای مولتی‌کام باشیم که مستلزم تصمیم گیری و اقدام است،

تا فراسوی این نوع نسبیت گرایی پیش می‌رویم. برای مثال، اگر یک مدیر جدید یا یک مشاور مدیریت هستیم که مسئول رایزنی در خصوص تاریخچه اخیر و شیوه سازماندهی آینده مولتی‌کام یا میدیا ۲۰۰۰ است، راهی برای یکپارچه ساختن بینش‌های خود برای رسیدن به این هدف می‌یابیم. و یا، چنانچه یک منتقد اجتماعی یا تحلیل‌گر خط مشی باشیم، مطالعه خود را در خدمت مقاصد به طور کامل متفاوت از حیث دستور کار یا انتقاد سیاسی ترتیب می‌دهیم.

پس از این، مرحله ارزیابی انتقادی فرایند مطالعه ایفای نقش میکند. ارزیابی انتقادی با خلق نوعی از طرح داستان، می‌تواند اهداف ما را به پیش ببرد. در حالی که مطالعه تشخیصی طیفی از بینش‌هایی را به بار می‌آورد که می‌تواند مسیرهایی را در جهت تفسیر خلاقانه بگشاید، «طرح داستان» به دنبال آن است که آنها را به شیوه‌ای معنادار، یکپارچه سازد.

- توسعه یک مطالعه مشروح و «طرح داستان»

با خصوصیات روابط داخلی و بیرونی را به تصویر بکشیم. بنابراین، به این نتیجه می‌رسیم که روند معطوف به بورکراتیزه شدن فزاینده در مولتی‌کام، روندی خطرناک است که ارتباط ناهمسازی با چالش‌های ناشی از عکس‌العمل محیط‌ایاد می‌کند. با استفاده از چارچوبی مشابه، ملاحظه میکنیم که میدیا ۲۰۰۰، با سبک انعطاف‌پذیر هولوگرافیک خاص خود، به مراتب بهتر تطبیق می‌یابد. با نگرستن به هر دو سازمان به عنوان بخشی از یک اکولوژی گسترده‌تری از روابط رقابتی و همکاری آفرین، مشتمل بر سازمانهای مشابه و غیرمشابه و پیشرفت‌های سریع در فناوری چندرسانه‌ای، در می‌یابیم که باید رد اندیشه مسیرهای متعدد برای توسعه آینده استراتژیک باشیم.

- با پیگیری نگرش برگرفته از استعاره مغز و الزامات خلق سازمانهای یادگیرنده، این موضوع را ملاحظه می‌کنیم که چگونه خصوصیات هولوگرافیک مولتی‌کام اولیه به صورتی ضمنی براساس اصول تنوع‌ایجابی و کارکردهای چندگانه شکل داده می‌شود. گروه مشتریان، دنیای کوچک شده‌ای از کل بودند. آنها توانایی ایجابی در هر سطحی را به شیوه‌ای شکل می‌دادند که انعطاف‌پذیری، یادگیری و توسعه را ترغیب می‌کرد و می‌بینیم که چگونه همان اصول، سبک سازمانی میدیا ۲۰۰۰ را مورد پشتیبانی قرار می‌دهد.

- با نگرستن به این موقعیت از منظر لنز استعاره فرهنگ، ملاحظه می کنیم که چگونه سبک هولوگرافیک عملیات در سالهای اولیه مولتی کام با یک فرهنگ بسیار منسجم شرکتی پشتیبانی شد که حول محور ارزشهای مشترک چهار شریک شکل می گرفت. فلسفه شرکت بر اهمیت سخت کوشی و ایفای سنگین نقش به شیوه ای تأکید داشت که هویت شرکت را مورد تأیید قرار می داد و همین موضوع همچنان در فرهنگ میدیا ۲۰۰۰ زنده و پابرجا است در حالی که چنین نقشی با بوروکراتیزه شدن در مولتی کام به تحلیل برده شد.
- با تغییر جهت به سمت استعاره سیاسی، شاهد گرفتاری های مولتی کام و موفقیت جدید میدیا ۲۰۰۰ با سبک ها و منافع واگرای چهار شریک هستیم. تاریخ تکرار شده است درست همانطوری که مولتی کام به لحاظ سیاسی، با جدا شدن والش، بریجز، بیومونت و رازی از بنگاه سابق آنها متولد شده بود و مشتریان کلیدی را با خود برد، مولتی کام به دور کن مجزا منفک شده است. دیدیم که چگونه این پتانسیل به واسطه ساختار نابرابر مالکیت و پایگاه قدرتی پاشیده شد که در نهایت اجازه داد تا یک تصمیم گیری مستبدانه ای اتخاذ شود.
- وقتی استعاره زندان روح را بررسی می کنیم، پرسش های جدیدی مطرح می شود. آیا عوامل ناخودآگاهی تمایل والش و بریجز را برای کنترل بیشتر جهت می دهند؟ آیا مشکل ناشی از کار بسیار و تعهدات خانوادگی متعارض می توانست به شیوه دیگری حل شود؟ آیا والش و بریجز در دام این ایده گرفتار شدند که سازمان خوب در نهایت به معنای بوروکراسی بیشتر است؟ البته، چالش موجود ای است که این مطالعه تشخیصی را به طرح داستانی تبدیل کنیم که بتواند به ما کمک کند تا با پیچیدگی مسئله برخورد کنیم. به این ترتیب، همانطوری که مدیر جدید یا مشاور مدیریت در رایزنی خود با مولتی کام یا میدیا ۲۰۰۰ روبرو شد، باید خود را در موقعیتی قرار دهیم که در راستای خطوط توضیح داده شده در نگاره ۳،۱۱ به نگرشی یکپارچه دست یابیم. اگر چارچوب غالب را استعاره ارگانیزم فرض کنیم، به این نتیجه می رسیم که چالش عمده پیشروی هر دو سازمان به سمت یک محیط در

حال تغییری است که میدیا ۲۰۰۰ با آن تطبیق یافته است اما مولیتکام با مشکلات عمدهای روبرو است.

- توصیه ما به میدیا ۲۰۰۰ این است که شکل خود را براساس سبک هولوگرافیک سازمان طراحی کند و از فرهنگ قوی شرکتی به عنوان راهی برای ایجاد سیستم هایی از معنا و درک مشترک به گونه ای استفاده کند که ضمن تضمین انسجام موجود، سبکی انعطاف پذیر، با جریانی آزاد را حفظ کند. بیومونت و رازی را ترغیب می کنیم که به اکولوژی وسیع تری از روابطی که خود بخشی از آن هستند توجه داشته باشند و اتحادها و ارتباطات خود را گسترش دهند که در راستای تغییر، نیازمند آن خواهند بود.

مولیتیکام، سازمانی است که با بوروکراتیزه شدن با محیط وسیع تر خود ناهمساز شده است. برای دستیابی به اثربخشی آینده باید انعطاف پذیری و شور و نشاط، فرهنگ و سبک قدیمی خود را دوباره به دست آورد.

- یک طرح داستان در نهایت مشتمل بر اولویت بندی بینش های به دست آمده از طریق مطالعه تشخیصی فرد می باشد. در تجزیه تحلیل فوق، طرح داستان در حال تکوین ما، اولویت با بینش های به دست آمده از استعاره ارگانیک است و بینش های برگرفته از استعاره های دیگر در آن به صورت موضوعات حمایتی وارد می شوند. آنها برای آگاهی دادن و شکل دادن اقدام، حول محور وظیفه اولیه ای آرایش می یابند تا به کسب و کار مولیتیکام و میدیا ۲۰۰۰ کمک کنند که در جهش در حال توسعه رسانه ای عصر حاضر، موفق باشند.

- استعاره سیاسی چارچوب اصلی را برای تجزیه تحلیل موقعیت ارائه می دهد. چارچوبهای دیگری جهت ایفای نقشی کمکی به کار گرفته شده اند. برای مثال، استعاره ارگانیک که چارچوب غالب برای درک موقعیت را در زمانی که مولیتیکام و میدیا ۲۰۰۰ منفک شده بودند ارائه داد، اکنون در جایگاه پایین تری قرار دارد. اگرچه ممکن است از منظر حرفه ای، مدیر - مشاور بخواهد این استعاره را به صورتی ببیند که چارچوب غالبی برای فهمیدن ارائه می دهد، از انجایی که چالش بلندمدتی که ملتیکام با آن روبروست توانایی بقا در راستای محیطی متغیر است.

واقعیت‌های سیاسی از دیگر استعاره‌ها تنها به عنوان یک چارچوب حایتی جهت آوردن میزانی از جدایی به درون موقعیت داغ سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مثال، تجزیه تحلیل اقتضایی ارائه شده می‌توانست برای کمک به قالب بندی مجدد سیاست مولینکام استفاده شود تا به چهار شریک اجازه دهد که بوروکراتیزه شدن پیشنهادی و پیامدهای ناشی از دیدگاه‌های دیگر را بررسی کنند.

- یک مطالعه و طرح داستان اثربخش تشخیصی وابسته به توانایی چیدن بینش‌های چندگانه با در نظر گرفتن یکپارچگی آ «ها در قالب الگویی منسجم است. از یک سو، استعاره‌ها، نظریه‌ها و چارچوب‌هایی که از رهگذر آنها به صورتی ضمنی موقعیت‌هایی را به منزله «رادار» یا «ابزار ردیابی» برای درک روند کار بررسی می‌کنیم تا به سمت ویژگی‌های کلیدی بارز یک موقعیت هدایت شویم، از سوی دیگر، با توجه به اینکه دیگر عوامل، نامشهود می‌مانند یا نقشی زمینه‌ای به خود می‌گیرند، از اهمیت بسیاری برخوردار می‌شوند. شیوه دیدن تبدیل به یک شیوه ندیدن می‌شود. خواننده ماهر زندگی سازمانی، یک سیستم رادار مجهزی را دارد که در برگیرنده بسیاری از دیدگاه‌های بالقوه است و یاد می‌گیرد تا بینش‌های مربوط را به شیوه‌ای نظم و ترتیب دهد که مبنا پایه‌ای برای اقدام اثربخش باشد.

در توصیف این فرایند، تمایزی روشن بین فازهای «مطالعه» و «ارزیابی» صورت گرفته است و اشاره دارد که در اینجا یک توالی موقتی به همراه ارزیابی اشاره شده در طرح داستانی وجود دارد که متعاقب مطالعه تشخیصی است. این کار یک ساده‌سازی بیش از حد طرح اولیه است، زیرا در واقعیت بیرونی این ارکان در همدیگر تنیده می‌شوند. در حالی که یک موقعیت را از منظر استعاره‌های متفاوت مطالعه می‌کنیم، به طور اتجنتاب ناپذیری مجذوب یک رشته تفسیر خاص نسبت به دیگر تفاسیر می‌شویم و بر همان اساس ارزیابی خود را از موقعیت شکل می‌دهیم. اما تمایز صورت گرفته بین دو مرحله، تمایزی بسیار مفید است، زیرا ما را از خطرات پیش‌دآوری به سمت یک شیوه ارزیابی آگاه سوق می‌دهد چالشی که وجود دارد این است که ذهن خود را نسبت به دامنه ممکنات آزاد بگذاریم تا یک مطالعه و طرح داستان اثربخش که بینش‌ها و قدرت واقعی بر موقعیت‌ها و مشکلات را ارائه می‌دهد، بتواند به منصفی ظهور برسد.

این فرایند از دیدگاه یک مدیر - مشاور توضیح داده شده است و نشان می دهد که مطالعات و طرح های داستان چگونه هستند و در ضمن اینکه یک ویژگی روشن و آشکار کننده دارند؛ ثابت نبوده، مطلق نبوده، در طی زمان تغییر کرده و متناسب با اهداف و چشم اندازهای خواننده متفاوت هستند. اگرچه این فرایند و مهارت ها سازگار هستند، محتوا و محصول فرق می کند.

فصل دوازدهم:

استعاره ماشین

مکانیسم در علم

بسیاری از نظریه پردازان اجتماعی اشاره کرده اند که ما در جامعه ای زندگی می کنیم که بحث سلطه نیاز به ماشینها و شیوه های اندیشه است. دانشمندان بسیاری ماشینها را ابزاری برای درک قوانین طبیعت بر شمرده و مورد مطالعه قرار داده اند.

مکانیسم در زندگی روزمره

با توجه به پیوندهای موجود میان مکانیزم و زندگی روزمره، جالب است به این موضوع اشاره کنیم که چگونه باید با بدن خود مانند ماشینها برخورد کنیم. چنین بینشی در بسیاری از رویکردها نسبت به برانندگی فیزیکی به بهترین وجهی مشهود است.

نظریه سازمان از آغاز: گونه‌شناسی‌ها و یک بهترین راه

آدام اسمیت: اسمیت اثر تقسیم کار در کسب و کار عمومی جامعه را مورد بررسی قرار داد. تقسیم کار از جمله تفکیک وظایف کاری و تخصصی کردن کارگران، هسته اصلی مفهوم ساختار اجتماعی در نظریه سازمان است.

کارل مارکس: طیف نظریه سرمایه مارکس وقتی انسان‌ها کارایی‌های نهفته در کار جمعی را کشف می‌کنند نیاز به بقاء نوعی سامان (نظم و نسق) اقتصادی ایجاد می‌کند. نیاز به کار کردن با یکدیگر، توسعه نقش‌ها و ساختارهای اجتماعی را ایجاد کرده و به تبع آن منجر به صرفه‌جویی در منابع مواد خام و زمان می‌شود.

مارکس با محدود کردن تبیین جامعه و فرهنگ به سامان اقتصادی استدلال می‌کند که سرمایه‌داری بر تضاد بین منافع سرمایه‌داری و منافع نیروی کار استوار است. به گفته مارکس چون سود از طریق ترکیب نیروی کار و سرمایه تولید می‌شود هر طرف به طور طبیعی استدلال می‌کنند که مازاد سود باید به او تعلق گیرد و بدین ترتیب تضاد به وجود می‌آید.

رقابت سایر شرکت‌ها بر قیمت کالاها و خدمات یک شرکت فشار می‌آورد و سرمایه‌داران را برای کارایی بیشتر به انجام کار، تحت فشار قرار می‌دهد که این امر از طریق تحمیل شکل‌های جدید کنترل مدیریتی بر فرایندهای کاری محقق می‌شود.

از خود بیگانگی اشاره به جدا کردن کارگران از محصول تلاش‌های کاریشان دارد چون در تحقق کارایی، نیروی کار به عنوان هزینه تولید و به ابزار تحقق یک هدف جمعی برای خیر و صلاح جامعه تعریف می‌شود.

وقتی مدیران این پیش فرض از خود بیگانگی را می‌پذیرند تحریک می‌شوند تا نیروی کار را مانند مواد خام تصور کنند و با هدف دستیابی به صرفه اقتصادی آن را استثمار کنند.

تا زمانی که کارگران مقاومت خود را سازماندهی نکنند (برای مثال از طریق اتحادیه‌ها) استثمار مدیریتی و از خودبیگانگی کارگران بدون توقف ادامه خواهد یافت. بدین ترتیب به گفته مارکس، نتیجه تضاد بین سرمایه و نیروی کار، شکل‌گیری مجموعه‌ای از اشکال نهادینه شده مقاومت و کنترل متقابل است.

- نظریه پردازان انتقادی سازمان برای تبیین اثرات انسان‌زداپانه کنترل مدیریتی و مبتنی بر نظریه از خود بیگانگی مارکس، نظراتی ارائه می‌دهند که بر رهایی بخشی کارگران و تثبیت بیشتر ساختارهای دموکراتیک و شکل‌های حاکمیت شرکتی استوار است.

امیل دورکیم: دورکیم در کتاب خود تحت عنوان «تقسیم کار در جامعه» مفهوم تقسیم کار را فراتر از سازمان‌های تولیدی بسط داد و این تفسیر را در قالب افزایش در سطح تخصصی شدن، سلسله مراتب و وابستگی متقابل وظایف کاری توصیف کرد.

وبر: به گفته وبر قبل از دوره صنعتی شدن، جوامع خودشان را حول شکل‌های سنتی فرمانرانی و یا شکل‌های کاریزماتیک فرمانرانی سازماندهی می‌کردند. فرمانرانی سنتی نوعی جایگاه موروثی است. در فرمانرانی کاریزماتیک حقوق رهبری متعلق به کسانی است که قدرت جادویی جذب دیگران توسط آنها توجیه کننده فرمانرانی آنها است.

بعد از صنعتی شدن فرمانرانی عقلانی - قانونی شکل گرفت. در این ساختار فرمانرانی، قوانین و هنجارها معنا پیدا کرد و توجیه کننده حکمرانی است.

تیلور: تیلور تدوین استانداردهای کار، یکسان سازی شیوه‌های کاری برای متعهد ساختن کارگران به تحقق مجموعه استانداردهای تعیین شده برای آنها، شیوه‌های جایابی شغلی براساس مهارت، شیوه‌های سرپرستی و طرح‌های تشویقی ترغیب کرد.

تیلور این عناصر را در قالب سیستم مدیریت علمی با هم ترکیب کرد که فلسفه مدیریت علمی آن بود که کاربرد شیوه‌های علمی در کار می‌تواند مزایای کارخانه را برای جامعه به حداکثر برساند و سطوح بالای همکاری بین مدیریت و نیروی کار را محقق سازد.

فلسفه مدیریت علمی آن بود که شیوه‌های عملی در کار می‌تواند مزایای کارخانه را در جامعه به حداکثر برساند و سطوح بالای همکاری بین مدیریت و نیروی کار را افزایش دهد که منجر به پیشگیری از کم‌کاری کارکنان می‌شود.

ماری پارکرفالت: فالت با انتشار کتاب «تجزیه خلاقانه» نوعی نظریه مدیریت براساس اصل خود حکومتی پیشنهاد کرد که براساس آن اعضا یک گروه با تعامل مستقیم با یکدیگر جهت تحقق اهداف مشترک، از طریق توسعه گروهی، پتانسیل‌های فردی را شکوفا می‌کنند. (این ایده در دهه‌های اخیر در قالب توجه به «دموکراسی در محیط کار» و شبکه‌های غیر سلسله مراتبی گروه حاکم متجلی شدند).

هنری فایول: فایول در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت عمومی و صنعتی» نظریه‌ای ارائه داد که الهام‌بخش بیشتر مباحث میان نظریه پردازان مدیریت در مورد تعیین دقیق اصول اداری بود. این اصول موضوعات بحث‌انگیزی نظیر حیطه کنترل (تعداد زیردستانی که می‌توانند توسط یک مدیر سرپرستی

شوند)، مدیریت موارد استثنایی (زیر دستان باید به کارهای یکنواخت بپردازند و اداره وضعیت هایی که قواعد موجود نمی توانند آن ها را مدیریت کنند)؛ بخش بندی؛ وحدت فرماندهی و سلسله مراتب را در بر می گیرد.

فایول افزون به اصول اداری، بر اهمیت روح جمعی میان اعضاء یک سازمان تأکید می ورزید.

گیولیک: گیولیک افزایش کارایی سازمان را در تقسیم کار به بخش های کوچک و تخصصی و واگذاری کار به افراد «متخصص در آن بخش تخصصی و هماهنگی کار از طریق سرپرستی، تعریف واضح وظیفه، آموزشی و جهت دهی می داند. او خبرگی فنی را هسته اصلی کارکرد اثربخش دولت و کارایی را یکی از ضروریات دولت خوب می داند، زیرا زندگی را غنی تر و ایمن تر می سازد.

وی «کار مدیرکل اجرایی» را متشکل از:

طرح ریزی - سازماندهی • بکار گماری - جهت دهی - هماهنگی - گزارش دهی - بودجه بندی می داند.

چستر بارنارد: بارنارد بر شیوه هایی تأکید می کرد که از آن راه، مدیران اجرایی می توانستند با تمرکز بر یکپارچه ساختن فعالیت های کاری از طریق ابلاغ اهداف و توجه به انگیزش کارکنان سازمان های خود را به سیستم های اجتماعی همکاری گونه تبدیل کنند.

تأثیر مدرنیسم بر نظریه سازمان

نظریه پردازان مدرنیست سازمان معتقدند که دانش کامل به معنای فهم چگونگی و چرایی نحوه عمل سازمان و چگونگی تأثیرپذیری کارکرد آن ها از شرایط مختلف محیطی است. آنها شیوه های تشخیص مسائل سازمانی را طراحی می کردند تا مدیریت را به طرق کارآمدتر و اثربخش تر اعمال کنند که مسبب مزیت رقابتی و سودآوری شود.

سه نظریه بخش اعظم منطق زیربنایی امروزی نظریه سازمان مدرنیست را شکل می دهند:

1. **نظریه عمومی سیستم ها:** یک سیستم چیزی است مرکب از بخش های مرتبط به هم که

سیستم های فرعی نامیده می شوند. هر بخش به عنوان عامل مؤثر در بخش های دیگر تصور

می شود و هر کدام به کلیت پدیده وابسته اند.

وابستگی متقابل سیستم های فرعی، ویژگی ها و مشخصه هایی را ایجاد می کند که منحصر به همان سیستم است، مثل اجزای یک ماشین که متشکل از سیستم های فرعی است ولی تا زمانی که ندانید سیستم اصلی چگونه کار می کند شناخت سیستم های فرعی به تنهایی بی فایده است. در واقع برای

فهم یک سیستم شما نباید صرفاً دست به تجزیه بزنید. بلکه باید بتوانید برای مواجهه با کلیت سیستم با تمام پیچیدگی‌های خاصی که دارد فراتر از جزءنگری و بررسی تک تک اجزا گام بردارید.

سازمان سیستمی مرکب از چهار سیستم فرعی است درون یک ابرسیستم (محیط) مستقر است:

- فن‌آوری

- ساختار اجتماعی

- فرهنگ

- ساختار فیزیکی

۲- نظریه سیستم‌های اجتماعی - فنی:

این نظریه بر موضوعات انسان‌گرایانه نظریه سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی، تبعات اجتماعی و روان‌شناختی طرح کار، اهمیت گروه کاری در مقایسه با فرد و نیاز به نوعی تقسیم کار که افزایش تنوع مهارت و وظایف کاری را می‌طلبد استوار بود. (این طرح‌ها در تقابل با بسیاری از اصول مدیریت علمی بوده است).

۳- نظریه اقتضایی: طبق این نظریه طرح سازمانی مشروط به بسیاری از عوامل از جمله محیط، اهداف، فناوری و افراد است و سازمان‌های اثربخش، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها این عناصر متنوع همسازی می‌شود.

نظریه‌پردازان اقتضایی تلاش می‌کنند تا اقتضات کلیدی در هر وضعیت (قطعات پازل) را شناسایی کنند و تلاش می‌کنند تا بهترین تناسب بین آنها را تعیین کنند.

ایده‌های برخاسته از نگاه نمادین - تفسیری

منطق نمادین - تفسیرگرایی بر این استوار است که واقعیت‌های سازمان به موازاتی که افراد با هم تعامل و مذاکره کرده و تجربه خود را معنا می‌بخشند به صورت اجتماعی ساخته می‌شوند و نظریه پردازان نمادین - تفسیری، چگونگی معنابخشی و ابلاغ معنا در وضعیت‌های خاصی را مطالعه می‌کنند. آن‌ها به طور خاص موارد زیر را مطالعه می‌کنند:

- چگونه افراد از طریق تفسیر سخنان، داستان‌ها، شعائر، نمادها، کنش‌ها، تعاملات و غیره معانی را در سازمان خلق می‌کنند.

- چگونه افراد و گروه‌های مختلف (حوزه فرهنگ‌ها) معنای چندگانه‌ای تولید می‌کنند و آنها را از درون بسترهای فرهنگی خود تفسیر می‌کنند.

- چگونه تفاسیر چندگانه افراد و خرده فرهنگ‌ها با ساخت اجتماعی واقعیت سازمانی درهم می‌آمیزد.

حوزه‌های تأثیر مهم نگاه نمادین - تفسیری بر نظریه سازمان

۱- نظریه ساخت اجتماعی

جهان اجتماعی از طریق تفسیرهای ما از آنچه پیرامونمان رخ می‌دهد مورد مذاکره قرار گرفته، سازماندهی شده و ساخته می‌شود. و همچنین نمادگرایی (زبان و مکالمه) واقعیت اجتماعی را خلق و حفظ می‌کند زیرا قلمرویی که درون آن معانی بین‌الذهانی (معانی که بین فهم‌های ذهنی ما ساخته می‌شوند) ساخته می‌شود را شکل می‌دهد.

ساخت اجتماعی، به شرح زیر عمل می‌کند: انسان‌ها و جهان‌های اجتماعی آن‌ها به طریقی با هم تعامل می‌کنند که هم هویت فردی و هم واقعیت تجربه شده را تولید می‌کنند. برای پردازش ساخت اجتماعی سه عنصر وجود وجود دارد: برون‌سازی، شیء گونه‌سازی و درون‌سازی.

فعالیت‌های اجتماعی انسان، جهان را می‌سازد و انسان‌ها در حین این تعامل معانی خود را هم به صورت واقعیت شخصی و هم مشترک برون‌سازی می‌کنند. این واقعیاتی که به صورت بین‌الذهانی تولید می‌شوند در تصور افرادی که آن‌ها را برون‌سازی می‌کنند شکل عینی به خود می‌گیرند. در نتیجه شیء گونه‌سازی، مشارکت‌کنندگان یک گروه می‌توانند اعضا جدید را جامعه‌پذیر کنند. یعنی آن‌ها را وادار کنند تا ساخت‌های اجتماعی گروه را با در پیش گرفتن برخی از نقش‌های آن و پذیرش بیشتر معانی آن درونی کنند.

وقتی درونی سازی رخ می‌دهد، اعضا جدید در کنار دیگر اعضا گروه، ساخت‌های اجتماعی را برون‌سازی و شیء گونه خواهند کرد و بدین ترتیب ساخت‌های اجتماعی مشترک از واقعیت را حفظ می‌کنند.

۲- نظریه معنابخشی و وضع واقعیت

کارل وایک براساس نظریه معنابخشی بیان می‌کند سازمان‌ها تا حد زیادی به شکل نقشه‌های شناختی یا تصاویر ذهنی جنبه‌های خاص تجربه در اذهان اعضا سازمان وجود دارند. وایک ادعا می‌کند که معنابخشی بر کشف حقیقت سازمان‌ها استوار نیست بلکه بر نظم‌دهی تجاربمان استوار است. در واقع حوادث و رویدادها با تجربه‌های مربوط به ساخت اجتماعی معنادار می‌شوند.

در نظریه سازماندهی وایک، واقعیت سازمانی به صورت اجتماعی توسط اعضاء سازمان در جریانی که تلاش می‌کنند به آن چه رخ می‌دهد معنا بخشند و سپس براساس این فهم‌شان عمل کنند، ساخته می‌شود. وایک این فرایند را وضع واقعیت می‌نامد.

بنابراین اعضاء سازمانی از طریق پاسخ‌دهی به ساخت‌های اجتماعی خود، محیط را می‌سازند.

۳- نهادی‌سازی

مفهوم نهادی‌سازی برای نقد شیوه‌هایی به کار می‌رود که از آن طریق آرمانی‌سازی نقش و شخصیت سازمان، آن را مبنایی مطلوب برای هویت‌بخشی به اعضایش تبدیل می‌کند. اما از سوی دیگر سبب شده است. تمرکزش بر اهدافی که برای آن خلق شده بود را از دست دهد.

۴- بازاندیشی

بازاندیشی بخشی از اشتراک اندیشه میان نگاه‌های ساخت‌گرایان اجتماعی و پست‌مدرنیست‌ها است. طبق این نظریه پژوهشگران باید در انجام پژوهش و معنابخشی، باید به افرادی خود باز اندیشی تبدیل شود یعنی بتوانند همانطور که دیگران را مشاهده می‌کنند خود را نیز مشاهده کنند. بدین وسیله در می‌یابند که آنان همواره به نوعی در حال مطالعه خود نیز هستند.

برخی از تأثیرات پست مدرن

پست مدرنیست‌ها معتقدند که هیچ‌گونه واقعیت قابل تعریف به صورت عینی وجود ندارد و چون زبان هیچ‌گونه معنای ثابتی ندارد هیچ‌گونه شرح دقیقی از جهان ما وجود ندارد. نظریه سازمان پست مدرن از دو مأخذ اصلی منبعث می‌شود:

- نظریه انتقادی

- نهضت فراساختارگرا در فلسفه فرانسه

انتقادات اولیه از تفکر مدرن بر مقوله «روش فکری» و سرسپردگی آن به عقلانیت متمرکز بود. آنها به این مسئله اشاره می‌کنند که پیگیری آزادی انسان روشنفکر سبب ایجاد تسلط، سرکوب و از خودبیگانگی شده است زیرا انسان تحت انقیاد فن‌آوری و سیستم‌های عقلانی درآمده‌اند و به عبارت دیگر مدرنیسم بیش از آن که ما را ارباب جهان‌گرداند، برده کرده است.

زبان و بازی‌های زبانی

تعدادی از فراساختارگرایان و پست مدرنیست‌ها مدعی شده‌اند که زبان، ساخت هر واقعیتی را که کلمات می‌توانند تولید کنند (از جمله امور محال و توهمات) میسر می‌سازد. همچنین استفاده از زبان دیگر علائم برای ساخت معنا در هر محفلی (اجتماعی) صورتی خاص دارد و جوامع خاص، سیستم علائم خاص خود را دارند

گفتمان و اعمال گفتمانی

دانش تایید شده نوعی ابزار عمده برای اعمال قدرت بر افرادی است که در درون گفتمان تولید کننده دانش عنوان کجرو(منحرف) به خود می‌گیرند. در فرایند طرح و پاسخ به سؤال‌ها در باب این‌که چه چیزی طبیعی است علوم انسانی نوعی حلقه ارتباطی بین قدرت و دانش ایجاد و حفظ می‌کند. به علاوه چون دانشی که این رشته‌های علمی - دانشگاهی تولید می‌کنند برای طبقه‌بندی، کنترل و در برخی موارد برای زندانی کردن اعضاء کم قدرت جامعه استفاده می‌شود. دانش و قدرت واقعاً یک چیزند و باید آن‌ها را به شکل قدرت / دانش تصور کنیم. قدرت/ دانش از طریق اعمال گفتمانی اعمال می‌شود که نرمالیتته(نرمال سازی رفتار) را نظم و نسق می‌دهند.

از دیدگاه فوکو گفتمان به صوت تاریخی براساس روابط موجود قدرت درون یک جامعه ساخته می‌شود. کسانی که قدرت را اعمال می‌کنند اجازه می‌دهند چیزهایی گفته، نوشته و یا راجع به آنها اندیشیده شود اما برخی چیزها را منع می‌کنند.

رهنمودهای ضمنی متعددی از ایده‌های فوکو در باب گفتمان و اثرات گفتمانی وجود دارد. یکی آن است که وقتی افراد به بخشی از گفتمان خاص تبدیل می‌شوند هویت آن‌ها خستی از ساختمان گفتمانی است که بخشی از آن هستند. زمانی که کارکنان تشویق می‌شوند تا به اهداف مدیرانشان عمل کنند، گفتمان مدیریت جدید، کارکنان را تشویق می‌کند تا به مشتریان توجه کنند و بدان طریق مدیران را محو می‌کنند یا حداقل آن‌ها را در درون واقعیتی که گفتمان خلق می‌کند از مرکزیت ساقط می‌کنند.

شالوده‌شکنی، تفاوت

شالوده‌شکنی یکی از شیوه‌های قرائت و قرائت مجدد متون با استفاده از بسترهای مختلف به منظور بر ملا کردن بی‌ثباتی‌های بنیادی و تفاسیر چندگانه آن‌هاست.

دریدا به طور خاص در فضای پست مدرنیسم به نحوی قانع کننده استدلال می‌کند که حقیقت و دانش به اندازه هر عنصر دیگر زبان بی‌ثباتند. شیوه دیگر شالوده‌شکنی، آشکار ساختن ویژگی‌های محوری واقعیت ساخته شده و مورد تردید قرار دادن غالبیت آن‌ها بر شیوه‌های اندیشیدن و عمل کردن است. این امر به او اجازه می‌دهد مفاهیم محوری گفتمان مدرنیست(برای مثال پادشاه/رعیت، ارباب/برده، رئیس/مرئوس) را شالوده‌شکنی کرد تا نشان داده شود که چگونه مدرنیست با برتر کردن مجموعه‌ای از اصطلاحات(پادشاه، ارباب،رئیس) نسبت به مجموعه ی دیگر(رعیت، برده و مرئوس) مرکزها و حاشیه‌ها را درون جامعه ما می‌سازند.

تفاوت: دریدا مدعی است یک کلمه معنایش را از تفاوت‌ها با قطب مخالفش (نظیر حقیقت/دروغ، خوب/بد، زن/مرد) کسب می‌کند، بدین ترتیب حتی زمانی که شما فقط یک کلمه را به صورت دوتایی استفاده می‌کنید به صورت تلویحی بر قطب مخالفش تکیه می‌کنیم. برای مثال وقتی نظریه‌پردازان مدرنیست سازمان در مورد سازمان صحبت می‌کنند به صورت تلویحی معنا را از تفاوت بین مفاهیم سازمان و بی‌سازمانی مشخص می‌کنند.

بدین ترتیب مفهوم «تفاوت» نشان می‌دهد که چگونه معنا به موازاتی که در زمان و مکان سیر می‌کند مبهم‌تر شده و از نقطه آغازش بیشتر فاصله می‌گیرد. همچنین چرایی سیال بودن معنا از نظر پست مدرنیست‌ها را تبیین می‌کند.

صورت خیالی و ماوراء واقعیت

بودریار اعتقاد داشت مراحلی که تصویر (ذهنی) آن‌ها را طی کرده است به شرح زیر است:

- انعکاس یک واقعیت بنیادی
 - پوشانیدن یا از حالت طبیعی خارج کردن یک واقعیت بنیادی
 - مخفی نگه داشتن عدم حضور یک واقعیت بنیادی
 - با هیچ واقعیتی رابطه ندارد: تصویر، صورت خیالی محض آن است.
- در دوران مدرن، افراد شروع به کشف این نکته کردند که چگونه تصاویر ذهنی، واقعیت را می‌پوشانند یا حتی عدم حضور واقعیت را مخفی می‌کنند.
- ما نیز زندگی‌مان را در قالب تصاویری خلق می‌کنیم که از آن‌ها برای تعریف خودمان استفاده می‌کنیم. وقتی تصور می‌کنید که چگونه تصاویر ذهنی سیال پیرامون ما در زندگی روزمره، به وسیله سازمان‌هایی که آن‌ها را به خدمت می‌گیرند تولید می‌شوند، ماوراء واقعیت را حس می‌کنید. برای مثال بیشتر کسب و کارهای مشتری‌مدار در پی آنند تا میل ما به خریدن محصولات را افزایش دهند و از طریق تصاویر تبلیغاتی، تلاش می‌کنند ما را گمراه کنند این عملیات، جای آن که حالتی استثنایی باشد به یک قاعده تبدیل شده است.

- خلاصه

- ارتباط بین نگاه‌های نمادین - تفسیری و پست مدرن ممکن است کمتر روشن باشد. یکی از دلایل این امر آن است که این دو نگاه آشکارا بر چگونگی اندیشیدن ما در باب واقعیت و تولید دانش استوارند در حالی که مدرنیست‌ها تمایل دارند این موضوعات بحث برانگیز را

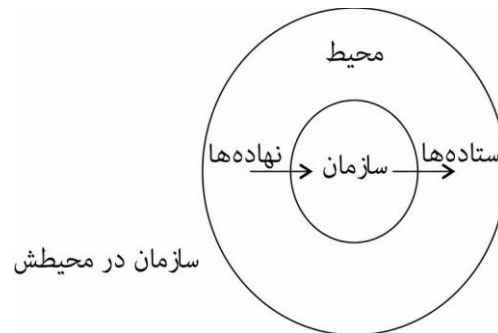
مسلم فرض کنند. نمادین-تفسیرگراها و پست مدرنیست ها با تأکید بر ماهیت ساختگی، متناقض و واسطه‌ای واقعیت و دانش، از ما می‌خواهند تا در مورد کارمان به عنوان مدیر و پژوهشگر به صورت بازاندیشمندانانه‌تر عمل کنیم. در حالی که مدرنیست‌ها نوعاً در باب ارزش‌هایشان برای نظم، عقلانیت، ساختار، پیشرفت و کارایی و فعالیت‌هایی که این ارزش‌ها را تشویق می‌کنند. از جمله تسلط و کنترل غیربازاندیشانه عمل می‌کنند.

- پست مدرنیست‌ها استدلال می‌کنند که سازمان‌ها آن طور که مدرنیست‌ها ادعا می‌کنند دارای نظم و وحدت نیست بلکه از ویژگی‌های عدم اطمینان، تصویر ذهنی، پیچیدگی و تناقض برخوردارند.

پست مدرن	نمادین - تفسیری	مدرن	
پیوسته در حال تفسیر و متکثر	متنوع و ساخته شده به صورت اجتماعی	وحدتی از قبل تعیین شده	واقعیت
موقتی	ویژه	جهان شمول	در مورد دانش، باور آن است که دانش ... است.
برملا سازی و تجربه	معنا و تفسیر	واقعیت‌ها و اطلاعات	دانش از طریق ... توسعه می‌یابد.
عدم پیوستگی منطقی پاره پارگی و شالوده شکنی	پیوستگی منطقی (انسجام)	تقارب (هم‌گرایی)	دانش از طریق ... به رسمیت شناخته می‌شود.
خودتعیین گری	محفلی	سلسله مراتبی	مدل روابط انسان
آزادی	فهم	پیش بینی و کنترل	هدف فراگیر

فصل چهاردهم:

در نظریه‌های مدیریت سازمان، سازمان ضمن وابستگی به عناصر متعدد و گوناگون محیط، در برابر ارضاء خواسته‌های آن با نوعی عدم اطمینان مواجه است. این وابستگی و عدم اطمینان ساختارها واکنش (اقدام) سازمانی را در محیط، توجیه و تعیین می‌کند.



محیط نهاده‌هایی به سازمان دارد کره و ستاده‌های (کالا و خدمات) آن را جذب می‌کند. ترسیم یک مرز پیرامون سازمان عمل دشواری است و آثار ضمنی تعاریف مختلف برای وضعیت‌های تصمیم‌گیری متفاوت باید هنگام انجام تحلیل در نظر گرفته شود. ارائه یک پیشنهاد واحد برای تعیین (یافتن) یک مرز سازمانی پیشنهاد صحیحی نیست، بلکه تعریف مرز سازمانی، براساس دلایل شما برای انجام تحلیل، تعیین می‌شود. (به عنوان مثال در دانشگاه، اگر دانشگاه به فکر افزایش شهریه باشد، دانشجو به عنوان مشتری است و در نتیجه به عنوان اعضاء محیط نه اعضاء سازمان خواهد بود. اگر دانشگاه در پی حصول وجوه پژوهشی خارج از دانشگاه باشد، آنگاه دانشجو به عنوان اعضاء سازمان می‌باشد).

اندیشمندان نمادین - تفسیری در مقایسه با مدرنیست‌ها، محیط را ساخت اجتماعی تصور می‌کنند از دیدگاه آن‌ها اگرچه محیط‌ها تبعات مادی دارند ولی اعضاء سازمان با ساخت قالب‌هایی که فکر می‌کنند معنادار است. و باید به آن‌ها پرداخته شود، محیط را وضع می‌کنند. بنابراین سازمان‌های مختلف براساس تفسیرهای مدیرانشان ممکن است محیط خود را به طرق مختلفی بسازند

نظریه سازمان پست‌مدرن، رویکردهای متعددی در خصوص سازمان‌ها و محیط‌ها ارائه می‌دهد. یکی از این رویکردها، بر مسئله‌زا کردن (زیر سوال بردن) مرز بین سازمان و محیط، تمرکز دارد و در این راستا ایده سازمان بدون مرز را مطرح می‌کند. و از شکل‌های جدید سازمانی نظیر مدل شبکه‌ای و سازمان مجازی سخن به میان می‌آورد. رویکرد دیگر، نقد نظریه‌های روابط سازمان و محیط از نگاه مدرنیست است که به زعم پست‌مدرنیست‌ها ضدمحیطی‌اند. از آن جهت که بهره‌برداری از منابع طبیعی کمیاب را برای کسب مزیت رقابتی توجیه می‌کنند. در حالی که برای

تقاضاهای پیرامون مبتنی بر رعایت اصول اخلاقی (شرکتی) در محیط یعنی انجام کنش (اقدام) مسئولانه در برابر محیط، اهمیتی قائل نیستند.

این فصل را با ارائه چند تعریف مدرنیستی از محیط شروع و سپس به بررسی نظریه‌هایی درباره روابط سازمان - محیط می‌پردازیم. سپس نگاه پست مدرنیست به روابط سازمان - محیط موشکافی خواهیم کرد و در آخر با ارائه برخی توصیه‌های عملی در مورد تحلیل محیط‌های سازمانی فصل را به پایان خواهیم برد.

تعریف محیط سازمان

نظریه عمومی سیستم‌ها ایدل سطوح تحلیل را معرفی کرد و این ایده به نظریه‌های مدرنیست سازمان، نه فقط در قالب سطوح سلسله‌مراتبی متفاوت درون سازمان، بلکه در قالب سیستم سطح بالاتری که سازمان بخشی از آن است، یعنی ابرسیستم (محیط)، تسری پیدا کرد.

یکی از رهنمودهای ضمنی مدرنیست‌ها فلسفه وجودی مرزهای سازمانی است. دابلیو ریچارد اسکات مصون‌سازی و مرز گستری را به عنوان دو عمل مدیریت مرز پیشنهاد کرد که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند.

مصون‌سازی اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک‌های محیطی نظیر کمبود مواد اولیه، سرمایه یا نیروی کار دارد. به طور کلی افرادی که از ظرفیت مولد (تولیدی) سازمان محافظت می‌کنند، نقش مصون‌سازی را ایفا می‌کنند.

مرزبانی (مرزگستری)، به فعالیت‌های پایش محیطی از جمله انتقال اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیران، نظیر اختیار کردن فنون جدید تولید از سوی عرضه‌کنندگان و مصرف‌کنندگان گفته می‌شود. مرزبانی همچنین شامل فعالیت بازنمایی (معرفی) سازمان یا منافع آن به محیط می‌شود. محیط را نیز می‌توان همانند سازمان به سطوحی تقسیم کرد. نظریه پردازان مدرنیست سازمان، در تحلیل خود از محیط از سطوح سه‌گانه ذیل استفاده می‌کند.

- شبکه بین سازمانی

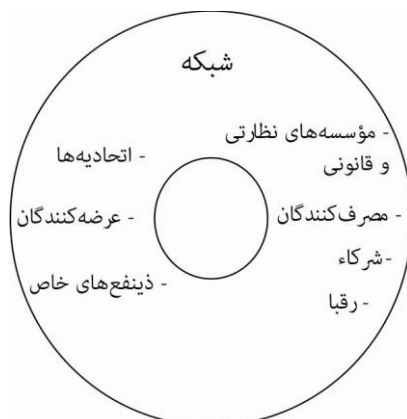
- محیط عمومی

- محیط بین‌المللی

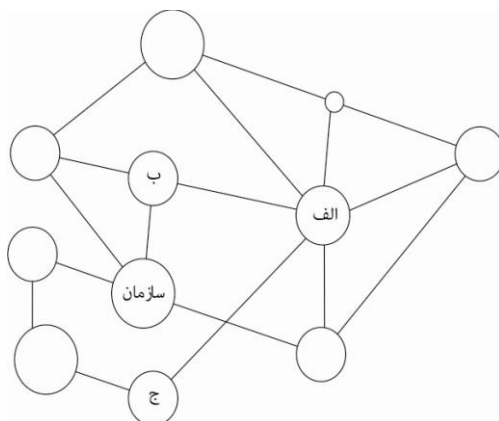
ذینفعان و شبکه بین سازمانی

ذینفعان هر بازیگری (فرد، گروه، سازمان) را در بر می‌گیرد که بر سازمان تأثیر می‌گذارد یا از آن تأثیر می‌پذیرد. این بازیگران برای بقا و موفقیت سازمان حیاتی هستند.

پس سازمان برای بقا باید خواسته‌های عوامل محیطی را برآورده کند.



درک شبکه بین سازمانی مستلزم چیزی بیشتر از تحلیل ذینفع است. شبکه، جایگاه‌های نسبی همه سازمان‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. پیوندهای ارتباطی موجود در شبکه، تعدادی از مجاری (کانال‌ها) را نشان می‌دهد که از طریق آنها منابع، اطلاعات، فرصت‌ها و تأثیرگذاری‌ها جریان می‌یابند.

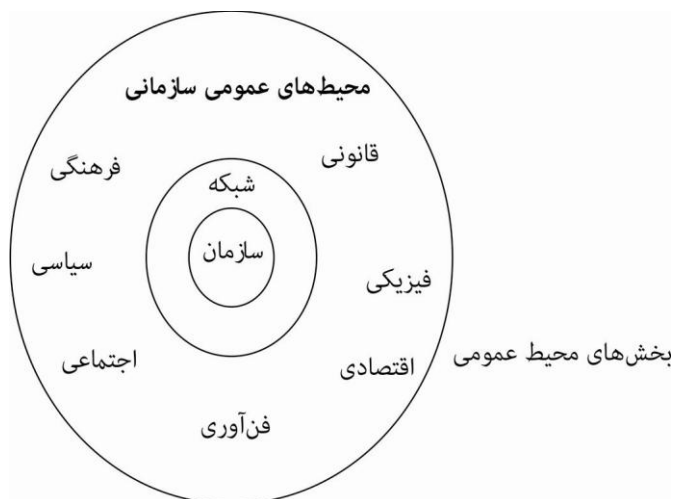


شبکه بین سازمانی (سازمان الف رقیب سازمان شما است)

یکی از کاربردهای مفهوم شبکه بین سازمان مدیریت زنجیره ارزش است که جریان مواد خام و فعالیت‌های ارزش افزوده را به عنوان زنجیره بیوندهایی در نظر می‌گیرند که از عرضه‌کنندگان اساسی‌ترین مواد خام (برای مثال نفت خام) آغاز و آنگاه از طریق سازمان‌های واسطه‌ای (پالایشگاه‌های نفت، توزیع‌کنندگان مواد خام) جریان و به کاربران نهایی منجر می‌شود.

محیط عمومی

شرایط محیط عمومی در فهم و درک پیوندهای ارتباطی بین سازمان و محیط، مفیدند. برای انجام چنین تحلیلی محیط عمومی به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌شود که عبارتند از: اجتماعی، فرهنگی، قانونی، سیاسی، اقتصادی، فناورانه، و محیط فیزیکی.



بخش اجتماعی

بخش اجتماعی محیط با ساختار طبقاتی جامعه، ترکیب جمعیت، الگوهای تحرک اجتماعی، سبک‌های زندگی و نهادهای سنتی اجتماعی و ... سروکار دارد.

بخش فرهنگی

بخش فرهنگ حول پدیده‌هایی از قبیل تاریخ، سنت‌ها، انتظارات رفتاری و ارزش‌های جامعه یا جوامعی می‌چرخند که سازمان در آنها فعالیت می‌کند. برای نمونه ظهور زنان و اقلیت‌ها در مجموعه نیروی کار آمریکا نشان دهنده تغییر نگرش و ارزش‌گذاری نسبت به مسائلی چون جنسیت، نژاد و پیشینه فرهنگی در این کشور است.

بخش قانونی

این بخش اشاره به قوانین اساسی و سایر قوانین کشورها و همین‌طور رویه‌های قانونی دارد که سازمان در چارچوب آن‌ها کسب و کار خود را اداره می‌کند. این بخش، پیوندهای ارتباطی تنگاتنگی با روندهای اجتماعی و فرهنگی دارد زیرا ارزش‌های فرهنگی و نهاد‌های اجتماعی برای قانونی کردن رفتارهای مختلف یا اعلام آن رفتارها به عنوان رفتارهای غیرقانونی فشار وارد می‌کنند.

بخش سیاسی

بخش سیاسی معمولاً در قالب توزیع و مرکزیت قدرت و ماهیت نظام‌های سیاسی در حوزه‌هایی از جهان که سازمان در آنها فعالیت می‌کند، توصیف می‌شود. بخش سیاسی، پیوند تنگاتنگی با بخش قانونی دارد و هر دو از روندهای سایر بخش‌ها متأثر می‌شوند.

بخش اقتصادی

این بخش، بازارهای کار، بازارهای مالی، و بازارهای کالا و خدمات را در بر می‌گیرد. میزان پذیرش مالکیت خصوصی در برابر مالکیت عمومی، سیاست‌های مالی، الگوهای مصرف، الگوهای سرمایه‌گذاری و نظام‌های بانکی همگی به تحلیل بخش اقتصادی یک سازمان کمک می‌کنند. نمونه‌ای از شرایط (قیدها) اقتصادی معمول در تحلیل بخش اقتصادی شامل: تراز پرداخت‌ها، انتشار پول قوی، پیمان‌ها و اتحادیه‌های اقتصادی با دیگر کشورها، موافقتنامه‌های تجاری، کنترل‌های قیمت، دسترسی به بازار مواد خام، نرخ بهره و تورم، شاخص‌های قیمت، نرخ بیکاری، ظرفیت مازاد تولید و ریسک سرمایه‌گذاری است.

بخش فن‌آوری

این بخش دانش و اطلاعات را در قالب پیشرفت‌های علمی فراهم می‌کند که سازمان می‌تواند آنها را به دست آورده و برای تولید کالاها و خدمات خود بکار گیرد. سازمان‌ها دانش را در شکل‌هایی نظیر کارکنان از قبل آموزش دیده و از لحاظ فرهنگی جامعه‌پذیر شده، خرید تجهیزات و نرم‌افزار و خدمات مشاوران و دیگر افراد حرفه‌ای دریافت می‌کند.

بخش طبیعی (فیزیکی)

این بخش شامل طبیعت و منابع طبیعی است. برخی از سازمان‌ها نوعی ارتباط مستقیم و نزدیک با عناصر بخش طبیعی دارند. این عناصر، ذخائر ذغال سنگ و نفت (برای مثال شرکت‌های فعال در صنعت نفت)

به جز پدیده کاهش منابع طبیعی، پیش‌بینی تغییرات در بخش طبیعی، بسیار دشوار است. با وجود این، شرکت‌هایی که به منابع این بخش وابسته‌اند با تغییراتی که در این بخش رخ می‌دهد از نظر اقتصادی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. بلایای طبیعی نظیر زلزله منجر به تغییرات در نگرش‌ها و ارزش‌ها نسبت به مسائل ایمنی (بخش فرهنگی)، تغییرات در قوانین ساختمان‌سازی (بخش قانونی) و پژوهش‌های گسترده در خصوص فنون جدید ساختمان‌سازی (بخش فنی) شده است.

نکته: اگرچه نظریه پردازان سازمان، محیط عمومی را به بخش‌هایی مجزا تقسیم کردند تا تأثیرات بارز آنها را شناسایی و تحلیل کنند ولی این بخش‌ها به طور واقعی آن طور که در قالب مثال‌های تأثیرگذاری‌های بین بخشی مطرح شد واقعاً جدا از هم نیستند.

محیط بین‌المللی و جهانی شدن

زمانی که سازمان بخواهد فعالیت‌هایش را خارج از مرزهای کشور اصلی خود انجام دهد، به طور معمول با سازمان‌هایی از آن کشورها نظیر شرکاء سرمایه گذار مشترک، گروه‌های مصرف کننده، موسسه‌های اخذ تعرفه، سازمان‌های مالیاتی، موسسه‌های صدور مجوز و ... مرتبط خواهد شد. حتی قبل از ورود به عملیات یا مبادلات بین‌المللی، سازمان تحت تأثیر رقبای فعال در بازارهای بین‌المللی و شرکت‌های خارجی که وارد بازارهای داخلی می‌شوند قرار خواهد گرفت. محیط بین‌المللی و جهانی به جنبه‌هایی از محیط اشاره دارد که مرزهای ملی را در می‌نوردد. یا در مقیاسی جهانی سازماندهی می‌شود.

مانند آنچه در محیط عمومی رخ می‌دهد، در بخش‌های مختلف محیط بین‌المللی نیز روندهایی می‌توانند ظاهر شوند. بر این اساس جدا کردن روندها و شرایط بخش عمومی و بین‌المللی در کل محیط می‌تواند دشوار باشد.

جهانی سازی اشاره به مبادله‌ها و پیوندهای متقابل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی - فرهنگی، قانونی، فن آوران و فیزیکی دارد که مرزها و کرانه‌های موجود را نفوذپذیر یا بی‌ربط می‌سازد. متجانس‌سازی فرهنگی یکی از آثار دهشتناک جهانی سازی اقتصادی است که در قالب انگلیسی کردن زبان کسب و کار بروز می‌کند.

تهدید متجانس‌سازی سبب تحریک تمایلات تحکیم بخشانه به ارزش‌ها و آداب و رسوم فرهنگی محلی می‌شود. بدین ترتیب روندهای فرهنگی جهانی به سمت و سوی تأکید بر مذهب و جامعه به طور متفاوتی در بخش‌های متفاوت جهان متجلی شده‌اند و این امر منجر به رشد پارادوکسی گونه تنوع فرهنگی و گرایش به مفاهیم دموکراتیکی چون تعیین سرنوشت و آزادی فردی می‌گردد.

بخش‌های خاص محیط مجموعه که بسیار معتقدند در سطح جهانی دست در دست هم داده‌اند تا جهان را دگرگون سازند در جدول زیر نشان داده شده‌اند.

جدول ۱-۳. نقش بخش‌های محیطی در پیچیدگی و تغییر جهانی

بخش	نقش در تغییر جهانی
فن‌آوری	رایانه‌های شخصی

اینترنت و وای‌فای دوربین‌های دیجیتال و سیستم‌های سخن پراکنی تلویزیونی دیجیتالی ماهواره‌های ارتباطی قطارهای سریع‌السیر، شاتل‌های فضایی و تانکرهای گول‌پیکر	
بازارهای جهانی سرمایه مبادله‌های فناوری تجارت جهانی شرکت‌های فراملی نهادهای اقتصادی (نظیر صندوق بین‌المللی پول «بانک جهانی» و سازمان تجارت جهانی) سیستم‌های منطقه‌ای تجارت و خرده‌فروشی جهانی	اقتصادی
فروپاشی فرمانرانی دولت - ملت‌ها مخدوش شدن مرزهای قلمرویی نهادهای حکمرانی جهانی (برای مثال سازمان ملل متحد)، سازمان بهداشت جهانی، دادگاه جهانی	سیاسی / قانونی
پوشش جهانی و رسانه‌ای فرهنگ پاپ (برای مثال زبان عامیانه مدل‌ها، برنده‌ها، موزیک) انگلیسی به عنوان زبان جهانی علم، سیاست، کسب و کار و اینترنت مادی‌گرایی و مصرف‌گرایی گردشگری چند نژادگرایی، چند فرهنگ‌گرایی و چند زبانی	اجتماعی و فرهنگی
رشد جمعیت از دست رفتن تنوع زیستی ضایعات خطرناک و حوادث صنعتی گرم شدن جهانی و تغییر جو آلودگی بیماری و ناامنی غذایی مواد غذایی اصلاح ژنتیکی شده	فیزیکی

تمایز مفهومی بین سازمان و محیط مانند تمایزات بین بخش‌های محیطی مختلف تا حدی اختیاری است. در کل باید گفت شما در پی ساخت تمایزات تحلیلی هستید زیرا بدون آنها ممکن است در بررسی جنبه‌های محیطی که برای فهم شما حیاتی و در نتیجه برای اقدام اثربخش حائز اهمیت است شکست بخورید.

نظریه‌های مدرنیست روابط سازمان - محیط

مدرنیست‌ها با استفاده از نظریه سیستم‌ها ایده‌ای را ارائه کردند که براساس آن، سازمان‌ها، نسبت به محیط‌های خود باز هستند و خود را وقف مفهوم سازی و نشان دادن اهمیت این مفهوم جدید کردند. در اینجا سه نظریه اثرگذار ارائه می شود:

نظریه اقتضایی محیطی، نظریه وابستگی به منابع و نظریه بوم شناسی جمعیت سازمانی و نظریه چهارم نظریه نهادی در بخش بعدی فصل ارائه خواهد شد (زیرا پیش فرض های نظری آن، آن را درون نگاه نمادین - تفسیری قرار می دهند)

- نظریه اقتضایی محیطی

برنز و ایستاکر یکی از نخستین آزمون های تجربی از نظریه اقتضایی را ارائه دادند که نشان می دهد در محیط های پایدار، سازمان با مشخص بودن خطوط دقیق سلسله مراتب (اختیار) و حوزه های مشخص مسئولیت به صورت تخصصی به فعالیت های عادی و یکنواخت می پردازد. در حالی که در محیط های به شدت در حال تغییر، سازمان ها به انعطاف پذیری نیاز دارند.

در شرایط به شدت در حال تغییر، بسیاری از مزیت های سازمان های ماشینی از دست می رود. زمانی که سازمان باید پیوسته فعالیت هایش را به منظور سازگاری با تغییرات سریع محیط تغییر دهد، منطق و سودمندی یکنواختی و تکراری کردن فعالیت ها از بین می رود. انعطاف پذیری که مطابق با شکل ارگانیکی سازمان است در محیط متغیر مرجح می شود. زیرا از نوآوری و سازگاری با محیط حمایت می کند.

تعیین این که در چه زمانی از ساختار ماشینی و در چه زمانی از ساختار ارگانیکی استفاده شود نمونه ای از نظریه اقتضایی محیطی است. در نظریه های اقتضایی محیطی اولیه، عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می شد که از دو نیروی قدرتمند نشأت می گرفت پیچیدگی و میزان (نرخ) تغییر، پیچیدگی اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد. نرخ (میزان) تغییر به این نکته اشاره می کند که این عناصر چگونه به صورت شتابان تغییر می کنند. عدم اطمینان محیطی، به موازات که این نگاه مطرح شد، به عنوان نوعی تعامل بین میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط تعریف می شود.

کم نرخ تغییر	عدم اطمینان کم	عدم اطمینان متوسط
	عدم اطمینان متوسط	عدم اطمینان بالا
زیاد	کم	زیاد

نرخ تغییر

امروزه نظریه پردازان سازمان تأیید می کنند که عدم اطمینان در محیط نهفته نیست، بلکه در افرادی نهفته است که در زمان تصمیم گیری های سازمانی، محیط را در نظر می گیرند. این دیدگاه در پیوند با نگاه اطلاعات در نظریه سازمان مطرح شده است.

نگاه اطلاعات، مدعی است وقتی مدیران تصور می کنند محیط غیرقابل پیش بینی است، احساس عدم اطمینان می کنند و این حالت زمانی اتفاق می افتد که احساس کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری صحیح هستند. در شکل زیر روابط بین شرایط محیطی درک شده و عدم اطمینان و اطلاعات را برای شما محسوس تر می کند:

پیش‌بینی	کم	اطلاعات مورد نیاز مشخص و در دسترس است	نیاز مستمر به اطلاعات خرید
	زیاد	فزون باری اطلاعات	مشخص نیست چه اطلاعاتی مورد نیاز است
		کم	زیاد

نرخ تغییر

زمانی که اطلاعات مورد نیاز مدیران مشخص و موجود است، آنها محیط ها را باثبات و یا با حداقل پیچیدگی درک می کنند، و وقتی چنین شود آن ها سطوح عدم اطمینان کمتری را تجربه می کنند. وقتی مدیران یا با مقداری زیادی اطلاعات یا با اطلاعات دائماً در حال تغییر مواجهند سطوح متوسطی از عدم اطمینان را تجربه کرده و محیط ها را یا با میزان بالایی از پیچیدگی یا به صورت به سرعت در حال تغییر درک می کنند. وقتی مدیران با حجم بسیار عظیمی از اطلاعات که دائماً تغییر می کند رو به رو هستند عدم اطمینان زیادی را تجربه کرده و محیط را بسیار پیچیده و متغیر درک می کنند. برای مثال پیشرفت های فناوری رایانه و بین المللی شدن بازارها.

تلاش های اولیه برای تبیین چگونگی واکنش سازمان ها به عدم اطمینان، بر مفاهیم قانون تنوع لازم و هم شکلی تأکید داشت. «**قانون تنوع لازم**» مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند باید دارای میزان پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد. در قاموس سازمانی، این امر بدان معناست که سازمان ها پیچیدگی درک شده محیطی را درون ساختارهای داخلی و سیستم های مدیریتی خود رسم کنند و بدین روی با آن هم شکل شوند.

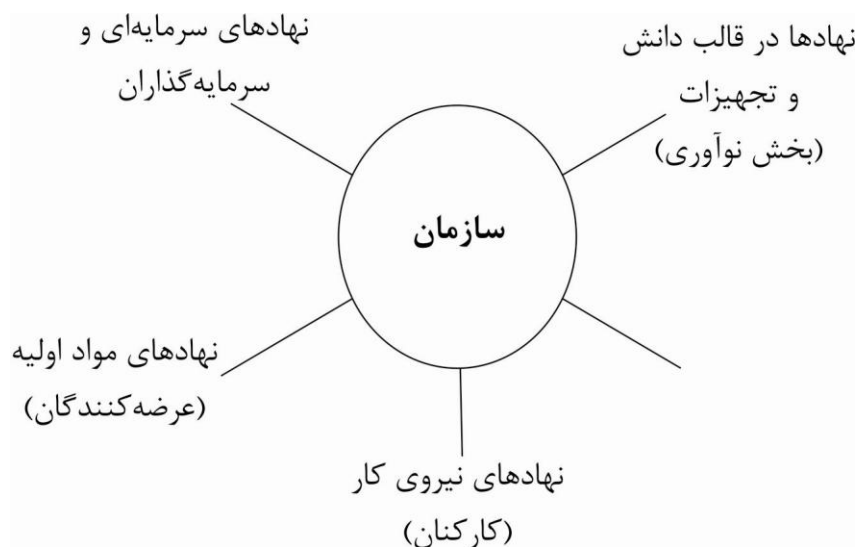
بنابراین «**هم شکلی**» بدین معناست که سازمان همان شکل محیط را به خود بگیرد.

در شرایط متغیر مفاهیم «هم شکلی» و «تنوع لازم» نشان می دهند که سازمان ها در واکنش به محیط تغییر خواهند کرد تا تناسبشان را حفظ کنند.

نظریه وابستگی به منابع

برهان اصلی نظریه وابستگی به منابع آن است که تحلیل روابط بین سازمانی، درون شبکه سازمان می تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت - وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند. چنین دانشی به مدیران اجازه می دهد تا مآخذ احتمالی تأثیرگذاری محیط بر سازمان را پیش بینی کنند و راه هایی را بیابند که از طریق آنها سازمان بتواند برخی از این تأثیرات را از طریق ایجاد وابستگی متقابل خنثی کند.

تحلیل وابستگی منابع با شناسایی منابع مورد نیاز سازمان آغاز و سپس ردیابی آنها تا رسیدن به مآخذ آنها ادامه می یابد. این رویه به شکل آمیزه ای از مدل سیستم های باز و مدل شبکه بین سازمانی در می آید. مدل سیستم های باز به شما کمک می کند تا ورودی ها (منابع) و خروجی های سازمان را مشخص کنید. سپس از مدل شبکه برای تعیین محل استقرار منابع و خروجی ها استفاده کنید.



رقابت بر سر مواد اولیه «مشتریان و کارکنان» می توانند یکی از مآخذ تأثیر و نفوذ بالقوه محیط باشد و در این جاست که باید در تحلیل سازمانی، رقابتی شرکت را نیز در نظر گرفت. مآخذ دیگر مؤسسه های قانونی - نظارتی و ذینفعان خاص هستند که ذینفعان خاص در تأثیرگذاری بر قانونگذاران با سازمان رقابت می کنند.

در عمل در نظر گرفتن تمام مآخذ وابستگی که یک سازمان در محیط بر آنها تکیه می کند یا شناسایی هر حرکت رقابتی یا قانونی بالقوه غیرممکن است. راه حل عملی طبقه بندی منابع براساس میزان حیاتی بودن و کمیابی آنهاست. حیاتی بودن، برآورد میزان اهمیت یک منبع خاص است. کمیابی برآوردی از میزان در دسترس بودن منبع در محیط است. منابعی که حیاتی و کمیاب اند در فعالیت های سازمانی و مدیریت وابستگی های محیطی از بالاترین اولویت برخوردارند زیرا این منابع قوی ترین پایه قدرت را برای نقش آفرینان شبکه ایجاد می کنند.

- سازمانها برای مدیریت وابستگی به منابع شیوه های مختلفی یافته اند.
- استفاده از چندین عرضه کننده مواد اولیه
 - انعقاد قرارداد با عرضه کنندگان نوعی استراتژی متداول برای مدیریت وابستگی هاست.
 - گاهی اوقات وابستگی به عرضه کنندگان از طریق استراژی های تملک یا ادغام(استراتژی یکپارچگی عمودی) خنثی می شود.
 - یکپارچگی افقی (یعنی مدیریت روابط با رقبا) نیز می تواند مفید باشد.

استراتژی های مفید برای مدیریت انواع وابستگی ها عبارتند از: توسعه روابط شخصی با اعضای شرکت هایی که به آنها وابسته اید، برقراری روابط رسمی از جمله عضویت در هیئت مدیره آن شرکت ها یا دعوت از یکی از مدیران آن شرکت برای عضویت در هیئت مدیره شما. وابستگی به نیروی کار و دانش با توسل به استراتژی های کارمندیابی برای جذب مدیران اجرایی و دیگر پرسنل رقبا مدیریت می شود. یکی از استراتژی های دیگر می تواند تشکیل انجمن های تجاری باشد.

بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

آنچه نظریه پردازان بوم‌شناسی جمعیت سازمانی مورد توجه قرار می دهند الگوهای موفقیت و شکست بین همه سازمان‌هایی که در یک مجموعه مشخص از منابع با هم رقابت می کنند مورد توجه این نظریه است.

در نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی، محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی شود بلکه در عوض حوزه های خاصی درون محیط که «جایگاه های محیطی اکولوژیک» نامیده می شوند بررسی می گردد. جایگاه اکولوژیک شامل مجموعه منابعی است که گروهی از رقبا به آن وابسته اند.

بوم‌شناسان جمعیت سازمانی فرض می کنند سازمان‌هایی که به طور مشترک از مجموعه ای از منابع استفاده می کنند از نظر رقابتی به هم وابستگی متقابل دارند و الگوهای وابستگی متقابل که آنها در گروه در پیش می گیرند بر بقا و آتیه روشن اعضا تأثیر می‌گذارند.

در نظریه بوم‌شناسی فرض می شود که محیط یک سازمان دارای قدرتی است که می تواند از میان گروهی از سازمان های رقیب، سازمان‌هایی را انتخاب کند که نیاز محیط را به بهترین وجه برآورده می سازند. این نظریه، گونه سازمانی "اصل بقای اصلح" داروین است.

در استفاده از دیدگاه جمعیت‌شناسی و دستیابی بیشتر وجود دارد. نخست آنکه تعریف تناسب خود یک مسئله است (بقا براساس تناسب محیطی تبیین می شود، اما تناسب به عنوان بقا تعریف می شود)

بدین ترتیب نمی‌توانیم بقا را براساس ارزیابی مستقل تناسب محیطی پیش‌بینی کنیم. تنها زمانی متوجه بقا می‌شویم که رخ داده باشد. دوم اینکه این نظریه معمولاً برای آن دسته از جمعیت‌های سازمانی به کار می‌رود که بسیار رقابتی‌اند. همه جمعیت‌های سازمانی با این تعریف متناسب نیستند. این تعریف در جمعیت‌هایی که با موانع ورود و یا خروج متعددی، نظیر هزینه‌های هنگفت راه‌اندازی (برای مثال تولید خودرو) مواجهند مناسب نیست.

زمانی که به علت وجود سازمان‌های بسیار قدرتمند با موانع ورود یا خروج شدید (مثل هزینه‌های هنگفت راه‌اندازی) رقابت را از میان می‌رود، مدل بوم‌شناسی جمعیت، قسمت اعظم قدرت تحلیل خود را از دست می‌دهد.

تحلیل محیطی نمادین - تفسیری

نظریه پردازان نهادی نوعاً این موضوع را در پیش‌بینی می‌گیرند که نهادها، ساختارهای اجتماعی نسبتاً پایداری هستند که رفتار نقش‌آفرینان درون یک سیستم اجتماعی را شکل می‌دهند و محدود می‌کنند.

پیشنهاد دهندگان نظریه وضع‌واقعیت، این دیدگاه را در پیش‌بینی می‌گیرند که نظم و نسق‌های موجود در کنش و تعاملات فرد، الگوهایی از رابطه را تولید می‌کنند که وقتی در سطح سازمانی تحلیل می‌شوند به شکل ساختار ظاهر می‌شود.

از منظر نهادگرایان، نقش‌آفرینان غالباً عاملان ناآگاه از سیستم‌هایی که کنش و فعالیت آنها را سازماندهی می‌کنند هستند در حالی که از منظر نظریه پردازان وضع‌واقعیت این سیستم‌ها از طریق تعاملات اجتماعی و روابط منبث از بین نقش‌آفرینان انفرادی ساخته می‌شود.

نظریه نهادی:

سلزنیک نظریه نهادی خود را بر این نکته استوار ساخت که سازمانها خود را نه تنها با فشارهای گروه‌های داخلی بلکه با ارزشهای جامعه خارجی سازمان منطبق می‌سازند. محیط‌ها به دو طریق متفاوت می‌توانند تقاضاهایی بر سازمان‌ها تحمیل کنند. نخست آنکه، محیط‌ها ممکن است تقاضاهای فنی، اقتصادی و فیزیکی ایجاد کنند که سازمانها را ملزم می‌سازد کالاها و خدماتی را تولید و در یک بازار یا شبه‌بازار مبادله کنند. دوم آنکه ممکن است برخی تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی، قانونی یا سیاسی مطرح کنند که سازمانها را به ایفای نقش‌هایی خاص در جامعه و ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی وادار سازند.

زمانی که فشار برای سازگاری از قوانین و مقررات دولتی بر روی سازمان‌ها نشأت می‌گیرد با «فشارهای نهادی اجباری» روبرو هستیم. زمانی که فشار از انتظارات فرهنگی ناشی می‌شود با «فشارهای نهادی هنجاری» مواجه هستیم. میل به شبیه‌دیگر سازمان‌ها شدن را اصطلاحاً «فشار نهادی تقلیدی» می‌گویند.

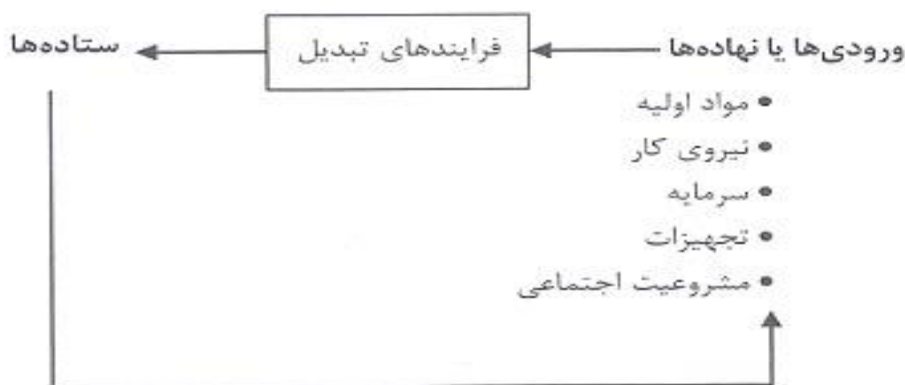
نامند. زمانی که محیطی از طریق این فشارهای نهادی حول تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی سازماندهی می‌شود، گفته می‌شود «نهادینه» شده است.

پیروی از تقاضای نهادی باعث شکل‌گیری حمایت اجتماعی می‌شود و بقای یک سازمان را تضمین می‌کند. به علت اینکه در راستای میثاق‌ها و رسوم اجتماعی پذیرفته شده حرکت می‌کند. با این حال عقلانیت صرف، محیط‌های نهادی و غیرنهادی را از هم متمایز نخواهد کرد. زیرا سخن عقلانی نیز می‌تواند نهادینه شود. یعنی اتخاذ تصمیم‌هایی که فقط به صورت سطحی با هنجارهای عقلانیت سازگار است، می‌تواند شیوه اثربخش مشروعیت بخشی به گزینه‌های انتخابی باشد.

در سازمان‌ها این استدلال‌های عقلانی شده به شکل افسانه‌هایی در می‌آیند که هیچ‌کس به طور عینی بررسی و آزمونشان نکرده است چرا که تصور می‌کنند آن‌ها حقیقت دارند.

تجلیات آیینی آنها (مانند ارزیابی‌های سالانه بودجه) بخشی از بستر نهادی هستند که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند و به منظور حفظ مشروعیت اجتماعی خود با آنها سازگار می‌شوند.

یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است. سازمان‌ها نه تنها به مواد اولیه، سرمایه، نیروی کار، دانش و تجهیزات نیاز دارند بلکه به پذیرش جامعه نیز نیازمندند. سازمان‌هایی که حق بقایشان از جانب محیط، مورد تردید قرار می‌گیرد ممکن است از رشته کارشان بیرون رانده شوند. در واقع نظریه نهادی مدعی است که مشروعیت اجتماعی باید به عنوان نوعی نهاد ورودی به فرآیند تبدیل سازمانی در نظر گرفته شود.



محیط وضع شده: به گفته وایک اگر تصمیم‌گیرندگان سازمانی فرض کنند. محیط واقعی است، اطلاعات را گردآوری و تحلیل می‌کنند تا پیش‌بینی‌های صحیحی انجام و تصمیم‌های عقلانی اتخاذ

کنند. اگر تصمیم گیرندگان محیط را پیچیده و غیرقابل تحلیل تصور کنند آنگاه داده‌های کیفی تر و رویکردهای فی‌البداهه در مدیریت محیط استفاده خواهد شد.

دیدگاه محیط وضع شده به جای بحث از این که پیچیدگی و تغییر تصمیم گیرندگان سازمانی را با نوعی افزایش نیاز برای اطلاعات به چالش می کشد، مدعی است که وقتی تصمیم گیرندگان نسبت به برداشتهای خود واکنش نشان می دهند آنها محیطی را که با ساخت نوعی تفسیر به نظر معقول می آید پیش بینی می کنند.

شیوه واکنش سازمانها به محیطشان به اینکه چگونه آنها آن محیط را ساخته و تفسیر می کنند، بستگی دارد. به زعم وایک اگر یک سازمان، محیط را به عنوان امری در نظر بگیرد که بسیار پیچیده و غیرقابل مدیریت است، آنگاه ممکن است برای تأثیرگذاری بر رویدادها تلاش نکند. بلکه فقط منفعلانه به بحرانها واکنش نشان دهد. راه کار جایگزین برای یک سازمان، خلق محیطش است (برای مثال رایانه اپل جهانی را وضع که رایانه شخصی بخش ضروری زندگی است).

اگرچه نظریه وضع واقعیت برای تبیین هر آنچه در سازمانها مشاهده می کنیم کافی نیست، ولی شیوه جالبی برای تبیین تغییر جهت بنیادی ناگهانی به پیچیدگی زیادتر و تغییر شتابان تر تجربه شده به وسیله سازمانها در اثر انقلاب رایانه و عصر اطلاعات ارائه می دهد.

نظریه ابهام: به گفته وایک وقتی انسانها دچار ابهام می شوند ممکنات ادراکی شان چند برابر می شود و آنگاه آنها را به عنوان واقعیات متناقض در نظر می گیرند که از آنها برای توجیه ابهام بیشترشان استفاده می کنند.

ابهام نوعی استراتژی برای تردید نسبت به الزامات عقلانی معطوف به سازگاری است که به سازمانها کمک می کند ایده های جایگزین برای اهداف محتمل و مفاهیم جایگزین برای سازگاری رفتاری را در نظر بگیرند.

رهنمودهای ضمنی نگاه های نمادین - تفسیری آن است که محیط تا حدی همان چیزی است که ما آن را می سازیم و بنابراین تفسیرهای تصمیم گیرندگان سازمانی ممکن است تأثیر بیشتری روی محیط داشته باشد تا اینکه محیط بر تصمیم گیرندگان سازمانی.

پست مدرنیسم و روابط سازمان - محیط

یکی از رهنمودهای ضمنی دیدگاه وضع واقعیت آن است که وقتی ما نقش خود را به عنوان سازندگان اجتماعی واقعیت های اجتماعی می دانیم. می توانیم خود را از وضعیتهایی که دوست نداریم رها کنیم این نوع تفکر مورد حمایت پست مدرنیست هایی است که در پی تغییر بنیادی از طریق شالوده شکنی هستند.

دیدگاه پست مدرنیست که اغلب رگه اخلاقی قوی‌ای نیز دارد به ما یادآوری می‌کنند که در نهایت مسئولیت ایجاد سازمان‌ها و دیگر واقعیت‌هایی که با آنها سروکار داریم را بپذیریم. ایده دیگر نمادین تفسیری که درون نظریه سازمان پست مدرن پالایش می‌شود اهمیت در نظر گرفتن بستر است. برخی از نظریه پردازان پست مدرن به طور ویژه به بسترهای تاریخی سازماندهی علاقه‌مندند و بدین ترتیب نقطه عزیمت آنها، با سیر تطور تاریخی صنعتی شدن است.

مراحل سه گانه صنعت‌گرایی

مرحله نخست استفاده روزافزون از ماشین‌ها برای بسط و گسترش بهره‌وری کار و ورود به نظام کارخانه‌ای بود. در خلال مرحله دوم نظام کارخانه‌ای در حوزه‌های تهیه مواد غذایی و پوشاک، مهندسی و شیمی، آهن و آماده‌سازی فولاد، اشاعه پیدا کرد که همگی متکی به فرایندهای تولید پیچیده بودند این افزایش و پیچیدگی فنی فرایند عملیات تولیدی رشد موازی نظام‌های بروکراسی و سازمان اجتماعی با محوریت تأکید بر کنترل، یکنواختی و تخصص‌گرایی را ایجاد می‌کرد.

برنز ادعا کرد مرحله سوم توسعه صنعتی دقیقاً در عصر حاضر در حال ظهور است. حساسیت بیشتر نسبت به مصرف‌کننده، توجه بیشتر به فنون جدید تحریک مصرف (نظیر تبلیغات و بازاریابی)، بین المللی سازی شرکت‌های در جستجوی بازارهای جدید و پیشرفت‌های فنی جدیدی که به طور روزافزونی درون شرکت‌هایی صنعتی (برای مثال از طریق پژوهش و توسعه) رخ می‌دهد. سبب تبدیل شدن سازمان‌ها به سازمان‌های مشتری‌محور می‌شود. سوای این پدیده سطوح بالاتر تعهد به عملکرد اقتصادی شرکت که از همه اعضای سازمان طلب می‌شود، منجر به سبک‌های مشارکتی تر سازماندهی، پیچیدگی بیشتر و تغییرات سریع تر خواهد شد. برخی دیگر از صاحب نظران نظیر، این ایده‌ها را که برنز آن‌ها را مرحله سوم توسعه صنعتی می‌دانست، حاکی از نوعی تغییر بنیادی تر، از صنعت‌گرایی به فرا صنعت‌گرایی تفسیر کرده‌اند.

جامعه فراصنعتی، حول خلق دانش و استفاده از اطلاعات سازماندهی می‌شود. به گفته بل، جامعه فراصنعتی به وسیله شیوه‌های کسب، پردازش و توزیع اطلاعات شکل داده و تعریف می‌شود که همگی به وسیله رایانه دگرگون شده‌اند.

فراصنعتی	صنعتی	
رقابت جهانی مرکزیت‌زدایی سرمایه از دولت پاره‌پاره بودن بازارها و عدم تمرکز تولید بین‌المللی ظهور رویکرد اعطای حق انتخاب به مصرف‌کنندگان و تقاضای مصرف‌کننده برای کالاهای مشتری‌پسند ظهور نهضت‌های اجتماعی سیاست‌های عمومی تک‌موضوعی	تنظیم اقتصاد ملی توسط دولت بازاریابی انبوه اسانداردسازی دولت رفاه	محیط

طبقه خدماتی تکثرگرایی، تنوع محلی گرایی		
تولید منعطف اتوماسیون استفاده از رایانه برای طراحی تولید و کنترل موجودی نظام‌های بهنگام (جی.ای.تی) تأکید بر سرعت و نوآوری ستاده در قالب خدمات و اطلاعات	تولید انبوه در راستای خطوط فکری تیلوریسم و فوردیسم یکنواختی و تکراری بودن فن‌آوری ستاده (کالاهای) تولیدی	فن‌آوری
شکل‌های سازمانی جدید (نظیر شبکه‌ها، اتحادهای استراتژیک، سازمان مجازی) سلسله مراتب‌های مسطح‌تر همراه با ارتباطات افقی و واگذاری مسئولیت مدیریتی برون‌سپاری سازوکارهای غیررسمی نفوذ (مشارکت، فرهنگ و ارتباطات) تفکیک عمودی و افقی مرزهای نامشخص بین کار ویژه‌ها (برای مثال معاونت‌ها) واحدها و سازمان‌ها	بوروکراتیک سلسله مراتبی همراه با تأکید بر ارتباطات عمودی تخصصی کردن یکپارچگی عمودی و افقی تمرکز بر کنترل	ساختار اجتماعی
توجه به عدم اطمینان، پارادکس، مد ارزش‌های سازمانی، کیفیت، خدمات به مصرف‌کننده، تنوع، نوآوری	توجه به ثبات سنت و آداب و رسوم ارزش‌های سازمانی، رشد کارایی استانداردسازی، کنترل	فرهنگ
نامتمرکز کردن افراد (مردم) کاهش زمان حمل و نقل و پیوند دادن فضاهای دور از هم و تشویق جهت‌گیری بین‌المللی و جهانی فشرده‌گی بعد زمانی (برای مثال کوتاه کردن چرخه حیات محصول) منجر به همزمانی می‌شود.	متمرکز کردن افراد در شهرها و شهرک‌های صنعتی نگاه ملی و محلی خطی بودن زمان	ساختار فیزیکی (فضا - زمان)
مهیج، پیچیده مهارت‌های دانش‌محور تیم‌های میان کار ویژه‌ای (بین بخشی) تأکید بیشتر بر یادگیری برون‌سپاری، مقاطعه‌کاری، خویش‌نمایی کاری و کار از راه دور بیشتر	یکنواخت نیروی کار ماهر تخصصی کردن وظایف	ماهیت کار

نظریه ذینفع

به گفته فریمن شرکت‌ها در قالب نوعی قرارداد اجتماعی با جامعه (که حقوق خاصی را برای کسانی که نفعی در فعالیت‌های سازمان و یا رده‌آورد‌های آن دارند تضمین می‌کنند) عمل می‌کنند. نظریه این است که سازمان‌هایی که تقاضای همه ذینفعان توجه می‌کنند از سازمان‌هایی که ذینفع‌هایشان را

نادیده می‌گیرند پیش خواهند افتاد. نظریه ذینفع مفهوم قرارداد را از معنای سیاسی - قانونی محدودش بسط می‌دهد تا مشروعیت اجتماعی را نیز در بر گیرد.

فریمن استدلال می‌کند که اگرچه حفاظت و تقویت ثروت ذینفع، بخشی از مسئولیت شرکتی است ولی به هزینه بی‌احترامی به ملاحظات اخلاقی، نظیر پتانسیل فعالیت‌های سازمانی برای آسیب زدن (مثلاً آلودگی هوا) محقق نمی‌شود. در واقع نظریه ذینفع با اختیار کردن مشروعیت اجتماعی به عنوان معیاری برای حاکمیت، کاربردی از نظریه نهادی است.

یکی از رهنمودهای ضمنی نظریه ذینفع آن است که اصول اخلاقی، سازمان‌ها را به در نظر گرفتن اثرشان بر محیط‌های وسیع‌تر اجتماعی و فرهنگی متعهد می‌کند.

فصل پانزدهم:

ساختار اجتماعی سازمان

نظریه پردازان سازمان غالباً ادعا می کنند که خاستگاه سازمانها فعالیت هایی هستند که افراد نمی توانند به تنهایی آنها را انجام دهند یا این که آن فعالیتها نمی توانند به صورت فردی به نحوهای کارآمد و اثربخش انجام شوند. در نتیجه می بایست از طریق فعالیت سازماندهی شده یک گروه انجام شوند.

ساختار به روابط میان اجزاء یک «مجموعه ساماندهی شده» اشاره دارد. نظریه پردازان سازمان، عمدتاً دو نوع ساختار را مورد توجه قرار می دهند: ساختار فیزیکی و ساختار اجتماعی. ساختار فیزیکی به روابط بین عناصر فیزیکی یک سازمان نظر ساختمانها و مکانهای جغرافیایی اشاره دارد که کارها (کسب و کارها) درون آن انجام یا هدایت می شوند.

ساختار اجتماعی به روابط میان عناصر اجتماعی نظیر افراد، پستها و واحدهای سازمانی که متعلق به آنها هستند (نظیر دپارتمانها، بخشها) اشاره دارد.

بیشتر نظریه پردازان، نظریه سازمان مدرنیستها، ساختار اجتماعی را به عنوان واقعیت عینی زندگی سازمانی پذیرفتند و فرض می کردند که ساختار اجتماعی باید تعیین کننده اصلی رفتار انسان و عملکرد سازمانی باشد. به علت این تأثیرگذاری، مدرنیستها معتقدند ساختار اجتماعی می تواند به عنوان ابزاری برای کنترل ره آوردهای سازمان استفاده شود.

نظریه پردازان مدرنیست براساس سیستم های باز و رویکردهای اقتضایی، تغییر را تصدیق کرده و «مدل های بهترین راه» برای انطباق سازمان با تقاضاهای محیطی و همینطور انطباقش با فن آوری موجود و استراتژی مرجح را ارائه کردند. وقتی نظریه پردازان سازمان از پیش فرض ثبات رها شدند، شروع به تصور ساختار اجتماعی به عنوان یک فرآیند نه یک موجودیت کردند. آنگاه همراه با نگاه نمادین - تفسیری، تفاسیر ذهنی از ساختار اجتماعی مطرح شد که نظریه ساختار بندی و مدل های سازمان را به عنوان محافل معنا شکل داد.

خاستگاه مفهوم ساختار اجتماعی

نظریه پردازان اولیه نوعی اولویت برای تعاریف ساختاری سازماندهی قائل شدند و تا حدی به صورت تجویزی بر یافتن بهترین و عملی ترین راه تحقق اهداف سازمان از طریق ترتیبات ساختاری افراد، پستها و واحدهای کاری تأکید کردند. دشواری این بود که هیچ گونه توافقی روی چگونگی تعریف بهترین ساختار سازماندهی وجود نداشت.

مدل بوروکراسی آرمانی وبر

ویژگی‌های محوری بوروکراسی آرمانی وبر بدین صورت است:

- تقسیم کار ثابتی وجود دارد
- سلسله مراتب مشخصی از پست‌ها وجود دارد و هر کدام دارای معنای شایستگی خاص خود هستند.
- داوطلبین پست‌ها بر مبنای خصوصیات فنی انتخاب می‌شوند و به جای آنکه انتخابی باشند، انتصابی هستند.
- به متصدیان امور، حقوق ثابتی پرداخت می‌شود.
- پست سازمانی، حرفه اصلی متصدی امور است و کار راهه وی را شکل می‌دهد.
- ارتقاء براساس ارشدیت یا موفقیت است و بستگی به قضاوت مافوق‌ها دارد.
- کار اداری باید از مالکیت ابزار اداره امور جدا شود.
- مجموعه‌ای از قواعد بر عملکرد پست‌های سازمانی حاکم است و مجموعه‌ای از سازوکارهای کنترلی و تنبیهی در هدایت آن انتظار می‌رود.

ایده‌آل‌ها می‌توانند مبنایی برای نظریه پردازی در باب انتزاعیات ارائه کنند، اما انتظار نمی‌رود که در دنیای اطراف ما وجود داشته باشند. بوروکراسی آرمان مدنظر وبر، ابزاری برای تبدیل کارکنان دارای توانایی تقریباً متوسط به تصمیم‌گیرندگانی منطقی بود که بتوانند با کارآمدی و بی‌طرفی به مشتریان و ذینفعان خود، خدمات ارائه دهند.

نظریه پردازان سازمان سه عنصر ساختار اجتماعی سازمانی را بر مبنای نظریه وبر تعریف کرده‌اند:

- تقسیم کار
- سلسله مراتب فرمانرانی
- قواعد و رویه‌های رسمی شده

تقسیم کار: تقسیم کار، توزیع مسئولیت‌ها و تخصیص وظایف کاری درون یک سازمان را تعیین می‌کند. وقتی نیروی کار به طور صحیح تقسیم شود ترکیب وظایف کاری، ستاده مطلوب مورد نظر سازمان را تولید می‌کنند.

شیوه‌ای گروه‌بندی مشاغل درون واحدهای سازمانی، نظیر دپارتمان‌ها (برای مثال خرید، تولید، بازاریابی) یا بخش‌ها (نظر محصولات مصرف‌کننده، فروش بین‌المللی) نیز بخشی از تقسیم کار است. این مفهوم تقسیم کار را به سلسله مراتب فرامانرانی (دومین عنصر ساختار اجتماعی از دیدگاه وبر) پیوند می‌دهد.

سلسله مراتب فرمانرانی (اختیار):

سلسله مراتب به توزیع حق فرمانرانی در یک سازمان اشاره دارد. به گفته وبر یک پست عالی در سلسله مراتب، حق فرمانرانی قانونی را به فرد اعطا می‌کند که این حق شامل حق اتخاذ تصمیم، جهت دادن و تشویق و تنبیه دیگران می‌شود. این حقوق، منبعث از پست سازمانی است.

سلسله مراتب، روابط رسمی گزارش‌دهی را رقم می‌زند که بیانگر کانال‌های ارتباطی عمودی در یک سازمان (رو به پایین یعنی جهت‌دهی زیردستان و رو به بالا یعنی گزارش‌دهی به مدیریت) است و مدیریت انتظار دارد از طریق آنها اطلاعات جریان یابد.

در گذشته بسیاری از مدیران معتقد بودند که هر عضو سازمان باید تنها به یک فرد گزارش دهد؛ به طوری که هر نفر فقط یک مسیر مشخص در سلسله مراتب را دارا باشد. امروزه روابط گزارش‌دهی دوگانه پذیرفته‌تر است و ارتباطات جانبی (برای مثال غیرسلسله مراتبی) به علت نقش مهمی که در هماهنگی فعالیت‌های متنوع یک سازمان دارند، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده‌اند.

قواعد و رویه‌های رسمی

شاخص‌های رسمیت در یک سازمان عبارتند از: خط‌مشی‌های مدون، هندبوک‌ها و شرح شغل‌ها، دست‌نامه‌های عملیات، نمودارهای سازمان، سیستم‌های مدیریت نظیر مدیریت بر مبنای هدف و سیستم‌های فنی نظیر پرت (فنون بازرگری و ارزشیابی برنامه). قواعد و رویه‌های رسمی، شرح شغل‌ها و طبقه‌بندی مشاغل نشان می‌دهند که چگونه تصمیم‌ها باید اتخاذ و کارها باید انجام شوند.

رسمیت میزان آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف کاریشان را کاهش و کنترل مدیران بر کارکنان را افزایش می‌دهد و بر پتانسیل دردسر آفرینی بوروکراسی را تأیید می‌کند و هشدار می‌دهد که بوروکراسی می‌تواند به آسانی نوعی قفس آهنین تبدیل شود با وجود این وقتی سازمان‌ها بزرگ باشند و براساس فناوری‌های روتین در محیط‌های نسبتاً ایستا فعالیت کنند، بوروکراسی مزایای کافی جهت متقاعد کردن بسیاری از جوامع برای استمرار خلق و حفظ بوروکراسی‌های متعدد را فراهم می‌کند.

ایجاد ساختارهای اجتماعی سازمانی

جدول زیر نمونه‌ای از ابعاد متعدد ساختار سازمانی را ارائه می‌دهد که برای جلب توجه نظریه پردازان سازمانی که از آنها برای تدوین سنجه‌های تجربی برای مطالعات آماریشان استفاده می‌کنند، با هم رقابت می‌کنند.

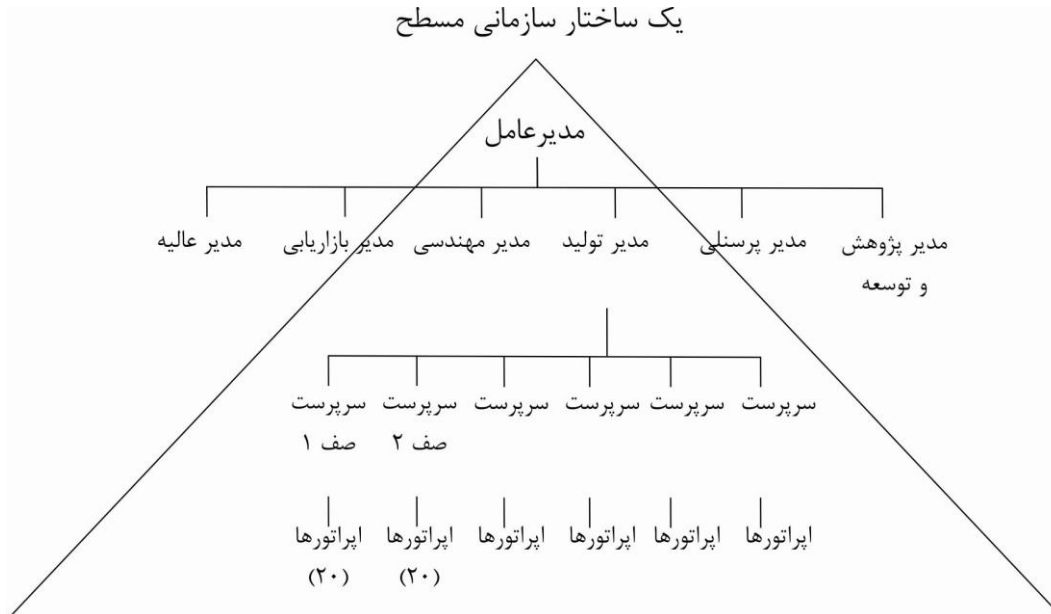
ابعاد متداول مورد استفاده در ساختار اجتماعی سازمانی

ابعاد	سنجه
اندازه	تعداد کارکنان در سازمان
عنصراداری کارویژه صفی کار ویژه ستادی	درصد تعداد کل کارکنانی که مسئولیت‌های اداری دارند. دپارتمان‌های مستقیماً درگیر در تولید ستاده‌های سازمانی (نظیر دپارتمان‌های تولید، کارکنان بهداشت و پرستاری) دپارتمان‌هایی که کارویژه‌های صفی را پشتیبانی می‌کنند، نظیر طرح‌ریزی استراتژیک، مالیه، حسابداری، منابع انسانی
تفکیک عمودی - افقی	تعداد سطوح در سلسله مراتب تقسیم کار که مستلزم: تعدادی از دپارتمان‌ها در سازمان حیطه کنترل یا تعداد کارکنان گزارش دهنده به یک مدیر است.
یکپارچگی	هماهنگی فعالیت‌ها از طریق پاسخگویی، قواعد و رویه‌ها، نقش‌های رابط، تیم‌های میان وظیفه‌ای یا تماس مستقیم
تمرکز	میزانی که حق اتخاذ تصمیم‌ها در سطوح عالی سازمان متمرکز است؛ در یک سازمان نامتمرکز، تصمیم‌گیری به همه سطوح در سلسله مراتب واگذار می‌شود.
استانداردسازی	میزانی که رویه‌های استاندارد بر عملیات و فعالیت‌های سازمان حاکم است، در مقابل استفاده از قضاوت و ابتکار عمل شخص در پرداختن به رویدادهایی که رخ می‌دهند
رسمیت	میزانی که سازمان از اسناد رسمی نظیر شرح شغل، قواعد، رویه‌ها و ارتباطات در مقابل ارتباطات و روابط مبتنی بر تعامل غیررسمی و چهره به چهره، استفاده می‌کند.
تخصیص گرایبی	میزانی که کار سازمان به صورت وظایف تقسیم شده و به کارکنان ویژه و واحدهای کاری تخصیص داده می‌شود.

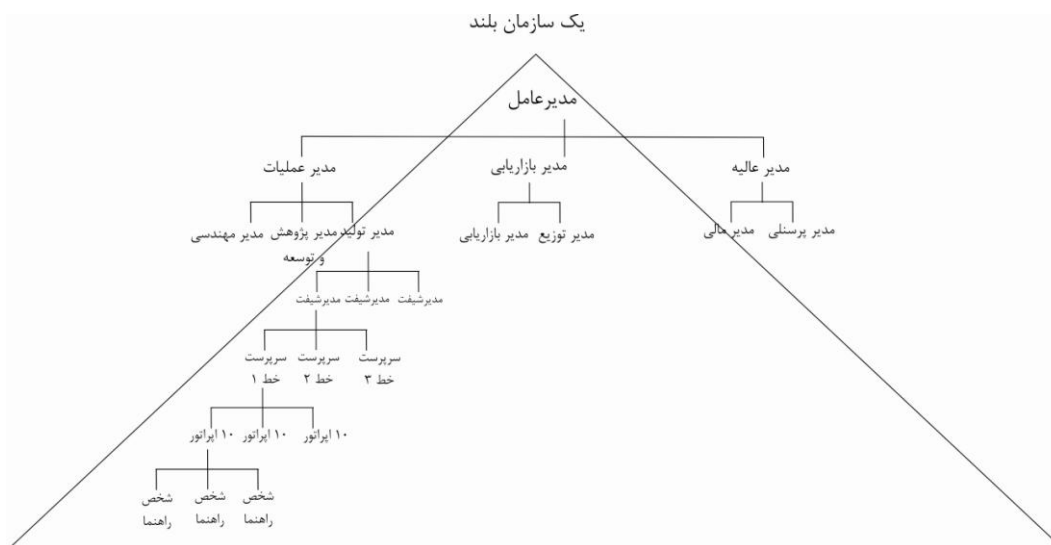
مشخصه‌های تعریفی بوروکراسی وبر یعنی تقسیم کار، سلسله مراتب فرمانرانی و قواعد و رویه‌های رسمی را دقیق‌تر کردند و آنها را در معرض تحلیل آماری و مطالعه تجربی قرار دادند. برای مثال تقسیم کار بین دپارتمان‌های مختلف تحت عنوان تفکیک افقی و تقسیم حق فرمانرانی درون سطح سلسله مراتبی مختلف تحت عنوان تفکیک عمودی شناخته می‌شود.

یک سازمان با ساختار سازمانی مسطح، دپارتمان‌های متعدد (میزان بالای تفکیک افقی) و سطوح سلسله‌مراتبی محدود (تفکیک عمودی پایین) دارد. یک ساختار سازمانی بلند دپارتمان‌های محدودتر (تفکیک افقی پایین) و سطوح متعدد سلسله‌مراتبی (تفکیک عمودی بالا) دارد.

یک ساختار سازمانی مسطح



یک سازمان بلند



نظریه‌های مدرنیست ساختار اجتماعی سازمانی

مدرنیست‌ها با تمرکز بر شناسایی اصول سازمانی و عناصر ساختاری که منجر به عملکرد سازمانی بهینه می‌شود معتقد بودند وقتی قوانین اساسی حاکم بر این روابط کشف شدند سازمان کامل می‌تواند طراحی شود.

در عین حال پژوهش‌ها تجربی نشان داد که آنچه در یک سازمان به کار می‌آید ممکن است در سازمان دیگر به کار نیاید. این نتیجه منجر به تدوین نظریه اقتضایی و مکتب طرح سازمانی شد.

نظریه اقتضایی ساختاری

دونالدسون ادعا می‌کند چندین عامل اقتضایی وجود دارد. استراتژی، اندازه، عدم اطمینان وظیفه‌ای و فناوری، اینها مشخصه‌های سازمانند. در عین حال این مشخصه‌های سازمانی به نوبه خود تأثیر محیطی که سازمان در آن قرار دارد را انعکاس می‌دهند.

تام برنز و جورج استاکر مطرح کردند که طرح سازمانی اثربخش بر تناسب ساختار داخلی سازمان با تقاضای محیط استوار است.

گروهی از پژوهشگران دانشگاه آستون پژوهشی انجام دادند تا نشان دهند که ساختار اجتماعی یک سازمان به اندازه‌اش بستگی دارد.

همه این مطالعات در کنار هم، رویکردی را شکار دادند که به نظریه اقتضایی تبدیل شد.

سیستم ماشینی و ارگانیکی:

مقایسه سازمان‌های ماشینی و ارگانیکی

ساختارهای ارگانیکی (انعطاف پذیری، انطباق پذیری، نوآوری)	ساختار ماشینی (قابلیت پیش‌بینی پاسخگویی)
یکپارچگی افقی و عمودی پیچیده بالا (شبکه فرمانرانی و کنترل مبتنی بر علم به وظیفه)	تفکیک افقی و عمودی بسیار بالا (نوعی ساختار سلسله مراتبی فرمانرانی و کنترل)
رسمیت پایین (وظایف و مسئولیت‌ها براساس موفقیت باز تعریف می‌شوند)	رسمیت بالا (تعریف نقش، مسئولیت‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌های کار ثابت است)
عدم تمرکزگرایی (تصمیم‌ها به وسیله آنهایی که دانش دارند اتخاذ می‌شود)	تمرکزگرایی (تصمیم‌ها در رأس سلسله مراتب اتخاذ می‌شوند)
عدم تمرکزگرایی (تصمیم‌ها به وسیله آنهایی که دانش دارند اتخاذ می‌شود)	تمرکزگرایی (تصمیم‌ها در رأس سلسله مراتب اتخاذ می‌شوند)
تبدیل دوجانبه و باز تعریف وظایف و شیوه‌ها از طریق حل مسئله و پتانسیل مشترک	استانداردسازی از طریق قواعد و رویه‌های مدرن
خبرگی شخصی و خلاقیت بدون نظارت، پرستیژ به تخصص و خبرگی پیوند می‌خورد	نظارت دقیق با فرمانرانی و پرستیژ مبتنی بر پست سازمانی
ارتباطات جانبی مکرر، غالباً در شکل مشاوره بین افراد از دپارتمان‌های مختلف	ارتباطات عمودی (مافوق - زیردست) در شکل دستورالعمل‌ها

سازمان‌های ماشینی از آن جهت که مرکب از بخش‌های تخصصی هستند و می‌توان آنها را درون یک سیستم دارای عملکرد بالا مهندسی می‌کرد. سازمانهای ارگانیکی مانند دیگر پدیده‌های زنده نیاز دارد خود را با شرایط مدام در حال تغییر انطباق دهند. بنابراین از نظر تخصصی گرایبی و رسمیت و سلسله مراتب در حد پایینی قرار دارند. در این سازمانها ارتباطات جانبی(موربی) و هماهنگی بیشتری به چشم می‌خورد.

کتابخانه‌های دانشکده‌ها، و دفاتر پستی و دیگر سازمان‌های دولت و شرکت‌های مخابراتی دارای خصوصیات سازمان‌های ماشینی اند؛ در حالی که اتاق اورژانس بیمارستان، آزمایشگاه‌های پژوهشی و موسسه‌های گردشگری خانوادگی حالتی ارگانیکی دارند. البته سازمانها همیشه ترکیبی از خصوصیات ماشینی و ارگانیکی دارند. برای مثال، بیشتر کارهای اداری در دانشگاه به سبک ماشینی (آزمون، گزارش‌نمرات) انجام می‌شوند. در حالی که فعالیت‌های پژوهشی، طراحی برنامه آموزشی و تسهیل تجارب یادگیری گروهی به صورت ارگانیکی هستند.

تصمیم‌گیری متمرکز، مانع انعطاف‌پذیری و خلاقیت شده است. رسمیت، مانع حساسیت به خرج دادن است. زیرا تغییر، مستلزم بازنویسی خط‌مشی‌ها و قواعد و ارائه‌گونه‌های جدید آنها به سرپرستانی است که باید قواعد جدید را اجرا و اطمینان ایجاد کنند که دیگران از آن تبعیت می‌کنند. شکل‌های ارگانیکی با ویژگی غیررسمی بودن، عدم تمرکز و درجه بالای هماهنگی میان دپارتمان‌ها ظاهراً نوآورترند و آزادی عمل بیشتری به کارکنان مجری وظایف اعطا می‌کنند زیرا قواعد و رویه‌های محدود کننده به آنها اعمال نمی‌شود و در شکل‌های ارگانیکی آن‌طور که نظریه اقتضایی می‌گوید، سیستم‌ها و افراد اثرگذارتر بوده و قابلیت انطباق‌پذیری بیشتری با شرایط در حال تغییر دارند.

تفکیک و یکپارچگی

برنز و استاکر، لاورنس و لورش معتقد بودند که عملکرد سازمانی اثربخش، از طریق تناسب بین ساختار اجتماعی سازمان و محیطش حاصل می‌شود. به طور خاص، غالباً سازمانهای موفق‌تر، سازمان‌هایی هستند که در آنها میزان تفکیک و شیوه‌های یکپارچی با تقاضاهای محیط همساز است. آنها با استفاده از چهار بعد تفکیک (میزان رسمیت، تأکید بر وظایف معین در برابر روابط، جهت‌گیری زمانی و جهت‌گیری نسبت به هدف) دریافتند که:

- دپارتمان‌هایی که در محیط‌های باثبات‌تر(تولید) فعالیت می‌کردند نسبت به دپارتمان

هایی که با عدم اطمینان محیطی مواجه بودند، رسمی‌تر و سلسله‌مراتبی بوده و ارزیابی‌های

عملکرد بیشتری انجام می‌دادند. دپارتمان های فروش و پژوهش کاربردی در بین این دو سر

طیف قرار می گرفتند.

- دپارتمان های با عدم اطمینان وظیفه‌ای بیشتر رابطه مدارتر بودند.
- جهت گیری زمانی دپارتمان ها (کوتاه و بلندمدت) متغیر بود، فروش و تولید جهت گیری کوتاه مدت داشته و درگیر بازخورد سریع در مورد نتایج بودند در حالی که دپارتمان پژوهش و توسعه جهت گیری بلندمدت داشت.
- در نهایت دپارتمان ها از حیث جهت گیری هدف متفاوت بودند.

هر قدر سازمان، پیچیده‌تر (هم از حیث تفکیک افقی و عمودی) باشد محدودیت بیشتری بر ارتباطات تحمیل شده و نیاز بیشتری به هماهنگی و یکپارچگی دارد لاورنس و لورش یکپارچگی را به عنوان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل مورد نیاز برای ایجاد وحدت در تلاش ها تعریف کردند. متداول ترین سازوکار یکپارچگی، سلسله مراتب است.

برای تکمیل سلسله مراتب فرمانرانی، سازوکارهای یکپارچه سازی اضافی متعددی تعبیه شده است: قواعد، رویه‌ها و برنامه‌های زمان‌بندی، متداول ترین نمونه‌ها خصوصاً در بوروکراسی ها هستند. ابزارهای یکپارچگی عبارتند از: نقش‌های روابط، کمیته ها، گروه های کاری، تیم های میان کارویژه‌های و ارتباطات مستقیم بین دپارتمان‌ها. برای مثال، یک سازمان باید یک مهندس فنی فروش داشته باشد و این مهندس فنی باید نقش رابط میان تمام مراحل را بازی کند.

لاورنس و لورش در دومین مرحله مطالعه خود، رابطه ثبات محیطی و ساختار داخلی را بررسی کردند و نتیجه‌گیری کردند که سازمانهای دارای عملکرد بالا، درجه را مناسبی از تفکیک متناسب با محیطشان داشتند و از شکل‌هایی از یکپارچگی که متناسب با تقاضاهای هماهنگ فعالیت‌های تفکیک شده آنها بوده استفاده می کردند. به طور خاص آنها دریافتند که:

- محیط هایی بی‌ثبات نسبت به محیط‌های باثبات برای تحقق تقاضاهای متغیر و پیچیده و به میزان بالایی از تفکیک نیاز داشتند.

هم محیط های ثابت و همین طور بی ثبات، به میزان بالایی از یکپارچگی نیاز داشتند. اما ابزار یکپارچگی متفاوت بود. در محیط‌های باثبات، سلسله مراتب و هماهنگی متمرکز مناسب‌تر بودند. در محیط‌های بی‌ثبات نیاز به انتقال تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر در سلسله مراتب وجود داشت.

اندازه، تخصص گرایی و تمرکزگرایی

اندازه می تواند عامل مؤثری بر ساختار باشد. سازمان بزرگتر، میزان بیشتر تخصص گرایی و تمرکزگرایی را در بردارد. در سازمان های نامتمرکز تصمیم ها به وسیله افرادی اتخاذ می شوند که به وضعیت نزدیک تر هستند. سازمان های نامتمرکز بر مشارکت بسیاری از اعضاء سازمان در فرایندهای تصمیم گیری متکی هستند.

مطالعات نشان می دهند یک سازمان ممکن است در حوزه تصمیم های مرتبط با کار بسیار نامتمرکز باشد. اما در عین حال در حوزه تصمیم های استراتژیک بسیار متمرکز باشند.

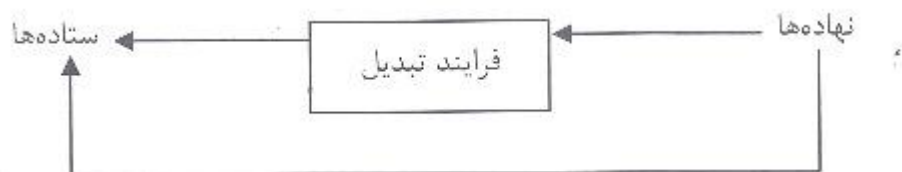
مطالعات تمرکزگرایی نشان می دهد که میزان ارتباطات، درگیری و رضایتمندی در شرکت های نامتمرکز، بالاتر است اما تحقق هماهنگی و کنترل دشوار است. سازمان های متمرکز سریع تر نسبت به فرامین مقام بالاتر واکنش نشان می دهند که این سرعت به علت کارایی نسبی ارتباطات آنها در مقایسه با ساختارهای نامتمرکز است. در عین حال وقتی سازمان های متمرکز بزرگ هستند، گلوگاه های تصمیم می توانند از طریق کند کردن واکنش سازمانی نسبت به فشارهای محیطی، عملکرد سازمانی را مخدوش سازند.

فصل شانزدهم:

مدرنیست‌ها نوعاً به فن آوری در قالب ابزارهایی که سازمان برای تبدیل مواد خام (نهاد) به ستاده‌های تمام شده از آن‌ها استفاده می‌کند، می‌اندیشند.

برخلاف مدرنیست‌ها که بر جنبه‌های فنی چگونگی تولید کالا و خدمات متمرکزند، نمادین-تفسیریون چگونگی شکل‌گیری فن‌آوری‌ها را از طریق فرایند ساخت اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌دهند. نمادین - تفسیریون استدلال می‌کنند که فن‌آوری‌ها هم‌هنگامی فرهنگی، روابط قدرت و جنبه‌های ساختار فیزیکی سازمان را شکل می‌دهند و هم‌از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند.

به زعم برخی از پست مدرنیست‌ها، متداول بودن فن‌آوری در نگاه مدرنیست‌ها برخاسته از توانایی فن‌آوری برای مخفی کردن شیوه‌های پایش و کنترل کارکنان به وسیلهٔ صاحبان قدرت است. آن‌ها ادعا می‌کنند که نوع طرح‌های فنی انتخابی و تبعات آن‌ها، عدم متوازن قدرت در روابط سازمانی (مدیران و طراحان، کارگران را کنترل می‌کنند نه چیز دیگری) را انعکاس می‌دهند. دیگر پست مدرنیست‌ها این ایده را ارائه می‌دهند که فن‌آوری، سلسله‌مراتب را برهم می‌زند و نوعی جهان دموکراتیک‌تر ایجاد می‌کند.



از منظر مدرنیست، سازمان نوعی فن‌آوری برای تبدیل نهادها به ستاده‌هایی است که به وسیلهٔ محیط مصرف و در نتیجه به درآمدی برای خرید نهادها می‌تواند تبدیل می‌شود.

تعاریف و سه‌گونه‌شناسی مدرنیستی

اقتصاددانان اقتصاد کلان، از منظر محیطی، یک اقتصاد را مجموعهٔ وسیعی از سازمان‌ها می‌دانند که به صورت جمعی، تولید ناخالص داخلی یک کشور یا ستادهٔ کل کالاها و خدمات را تولید می‌کنند، به علاوه فن‌آوری چگونگی تولید آن‌ها.

در مقابل، نظریه پردازان مدرنیست سازمان، فن‌آوری را از زوایای دقیق‌تری می‌بینند. اگر از درون سازمان به فناوری بنگرید مفهوم آن برایتان روشن‌تر می‌شود زیرا مفهوم فن‌آوری اشاره به شیوه‌ها و دانشی دارد که از قبل آن‌ها اشیاء و خدمات، تولید و عرضه می‌شوند و همچنین اشاره به ابزار و

تجهیزات مورد استفاده دارد. برداشت مدرنیست از فن‌آوری سازمانی از حوزه های اقتصاد خرد، مهندسی، ساخت و پژوهش عملیاتی منبعث می شود که در پی راه هایی برای حداقل سازی نهاده ها و حداکثر سازی ستاده یک سیستم تولیدی هستند.

سطح تحلیل وظیفه ای تنوع بیشتری از فن‌آوری را نشان می دهد؛ در این سطح بر انواع وظایفی که اعضاء سازمان انجام می دهند، متمرکز می شوید. در اینجا ممکن است فن‌آوری هایی برای گزارش نویسی، فتوکپی کردن، نگهداری ماشین آلات، مونتاژ کردن کالاها، طرح ریزی بودجه یا ارائه بازخورد به زیردستان را شاهد باشید.

مفهوم فن‌آوری شما را ترغیب می کند تا سازمان را به عنوان محصولی از اشیاء، فعالیتها و پایه های دانشی متعدد متفاوتی تصور کنید که در هر لحظه ای از زمان، فعالیت کرده و این محورها (اشیاء، فعالیتها و ...) با هم در تعاملند. به عنوان مثال دانشگاه، فن آوری، تولید دانش و ارائه آموزش به دانشجویان است.

فن‌آوری محوری

واژه فن‌آوری به علت کاربردش در سطح واحد و وظیفه نه تنها اشاره به فن‌آوری‌هایی دارد که به طور مستقیم در تولید، نقش ایفا می کنند (برای مثال ماشین‌ها و تجهیزات) بلکه به فن‌آوری‌های دیگری نیز اشاره دارد که به طور غیرمستقیم فرایند تولید را (برای مثال خرید، فروش، حسابداری، ارتباطات داخلی) حفظ می کنند و همین طور به فن‌آوری های مورد استفاده برای انطباق سازمان با محیطش (برای مثال تحلیل اقتصادی، پژوهش بازار، طرح‌ریزی استراتژیک، ارتباطات خارجی) اشاره دارد. برای رفع ابهام، نظریه پردازان سازمانی اصطلاح فن‌آوری محوری (اصلی) را مطرح کرده اند که اشاره به فرایندهای تبدیلی دارد که مستقیماً در تولید کالاها و خدمات سازمان نقش ایفا می کنند. برای مثال فناوری محوری یک شرکت تولیدی، فرآیندهای ساخت آن شرکت است در حالی که فناوری محوری یک فروشگاه خرده فروشی، خرید، عرضه، نمایش و فروش کالاهاست.

فن‌آوری پیشرفته

فن‌آوری پیشرفته برای توصیف بسیاری از جنبه های متفاوت فن‌آوری‌های جدید نظیر رایانه‌ها، میکروالکترونیک‌ها، فیبرهای نوری، ارتباطات ماهواره‌ای، لیزر، سیستم‌های خبره، ربات‌ها و چند رسانه ای‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. بعضاً فن‌آوری پیشرفته، صرفاً به نوعی کسب و کار اطلاق می شود که پیشرو تلقی می شود.

فن‌آوری‌های خدماتی

نظریه پردازان سازمانی سه مشخصه برای ستاده های فن‌آوری خدماتی ارائه می‌دهند. خدمات، ویژگی‌های زیر را دارند.

1. در لحظه‌ای که تولید می‌شوند، مصرف می‌شوند؛

2. لمس‌پذیر و عینی نیستند؛

3. در قالب موجودی انبار قابل ذخیره نیستند.

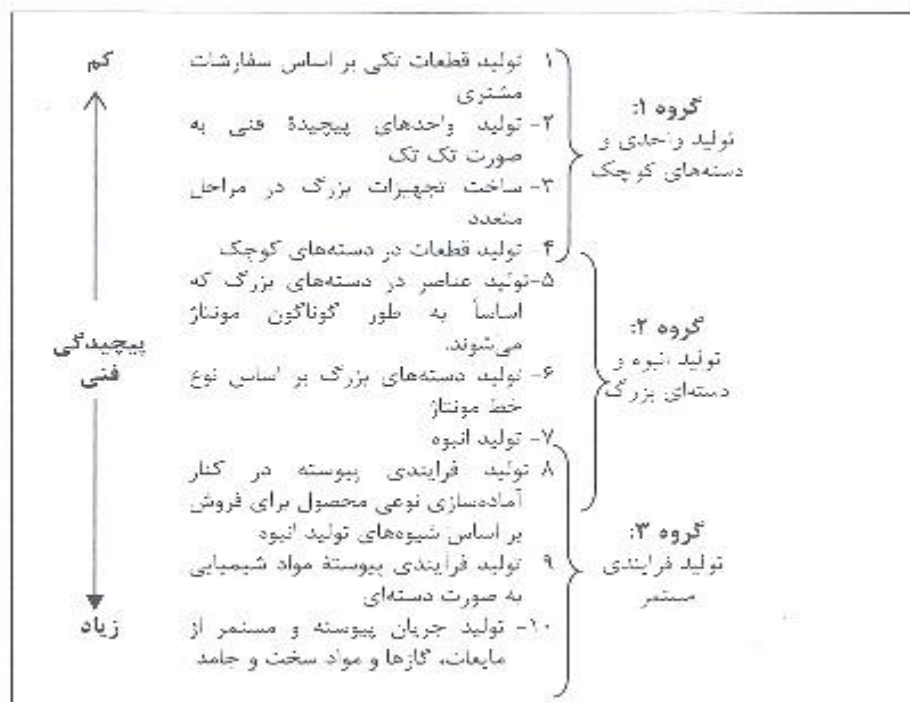
گونه‌شناسی‌های فن‌آوری

گونه‌شناسی‌های فن‌آوری ارائه شده نظریه‌ی اقتضایی را (از طریق نشان دادن این نکته که ساختار اجتماعی بر انتخاب شیوه‌های تولید مؤثر بوده و همین‌طور به شرایط محیط بستگی دارد) بسط دادند.

طبقه‌بندی وودوارد

وودوارد صد شرکت تولیدی را مورد بررسی قرار داد. او سطوح نسبی عملکرد آن‌ها (بالای متوسط، متوسط، کمتر از متوسط با توجه به هر صنعت) و همین‌طور حیطه کنترل، تعداد سطوح مدیریت، درجه تمرکز در تصمیم‌گیری و سبک مدیریت را اندازه‌گیری کرد.

طبقه‌بندی وی این نکته را نشان داده بود که در نهایت، ساختار با عملکرد ارتباط برقرار می‌کند؛ اما فقط زمانی که انواع فن‌آوری‌های مورد استفاده سازمان، مدنظر قرار داده می‌شدند، یعنی بهترین ساختار برای یک سازمان به نوع فن‌آوری مورد استفاده بستگی داشت. طبقه‌بندی وودوارد و مقیاس پیچیدگی فنی در شکل زیر نشان داده شده است.



گونه شناسی وودوارد معمولاً در سه محور فن‌آوری‌های اساسی زیر خلاصه می‌شود:

1. تولید واحدی یا دسته‌ای کوچک

2. تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ

3. تولید فرآیندی مستمر

طبقه تولید واحدی و دسته‌ای کوچک مرکب از همه فن‌آوری‌هایی است که یک محصول را در یک زمان یا تعداد معدودی محصول را یک دفعه تولید می‌کنند. مطالعه وودوارد نشان داد، سازمان‌هایی که از فن‌آوری‌های تولید واحدی استفاده می‌کنند، زمانی که حیطة کنترل کوچکتر باشد و سطوح مدیریت کمتری داشته و سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکزی دارا باشند (مشخصه شکل ارگانیک سازماندهی) موفق‌ترند.

فن‌آوری‌های تولید انبوه یا دسته‌های بزرگ، حجم زیادی از محصولات هم‌شکل و یکسان را با استفاده از رویه‌های کاری بسیار تکراری و معمولاً مکانیزه تولید می‌کنند (خط مونتاژ اتومبیل و تولید فولاد).

مطالعه وودوارد نشان داد سازمان‌هایی که از تولید انبوه استفاده می‌کنند، زمانی که مدیرانشان حیطة کنترل وسیع‌تر داشته و دارای تصمیم‌گیری متمرکز هستند (مشخصه شکل‌های ماشینی سازماندهی) موفق‌ترند.

تولید انبوه، مجموعه ای است از وظایف مجزا که به صورت متوالی انجام می شود، در حالی که تولید به عنوان **فرایندی پیوسته**، مجموعه ای از عملیات و پردازش‌های پیوسته به هم وابسته است که در طول یک مسیر متوالی انجام می شود (تصفیه و پالایش نفت). در تولید فرایندی پیوسته، کارکنان (انسان ها) به تجهیزاتی تبدیل می شوند که به طور خودکار، نحوه تبدیل مواد خام را تحت تأثیر قرار می دهند، در حالی که در تولید انبوه، کارکنان (انسان ها) به طور مستقیم، حداقل تعدادی از وظایف را با دست انجام می دهند. مطالعه وودوارد نشان داد که الگوهای سازماندهی در سازمان های تولید فرآیندی پیوسته موفق، مشابه شرکت های "دارای فن آوری تولید واحدی" هستند؛ یعنی در آن ها حیطه کنترل کوچکتر بوده و تصمیم گیری به صورت غیرمتمرکز انجام می گیرد. در عین حال، نسبت به فن آوری های تولید واحدی انبوه، سطوح مدیریت بیشتری دارند.

به طور کلی، وودوارد دریافت که بالاترین سطوح عملکرد در بین شرکت ها زمانی محقق می شد که فن آوری های تولید انبوه با شکل های سازمانی ماشینی و فن آوری های تولید واحدی یا تولید فرآیندی پیوسته با شکل های سازمانی پویا (ارگانیک) ترکیب می شدند.

طبقه بندی وودوارد دو محدودیت دارد. نخست آنکه، مطالعه وی بر سازمان‌های عمدتاً کوچک و متوسط متمرکز بود و رابطه تعدیل کننده ای که وی بین فن‌آوری و «ساختار - عملکرد» دریافت. زمانی که سازمان‌ها بزرگتر و پیچیده‌تر می شوند، چندان معنی دار نیست. محدودیت دوم طبقه بندی وودوارد این بود که وی شرکت‌های غیرتولیدی را در مطالعه خود مدنظر قرار نداد.

گونه‌شناسی تامسون

تامسون نظریه خود از فن‌آوری را حول سه نوع کلی فن‌آوری به شرح زیر نام‌گذاری کرد:

1. پیوسته - طولانی؛

2. واسط‌های؛

3. متمرکز.

فن‌آوری های پیوسته - طولانی: عموماً در طبقه های تولید انبوه و فرایندی وودوارد جای می گیرند. خط مونتاژ اتومبیل نمونه ای اولیه از این فن آوری است. (فن آوری های تولید مواد شیمیایی و تولید نیروی برق مثال های دیگری از این نوع فن آوری اند).

فن آوری های واسطه ای، مصرف کنندگان یا مشتریان را در نوعی مبادله یا معامله، کنار هم قرار می دهند. بانک ها، شرکت های کارگزاری و شرکت های بیمه، همگی از فن آوری واسطه ای استفاده

می کنند. این فن آوری ها با کمک به طرفین، جهت یافتن یکدیگر و هدایت مبادله هایشان (غالباً حتی بدون نیاز به ملاقات فیزیکی) آن ها را به هم پیوند می دهد.

شرکت ها با استفاده از این فن آوری ها به عنوان میانجی در گرد هم آوردن منافع دو یا چند ذینفع (طرف) متفاوت در یک مبادله، نوعی واسطه گری می کنند.

فن آوری های متمرکز: در اتاق های اورژانس بیمارستان، آزمایشگاه های پژوهشی و در سازمان های پروژه ای نظیر طرح مهندسی یا کارهای ساختمانی، مورد استفاده قرار می گیرد.

فن آوری های متمرکز مستلزم هماهنگی توانایی های تخصصی دو یا چند متخصص در تبدیل کردن یک داده منحصر به فرد به یک ستاده مشتری پسند است. هر نوع استفاده از یک فن آوری متمرکز، مستلزم شکل دهی و بکارگیری فوری دانش تخصصی در مسائل جدید با شرایط محیطی متفاوت است. چهارمربع درون ماتریس، چهار نوع گزینه از فن آوری های سازمانی را ارائه می دهد.

(۱) نهاده ها و ستاده های استاندارد با فرایندهای تبدیل استاندارد که فن آوری پیوسته - طولانی را توصیف می کنند؛ (۲) نهاده ها و ستاده های غیراستاندارد با فرایندهای تبدیل استاندارد شده که فن آوری های واسطه های را نشان می دهند؛ (۳) نهاده ها و ستاده های غیراستاندارد با فرایندهای تبدیل غیراستاندارد که فن آوری متمرکز را توصیف می کند؛ (۴) نهاده ها/ ستاده های استاندارد با فرایندهای تبدیل غیراستاندارد.

گزینه چهارم تولید نوعی محصول استاندارد با ستاده های استاندارد و انجام آن به طریقی متفاوت در هر زمان را تصور می کنید. اگرچه چنین فن آوری هایی در واقع وجود دارند ولی تاملون که نسبت به بکارگیری «هنجارهای عقلانیت» دغدغه داشته است، ممکن است عمداً این مربع را در گونه شناسی خود نادیده گرفته باشد.

فرآیند تبدیل	
استاندارد	غیر استاندارد

داده‌ها / ستاده‌ها	استاندارد	پیوسته - طولانی	؟
	غیراستاندارد	واسط‌های	متمرکز

شکل ۳- ماتریس دوبعدی گونه‌شناسی فن‌آوری از دیدگاه تامسون

گونه‌شناسی پرو

پرو با تعریف تغییرپذیری و تحلیل پذیری وظایف و آنگاه ایجاد سنجه‌هایی که این دو بعد را می‌سنجید کار خود را آغاز کرد

تغییرپذیری وظیفه براساس تعداد استثنائات در رویه‌های استاندارد که در بکارگیری فن‌آوری معین با آن مواجه می‌شویم، تعریف می‌شود. **تحلیل پذیری وظیفه** اشاره به این نکته دارد که در زمان مواجهه با یک استثناء، تا چه حد شیوه‌های تحلیلی شناخته شده‌ای برای مدیریت آن استثناء وجود دارد.

1. تکراری

2. هنری و صنعتگرانه

3. مهندسی

4. غیر تکراری

تغییرپذیری وظیفه

تحلیل پذیری وظیفه	زیاد	تکراری	مهندسی
	زیاد	هنری و صنعتگرانه	غیر تکراری
		کم	زیاد

شکل ۴- ماتریس ۲×۲ گونه‌شناسی فن‌آوری از دیدگاه پرو را نشان می‌دهد

استفاده از سه گونه‌شناسی

استفاده از همه سه گونه‌شناسی، شما را بر آن می‌دارد تا ابعاد شش‌گانه‌ای که جمعا زیربنای این گونه‌شناسی‌ها هستند، یعنی پیچیدگی فنی، یکنواخت بودن کار، استانداردسازی نهاد/ ستاده، استانداردسازی فرایندهای تحول، تغییرپذیری وظیفه و تحلیل‌پذیری وظیفه را مدنظر قرار دهید

فن‌آوری در نگاه نمادین - تفسیری

نمادین - تفسیریون معتقدند که فن‌آوری مانند هر جنبه دیگری از سازمان‌ها به صورت اجتماعی ساخته می‌شود. این نگاه، تعریف فن‌آوری را به شرح زیر بسط می‌دهد:

- فن‌آوری صرفا اشیاء و تجهیزات فیزیکی نیست بلکه نمادها (کلمات و تصویر ذهنی) و استعاره‌های ریش‌های نیز فن‌آوری به حساب می‌آیند؛
- فن‌آوری صرفا فعالیت‌های وظیفه‌ای نیست بلکه کنش‌ها و تعاملات بین افراد نیز فن‌آوری محسوب می‌شوند؛
- فن‌آوری صرفا دانش نیست بلکه تفسیر است.

فن‌آوری‌های جدید

وایک اظهار می‌دارد که فن‌آوری‌های جدید در چارچوب برداشت وودوارد از پیچیدگی فنی نمی‌گنجد و فراتر از دسترس طبقه غیرتکراری پرو قرار دارند. وایک، سه ویژگی «احتمالی، پیوسته و انتزاعی» را توصیف کرد. که فن‌آوری جدید را از فن‌آوری یکنواخت‌تر و کمتر پیچیده مجزا می‌سازد. ماهیت احتمالی‌تر فن‌آوری‌های جدید بدان معناست که فرایندها و همچنین علل و معلول‌های زیربنایی آن‌ها به خوبی به وسیله کاربران آن‌ها درک نمی‌شوند.

فن‌آوری‌های جدید غالبا بدون توقف عمل می‌کنند و به اصطلاح گفته می‌شود به طریقی پیوسته فعالیت می‌کنند که این حالت در گونه‌شناسی‌های وودوارد و پرو پیش‌بینی نشده است. یکی از آثار ضمنی خاصیت پیوسته بودن فن‌آوری‌های جدید، نیاز به پایایی است. برای مثال سیستم ثبت نام مسافران

بار کاری ذهنی بیشتر مرتبط با فن‌آوری‌های جدید در خاصیت سوم آن‌ها یعنی «انتزاعی بودنشان» آشکار می‌شود. در مقایسه با فن‌آوری‌های قدیمی که شما می‌توانید حرکت اجزا یک ماشین را ببینید، فرآیندهای کاری فن‌آوری جدید از دیدگاه رایانه‌ها و دیگر ماشین‌های مشابه نیز مخفی است. عمل فن‌آوری‌های انتزاعی، مستلزم استنباط و تخیل اپراتور است. اپراتورها با نمادهای فرایندها کار می‌کنند که در تقابل با فرایندهای واقعی هستند که ماشین انجام می‌دهد و در نتیجه تفاوت‌های

بالقوة بین این دو فرایند (یکی در ذهن و دیگری در رایانه) در سوءفهم، خطا و احتمال تفاسیر متعارض از معنای چیزها در هنگام عملکرد سوءفن آوری نقش ایفا می کنند.

ساخت اجتماعی فن آوری

براساس نظریه های مدرنیست، نوآوری های فن آوران، مراحل قابل پیش بینی علم محض به پژوهش کاربردی، توسعه، تولید و بازاریابی را طی و در نهایت مورد استفاده قرار می گیرند. نظریه پردازان نمادین - تفسیری به دیدگاهی متفاوت پایبندند.

فن آوری، کاربرد محض علم نیست؛ فن آوری از طریق عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فنی محیطی که آن را آلوده خود می سازد، به طور مشترک و جمعی تعیین می شود.

حوزه مدیریت فن آوری، تنها خود فن آوری نیست بلکه تعاملات و تفاسیر افراد استفاده کننده از فن آوری را هم در بر می گیرد. معنایی که ما به فن آوری می دهیم و تفسیری که هنگام حل مسائل فن آوران ارائه می دهیم همان قدر بر اثربخشی فن آوری اثر می گذارند که قسمت های ماشین یا فنون استفاده از ماشین اثرگذارند.

پست مدرنیسم و فن آوری

هادیگر از نگاه نمادین - تفسیری، خطر بزرگی در فن آوری می دید زیرا متعقد بود که فن آوری، بسیاری از ممکنات را ارائه می کند و می تواند ما را زندانی کند مطمئناً هشدار و بر مبنی بر این که بوروکراسی ممکن است به یک قفس آهنین تبدیل شود باید مد نظر قرار داد.

بعضی از پست مدرنیست ها، فن آوری های بازنمایی و کنترل را مطالعه می کنند تا نشان دهند چگونه فن آوری، رفتار را کنترل می کند و به عنوان ابزار تنبیه و انضباط اعضاء سازمانی و تقویت فرمانرانی مدیریتی به کار می رود. برخی دیگر به پتانسیل رهایی بخش فن آوری و توانایی آن برای تبدیل جهان به نوعی بازار جهانی یا دهکده جهانی که از طریق قیود اجتماعی قوی به هم گره می خورد و علی رغم جدایی جغرافیایی، یکپارچه عمل می کند، علاقمند هستند.

فن آوری های بازنمایی:

کسانی که فن آوری های بازنمایی را مطالعه می کنند به نحوه های که واقعیت، سازمان ها و کنش ها به وسیله استفاده ما از نمادگرایی و تصویرسازی، مرئی می شوند، علاقمندند. یکی از برداشتهای مدرنیست از فن آوری رایانه بر توانایی رایانه برای بهبود تولید، پژوهش و فرایندهای خدماتی متمرکز است.

در مقابل، رویکرد پست مدرنیست‌ها، خصوصاً کسی که به سمت و سوی نظریه انتقادی تمایل دارند، توجه بیشتری به جنبه تاریک فن‌آوری، خصوصاً ماهیت مضر و فریبنده آن می‌کند. فن‌آوری‌های بازنمایی، اشاره به همه راه‌های مدیریت سازمان‌ها از طریق کنترل از راه دور به مدد بازنمایی انسان‌ها و فرایندهای کاری (به وسیله داده‌های الکترونیکی پردازش شده به وسیله رایانه‌ها) دارند.

فن‌آوری‌های کنترل

اگرچه بیشتر پست مدرنیست‌ها فن‌آوری را به عنوان شکلی از کنترل آشکار به تصویر می‌کشند ولی برخی از آن‌ها بر توانایی آن برای معتاد کردن ما به مصرف انبوه نیز تأکید می‌کنند. لیوتار استدلال می‌کند که سرمایه‌داری فراصنعتی و به طور خاص فن‌آوری مرتبط با آن، ارزش‌های اجتماعی را از ارزش‌های حقیقت و عدالت به کارایی - یعنی حصول عملکرد بهینه از طریق حداقل ساختن میزان انرژی صرف شده برای تحقق حداکثر ستاده - تغییر جهت داده است. کومیز و دیوید نایتز و هیو ویلمت فن‌آوری اطلاعات را معادل کنترل مدیریتی می‌دانند. این پژوهشگران استدلال می‌کنند که فن‌آوری اطلاعات، ابزاری برای اندیشیدن و عمل در سازمان و تنبیه کردن اعضای است که از خواسته‌ها و انتظارات مدیریت عالی تبعیت نمی‌کنند. آن‌ها معتقدند که عینیت ظاهری داده‌های عملکرد این حقیقت را پنهان می‌کند که طبقه‌هایی که درون آن‌ها داده گردآوری می‌شوند، از طریق آن‌ها گزارش صورت می‌گیرد، بر کسانی که درون سیستم کنترلی تعریف شده توسط مدیریت عالی کار می‌کنند، ارزش‌هایی تحمیل می‌کند.

سازمان سایبرنتیک

هاروی تصویرسازی ارگانیزم سایبرنتیک را به معنای موشکافی واقعیات جایگزین دربرگرفتن تناقض‌ها، ساختن و شالوده‌شکنی مرزها و باز کردن پیوندهای جدید می‌داند که همه آن‌ها نقش‌های مثبت نگاه پست مدرن و به طور خاص نقشی که تکنوساینس‌های فمنیست در مشخص کردن آثار ضمنی فرهنگ فن‌آوری بالا برای بشر ایفا می‌کنند را نشان می‌دهند.

سایبرنتیک شاخه‌ای از نظریه سیستم‌هاست که بر ارتباطات و کنترل در انسان‌ها و ماشین متمرکز است و از آن جهت که الگوهای اطلاعات یا فعالیت سازمان را خلق می‌کند نوعی علم سازمانی است. اگر ما ارگانیزم‌های سایبرنتیک هستیم آنگاه در موضع ارتقاء اطلاعات جدید قرار داریم. شاید این امر نوعی تبیین برای ارتقاء قدرت رسانه در جامعه فراصنعتی است (ارگانیزم‌های سایبرنتیک، اطلاعات را می‌خورند و رسانه، نوعی عرضه نامحدود فراهم می‌کند!). با کاربرد این استدلال در فضای سازمانی روشن می‌شود که سازمان‌ها نسبت به انسان‌ها، نه تنها در فرایندهای محوری تولید خود، بلکه از هر حیث، بیشتر پایبند و در قید فن‌آوری‌هایشان هستند.

ترکیب فن آوری با ساختار اجتماعی و محیط

نظریه پردازان مدرنیست سازمان، تأثیر فن آوری جدید را بر ساختار اجتماعی، بررسی و ادعا می کنند که فن آوری رایانه و شبکه های ارتباطات، مفهوم سازی های کلاسیک از طرح کار را متحول ساخته اند. فن آوری های جدید می توانند منجر به عدم تمرکزگرایی بیشتر تصمیم گیری شوند زیرا داده ها از قبل در دسترس هستند و افراد با اطلاعات بیشتری سروکار دارند.

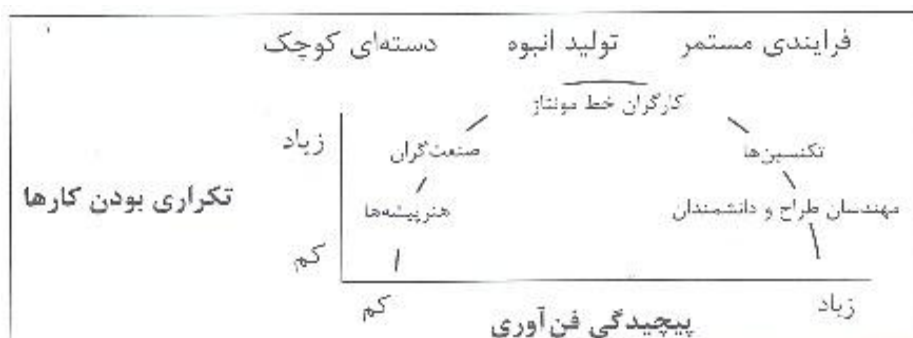
خاصیت تعیین کنندگی فن آوری

مطالعه تأثیرگذار وودوارد این ایده را شکل داد که فن آوری، تعیین کننده بهترین نوع ساختار سازانی است. گروه آستون به این شواهدی تجربی دست یافتند که اثر فن آوری بر ساختار بستگی به اندازه سازمان دارد؛ هرچه سازمان کوچکتر باشد اثر فن آوری بر رابطه ساختار - عملکرد بیشتر است. در سازمان های بزرگ رابطه بین فن آوری محوری و ویژگی های عمومی ساختار اجتماعی پیچیده، دقیق تر می شوند. فن آوری و ساختار، کماکان به نحو معناداری مرتبط هستند اما این رابطه به میزان زیادی در سازمان های بزرگتر نسبت به سازمان های کوچکتر، پیچیده تر است.

پیچیدگی فنی، عدم اطمینان و تکراری بودن کارها

وودوارد هم فن آوری های واحدی و هم فرایندی مستمر با کارهای غیرتکراری سروکار دارند؛ در حالی که در فن آوری تولید انبوه کارها بسیار تکراری هستند. بدین ترتیب، فن آوری های واحدی و فرایندی مستمر با ساختارهای ارگانیک، بهتر سازگار می شوند زیرا با کارهای غیرتکراری سازگارترند. از طرف دیگر فن آوری های تولید انبوه با ساختارهای ماشینی متناسب ترند، زیرا این ساختارها را تشویق کرده و با کارهای تکراری سازگارترند.

در منحنی U شکل زیر هنرپیشه ها، کارشان غیرتکراری، خلاقانه و منتج از الزامات منحصر به فرد مشتری است، در نتیجه سازمان آن ها احتمالاً موفق تر خواهد بود (اگر ویژگی های سازمان ارگانیک داشته باشد). در سازمان تولیدی قطعات الکترونیک، عکس آن صادق است و یک ساختار ماشینی مناسب تر است.



یافته‌های وودوارد نشان می‌دهد که هم فن‌آوری‌های واحدی و هم فرایندی مستمر با تکراری بودن کم کار مرتبط می‌شوند در حالی که فن‌آوری‌های تولید انبوه از تکراری بودن بالایی برخوردارند. در نتیجه رابطه بین تکراری بودن کار و پیچیدگی فنی شکل U واژگونه به خود می‌گیرد.

رابطه میان مفهوم سازی‌های پرو و وودوارد در باب تکراری بودن کار این است که پرو بر اساس وقوع استثنائات در روال‌های عادی کاری (شامل وقوع مسائل غیرقابل تحلیل)، دو بعد فرعی برای تکراری بودن تعریف کرده است.

توجه پرو به غیر تکراری بودن کارها او را به تمرکز بر فن‌آوری به عنوان عامل تعیین کننده عدم اطمینان در سازمان، رهنمون شد. براساس نظر پرو، فن‌آوری از طریق نوسان در کیفیت یا قابلیت دسترسی نهاده‌ها در فرایند تبدیل یا از طریق ماهیت متغیر خود فرایندهای تبدیل، در عدم اطمینان نقش ایفا می‌کند.

مباحث وودوارد و پرو در مورد اثرات فن‌آوری در واقع شبیه دو روی یک سکه هستند. هر دو، رابطه بین فن‌آوری و ساختار اجتماعی را برحسب کارهای تکراری غیرتکراری تبیین می‌کنند. در عین حال، درحالی که وودوارد اولین فردی بود که رابطه بین فن‌آوری و ساختار اجتماعی را مطرح کرد، پرو در پی تبیین کامل‌تری از آن بر آمد.

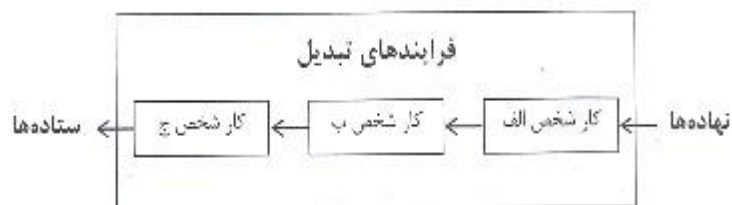
وابستگی وظیفه‌ای و سازوکارهای هماهنگی

تامسون فرایندهای کاری مرتبط با یک فن‌آوری، ممکن است چنان با هم ارتباط داشته باشند که تغییرات یا مشکلات یک بخش از سیستم فنی بر قسمت‌های دیگر تأثیر بگذارند. او چنین وضعیتی را به عنوان **وابستگی وظیفه‌ای** توصیف کرد، زیرا کسانی که با چنین فرایندهای تبدیلی کار می‌کنند، برای انجام وظایف خود به دیگران وابسته اند.

در فن‌آوری واسطه‌ای تعدادی از دفاتر یا کارکنان، وظایف کاری خود را تقریباً مستقل از یکدیگر انجام می‌دهند، تامسون برای اشاره به مواردی که در آن ستاده سازمان عمدتاً همان مجموعه تلاش‌های هر واحد است، از اصطلاح **وابستگی وظیفه‌ای مجموعه‌ای** استفاده کرد.

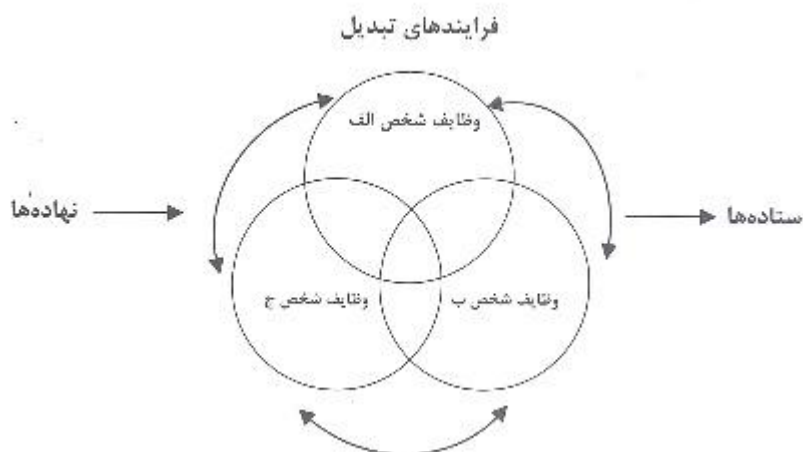
براساس دیدگاه تامسون، گروه‌هایی که با وابستگی وظیفه‌ای مجموعه‌ای کار می‌کنند، نیاز به هماهنگی کمتری دارند. هماهنگی مورد نیاز برای دستیابی به نوع هویت سازمانی منسجم یا اطمینان از اینکه خدمات میان واحدها سازگار هستند، می‌تواند تا حد زیادی از طریق استفاده از **قواعد و رویه‌های استاندارد** برای عملیات تکراری، محقق شود. برای مثال، قواعد و رویه‌های استاندارد نظیر افتتاح حساب‌های بانکی

فن‌آوری پیوسته - طولانی مستلزم وابستگی مجموعه‌ای و همین‌طور **وابستگی متوالی** است. برای نمونه، چند خط مونتاژ می‌توانند به صورت همزمان اما مستقل از یکدیگر فعالیت کنند. (هر کارگر به کار افراد دیگر مستقر در موقعیت‌های قبل از خود وابسته است). در فن‌آوری پیوسته - طولانی، ماهیت متوالی‌گونه وابستگی وظیفه‌ای نسبت به وابستگی مجموعه‌ای، مستلزم **طرح ریزی و زمان بندی** بیشتری است.



وابستگی ب کمتر از ج ولی بیشتر از الف است

حیطه وظیفه در یک فن‌آوری متمرکز برای یک فرد برای انجام عملیات تبدیل، بسیار گسترده است؛ طوری که نیاز به مبادله اطلاعات بین کارگران در طی انجام وظایفشان وجود دارد. تامسون این حالت را **وابستگی دو جانبه** می‌خواند.



فن‌آوری های متمرکز، مستلزم هماهنگی دو جانبه فوری هستند، سازگاری دو جانبه، به شکل کامل خود یعنی کار تیمی در می آید. در کار تیمی نهاده های کاری، به جای آنکه مانند شکل‌های کم شدت‌تر وابستگی وظیفه ای دو جانبه عقب و جلو روند، به طور همزمان توسط اعضاء تیم در فرایند تبدیل، پردازش می شوند.

فن‌آوری متمرکز نیز مستلزم وابستگی وظیفه ای متوالی و مجموعه ای است. سازگاری دو جانبه، طرح‌ریزی، زمان بندی، قواعد و رویه‌ها همگی در توانایی متخصصین برای انجام خدمات در زمان و مکان مورد نیاز نقش ایفا می کنند.

وابستگی مجموعه ای، تنها مستلزم قواعد و رویه‌ها است، اما وابستگی متوالی از قواعد، رویه‌ها و زمان‌بندی استفاده می کند، در حالی که وابستگی دو جانبه از همه این اشکال هماهنگی به اضافه سازگاری دو جانبه استفاده می کند. چنین موقعیت هایی مقیاس تجمعی نامیده می شوند که بعداز تعریف آن‌ها توسط لوئیس گاتمن جامعه شناس، مقیاس گاتمن نامیده می شوند در مقیاس گاتمن هر سطح از یک متغیر، دلالت بر همه سطوح پایین‌تر همان متغیر دارد.

جدول ۶- مقیاس گاتمن در مورد رابطه بین انواع وابستگی وظیفه ای و سازوکارهای هماهنگی

وابستگی وظیفه ای	قواعد و رویه‌ها	جداول، زمان‌بندی و طرح‌ها	سازگاری دو جانبه
مجموعه ای	*		
متوالی	*	*	
دوجانبه	*	*	*

پردازش اطلاعات و فن‌آوری‌های جدید

جی گالبرایت اظهار می دارد که پیچیدگی، عدم اطمینان و وابستگی متقابل، خواسته‌هایی را بر سازمان - برای پردازش اطلاعات به منظور هماهنگی فعالیت‌ها - اعمال می کند. گالبرایت ادعا می کند این امر نوعی از ارتباطات می‌طلبد که ساختار سازمان را شکل می‌دهد. به اعتقاد وی پیچیدگی فنی به پیچیدگی ساختاری منجر می شود، عدم اطمینان، ساختارهای ارگانیک را شکل می دهد و وابستگی متقابل، تقاضا برای هماهنگی را افزایش می دهند، زیرا این عوامل بار ارتباطی سازمان را افزایش می دهند. این بار ارتباطاتی است که به طور مستقیم بر نحوه تعامل افراد و در نتیجه ساختار اجتماعی سازمان تأثیر می گذارد. به گفته گالبرایت تأثیرات فن‌آوری و محیط بر ساختار اجتماعی، از طریق ارتباطات تعدیل می شود. وودوارد، فناوری را به عنوان عاملی تعدیلگر در روابط بین ساختار - عملکرد نشان می‌دهد.

فن‌آوری و نظریه ساختاربندی

نظریه پردازان مدعی اند که ساختار اجتماعی در خواص مادی فناوری مستتر است که براساس آن وادار می شویم به طریقی که به وسیله تجهیزات ما از قبل تعیین شده است رفتار کنیم. عده‌های دیگر اظهار می دارند که ساختارهای اجتماعی در فن‌آوری مستتر نمی شوند بلکه به موازات تعامل ما با فناوری ظهور می کنند.

این ایده که ساختارهای اجتماعی در نتیجه تعامل با فناوری و استفاده از آن ظهور می کنند به عنوان **نظریه ساختاربندی انطباقی** مشهور است. نظریه پردازان ساختاربندی انطباقی به جای تمرکز صرف بر فناوری (منطبق با برداشت‌های مدرنیست فناوری)، «**فن‌آوری‌های در عمل**» را بررسی می کنند. به گفته وندا اورلیکوفسکی نظریه پرداز آمریکایی سازمان، افراد، فن‌آوری را به طرق متفاوتی استفاده می کنند. افراد به موازاتی که ویژگی‌های مختلف را انتخاب کرده و سبک تعامل خاص خود با فناوری را شکل می دهند و به آن معنا می بخشند، «**فن‌آوری‌های در عمل**» متفاوت را خلق کرده و مورد استفاده قرار می‌دهند. به این طریق ما به فن‌آوری معنا می‌دهیم و آن را شکل می‌دهیم، همانگونه که فن‌آوری ما را شکل می‌دهد

«**فن‌آوری‌های در عمل**» ممکن است به موازاتی که عادات استفاده از آن‌ها را ایجاد می‌کنیم و سپس این عادات را به سیستم نسبت می‌دهیم در برابر تغییر، مقاومت کنند، و البته ممکن است به موازاتی که فن‌آوری را اصلاح یا شیوه‌های عمل جدیدی را خلق می‌کنیم تغییر کنند. نظریه ساختاربندی نگاه متفاوتی (متفاوت از «**خاصیت تعیین کنندگی فن‌آوری**») به رابطه بین فن‌آوری و ساختار اجتماعی دارد. درخصوص «**فن‌آوری‌های در عمل**»، ساختار از خواص فیزیکی فن‌آوری و همین‌طور شیوه‌های تعامل ما با آن (فن‌آوری) ظهور می‌کند. در این وضعیت، ابزار تولید با محصول نهایی (به موازات استفاده افراد از آن‌ها برای مقاصد خود) در هم تنیده می‌شود.

فصل هفدهم:

فرهنگ‌های سازمانی، روابط پیچیده‌ای با محیط‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند (و کارکنان خود را از آن محیط جذب می‌کنند) دارند. البته فرهنگ سازمانی، حرفه‌ای یا صنعتی نیز می‌تواند بر محیط محلی، منطق‌های یا ملی تأثیر بگذارد اما این اثر نوعاً قوی نیست.

همانطور که می‌توانید فرهنگ سازمانی را به عنوان خرده سیستمی در بسترهای فرهنگی بزرگتر تحلیل کنید، می‌توانید فرهنگ سازمانی را نیز به عنوان بستری که در درون آن خرده فرهنگ‌ها توسعه می‌یابند، بررسی کنید.

یک **خرده فرهنگ** مجموع‌های فرعی از اعضاء یک سازمان است که خودشان را به عنوان گروهی بارز درون سازمان هویت می‌بخشند و به طور عادی (روتین‌وار) بر مبنای فهم‌های جمعی منحصر به فردشان، اقداماتی را در پیش می‌گیرند.

به گفته کارل سیل و جون مارتین خرده فرهنگ‌ها به چهار طریق زیر نسبت به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند. غلبه بر یکدیگر، غنابخشی یکدیگر، راست روی (هر فرهنگ به راه خود می‌رود)، یا تقابل فرهنگی. نوعاً خرده فرهنگ غالب در یک سازمان از جانب مدیریت عالی مطرح شده و ارتقاء می‌یابد و به این دلیل غالباً به آن **فرهنگ شرکتی** نیز اطلاق می‌شود، اگرچه صحیح‌تر آن است که خرده فرهنگ شرکتی نامیده شود.

سیل و مارتین روابط ممکن بین خرده فرهنگ‌های سازمانی و فرهنگ شرکت را به شرح ذیل مطرح می‌کنند: **خرده فرهنگ‌های غنابخش** مشتاقانه فرهنگ شرکت را حمایت می‌کنند، **خرده فرهنگ‌های راست‌رو** ارزش‌ها و باورهای مستقلی را حفظ کرده و پرورش می‌دهند که نه با خرده فرهنگ غالب در تضادند و نه در راستای حفظ آن فرهنگ هستند و **فرهنگ‌های تقابلی**، به ارزش‌ها و باورهایی قائلند که به طور فعال، فرهنگ شرکت را به چالش می‌کشند.

ولی خرده فرهنگ‌ها فی‌نفسه نه خوب هستند و نه بد. ارزش آن‌ها برای سازمان متکی به تأثیری است که درون سازمان می‌گذارند. یکی از تأثیرگذاری‌های خرده فرهنگی مشترک که مدیران اجرایی از آن شکوه دارند به زبان استعاره‌ای به نام تفکر سیلویی شناخته می‌شود.

استعاره سیلو در سازمان برای توصیف هنجارها، ارزش‌ها، روال‌ها و گفتمان‌های بارزی استفاده می‌شود که درون خرده فرهنگ‌های سازمان به طریقی توسعه می‌یابند که هماهنگی و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین آن‌ها دشوار یا حتی غیرممکن می‌شود.

مفهوم فرهنگ قوی به روشن کردن مسئله سیلوی سازمانی کمک می کند جنیفر چتمن و ساندرای چا فرهنگ قوی را به عنوان توافق در باب آنچه قابل ارزش است و شدت و حدت حفظ این ارزشها تعریف کرده اند. فرهنگ های قوی از دو ویژگی توافق بالا و شدت بالای حفظ ارزشها برخوردارند. به اشتراک گذاشتن، پدیده جالبی به نظر می آید از آن جهت که تنها به معنای آن نیست که فرهنگ، مستلزم توافق میان اعضاء خود است بلکه اشاره به تفاوت های اعضاء نیز دارد.

فرهنگ ها، تنوع (انسان) را با حس تعلق مشترک ترکیب می کنند که می تواند به طرق مختلف ابراز شود (فقط معدودی از آنهاست که احتمالا هر عضو فرهنگی آن را تأیید می کند). در این معنا، کاربرد واژه به اشتراک گذاشتن در باب فرهنگ، پارادکس گونه است زیرا هم جهان شمول است و هم خاص، هم ملموس است. هم ناملموس، هم یکپارچه است هم پاره پاره و هم متکی به محفل (جماعت) است و هم تنوع.

انسان شناسان فرهنگی اولیه عمدتاً دغدغه تفاوت های بین انسان ها و دیگر حیوانات (فرهنگ و طبیعت) را داشتند تا مبنایی برای علوم اجتماعی تدوین کنند که از مبنای علوم طبیعی قابل تمایز باشد.

جامعه شناسان برای مشروعیت بخشی به مطالعه خود از فرهنگ، نظریه نوظهور و بسیار معمول تکامل را مورد استفاده قرار دارند. آن ها استدلال می کردند که اگر انسان ها براساس نوعی پیوستار تکاملی، شکل میگیرند (شبهه گونه های حیوانی دیگر که چنین به نظر می رسد)، پس فرهنگ، تبیین مناسبی برای بارز ساختن توسعه انسان ها است.

انسان شناسان، داوطلب یافتن ریشه های فرهنگ از طریق زندگی کردن طولانی مدت در فرهنگ های اولیه شدند. مشاهدات انسان شناسان، حفظ این ایده که فرهنگ های اولیه فروتر و دون تر از فرهنگ های پیشرفته هستند، دشوار شد. به تدریج آشکار شد که فرهنگ های موسوم به فرهنگ های بدوی در برخی از شیوه ها نسبت به فرهنگ های پیشرفته مدنظر انسان شناسان پیشرفته تر بودند. به موازاتی که انسان شناسان، مطالعات تجربی خود را در جوامع قبیله ای در سراسر عالم دنبال می کردند، فرهنگ به گروه های خاصی از افراد مورد مطالعه و مقایسه بین این گروه ها پیوند داده شد.

واترمن این ایده را ترویج کردند که فرهنگ های قوی، تعالی را ایجاد می کنند. در حالی که اوچی از فرهنگ به عنوان بدیلی مطلوب به جای سازوکارهای بازار و همین طور به جای سیستم های کنترل بوروکراتیک دفاع میکرد.

رویکردهای مدرنیست به فرهنگ سازمانی

این بخش از فصل نظریه های دو نظریه پرداز مدرنیست سسازمان یعنی گیت هافستد و ادگار شاین را بررسی می کند. هافستد تأثیر عوامل ملی بر فرهنگ سازمانی را از طریق تفاوت هایی که خود برای

نخستین بار تدوین کرد در شرکتهای اقماری بین المللی *IBM* موشکافی کرد نظریه فرهنگ سازمانی شاین از ترکیب انسان شناسی با روانشناسی بالینی در فعالیتهای مشاوره ای مدیریت وی ساخته شد.

تأثیر عوامل فرهنگ ملی بر سازمانها:

رویگرد هافستد به فرهنگ سازمانی برخاسته از این ایده است که سازمانها، خرده فرهنگ های سیستمهای فرهنگی بزرگتر هستند و در اواخر دهه ۱۹۷۰ هافستد تأثیر فرهنگ های ملی بر شرکت *IBM* را مطالعه کرد. وی الگوهای بارزی از تفاوت های ملی را میان خرده فرهنگ های *IBM* تشخیص داد. این ابعاد عبارتند: فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی در برابر جمع گرایی و مردگرایی در برابر زن گرایی. یافته های بنیادین این ابعاد، در مطالعات دیگری که شامل جامعه های آماری غیر از کارکنان *IBM* بود، تکرار شده است و پژوهش هافستد به ۵۰ کشور و سه منطقه تسری داده شده است.

فاصله قدرت اشاره به حد و حدودی دارد که افراد یک کشور تمایل به پذیرش نوعی توزیع نامتعادل قدرت، ثروت و اعتبار (پرستیژ) دارند. داده های هافستد نشان داد که فاصله کم قدرت مشخصه کشورهای نظیر دانمارک که در آنجا پذیرش چنین نابرابریهای دشوار است.

سازمانهای بر آمده از فرهنگ های مبتنی بر فاصله قدرت بالا (مثل کشورهای عربی) شدیداً بر سلسله مراتب تکیه می کنند که مستلزم توزیع نابرابر فرمانرانی همراه با فقدان تحرک به سمت بالا است.

در فرهنگ های مبتنی بر فاصله قدرت زیاد، کارکنان انتظار دارند به آنها گفته شود چه کاری انجام دهند؛ از نظر آنها سلسله مراتب نوعی نابرابری وجودی است. در فرهنگ های مبتنی بر فاصله قدرت کم، سلسله مراتب نوعی نابرابری در نقشها تصور می شود که برای القا و نه انعکاس تفاوتهای اساسی (وجودی) بین مردم ایجاد می شوند. بدین ترتیب کارکنان در این فرهنگها انتظار دارند از جانب مافوق هایشان طرف مشورت قرار گیرند.

پرهیز از عدم اطمینان اشاره به راههایی دارد که از آن طریق جوامع انسانی آموخته اند با عدم اطمینان کنار بیایند. در حالی که قانون به ما کمک می کند تا در برابر اطمینان های ایجاد شده توسط رفتار دیگران از خود دفاع کنیم. از طرف دیگر مذهب نوعی ابزار فرهنگی است که به ما کمک می کند تا عدم اطمینان هایی را که نمی توانیم در برابر آنها از خود دفاع کنیم، بپذیریم.

در فرهنگ های دارای مشخصه اجتناب کم از عدم اطمینان، افراد ایده های نوآورانه، رفتارهای نابهنجار و انحرافی را می پذیرند. در حالی که در فرهنگهای دارای مشخصه اجتناب بیشتر از عدم اطمینان، در برابر این پدیده ها مقاومت صورت میگیرد یا حتی علیه آن قانون وضع می شود.

فردگرایی در برابر جمع گرایی اشاره به این نکته دارد که از افراد در یک فرهنگ تا چه حدی انتظار می رود که به طور مستقل از دیگر اعضای جامعه فعالیت کنند.

در برخی فرهنگها نظیر امریکا، فردگرایی به عنوان مأخذ رفاه (بهبودی) تصور می شود در حالی که در دیگر کشورها نظیر فرهنگ های چینی یا مکزیکی، این امر نامطلوب و نوعی از خود بیگانگی محسوب می شود. روابط بین افراد در فرهنگ های فردگرا نامستحکم بوده و از افراد انتظار می رود صرفاً از خود مراقبت و مواظبت کنند.

هافستد در فرهنگهای فردگرا وظایف بر روابط در سازمان ها تقدم دارد در حالی که در سازمانهای واقع در فرهنگ های جمع گرا بر عکس آن.

مردگرایی در برابر زن گرایی اشاره به جدایی بارز نقشها براساس نوع جنسیت در جامعه دارد. در فرهنگ های با مشخصه مردگرایی زیاد، نظیر ژاپن، استرالیا و ونزوئلا از مردان انتظار می رود نقش های مثبت و قاطعانه و زنان نقشهای پرورشی (سرپرستی) را ایفا کنند.

در مطالعات هافستد فرهنگ های شدیداً مردگرا بر داشتن اهداف کاری مشخص همراه با مسیر پیشرفت کارراههای و درآمدهای کارراههای تأکید می کنند؛ و اعضاء آن برای قاطعیت، قطعیت و دستور دادن ارزش قائلند. اما فرهنگهای فمینیستی مورد مطالعه هافستد مدافع اهداف کاری معطوف به روابط بین فردی، و حفظ و حمایت از محیط بوده و اعضایشان برای کیفیت زندگی و شهود ارزش قائلند. علاوه بر این، اعضاء سازمان در فرهنگهای فمینیست، قاطعیت را به تمسخر گرفته و دستوری برخورد کردن را نمی پذیرند.

پنجمین بعد تفاوت فرهنگی ملی «جهت زمانی بلندمدت در برابر کوتاه مدت» است این بعد، تفاوت های فرهنگی را در زمینه تمایل به قناعت و پشتکار و همین طور احترام به سنت توصیف می کند. به گفته هافستد نمره جهت گیری بلندمدت بالاتر، این باور را نشان می دهد که کار سخت منجر به پاداش های بلندمدت می شود و همچنین ممکن است توسعه کسب و کار در این کشورها خصوصاً برای خارجیان، زمان بیشتری به طول بینجامد.

نظریه فرهنگ سازمانی شاین

به گفته شاین جوهره فرهنگ، هسته پیش فرض های اساسی آن است. این هسته در ارزشها و هنجارهای رفتاری متجلی می شود که اعضاء آنها را پذیرفته، نسبت به آن واکنش نشان داده و به وسیله آنها حفظ می شود و آن را برای اتخاذ گزینه ها (تصمیمها) و در پیش گرفتن اقدام عملی مورد استفاده قرار می دهند. در نهایت، تصمیم و اقدام مبتنی بر فرهنگ، مصنوعات را تولید می کند.

پیش‌فرض‌های اساسی، حقیقت را با آنچه اعضاء سازمان واقعیت می‌پندارند بازنمایی می‌کنند. آنها نحوه‌ی درک، اندیشیدن و احساس اعضاء فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ارزش‌ها اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی اند که اعضاء فرهنگی معتقدند دارای ارزش ذاتی (درونی) هستند. آنها آنچه را اعضاء یک فرهنگ، بیشتر مراقب‌اند و در اولویت‌هایشان متجلی می‌شود، تعریف می‌کنند. چون ارزش‌ها راهنمای اعضاء فرهنگی در تشخیص درست و غلط است، بعضاً ارزش‌های یک فرهنگ را معادل منشور اخلاقی آن فرهنگ می‌دانند.

به چالش کشیده شدن ارزش‌های سازمانی غالباً بیشتر از جانب اعضاء حاشیه‌ای سازمان نظیر تازه‌واردان یا انقلابیون یا افراد خارجی نظیر یک رئیس کل اجرایی که به وسیله هیئت مدیره برای تحول در امر فعلی استخدام شده است، ناشی می‌شوند.

هنجارها تجلی ارزش‌ها هستند. هنجارها، قواعد نانوشته‌ای هستند که به اعضاء فرهنگ اجازه می‌دهند آنچه از آنها انتظار می‌رود را در دامنه‌ی وسیعی از موقعیت‌ها - از جمله چگونگی هماهنگی رفتار خود با رفتار دیگران - تشخیص دهند.

هنجارهای کسب و کاری، اطلاعات مهمی را نظیر زمان مطلع کردن رئیس از مسائل بالقوه، نوع لباس پوشی در هنگام کار، زمان مناسب برای نمایش یا ابراز احساسات نشان می‌دهند.

اگرچه ارزش‌ها آنچه برای اعضاء یک فرهنگ حائز اهمیت است را تبیین می‌کنند، ولی هنجارها نوع رفتارهای مورد انتظار از یک فرد را نشان می‌دهند. به طور خلاصه، ارزش‌ها آنچه ارزشمند است را تعریف می‌کنند، در حالی که هنجارها آنچه را که باید طبیعی یا غیرطبیعی تصور کرد روشن می‌سازند. پیوند بین ارزش‌ها و هنجارها چنین است که رفتارهایی که هنجارها به آنها جزا می‌دهند (پاداش یا تنبیه) را می‌توان به اصولی که ارزشمندند پیوند داد.

براساس نظریه‌ی شاین، اعضاء یک فرهنگ، ارزش‌ها را حفظ می‌کنند و از هنجارهای فرهنگی تبعیت می‌کنند. هنجارها و ارزش‌ها نیز به نوبه‌ی خود فعالیت‌هایی را تشویق می‌کنند که مصنوعات فرهنگی را تولید می‌کنند. مصنوعات، مظاهر یا تجلیات همان هسته‌ی فرهنگی هستند که ارزش‌ها و هنجارها را تولید و حفظ می‌کنند؛ در عین حال، فاصله‌ی بیشتر آنها از هسته می‌تواند تفسیر روشن معنای فرهنگی آنها را دشوارتر سازد.

کاربرد شیوه‌های مدرنیست در فرهنگ سازمانی

پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که سطح پیش‌فرض‌ها در این سازمان‌ها به شدت در برابر تغییر فرهنگی مقاوم بود و این امر ادعای شاین را تقویت می‌کرد که فقط وقتی اعضاء فرهنگ نفعی در

تغییرات ببینند، ارزش‌های جدید مسلم فرض شده و به درون پیش‌فرض‌های ناخودآگاه تزریق می‌شوند.

فرهنگ قوی به طور معنی‌دار با عملکرد کلی سازمانی ارتباط دارد، ولی زمانی که ارزش‌های فرهنگی از انطباق سازمانی با محیط حمایت می‌کنند، رابطه قوی‌تری برقرار می‌شود به طور واضح‌تر، فرهنگ تأثیر مهمی بر عملکرد سازمانی دارد، ولی این تأثیرات یا زمانی است که به سازمان کمک می‌کند تا تغییر محیطی را پیش‌بینی کند و خود را با آن تطبیق دهد (تأثیر مثبت بر عملکرد) یا زمانی که مانع انطباق سازمان با محیط می‌شود (تأثیر منفی بر عملکرد). به عبارت دیگر وقتی فرهنگ‌ها انطباق‌پذیری را حمایت نمی‌کنند، قوت فرهنگی می‌تواند مانع عملکرد شود اما وقتی فرهنگ و نیاز به انطباق‌پذیری همراستا شوند، قوت فرهنگی عملکرد را ارتقاء می‌دهد.

دنشن استدلال کرد که نه تنها استراتژی و فرهنگ باید همراستا شوند بلکه هر دوی این‌ها باید با محیط نیز همساز شوند. سازمانهای فعال در محیط‌های شتابان در حال تغییر در صورتی که برای انعطاف‌پذیری و تغییر، ارزش‌قائل باشند (دنشن این امر را فرهنگ انطباق‌پذیری می‌نامد) یا به مشارکت و سطوح بالای تعهد سازمانی (که آن را نوعی فرهنگ مشارکتی می‌نامند) اهمیت دهند، عملکرد بهتری خواهند داشت. در محیط‌های با ثبات، سازمان‌های موفق یا نوعی چشم‌انداز از آینده ارائه می‌دهند (فرهنگ مأموریتی) یا برای سنت، رویه‌های ثابت و همشکلی (فرهنگ سازگار)، ارزش بالایی قائلند. فرهنگ‌های انطباق‌پذیری و مأموریتی متمرکز بر بیرون سازمان هستند در حالی که فرهنگ‌های درگیرانه و سازگار بر درون متمرکزند.

سه نوع فرهنگ سازمانی بارز

فرهنگ‌های سازنده (که هنجارهای موفقیت، خودشکوفایی، انسان‌گرایانه - تشویقی و پیوستگی بر آنها حاکم است) فرهنگ‌های انفعالی - تدافعی (که هنجارهای تأیید‌پذیری، رفتار متعارف، وابستگی و پرهیز بر آنها حاکم است) و فرهنگ‌های تهاجمی - تدافعی (که هنجارهای تقابلی، قدرت، رقابتی و کمال‌جویانه بر آنها حاکم است).

فرهنگ سازنده به طور معنادار و مثبت با انگیزش کارکنان و رضایتمندی شغلی، کار تیمی و کیفیت خدمات به مشتری ارتباط دارد، در حالی که فرهنگ‌های انفعالی - تدافعی با این متغیرها رابطه منفی دارند. فرهنگ‌های تهاجمی - تدافعی، همبستگی کمتر معناداری با سنج‌های مشابه دارند اما همبستگی‌های معناداری با سطوح استرس و همبستگی‌های منفی با کیفیت روابط کاری و خدمات به مشتری دارند.

پژوهش فرهنگ سازمانی نمادین - تفسیری

درگیر شدن در رفتار نامناسب به صورت عمدی و حساب شده، مسلم بودن فهم مشترک را انکار می کند و مشارکت کنندگان را برای تفسیر تجاربشان از چارچوب‌های روزمره خود جدا می‌سازد. معنای زندگی روزمره و معناپذیری آن، نوعی آفرینش هنری اجتماعی است، یعنی افراد برای نیل به مسلم بودگی زندگی های خود و حفظ این وضعیت حتی ناخواسته، تباری می کنند. شما می توانید مفاهیم نظم مذاکره شده و زندگی اجتماعی به عنوان یک آفرینش هنری اجتماعی را با وضع واقعیت و ساخت اجتماعی واقعیت مترادف ببینند.

فرهنگ‌ها به موازات تعامل افرادی که در حال تفسیر آنچه اطرافشان می‌گذرد هستند و در نتیجه به صورت جمعی معنا را خلق می کنند، ساخته می شوند. بدین ترتیب معنا فرهنگ را تولید می کند، درست همانگونه که خود محصول رفتار نمادین است.

نظریه پردازان سازمان که درون نگاه نمادین - تفسیری فعالیت می کنند هستی‌شناسی ذهنی و شناخت شناسی تفسیری را می‌پذیرند. نمادین - تفسیری استدلال می کنند که معنا به بستری متکی است که در آن مصنوعات و نمادها با هم تلاقی می کنند و این بستر چیزی است که از آن به عنوان فرهنگ یاد می شود.

وقتی نمادین - تفسیریون در مورد **بسترسازی** صحبت می کنند از مطالعه مصنوعات و نمادها در وضعیت ها و مکان‌هایی جانبداری می کنند که در آن، آنها به طور طبیعی رخ می دهند و به اعضاء سازمانی اجازه می دهند تا از آنها به طور عادی استفاده کرده و درمورد آنها صحبت کنند.

نمادها، نمادگرایی و رفتار نمادین

نمادها دلالت بر چیزی داشته یا نماینده چیزی هستند، **معانی دلالتی** نمادها، اشاره به استفاده ابزاری آنها به عنوان دال دارد، برای مثال در دست گرفتن پرچم سفید تمایل شما به تسلیم شدن را نشان می دهد. اما نمادها، حامل **معانی ضمنی** نیز هستند که اشاره به استفاده‌های نمایشی از آنها دارد، مانند وقتی که پرچم آمریکا آتش زده می شود یا یک لوگو تبدیل به ابزار استهزاء شرکتش می شود. نمادین - تفسیریون تأکید کمی بر معانی ویژه ای که نمادها به خود می گیرند داشته و تأکید بیشتری بر فعالیت یا فرایندی دارند که از آن طریق، آن معنا ساخته می شود.

بین نمادهای فرهنگی و مصنوعات، نوعی رابطه نظری وجود دارد مصنوعات می‌توانند به نمادها تبدیل شوند، اما این امر در مورد همه مصنوعات صادق نیست. نظریه پردازان سازمان بر این باورند که: « هر زمان که انسان، عناصر جهان خود را با الگویی از معنا و مفهوم که فراتر از محتوای ذاتی‌اش است، در نظر داشته باشد، نمادها خلق و بازآفرینی می‌شوند.» آنچه یک مصنوعه را نماد می‌سازد، استفاده از آن برای ایجاد و ابلاغ معنا است.

اعضاء یک فرهنگ ممکن است نسبت به استفاده‌های نمادین از مصنوعات فرهنگشان آگاه باشند یا نباشند، اما خود مصنوعات به طور مستقیم در معرض مشاهده همگان قرار دارند. به علاوه، در حالی که مصنوعات ممکن است در دسترس‌ترین عناصر فرهنگی باشند (چون در شکل‌های ملموس ظاهر می‌شوند) باید به خاطر داشته باشید که آنها دورترین نقطه از هسته فرهنگ هستند و می‌توانند به سادگی از جانب کسانی که از حیث فرهنگی بومی نیستند خصوصا پژوهشگران فرهنگی، هنگام ورود به فرهنگ جدید به صورت نادرست تفسیر شوند.

نظریه پردازان نمادین-تفسیری کمتر به جنبه‌های ملموس یا مصنوعی نمادها و بیشتر نسبت به معنای نمادین و حتی بیشتر نسبت به فرآیندهای معناسازی (تفسیر) توجه دارند آنها معتقدند که معنا در نفس نماد قرار ندارد بلکه هنگام تعادل مردم بر محور نمادها ساخته می‌شود. بدین ترتیب، اگرچه، نمادها غالبا به اشتراک گذاشته می‌شوند ولی تفاسیر آنها متفاوت است. در حقیقت، پتانسیل داشتن معانی متعدد و حتی متناقض، بخشی از چیزی است که نمادگرایی و فرهنگ را هم غنی کرده و هم کنترل آن را دشوار می‌سازد.

توصیف غنی (پرمايه)

شیوه توصیف غنی: نوعی قوم نگاری است که نسبت به نمادها یا بستر آنها و چگونگی تفسیر آنها توسط اعضاء فرهنگی بسیار حساس است. توصیف غنی بر موشکافی عقبه سطح ظاهری به منظور کشف معنای نمادین جهت نشان دادن فرهنگ مورد بررسی، متمرکز است.

داستان‌ها، روایات و روایت‌گری سازمانی

ساده‌ترین راه تعریف روایت سازمانی، داستان رویدادهای واقعی همراه با پیرنگ آنها و شخصیت‌های نقش آفرین در آنها است که وقتی تحلیل می‌شوند، به شما در باب فرهنگ سازمان و فعالیت‌های بارز آن مطالبی خواهند گفت.

مایکل اون جونز پژوهشگر فرهنگ عامه (امریکایی) خاطر نشان می‌کند، در پیش گرفتن رویکرد روایتی به فرهنگ، مستلزم چیزی بیش از صرف گردآوری و تحلیل محتوای داستان‌ها است. مستلزم فرایند داستان‌سرایی است. معنای فرهنگی داستان‌ها همانقدر که در پیام داستان قرار دارد در هنر گوینده نیز نهفته است.

بوبه بر مبنای مطالعه خود، سازمان داستان‌سرا را به عنوان نوعی «سیستم داستان سرای جمعی که در آن عملکرد داستان‌ها بخش مهمی از معناسازی اعضاء و ابزاری برای جایگزین کردن افراد به جای حافظه نهادی است» تعریف کرد.

به گفتهٔ ساخت‌گرایان اجتماعی، اعضاء یک فرهنگ واقعیات خود را از طریق روایت‌گری به صورت اجتماعی می‌سازند. هر کدام از ما موضوع روایت‌های خود هویت بخشی هستیم که داستان زندگی ما را شکل می‌دهند. مگ اینتایر ادعا می‌کرد روایتی که تولد، زندگی و مرگ ما را به هم پیوند می‌دهد داستانی است که آغاز، میانه و انتها یا پیرنگ دارد.

استفاده از **شناخت‌شناسی روایتی** به معنای این باور است که انسان‌ها با شنیدن و گفتن داستانها به یکدیگر، دانش را توسعه می‌دهند و اینکه ما می‌توانیم با مطالعهٔ داستانها و شرح تجاربی که اعضاء سازمانی می‌گویند در مورد سازمانها و هویت‌های سازمانی بیاموزیم.

افزون بر مفهوم سازی سازمانها به عنوان روایات، پژوهشگران فرهنگ سازمانی نمادین - تفسیری از **شناخت‌شناسی روایتی** برای مطالعهٔ فرایند نظریه پردازی خودشان به عنوان یک اقدام روایتی استفاده می‌کنند.

ون مانی گزارش‌های پژوهشی مدرنیست را داستان‌های رئالیست می‌نامد زیرا آنها به صورت گزارش‌های عینی واقعیات اجتماعی نوشته می‌شوند که به ما می‌گویند چه چیزی به طور واقعی در سازمان می‌گذرد. این شیوه نامگذاری به ما کمک می‌کند ببینیم که چگونه پژوهشگران مدرنیستی با کمک لفاظی، تجربهٔ ذهنی خود را تبدیل به واقعیت عینی می‌کنند. داستان‌های اعترافی معمولاً به ضمام قوم نگارانه محول می‌شوند و چون نویسنده در قالب این داستان‌ها به پیش‌داوری‌ها، مفهوم‌سازی‌های از قبل انجام شده و خطاهای مرتکب شده در حین کار اعتراف می‌کند، داستان‌های ایمپرشنیست (نظیر داستان گیرتز در مورد مبارزهٔ خروس‌ها) شرح‌هایی شخصی هستند که از ترکیب سبک‌های رئالیستی و اعترافی بهره می‌برند. این داستان‌های ایمپرشنیست طراحی می‌شوند تا خوانندگان را درون بستر فرهنگ قرار دهند و به آنها اجازه دهند تا به طور نیابتی تجارب قوم نگار را درک کنند.

آلن اوکانر سه نوع مختلف روایت مورد استفاده درون سازمان را شناسایی کرد:

- روایات شخصی شامل تاریخ زندگی، رؤیاهای و چشم‌اندازهای بنیانگذار
- روایات عمومی که شرکت خلق می‌کند برای مثال طرح‌های کسب و کار و استراتژی
- روایات وضعی یا تاریخ‌های رویدادهای حساس که تعیین می‌کند چرا چیزها به طریق

معینی درون سازمان انجام می‌شوند.

استعاره تئاتر: نمایش‌پردازی و ایفاگری

نمایش پردازی (نمایشنامه نویسی) بر عناصر تئاتری یک نمایش، نظیر بازیگری، طراحی لباس، طراحی صحنه، پرده نمایش، پوشیدن لباس نمایش و غیره متمرکز است و به طور تنگاتنگی با ایده ایفاگری مرتبط است. جان آستین یک ایفاگر را به عنوان مجموعه ای از کلمات تعریف می کند که بیان آنها به جای صرف انتقال اطلاعات، نوعی کنش را ایفا می کند. مفهوم ایفاگری بر این واقعیت تأکید می کند که عملکرد دراماتیک مستلزم انجام کنش (اقدام) است.

کاربردهای نمایش پردازی و ایفاگری برای مطالعه سازمان ها بر مبنای شباهت های بین سازمانها و تئاتر استوار است و بنابر این بعضا به این حوزه تحت عنوان **استعاره تئاتر** اشاره می کنند.

به زبان نمایش پردازی، سازمانها نمایشها یا تئاترهای اجتماعی هستند که متشکل از اجزای نقش های (عملکردهای) مختلف متعددی هستند که در راستای تحقق اهداف سازمانی جهت داده می شوند.

هیتر هیفان، نظریه پرداز سازمان بریتانیایی برخی از شباهت های بین تجربه ذهنی بازیگران از حرفه شان را با جهان کار خاطر نشان کرده است مطالعات این خانم پژوهشگر در باب جنبه های نمایش پردازانه و ایفاگرانه خدمات مشتریان در میان خدمه هواپیمایی و مؤسسه های کاریابی، نشان داد که وقتی کارکنان خدمات مشتریان، ارزش های شرکتی را مدنظر قرار می دهند، آنها بخشی از خود را به منظور اجرای نقش خود کنار می گذاشتند، همانطور که بازیگران نمایشنامه چنین می کنند. او استدلال می کند که هزینه های ایفای نقش (چه برای بازیگران نمایشنامه و چه کارکنان شرکت)، می بایست در قالب ریاکاری، احساس حقارت، استرس و تحلیل رفتگی احساسی که اجرای نقش آنها را می طلبد، اندازه گیری شود.

پست مدرنیسم و فرهنگ سازمانی

پست مدرنیستها شدیداً بر استعاره متن متکی هستند. جولیا کریستوا بلغاری (متولد فرانسه) اصطلاح بینامتنیت را مطرح کرد تا نشان دهد که هیچ گونه متنی در انزوا وجود ندارد، همه متن ها با متن های دیگری که به آنها اشاره می کنند گره می خورند و برخی از معانی آنها را ارائه می دهند. در این نگاه پست مدرن، مسئله اینکه معنای اولیه یک متن آن طور که مدنظر مؤلفش بوده چیست، بی معنا است. کاربرد مفهوم بینامتنیت در مورد سازمان ها بدین معناست که فرهنگ، هویت ها، اعضاء سازمانی، نمادها و اقدامها را به عنوان متون درهم تنیده ای در نظر گرفت که متن دیگری را از طریق ارجاع مستمر متقابل خلق می کنند.

پست مدرنیسم، دیگران را به استفاده های بنیادی تر از روایت، که مستلزم واگذاری انسجام معنی دار و مخدوش کردن همه نشانه های فهم است، فرا می خواند.

فرهنگ به عنوان پدیده ای پاره پاره

برخی از پژوهشگران فرهنگ نه سازگاری و نه ثبات فرهنگ را می‌پذیرند بلکه بر شیوه‌های ناسازگاری، ابهام، چندگونگی و سیالیت مستمر فرهنگهای سازمانی تأکید دارند. در این دیدگاه اتحادها و ائتلاف‌ها هرگز در قالب خرده فرهنگ‌ها و یقیناً در قالب یک فرهنگ یکپارچه تثبیت نمی‌شوند، زیرا گفتمان و موضوعات بحث انگیز آن همیشه در حال تغییرند. دبرا میرسون و ژوان مارتین دیدگاه فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای پاره پاره را پیش می‌کشند. پژوهشگرانی که دیدگاه پاره پاره از فرهنگ را می‌پذیرند ادعا می‌کنند که هیچ گونه وحدت تفهومی وجود ندارد و این که هر گونه اجماع یا پیوستگی، حتی درون یک خرده فرهنگ، موقتی است زیرا تفاسیر همواره تغییر جهت می‌دهند.

شالوده شکنی فرهنگ سازمانی

نظریه پردازان سازمانی پست مدرن با انتقاد از کارویژه ایدئولوژیک روایات و داستان‌های سازمانی(از جمله نظریه مدرنیست و سبک های نگارش مدرنیست)، روایت بلند در سازمان را به چالش می‌کشند. همان طور که ملاحظه کردید، مدرنیست ها داستان را تجلیات وحدت سلزمانی و راه های جامعه پذیری و کنترل اعضا تصور می‌کنند. دنیس مامیای دانش پژوه ارتباطات پست مدرنیست از این تعریف برای طرح این موضوع بهره جست و مدعی شد که روایات منجر به تحریف نظام مند فرهنگ سازمانی می‌شوند. زیرا معانی خاصی را که از روابط وابستگی و تسلط حمایت می‌کنند، بازتولید و حفظ می‌کنند.

رویکرد دیگر به شالوده‌شکنی فرهنگ، نظریه شیوه‌ای دارد که از آن طریق فرهنگ در شکل ارزشها و عملکرد (نقش آفرینی) مفهوم سازی و عملیاتی می‌شود واقعیت شبیه سازی شده مفهومی که نماینده عدم وجود واقعیت است.

نظریه پردازان پست مدرن سازمان این ایده را که فرهنگ با ارزش‌های زیربنایی، باورها و سیستم‌های معنا پیوند می‌خورد شالوده شکنی می‌کنند و ادعا می‌کنند که هر ایده ای از یک فرهنگ واحد و منسجم صرفاً توهمی است که به وسیله شاعر و نمادهای مبهم و توخالی خلق می‌شود، شعائر و نمادهایی که حامی تفاسیر مختلف متعددی هستند.

بعضی دانش پژوهانی که فرهنگ را به عنوان یک واقعیت شبیه سازی شده مطالعه می‌کنند ادعا دارند که فرهنگ های توانمندساز (کار تیمی، حلقه های کیفیت) راه های دستکاری عملکرد کاری و هویت های کارگری هستند. کارگرانی که اعتماد می‌کنند خود را وقف فرهنگ سازمانی ای می‌کنند که آنها را کنترل و آنگاه رها می‌کند، فریب یک واقعیت شبیه سازی شده را خورده‌اند. واقعیت شبیه سازی شده استقلال عمل سازمانی، به نحوی پاداش گونه کارگرانی را که معتقد به آن هستند سرکوب و کنترل می‌کند.

میخائیل باختن: فرهنگ به عنوان چند صدایی و گفتگو

میخائیل بختن نظریه پرداز ادبی روس، معتقد بود که زبان، محصول فرعی ارتباطات انسان است و بنابراین استفاده از آن اشاره به گفتگو با دیگران دارد، به عبارت دیگر، زبان جنبه گفتگویی دارد. چند صدایی، یکی دیگر از مفاهیم بختن، برای تبیین بسیاری از گفتمان‌هایی است که در آنها گفتگوی سازمانی رخ می‌دهد. وقتی چند صدایی در مورد سازمانها به کار می‌رود بدان معناست که سازمانها نظیر ارکسترها مرکب از صداهای متعددی اند که همزمان صحبت می‌کنند مواجهه با جنبه‌های گفتگویی و چند صدایی سازمانها، پژوهشگران و مدیران را بر آن می‌دارد تا «سازماندهی» را بشنوند، نه تنها به محتوای گفتگوی سازمانی بلکه به ریتم‌ها و هارمونی‌ها و ناهمسازی‌های آن گوش فرا دهند. قرائت پست مدرن آن است که هیچ خط داستان منسجم یا کاملی وجود ندارد زیرا افراد به طور پیوسته داستان‌هایی را که می‌شنوند شکار کرده و بازسازی می‌کنند. هیچ گونه حافظه سازمانی جمعی یا حتی خرده فرهنگ ممکن نیست اگرچه ممکن است شما با خود بگویید که مطالعه فرهنگ سازمانی که تا بدین حد پاره پاره است غیرممکن است، ولی بویه مدعی است که اگر شما روایات و پیرنگ‌های مختلف خلق شده به وسیله افراد و گروه‌های خاص همراه با پیش فرض‌ها، توجیه‌ها و سوگیری‌های آنها را مطالعه کنید آنگاه شانس رصد حلقه‌های پیوندی بینامتنی آنها در طول زمان را خواهید داشت.

طنز

سنفورد ارلیش و هچ الگویی از بذله‌گویی و خنده را کشف کردند که ترس و دیگر واکنش‌های عاطفی منفی ناشی از تغییر سازمانی را آشکار می‌کند.

طنز نقش مهمی در پست مدرنیسم ایفا می‌کند زیرا امکان روایات اقتدارگرایانه فراگیر را نفی می‌کند. همانطور که ریچار هاروی گفته است طنز بر این پایه استوار است که فرد می‌داند نمی‌تواند آنچه که وجود دارد را رک و شفاف بگوید.

تغییر فرهنگ

کسانی که معتقدند فرهنگ قابل مدیریت است، استدلال می‌کنند که اگر فرهنگ از طریق هنجارها و ارزش‌ها، رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کسانی که مخالف این ایده هستند که فرهنگ قابل مدیریت است استدلال می‌کنند که چون هنجارها و ارزش‌ها عمیقاً ریشه در پیش فرضهای بنیادی، باورهای مسلم، فهم‌های روزمره، روال‌های کاری و روابط اجتماعی غیر رسمی دارند، احتمال مدیریت فرهنگ به شدت محدود می‌شود، به علاوه، آنها هشدار می‌دهند که تلاش برای کنترل فرهنگ، ریسک تبدیل معانی آن (معانی مذاکره شده) را به مجموعه نامنعطفی از قواعد نهادینه شده و روابط قدرت تشبیت شده را در پی دارد که نتیجه این امر بدبینی است نه وفاداری.

رویکرد نمادین - تفسیری به نظریه فرهنگ، که مدیران از توان بالقوه‌ای برای تبدیل شدن به نمادهای قدرتمند درون سازمان‌ها برخوردارند اما این پتانسیل می‌تواند فقط به وسیله دیگران جامعه عمل پوشانیده شود.

فرهنگ به عنوان استراتژی و هویت سازمانی

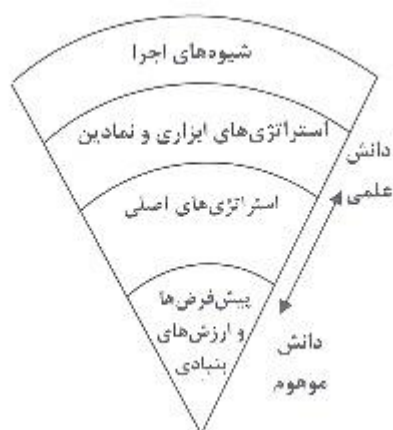
گاگلپاردی استدلال می‌کند که سازمان‌ها برای اجرای استراتژی کلان و اصلی خود، دامنه‌ای از استراتژی‌های ثانویه را تدوین و دنبال می‌کنند. این استراتژی‌های ثانویه می‌تواند ابزاری (عملیاتی) یا نمایشی (نمادین) باشند. **استراتژی‌های ابزاری** اساساً ماهیتی عملیاتی دارند؛ آنها توجه را به سمت و سوی نیل به اهداف خاص و سنجش‌پذیر معطوف می‌کنند. **استراتژی‌هایی نمایشی** در حوزه نمادین فعالیت می‌کنند و در پی حفاظت از ثبات و انسجام معانی مشترک هستند و هویتی مشخص از سازمان به محیط خارجی سازمان ارائه می‌دهد.

البته استراتژی‌های ثانویه می‌توانند نمایشی و همین‌طور ابزاری باشند. تغییرات در رفتار، فناوری، نمادها و ساختارها از طریق اجرای استراتژی‌های ثانویه رخ می‌دهد پس تغییرات چگونه رخ می‌دهد؟ گاگلپاردی سه نوع تغییر را مشخص می‌کند، یک نوع، تغییری است که وی آن را **تغییر ظاهری** می‌نامد که در درون فرهنگ رخ می‌دهد، اما آن را تغییر نمی‌دهد. اجزای این استراتژی‌های ثانویه، منجر به تغییرات در سطح مصنوعات فرهنگی می‌شود، اما این تغییرات فرهنگی، سطحی هستند.

در عین حال، در **تغییر انقلابی** نوعی استراتژی ناسازگار با پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگی بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی رخ می‌دهد که نمادهای پیشین (قدیمی) را تخریب و نمادهای جدیدی را خلق می‌کنند.

نوع سوم تغییر فرهنگی گاگلپاردی، **تدریجی‌گرایی فرهنگی** است، تنها نوعی تغییری که در سطح عمیقی در ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. در این مورد، یک استراتژی که بر ارزش‌های متفاوت اما نه سازگار استوار است فرهنگ سازمانی را می‌شکافد تا ارزشهای جدیدی را در کنار ارزش‌های قدیمی در خود جای دهد.

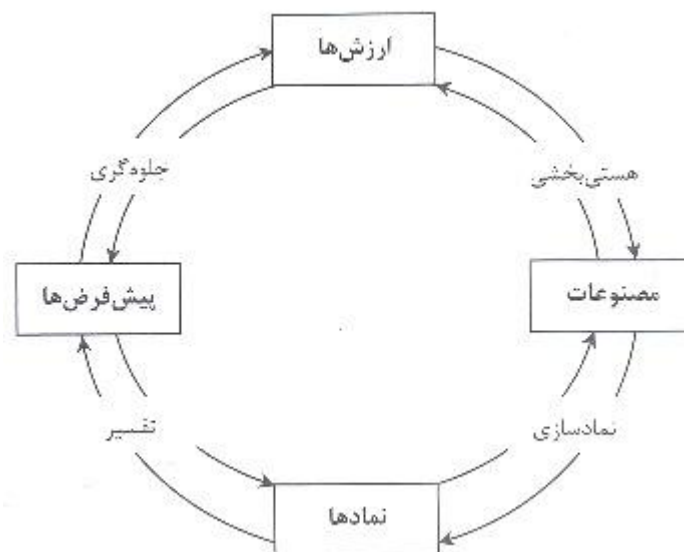
گاگلپاردی می‌افزاید: این تحول در ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در صورتی محتمل‌تر است که موفقیت با داستان‌سرایی و افسانه‌سازی درون سازمانی همراه شود. این تلاش‌های نمادین حائز اهمیتند. زیرا تغییر درون حوزه نمادین فرهنگ سازمانی را تثبیت می‌کنند.



زمانی که استراتژی‌ها با پیش فرضها و ارزشهای سازمانی همراستا هستند، فرهنگ‌ها تغییر نمی‌کنند. زمانی که استراتژی‌ها در تعارض با پیش فرض‌ها و ارزش‌ها هستند، فرهنگ مضمحل یا تخریب شده جای خود را به فرهنگ دیگری می‌دهد یا در برابر اجرای استراتژی، مقاومت صورت می‌گیرد و هرگز اجرای نمی‌شود. زمانی که استراتژی‌ها متفاوتند، اما با پیش فرض‌ها و ارزش‌ها ناسازگار نیستند، فرهنگ به وسیله پیش فرض‌ها و ارزش‌های جدید برآمده از استراتژی جدید بسط داده می‌شود.

پویایی‌های فرهنگ سازمانی

نظریه پویایی‌های فرهنگی بر عناصر پیش فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات متمرکز نیست. بلکه بر فرایندهای پیوند دهنده این عناصر استوار است. مدل پویایی‌های فرهنگی نمودار شاین را به شکل ۶-۷ تبدیل می‌کند، در این نمودار، سلسله مراتب اولیه شاین از طریق برابر ساختن اهمیت مصنوعات و نمادها با اهمیت پیش فرض‌ها و ارزش‌ها، منتفی می‌شود، حرکتی که تعاملات بین این عناصر فرهنگ را برجسته می‌کند.



وقتی فرهنگ از طریق تصاویر ذهنی و ارزشهای آشکار، کنش افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کنش متأثر از این نوع فرهنگ، مصنوعات، (نظیر اشیاء فیزیکی، رویدادها، بیانیه‌های شفاهی و متون) را تولید می‌کند. تولید مصنوعات اشاره به فرایند **هستی‌بخشی** (تولید مصنوعات) دارد، زیرا از طریق این فرایند است که تصاویر ذهنی ریشه‌دار در پیش فرض‌ها و ارزش‌ها، شکل واقعی (برای مثال اشکال ملموس معین) می‌گیرند.

فرایندی که از آن طریق نمادها براساس مصنوعات شناخته می‌شوند، **نمادسازی** نامیده می‌شود. تفسیر، در دو جهت عمل می‌کند، فرایند تفسیر برای کمک به تعیین معنای نمادها از پیش فرض‌ها استفاده می‌کند، اما به نمادها اجازه می‌دهد تا پیش فرضهای موجود را حفظ یا آنها را مورد چالش قرار دهد.

احتمال تغییر فرهنگی زمانی فرا می‌رسد که پیش فرضها به طور نمادین درون فرایند **تفسیر** مورد چالش قرار گیرند.

فرایندهای توصیفی مدل پویایی‌های فرهنگی، پیوسته و مستمرند. بنابراین تلاش‌های فعال توسط مدیران برای تغییر سازمانها می‌تواند به عنوان بخشی از این فرایندها توصیف شود. تلاش برای اجرای تغییر نیت‌مند، زمانی در قلمرو هستی‌بخشی و نمادسازی آغاز می‌شود که مدیریت ایده جدیدی را از طریق زبان با دیگر مصنوعات معرفی کند که ممکن است بعدها توسط کسانی که انتظار می‌رود تغییرات را به پیش ببرند، نمادسازی و تفسیر شود.

برخی تغییرات ممکن است مستلزم تزریق ایده‌های **خارجی** به درون سیستم باشند. به تبع این امر، فرایندهای فرهنگی جذب، در بحث تغییر فرهنگ مطرح می‌شوند و آغازگران تغییر باید بدانند که به

موازاتی که دیگران با مصنوعات جدید روبرو می شوند، با آنها نمادها را می سازند و تفاسیر خاص خود را از معنای تغییر و نیت عامل تغییر شکل می دهند، کنترل آنها در فرایندهای فرهنگی کاهش خواهد یافت.

رهبران نفوذ و اثرگذاری بسیار زیادی درون سازمان ها دارند اما توانایی آنها برای بکارگیری مؤثر این نفوذ بر دانش آنها از فرهنگ، رابطه آنها با فرهنگ و گشودگی و احترام آنها نسبت به اقدامات تفسیری دیگران استوار است.

فصل هجدهم:

نظریه پردازان نمادین - تفسیری و پست مدرن سازمان که ساختار فیزیکی سازمان ها را مطالعه می کنند از وزه نسبتا جدید جغرافیایی فرهنگی و نظریه معماری الهام می گیرند. اگرچه ساختارهای فیزیکی ملموس هستند، ولی این امر بدان معنا نیست که تفاسیر داده شده به آنها واضح هستند و اگرچه ساختارهای فیزیکی را می توان به معنای واقع شالوده شکنی (در اینجا شالوده شکنی به معنای تخریب است.) ولی قرائت های انتقادی از فضاهای ساختمانی نیز کماکان مناسبند. برای همه اندیشمندان مدرنیست، اهمیت ساختار فیزیکی آن است که سازماندهی در یک قلمرو فیزیکی رخ می دهد حالت فیزیکی سازمان، به آن نوعی ابعاد فضایی عینی می دهد که میتواند اندازه گیری شود و با ره آوردهایی نظیر کارایی و عملکرد پیوند داده شود تا تعیین شود کدام ساختارهای فیزیکی برای وضعیت های کاری معین متناسب تر هستند.

از طرف دیگر نمادین - تفسیریون، جوهره فیزیکی علائم و نمادها را به هیچ وجه غیرنظری نمی دانند و سنت دیرینه مطالعه فرهنگ مادی در انسان شناسی را در حمایت از ادعایشان برای روایی و تناسب نظری ساختار فیزیکی ذکر می کنند. از نظر آنها حرکت در فضا، انسانها را بر آن می دارد تا تجارب خاصی را به مکانهای ویژه ای پیوند دهند که این امر به نوبه خود به ساختارهای فیزیکی (فضاهای ساختمانی) اجازه می دهد معنایی برای کسانی که در آن جای گرفته اند ایجاد کند. از طریق این تداعی های تفسیری، ساختارهای فیزیکی به نمادهای سازمانی مهمی تبدیل می شوند که توان پیوند دادن روابط اجتماعی با معنایشان را دارند.

پست مدرنیست ها این استدلال مدرنیست را می پذیرند که ساختارهای فیزیکی غیرانتزاعی هستند اما آثار ضمنی این پیش فرض را معکوس می کنند. آنها اتفاقا غیرانتزاعی بودن را دلیل در نظر گرفتن ساختار فیزیکی به عنوان بخشی از نظریه سازمان تفسیر می کنند، نه کنار گذاشتن آن از این حوزه در تقابل با نمادین - تفسیریون که مدعی اند فضاهای ساختمانی، مصنوعات فرهنگی هستند که توان ابراز همه نوع معنای سازمانی را دارند.

عناصر ساختار فیزیکی

روابط بین عناصر فیزیکی یک سازمان، ساختار فیزیکی آن را نشان می دهند. عناصر فیزیکی سازمان که بیشتر مورد توجه نظریه پردازان سازمان قرار گرفته اند، عبارت است از جغرافیای سازمانی، چیدمان واحدها درونما(سازی)، طرح و دکور.

جغرافیای سازمانی

اگرچه اهمیت **جغرافیای سازمانی** در مواردی که سازمان ها در چندین مکان، مشغول به فعالیت هستند واضح تر است، در هر حال، همه سازمان ها با موضوعات بحث انگیز جغرافیا روبرو هستند به این دلیل مفهوم جغرافیای سازمان نه تنها بر گستره توزیع فضایی مکان‌هایی که یک سازمان در آنجا فعالیت می کند، بلکه بر ویژگی‌های (ترکیب‌های) فیزیکی هر مکان نیز متمرکز است.

توزیع جغرافیایی سازمان مرکب از همه نقاط موجود روی زمینی است که در آن نقاط، سازمان فعالیت می کند. جغرافیای سازمان، نه تنها مکان‌های تحت مالکیت یا اداره سازمان، بلکه مکان‌هایی که اعضاء سازمان به طور مداوم با آنها سروکار دارند، نظیر مکان‌های ارائه خدمات به مشتریان، محل کار عرضه کنندگان، مکان‌های استقرار شرکاء یا دیگر ذینفعان اثرگذار را در بر می گیرد. توزیع جغرافیایی، افزون بر ارتباطات سازمانی و تسهیم اطلاعات به امور پشتیبانی نظیر عرضه مواد اولیه به سازمان و تحویل ستاده‌ها به مصرف کنندگان نیز مرتبط می شود.

ویژگی‌های (ترکیب‌های) جغرافیایی:

هر کدام از مکان‌های فعالیت سازمان شامل جو، حوزه زمینی و منابع طبیعی را تحلیل می کند. تراکم جمعیت، صنعتی گرایی، شهرگرایی و حضور یا عدم حضور افراد با نژادهای مختلف و اقلیت‌های نژادی مختلف آن دسته از ویژگی‌های جغرافیایی هستند که برای توصیف مکان‌هایی که یک سازمان در آنجا فعالیت می کند مفیدند.

سبک زندگی مردمان در مکان یک سازمان به تعریف انواع کارکنانی که سازمان، آنها را جذب می کند، کمک خواهد کرد. دیگر جنبه‌های سازمان که احتمالاً به ویژگی‌های جغرافیایی سازمانی، مرتبط می شوند عبارتند از تصویر ذهنی از شرکت، هویت سازمانی و ...

مکان‌های جغرافیایی نیز احترام و آوازه کسب می کنند و این امر به شکل‌گیری تصاویر ذهنی منجر می شوند که بر جذابیت‌های آنها برای افراد و سازمان‌های مختلف تأثیر می گذارند. جغرافی‌دانان نمادین - تفسیری به این جنبه جغرافیایی، تحت عنوان **مکان در برابر فضا** اشاره می کنند.

مفهوم مکان در قاموس نمادین - تفسیریون و پست مدرنیست‌ها مرزهای بین جغرافیای سازمانی، نقشه داخلی (جانمایی)، دورنما(سازی)، طرح و دکور را در بر می‌نوردد. زیرا ویژگی‌های عاطفی و زیباشناسی مکان نمی تواند به سادگی درون این طبقه‌های مفهومی قرار گیرد. برای مثال، پست مدرنیست‌ها مدعی‌اند ساختار فیزیکی، قدرت را به صورت یک زبان فضایی در می آورد که نرم خویانه می‌گوید چه کسانی متعلق به مکان‌های خاص هستند یا چه کسانی نیستند.

نقشه داخلی سازمان

نقشه داخلی (جانمایی) سازمان به چیدمان فضایی اشیاء فیزیکی و فعالیت‌های انسانی در یک مکان اشاره دارد.

قرار دادن افراد در مکان‌ها و گروه‌های خاص در مناطق فضایی خاص از جمله جنبه‌های کلیدی نقشه داخلی یک ساختمان است. همین‌طور گروه‌بندی فضایی انواع فعالیت‌های کاری مشابه، برای مثال از طریق تیم‌های پروژه‌ای یا از طریق کارویژه سازمانی نظیر پژوهش و توسعه، فروش، تولید و حسابداری، چنین نقشی ایفا می‌کند.

مدیرانست‌ها بسیاری از جنبه‌های نقشه داخلی از جمله میزان باز بودن، قابلیت دسترسی و خصوصی بودن را اندازه‌گیری می‌کنند. **مجاورت**، سنجه فاصله بین محدوده‌های واگذار شده به افراد و گروه‌های کاری است که براساس آن هرچه فاصله کمتر باشد مجاورت بیشتر است.

مطالعات مدیرانست‌ها نشان می‌دهد که نقشه داخلی سازمان، شیوه ارتباطی و نحوه هماهنگی افراد و گروه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال، نقشه داخلی سازمان با شکل‌گیری کانال‌های غیررسمی ارتباطات، نظیر شایعات، ارتباط پیدا می‌کند.

نمادین - تفسیریون در پی معنای مرتبط با ویژگی‌های فیزیکی محل کارند طوری که قابلیت دسترسی، خصوصی بودن و مجاورت را تجلی ارزشهای سازمان و هویت جایگاه متصدیان می‌بینند. پست مدیرانست‌ها طرفدار نظریه انتقادی هستند و ترتیبات فضایی را تجسم‌بخشی قدرت مورد استفاده برای تسلط و کنترل ضعفا و کم‌قدرت‌ها می‌بینند.

یکی از معماهای فراروی همه سازمان‌ها این است که آیا دفاتر مدیران باید به زیردستان یا گروه آنها نزدیک باشد تا ارتباطات بین دپارتمان‌ها یا بخش‌ها آسان‌تر شود یا خیر؟ گزینه انتخابی متداول کنار هم قرار دادن مدیران عالی اجرایی در ستادهای اصلی شرکت در کنار پرسنل ستادی کلیدی و آنگاه نزدیک هم قرار دادن (تا حد ممکن) دفاتر دیگر مدیران به افرادی که آنها را مدیریت می‌کنند، است. این بدان معناست که مدیران اجرایی باید هر زمان که به تماس رو در رو با زیردستانشان نیاز دارند یا باید سوآلی از زیردستان خود بپرسند، مسیری را بیمایند.

ضرورت طی کردن مسافت به صورت تقریباً مستمر از جانب برخی از مدیران اجرایی و همین‌طور بسیاری از افراد حرفه‌ای فنی که به طور یکنواخت از مکان‌های دور از دفاترشان بازدید می‌کنند نوعی نوآوری در طرح دفتر ایجاد کرده است که تحت عنوان «میز داغ (هات دیسک)» مشهور است. در این حالت، تخصیص دائمی فضا به دفاتر جای خود را به انعطاف‌پذیری می‌دهد و تخصیص فضا بر مبنای ضرورت، صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای در پی دارد.

دورنما(سازی)، طرح و دکور

هم نظریه پردازان نمادین - تفسیری و هم پست مدرن به نمادگرایی فضای ساختمان در سازمان و چگونگی تفسیر و استفاده از آن به وسیله متصدیان آن اشاره میکنند. پست مدرنیستها بیشتر بر این امر تأکید می کنند که فضای ساختمان چگونه و به چه طرفی منافع استیلاجویانه سرمایه داری و منافع شخصی قدرتمندان را با تزریق آنها در شکل های فیزیکی انعکاس می دهد؛ شکل هایی که وقتی مسلم فرض شدند فرصت جستجوی شکل های جایگزین (که ممکن است منافع دیگران، را ابراز و تفسیر متفاوتی از قدرت را حمایت کنند) را بر نمی تابند. این قضاوت های اعضاء سازمان و دیگر ذینفعان است که در فهم اثرات زیباشناسانه ساختار فیزیکی، روی سازمان و ساکنین فضاهاى آن حائز اهمیت است.

پیوند فن آوری، ساختار اجتماعی و فیزیکی

پیوند تنگاتنگ فضا و سلسله مراتب، نشان دهنده این است که ساختار اجتماعی و ساختار فیزیکی در قالب نوعی پشتیبانی متقابل با یکدیگر همزیستی دارند. بین فن آوری و ساختار فیزیکی در بیشتر سازمان ها نوعی پیوند تنگاتنگ وجود دارد زیرا فناوری های مورد استفاده سازمان غالبا مجاورت بین ماشینها و یا افراد را ضروری میسازند. خواص فیزیکی سازمان می تواند بر تصمیم ها در باب نوع فناوری های مورد استفاده و چگونگی استفاده از آنها تأثیر گذار باشد.

نگاه مدرنیست

مدرنیست ساختار فیزیکی را چارچوبی می بینید که فرصت ها و محدودیت هایی را برای اطلاعات و ایده ها و هماهنگی فعالیت های به هم وابسته به وجود می آورد. ایده بنیادی آن است که رفتار انسان ها به وسیله جغرافیا و نحوه استقرار ساختارهای فیزیکی سازمان شکل داده می شود. نیاز به مجاورت که برای مثال به وسیله وابستگی متقابل وظیفه ای تحمیل می شود بیشترین تقاضا را بر پیکره بندی فضایی تحمیل می کند زیرا در این که چگونه تعدادی از افراد می توانند به طور تنگاتنگ در کنار یکدیگر مستقر شوند، محدودیتهایی وجود دارد. با فرض ثابت نگه داشتن سایر عوامل، هرچه فاصله بین جایگاه های رسمی دو فرد بیشتر باشد، احتمال کمتری برای تسهیم اطلاعات و شکل گیری نوعی پیوند دوستی وجود دارد. اگرچه فاصله بین کارکنان شکل گیری تعاملات غیررسمی را مخدوش می سازد، ولی مشخص شده است که موانع فیزیکی دیگر، نظیر دیوارهای کوتاه قابل جابجایی و دیوارهای ثابت، با برخی از شکل های تعامل رابطه مثبت دارد.

بسیاری از افراد بر این باورند که محیط‌های دفاتر باز دارای موانع فیزیکی کم یا بدون موانع فیزیکی، تعامل و ارتباطات را تشویق می‌کنند.

یکی از تبیین‌های این باور که دفاتر باز، ارتباطات را تشویق می‌کنند در سطح تحلیل گروهی یافت می‌شود. برخی از گروه‌ها، خصوصا تیمهای طراحی نوآورانه، ادعا میکنند که تسهیم بی واسطه فضاهای کاری، خلاقیت را تحریک و کار تیمی را حمایت می‌کند. دومین تبیین برای پیوند بین چیدمان فیزیکی باز و وجود ارتباطات بازتر و بیشتر، آن است که باز بودن یک محیط فیزیکی به طور نمادین با ارتباطات باز پیوند دارد.

نگاه نمادین - تفسیری

مطالعه فرهنگ سازمانی به ما آموخته است که مدیران نباید اهمیت معنای مرتبط با نمادگرایی سازمانی و بسیاری از جنبه‌های ساختار فیزیکی یک سازمان را که در خدمت یک ظرفیت نمادین قرار می‌گیرند، نادیده بگیرند. واضح‌ترین مثال‌ها در قدرت ارتباطی (ابلاغی) معماری یافت می‌شود. وینسون چرچیل نخست وزیر بریتانیا گفته مشهوری دارد مبنی بر اینکه «ما ساختمان‌هایمان را شکل می‌دهیم و بعد از آن، ساختمان‌هایمان ما را شکل می‌دهند».

ساختمان‌ها تاریخچه‌های جسمیت‌یافته هستند، یعنی «سیستم‌های طبقه بندی، سلسله مراتب‌ها و تضادهایی که در تصلب چوب، گل و آجر قوام یافته‌اند»

گیرن در تئوریزه کردن رابطه بین ساختار و عاملیت، دیدگاه عاملیت محورتر گیدنز (ساختار اجتماعی به وسیله تعامل انسان تولید، حفظ و تغییر داده می‌شود) را با نظریه ساختارگرایی بوردیو که مدعی است ساختارهای اجتماعی و فیزیکی اطراف ما، تعریف می‌کنند که ما چه کسی هستیم و رفتار ما را سازماندهی می‌کنند، مقایسه کرده است.

وی سه مرحله را تعریف و روابط بین عاملیت و ساختاری را توصیف کرده:

طرح ساختمان هم طرح‌ریزی چیزهای مادی است و هم سازش دادن منافع اجتماعی بعضا رقیب ... [که در آن] منافع صاحبان قدرت در فرایند طراحی درون خود ساختمان متجلی می‌شوند.

گیرن از طریق تحلیل مشاهدات و داده‌های مصاحبه ای تشخیص داد که عاملیت، نقش تعیین کننده‌ای در مرحله طراحی ایفا می‌کند. اما آنگاه که ساختمان تکمیل و از افراد و مصنوعات پر شد، ساختار فیزیکی به نیروی غالب تبدیل می‌شود. در عین حال در برخی نقاط، بعد از اشغال (استقرار افراد) ساختمان، تسلط ساختار فیزیکی خود را به نفوذ بیشتر عاملیت انسان می‌داد.

هم نمادین - تفسیریون و هم پست مدرنیست‌ها ما را از این نکته آگاه می‌سازند که چون فضاهای ساخته شده غالبا بخش طبیعی جهان اجتماعی به نظر می‌آیند، اثرات رفتاریشان و معانی ساخته شده به صورت اجتماعی در آنها نوعا مسلم فرض گرفته می‌شوند. اما بسیاری از پست مدرنیستها استدلال

می کنند که فقط از طریق شالوده شکنی فضای ساختمانی (واقعی نه لفظی!) می توان سوءاستفاده‌ها و سوءبرداشت‌ها به وسیله قدرتمندان را برملا کرد.

نگاه پست مدرنیسم

گرگوری، جغرافیدان پست مدرن بریتانیایی ادعا کرد که «ساختارهای اجتماعی نمی توانند بدون ساختارهای فضایی تولید شوند، و برعکس آن»

استدلال مشابهی درباره رابطه بین ساختار فیزیکی و فناوری ارائه شده است. خط مونتاژ ابداعی به وسیله هنری فورد، آماج مناسبی برای شالوده شکنی بسیاری از نظریه پردازان پست مدرنیست است. آنها استدلال می کنند که خط مونتاژ، محتوایی ایدئولوژیک دارد که مالکان و مدیران را بر کارکنان برتری می دهد اما منافع ذاتا متعارض آنها را درون ماشین آلات مخفی می کند.

معماری پست مدرن بر آن است تا قدرت نمادین ساختمان و امکان بهره‌برداری از آن (برای خیر یا شر) را مجددا احیا کند.

بدین ترتیب نظریه معماری پست مدرن احتمال استفاده از فضای ساخته شده (ساختمان) برای اشاره به بسترهای سازمانی معنا را مطرح می کند.

تفکر مدرنیست که در هنر رنسانس متبلور شد، تحت نفوذ منظرگرایی (شیوه‌ای برای فهم فضا که بیننده را در وضعیتی قرار میدهد تا نوعی دید از آن کسب کند) قرار گرفت. لفر ادعا می کند که این جهت‌گیری فضایی مرجح، به سلسله مراتب و دیگر اعمال استیلاجویانه نوعی حالت عادی و طبیعی داد.

پست‌مدرنیست‌ها دوست دارند مرکزیت‌ها را به منظور زیر سؤال بردن، بر ملا و عیان سازند. همین ایده یک مرکز در مقابل حاشیه‌ها، یکی از چندین پاراداکس فضایی است که پست‌مدرنیست‌ها برای تبیین چگونگی استتار قدرت در زبان، از آنها استفاده می‌کنند. دیگر سازه‌های دوتایی که مرتبط با تفکر فضایی هستند عبارتند از: عدم شمولیت / شمولیت، خصوصی / عمومی، محلی / جهانی و شاید اساسی‌تر از همه اینها: درونی / بیرونی. برای مثال، دو قطبی عدم شمولیت / شمولیت از طریق فضاهای ساختمانی دارای گیت و نگهبانی متجلی می شود.

فضای ساختمانی به صورت اجتماعی از طریق روابط قدرت ساخته می شود اما قدرت اجتماعی از طریق استفاده از فضا اعمال می شود و بازآفرینی می گردد.

ساختار فیزیکی، فرهنگ سازمانی و هویت

همه ما از علائم نمادین منبعث از جنبه های مادی تر ساختارهای فیزیکی برای تعریف خود و کارمان استفاده می کنیم. اعضای کلیسای کاتولیک می دانند چگونه در کلیسا رفتار کنند؛ زیرا واکنش هایی نظیر زانو زدن و علامت دادن از طریق دستان و خم کردن خود، آنها را نسبت به این عنصر ساختار فیزیکی، شرطی کرده است. برای یک کاتولیک این واکنش ها چنان خودکارند که به محض رؤیت قربانگاه کلیسا، رفتار مورد انتظار را بروز می دهد. چون محرک شرطی شدن این رفتار، یک نماد است، این نوع شرطی شدن را **شرطی شدن نمادین** می نامند.

اهمیت ایده رفتار شرطی شده به صورت نمادین در پیوند ناآگاهانه بین ساختار فیزیکی و روالهای عادی کاری است که بخش اعظم زندگی روزمره سازمان ها را شکل می دهند. موضوع شرطی کردن نمادین ممکن است کاملا نمادین نباشند، چه بسا آثار ضمنی فیزیولوژیک نیز داشته باشد.

افزون بر شرطی شدن نمادین رفتار، عناصر فضایی (مکان ها، ساختمان ها، نقشه های رنگی) و روابط فضایی (جغرافیا، نقشه داخلی، طرح و دکور) نقش مهمی در تولید و شکل دهی هویت فردی، گروهی و سازمانی ایفا می کنند. ساختار فیزیکی، پیام های اثرگذاری در مورد هویت سازمان و اعضایش انتقال می دهد.

اکنون روابط بین ساختار فیزیکی و هویت را در قالب سه موضوع بحث انگیز «جایگاه»، «مرزهای گروه» و «تصویر شرکت» مورد بحث قرار خواهیم داد.

جایگاه و هویت فردی

کیفیت مبلمان، حجم فضای اتاق، میزان خصوصی بودن اتاق و مکان ممتاز اتاق، به طور قطعی با جایگاه والای کارکنان امریکایی ارتباط دارد و با استفاده از زبان فاصله های فضایی و اشیاء فیزیکی، ارزشهایش را ابلاغ کند. البته همواره **شاخص های جایگاه رفتاری** و فیزیولوژیکی وجود دارند. به این طریق ساختارهای فیزیکی رفتار را شکل می دهند و آن را با معنای فرهنگی آغشته می سازند. تلاش های کارکنان برای خصوصی کردن فضاهای کاریشان غالبا از جانب نظریه پردازان پست مدرنیست سازمان به عنوان تلاشی برای بازستاندن کنترل از دست رفته بر هویت غصب شده آنها به وسیله سازمانهای مدرنیست، تصور می شود.

مرزهای قلمرویی و هویت گروه

فضاهای کاری، قلمروهایی هستند که به صورت فیزیکی و نمادین با افراد و فرایندهایی که در آن قرار دارند، پیوند برقرار می‌کند. آنها قلمرو فیزیکی زندگی اجتماعی هستند و به همین صورت به وسیله هر فرد و گروهی که احساس مالکیت به آنها می‌کند، حراست خواهند شد.

مرزهای قلمرویی از طریق دامنه متنوعی از اجزاء فیزیکی نظیر دیوارها، درها، ساختمان‌ها یا مکان‌های مختلف یا از طریق نقشه‌های تزئینی یا دیگر ویژگی‌های فضایی، مشخص و قابل رؤیت می‌شوند.

نوعاً تفاسیر اعطایی به قلمروهای فیزیکی شامل اطلاعاتی در مورد شمولیت یا عدم شمولیت (برای مثال چه کسانی می‌توانند آزادانه وارد شوند و چه کسانی نمی‌توانند)، آنچه گروه می‌خواهد بدان صورت شناخته شود (برای مثال با نگاه به آنچه روی دیوارها آویزان شده، یا سبک مبلمان و دکور) و چه کسانی مرزها را به هم‌گره می‌زنند، است.

حضور موانع فیزیکی پیرامون گروه‌ها بر انسجام گروه و روابط متقابل اشخاص تأثیر می‌گذارد. انسجام پیشین درون گروهی که اثرات منفی یک محیط فیزیکی ناکافی را جبران می‌کند، زیربنای پیوند ابعاد فیزیکی و اجتماعی ساختارهای سازمان است.

تصویر (ذهنی) شرکت و هویت سازمانی

در جاهایی که هویت گروه در پیوند با مکانی خاص درون سازمان شکل می‌گیرد، خود سازمان با ایده کلی‌تری از مکان ارتباط پیدا می‌کند. معنای مکان از تجارب مکان‌هایی منبعث می‌شود که در قوه‌ادراک و حافظه، در یک تصویر (ذهنی) عاطفی و زیباشناختی جا گرفته‌اند.

معماران و طراحان ادعا می‌کنند که داشتن یک نقطه مرجع منحصر به فرد نمایان که همه اعضا بتوانند خود را نسبت به آن جهت دهند، عنصر کلیدی ایجاد و حفظ حس نسبت به مکان است و از آن طریق پرستیژ سازمان تقویت می‌شود.

هویت سازمانی به تجارب اعضا و باورهای آنها در مورد سازمان به عنوان یک کل اشاره دارد، و از اقدامات گذشته و الهامات موجود برای آینده سازمان متأثر می‌شود. هویت سازمانی اگرچه توسط اعضای سازمان منتقل و ابلاغ می‌شود، اما از سوی تصاویر سازمان که توسط ذینفعان ایجاد می‌شوند متأثر می‌شود. تصاویر (ذهنی) تجلی بسیاری از تصوراتی است که یک سازمان در مخاطبان خارجی‌اش ایجاد می‌کند، در حالی که هویت سازمانی محصول اثرات دو سویه تصویر و فرهنگ بر خود تعاریف سازمانی است.

ظاهر فیزیکی یک سازمان، واسطه بالقوه‌ای است که از آن طریق، تأثیری ماندگار می‌توان ایجاد کرد. اجزاء ساختاری دارای پتانسیل خاص برای نشان دادن هویت سازمانی یا تحت تأثیر قرار دادن تصویر

(ذهنی) شرکت عبارتند از: اجزای معماری برجسته، طرح محصول، نشانه استاندارد معرف شرکت، پیشینه شرکت و لباس های متحدالشکل.

به اعتقاد والی اولتر زمانی که این پدیده‌ها در جهت تکمیل کردن یکدیگر به دقت طراحی شوند، اعتبار و منش سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند و به طور نمادین چشم انداز استراتژیک سازمان را تقویت میکند.

تفسیرهایی که از تصویر شرکتی و هویت سازمانی در یک ساختار فیزیکی منعکس خواهند شد می توانند متعدد باشند.

هرگز فرض نکنید که معنای مورد نیت طراحان و مدیران اجرایی که برای خلق طرح‌های معماری استفاده می‌شود تنها معنایی است که طرح‌ها از خود نشان می دهند.

فصل نوزدهم:

یکی از راه‌های تفکر در باب رابطه بین قدرت، تعارض و کنترل آن است که تعارض را تجلی تنازع مستمر بر سر کنترلی بدانیم که روابط قدرت آن را در بردارد. ممکن است نظریه‌های قدرت با نظریه‌های شکل دهنده نظریه سازمان به نظر تفاوت بنیادی دارند. این امر بدان علت است که نظریه پردازان قدرت، رض می کنند تعارض و نه همکاری، مبنای سازماندهی است.

نظریه ماکس وبر و فردریک بر پایه عقلایی و نظام‌مند است. وبر فرض می کرد که قدرت مشروع در نوعی سلسله مراتب مستقر است که حق کنترل وسایل تولید و کارگرانی که این ابزار را به خدمت می گیرند به مالکان و مدیران اعطا می کند. تیلور اصول مدیریت علمی خود را بر این پیش فرض استوار گردانید که مدیران نه تنها قدرت تعریف و کنترل کار را، بلکه مهندسی محیط فیزیکی و تعیین مکان و حرکات کارکنان درون آن را نیز دارند. با این مبنا، بیشتر مدرنیست‌ها فرض می کردند که چنین قدرتی امتیاز ویژه مدیریتی است.

جدول ۱-۸. نگاه‌های مدرن، انتقادی و پست مدرن نسبت به قدرت، کنترل و تعارض

پست مدرن	انتقادی	مدرن	
روابط اجتماعی روزمره و اعمال گفتمانی یا غیرگفتمانی	ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و ایدئولوژی‌ها	فرمانرانی (سلسله مراتب) دانش و توانایی حل مسائل بحرانی (حساس) سازمانی	کانون قدرت (مرکز اصلی قدرت)
تمرکز بر قدرت انضباطی، مستتر در اعمال گفتمانی و غیرگفتمانی مسلم فرض شده	به چالش کشیدن حق مالک و سهامدار بر سود؛ دفاع از دموکراسی منافع ذینفعان	حق کنترل تولید و دانش فنی	شالوده قدرت
محصولات و تولیدکنندگان قدرت انضباطی	سیستم‌های استثمار، تسلط، مقاومت و ارتباطاتی که به صورت نظام‌مند تعریف شده‌اند	سیستم‌های عقلانی و یا سیاسی	نوع دیدگاه نسبت به سازمان
نقد اعمال گفتمانی یا غیرگفتمانی که منجر به رفتارهای خود انضباطی و به حاشیه‌رانی گروه‌ها و افراد می‌شود	رهاسازی گروه‌های تحت تسلط و توسعه شکل‌های دموکراتیک و انسان‌گرایانه ارتباطات و تصمیم‌گیری	بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	هدف
کنترل اعمالی از طریق فناوری‌های انضباطی و خود نظارتی (ترس از مشاهده توسط دیگران) اعمال می‌شود.	کنترل اعمالی از طریق استیلاجویی و تحریف نظام‌مند فرایندهای ارتباطات، رضایت فعالانه کارکنان نسبت به استثمارشان از طریق شعور کاذب	کنترل مدیریتی، اعمالی از طریق پایش عملکرد کارکنان به وسیله سازوکارهای بازار، بوروکراسی یا فرهنگ سازمانی (کنترل هنجاری -ارزشی)	رهنمودهای ضمنی برای کنترل
تعارض درون چارچوب روابط قدرت بروز می‌کند آن زمان که گروه‌ها بر سر چارچوب‌دهی به واقعیت و ذهنیات دیگران به جدال می‌پردازند.	تعارض، تبعات اجتناب ناپذیر سرمایه داری و نابرابری‌هایی اجتماعی و اقتصادی حاصل از آن است. باید در برابر تعارض مقاومت کرد زیرا صاحبان قدرت را سرنگون و تغییر بنیادی ایجاد می‌کند	تعارض مخرب است و باید از طریق صاحبان قدرت، مدیریت شود تا عملکرد شرکت حداکثر شود	دیدگاه نسبت به تعارض

برداشت‌های مدرنیست از قدرت، سیاست و کنترل

مدرنیست‌های اولیه، وجود سیاست‌های سازمان در کسب و کار را نامناسب قلمداد می‌کردند زیرا سیاستها، عقلانیت و فرمانرانی و در نتیجه مشروعیت مدیریت را مخدوش می‌سازند. این مدرنیستها معتقد بودند که با اهمیت دادن به نقش عمل عقلانی، می‌توان ناکارآمدی‌های ذاتی در رفتار سیاسی را حذف کرد.

به گفتهٔ سایمون، مدل عقلانی، سیاست‌های داخلی سازمان را نادیده می‌گیرد زیرا فرض می‌کند که تصمیم‌گیرندگان در مورد اهداف سازمانی توافق دارند، از قواعد تصمیم‌مشاره‌ی استفاده می‌کنند و بر سر شیوهٔ مناسب برای تصمیم‌گیری، اختلاف نظری ندارد.

تصمیم‌گیرندگان، پشتوانهٔ مواضع قدرت نسبی خود و دیگر تصمیم‌گیرندگان درون فرایند تصمیم‌گیری را ورنه می‌کنند و اگر متوجه شوند که قدرت کافی برای مقابله با مخالفتان را ندارند به آنها می‌پیوندند تا نوعی ائتلاف شکل دهند.

این امر فرایندهای تصمیم‌گیری را از آرمان عقلانی دور می‌سازد و غالباً منجر به تصمیم‌هایی می‌شود که از ویژگی بهینگی کامل برخوردار نیستند. بهینگی جزئی تصمیم‌گیری ائتلافی حداقل تا حدی از طریق ماهیت مذاکره‌ای فرایند تبیین می‌شود.

قدرت چیست؟

رابرت دال «الف بر ب تا حدی قدرت دارد که بتواند ب را وادار به انجام کاری کند که انجام آن را دوست ندارد. در تعریف دال، الف و ب می‌توانند در هر سطحی از تحلیل (فرد، گروه یا سازمان) تعریف شوند اما صرفنظر از سطح تحلیل، قدرت، همیشه در بستر روابط بین نقش‌آفرینان اعمال می‌شود نه اینکه در خود نقش‌آفرینان مستقر باشد، به همین دلیل بعضاً این طور می‌شنوید که قدرت «رابطه‌ای» است. فرمانرانی به طور خاص برجسته‌ترین مأخذ قدرت است. دیگر مأخذ قدرت عبارتند از: خصیصه‌های شخصی (یک شخصیت کاریزماتیک)، خبرگی (مهارت ها، دانش)، اجبار (تهدید یا استفاده از زور)، توانایی به کارگیری جزاهای هنجاری (قواعد و انتظارات غیررسمی به وسیله ارزش‌های فرهنگی) و فرصت.

تفاوت مهم دیگر بین فرمانرانی و اشکال دیگر قدرت آن است که اعمال قدرت فرمانرانی هزینهٔ کمتری دارد.

قدرت و سیاست: نظریه اقتضانات استراتژیک و نظریه وابستگی منابع

چارچوب سیاسی ای شیوه های ساختاری و عقلانی تفکر در باب قدرت سازمانی ارائه می دهد. این چارچوب سیاسی اساساً تکثرگرا است زیرا منافع بسیاری از خرده فرهنگها، دسته بندیها و گفتمان هایی که درون سازمانها وجود دارند را مدنظر قرار می دهد.

چون منافع مختلفی درون ساختارهای سازمانی متجلی می شوند هر تصمیم، بیانگر فرصتی برای مذاکره و مذاکره مجدد در جریان بی انتهای از مانور سیاسی است که زندگی سازمانی روزمره را شکل می دهند. تعدادی از نظریه پردازان مدرنیست، چگونگی حداکثرسازی قدرت یک مدیر نسبت به دیگر بازیگران را درون سازمان مطرح کرده اند.

جدول ۲-۸. برخی استراتژی های متداول برای توسعه و کاربست قدرت در سازمان

<p>توسعه قدرت از طریق:</p> <p>ایجاد وابستگی در دیگران از طریق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - کار در حوزه های دارای عدم اطمینان بالا - توسعه مرکزیت محوری خود از طریق کار در حوزه های بسیار حساس - توسعه مهارت های غیرقابل جایگزین در خود مدیریت عدم اطمینان از جانب دیگران - پیشگیری - پیش بینی - جذب توسعه شبکه های شخصی توسعه و افزایش مستمر خبرگی خود
<p>استفاده از قدرت برای:</p> <p>کنترل جریان های اطلاعات به دیگران</p> <p>کنترل دستورکارها، یعنی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعریف موضوع بحث انگیز - تنظیم موضوعات بحث انگیز - جلوگیری از مطرح شدن برخی از موضوعات بحث انگیز

کنترل معیارهای تصمیم‌گیری

- ملاحظات بلندمدت در برابر کوتاه‌مدت

- بازده در برابر ریسک

- انتخاب معیارهایی که توانایی‌ها و نقش شما (سهام‌یاری) را نشان می‌دهند.

جذب عوامل تهدیدکننده و ائتلاف‌سازی

- اتحادهای خارجی (نظیر روابط با عرضه‌کننده یا مشتری، هیئت مدیره تلفیقی)

- اتحادهای داخلی

- ارتقاء زیردستان وفادار

- انتصاب کمیته‌ها

- نمایندگی در کمیته‌های مهم سازمان

آوردن و قرار دادن خبرگان خارجی (مشاوران) درون کمیته‌ها برای حفظ پست خود

تفسیر نظریه‌های سازمانی از دیدگاه سیاسی نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نظریه نهادی می‌توانند به عنوان تبیین‌هایی برای توزیع قدرت میان سازمان‌ها استفاده شوند. بوم‌شناسی جمعیت سازمانی بر توزیع قدرت مبتنی بر اجبار (مأخذ فیزیکی)، جبران خدمات (مأخذ اقتصادی) و دانش (مأخذ فناورانه) متمرکز است در حالی که نظریه نهادی به توزیع قدرت مستتر در انتظارات نهادینه شده (مأخذ فرهنگی)، هنجارهای اجتماعی (مأخذ اجتماعی) و مقررات (مأخذ سیاسی - قانونی) می‌پردازد.

اقتضائات استراتژیک تعیین می‌کند چه کسی قدرت را به دست می‌آورد.

نظریه اقتضائات استراتژیک بیان می‌کند که توانایی یک نقش آفرین برای حفظ دیگران از عدم اطمینان، قدرت وی را تعیین می‌کند.

به گفته ففر، افراد یا دپارتمان‌ها، قدرت را از توانایی خود برای فراهم کردن چیزهایی به دست می‌آورند که سازمان به آنها نیاز دارد، نظیر سطح بالای عملکرد، نوعی مهارت غیرقابل جایگزین، توانایی حل مسائل بسیار حساس یا کسب منابع نادر.

قدرت به توانایی یک واحد فرعی یا دپارتمان برای برخورد اثربخش با مأخذ عدم اطمینانی که می‌تواند اثر منفی عمده‌ای بر سازمان بگذارد مرتبط است.

هیکسون و همکارانش سه استراتژی مدیریت مأخذ عدم اطمینان را پیشنهاد کردند که تا حدی تعیین می‌کند. آیا عدم اطمینان به شکل قدرت متجلی می‌شود یا خیر؟ این سه استراتژی عبارتند از: پیشگیری، پیش‌بینی و جذب. در مورد دپارتمان منابع انسانی ذکر شده، «پیشگیری» ممکن است مستلزم تدوین خط‌مشی‌های ضد تبعیض و برنامه‌های آموزشی باشد؛ «پیش‌بینی» میتواند از طریق گردآوری، تحلیل و فراهم آوردن اطلاعات در مورد دپارتمان‌های حقوقی جدید انجام شود؛ و «جذب»

می تواند از برخورد با تبعیض‌های غیرقانونی ناشی از اقدامات دیگر واحدهای سازمانی نشأت گیرد. اما به خاطر داشته باشید که مدیریت عدم اطمینان فقط زمانی برای یک واحد، قدرت می آورد که وظیفه آن واحد برای عملیات سازمان، کلیدی و محوری باشد و هیچ واحد دیگری نتواند دست به این کار بزند.

شگردهای سیاسی وابستگی منابع

نظریه وابستگی منابع با تبیین این نکته که کمیابی منابع حساس، عدم اطمینان را سبب می شود و مدیریت آن، به نوبه خود قدرت بارزی برای واحد فرعی ایجاد می کند، ادعای محوری نظریه اقتضانات اسارت‌تئیک را سنجیده تر می سازد.

نظریه وابستگی منابع مدعی است که فرایندهای سیاسی درونی سازمان تا حدی مستقل از اقتضانات اسارت‌تئیک رخ می دهند زیرا افراد و واحدهای متفاوت درون سازمان، استفاده‌های متفاوتی از فرصت‌های برخورد با عدم اطمینان می کنند و همین طور چون واحدهایی که از قبل صاحب قدرت بوده اند و در نتیجه نهادینه شده اند می توانند آرایش منابع و تلاش‌های توزیع قدرت افراد جویای استفاده از قدرت جدیداً کسب شده را دگرگون کنند.

اگرچه این باور که نمادها همه چیز لازم برای کسب قدرت‌اند، صحیح نیست ولی این حقیقت دارد که نمادها از طریق حمایت از تفاسیر اشخاصی که درون سازمان صاحب قدرتند به آنها کمک می کنند. نظریه‌های نمادین - تفسیری نشان می دهد که استفاده از چارچوب سیاسی باید راه‌هایی را به شما نشان دهد که از آن طریق نمادها می توانند به صورت سیاسی برای تقویت یا تغییر روابط قدرت تثبیت شده، استفاده شود.

سه نظریه مدرنیست کنترل

نظریه پردازان مدرن کنترل، در پی سازوکارهایی برای کنترل کارکنان بوده‌اند به طوری که منفعت شخصی حداقل و منافع سازمانی حداکثر شود.

جدول ۳-۸. سه نظریه کنترل

کنترل از طریق بازار، بوروکراسی و کنترل هنجاری - ارزشی	نظریه عاملیت	مدل سایبرنتیک	
---	--------------	---------------	--

هدف غایی کنترل	شناسایی عملکرد مطلوب و واقعی فردی و سازمانی و تعدیل تفاوت‌های بین آنها	تضمین این نکته که مدیریت در راستای بهترین منافع مالکان عمل می‌کند	تحقق همکاری میان افراد
انواع کنترل	ستاده‌ای و رفتاری	ستاده‌ای و رفتاری	ستاده‌ای، رفتاری و نمادین
فرایندهای کنترل	۱. تدوین اهداف سازمانی به عنوان بخشی از طرح استراتژیک ۲. تدوین اهداف عملیاتی با استانداردها در هر سطح سازمانی ۳. پایش عملکرد (فرد و گروه) براساس اهداف عملیاتی ۴. اندازه‌گیری و اصلاح انحراف‌ها	۱. ایجاد نوعی قرارداد بین اصیل‌ها (مالکان) و وکیل‌ها (مدیران) ۲- کسب اطلاعات برای تضمین رعایت تعهدات اخلاقی - قراردادی عاملان و در نتیجه تحقق منافع مالکان (اصیل‌ها) ۳- پاداش دادن به عاملان برای تحقق نیازهای منعقد در قرارداد	بازار: مقایسه قیمت و سود به عنوان شاخص‌های عملکرد اقتصادی (کنترل ستاده‌ای) بوروکراسی: تبعیت از قواعد یا نظارت دقیق (کنترل رفتاری) هنجاری - ارزشی: جامعه‌پذیری اعضای سازمانی نسبت به ارزشها و انتظارات فرهنگی (کنترل نمادین)

هر سه نظریه از تمایز مفهومی بین کنترل ستاده‌ای و رفتاری استفاده می‌کنند. **کنترل ستاده‌ای** بر اندازه‌گیری نتایج کار نظیر تعداد کالاهای تولیدی کامل شده، وقتی ستاده‌ها به سادگی قابل اندازه‌گیری نیستند، برای مثال در آموزش (جایی که ستاده، یادگیری دانش آموز است) کنترل رفتاری غالباً می‌تواند به عنوان راه کاری (یا بدیلی) برای کنترل ستاده‌ای عمل کند. **کنترل رفتاری** بر آگاهی از این نکته استوار است که رفتارها منجر به سطوح عملکرد مطلوب می‌شوند.

کنترل سایبرنتیک

کنترل سایبرنتیک اهداف سازمانی و فردی را از طریق تخصیص منابع، ارزشیابی عملکرد، بازخورد، و سازوکارهای پاداش، همراهی می‌سازد. بعداز تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد، ابزار اندازه‌گیری عملکرد تدوین می‌شود.

بیشتر سازمان‌های خصوصی و بوروکراسی‌های دولتی، سیستم‌های کنترل سایبرنتیک را برای گروه‌ها و همین‌طور افراد اعمال می‌کنند.

داده‌های حاصل از سنج‌ها برای ارائه بازخورد به واحدها و افراد در مورد عملکردشان براساس اهداف عملیاتی یا اهداف کیفی و تعیین پاداش‌ها و تنبیه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. انحرافات منفی بین

اهداف و عملکرد معمولاً به یکی از طرق زیر حل خواهند شد. نخست، ممکن است هدف یا سنجۀ آن اصلاح شود اگر مشخص شود که انحراف نتیجۀ خطا در سیستم کنترلی است. دوم فرد یا گروه می تواند در مورد تغییر عملکرد خود از طریق تغییر رفتار یا سطح ستاده تصمیم گیری کند. غالباً این امر به وسیلۀ مدیریت با استفاده از پرداخت‌ها یا سایر مشوق‌ها تشویق می شود. سوم، ممکن است کارگران یا واحدها جابجا یا جایگزین شوند.

نظریه عاملیت

نظریه عاملیت به این مسئله می پردازد که چگونه اطمینان یافت مدیران (عاملان) در راستای بهترین منافع مالکان (اصیل‌ها) فعالیت می کنند. این امر نوعاً از طریق طراحی قراردادهایی انجام می شود که اهداف و سنجه‌ها را تعیین می کنند و آنگاه بر این اساس پایش و پاداش دهی عملکرد هدف محور صورت می گیرد؛ به گفتم نظریه پردازان عاملیت، توانایی اصیل‌ها برای پایش عملکرد عاملان براساس ره آوردهایی نظیر سودآوری، متکی به حجم، تناسب و کیفیت اطلاعات در دسترس است که غالباً دستکاری آنها برای مدیران کاری ندارد. این وضعیت تحت عنوان **مسئله عاملیت** مشهور است.

اینکه کنترل های رفتاری انتخاب شود یا ره آوردی، به مسئله هزینه های گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای حداقل کردن احتمال شانه خالی کردن عاملان از زیر بار مسئولیت‌هایشان مرتبط است. اگر پایش رفتار مستلزم استفاده از لایه‌های اضافی مدیریت باشد آنگاه کنترل‌های رفتاری می توانند هزینه‌زا باشند. به موازاتی که کنترل رفتاری ناممکن یا هزینه‌زاتر شود. کنترل ستاده‌ای جذاب‌تر می شود. کنترل ستاده‌ای زمانی کمتر هزینه‌زا است که ستاده به سادگی اندازه‌گیری می شود.

بازارها، سلسله مراتب‌ها و هنجارها - ارزشها

کنترل بازاری براساس رقابت محقق می شود وقتی سازمان ها در بازارهای آزاد فعالیت می کنند، می توان قیمت و سود را برای ارزشیابی و کنترل عملکردشان مورد استفاده قرار داد. کنترل بازار می تواند در سطح واحدهای درون سازمان نیز استفاده شود، بدین ترتیب که واحدها یا بخش های یک سازمان چند بخشی را به عنوان مراکز سود در نظر گرفت. وقتی واحدهای درون یک سازمان به عنوان مراکز سود عمل کنند، مدیریت عالی به منظور مقایسه عملکرد نسبی آنها، درآمدها و هزینه‌ها را محاسبه کرده و مدنظر قرار می دهد.

وقتی رقابت وجود ندارد یا نمی تواند به طور اثربخش شبیه سازی شود، دیگر سازوکارهای کنترل باید مدنظر قرار گیرند. اولیور ویلیامسون ادعا کرد که وقتی بازارها در کنترل کامل عملکرد سازمانی شکست می خورند، سازمان به بوروکراسی روی می آورد.

بوروکراسی برای انجام کار به ترکیب مقررات، رویه‌ها، مستندسازی و پایش رفتاری تکیه می‌کند.

کنترل بوروکراتیک برای مدیریت سازوکارهای بوروکراتیک و نظارت دقیق و مستقیم زیردستان، بر وجود یک سلسله مراتب فرمانرانی (اختیار) مشروع متکی است.

زمانی که محیط‌ها پیچیده هستند و به طور شتابان در حال تغییرند آنگاه ابزار عقلانی کنترل (سازوکارهای بازار یا بوروکراتیک) مفید نخواهد بود. اوجی استدلال می‌کند که **کنترل هنجاری** - ارزشی اثربخش‌ترین شکل کنترل را تحت این شرایط ارائه می‌دهد.

کنترل هنجاری - ارزشی ایجاب می‌کند که اعضاء جدید طوری جامعه‌پذیر شوند که ارزش‌ها، اهداف و اعمال فرهنگی را درونی کنند. این شکل از کنترل، سطح نسبتاً بالایی از تعهد به سیستم را از جانب اعضایش فراهم می‌آورد. سازمان تحت کنترل هنجاری - ارزشی مستلزم سیستم‌های اجتماعی بسیار توسعه یافته است. در حالی که سازمان‌های تحت کنترل بازار به حداقل سیستم‌های اجتماعی نیاز دارند. در حالی که بوروکراسی‌ها بین این دو قرار می‌گیرند.

مطالعات انتقادی قدرت و کنترل

اندیشمندان انتقادی و پست مدرن بیشتر به فهم چگونگی درهم تنیده بودن شبکه‌های قدرت با دانش و ایدئولوژی توجه داشته‌اند.

نظریه‌پردازان انتقادی، نهادینه سازی قدرت در سلسله مراتب سازمانی پیش فرض داشتن حق مشروع کنترل دیگران به وسیله مدیران را زیر سؤال می‌برند. هدف غایی آنها خلق آن دسته از فرایندهای ارتباطاتی و تصمیم‌گیری است که بازنمای دامنه‌کاملی از منافع ذینفعان (از جمله حقوق بشر و حفظ محیط) باشند.

ذیلاً چند جریان اصلی از مطالعات انتقادی ارائه خواهد شد. در نهایت، پادزهر نظریه پردازان انتقادی برای مسائل اجتماعی و سازمانی، یعنی **دموکراسی در محل کار** مطرح می‌شود.

نقد ایدئولوژی

هر زمان که گروهی از افراد به صورت نظام‌مند باورهای خود را در مجموعه‌ای از ایده‌ها (برای مثال باورهای مشترک، ارزش‌ها، فرهنگ و یا ساختارها و اعمال نهادینه شده) ابراز کند با **ایدئولوژی** مواجه هستیم. ایدئولوژی مدیریت‌گرا فرض می‌کند که مالکان و مدیران حق دارند بر کارگران مسلط باشند و در نتیجه مبنایی برای کنترل مدیریتی و استثمار کارگران فراهم می‌کند. پذیرش ایدئولوژی مدیریتی دلیل اصلی شکست مقاومت در برابر حق مالک / سهامدار برای سود یا حق مدیر برای صدور دستور و قضاوت در مورد ارزش کارکنان برای سازمان است..

استیلاجویی

استیلاجویی گروه های تحت سلطه، رضایت خود به خود و فعالی به کسانی که بر آنها مسلطند می دهند زیرا شکل های نهادی و ایدئولوژیک تسلط به بخشی از فعالیت های روزمره مسلم فرض شده آنها تبدیل می شود. استیلاجویی به چگونگی هم راستایی اعمال و ارزش های یک فرهنگ یا نهاد با سیستم های موجود ثروت و قدرت و حفظ آنها اشاره دارد. کنترل هنجاری - ارزشی، برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایند کسب و کار، همگی از جانب نظریه پردازان انتقادی به عنوان اعمال استیلاجویانه توصیف شده اند.

صور سه گانه قدرت

استون لاکس ادعا می کند که قدرت سه صورت دارد: تصمیم گیری، عدم تصمیم گیری و توانایی شکل دهی ترجیحات و برداشتهای دیگران بدون آگاهی آنها. صورت نخست قدرت مستلزم نوعی میدان عمل (برای مثال سازمان، پارلمان) است که در آنجا نقش آفرینان و گروه های مختلف به طور کامل و برابر در تصمیم گیری مشارکت می کنند. صورت دوم متضمن عدم تصمیم گیری است. عدم تصمیم گیری زمانی رخ می دهد که گروه های قدرتمند از مشارکت (درگیری) گروه های کم قدرت در فرایند تصمیم گیری جلوگیری کنند.

صورت سوم قدرت از منظر لاکس بنیادینتر است و ایده استیلاجویی (هژمونی) گرامسی را در بر می گیرد که براساس آن اعمال اجتماعی، تمایلات و کنشهای گروه ها را به طریقی شکل می دهند که به طور واقعی علیه منافع خود عمل کنند. صورت سوم قدرت، آزادی ها را محدود و گروه ها را سرکوب می کند زیرا منافع، ارزش ها و اعمال واگرا در این بحث، اجازه مطرح شدن ندارند، طوری که شکل های مختلف سازماندهی هرگز در نظر گرفته نمی شوند.

برای تغییر روابط قدرت، فهم فرایند استیلاجویی (هژمونی) و چگونگی شکل گیری قدرت در ساختار و اعمال ضروری است اقدامات مقاومتی، شکل شورش باز و آشکار به خود نمی گیرند ولی می توانند ظریف تر باشند. نظیر دست برداشتن از تلاش و کوشش، سرقت، بی صداقتی یا خرابکاری.

نظریه فرایند کار

در نظریه انتقادی، کنترل مدیریتی بعضا به عنوان ابزاری تعریف می شود که از آن طریق ایدئولوژی ها و منافع سرمایه دار غالب می شود. هاری براورمن براساس این فهم از کنترل، نوعی نظریه تدوین کرد که تحت عنوان نظریه فرایند کار مشهور است.

به گفتهٔ براورمن، مالکان ابزار تولید (سرمایه داران) کار را با **مهارت‌زدایی** نظام‌مند نیروی کار از طریق پاره پاره کردن شغل و یکنواخت سازی آن کنترل می کنند. **مهارت‌زدایی** تا زمانی ادامه می یابد که کار چنان ساده شود که آموزش کاربردی اندکی مورد نیاز باشد و در نتیجه جایگزینی کارگرانی که به هر نوعی مقاومت می کنند برای مدیران آسان شود. مهارت‌زدایی به مالکان اجازه می دهد قیمت نیروی کار را کاهش دهند.

عقلانیت ارتباطی

ایدئولوژی تکنوکراتیک بر زندگی روزمرهٔ ما سایه افکنده و جنبه‌های اخلاقی و معنوی توسعه فردی و اجتماعی را نادیده می گیرد. هابرماس با تعریف **عقلانیت ابزاری** بعنوان تحقق اهداف از طریق ابزار کارآمد، از جایگزین بدیل آن یعنی **عقلانیت ارتباطی** سخن می گوید. وی نه تنها بر برتری عقلانیت ارتباطی تأکید می کند بلکه مدعی است که به علت پذیرش گستردهٔ ایدئولوژی تکنوکراتیک، عقلانیت ابزاری بر آن غلبه و آن را تحریف می کند.

از منظر هابرماس، ارتباطات تحریف شده به صورت نظام‌مند نوعی شکل ضمنی از دستکاری و کنترل هستند زیرا یک معنا و ایدئولوژی را بر بقیه برتری می دهند و این امر مستلزم فریبکاری (خود یا دیگران) است و از گفتگوی آگاهانهٔ صادقانه و اخلاقی جلوگیری می کند.

دموکراسی در محل کار

استانلی دینز استدلال می کند که شرکت‌ها به شدت قدرتمند شده‌اند از آن جهت که اکنون نهادها و اعمال جامعه و همین‌طور زندگی و هویت‌ها را استعمار و تحت کنترل در آورده‌اند. به زعم دیتز قدرت شرکتی به مراتب دسسیسه‌آمیزتر از قدرت حکومت است زیرا به طور ماهوی غیردموکراتیک است و تجربهٔ زندگی روزانهٔ ما را تحت تأثیر قرار می دهد و عادی تصور می شود. دیتز پادزهر پاسخ دهی متوازن را تجویز می کند؛ یعنی نوعی عمل ارتباطی اخلاقی که در آن ذینفعان سازمانی درگیر نوعی ارتباطات باز (به عنوان ابزار آشکارسازی و پاسخ دهی به شکل‌های روزمرهٔ استیلا و سرکوب تعارض) می شوند.

تعاونی‌های کارگری و شرکتهای تحت مدیریت نیروی کارگری از تجلیات دموکراسی محل کار هستند. اگرچه موضوعات بحث انگیز دموکراسی در محل کار، قلمروشان از مشارکت و مالکیت سهام تا حق تعیین مشترک سرنوشت، شرکت‌های تحت مالکیت نیروی کار و شرکت‌های تحت مدیریت نیروی کار گسترده است ولی این شکل آخر سازمان (شرکت‌های تحت مدیریت نیروی کار) است که به طور مستقیم تر از طریق طرح اصول دموکراتیک و ارتقاء مالکیت جمعی دارایی، سرمایه‌داری را به چالش می کشد.

برداشت فمینیست و پست مدرن از قدرت و کنترل

اندیشمندان پست مدرن ایدهٔ حقیقت جهان شمول را رد می‌کنند. اگر هیچ‌گونه حقیقت جهان شمولی وجود ندارد، آنگاه هیچ‌گونه حالت غلطی وجود ندارد که باید از آن‌ها شد و مضافاً پست مدرنیست‌ها براساس انکار تفکر بنیادگرا از نظریه پردازان انتقادی مجزا می‌شوند. پست مدرنیست‌ها معتقدند که جایگزینی یک حقیقت یا ایدئولوژی بنیادی به جای دیگری صرفاً منجر به شکل‌های دیگر تسلط و سرکوب می‌شود، به طوری که اگرچه پست مدرنیست‌ها بر ملا کردن استیلاجویی توسط نظریه پردازان انتقادی را تحسین می‌کنند ولی اعتقاد ندارند که تلاش‌های آنها تسلط و سرکوب را از بین خواهد برد.

پست مدرنیست‌ها با تأسی از نظریه‌های اثرگذار میشل فوکو، ایدهٔ سوژهٔ (فاعل) آگاه را به نفع ساخت گفتمانی ذهنیت‌ها رد می‌کنند. به گفتهٔ پیروان فوکو، «خودهای انسان»: نه خودآگاهند و به هستی‌های مستقل، آنها صرفاً موضع‌هایی در گفتمان هستند.

جنسیت و سازماندهی

الهام‌بخش بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان فمینیست این نکته است که حاکمیت مردان بر تصمیم‌گیری و رهبری در سازمان‌ها کماکان ادامه دارد؛ جین فلکس مدعی است «تصاویر کلیشه‌ای» این امر را به نظر طبیعی جلوه می‌دهند که زنان برخی از کارها را انجام دهند و برخی از آنها را انجام ندهند. بر این اساس، بی‌ارزش‌سازی کلیشه‌ای زنان به نوبهٔ خود منجر به بی‌ارزش شدن «کار زنان» و دستمزدی که می‌توانند برای آن کار درخواست کنند شده و این بی‌ارزشی را تقویت می‌کند.

قشربندی بر مبنای جنسیت و نظریهٔ بازار کار دوگانه

متداولترین تبیین برای قشربندی در بازار نیروی کار به وسیلهٔ پیتر دوئرینگر و مایکل پیور ارائه دهندگان نظریهٔ بازار کار دوگانه مطرح شد. براساس نظریهٔ بازار کار دوگانه بازار نیروی کار از دو بخش متفاوت تشکیل شده است. بازار کار اولیه و بازار کار ثانویه، دستمزدهای بالا و فرصت‌های کارراه‌های خوب، درون بخش اولیه قرار دادند، در حالی که بخش دوم، دستمزدهای پایین و شرایط ضعیف شغلی دارند. دلیل دوئرینگر و پیور برای تفاوت در فرصت‌ها بین بخش اولیه و ثانویهٔ کار آن است که کارفرمایان تلاش می‌کنند تا هزینهٔ حفظ این نیروی کار ماهر و برانگیخته شده را با بکارگیری نیروی کار ناماهر برای انجام وظایف کم‌اهمیت‌تر همراه با پرداخت کمتر و شرایط کاری نامساعدتر جبران کنند.

این نظریه صرفاً دلایل اقتصادی و فن آورانه برای قشر بندی بازار نیروی کار را در نظر می گیرد ولی شرایط مهم بخش های فرهنگی، اجتماعی، فیزیکی، قانونی و سیاسی محیط عمومی را نادیده می گیرد. بنابراین نمی تواند چرایی عدم حضور زنان، اقلیت های نژادی، جوانان و پیران در بخش اولیه را تبیین کند زیرا دلایل اقتصادی و فن آورانه این پیامدها را مدنظر قرار نمی دهد. بر مبنای قرائن تجربی، ادعاهای برخورد نابرابر نشان می دهند که شکاف هایی که مارکس بین سرمایه داران و کارگران مشاهده کرد تنها مبانی تعارض طبقه ای نیستند. تعارض طبقه ای باید حول جنسیت نژاد، اقلیت نژادی و سن افراد نیز تبیین شود

مطالعات جنسیت و نظریه سازمان در نگاه های مختلف

یکی از مواضع متداول فمینیست این است که بی ارزش کردن زنان در فرایند جدا کردن زندگی عمومی (مردان) از زندگی خصوصی (زنان) رخ میدهد و از طریق تولید دانشی که تفاوت را حمایت می کند، تقویت می شود. کار در زندگی خصوصی از ویژگی مراقبت و حس جماعت (زنانه) برخوردار است و کار در زندگی عمومی مستلزم عقلانیت و رقابت گری (مردانه) است.

دیگر دوقطبی های متداول زبانشناختی (عقلانی/ احساسی، سخت/ نرم، فعال/ منفعل) نیز برای برجسته کردن تفاوت های مردان/ زنان به خدمت گرفته می شوند.

سازمان ها و سازماندهی، فرایندهای جنسیت محوری هستند که زنان و دیگر گروه های اقلیت را کنترل کرده و به حاشیه می رانند با واکاوی دو ایده این موضوع بحث انگیز را موشکافی خواهیم کرد. سازمان ها اساساً جنسیت محورند و هویتها (ذهنیتها) درون سیستمی از روابط قدرت ساخته می شوند.

سازمانهای جنسیت محور

سازمان ها محصولات گفتمانی و تولیدکنندگان روابط قدرت مبتنی بر جنسیت هستند و طرق مردسالارانه انجام امور در جنبه های ساختاری، ایدئولوژیک و نمادین سازمان و همین طور در تعاملات و اعمال روزمره ریشه می دوانند.

مردسالاری در شکل های بورکراتیک سازمان که بر سلسله مراتب، غیرشخصی بودن و جدایی زندگی کاری و زندگی خصوصی متمرکز است مستتر می شود.

هم اندیشمندان و هم فعالان بر خلق راهکارهایی برای جایگزینی بورکراسی (که تقویت کننده دیدگاه دو قطبی است) که نشانگر «شیوه های زنان در سازماندهی» (خصوصاً در حوزه مراقبت های بهداشتی) باشند متمرکز بوده اند.

فهم سیاست جنسیت، مستلزم مطالعه راه هایی است که از آن طریق رفتار و زبان، فهم های فرهنگی از زنان و مردان را ابراز و حفظ می کنند و بدین طریق روابط قدرت در سازمان ها و در جامعه را

ساختار می دهند. مطالعه کاربرد زبان رد سازمان ها، ابزاری برای بر ملا کردن ماهیت جسیت محور روابط سازمانی قدرت و استیلاجویی فراهم می کند. استدلال مورد ادعای نظریه پردازان فمینیست آن است که زبان فی نفسه جنسیت محور است. زیرا معنا حول شبکه ای از تصاویر ذهنی می چرخد که وابستگی های مردانه یا زنانه متمایزی دارند.

قدرت انضباطی و تحت نظارت قرار گرفتن (پاییدن)

قدرت انضباطی: براساس این ایده تعدادی از نظریه پردازان سازمان مدعی اند قدرت انضباطی بخشی از زندگی سازمانی است. استن دیتز به عنوان یکی از این نظریه پردازان استدلال می کند که قدرت انضباطی درون هر برداشتی، هر قضاوتی و هر اقدامی نهفته است این صرفاً قاعده و روالی که درونی می شود نیست بلکه مجموعه پیچیده ای از اعمال است که شعور متعارف، تجربه بی نیاز از اثبات (بدیهی) و هویت شخصی آن را فراهم می کنند.

پست مدرنیست هایی نظیر دیتز، قدرت و کنترل را چیزی مستتر در یک پست خاص یا در تصاحب یک فرد نمی بینند بلکه مدعی اند اینها در همه روابط اجتماعی و اعمال سازمانی مستترند و در تعاملات روزمره بین افراد ابراز و بازسازی می شود.

قدرت انضباطی با مفاهیم مدرنیست قدرت حکمرانی (مستقر در شخص) و قدرت سلسله مراتبی (مستقر در پست) متفاوت است. چون قدرت، صبغه رابطه ای دارد مدیر به تنهایی آن را اعمال نمی کند.

فوکو معتقد بود که قدرت انضباطی، ذاتاً نه خیر است نه شر؛ می تواند مولد باشد و ممکناتی برای تولید دانش، لذت و شرایط زندگی جدید ایجاد کند. همچنین می تواند **اقتصادهای قدرت** را خلق کند، یعنی فنونی کنترلی که نسبت به اشکال حکمرانی کنترل (که در آنها افراد به طور تنگاتنگ به وسیله صاحبان قدرت پایش می شوند)، مقاومت کمتری را بر می تابند.

ایده قدرت انضباطی فوکو، اهمیت ویژه ای برای مطالعه انتقادی سازمان ها دارد زیرا فناوری های انضباطی را به عنوان اشکال **نظارت (پاییدن)** و خود تنظیمی که درونی شده و غالباً از جانب اعضاء سازمان مسلم فرض می شوند، برجسته می کند.

فوکو خود نظارتی (خود پاییدن) را محصول دو فرآیند می داند: **دامن گیری** بازرسی (که در آن مدیران تعدادی از فنون نظارتی را برای ایجاد انتظار نظارت به کار می گیرند) و **درونی سازی** (پیش بینی دامن گیری و خود پایشی).

ابزارهایی نظیر پروتکل های مصاحبه، آزمون های روانی، ارزیابی عملکرد، مراکز ارزیابی و غیره همگی راه های کنترل افرادند و در دامن گیری بازرسی قرار می گیرند. برنامه های آموزشی، بدن ها و ذهن ها را

(از طریق تعیین آنچه دانش صحیح تصور می شود و اینکه چه مهارت ها و نگرش‌هایی برای شغل لازم است) تغییر می دهند؛ فن‌آوری و فرایندهای کار، حرکات بدن را تعیین کرده و کاربران را به انطباق با ماشین‌ها و رویه‌های الزامی وادار می کنند. در واقع وقتی کارکنان در تدوین هدف مشارکت می‌کنند و به خاطر تحقق اهداف پاداش می‌گیرند، سیستم‌های مدیریت عملکرد به شکل‌های درونی سازی و خودنظارتی تبدیل می‌شوند.

استوارت کلگ قدرت ایجاد از طریق فنون انضباط و تولید را که وضعیت موجود را تقویت می‌کنند، مطالعه کرد. او نتیجه‌گیری کرد که روابط قدرت از طریق سه مدار وابسته به هم جریان می‌یابند: مدار **رویدادهای روزمره** (تعامل روزانه)، مدار **مشیتی** (سرشتی) (قواعدی که به صورت اجتماعی ساخته می‌شوند) و مدار **تسهیل‌کننده** (سیستم‌ها و سازوکارها شامل فناوری، کار، پاداش). این مدارها همدیگر را قطع می‌کنند و می‌توانند منجر به توانمندسازی یا ناتوان سازی گروه‌ها شوند.

گیبسون بول، اثر فوکو نوعی تناقض برای نظریه سازمان ارائه می‌دهد. یعنی اگر بپذیریم سازمان‌ها هم نشانگر و هم حافظ قدرت انضباطی در جامعه هستند، آنگاه نظریه سازمان فی‌نفسه نوعی جامعه انضباطی را بازآفرینی می‌کند زیرا شیوه‌هایی برای طبقه‌بندی، سازماندهی و بهبود کارایی ارائه می‌دهد که ما را عادی سازی می‌کنند.

بول توصیه می‌کند بر آنچه درون بسترهای سازمانی مشابه یا متفاوت تصور می‌شوند متمرکز شد تا نیروهای انضباطی و کنترل نهادی که بر ما اعمال می‌شوند، آشکار شوند. به اعتقاد هج، اینجا همان جایی است که رویکرد نگاه‌های چندگانه به نظریه سازمان نقش بسیار برجسته‌ای ایفا می‌کنند.

عملکرد سازمانی مشروط به سطوح تعارض است.

تعارض بسیار کم و بسیار زیاد منجر به عملکرد ضعیف می‌شود در حالی که عملکرد در **سطح تعارض** متوسط، بهینه می‌شود؛

در عین یکی از نیروهایی که هویت گروه را استحکام می‌بخشد و انسجام را ارتقاء می‌دهد، تعارض با گروه‌های دیگر است. به علت مزایای انسجام گروهی در بحث تحریک بهره‌وری، برخی از سازمان‌ها عمداً بین واحدها رقابت ایجاد می‌کنند تا بهره‌وری حداکثر شود؛ در عین حال، بهای این بهره‌وری اضافی، می‌تواند ارتباطات و همکاری ضعیف بین گروهی باشد. بنابراین، بین اثرات مولد رقابت بین واحدی در مقابل اثرات منفی احتمالی تعارض، باید نوعی توازن برقرار شود.



مدل تعارض بین واحدی

تبیین تعارض در سازمانها دشوار است زیرا انسانها سازوکارهای دفاعی روانی متعددی به کار می‌برند. بدین ترتیب، تعارض آشکار در هر زمانی که فرصت بروز تعارض ایجاد شود، رخ نمی‌دهد که تبیین موارد خاصی از تعارض را به سادگی می‌توان به صورت گذشته‌نگر (طبق حوادث گذشته) ارائه داد، اما پیش‌بینی زمان وقوع تعارض آشکار قبل از آن که واقعاً رخ دهد، بسیار دشوار است، برای کمک در پیش‌بینی و درک تعارض، نظریه پردازان سازمان از جمله، ریچارد والتون و جان داتون مدل مأخذ متداول تعارض را ارائه کرده‌اند.

تفاوت‌های فردی

همه افراد با یکدیگر تعامل ندارند. شما با تفاوت‌های فردی متعددی در سازمانها مواجه خواهید شد و هر کدام از این‌ها می‌توانند به مأخذ تعارض تبدیل شوند. تفاوت‌های فردی به ندرت تبیین کاملی از تعارض در سازمان‌ها به دست می‌دهند و بنابراین باید به دیگر عامل تعارض، یعنی شرایط محلی توجه کرد.

ویژگی‌های گروهی منتج از تفکیک

هر واحد سازمانی که از تفکیک درون سازمان حاصل شده این تفاوت‌های میان واحدی به شرایط متسعد تعارض تبدیل می‌شوند. وقتی از واحدهای تفکیک شده انتظار می‌رود فعالیت‌های خود را هماهنگ و منابع و فرصت‌ها را با واحدهای دیگر به اشتراک بگذارند پتانسیل تعارض بیشتر می‌شود. اگر سازمان لایه‌های اضافی مدیریت یا واحدهای اضافی برای پیوند روابط بین طرف‌های متعارض ایجاد کنند آنگاه فرصت‌های تعارض چند برابر می‌شوند.

ناسازگاری در اهداف عملیاتی

به محض منتقل شدن اهداف به سطح عملیاتی، غالباً مسئله برقراری توازن بین اهداف واحدها مطرح می‌شود. برای مثال دپارتمان‌های بازاریابی نوعاً اهداف خود را در قالب فروش به مشتریان مطرح می‌کنند از طرف دیگر، واحد تولید، نوعاً اهدافش را در قالب کارایی تولید بیان می‌کند. اگرچه هم کارایی در تولید و هم ارائه خدمات به مشتری در عملکرد کلی شرکت نقش ایفا می‌کنند، ولی در سطح روابط بین این دپارتمان‌ها، زمینه‌های زیادی برای شکل‌گیری ناسازگاری و خصومت وجود دارد، زیرا هر گروه، اهداف کلیدی خود را دنبال می‌کند. برای جلوگیری از تعارض باید هدف‌ها معطوف به هدف کل شود.

وابستگی وظیفه‌ای

در وابستگی وظیفه‌ای مجموعه‌ای، واحدهای وابسته به هم برای انجام وظایف خود به تعامل بسیار اندکی نیاز دارند. نیاز محدود به تعامل سبب می‌شود فرصت‌های اندکی برای تعارض مستقیم وجود داشته باشد، زیرا هر واحد اهداف و منافع خود را کم و بیش مستقل از دیگری دنبال می‌کند. از طرف دیگر وابستگی وظیفه‌ای دو جانبه مستلزم تعامل مستمر است و بنابراین فرصت‌های نامحدودی برای تعارض ایجاد می‌کند.

در وابستگی مجموعه‌ای واحد مستقل انگیزه کمی برای توجه به منافع و تقاضاهای واحد وابسته دارد و این امر زمینه را برای تعارض مزمن بین آنها ایجاد می‌کند.

پاداش‌ها و معیارهای عملکرد

زمانی که معیارها و پاداش‌های عملکرد بر عملکرد بارز واحدهای مجزا تأکید می‌کنند، عملکرد ترکیبی کل سازمان به حاشیه رفته و واحدها به نادیده گرفتن ارزش همکاری رهنمودن می‌شوند.

منابع مشترک

وابستگی یا اتکا به مجموعه مشترکی از منابع کمیاب غالباً تعارض را تحریک خواهد کرد. همچنین، چون کسب منابع می‌تواند تجلی قدرت باشد، فشار اضافی برای رقابت جهت کسب منابع کمیاب، توان بالقوه تعارض در این وضعیتهای را تشدید می‌کند.

عدم توازن در جایگاه‌های سازمانی

هرگاه دو گروه، جایگاه‌های بسیار متفاوتی در سازمان داشته‌اند اما هماهنگی بین فعالیت‌های آنها لازم باشد، تعارض می‌تواند رخ دهد. عدم تعادل جایگاه، مادامی که گروه‌های دارای جایگاه بالاتر، گروه‌های دارای جایگاه پایین را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مسأله ساز نیست، ولی اگر ابتکار عمل در برخی

فعالیت ها در دست گروه های دارای جایگاه پایین باشد یا به طور مستقیم گروه های دارای جایگاه بالا را متأثر سازند، آنگاه به احتمال زیاد تعارض رخ می دهد.

ابهام در حوزه اختیارات قانونی

زمانی که مرز روشنی بین مسئولیتها وجود ندارد، ابهام در حوزه های اختیار قانونی پدید می آید. این شرایط زمانی ایجاد تعارض می کند که بحث تحسین و سرزنش در کار باشد. موقعیت هایی که در آن مشخص نیست کدام گروه یا واحدها شایسته تحسین یا سرزنش هستند، فرصتی برای گروه ها ایجاد می کند تا با هم متعارض شوند، زیرا هر یک تلاش می کند اعتبار دیگری را بای خود گرفته یا دیگری را مورد سرزنش قرار دهد.

موانع ارتباطی

زمانی که واحدها به زبان های مختلفی سخن می گویند، احتمال اینکه بر سر موضوعات بحث انگیز مورد دغدغه طرفین به توافق برسند، کمتر است، و به احتمال بیشتر می پذیرند که عدم توافقشان به علت سختگیری و منفعت طلبی دیگری است به جای آنکه آن را نتیجه نگاه متفاوت دو طرف به پدیده ها بدانند.

محیط و سازمان به عنوان بسترهای تعارض بین واحدی

۱- محیط

به تناسبی که برخی از گروه ها، ظرفیتهای بیشتری را برای غلبه و همسازی با عدم اطمینان در خود توسعه می دهند، تغییراتی ممکن است درون ساختار قدرت سازمان رخ دهد. بدین ترتیب، پیچیدگی و تغییر در محیط یک سازمان می تواند در شرایط محلی تعارض نقش ایفا کند.

۲- استراتژی

استراتژی رشد یک سازمان، منجر به افزایش در اندازه و تفکیک درون سازمان می شود که تأثیراتی مشابه با تأثیرات پیچیدگی و تغییر محیط، یعنی افزایش پیچیدگی درونی و تغییر ساختار قدرت، یعنی افزایش پیچیدگی درونی و تغییر در ساختار قدرت در پی دارند.

۳- فن آوری

در مقیاسی وسیع تر، وظایف سازمان بر اساس نوع فن آوری آن تعریف می شود و تغییرات فن آوری به معنای تغییر وظایف محوله به واحدها و افراد است. چون تخصیص وظایف بر حجم و نوع وابستگی متقابل بین واحدهای سازمان تأثیر می گذارد. فن آوری ها، شرایطی برای تعارض سازمانی ایجاد می کنند.

۴- ساختار اجتماعی

خلق و حفظ سلسله مراتب اختیار، مبنایی برای شکل گیری تعارض عمودی در سازمان تعریف می کند، در حالی که تقسیم کار سازمان را به صورتی تقسیم و تفکیک می کند که فرصتی برای تعارض افقی فراهم می آورد.

۵- فرهنگ سازمانی

خرده فرهنگ ها ممکن است بر مبنای واگرایی از ارزشهای غالب سازمان ایجاد شوند. ارزش های واگرا را می توان با ارزشهای مستقل از فرهنگ غالب تفسیر کرد که در این حالت به احتمال کمتری مسبب تعارض می شوند.

۶- ساختار فیزیکی

تفکیک گروه ها، که از طریق تفاوت های ایجاد در کیفیت یا سبک محیط های فیزیکی متجلی می شود، می تواند احساس برتری یا دون پایگی میان واحدهای کاری را پرورش دهد. مضافاً مجاورت فیزیکی اگر افراد و گروه های متعارض را در دسترس یکدیگر قرار دهد زمینه ساز تعارض بیشتر می شود. نحوه استقرار تسهیلات فیزیکی و مکان گروه ها و افراد می تواند موانع ارتباطاتی را ایجاد یا حذف کند و بر سطح تعارضی که ناشی از وابستگی وظیفه ای است تأثیر بگذارد.

فصل بیستم:

اگر مناسب بودن یک نظریه در نظر اول برای شما روشن نیست دلالت بر آن ندارد که آن نظریه نامناسب است. گاهی اوقات مشخص کردن ارزش عملی نظریه، شما را بر آن می‌دارد تا چند نظریه را با هم ترکیب کنید و گاهی اوقات ممکن است ارزش بیشتری را در تدوین نظریه خاص خود بیابید تا کاربردیابی نظریه‌های موجود.

طرح سازمانی

نظریه‌های طرح سازمانی ماهیتاً تجویزی هستند از آن جهت که در پی پرداختن به مسئله عملی تغییر نیت‌مند ساختارها و فرایندهای سازمانی هستند تا عملکرد سازمانی را تقویت کنند. از منظر مدرنیست یک طرح سازمانی خوب با ایجاد توازن بین عناصر یا ابعاد یک ساختار اجتماعی نظیر تفکیک و یکپارچگی، عملکرد سازمانی را بهینه می‌کند. مدرنیست‌ها غالباً از معیارهایی نظیر کارایی و اثربخشی برای ارزیابی طرح‌های سازمانی استفاده می‌کنند.

طرح‌های سازمانی ساده

سازمانهای بسیار کوچک یا بسیار ارگانیک اگر نگرایی هیچ‌گونه ساختار اجتماعی ندارند باید بگوییم ساختار اجتماعی بسیار کمی دارند. اعضای چنین سازمانهایی می‌توانند به سادگی نمودار سازمانی را در ذهن خود تصور کنند طوری که رسمیت‌سازی ضرورتی ندارد. در طرح سازمانی ساده، نیاز کمی به تفویض اختیار وجود دارد چون تقریباً همه افراد دوشادوش هم برای حصول نتیجه فعالیت می‌کنند. اندازه کوچک، تخصص‌گرایی در سازمانهای کوچک را محدود می‌کند زیرا هر کسی باید در انجام وظایف جدید در زمان اقتضاء مشارکت کند.

طرح‌های سازمانی کار ویژه‌ای

سازمانهایی که رشد می‌کنند و اداره آنها با استفاده از یک طرح ساده میسر نیست برای مدیریت تقاضاهای فزاینده تفکیک سازمانی نوعی **طرح کار ویژه‌ای** اختیار می‌کنند. طرح‌های کار ویژه‌ای به این علت کار ویژه‌ای نامیده شده‌اند که فعالیتها را براساس منطق شبات در کار ویژه‌های کاری (ماهیت کاری که افراد انجام می‌دهند) گروه‌بندی می‌کنند، اما شباهت کار ویژه‌ای دلالت بر سطوح بالای وابستگی متقابل وظیفه‌ای و اهداف مشترک نیز دارد. طرح‌های سازمانی کار ویژه‌ای در سازمانهای دولتی متداول است.

طرح‌های کارویژه‌ای، صرفه جویی‌های مقیاس منبعث از تخصص گرایی را به حداکثر می‌رسانند و بدین ترتیب از آن جهت که دوباره کاری تلاشها را محدود می‌کنند، کارآمد هستند. عیب این طرح آن است که کارکنان ممکن است وفاداری بیشتری به کار ویژه خود، تا سازمان به عنوان یک کل، نشان دهند و این امر منجر به مسئله سیلوی کارویژه‌ای می‌شود. دیگر مزیت طرح‌های کارویژه‌ای آن است که به مدیر عالی سازمان نوعی کنترل دقیق اعطا می‌کند.

شکل‌های چندبخشی

از منظر توسعه ای سازمانی که رشد می‌کند طرح کارویژه‌ای آن به شکل چندبخشی در می‌آید تا به عنوان ابزاری برای کاهش بار کاری تصمیم گیرندگان در آید. مدیر بخش هر کدام از این واحدهای دارای ساختار کارویژه‌ای، مسئولیت مدیریت عملیات داخلی روزمره آن (نظیر زمان بندی تولید، فروش و بازاریابی) را بر عهده داشته در حالی که ستاد مرکزی، مسئولیت کنترل‌های مالی و توسعه استراتژیک بلندمدت شرکت را برعهده دارد.

سازمانهای ام شکل، افراد، پستها و واحدها را به سه طریق زیر گروه‌بندی می‌کنند: یا از طریق شباهت محصولات یا فرایندهای تولید، نوع مشتری، یا منطقه جغرافیایی فعالیت.

درون هر بخش یک سازمان ام شکل، مسئله پاسخگویی کار ویژه‌ای به قوت خود باقیست. با وجود این سازمانهای ام شکل معمولاً می‌توانند نسبت به نیازهای مشتریان حساسیت بیشتری نشان دهند زیرا تخصصی کردن سازمان اجازه می‌دهد هر کدام از بخشها برکسب و کارهای خود تمرکز بیشتری داشته باشند.

گاهی اوقات شرکتها، بخش‌هایی را در صنایع مختلف راه اندازی می‌کنند به جای آنکه محصولات یک صنعت را بخش بندی کنند. چنین سازمانهایی تحت عنوان شرکت‌های مجتمع یا مادر شناخته می‌شوند.

تفاوت اصلی بین شرکت مجتمع و دیگر شکل‌های ام آن است که مدیران اجرایی شرکت‌های مجتمعی، سازمانهای خود را تقریباً از منظر مالی نگاه می‌کنند تا در قالب فراهم کردن کالا یا خدمات برای یک بازار یا محیط خاص.

عیب شکل چندبخشی آن است که به خاطر تأکید همه جانبه اش بر سود، نسبت به طرح‌های کار ویژه‌ای سودآوری کمتری دارد، زیرا منابع آنها صرف مبارزات سیاسی نکته شگفت‌تر و متناقض‌تر آن است که مدل مدیریت مالی که درون شرکت‌های مجتمع توسعه یافته، به نوعی ویژگی نهادینه شده بسیاری از سازمانها تبدیل شده است که انواعی از طرح‌های دیگر را مورد استفاده قرار می‌دهند.

یکی از دلایل سودآور نبودن سازمانهای ام شکل نسبت به سازمان های واجد طرح های کارویژه‌های آن است که سازمانهای ام شکل به ای یک دپارتمان فروش، حسابداری، تولید و خرید برای هر بخش یک مجموعه دپارتمان مجازا دارند.

هویت طرح ام شکل

مزیت نخست، اندازه است. سازمانهای چند بخشی نسبت به هم‌تایان کارویژه‌های خود رشد پیوسته بیشتری دارند. سازمانهای بزرگ می توانند تأثیر بیشتری بر محیطشان داشته باشند. سازمانهای بزرگ نوعاً بهترین مدیران عالی اجرایی را استخدام می کنند. منابعی که تحت کنترل سازمانهای بزرگ هستند به آنها فرصتهای بیشتری برای گسترش فعایت‌های رقابتی، هم در داخل و هم در خارج اعطا می کنند. شکل چندبخشی نسبت به ساختار کار ویژه‌ای، آموزش کاربرد بیشتری برای مدیران اجرایی آتی نیز فراهم می کند.

طرح‌های ماتریسی

هدف از مطرح شدن طرح ماتریسی ترکیب کارایی طرح کار ویژه‌ای با انعطاف‌پذیری و حساسیت طرح ام شکل بود می توان سازمان ماتریسی را دارای دو ساختار تصور کرد که هر کدام مسئولیت گروه مختلفی از مدیران را بر عهده دارند.

۱- مدیران قسمت پروژه‌ای ماتریس، مسئول نظارت و هدایت پروژه‌های خاص هستند. ۲- مدیران از جنبه پروژه‌ای ماتریس، مسئولیت نظارت بر پروژه‌های خاص و اجرای آن را بر عهده دارند.

بزرگترین دشواری در استفاده از طرح ماتریسی در مدیریت تعارضی تههفته است که در اثر خطوط دو گانه فرمانرانی اعمالی بر کارکنان درون ماتریس ایجاد میشود.

در عین حال باید بدانید که این همان تعارضی است که مزیت اصلی ساختار ماتریسی است؛ ساختار ماتریسی توجه همزمان به استانداردهای کارویژه‌ای و تقاضای پروژه‌ای را ارتقاء می دهد.

دیگر چالش فراروی ساختارهای ماتریسی آن است که شخص مسئول کل طرح ماتریسی باید بین منافع پروژه‌ای و کارویژه‌ای نوعی تعادل ایجاد کند تا مطمئن شود یک جنبه ماتریس بر جنبه دیگر برتری نیابد.

مزیت سازمان ماتریسی

۱- در طرحهای کارویژه‌ای و ام شکل، آغاز یک فعالیت جدید نوعاً مستلزم نوعی تعدیل ساختاری است برای مثال افزودن مسئولیت جدید به هر کارویژه با خلق بخش جدید رد حالی که آغاز یک پروژه جدید در یک سازمان ماتریسی صرفاً نیازمند یک مدیر پروژه و راه اندازی یک تیم است.

۲- مزیت دیگر طرح های ماتریسی توانایی منحصر به فرد آنها برای حداکثرسازی ارزش متخصصان گرانقیمت است. این امر بدان علت است که این ساختار می تواند استعدادهای متخصصان را برای استفاده در دامنه وسیعی از پروژه‌ها، یک کاسه کند. این امر بدان دلیل است که در جایی که طرح ام شکل می تواند متخصصان بالقوه اضافی برای هر بخش به کار گیرد، ساختار ماتریسی می تواند به سادگی از ظرفیت کامل متخصصانش بهره برداری کند و فعالیت های متعدد و پیچیده را انجام دهد.

اتحادهای استراتژیک و سرمایه گذاری های مشترک

اتحادهای استراتژیک روابط قراردادی غالباً بلندمدتی را نشان می دهند که بین سازمانهای مختلف ایجاد می شوند تا بتوانند در تسخیر فرصت‌های جدید نظیر ایجاد محصول جدید یا انتقال فناوری، با هم همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل داشته باشند. اتحادهای می توانند شکل سرمایه گذاری مشترک یا قراردادهای مشترک به خود بگیرند و مشتمل بر دو یا چند سازمان باشد.

در یک سرمایه گذاری مشترک، یک سازمان جداگانه (سرمایه گذاری مشترک) ایجاد می شود تا رابطه را مدیریت کند در حالی که در یک اتحاد قراردادی هیچ گونه سازمان جدیدی، حداقل به صورت رسمی، شکل نمی گیرد.

سازمانهای چندملیتی و ماتریس جهانی

سازمان چندملیتی در گیر انجام فعالیت در یک یا چند کشور است. ستاد مرکزی آن در یک کشور متمرکز است، فرهنگ و ساختار سازمانی آن تجلی انتظارات و شیوه‌های عمل مکان استقرار ستاد مرکزی‌اش است اما فناوری‌ها، فرایندها و خط مشی‌ها را در سراسر قلمرو عملیاتی‌اش استاندارد کرده و سازماندهی می کند.

در یک ماتریس جهانی، دو دسته مدیر یعنی مدیران مناطق جغرافیایی و مدیران محصول یا گروه های محصول وجود دارند و تلفیق این دو به صورت واحدهای محلی‌ای خواهد بود که هم براساس تمایل به اثربخشی حرکت در خدمت کردن به یک منطقه خاص جهان و هم بر اساس تمایل به توسعه دانش و کارایی شرکت در بحث تولید در سراسر بازارهای منطقه‌ای، شکل می گیرند.

واضح است که یکی از عیوب اصلی شرکتهای چند ملیتی و ماتریس‌های جهانی، غالباً پیچیدگی زایدالوصف آنهاست.

شبکه های سازمانی و سازمانهای مجازی

سازمانهای شبکه ای براساس روابط غیرسلسله مراتبی متشکل از نقاط تماس انسانی موسوم به «گره» تشکیل می شوند. از حیث سازمانی، شبکه‌ها ستادهای مرکزی را به شرکتهای اقماری و واحدهای کسب و کاری را با یکدیگر، و با ذینفعان و کارکنان آنها پیوند می دهند.

سازمانهای مجازی شبکه ای از افرادی که پیوندهای آنها اکثر یا کلا به جای تعامل چهره به چهره، از طریق رسانه های الکترونیک شکل میگیرد.

شبکه ها می توانند از برون سپاری یک اتحاد استراتژیک یا از همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین شرکت های کوچکی شکل گیرند که مقیاس عملیاتی آنها به آنها اجازه رقابت در بازارهای بین المللی را نمی دهد.

همه فعالیتهای ضروری دیگر از دیگر سازمانها از جمله شرکت تابعه خریداری می شوند. وقتی همه فعالیتهای برون سپاری می شوند، شما یک سازمان مجازی دارید.

درون ساختار یک شبکه، شرکا از طریق روابط عرضه کننده - مشتری به هم پیوند داده می شوند یعنی کالاها بین شرکای شبکه ای خرید و فروش می شوند از این رو، فشارهای رقابتی روی شرکاء عرضه کننده موجب فشار جهت کاهش قیمت‌ها می‌شود. همچنین استفاده از سازوکارهای بازار برای هماهنگی فعالیت‌ها بخش اعظم نیاز به سلسله مراتبی عمودی سازمانهای سنتی را حذف می کند و این امر سربار اداری را کاهش می دهد. این ویژگی‌های سازمان‌های شبکه‌ای، هزینه‌ها کلی آنها را کاهش و کارایی و سودآوری آنها را افزایش می دهد.

شبکه‌ها، مزیت‌هایی دارند، من جمله: شبکه ها تقسیم اطلاعات را تشویق می کنند، تصمیم گیری آزادانه و نوآوری را ارتقاء می دهند. همچنین توان مبادله سریع اطلاعات را دارند. از طرف دیگر، رابطه اقتصادی ساده بین شرکاء شبکه ای می تواند منجر به استثمار تعدادی از شرکا به وسیله دیگر شرکایی شود که کنترل اطلاعات یا منابع حیاتی را در دست دارند.

در اینجاست که شبکه‌های ایجاد شده براساس روابط دیگری غیر از روابط اقتصادی، دارای مزیت هستند. برای مثال، روابط مبتنی بر دوستی، احترام یا ایدئولوژی مشترک ممکن است به خاطر توانایی بیشترشان برای ایجاد اعتماد و همکاری اثربخش تر باشد.

تغییر سازمانی

رویکرد شبکه ای به طرح سازمانی، نوعی تغییر جهت از تفکر در باب الگوهای ثابت تعامل به احساس نیاز به تغییر مستمر به امید انطباق سازمان با پیچیدگی و پویایی گرابی محیطی را بارز می سازد. دو نظریه ارائه شده در این بخش شاید شناخته ترین نظریه ها در حوزه مدیریت تغییر سازمانی باشند.

۱- مدل لوین: خروج از انجماد، تغییر، انجماد مجدد

در نظریه لوین، ثبات، صرفاً از طریق نیروهای مخالف‌تغییر، تعریف نمی‌شود، بلکه ثبات، نوعی بی‌حرکتی بین نیروهای له و علیه تغییر بود. در عین حال، مدل لوین نوعی نظریه ثبات است تا نوعی مدل تغییر، زیرا وی تغییر را به عنوان بی‌ثباتی زودگر تعریف می‌گردد که یک تعادل باثبات دیگر را برهم می‌زند.

خروج از انجماد تعادلی را که حفظ ثبات سازمانی است بر هم می‌زند. به گفته لوین، ثبات‌زدایی یافتن و آنگاه بهره‌برداری از استرس یا عدم رضایتمندی موجود درون سیستم فعلی یکی از استراتژی‌های تحقق خروج از انجماد است. در عین حال، خروج از انجماد می‌تواند از طریق کاهش مقومت برای مثال از طریق آموزش ضرورت تغییر، رخ دهد. بعد از وقوع خروج از انجماد، مرحله تغییر به جهت‌دهی تغییر در سیستم نامتعادل فعلی اشاره دارد. استراتژی‌های جهت‌دهی تغییر عبارتند از: آموزش الگوهای رفتاری جدید، تغییر روابط گزارش‌دهی و سیستم‌های پلایش و در پیش گرفتن سبک‌های متفاوت مدیریت. تغییر تداوم می‌یابد تا نوعی تعادل دید بین نیروهای پیش‌برنده و نیروهای بازدارنده ایجاد شود. **انجماد مجدد** زمانی رخ می‌دهد که الگوهای جدید رفتاری تثبیت یا نهادینه شوند.

رشته توسعه سازمان، نمونه‌های بسیار مدونی از فرایند خروج از انجماد - تغییر - انجماد مجدد را ارائه می‌کند.

۲- یکنواخت شدن کاریزما از دیدگاه وبر

وبر در نظریه خود در باب روتین (یکنواخت) شدن کاریزما بر پویایی تغییر فرهنگی تأکید می‌کرد. به گفته وبر، همه تغییرات در فرهنگ، ریشه در طرح ایده‌های جدید معرفی شده به وسیله یک رهبر کاریزماتیک دارد. اما تغییر در سطح زندگی روزمره مسیر یکنواخت شدن اینفوژد کاریزماتیک را دنبال می‌کند.

وبر نحوه عمل کاریزما را تبیین می‌کند:

کاریزما ممکن است با ایجاد نوعی جهت‌گیری جدید ذهنی و درونی، رنجوری، تعارض یا اشتیاق ورزی را قابل تحمل سازد آنگاه این امر ممکن است منجر به تغییر بنیادی نگرش‌های محوری و جهت‌گیری‌های اقدامات شود، همراه با نوعی جهت‌گیری کاملاً جدید در همه نگرشها نسبت به مسائل مختلف «جهان»

در عین حال، اگرچه رهبری کاریزماتیک تأثیرگذار است ولی وبر بر آن شد تا تبیین کند چگونه کاریزما شکل عادی به خود می‌گیرد و دیگر آن طور که ممکن است در ابتدای امر تأثیرگذار به نظر آید تأثیرگذار نیست.

انطباق‌پذیری با محیط، مستلزم مذاکره بر سر تفاسیر، باورهای جدید و تعهدات اخلاقی پیشنهادی یا مورد اشاره ایده‌های جدید است. سیاست‌های این مذاکرات، نفوذ کاریزماتیک است. و بر فرمانرانی کاریزماتیک را به عنوان مأخذ اولیه تغییر فرهنگی مطرح کرد اما اظهار داشت که روتین شدن فرمانرانی کاریزماتیک، به اعضاء فرهنگی نفوذ قابل ملاحظه‌ای در فرایند تغییر می دهد.

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

جیمز مارچ مدعی بود که سازمانها باید پیوسته نیاز به کارایی را در برابر نیازشان به انعطاف‌پذیری متعادل کنند او بر تفاوت‌های بین دو شیوه **یادگیری سازمانی** یعنی بهره برداری و کاوش تأکید می کرد. **بهره برداری** اشاره به استفاده از دانش و منابع موجود برای خلق ارزش از میان دانسته‌های قبلی دارد. کاوش به تفکر مجدد درباب دانش و بازآرایی منابع به شیوه‌های قبلا پیش بینی نشده اشاره دارد که همه آنها انعطاف‌پذیری سازمانی را بازنمایی و تغییر سازمانی را ایجاد می کنند.

منحنی‌های یادگیری، دانش ضمنی و انتقال دانش

منحنی‌های یادگیری رابطه منفی بین هزینه‌های تولید و کمیت یک قلم تولیدی را نشان داد و رصد می کنند. به گفته پولاینی، **دانش صریح** دانشی است که شما می توانید آن را تألیف کنید در حالی که که دانش ضمنی نمی تواند تألیف شود. **دانش ضمنی** مرکب از همه نوع دانش شخصی، شهودی و مبتنی بر بستر است که به شما اجازه می دهد به طور شایسته کار خود را درون یک بستر اجتماعی معین انجام دهید که دانش ضمنی یک سازمان مزیت رقابتی دارد زیرا رقبا شرکت نمی توانند آن را تکرار کنند.

دو صاحب‌نظر ژاپنی مدیریت دانش با استفاده از تمایز پولاینی بین دانش ضمنی و صریح، چهار حالت **انتقال دانش** را توصیف کردند. به گفته این پژوهشگران، انتقال دانش براساس این که آیا دانش مورد نظر صریح است یا ضمنی یا انتقال آن متکی بر تغییر جهت آن از یکی از این قلمروها به قلمرو دیگر است یا خیر، متکی است.

یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای در سازمانها

به گفته دونالد شون ما نه تنها باید قادر باشیم نهادهای خود را متحول سازیم، بلکه باید نهادهای جدیدی را در واکنش به تغییر وضعیتها و الزامات، ابداع و ایجاد کنیم که «سیستمهای یادگیرنده» هستند یعنی سیستم‌هایی که می‌توانند تحول مستمر را در خود ایجاد کنند.

یادگیری تک حلقه‌ای به عبرت‌گیری از تبعات کنش‌های گذشته به منظور ایجاد الگوهای موفق رفتار اشاره دارد. این نوع یادگیری از بازخورد تولیدی به وسیله فرایند مشاهده تبعات کنش و استفاده از این دانش برای جرح و تعدیل کنش بعدی به منظور اجتناب از خطای مشابه در آینده است. استفاده از بودجه‌ها مثال خوبی از یادگیری سازمانی تک حلقه‌ای است.

به گفته آرجیریس، یادگیری تک حلقه‌ای، مسائل را آن طور که ارائه شده حل می کند اما نمی تواند چرایی بروز مسئله در مرحله نخست را کشف کند.

اگر اهداف عملیاتی درست تدوین نشده باشند، سیستم یادگیری تک حلقه‌ای در تغییر آنها ناتوان خواهد بود.

سیستم‌های دارای **یادگیری دو حلقه‌ای** افزون بر پایش و اصلاح رفتار برای تحقق رهاوردهای از قبل تعیین شده، می توانند رفتار مناسب را تعیین کنند. چون زیر سؤال بردن تناسب رفتار مستلزم قضاوت ارزشی است. یادگیری دو حلقه‌ای فراتر از مدل یادگیری تک حلقه‌ای است.

سیستم‌های خودسازمان ده می آموزند تا بیاموزند و بدین ترتیب به حدی هوشمند می شوند که معیارهای عملیاتی بنیادی، رفتار و هویت خود را تعریف می کنند.

هشدارهایی در مورد یادگیری سازمانی

لیوت و مارچ نیز خاطر نشان می کنند که دشواری های زیادی در طول مسیر یادگیری وجود دارند که آنها این دشواری ها را تحت عنوان یادگیری واهی (موهوم)، ابهام موفقیت و دام های شایستگی توصیف می کنند.

یادگیری واهی، می تواند سازمانها را به یادگیری چیزهای غلط وادار کنند. یادگیری واهی زمانی رخ می دهد که ادامها و ره آوردها به صورت غلط مشخص شوند.

شکست در یادگیری به علت **ابهام موفقیت** نیز رخ می دهد. غالبا دانستن این که موفقیت سازمانی چه زمای اتفاق افتاده دشوار است، زیرا شاخص های موفقیت به طور مستمر اصلاح می شوند و سطوح الهام به سمت و سوی شاخص های خاص نیز در گذر زمان تغییر می کند.

دام های شایستگی می توانند منجر به بهبود رویه هایی شوند که مزیت رقابتی را محدود کرده اند با هیچ گونه مزیت رقابتی ایجاد نکرده اند. چنین دام هایی زمانی به وجود می آیند که سازمان، یک یا چند رویه که از آنها به طور مکرر استفاده می کرده را بهبود ببخشد، رویه هایی که منجر به مجموعه ای از ره آوردهای موفقیت آمیز موضعی شده و در نتیجه استفاده از آن را تقویت کرده و انگیزه جستجو برای رویه های بهتر را کاهش می دهند. اگر رقا در حال تدوین رویه های بهتری باشند، سازمان در دام شایستگی خلق شده و در دام فرایند یادگیری اش گرفتار می شود.

پایان