

دستور کار تازه برای بالندگی سازمانی

نوشته وارنر برک^(۱)

ترجمه و اقتباس دکتر محمدعلی طوسی

چکیده

بالندگی سازمانی که جنبشی برخاسته از اهمیت روابط انسانی در سازمان است بر ارزشهایی از قبیل پرورش و شکوفایی انسان، رفتار عادلانه در سازمان، گشودگی و شفافیت در محل کار، احترام به انتخاب کارکنان، و تعادل مسئولیت با اختیار تأکید می‌گذارد. گروهی از صاحب‌نظران بر این باورند که ارزشهای بنیادی این جنبش از سوی فنون مدیریتی جدید محترم شمرده نمی‌شوند. شیوه باز مهندسی کردن و روش کوچک کردن اندازه سازمان که در ده ساله گذشته به کار گرفته شده‌اند آثاری خوب و بد از خود پدید آورده‌اند و در مواردی با ارزشهای بنیادی بالندگی سازمانی در تعارض قرار گرفته‌اند. در این نوشته، به تحلیل فشرده‌ای از این تعارض توجه شده است.

مقدمه

بالندگی سازمانی بر پایگاه ارزشی رایج در دهه ۱۹۶۰ که از جنبش روابط انسانی، به طور عام، و آموزش حساسیت (گروه تی / Training Group) به طور خاص بنیاد یافت، همواره در قالب دلسوزیهای انسان دوستانه و اخلاقی برای مردم عمل کرده است. گرچه همهٔ عاملان به این رشته علمی دربارهٔ ارزشهای ویژه‌ای که این جنبش را هدایت می‌کند توافق و سازگاری ندارند، بیشتر آنان می‌پذیرند که بالندگی سازمانی بر دلسوزیهای نظیر موارد زیر، پافشاری می‌کند:

رشد و شکوفایی و به راستی رساندن آنچه به صورت قوه در نهاد فردی آنان نهفته است دست پیدا کنند.

انصاف و داد - مهم است که با کارکنان سازمانها به صورت عادلانه و بدون تبعیض و همراه با حرمت و احترام رفتار شود.

گشودگی - ضروری است که ارتباطات درون سازمان با صراحت، امانت، و درستی هدایت شود.

انتخاب - حیاتی است که کارکنان سازمانها از اجبار و فشار خودکامه اقتدار آزاد و آسوده باشند.

تعادل اختیار و محدودیت - مهم است که کارکنان سازمانها در انجام دادن مسئولیتهای شغلی به گونه‌ای که شایسته می‌داند دارای اختیار و آزادی عمل باشند ولی این مسئولیتها را در محدودیتهای منطقی سازمانی به اجرا

پرورش و شکوفایی انسان - برای کسانی که در سازمان خدمت می‌کنند مطلوب و ضروری است که فرصتهایی فراهم آید تا به آموختن و فراگیری شخصی و

بررسی برگزیده شده‌اند به آن دلیل که باز مهندسی و کوچک کردن اندازه سازمان چالش بزرگی در برابر کاربرد بالندگی سازمانی فراهم آورده‌اند. این دو فن مدیریتی به طور سراسرتر بر ارزشهای زیرساز بالندگی سازمانی اثر می‌گذارند.

بازمهندسی کردن - آیا کاربرد دارد؟

گرچه بازمهندسی کردن به گونه‌ای که امروز آن را می‌شناسیم یک دهه است که از آن استفاده می‌شود، ولی هنوز یافته‌های پژوهشی کافی وجود ندارد تا درباره اعتبار آن نتیجه‌گیری و داوری درست صورت گیرد. بخشی از این دشواری بدان جهت است که بازمهندسی برخی از تجملات ظاهری هوسی زودگذر را به خود گرفته است - رشدی سریع در شهرت و نام‌آوری در سالهای نخست دهه ۱۹۹۰ که با چاپ کتاب «مایکل همر»^(۲) و «جیمز چمپی»^(۳) در آن زمینه تقویت گردید. این کتاب چندین ماه در شمار کتابهای پر فروش بود. سازمانها به تندی طرحهای بازمهندسی کردن را آغاز کردند، سپس در رویارویی با دشواری و نتیجه‌های اولیه تولیدکننده به همان سرعت آنها را رها کردند. اگر سازمانها اندکی بیشتر با آن طرحها کار را ادامه می‌دادند به احتمال، نتیجه‌ها می‌توانست بهتر باشد. بیشتر گواهه‌هایی که در اختیار است (که بخش عمده‌ای از آنها حالت داستانی دارند) نرخ کامیابی اندک را نشان می‌دهند. برخی از شواهد کنونی مایه‌ای برای امیدواری است، ولی برای داوری باید هنوز بردبار و صبور بود.

بازمهندسی کردن - آیا باید آن را به کار بست؟

به طور ذاتی، ایرادی بر اندیشه بازمهندسی کردن وارد نیست. مجموعه‌ای از فعالیتها و فراگردهای محل کار را در بنیادی‌ترین تراز و رده کاری مورد توجه قرار دادن به منظور بهتر کردن آن فعالیتها، یا حذف کامل آنها، و یا افزودن چند روش کاری یا فراگرد تازه می‌تواند بسیار

درآورد. مسئولیت عاملان بالندگی سازمانی آن است که این دو نیرو - اختیار و محدودیت - را در تعادل نگه دارند. نکات مورد اشاره نمی‌تواند به طور کامل نظام ارزشی حاکم بر بالندگی سازمانی را بیان دارد، ولی می‌تواند بسیار نزدیک به آن باشد. دشواری کنونی که با آن رویارو هستیم آن نیست که درباره موضوعهای خاص باهم توافق نداریم، بلکه بیشتر مربوط به رفتار بر پایه ارزشهایی است که به آنها پایبند و معتقد هستیم.

شماری از عاملان ارشد در قلمرو بالندگی سازمانی، یعنی آنان که بیش از بیست سال تجربه در این رشته دارند، بدین باور رسیده‌اند که بالندگی سازمانی راهش را گم کرده است - یعنی آن که ارزشهای بنیادی آن به اندازه بسنده محترم شمرده نمی‌شود و به آن عمل نمی‌کنند و با تأکیدی سخت بر مهم شمردن خط مقدم کار جای ارزشها را گرفته است. افزون بر آن، فنون مدیریتی - یا اگر مایل باشید می‌توانید بگویید هوسهای زودگذر - مانند باز مهندسی کردن و کوچک کردن و تعدیل نیرو چون طوفان سراسر کشور را فرا گرفته، به مردم آسیب می‌رسانند و ارزشهای مربوط به بالندگی سازمانی را نادیده می‌گیرند. در همان حال، عاملان بالندگی سازمانی در کناری ایستاده‌اند و به نظاره می‌پردازند - یا خود قربانی این طوفان می‌شوند. صرفنظر از این که این ملاحظات تا چه اندازه معتبر هستند، به نظر درست می‌رسد که بالندگی سازمانی بخشی از قدرت خود، حضور خود شاید چشم‌انداز خود را از دست داده است.

بنابراین مقصود از نوشته حاضر این است که نخست از راه بررسی آنچه درباره کفایت از باز مهندسی کردن و کوچک کردن اندازه سازمان می‌دانیم و سپس فراهم آوردن دستور کاری برای اکنون و آینده عاملان بالندگی سازمانی در ارتباط با این فنون، برخی از موضوعهای بحث‌انگیز را به تحلیل بکشانیم. باز مهندسی و کوچک کردن اندازه سازمان، و نه مدیریت کیفیت فراگیر، برای

طراحی کار برای راحتی و آسودگی کارکنان و سازمان، سخن بسیار می توان گفت، این سخن حتی می تواند برای عاملان بالندگی سازمانی اغواکننده و پرکشش باشد. افزون بر آن، عاملان بالندگی سازمانی در وضعیتی هستند که می توانند یاریهایی فراهم آورند. در یک بررسی که سه تن از پژوهندگان دربارهٔ بیست سازمان درگیر بازمهندسی کردن به عمل آورده اند (که دست کم سه تای از آنها با کامیابی به اجرا رسیده اند) به شش عنصر سازمانی عمده و حیاتی دست یافته اند. پژوهندگان^(۵) این شش عنصر را اهرمهای عمقی نام نهاده اند. اگر قرار باشد به راستی یک برنامه بازمهندسی کارآمد درآید باید به این شش عنصر یا اهرم عمقی توجه متمرکز گردد: نقشها و مسئولیتها، ساختار سازمانی، سنجش و انگیزه ها، ارزشهای مشترک، مهارتها، و فن شناسی اطلاعات.

با امکان استثنا کردن آخرین عامل، عاملان بالندگی سازمانی برای همهٔ این اهرمها می توانند (یا باید بتوانند) مواد زیرساز یا بنیادی فراهم آورند و در هر کوشش بازمهندسی کردن نقش کلیدی بازی کنند. عامل بالندگی از راه کانونی کردن کوشش سازمانی خود (به جای کار کردن انحصاری با گروه معینی از افراد و روی شمار مشخصی از فراگردهای کاری) می تواند به درجهٔ بالایی در حفظ کسب و کار گسترده یا واحدهای بزرگتر سازمانی و حفظ پیوندهای پیچیده و ظریف میان آنها سودمندی بیشتری را ارائه دهد. به هر اندازه که بالندگی سازمانی به بی اعتنائی یا بدتر از آن به جدال با بازمهندسی کردن در سازمان بپردازد، فرصتی مهم برای اثرگذاری و وفاداری به ارزشهای خود را از دست می دهد.

کوچک کردن اندازه یا تعدیل نیرو - آیا کاربرد دارد؟
پاسخ کوتاه به این پرسش «نه» است. موضوع حیرانکننده دربارهٔ کوچک کردن اندازه یا تعدیل نیرو آن است که - در بیشتر موارد - این عمل چیزی خلاف آنچه در

سودمند باشد. همانند بسیاری از اندیشه های دگرگونی سازمانی، دشواریها همواره در اجرا پدیدار می شوند. به طور نوعی، این دشواریها به چند دلیل پدید می آیند. به جای آن که فراگردهای کار را بهتر تنظیم کنند، بازمهندسی بر تجدید طراحی ریشه ای کار تمرکز دارد - یعنی از نو آفریدن شیوه های اجرای کارها. با تأکیدی که بر جزئیات روشهای ویژه کار نهاده می شود، طراحان بازمهندسی کردن چشم بر تصویر بزرگتر کار فرو می بندند - یعنی آن که چگونگی دگرگونیها در ردهٔ واحد کاری بر واحد سازمانی بزرگتر اثر خواهد گذاشت. افزون بر آن، بازمهندسی اغلب با کوچک کردن اندازه سازمان همراه است و بدین جهت از سوی بسیاری از اعضای سازمان در برابر آن ایستادگی می شود، که این مایه بیم «مایکل همر» را فراهم آورده است.

دستور کار برای عامل بالندگی سازمانی

اگر بازمهندسی کردن هوسی زودگذر است، چرا برای تهیهٔ دستور کار رویارویی با آن زحمت کشیده شود؟ برای این کار دو دلیل وجود دارد:

نخست، بسیاری از فئونی که در بازمهندسی کردن به کار برده می شود تازه نیستند. ریشهٔ این کارها به فردریک تیلور^(۴)، و حتی پیش از وی، به آغاز بنا نهادن مهندسی صنعتی باز می گردد. این انضباط علمی، به هر حال، ۹۰ سال است که وجود دارد. اصول بنیادی آن برای همهٔ سازمانهای کاری ضروری است و افزون بر آن، احتمال از میان رفتن آنها وجود ندارد. عنوانهای دیگری برای این روش می تواند، همانند بازمهندسی کردن که جانشین «تجدید طراحی کار» شده است، وارد میدان گردند. ولی شناخت تجدید طراحی کار، حتی اگر به صورت ریشه ای و انقلابی باشد، می تواند بازهم سودمند باشد.

بنابراین، بازمهندسی کردن به معنی دگرگونی است و بی گمان دربارهٔ آغاز کردن کار با یک لوح پاک و تجدید

کوچک کردن اندازه یا تعدیل نیرو - آیا باید آن را به کار بست؟

ممکن است این پرسش را طرح کنیم که آیا برای کوچک کردن اندازه یا تعدیل نیرو توجیهی وجود دارد؟ پاسخ کوتاه آن است که چنین توجیهی ممکن است موجود باشد.

می دانیم که بیشتر سازمانهای بزرگ افرادی را که برای آنان «کاری وجود ندارد» استخدام می کنند که به فعالیتهای بی فایده اگر نگوییم زیان آور می پردازند. شواهدی در دست است که هرگاه کوچک کردن اندازه به دقت صورت گیرد می تواند پیامدهای مثبت به بار آورد. نتیجه های نامطلوب، زمانی حاصل می گردد که در اجرای برنامه کوچک کردن اندازه سازمان توانایی به کار برده نمی شود و در کنار آن فعالیتهای حمایتی مانند مشاوره و راهنمایی، آموزش دادن، بازخرید کریمانه و جا پیدا کردن در محل کار دیگری به اجرا در نمی آید. از این رو باید یادآور شد که شیوه اجرای کوچک کردن اندازه از تصمیم گیری در آن باره مهمتر است. البته، کوچک کردن اندازه زمانی می تواند با پیامدهای مثبت همراه گردد که جزئی از برنامه راهبردی سراسری به شمار آید.

صرف نظر از نتیجه های مثبت بالقوای که در این کار وجود دارد، بسیاری از افراد هنوز استدلال می کنند که کوچک کردن اندازه برای اقتصاد زیان بار است، و برای قربانیان آن و کسانی که در سازمان باقی می مانند اثری ویرانگر دارد، و آشکارا عمل خلاف اخلاقی است. ولی همه چنین استدلالی را نمی پذیرند.

«جان کسیدی»^(۹) در نوشته ای هنرمندانه و متعادل در روزنامه «نیویورکر» به شواهدی اشاره می کند که بر سودمندی بیش از زیان در قلمرو اشتغال امریکاییان در ده ساله گذشته دلالت دارد. او به دو گزارش مهم اشاره دارد. یکی از آنها مربوط است به «جوزف استیگلتز»^(۱۰) رئیس شورای مشاوران اقتصادی و دیگری مربوط است به «هنری

نظر است پدید می آورد. برای نمونه، کاهش هزینه را در نظر بگیرید - این موضوع هدف نخستین بیشتر طرحهای کوچک کردن اندازه است. این منظور در کوتاه مدت حاصل می شود، ولی در یک صحنه پردازی بلندمدت به طور معمول یا کاهش هزینه پدید نمی آید یا، در شماری از نمونه ها، هزینه ها نیز افزایش می یابد.

هدف عمومی دیگر از کوچک کردن اندازه یا تعدیل نیرو، دست یافتن به بهتر شدن بهره وری است که آن نیز موضوعی ناروشن و گول زننده است. گواه ها نشان می دهد که یا بهتر شدن پدید نمی آید یا حتی پس رفت هم در بهره وری رخ می دهد!

به گواه های کنونی یک نتیجه پژوهشی اضافه می شود. «آر.ای. کول»^(۶) دریافت که از کوچک کردن اندازه، نه دشواری سازمانی اضافی حاصل می گردد که به نقل سه تا از آنها مبادرت می شود: از دست رفتن روابط خصوصی میان کارکنان و مشتریان، افزایش در مقررات و روشهای اجرایی (در نتیجه بیشتر شدن دیوانسالاری)، و از دست رفتن فرهنگ سازمانی مشترک. یک بررسی از بیش از ۲۰۰ سازمان بوسیله «کیم کامرون»^(۷) و همکارانش، دهها دشواری دیگر بر فهرست «کول» اضافه کرد.

آسیبی که بر افراد از این راه وارد می آید بسیار بزرگ است. برای پی بردن به پیامدهای کوچک کردن اندازه سازمان بر فرد و زندگی خانواده، به نوشته ویژه در روزنامه «نیویورک تایمز» زیر عنوان «کوچک کردن امریکا» و کتاب التیام بخشیدن به زخمها نوشته «دیوید ام. نوثر»^(۸) نگاه کنید تصویر ترسیم شده چندان زیبا نیست. درحقیقت، تجربه ما در ایالات متحد امریکا با کوچک کردن اندازه همانند تجربه با بیماری سرطان است. به طور عملی هر خانواده ای را که سراغ داریم از این مصیبت آسیب دیده است.

گذشته شانزده ساله کوچک کردن اندازه سازمان، میراث خود را باقی گذاشته است. محل کار امریکایی هرگز مانند گذشته نخواهد بود.

باشد که ده یا پانزده سال پیش بوده است.

از «کسیدی» یک بار دیگر نقل کنیم. او می گوید: «توانایی اقتصاد ایالات متحده امریکا برای پدید آوردن شغل هماهنگ با رشد سریع جمعیت، آن را از بسیاری از اقتصادهای صنعتی جهان، بویژه در اروپا، متمایز می سازد... در حالی که مفسران امریکایی دربارهٔ کوچک کردن اندازه به نوشتن و تحلیل کردن سرگرم اند، در پاریس و برلن سخن دربارهٔ آن است که چگونه می توان به بهترین شکل از پدید آوردن شغل در امریکا تقلید کرد.»

بنابراین شاید آنچه هم اکنون بر ما می گذرد «کوچک کردن امریکا» نیست (عنوان نوشته روزنامه نیویورک تایمز) بلکه «جابجایی شغل در امریکا» است. شاید طبقه میانی جامعه خود را از دست نمی دهیم، بلکه طبقه میانی جامعه پیوندهای شغلی خود را دگرگون می سازد و از استخدام دسته جمعی در شرکت های بزرگ - برای سراسر کار راهی شغلی - به سوی گروه های متنوع تر و پراکنده تر شغلی روی می آورند. این طبقه می تواند از این پس شامل مردمان بسیاری باشد که در شرکت های کوچک و میان اندازه به کار سرگرم خواهند شد (یا شرکتی و کسب و کاری برای خود برپا خواهند داشت)، و یا در سازمان های غیرانتفاعی به کار مشغول می شوند و برخی هم با بازخرید کریمانه ای که شده اند به زندگی ادامه می دهند و یا در کارهای موقتی سرگرم خواهند شد تا راه زندگی تازه خود را پیدا کنند. □

فیبر^(۱۱) استاد اقتصاد دانشگاه پرینستون. این دو گزارش به طور جدای از یک دیگر موافقت دارند که کوچک کردن اندازه در اقتصاد و بر مردم کشور به طور کلی پیامدهای شوم و ترسناکی که مطبوعات عمومی و دیگر نوشته های داستانی ما را به قبول آن ترغیب می کنند باقی نگذاشته است.

«کسیدی» یادآور می شود که این گزارشها «باید اجازه دهند که فارغ از احساسات درباره کوچک کردن اندازه بحث و نظری به میان آید.» او تأکید بر آن دارد که کوچک کردن اندازه واقعی است و از به کار بستن آن قربانیانی پدید می آیند و نباید این قربانیان را نادیده گرفت. افزون بر آن، برکناری از کار و کوچک کردن اندازه از زمانهای دور، به هنگام جزر و مد اقتصادی، با ما همراه بوده اند. این موضوع را هر کارگری یقه آبی تأیید می کند. دو گزارش که از سوی «کسیدی» به آنها تکیه می شود نشان می دهند: که آنچه دربارهٔ پدیدهٔ کوچک کردن اندازه تازه به نظر می رسد میزان و حجم مطلق آن نیست بلکه آثار آن بر رده های بالای جامعه است. شمار فزاینده ای از قربانیان کوچک کردن اندازه مردمان میانسال، آموخته، و مرفه هستند. آمار وزارت کار نشان می دهد که درعین جا به جاییهایی که پدید آمده، در ثبات شغل در سراسر کشور تغییر جزئی حاصل گردیده است. در این زمان، از دست دادن شغل، درعین آن که امری جدی است، به نظر نمی آید که امروز جدی تر از آن

پی‌نوشتها

(۱). وارنر برک (W. Warner Burke) استاد روان‌شناسی و آموزش و پرورش و رئیس گروه آموزشی «سازمان و رهبری» در دانشکده تربیت معلم دانشگاه کلمبیای ایالت نیویورک امریکا است. تاکنون بیش از نود مقاله و سیزده کتاب نوشته و قریب سی سال به عنوان مشاور سازمانها در اشتغال بوده است. او از نخستین کسانی است که در قلمرو بالتدگی سازمانی کتاب نوشته و نظریه پردازی کرده است.

(2). Michael Hammer

(3). James Champy

(4). Frederick Taylor

(5). Gene Hall, Jim Rosenthal, Judy Wade

(6). R. E. Cole

(7). Kim Cameron

(8). David M. Noer

(9). John Cashedy

(10). Joseph Stiglitz

(11). Henry Faber