

بخش نامریی

ترجمه غلامرضا کوثری نژاد

مقدمه مترجم

جرارد ایگان^۱ یکی از مشاورین معروف سازمانهای بزرگ بین‌المللی اخیراً مقاله‌ای تحت عنوان بخش نامرئی^۲ سازمان به رشته تحریر درآورده است و معتقد است هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی، بزرگ و کوچک، همراه با بخش قابل رویت خود، بخشی بنام چهره نامرئی یا پنهان در سایه دارد که باید اداره شود. سازمانها با این بخش نامرئی، که حتی به طور خصوصی هم درباره آن کمتر صحبت می‌شود، زندگی می‌کنند و این چهره نامرئی سازمان در تمام شئون سازمان تأثیر دارد. به این دلیل مطالعه این مقاله را به کلیه مدیران توصیه می‌کند. آنچه که از این مقاله استنباط می‌شود این است که چهره نامرئی یا بخش نامرئی سازمان نباید با سازمان غیررسمی اشتباه شود. بلکه سازمان غیررسمی را می‌شود جزء ناچیزی از بخش نامرئی سازمان دانست. ایگان شش ویژگی بخش نامرئی را تحت عناوین: حماقت‌های سازمانی، آشفتگی‌های سازمانی، خصوصیات اخلاقی افراد، تخیلات سیستم اجتماعی، سیاست‌های سازمانی، و فرهنگ مطرح می‌کند.

ناگفته نماند که مترجم عنوان مقاله را بخش نامرئی سازمان ترجمه کرده است و چندتن از صاحب‌نظران عنوان مقاله را روی دیگر سکه سازمانی، چهره نامرئی سازمان، بخش سایه و روشن سازمان پیشنهاد کرده‌اند که در ترجمه سعی شده است از هر یک از آنها در جای مناسب استفاده شود.

۱ - جرارد ایگان Gerard Egan استاد مطالعات سازمان و روانشناسی در دانشگاه لویولا (Loyola University) شیکاگو و مدیر برنامه مرکز توسعه سازمان است. در سال ۱۹۸۹ به دلیل همکاری فوق‌العاده‌ای که در زمینه توسعه نیروی انسانی داشت، جایزه دانشبهری دانشگاه را ربوده و مشاورت سازمانهای جهانی نظیر شرکت آموکو (Amoco Corporation)، سازمان سخن‌پراکنی بی.بی.سی. (BBC) سازمان هوایی بریتانیا (British Airways)، سازمان مونتگمری وارد (Montgomery Ward) و بانک جهانی (The World Bank) را عهده‌دار بوده است.

۲ - بخش نامریی (The Shadow Side) سازمان در کتاب جدید او که اخیراً منتشر شده و «افزایش ارزش، رهنمودی برای سازمانهای مبتنی بر مدیریت و رهبری» نام دارد به چاپ رسیده است.

ملاقات‌های رسمی جریان دارد، دیده نمی‌شود. حقایق بخش نامرئی سازمان به هر صورت، اغلب به طور آزادانه در راهروهای اداری، رستورانها، دستشوییها و در سطح کارگاههای سازمانی مورد مذاکره قرار می‌گیرند.

سازمانها نمودارهای سازمانی که نشان‌دهنده اندازه قدرت سیاسی بازیکنان هر یک از مستطیل‌های نمودار باشد، منتشر نمی‌کنند. دفتر راهنمای کارگزینیها، قوانین حاکم بر مانور سیاسی سازمان را ندارد. مدیران ارشد جلسه‌ای برای مذاکره درباره سیاستهای سازمانی ندارند. با وجود اینکه بسیاری از مدیران در نهان اعتراف می‌کنند که سازمان در سیاستهای اداری شرکت می‌کند، بیشتر آنها دخالت در رفتار سیاسی سازمان را انکار خواهند کرد. اغلب آنها احتمالا "محرم‌انه اقرار می‌کنند که واحدهایشان قربانی سیاستهای اداری شده و قربانی نهایی خود سازمان است.

بنابراین فعالیتهای بخش نامرئی سازمان دو مشخصه متفاوت دارند. این تفاوتها خارج از فرآیندهای معمولی مدیریت می‌باشند، زیرا که پنهانی، غیررسمی و یا حتی غیرقابل بحث هستند، و از نظر اقتصادی خیلی اهمیت دارند. یعنی ارزشها را افزایش می‌دهند، یا بیشتر اوقات به طور مستقیم یا غیرمستقیم هزینه‌ها را بالا می‌برند. این هزینه‌ها

آخرین دفعه‌ای که سازمان شما درباره سیاستهای داخلی خود گردهم‌آیی رسمی داشت کی بود؟ چچی، هرگز؟ البته که نه! باوجود اینکه سیاستهای محل کار با درجات مختلف بدخیمی در تقریبا هر سازمان و مؤسسه‌ای وجود دارد، در معرض دید نیستند، گویی در بخش نامرئی قرار دارند. حتی همه موجودیتهای منطقی نظیر قوانین، چهره نامرئی دارند. همین بس وقتی که کارمندانی نظیر کنترل‌کنندگان ترافیک هوایی می‌خواهند عدم رضایت خود را به مدیریت نشان دهند، طبق مقررات کار می‌کنند. طبق مقررات کار کردن می‌تواند خیلی زود مؤسسه‌ای را به زانو دریاورد.

این مطلب مقدماتی منطقی بودن قوانین را خاطرنشان می‌کند. از آنجایی که همه شرکتها و مؤسسات هم از لحاظ خشنود گرداندن و هم به خشم درآوردن دیگران جنبه انسانی دارند دارای یک چهره نامرئی هستند. وقت آن رسیده که اقتصادیات بخش نامرئی کشف و اداره شود.

چهره نامرئی سازمان شامل همه مواردی است که به صورت اساسی و دائمی در سودمندی و کیفیت کاری یک مؤسسه، در بهتر یا بدتر شدن وضع آن مؤثر است؛ اما در نمودار سازمانی، در دفتر راهنمای سازمان، یا در مذاکراتی که در

شامل هزینه فرصتهای از دست رفته‌ای است که از جریان متعارف حسابداری فرار می‌کنند. به عبارت دیگر، اگرچه این فعالیتها فرار هستند، به دلیل نتایج خیلی زیاد بالقوه اقتصادیشان نیاز به ردیابی و اداره شدن دارند.

بعضی مدیران، چهره نامرئی سازمان را بخش صاف و آسان تصور می‌کنند که می‌تواند به سهولت نادیده گرفته شود. به هر حال در مذاکره‌ای. در مورد آینده یک سازمان شش میلیارد دلاری بین‌المللی، مدیر عالی آن سازمان گفت: «برای ما به دو دلیل بخش آسان سازمان، بخش سخت سازمان است. اول، از آنجایی که ما تفکر مهندسی داریم، مشکل است که درباره حقایقی که آسان تلقی می‌شوند و خیلی کم مورد توجه قرار می‌گیرند فکر نکنیم. دوم برداشت مهم من این است که نتایج مشکل، از خوب اداره کردن بخش آسان بدست خواهد آمد». فعالیت‌های چهره نامرئی، یا بی‌منطقیهای سازمان حقیقت قطعی بخش آسان را تشکیل می‌دهند. اما اگر این بخش از نظر منافع قابل لمس، به سازمان گره خورده باشد، مدیران باید بخش آسان را جدی تلقی کنند.

بعضی از فعالیت‌های بخش نامرئی، ارزش را بیش از هزینه بالا می‌برند. «بهترین فروشنده یک سازمان به آرامی اما به طور دائم بعضی از قوانین مندرج در دفتر راهنمای سازمان را زیر پا می‌گذاشت مثلاً زمانی که وظایف مهمی در

داخل سازمان داشت، به خانه می‌رفت، معمولاً" اطاقهایی در هتل اجاره می‌کرد که کرایه آنها بیش از مجوز بود، و به طور پنهانی به صورت مشاور با سازمان غیررقیب کار می‌کرد. رئیس بلافصل او و یکی دوفهر از مدیران ارشد از این بی‌ملاحظگی خبر داشتند، اما هرگز حتی بین خودشان هم موضوع را علنی نکردند.»

اقتصاد این روند عدم مذاکره، مطلوب بود. مدیران همچنین متوجه شدند که بعضی از همکاران فروشنده برگزیده از شیطنتهای کوچک او باخبر هستند و توانایی او را مورد حسادت قرار می‌دهند تا شیطنتها را کنار بگذارد. اما از دید مدیریت و از نظر تعادل سازمانی، شکایت همکاران اهمیتی کمتر از نتایج فروش او داشت. این روند برای سالها ادامه داشت، هرگز با او در این باره مذاکره نشد، و هرگز موضوع در یک جلسه رسمی علنی نگردید.

اما بسیاری از موارد پنهانی کاملاً "پرهزینه هستند وقت آن است که آنها را از نظر مادی ارزیابی کنیم. هزینه مدیران نالایق و اقتدارگرا چه اندازه است؟ آنان از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می‌شوند ولی هیچ یک از آنها به این قبیل مدیران بازخورد نمی‌دهند و آنها را در همان حال که هستند، نگه می‌دارند.

هزینه معاملات خود خدمتی مخفی که به وسیله مدیران دو بخش مختلف یک سازمان انجام

مشخصی که دارد و نمی‌تواند از عهده آن برآید، شکست خورده است، فرهنگی که حقایق بازار را از دید آی.بی.ام دور نگاه داشته است. از شرکت ارتباطات بریتانیا سؤال کنید که، شرکت تلگراف و تلفن امریکا دارد به یک نیروگاه بین‌المللی تبدیل می‌شود. یکی از علت‌های آن این است که ریشه‌های فرهنگ پنهانی محدودکننده سازمان را از فرهنگ خود بیرون کشیده و فرهنگ مشخصی را که خدمت مؤسسه قرار دارد جایگزین آن کرده است.

«رابرت آلن»^۳ رئیس هیئت مدیره شرکت تلگراف و تلفن امریکا اظهار می‌دارد:

«کارهایی را که ما اینجا در نتیجه نهایی پایان کار انجام می‌دهیم، به طور پی‌درپی متغیر شده است. اگر مدیران آماده مدیریت حقایق چهره نامرئی سازمان هستند، اولین چیزی که نیاز دارند، نوعی چهارچوب است که در آن تفکر خود را درباره بخش نامرئی، سازمان دهند». در این مورد شش مشخصه که بایکدیگر ارتباط دارند، ذیلاً شرح داده شده است.

۱- حماقت‌های سازمانی

«مایکل دیکسون»^۴ نویسنده روزنامه تایمز مالی واژه حماقت سازمانی را متداول کرده است. این لغت به اشتباهات دائمی که بیشتر سازمانها -

می‌پذیرد، چقدر است؟ هر دو مدیر تا حدودی بی‌گناه هستند و بدتر از همه معاملاتی می‌باشند که حتی بعضی اوقات درباره آنها یک کلمه هم صحبت نمی‌شود.

هزینه عملکرد مدیریت و سیستم ارزشیابی چقدر است که همه در تلاشند از آن فرار کنند و یا در اطراف آن کار نکنند. اکثریت قریب به اتفاق مردم این طور هستند.

هزینه هنجار فرهنگی محدودکننده مشخص سازمان چه اندازه است؟ از آی.بی.ام بپرسید از جنرال موتور سؤال کنید. کمپانیها و مؤسسات مملو از این قواعد فرهنگی هستند.

در هر یک از موارد فوق و در بسیاری از موارد دیگر، هزینه‌ها، نامعلوم، ولی خیلی زیاد هستند. در جهانی که دوباره طراحی کردن، کوچک کردن، و محدود نگاه داشتن هزینه، فرمانهای روز هستند، زمان مهندسی مجدد نامنطقیها فرا رسیده است. از آنجایی که اغلب سازمانها به طور منظم درباره اداره کردن بخش سایه و روشن سازمان فکر نمی‌کنند، فکر کردن درباره بخش نامرئی از نظر مادی انگیزش رقابتی ایجاد نمی‌کند.

همه چیز در حال تغییر سریع است. آی.بی.ام سقوط کرده است. دلیل بخشی از این سقوط این است که آی.بی.ام در توجه به فرهنگ مخفی

3- Robert Allen

4- Micheal Dixon

5- Financial times

اگر نگوییم همه آنها، مرتکب می‌شوند، و به این اشتباه پی می‌برند و دوباره آن را تکرار می‌کنند، اطلاق می‌گردد. تکرار اشتباه مخالف عقیده عمومی است یعنی افراد و نهادها از اشتباهات روزمره خود یاد نمی‌گیرند. حماقت‌های سازمانی در همه سطوح سازمانی یافت می‌شوند. مثلاً "سازمانها استراتژیها را فرمول بندی می‌کنند، حتی استراتژیهای عالی. بعد در تهیه نوعی سیستم مدیریت استراتژیکی که آنها را در جهت نیروهای سازمان حرکت دهد، دائماً شکست می‌خورند. نتیجه؟ استراتژی مثل روغن در سطح آب سازمان شناور است و فایده‌ای ندارد. در این گونه موارد، دو نوع هزینه وجود دارد: هزینه از دست رفته فرمول‌بندی استراتژی و هزینه فرصت از دست رفته‌ای که از عدم اجرا یا اجرای بسیار ناقص استراتژی نتیجه شده است. مقام ارشد بیمارستانی که من با آن کار می‌کردم کشوی پر از طرحهای اجرا نشده موجود داشت.

سازمانها یکی پس از دیگری کورکورانه تجدید ساختار می‌کنند، یعنی نوعی مداخله سازمانی را پی‌گیری می‌نمایند. در صورتی که مشکلات واقعی نظیر استراتژیها شکل گرفته، ولی ضعیف اجرا شده، استراتژیهای ناتمام و مجموعه تولیدات ناجور، خدمات ناقص، بازاریابی غیراثربخش و

غیرو همراه سازمان هستند، تجدید ساختار سازمان هرگز استراتژی نامناسب بازاریابی بی‌معنی را نجات نخواهد داد.

زمانی که «باربرکونابل»^۶ کلیه جوارح بانک جهانی را از دست «بیل کلوسن»^۷ درآورد، درست مانند همه مدیران عامل جدید می‌خواست که علامت خود را روی سازمان حک کند. به طوری که پیش‌بینی می‌شد تلاشهای دوباره‌سازی کلانی را در ساختار سازمان آغاز کرد که به مقدار بسیار زیاد کیفیت زندگی کاری را تحت تأثیر قرار داد. در صورتی که بنا به گفته بسیاری از دوستان و دشمنان بانک، چیزی که لازم بود بازنگری دقیق و فرمول‌بندی دوباره تعهد و استراتژی بانک بود.

برای هر سازمان، تعهد تجدید ساختار فرآیند پرهزینه‌ای است. من اغلب از مدیران مؤسسات چگونگی به بیراهه کشیده شدن تجدید ساختار را می‌پرسم: «چگونه تجدید ساختار، سازمان را بهتر می‌کند.» و اغلب همین جواب را می‌شنوم که: «خدای من، سؤال خوبی است.»

راستی که تنها سؤال است. زمانی که شخص تجدید ساختار را به خاطر تجدید ساختار نکند یک شهرت است در اوایل ماه ژوئیه امسال، افسر عالی‌رتبه جدید آی.بی.ام «لوئیس گرسنر»^۸ اعلام کرد که در نیروی عظیم فروش سازمان تجدید

6- Barber Conable

7- Bill Claussen

8- Louis Gerstner

اشتباه کسب کرد.»

۲- آشفته‌گی‌های سازمانی

در جو آشفته و پیچیدگی معلومی که در آن اغلب سازمانها و مؤسسات کار می‌کنند:

وظایف منطقی مدیران به اندازه کافی ترس آور می‌باشند. حقایق چهره سایه و روشن سازمان کار مدیر را از نظر هندسی آشفته‌تر می‌کند. میانگین کاری یک روزه مدیر کاملاً آشفته است، و خیلی کم کارهایی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل که اصول مدیریتی هر کتاب درسی است در کار مدیران به چشم می‌خورد. نویسنده می‌گوید: «نقش جدید مدیر، بیشتر درباره استخراج مفهومی از آشفته‌گی‌هاست تا تضمین کنترل.» منابع محدودی راجع به پیچیدگی‌های چهره نامرئی سازمان وجود دارد، تا بتوان مجموعه آشفته‌گی‌ها را جمع و جور کرد.

اگر به نمودار یک سازمان نظر افکنید و یا دفاتر زاهنمای آن را مطالعه کنید، هر کار یا هر وظیفه کاملاً بهم پیوسته به نظر می‌رسد. استراتژی، چگونگی عملیات را نشان می‌دهد و سازمان در خدمت مشاغل است، اما در واقع سازمانها اغلب از روی بی‌نظمی یا حتی بی‌بندوباری به هم متصل شده‌اند. در یکی از شهرهای امریکا دو سیستم مدرسه‌ای وجود داشت. یکی به وسیله دولت و دیگری به وسیله بخش خصوصی اداره می‌شد.

ساختار نخواهد کرد، باوجود اینکه آن را کلید امراض سازمان اعلام کرده بود، کوشش نمود تا بنا به دلایل تجاری، با ساختار موجود کار کند. در این خصوص اظهار داشت که تجدید ساختار ریشه‌ای فوری، خطری برای وفاداری مشتریان را همراه دارد این بدان معنی نیست که یک دگرگونی بنیادی در تمام مجموعه به وقوع نمی‌پیوندد، این تغییر در آن زمان و به روندی که در خدمت کار سازمان باشد، انجام خواهد شد.

بیشتر سازمانها اشخاصی را برای مدیریت انتخاب می‌کنند که کار دیگری را خوب انجام می‌دهند انتخاب شدگان حسابداران خوب، مهندسان خوب، کوزه‌گران خوب، و یا هر خوب دیگر هستند. بعد به آنها کمی آموزش حرفه‌های مدیریتی می‌دهند و یا اصولاً این آموزش را هم نمی‌دهند. آیا شما دوست دارید به وسیله شخصی جراحی بشوید که به دلیل نمایش یک کار عالی در تعمیر یک دپارتمان، به عنوان جراح مغز انتخاب شده باشد.

یادگیری از اشتباهات دیگران خیلی کم خرج تراز یادگیری از اشتباهات شخصی است. این کار مستلزم نوعی مهندسی معکوس در علامت‌گذاری ساختمان است. بدترین کارها را مشخص کنید و از آنها اجتناب نمایید. یکی از مدیران ارشد فروشگاه‌های به من گفت: «گیج‌کننده است که چه استفاده‌هایی می‌توان از متوقف کردن کارهای

هرگز با این سازمان و یا زیرمجموعه‌های این سازمان کار نخواهید کرد.» در فکرش نه فقط این مسئله غیرقابل مذاکره بود، بلکه غیرقابل مذاکره بودن آن نیز غیرقابل مذاکره بود.

مدیران مهارت‌های ارتباطی را که همه می‌گویند به آن نیاز دارند از کجا بدست می‌آورند؟ واقعا؟ چند مدیر ارشد دیده‌اید که خوب گوش کنند؟ در این رابطه، اغلب مهارت‌های ارتباطی غیرموجود برای اداره کردن بخش نامرئی مورد نیاز است. یک مدیر با دانش معمولی به چه مهارت‌های ارتباطی نیاز دارد؟ توان تشکر کردن و یادگیری از نظرهای دیگران، توان دادن بازخورد تصحیح‌کننده و تأییدکننده، توان احقاق حق کردن قهری و در عین حال با نزاکت و حتی دیگران را این طور تربیت کردن، توان درگیری با حل مشکل حرف زدن و نوآوری براساس مباحثه، توان مدیریت تضاد و مهارت‌های مذاکره ... ما واقعا؟ این گونه مهارت‌ها را از مدیران نمی‌خواهیم، اما بسیاری از مسایل بخش نامرئی بدون داشتن این مهارت‌ها اداره نخواهد شد. توان استفاده از تکنیک‌شناسی و توان استفاده از آخرین تکنولوژی‌های مدیریت، مدیران را هوشیار می‌سازد. توان درک و رویارویی مبتکرانه با بی‌منطقی‌هایی که در تمام گوشه و کنار سازمان نفوذ کرده، مدیران را فرزانه می‌سازد. مدیران باهوش و فرزانه را روزانه به من نشان دهید. بعضی از مدیران احساس می‌کنند که چهره نامرئی سازمان باید به

اندازه سیستم بخش خصوصی یک سوم بخش دولتی بود. اداره مرکزی بخش خصوصی ۳۸ عضو داشت تا خدمات کارمندان مدارس را آماده کند. اداره مرکزی بخش دولتی ۳۸۰۰ عضو داشت. با هر نوع ضابطه و معیاری مدارس بخش خصوصی اثربخش‌تر از مدارس بخش دولتی بود. سازمان در سیستم دولتی که در خط‌مشی‌های سیاسی و کارهای خود خدمتی محدود شده بود، اصولاً به خود متمرکز شده و با دستورهای سیستم مدارس برای کمک به امور یادگیری، رشد و بهبود دانش‌آموزان با بی‌نظمی زیاد اتصال یافته بود.

سازمانها عموماً و به طور رسمی بر قوانین، مقررات، و استانداردها صحه می‌گذارند، اما به صورتی اجتناب‌ناپذیر قرارهایی پنهانی، بدون صحه‌گذاری رسمی، و اغلب متناقض با قوانین، مقررات، و استانداردهای رسمی و یا مقدم بر آنها، ظاهر می‌شوند. این نوع قرارهای غیرقابل اغماض، هم می‌تواند سودمندی سیستم را بالا ببرد و هم می‌تواند آن را محدود کند. در واقع این قراردادهای می‌تواند به بسیاری از مدیران کمک کند تا وظیفه خود را بهتر انجام دهند.

در پایان ملاقات، معاون، ماهیت غیررسمی بودن ملاقات را دوباره تصریح کرد و گفت «هرگز این ملاقات بین ما اتفاق نیفتاد و ما درباره این مسایل صحبت نکردیم. اگر نامی از این ملاقات برده شود، من آن را انکار خواهم کرد و شما

حال خود واگذار شود. بیمارانی که ما می‌شناسیم دلایل آنها بیش از آن دلائلی که در بخش نامرئی مخفی شده‌اند قابل قبول است. به هر حال، به حال خود گذاشتن بخش نامرئی هم برای سازمان و هم برای سهامداران آن سازمان غیرمنصفانه است. مسئله این نیست که آیا حقایق چهره نامرئی را مشخص کنیم یا نه، مهم این است که این بخش را چگونه اداره کنیم.

مدیری بودجه سازمانش را کمی دستکاری کرد تا مشاور برای طرح یک کار استخدام کند. از آنجایی که استخدام مشاور مجاز نبود، این کار باید در دفاتر به اسم دیگری نامیده می‌شد. فرض مدیر در استخدام مشاور این بود که اهمیت مشاور خیلی بیش از مبلغی بود که به او پرداخت می‌شد. محاسبات هم کار مدیر را تأیید می‌کرد. فرایند کلی، ارزش را بالا برد، اما غیرقانونی بود. از طرف دیگر بسیاری از مدیران بودجه را برای پنهان کردن عدم صلاحیت خود دستکاری می‌کنند.

زمانی یکی از مدیران عالیرتبه سازمانی به من گفت «ما ساختار خوبی داریم» او در اشتباه بود متوجه شدم که ساختار سازمان او خیلی بوروکراتیک است و با وجود این سازمان موفق بود. مجموعه‌ای از شبکه‌های غیررسمی در سازمان رشد کرده بود که در ساختار رسمی بوروکراسی

نفوذ کرده بود. «دیوید کرک هارت»^۹ و «جفری هنسون»^{۱۰} در مجله تجاری «هاروارد»^{۱۱} می‌نویسند که ساختار رسمی سازمان، اسکلت سازمان است، در صورتی که شبکه‌های غیررسمی، سیستم عصبی مرکزی سازمان را می‌سازند.

مانند دیگر پدیده‌های بخش نامرئی، شبکه‌های غیررسمی می‌توانند شمشیرهای دودم باشند. در عین حال که این شبکه‌ها می‌توانند برای انجام دادن سریع کارها در ایجاد راه میان‌بر، بین وظایف و واحدها مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند برای کارشکنی برنامه‌ها و مخالفت با تغییر نیز بکار روند. بنابراین، وظیفه مدیر است که این ارتباطات را مشخص و ترسیم کند و به آنها یاری دهد تا در راه بالا بردن اهداف سازمان گام بردارند. برای مثال، اگر سرعت ورود به بازار برای یک سازمان خیلی بحرانی است، پس استفاده از شبکه‌های غیررسمی در بسیاری از سازمانها، یک ضرورت اقتصادی است.

۳ - خصوصیات اخلاقی افراد

هزینه دزدی یک کارمند چقدر است؟ ما فکر می‌کنیم که می‌دانیم. راجع به هزینه نوع دوستی معلمان اخلاق چه می‌دانید؟ داریم پیدا می‌کنیم. بسیاری از نوشته‌های مربوط به سازمان، حالت

9- David Krackhardt

10- Jeffery Hanson

11- Harvard Business Review

خیال پرستی انسان را نادیده می گیرند. این حالت گودال بی انتهای واقعیت های بخش سایه و روشن و منبع بالقوه بزرگ افزایش اقتصادیات است. سازمان هایی هستند که خصوصیات اخلاقی افراد را بالا می برند و سازمان هایی وجود دارند که خصوصیات اخلاقی را محدود می کنند. بعضی هم شمشیر دولبه هستند که فقط در صورتی که با دقت اداره شوند، ارزشها را اضافه می کنند.

به چیزی که خصیصه کارگشایی نامیده شده توجه کنید. در سازمان هایی بزرگتر این خصیصه پیش آهنگی نام دارد. با اینکه اغلب به این خصیصه جایزه داده می شود، به ندرت بخشی از شرح وظیفه مستخدم می باشد. شاید به این دلیل که این خصیصه می تواند بخش تیره ای داشته باشد. با فرض اینکه شوخی بی مزه اخیر شرکت هواپیمایی بریتانیا^{۱۲} به وسیله مقامات بالاتر محکوم نشده است، به نظر می رسد که در کمپانی چند تا مدیر گریم کرده تصمیم می گیرند تا موضوع های رقابتی را در دست خود بگیرند. بدون توجه به اصول اخلاقی و قانونی، به نظر می رسد راهی برای دزدیدن مسافرین خط هوایی «ویرجین»^{۱۳} پیدا کرده باشند.

اقتصادیات این گونه خصوصیات اخلاقی یعنی رفتار بخش نامرئی، برای خط هوایی که شهرت جهانی دارد، خیلی ضعیف است و به نظر می رسد

که ممکن است از این بدتر نیز بشود. رفتار بالا را با رفتار پیش آهنگی مدیری در اداره مرکزی پست سریع السیر مقایسه کنید. یک طوفان بدبرفی تیر تلفونی را از بالای یک کوه محلی به پایین انداخت و حمل یک بسته کوچک پستی را که از جمله خدمات به مشتریها بود، غیرممکن کرد. شرکت تلفن اعلام کرد که خط تلفن برای دو روز کار نخواهد کرد.

مدیر اداره مرکزی پست با اتومبیل وانت خود توانست تیر تلفن را بالای کوه ببرد و خط را مجدد برقرار کند. از محل برگشت، به فرودگاه محلی آمد، هلیکوپتری را اجاره کرد و با آن با وجود برف، تیر تلفن را در بالای کوه نصب کرد و خط تلفن را برقرار نمود.

تمام این کارها را بدون اینکه با رئیس خود و یا شرکت تلفن در میان بگذارد، انجام داده با وجود اینکه در بیشتر شرکتها این قبیل مأمورین به علت زیاده روی در خرج کردن ممکن است، اخراج شوند مأمور اداره پست و تلگراف و تلفن جایزه ای هم دریافت داشت.

اقتصادیات خودمحوری رئیس چه میزان است. اعم از این که رئیس بزرگ سازمان باشد یا هر نوع رئیس در سطوح سازمانی، خودمحوری رئیس اغلب خارج از فرایندهای معمولی مدیریت قرار دارد. اما این خودمحوریه ها هم می تواند ارزش زیاد

12- British Airways

13- Virgin

درک می‌کنند و می‌دانند چه موقع دخالت کنند، چه وقت مقابله کنند، کی تشویق کنند، در چه زمان پاداش بدهند، چه موقع راهنمایی کنند و کی اندرز بدهند و در چه موقع کارها را به حال خود بگذارند، بدون اینکه روانشناس باشند مجموعه این کارها را اعم از اینکه احساس عادی یا فوق‌العاده باشد، انجام می‌دهند. تعداد کمی از سازمانها هستند که یقین داشته باشند مدیران و سرپرستان آنها این تواناییها را دارند و از آن استفاده می‌کنند. حقیقتی که مدیران این تواناییها را ندارند و یا از آن استفاده نمی‌کنند دیوانگی کلی سازمان را ایجاد می‌کند که بی‌آمدهای اقتصادی اسفناکی را به دنبال دارد.

۴- تخیلات سیستم اجتماعی

سازمانها فقط از بخشها، وظایف، شعبه‌ها، واحدها، و گروهها تشکیل نشده‌اند. آنها بخشهای درون‌گروهی، برون‌گروهی، دسیسه‌های اجتماعی، و نظمیهای اجتماعی نیز دارند. یعنی هر سازمان و هر واحد در داخل یک سازمان بزرگتر، سیستمی است اجتماعی با همه تخیلات و روابط اجتماعی آن. گروه واژه‌ای است منطقی، در صورتی که محفل یک حقیقت چهره نامرئی است. مدیریت اثربخش هم گروه را می‌سازد و هم محفل را اداره می‌کند. مشارکت در اطلاعات واژه‌ای است منطقی، هوچی‌گریها، سخن‌چینیها، و شایعه‌پراکنیها حقایق

برای سازمان فراهم کند و هم می‌تواند هزینه سازمان را بالا ببرد. اخیراً "هیئت رئیسه شرکت نفت بریتانیا تصمیم گرفت که رئیس شرکت را به سبب داشتن خودمحموری بزرگ پرهزینه کنار بگذارد. در سال ۱۹۹۲ فروشگاه‌های با سابقه ۱۳۶ سال کار در امریکا به نام آر.اچ.مسی و شرکاء^{۱۴} تقاضای ورشکستگی کرد. تحلیل منطقی در این مورد نشان می‌دهد که این شرکت مثل بسیاری از شرکتهای دیگر در آشفته‌گیهای دهه ۱۹۸۰ علاقه به توسعه بیش از اندازه پیدا کرد و بیش از توان پرداخت، وام دریافت داشت. تحلیل بخش نامرئی که به طور گسترده در روزنامه‌های تجاری مورد بررسی قرار گرفت، خودمحموری رئیس یا مدیرعامل فروشگاه را متهم کرد. به طور یقین، سالها خودمحموری او در درخشندگی تجاری و خصیصه پیشگامی مشارکت داشت این خودمحموری ارزشهای خیلی زیادی برای شرکت کسب کرد. اما در یک تشکیلات خانوادگی، خودمحموری او را به تلاش در ایجاد یک امپراطوری سرکش نیز سوق داد. در این مورد ثابت شد که خودمحموری مدیرعامل فروشگاه، خیلی پرهزینه بوده است. مسئله این است که چه کسی می‌تواند با رئیس بنشیند و او را در تحلیلی متعادل و اقتصادی درباره خودمحموریش کمک کند. مدیران و سرپرستان اثربخش، خیالات مردم را

بخش نامرئی هستند.

به این مثال توجه بفرمایید:

با مدیری افسرده چهره از سازمان توسعه بین‌المللی صحبت می‌کردم. وقتی که از او پرسیدم چرا افسرده‌ای جواب داد که با یکی از کارمندان زیرمجموعه خود به نام خانم «ج.بی»^{۱۵} مشکل دارد. زمانی که داستان خانم ج.بی را از دید مدیریت شنیدم، گفتم، چرا او را اخراج نمی‌کنی. جواب داد که نمی‌تواند. روش منطق را انتخاب کردم و اشاره کردم که قوانین و مقررات و خط مشیهای سازمان بدون شک با کمی اغماض به او اجازه می‌دهد تا خانم ج.بی را اخراج کند.

جواب داد: متوجه نیستید. دو دلیل وجود دارد که نمی‌توانم او را اخراج کنم و شما هیچ یک از این دو دلیل را لمس نکرده‌اید. ادامه داد که اخیراً سازمان او نسبت به مسایل زنان در جامعه خیلی حساس شده است. در حقیقت سازمان او، در ده سال میلادی که به دهه زنان نامگذاری شده و به پایان خود نزدیک می‌شد و مورد حمایت سازمان ملل متحد بود، شرکت‌کننده‌ای کلیدی محسوب می‌شد. مطلبی که این مدیر اظهار می‌داشت این بود که سازمانش به منزله یک جامعه، بیشتر درباره جایگاه زنان هم در درون سازمان و هم در جهان درگیر شده بود. بنابراین اخراج یک زن، حتی یک خانم نالایق و مشکل‌آفرین، در جو اجتماعی

موجود، آسان نبود. ادامه داد:

از این مهم‌تر این خانم عضوی از اعضای مافیای X است (X نشان دهنده ملیت بخصوصی است). از آنجایی که بیش از ۱۰۰ ملیت مختلف در سازمان حضور داشتند، مدیر می‌توانست هر یک از مافیای دیگر را در داخل کشور نام ببرد، اما خانم ج.بی را عضو مافیای X می‌خواند. پرسیدم چه چیز مافیای X این قدر ترسناک است. در جواب گفت که مافیای X از مافیای (C,B,A) پر قدرت‌تر نیست اما کارهای زیادی با کارگردان پروژه‌هایی می‌بایستی انجام شود که او نیز عضوی از مافیای X است. ادامه داد «اگر من این خانم را اخراج کنم، ممکن است که روابط من و این کارگردان شکرآب شود هرچند که او هرگز این موضوع را ابراز نخواهد کرد. من این کارگردان را در تمام مدت سال آینده و یا حتی بیشتر به عنوان یک دوست لازم دارم تا مطمئن شوم که دو پروژه سازمان پیشرفت می‌کنند. من این ریسک را نمی‌توانم بکنم.»

برای عضوی از زیرمجموعه یک جامعه غیرعادی نیست تا مجموعه خود را محافظت کند. حقیقتی که این مافیا زیرمجموعه‌هایی اجتماعی در درون سازمان بزرگی بودند قانون آن جامعه را تغییر نمی‌داد مدیر سازمان توسعه بین‌المللی صحبت خود را چنین ادامه داد.

«باید راهی برای محصور کردن این خانم پیدا

منابع قدرت رقابت می‌کنند، شرط بندگان از محدوده خود حفاظت می‌کنند بازیکنان با عقاید و ارزشهای متفاوت، استیلای خود را می‌جویند. از آنجایی که تمام این وضعیتها در همه سازمانها رواج دارد، مسئله این نیست که آیا سازمان سیاسی است یا خیر، اما اینکه چگونه سیاستها بدخیم هستند و اینکه آیا این سیاستها سودمندی سازمان را افزایش می‌دهند و یا آن را محدود می‌کنند، مهم است.

دو نوع سیاست وجود دارد سیاستهای خودخدمتی و سیاستهای قطعی. اولی می‌تواند کاملاً "هزینه‌ساز باشد، در صورتی که دومی می‌تواند به ارزشها اضافه کند. همه ما می‌دانیم که سیاستهای خودخدمتی چه هستند؟ مدیری می‌خواهد که فلان کارمند در بخش او کار کند، هرگونه طنابی را که در دسترس داشته باشد برای برآورده کردن منظور خود می‌کشد. حتی اگر موفقیت معمولی سازمان به خطر بیفتد.

اندیشه سیاستهای قطعی جدیدتر از فکر خودخدمتی است. نقطه شروع سیاستهای قطعی چیزی است که مسئول یک سازمان به منزله افزودن در دستور کاری به آن توجه دارد. معاون یک کمپانی بزرگ سازنده کامپیوتر پیشنهاد شریک شدن در یک خط تولید را به سازمان رقیب داد. در مذاکرات متعاقب این موضوع، مسایل زیادی روشن شد. از جمله منسوخ شدن تولیدات و خدمات ناقص داخلی، یعنی مسایلی که برای سالها در بخش

کنم تا باعث هیچ آزاری نشود. این بزرگترین مشکل من است. من امروز فقط از این خانم خیلی دلگیر هستم». با این سخنان او در حال مدیریت بخش نامرئی برای خدمت به سازمان بود. در بسیاری از سازمانها، تحرک خانوادگی نقش عمده‌ای بازی می‌کند. در امریکا حدود ۸۰ درصد از مؤسسات فامیلی هستند فامیلی بودن سازمانها دوجنبه مثبت یا منفی دارد. اگر که اعضای فامیل، هم به یکدیگر و هم به سازمان متعهد باشند، این سرسپردگی می‌تواند به طور وضوح به روحیه تیمی افراد و کیفیت بسیار بالای خدمت به مشتری کمک نماید. با وجود اینکه همه فامیلها جروب‌های مخصوص به خود را دارند، فامیل‌های زرنگ می‌دانند که چگونه بخش اعظم اختلافات خانوادگی را در خانه‌های خود حفظ کنند. از طرف دیگر برای پی بردن به بخشهای تیره درون بیشتر خانواده‌ها، نیازی به دقت زیاد نیست.

در موارد زیادی تحرک خانواده‌ها با عدم کارایی و اغلب با پی آمدهای فاجعه‌آمیز مالی، در سازمانها بخش شده‌اند.

۵- سیاستهای سازمانی

اگر هر یک از وضعیتهای زیر بر سازمانی مستولی گردد، سازمان سیاسی می‌شود: بازیکنانی هستند که از استفاده از قدرت لذت می‌برند، هم افراد و هم واحدهای سازمانی برای دستیابی به

نامرئی مانده بود. در نهایت تیم مدیران ارشد موافقت کرد که طرح، برای شریک شدن با آن دسته از کارخانه‌هایی که امپراطوریشان روبه زوال است تعقیب شود.

مدیر عالی‌رتبه جدید اجرایی یک سازمان در اولین شورای گردهم‌آیی مدیریت خود برای برهم زدن نظام قبلی روش نوینی اختیار کرد. از مدیران خواست تا دور میز گردی که ترتیب آن از قبل مشخص شده بود، بنشینند. در جلو هر یک از آنها پلاک نوشته شده‌ای بود که نشان دهنده وظایف تحت سرپرستی آن مدیر بود. بعد از تأکید بر اهمیت کار تیمی در داخل واحدها و اینکه چطور برای همه افراد دور میز، مهم این است تا دید سرپرستی واحد را جایگزین بینش مدیرکلی سازمان کنند، از همه خواست تا تمام پلاکهای نوشته شده را در طرف رست او قرار دهند. ردیف پلاکها را بهم زد و آنها را دوباره به مدیران داد. هر یک از مدیران، سرپرست وظیفه متفاوتی شد. کارش را این طور توجیه کرد که هزینه یادگیری کار یا وظیفه جدید برای هر یک از مدیران کمتر خواهد بود از هزینه دست و پنجه نرم کردن با هر یک از امپراطوری‌هایی که آنها بوجود آورد بودند.

زمانی که مذاکره آزاد درباره مسایل کلیدی پشت سر گذاشته می‌شود و زدوبندهای پنهانی خودخدمتی ضربه وارد می‌آورند، کمپانی و سهامداران آن بیشتر اوقات از نظر اقتصادی ضربه

می‌خورند. کارخانه‌های اتومبیل‌سازی آمریکا در رویارویی با کارخانه‌های اتومبیل‌سازی ژاپن خیلی دیر متوجه شده‌اند که بسادگی نمی‌توان سیاستهای محافظه‌کاری را تحمل کرد. آن طور که به وقع پیوست، در یک چشم بهم زدن تیمهایی با وظایف متعدد امپراطوری‌هایی را که سالها دوام داشت یکباره جارو کردند. این عمل به سختی سیاستهای خودخدمتی را حذف کرد، اما بازیهای سیاسی را دوباره برقرار ساخت. سیاستهای خودخدمتی هرگز حذف نمی‌شوند اما آنها می‌توانند اداره شوند.

فرهنگ

کمپانیها و مؤسسات، باورها، ارزشها و هنجارهای پنهانی و آشکار دارند که رفتار سازمانی یا تجاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مجموعه پنهانی می‌تواند کاملاً "غیرعادی و پرهزینه باشد. فرهنگ یعنی مفروضات، عقاید، ارزشها و هنجارها که از اعمالی که ما انجام می‌دهیم سرچشمه می‌گیرد و بزرگترین و بیشترین کنترل‌کننده سیستمها می‌باشند زیرا که نه فقط بخش پیدای رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بلکه در رفتارهای بخش سایه و روشن نیز مؤثر هستند. مثلاً "نشان می‌دهند که چگونه مردم می‌توانند دیوانه یا دارای طرز فکر بخصوصی باشند. به جرأت می‌گویم که فرهنگ آی.بی.ام هنوز کمتر از

• عقیده «در چشم رؤسا، ما به اندازه نتایجی که امروز تولید کرده‌ایم مفید هستیم، نتایج دیروز فراموش شده‌اند و نتایج فردا هنوز اینجا نیستند.»

ارزش «پیشرفت کردن؟ مکان پر از متخصصینی بود که می‌خواستند سریعاً حرکت کنند.»

• هنجارها. «نمایشی باش. نتایج کوتاه مدت را بوجود بیاور. ارقام را کمی سرهم بندی کن. بین چه کاری در دستور کار فوری رئیس وجود دارد. برای انجام گرفتن آن او را کمک کن.»

و این بود روند کار - ترکیبی مرگبار - آن طور که بود معرفی شد. تفکری کوتاه مدت که سر راه پیگرد استراتژی درازمدت می‌ایستاد. آتمسفر خفه‌کننده‌ای هم وجود داشت که در داخل وجود سازمان نفوذ کرده بود. هم اقتصادیات تجاری و هم اقتصاد اجتماعی ضعیف بود.

با وجود اینکه نوشته‌های بسیاری درباره مبحث فرهنگ وجود دارد، توجه بسیار کمی به اقتصادیات مثبت و منفی فرهنگ شده است.

به این گفتگو توجه کنید: در جایی به ارباب رجوع خود گفتم «شما فرهنگ خیلی پرهزینه‌ای دارید.» به طور مشخص با لحنی حاکی از شک و تردید پرسید «منظور شما چیست؟».

گفتم «بسیار خوب، اجازه بدهید چند مثال برای شما بیاورم. مؤسسه شما در تحلیل مسایل خیلی خوب کار می‌کند. در هر صورت اگر موضوعی نیاز به دو روش مختلف تحلیل دارد، شما آن را به

فرهنگ بعضی از مؤسسات که تازه کار کامپیوتر را شروع کرده‌اند و محصولات آی.بی.ام را تولید می‌کنند، از طرز فکر بخصوص افراد آزاد است.

فرهنگ، اساس هنجارهای سیستم اجتماعی را تنظیم می‌کند. در یک مؤسسه شخص می‌باید مهندس باشد تا به مقام بالا برسد. البته هیچ قانون تدوین شده‌ای وجود نداشت. این روشی بود که کارها بر مبنای آن انجام می‌شد. در یک بانک اگر کسی لباسهای پولیستر می‌پوشید به مقام ارشد بانک دست نمی‌یافت. فرهنگ به ما می‌گوید چه نوع سیاستهایی مجاز هستند و درحقیقت چگونه اعضای یک سازمان اجازه دارند سیاست بازی کنند. در یک مؤسسه بزرگ انگلیسی نام بازی برنامه کار، علاقه شخصی بود. یعنی «اگر این شغل، من و دوره تحصیلی مرا یاری نکند چرا باید این کار را انجام بدهم؟» این گونه افکار همیشگی است بدون اینکه گفته شود این فرهنگ خود علاقه‌مندی هزینه‌های زیادی را همراه دارد. مجموعه این افکار زمانی دگرگون شد که کمپانی به علت عوض شدن قانون، رقابت جهانی و رکود اقتصادی دچار آشوب شد.

در بسیاری از مؤسسات، عقاید خدشه‌دار، روی ارزشهای قابل پرسش اثر متقابل دارند تا هنجارهای غیرعادی تولید کنند که باعث کاهش ارزش رفتار می‌شود. در یک سازمان فرایند رفتار عقیده، ارزش و هنجار به این طریق بود:

وسیله سه روش تحلیل می‌کنید و در جستجوی روش چهارم هستید. در اطراف اینجا فرهنگی از کمال پرستی وجود دارد که خیلی پرهزینه است و ارزشی را اضافه نمی‌کند. «نشانه‌ای از اخم روی صورتش دوید» نظم دیگری از نتیجه فرهنگ رفتارها در روشی که شما پروژه‌ها را تصویب می‌کنید مشخص است.

معاونین شما عمیقاً درگیر توسعه پروژه‌ها هستند و آنها را به کمیته تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌کنند. شنیده‌ام این گروه برای یک ارائه، هشت دفعه تلاش بیهوده کرده و تلاشهای دیگری در برنامه دارد. آنها برای این ارائه چهل و پنج اسباب متنوع تهیه کرده‌اند و بیش از دویست تا از این وسایل به صورت یدکی دارند تا بتوانند به هر سؤال ممکن پاسخ دهند. این فرایند بسیار پرهزینه‌ای است که ارزش کمی دربر دارد.

«هنجارهای سازنده این قبیل رفتارها شامل مواظب ارتکاب اشتباهات خراب کننده دوره شغلی باش» و «آنچه در فکر رئیس وجود دارد جستجو کن تا بتوانی موجب انتخاب پروژه‌های خود باشی و آنها را به انجام برسانی.» می‌باشد.

ارباب رجوع فقط جواب داد «هوم» من ادامه دادم. «کاری که شما باید بکنید این است که به من اجازه بدهید فرهنگ سازمان شما را پیدا کنم مبالغی از دلارها را خرج فرهنگی که ضایعات را می‌سازد، بکنید. راههایی که ضایعات را کم

می‌کند، ارائه دهید و درصد اندکی مثلاً ۵ درصد از اندوخته حقیقی را به من بدهید این کار هر دوی ما را خیلی خوشحال خواهد کرد.»
جواب داد «در این باره فکر خواهم کرد.» (این بود آخرین مذاکره‌ای که با او درباره فرهنگ داشتیم).

اداره کردن بخش پنهانی سازمان

یک دفعه دانشجویی که در اداره مرکزی شهر کار می‌کرد در موقع درس «اداره کردن بخش نامرئی» به من گفت «حالا که من بی‌گناهی بخش سایه و روشن را گم کرده‌ام درباره این همه گناه چه باید بکنم.» راستی چه باید کرد؟ جواب در قالب مجموعه‌ای از وسایل جادویی نمی‌گنجد. بلکه باتوجه به فعالیتهای بخش نامرئی، این سؤال ارتقاء سطح هوشیاری بین مدیران را نشان می‌دهد. و نیز بعضی از مهارتهای عمومی را هم که همه مدیران به طور کلی باید داشته باشند وسعت می‌بخشد و هم خوب تنظیم می‌کند. اما اغلب مدیران بدون هیچ گناهی این مهارتها را ندارند.

مدیریت چیزی بیشتر از صلاحیت تکنیکی لازم دارد. هوشیاریهای عادی را طلب می‌کند. مدیران نمی‌توانند چیزی را که نمی‌شناسند، اداره کنند. ناپختگی مصیبت بار است. از طرف دیگر رشد آگاهی از حقایق چهره نامرئی می‌تواند بدگمانی را افزایش دهد. متأسفانه بدگمان کسی است که تسلیم شده ولی هنوز خفه نشده است. ناپختگی و

تحلیل‌گران و تردیدهای تیم مدیران ارشد از دست رفت. رقیب که حق مالکیت را بدست آورد، هم از لحاظ میزان سهم در بازار و هم از نظر سودبخشی به سرعت پیش تاخت و برای سالها یک جمله «ما یک شانس بزرگ را از دست دادیم» شرکت را از نظر روانی آزار می‌داد.

بسیاری از مدیران مخصوصاً در مورد مسایل بخش نامرئی آن طور که باید قطعی نیستند حتی زمانی که به طور سر بسته از قرارها در بخش سایه و روشن آگاهی دارند، به این موارد که شامل قراردادهایی است که «بهتر است گفته نشود» واقعی نمی‌گذارند. مدیر عامل جدید یک شرکت قدیمی آرام انگلیس با مطالعه کمپانی گفت: «این شرکت مانند یک باشگاه مردان نجیب کار می‌کند». بعد خانه تکانی خوبی را انجام داد به طوری که امروز شرکت خیلی سودبخش است. با وجود اینکه بعضی عملیات مخفی، در پوششی ضخیم مخفی می‌شوند، دیگر عملیات، به این شکل پنهان نیستند فقط با آنها دست و پنجه نرم نشده است.

کاردانی، قاطعیت را از پرخاشگری دور نگه می‌دارد. از آنجایی که بسیاری از مسایل بخش نامرئی حساس هستند، ظرافت قطعی مفید می‌باشد. مدیری که باید با کسی که درگیر سیاستهای خود خدمتی است مقابله کند، کار آسانی ندارد. مدیران اثربخش می‌دانند چه چیز را آشکار کنند و چه چیز را پنهان سازند چون بعضی

بدگمانی دو روی مختلف یک سکه هستند. واقعیت دانش عادی سکه دیگری است. کنجکاوی مسایل بخش نامرئی، بخشی از شرح وظایف مدیر نیست. بهترین کار انجام دادن غریزی کار است. چهارچوب خلاصه شده بخش نامرئی مشروح در بالا، ابزار ازدیاد هوشیاری است. با وجود اینکه مدیران نباید این چهارچوب را در تعقیب اوهام مظنون بکار گیرند، می‌توانند از آن برای مهارت در تشخیص عادی نقاط آزاردهنده چهره نامرئی استفاده کنند.

زمانی که حقایق چهره نامرئی تشخیص داده شد، نیاز به تحلیل اقتصادی دارد. مدیران از تحلیل‌های اقتصادی کم استفاده می‌کنند.

با وجود اینکه آنها به طور روزمره اقتصادیاتی نظیر توسعه محصول جدید را مورد مذاقه قرار می‌دهند، ندرتاً و یا هرگز فعالیتهای روزانه خود را موشکافی می‌کنند تا معلوم شود که کدام یک از فعالیتهای ارزشی را اضافه می‌کند و یا نمی‌کند. با وجود اینکه تحلیل سود و زیان واقعیتهای بخش سایه و روشن امری بیگانه در سازمان است، اما این تحلیل اغلب می‌تواند با صحت بسیار زیاد انجام شود. مثلاً «هزینه فرصتهای از دست رفته هنجارهای معلوم فرهنگی نظیر «در اینجا خود را به خطر نینداز» می‌تواند معلوم شود. در یک شرکت شیمیائی که با این هنجار زیان دید، فرصت برای حق مالکیت، به علت محافظه کاری

از جریانات ارزش سازمان را بالا می‌برد در صورتی که بعضی دیگر هزینه‌ها را افزایش می‌دهد، مدیران ممکن است به خوبی به مواردی که ارزشها را اضافه می‌کند، توجه کنند و درباره جریاناتی که هزینه‌ها را بالا می‌برد، مورد به مورد به وسیله تحلیل هزینه - سود برخورد کنند. سؤال این است آیا قوطی دربسته باید باز شود یا خیر.

در یک شرکت، معاون نیروی انسانی سازمان در خارج از محل کار با من ملاقات کرد و گفت که این ملاقات اصولاً "هیچ جا ضبط نمی‌شود. بعد نگرانی

جدیش را در مورد بی‌عیبی مدیرعامل با من در میان گذاشت. او نیاز به یک عامل انتشار صدا داشت. از آنجایی که مدیرعامل ظرف مدت یک سال عوض می‌شد، آیا تلاش برای دست و پنجه نرم کردن در مورد کارهایی که در حال انجام بود، شایسته بود؟ آیا امکان دارد که ثمره این تلاشها به ضرر این معاون تمام شود؟ و یا حتی در نهایت بیشتر به کمپانی آزار برساند؟ معاون سازمان در حال دست و پنجه نرم کردن با مدیریت اقتصادی بخش نامرئی سازمان بود.