

### سازمان به مثابه یک ماشین (۳)

دکتر ابوالفتح لامعی ۱۴۰۳/۹/۲۷

در یک سازمان مکانیکی وظیفه رهبران ایجاد پایداری و کنترل است، زیرا بر اساس باور رایج، بدون مداخله آنان سازمان متلاشی می‌شود. در یک سازمان مکانیکی تصور می‌شود که بیشتر افراد تنبل و فاقد خلاقیت هستند و باید مدیریت شوند. در چنین سازمانی رهبران فقط از طریق آموزش می‌توانند مهارت‌های جدید را در کارکنان ایجاد کنند یا نواقص آنان را برطرف کنند. در یک سازمان مکانیکی، رهبران به عوامل انگیزش بیرونی متوسل می‌شوند. تهدید و پاداش ملموس‌ترین و رایج‌ترین عوامل انگیزشی هستند که در سازمان‌های مکانیکی استفاده می‌شوند. در یک سازمان مکانیکی به انگیزش‌های درونی مانند لذت بردن از کار، رشد و یادگیری، توجه و تقدیر، همدردی و هم‌ذات‌پنداری با سازمان توجه نمی‌شود. این باورها دنیایی به وجود آورده‌اند که در آن، بیشتر افراد درگیر کار نمی‌شوند؛ خلاقیت‌هایشان بروز نمی‌کند؛ احساس تعلق خاطر به سازمان نمی‌کنند و دل‌مرده و شبیه ربات‌ها هستند. باعث تاسف است که با سازمان‌ها طوری برخورد کرده‌ایم که گویا مرده هستند و با ماشین قلمداد کردن انسان این تراژدی را تشدید کرده‌ایم. ما باور کرده‌ایم که تنها راه انگیزش افراد و ترغیب آنان برای تغییر، غلبه بر مقاومت درونی آنان است که رهبران یک سازمان این وظیفه مهم را برعهده دارند.

ما با یک سازمان مشکل‌دار مانند ماشینی که عیب پیدا کرده است، برخورد می‌کنیم. ما از تحلیل اجزا یا تقلیل‌گرایی برای یافتن مشکل سازمان استفاده می‌کنیم و انتظار داریم که برای مشکل یک علت ساده پیدا کنیم. بنابراین همه علل احتمالی مشکل را بررسی و غربال می‌کنیم تا به قطعه خراب برسیم. آن قطعه خراب ممکن است یک مدیر بد، یک کارمند بد، یک تیم بد یا یک واحد بد باشد. برای تعمیر سازمان، تنها چیزی که باید انجام دهیم تعویض قطعه معیوب و تنظیم ماشین است تا به سطح عملکرد از پیش تعیین‌شده برگردد. هزاران بار این کار را کرده‌ایم اما نتیجه مطلوب نگرفته‌ایم! زیرا مشکل در نوع نگاه ما به سازمان یا به اصطلاح در جهان‌بینی ما یا در پارادایم ذهنی ما یا الگوی ذهنی ما است. یک سازمان یک ماشین نیست و قوانین فیزیک کلاسیک در آن عمل نمی‌کنند.

در دنیای علت و معلول نیوتنی داستان تغییر در سازمان‌ها نیز مکانیکی است. بدین معنا که تاثیرگذاری بر دیگران نیاز به صرف انرژی زیادی دارد تا برای مثال، فردی بتواند تغییری در فردی دیگر ایجاد کند. در فرایند تغییر در یک سازمان مکانیکی، افراد خسته و فرسوده می‌شوند. این رویکرد روشن می‌کند که چرا بیشتر تلاش‌های تغییر در سازمان‌ها با شکست مواجه می‌شوند. زیرا مقاومت به تغییر را ویژگی ذاتی سازمان‌ها تلقی می‌کنیم. تلاش برای شکستن این مقاومت توان ما را از ما می‌گیرد.

ما اثر دیدگاه نیوتنی را در تعریف اندازه و گستره طرح‌های تغییر نیز می‌بینیم. فکر می‌کنیم برای تغییر باید یک جرم کافی از افراد معتقد به تغییر ایجاد کنیم تا بتوانیم با مقاومت وزن سازمان مقابله کنیم. می‌دانیم که در فیزیک کلاسیک نیروی یک شی را جرم آن و شتاب آن تعیین می‌کنند. برای یک تغییر بزرگ یا باید طرح‌های بزرگی ارائه دهیم تا بر مقاومت سازمان غلبه کنیم یا طرح‌های کوچکی ارائه دهیم که سرعت بالایی دارند. هر راهبردی که انتخاب کنیم، نگران این هستیم که چگونه بر مقاومت فیزیکی سازمان غلبه کنیم. پارادایم نیوتنی تصریح می‌کند که **مقاومت به تغییر** یکی از حقایق زندگی است. البته در دنیایی که در آن به دنبال پایداری و کنترل هستیم، تغییر همیشه چیزی نامطلوب است. سازمان‌های مکانیکی ساختارهای از پیش‌تعیین شده و غیرمنعطف دارند. اگر به بیشتر سازمان‌ها نگاه کنیم، هنوز هم افراد در سلول‌ها و در دورن مرزها محصورند. در حالی که در بسیاری از این سازمان‌ها درباره موضوعاتی چون مشارکت، خلاقیت، یادگیری و نوآوری بحث می‌شود، اما در یک سازمان مکانیکی امکان تحقق این موارد وجود ندارد. جایی که برای کنترل رفتار کارکنان، سیاست‌ها و قوانین بی‌شماری تصویب می‌شوند و کسی توجه نمی‌کند که این محدودیت‌ها ویرانگرند. غلبه دستور و کنترل در یک سازمان مکانیکی احساس مسوولیت را از کارکنان می‌گیرد؛ قدرت حل مشکل را از آنان سلب می‌کند؛ خلاقیت و نوآوری را در وجود آنان می‌میراند، روحیه کارکنان را ویران می‌کند و سازمان را به یک سازمان مرده تبدیل می‌کند.