

سازمان به مثابه یک ماشین (۴)

دکتر ابوالفتح لامعی ۱۴۰۳/۱۰/۱

بسیار بدیهی است که انسان هرگز مثل یک ماشین رفتار نمی‌کند. شما نمی‌توانید به کارکنان دستور دهید و آنان دستور شما را بدون کم و کاست اجرا کنند. انسان فکر می‌کند، احساس دارد، تصمیم می‌گیرد و واکنش نشان می‌دهد. با هر دستوری که به ما داده می‌شود، ما نظرات فردی خودمان را نیز مدنظر قرار می‌دهیم. ما در مقابل بسیاری از دستورات به روشنی یا به طور ضمنی مقاومت می‌کنیم. ما راه‌حل‌های دیگران، برنامه‌های دیگران و ایده‌های دیگران را به راحتی نمی‌پذیریم. باید نسبت به چیزی که اجرا می‌کنیم احساس مالکیت کنیم. در یک سازمان مکانیکی به این واکنش کارکنان، **مقاومت** به تغییر گفته می‌شود. اما احساس مالکیت یک ظرفیت ذاتی انسان‌ها است و در یک سازمان مکانیکی از این ظرفیت ذاتی بخوبی استفاده نمی‌شود. این منشا مشکلات زیادی در سازمان‌ها می‌شود و رهبران سازمانی تلاش می‌کنند به روش‌های ناسازگار با ماهیت انسان، مشکلات را حل کنند اما در بیشتر موارد با شکست مواجه می‌شوند.

در سازمان‌های نیوتنی به طور مستمر سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌ها تحمیل می‌شوند. یکی از بدترین اقدامات رهبران یک سازمان این است که آنان در خارج از سازمان به دنبال پاسخ به مشکلات سازمان می‌گردند. این راه‌حل‌ها اهانت‌آمیز تلقی می‌شوند و کارکنان به آن‌ها واکنش منفی نشان می‌دهند. زیرا با این کار خلاقیت، انگیزه و علاقه به مشارکت و تعلق سازمانی کارکنان نادیده گرفته می‌شود. ما نام این را مقاومت می‌گذاریم و راهبردهایی را برای غلبه بر آن ابداع می‌کنیم. اما به جای این، باید یاد می‌گرفتیم که چگونه از خلاقیت کارکنان استفاده کنیم. اگر با آنان کار نکنیم، آنان برعلیه ما کار خواهند کرد.

قبلاً اشاره کرده‌ام که سازمان مکانیکی رهبران و کارکنان را خسته و فرسوده می‌کند. مارگارت ویتلی می‌گوید: «با انتظارات دیدگاه ماشینی از رهبران، در شگفتم که آنان چگونه جان سالم بدر می‌برند. با وجود این، پارادایم ماشینی — مکانیکی برای همه کارکنان نقش‌هایی به همان اندازه مرگ‌بار ایجاد کرده است.»^۱ در سازمان‌های مکانیکی رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی، شور و اشتیاق، استقلال، خلاقیت و آگاهی کارکنان به جای **موهبت**، مشکل تلقی می‌شوند. ما توجه نمی‌کنیم که انسان‌ها هرگز مانند طبیعت از قوانین دنیای مکانیکی تبعیت نمی‌کنند. ما با تصور اینکه انسان‌ها ماهیت مشکل‌سازی دارند، سازمان‌ها را ایجاد کرده‌ایم. یعنی سازمان‌ها را برای مهار کردن ماهیت مشکل‌ساز انسان‌ها ایجاد کرده‌ایم. اما، غافل هستیم از اینکه تنها عامل رشد سازمان‌ها به رسمیت شناختن ظرفیت کامل انسان‌ها است.

¹ Wheatley MJ. Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2006. P. 20

در سازمان‌های مکانیکی بیشتر کارکنان بیشترین وقت خود را برای محافظت از خودشان صرف می‌کنند. آنان به دلخواه خود در چنین شرایطی قرار نگرفته‌اند، بلکه ما بعنوان رهبران سازمان‌ها این افراد منفی و بی‌روحیه را به وجود آورده‌ایم. ما با نایده گرفتن ظرفیت‌های انسانی این شرایط را ایجاد کرده‌ایم.

اینکه بیشتر مداخلات ما برای تغییر با شکست مواجه می‌شوند به این دلیل است که می‌خواهیم با استفاده از قوانین مکانیکی تغییر ایجاد کنیم. تصور می‌کنیم که رابطه بین پدیده‌ها یک رابطه خطی ساده است. تصور می‌کنیم که مقاومت در برابر تغییر یک امر طبیعی است. تصور می‌کنیم که برای ایجاد تغییر، متناسب با گستره و ابعاد آن، باید نیرو صرف کنیم. معتقدیم که می‌توانیم برای افزایش بازدهی و کارایی، سازمان‌ها و انسان‌ها را مهندسی کنیم. هنوز هم با این فکر در جستجوی ابزار و فنون و اهرم‌های تغییر هستیم. تلاش می‌کنیم در سازمان‌ها تغییر ایجاد کنیم. می‌خواهیم راه‌حل‌ها را ایجاد کنیم. اما اشتباه می‌کنیم!

ما به این علت توانایی‌های خودمان را فراموش کرده‌ایم که برای مدت‌های طولانی با انسان بعنوان یک ماشین برخورد شده است. ما افراد را داخل سلول‌هایی به نام نقش‌ها و شرح وظایف قرار داده‌ایم و به آنان گفته‌ایم چه کاری انجام دهند و چه رفتاری داشته باشند. ما باور کرده‌ایم که می‌توانیم سازمان‌ها را با مهندسی کنیم تا بتوانند ماشین‌های کارآمدی باشند و با انسان‌ها بعنوان قطعات قابل تعویض ماشین‌آلات تولید برخورد کرده‌ایم. ما یاد گرفته‌ایم درباره دنیایی که شبیه یک ماشین است فکر کنیم و آن را مدیریت کنیم. دنیایی که مرزبندی‌ها و حدود روشن دارد: وظایفی که با سلول‌های سازمانی مشخص شده‌اند، خطوطی که روابط و جریان قدرت را مشخص می‌کنند، نقش‌ها و سیاست‌هایی که مشخص می‌کنند هر کسی چه کاری باید انجام دهد و چه توقعی از او داریم. اما این جدایی‌ها بیش از آنچه فکر می‌کنیم، غیرطبیعی هستند!

به طور خلاصه، هر آنچه در یک سازمان به مثابه یک ماشین ایجاد یا عمل کرده‌ایم با سیستم‌های پیچیده سازگاری‌پذیر و با روح زندگی در تضاد است. در سازمان مکانیکی تصور ما درباره سازمان‌دهی، عملکرد قابل پیش‌بینی، کارایی، دستور و کنترل، انگیزش و آموزش، برنامه‌ریزی و هدایت، نظارت و ارزشیابی و تغییر با ماهیت سیستم‌های پیچیده سازگاری‌پذیر و جریان زندگی در تضاد است.