

رفتار سازمانی

فرایندهای تیمی و سازمانی

استیو مک شین، ماری آن وون گلینو



ترجمه:

دکتر علیرضا خوراکیان (عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد)

سیده نرگس راهنما - مصطفی جهانگیر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رفتار سازمانی

فرایندهای تیمی و سازمانی

تألیف

استیو مک شین

ماری آن وون گلینو

ترجمه

دکتر علیرضا خوراکیان

(عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد)

سیده نرگس راهنما - مصطفی جهانگیر

سرشناسه	: مک‌شین، استیون لاتیمر McShane, Steven Lattimore
عنوان و نام پدیدآور	: رفتار سازمانی: فرایندهای تیمی و سازمانی / تألیف استیو مک‌شین، ماری آن وون گلینو؛ مترجمین علیرضا خوراکیان، سیده نرگس راهنما، مصطفی جهانگیر
مشخصات نشر	: مشهد: سخن گستر، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۴۵۰ ص. : جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۴۷-۸۰۵-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Organizational behavior: emerging knowledge and practice for ed the real world,5th
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: رفتار سازمانی
موضوع	: Organizational behavior
شناسه افزوده	: گلینو، مری آن وان
شناسه افزوده	: Glinow, Mary Ann Von
شناسه افزوده	: خوراکیان، علیرضا، ۱۳۵۸-، مترجم
شناسه افزوده	: راهنما، سیده نرگس، ۱۳۶۲-، مترجم
شناسه افزوده	: جهانگیر، مصطفی، ۱۳۶۱-، مترجم
رده‌بندی کنگره	: HD۵۸۷/۷م۷/ر۷ ۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۳۹۶۶۵۰

رفتار سازمانی: فرایندهای تیمی و سازمانی

چاپ اول / ۱۳۹۷

چاپخانه: چاپ دیجیتال خادمی

۱۰۰۰ نسخه

صفحه آرایشی: علی فیض آبادی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۴۷-۸۰۵-۴

قیمت: ۴۴۰۰۰ تومان



ناشر: سخن گستر

مشهد، خیابان ابن سینا بین ابن سینا ۱ و ۳ ساختمان اطبا

تلفن: ۰۵۱-۳۸۴۳۹۹۵۵

فهرست اجمالی

- بخش سوم: فرایندهای تیمی** ۱۳
- فصل ۸: پویایی‌های تیمی ۱۵
- فصل ۹: ارتباطات در تیم‌ها و سازمان‌ها ۷۵
- فصل ۱۰: قدرت و نفوذ در محل کار ۱۲۱
- فصل ۱۱: تعارض و مذاکره در محل کار ۱۶۱
- فصل ۱۲: رهبری در محیط‌های سازمانی ۲۱۳
- بخش چهارم: فرایندهای سازمانی** ۲۵۳
- فصل ۱۳: ساختار سازمانی ۲۵۵
- فصل ۱۴: فرهنگ سازمانی ۲۵۵
- فصل ۱۵: تغییر سازمانی ۳۰۵

فهرست تفصیلی

- ۷ مقدمه نویسندگان
- ۱۰ مقدمه مترجمان
- ۱۲ معرفی مترجمان
- ۱۳ **بخش سوم: فرایندهای تیمی**
- ۱۷ فصل ۸: پویایی‌های تیمی
- ۱۸ تیم‌ها و گروه‌های غیررسمی
- ۲۲ مزایا و معایب تیم‌ها
- ۲۶ مدل اثربخشی تیم
- ۲۹ عناصر طراحی تیم
- ۳۷ فرایندهای تیم
- ۵۰ تیم‌های خودگردان
- ۵۳ تیم‌های مجازی
- ۵۵ تصمیم‌گیری تیمی
- ۶۲ خلاصه فصل
- ۷۵ فصل ۹: ارتباطات در تیم‌ها و سازمان‌ها
- ۷۷ اهمیت ارتباطات
- ۷۹ مدلی از ارتباطات
- ۸۲ کانال‌های ارتباطی
- ۹۰ انتخاب بهترین کانال ارتباطی
- ۹۶ موانع ارتباطی (نویز)
- ۹۷ ارتباطات بین فرهنگی و بین جنسیتی
- ۱۰۰ بهبود ارتباطات در سراسر سلسله‌مراتب

- ۱۰۶ ارتباط از طریق شایعه‌پراکنی
- ۱۰۸ خلاصه فصل
- فصل ۱۰: قدرت و نفوذ در محل کار ۱۳۱
- ۱۲۲ معنای قدرت
- ۱۲۵ منابع قدرت در سازمان‌ها
- ۱۳۰ اقتضات قدرت
- ۱۳۶ پیامدهای قدرت
- ۱۳۷ نفوذ در دیگران
- ۱۴۷ تاکتیک‌های نفوذ و سیاست‌های سازمانی
- ۱۵۰ خلاصه فصل
- فصل ۱۱: تعارض و مذاکره در محل کار ۱۶۱
- ۱۶۳ تعارض خوب است یا بد؟
- ۱۶۸ مدل فرایند تعارض
- ۱۶۹ منابع ساختاری تعارض در سازمان
- ۱۷۵ سبک‌های مدیریت تعارض بین فردی
- ۱۸۱ رویکرد ساختاری به مدیریت تعارض
- ۱۸۴ حل تعارض از طریق مذاکره
- ۱۹۵ خلاصه فصل
- فصل ۱۲: رهبری در محیط‌های سازمانی ۲۱۳
- ۲۱۴ رهبری چیست؟
- ۲۱۷ دیدگاه شایستگی رهبری
- ۲۲۱ دیدگاه رفتاری رهبری
- ۲۲۳ دیدگاه اقتضایی رهبری
- ۲۳۲ دیدگاه تحولی رهبری
- ۲۳۹ دیدگاه رهبری ضمنی

- ۲۴۱ جنسیت و فرهنگ در رهبری
- ۲۴۲ خلاصه فصل
- ۲۵۳ **بخش چهارم: فرایندهای سازمانی**
- ۲۵۵ فصل ۱۳: ساختار سازمانی
- ۲۵۷ تقسیم کار و هماهنگی
- ۲۶۴ عناصر ساختار سازمانی
- ۲۷۴ اشکال بخش‌بندی
- ۲۸۹ عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی
- ۲۹۴ خلاصه فصل
- ۳۰۵ فصل ۱۴: فرهنگ سازمانی
- ۳۰۷ عناصر فرهنگ سازمانی
- ۳۱۴ رمز‌گشایی فرهنگ سازمانی از طریق مصنوعات
- ۳۱۹ آیا فرهنگ سازمانی مهم است؟
- ۳۲۹ تغییر و تقویت فرهنگ سازمانی
- ۳۳۴ جامعه‌پذیری سازمانی
- ۳۴۱ خلاصه فصل
- ۳۵۱ فصل ۱۵: تغییر سازمانی
- ۳۵۴ مدل تحلیل میدان نیروی لوین
- ۳۶۲ خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد
- ۳۷۰ عاملان تغییر، چشم‌اندازهای استراتژیک و انتشار تغییر
- ۳۷۹ مسائل اخلاقی و بین فرهنگی در تغییر سازمانی
- ۳۸۰ رفتار سازمانی: سفر ادامه دارد
- ۳۸۱ خلاصه فصل
- ۳۹۱ کلید امتیازدهی
- ۴۱۲ منابع

مقدمه نویسندگان

به دانش و عمل در حال ظهور رفتار سازمانی خوش آمدید. شبکه‌های اجتماعی و تیم‌های مجازی جایگزین جلسات می‌شوند. دانش جایگزین زیرساخت‌ها می‌شود. ارزش‌ها و خود رهبری، جایگزین مدیریت فرمان-کنترل می‌گردد. شرکت‌ها جویای کارکنانی هستند که علاوه بر مهارت‌های فنی، از شایستگی‌های تیمی و هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند. تنوع و جهانی شدن و همچنین فرصت‌های رقابتی از جمله چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند. همکاران، دیگر در سالن پایین نیستند، آن‌ها در انتهای دیگر ارتباط اینترنتی در مکانی دیگر در این سیاره واقع شده‌اند. کتابی که پیش روی شماست در قالب چنین وقایع کاری در حال ظهور نگاشته شده است. در این کتاب به شرح چنین مواردی می‌پردازیم: هیجان‌ات چگونه بر انگیزش، نگرش‌ها و تصمیمات فرد اثر گذار است؛ خودپنداره فرد چگونه بر انگیزش، رفتار، انسجام تیم و رهبری اثر می‌گذارد. شبکه‌های اجتماعی چگونه به عنوان منبع قدرت فردی و اثربخشی سازمانی اهمیت یافته‌اند. این کتاب همچنین واقعیتی نوین را مبنی بر اینکه رفتار سازمانی صرفاً برای مدیران نیست، روشن می‌سازد؛ این کتاب برای هر فردی که در سازمان یا پیرامون آن کار می‌کند، مرتبط و مفید خواهد بود.

پلی میان نظریه و واقعیت

در هر فصل از رفتار سازمانی مثال‌هایی ارائه شده است که دانش رفتار سازمانی را معنادارتر می‌کند و ارتباط و شور و هیجان این رشته را انعکاس می‌دهد. این داستان‌ها که در مورد سازمان‌ها و افراد واقعی است، نظریه‌های آکادمیک را در قالب دانشی مرتبط مطرح می‌سازد. به طور مثال شما می‌خوانید که هول فودز مارکت و لازدبوی چگونه به مزایای تیم پی برده‌اند؛ سونی اروپا چگونه از طریق روش‌های رفتار سازمانی مثبت گرا و باز خورد مبتنی بر قوت، انگیزش کارکنان خود را بهبود داده است؛ ری تون و سایر شرکت‌ها چگونه شبکه‌های اجتماعی غیررسمی

را در سرتاسر سازمان ترسیم کرده‌اند؛ ارنست اند یانگ، پراکتر اند گمبل و چندین شرکت دیگر چگونه کارکنان خود را به مأموریت‌های خارج از کشور اعزام می‌کنند تا بافت ذهنی جهانی و توانایی‌های ادراکی آن‌ها بهبود یابد. این داستان‌های واقعی در اشکال مختلفی ارائه می‌گردد. در هر فصل رفتار سازمانی، عناوین تصویری مشروح و تعداد بیشتری مثال‌های متنی ارائه می‌گردد. داستان‌های طولانی‌تر با این مشخصه متمایز می‌گردد که ما آن را ارتباطات جهانی می‌نامیم چرا که مفاهیم رفتار سازمانی را با رخداد‌های جهانی مرتبط می‌سازد. در هر فصل موردپژوهی‌هایی ارائه می‌شود که مفاهیم رفتار سازمانی را با وقایع کاری در حال ظهور مرتبط می‌سازد. این داستان‌ها نمونه‌هایی از سرتاسر آمریکا و اطراف جهان می‌باشد. آن‌ها همچنین طیف گسترده‌ای از صنایع-از نرم افزار تا دولت و از کسب و کارهای کوچک تا فورچون ۵۰۰ را پوشش می‌دهد.

گرایش‌های جهانی

یکی از ابتدایی‌ترین چیزهایی که در مورد این کتاب ممکن است توجه شما را به خود جلب کند گرایش قوی جهانی است. این کتاب از روش سنتی شرح چگونگی عملکرد شرکت‌های آمریکایی در سایر بخش‌های جهان پا را فراتر می‌گذارد. کتاب رفتار سازمانی با رویکردی جهانی بیان می‌کند که چطور روش‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی با شرکت‌هایی در هر قسمت از جهان مرتبط می‌گردد. در فصل اول کتاب به شرح مفاهیم جهانی شدن پرداخته می‌شود. پس از آن موضوعات جهانی در همه قسمت‌های کتاب مورد تأکید قرار می‌گیرد از جمله اصول اخلاقی و ارزش‌های میان فرهنگی، توسعه بافت ذهنی جهانی، رضایت شغلی و نمود هیجانات در جوامع مختلف، موضوعات میان فرهنگی در موفقیت تیم‌های کاری خودگردان، مشکلات ارتباطات میان فرهنگی، انتظارات و ارزش‌های فرهنگی به عنوان عاملی تأثیرگذار بر تاکتیک‌ها، حل تعارض در همه فرهنگ‌ها به گونه‌ای متفاوت و سبک‌های رهبری مطلوب در همه فرهنگ‌ها.

مبنای نظری معاصر

روش‌ها و نمونه‌های شفاف دنیای واقعی تنها هنگامی ارزشمند است که با یک نظریه خوب مرتبط باشد. رفتار سازمانی به دلیل مبنای استوار مکتوبات و تحقیقات کلاسیک و معاصر خود دارای شهرت است. شما می‌توانید در قسمت ارجاعات این نکته را شاهد باشید. هر فصل بر مبنای ده‌ها مقاله، کتاب و سایر منابع می‌باشد. این ارجاعات همچنین حاکی از آن است که برای ایده‌های جدید به بازاریابی، مدیریت اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و سایر رشته‌ها دسترسی

داریم. در این کتاب تمرکز بیشتر بر رفتار سازمانی است تا افراد این رشته. یکی از نیروهای پیش برنده برای نگارش رفتار سازمانی ایجاد کانالی برای دستیابی سریع دانشجویان، فعالان این حوزه و پژوهشگران به دانش رفتار سازمانی در حال ظهور است. این هدف تا اندازه‌ای حائز اهمیت است که در عنوان فرعی کتاب به آن اشاره شده است. کتاب رفتار سازمانی از اعتبار بالایی برخوردار است و اولین کتابی است که در آن به موضوعاتی نظیر هیجانانگیز در محل کار، نظریه هویت اجتماعی، نظریه چهار محرک، نظریه رویدادهای اثربخش، تیم‌های مجازی، مدل ارزش شوارتز، انعطاف‌پذیری، تعلق خاطر کارکنان، جهت‌گیری یادگیری، اعتیاد به کار و چندین موضوع پیشگامانه دیگر پرداخته شده است. علاوه بر این به مسائلی نظیر ارتباطات شبکه‌های اجتماعی، شایستگی‌های اعضای اثربخش تیم، اهمیت خودپنداره در رفتار سازمانی، شرکت‌های یکپارچه جهانی، بافت ذهنی جهانی و بازخورد مبتنی بر قوت نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

دانش رفتار سازمانی برای همه

یکی از ویژگی‌های متمایز کتاب این است که برای همه افراد سازمان نوشته شده است و صرفاً ویژه مدیران نیست. فلسفه این کتاب این است که هر فردی که در سازمان یا پیرامون آن به فعالیت می‌پردازد نیاز به درک و به کارگیری دانش رفتار سازمانی دارد. واقعیت زمان حاضر این است که زمانی که شرکت‌ها لایه‌های مدیریتی را حذف می‌کنند و به سایر افراد اختیارات بیشتری در کار خود می‌دهند، افراد در سرتاسر سازمان، مسئولیت بیشتری عهده‌دار می‌شوند. این کتاب به افراد کمک می‌کند تا مفهوم رفتار سازمانی را دریابند و ابزار مفهومی مورد نیاز برای کار به‌گونه‌ای اثربخش‌تر را در محیط کار فراهم آورند.

فراهم‌سازی زمینه یادگیری فعال و تفکر انتقادی

ما رفتار سازمانی را آموزش می‌دهیم بنابراین اهمیت استفاده از کتابی که زمینه تفکر انتقادی و یادگیری فعال را فراهم می‌آورد را درک می‌کنیم. کتاب رفتار سازمانی مشتمل بر تعدادی موردپژوهی در اشکال مختلف و است. همچنین تعدادی آزمون خود ارزیابی در آن ارائه می‌گردد که بیشتر آن‌ها از اعتبار ساختاری برخوردار است. این کتاب همچنین منبعی غنی برای فعالیت‌های کلاسی است که برخی از آن‌ها در سایر کتب رفتار سازمانی یافت نمی‌شود که مواردی نظیر «دانش شخصیت خود را ارزیابی کنید»، «کجای جهان قرار داریم» و «بازی‌های ارتباطات بین فرهنگی» از آن جمله‌اند.

مقدمه مترجمان

رفتار سازمانی، مطالعه نگرش‌ها، احساسات و رفتارهای افراد درون سازمان است که هدف اصلی آن، کمک به شما برای درک بهتر رفتار فردی، تیمی و سازمانی در جهت عملکرد اثربخش‌تر در مجموعه‌های سازمانی است. سازمان مستلزم آن است که افراد در تعامل با یکدیگر کار کنند و رفتار سازمانی، دانش و ابزاری را در زمینه کار با دیگران و به‌واسطه دیگران فراهم می‌آورد. ایجاد تیمی با عملکرد بالا، ارتباطات اثربخش سازمانی، حل تعارضات محل کار، فرهنگ سازمانی و تغییر رفتار کارکنان، این‌ها تنها تعداد معدودی از حوزه‌های دانش و مهارت پیشنهاد شده در رفتار سازمانی است.

این مهم نیست که شما چه مسیر شغلی را انتخاب کرده‌اید، در هر صورت شما در خواهید یافت که مفاهیم رفتار سازمانی در انجام شغل و عملکرد مؤثر شما در سازمان، نقش مهمی ایفا می‌کند. در حقیقت دانش رفتار سازمانی برای همه است. بنابراین چنانچه شما کارمند بخش تولید، کارشناس حسابداری و مالی، نماینده خدمات مشتریان و یا مدیر ارشد سازمان باشید در هر صورت لازم است که بسیاری از موضوعات رفتار سازمانی را درک کنید و به کار گیرید.

دانش رفتار سازمانی برای سلامت مالی سازمان نیز حائز اهمیت است. طبق برآوردها، سازمان‌هایی که از روش‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، ارتباط مؤثر با کارکنان، تعادل بین کار و زندگی و سایر تکنیک‌های رفتار سازمانی بهره می‌گیرند، سطح موفقیت مالی در آن‌ها سه برابر سازمان‌هایی است که این تکنیک‌ها را به کار نمی‌گیرند. پژوهش دیگری نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که بهترین محیط‌های کاری را ایجاد می‌کنند، سود مالی بیشتر، عملکرد بهتر و بازار بلندمدت‌تری خواهند داشت. این سازمان‌ها ضرورتاً بر قدرت تکنیک‌های رفتار سازمانی متکی هستند که تعبیر مطلوب‌تری از کارکنان، نگرش‌ها، تصمیمات و عملکرد آنان ارائه داده است.

کتاب حاضر یکی از کتاب‌های مناسب و بروز در حوزه مدیریت رفتار سازمانی است که تلاش دارد به جنبه‌های جدیدی از این رشته پرداخته و برای تبیین بهتر مباحث مختلف، از مثال‌های کاربردی استفاده نماید. این کتاب ترجمه فصل‌های هشتم تا پانزدهم کتاب اصلی با موضوع رفتار سازمانی در سطح تیمی و سازمانی است. لازم به ذکر است، فصل‌های اول تا هفتم این کتاب که به موضوع رفتار سازمانی در سطح فردی می‌پردازد، پیش از این توسط مترجمان کتاب حاضر ترجمه و به چاپ رسیده است.

فصل هشتم کتاب، در مورد پویایی‌های تیمی است، که در آن به مزایا و معایب تیم‌ها، مدل اثربخشی تیمی، عناصر طراحی تیم و فرایندهای تیمی اشاره می‌شود. معرفی تیم‌های مجازی و خودگردان و روش‌های تصمیم‌گیری تیمی از موضوعات بعدی این فصل هستند. فصل نهم کتاب به ارتباطات در تیم‌ها و سازمان‌ها می‌پردازد که در آن مدل ارتباطات مورد بررسی قرار می‌گیرد. کانال‌ها و موانع ارتباطی، ارتباطات بین فرهنگی و بین‌جنسیتی و ارتباط از طریق شایعه‌پراکنی از دیگر موضوعات مورد اشاره در این فصل هستند. در فصل دهم به موضوع قدرت و نفوذ در محل کار پرداخته شده است که در آن به موضوعاتی از قبیل، معنای قدرت، منابع قدرت در سازمان، اقتضانات و پیامدهای قدرت و تاکتیک‌های نفوذ و سیاست‌های سازمانی اشاره شده است. در فصل یازدهم، موضوع تعارض و مذاکره در محل کار بررسی شده است. مدل فرایند تعارض، منابع ساختاری تعارض در سازمان، سبک‌های مدیریت تعارض بین فردی و حل تعارض از طریق مذاکره از موضوعات مورد اشاره در این فصل هستند. فصل دوازدهم کتاب، به رهبری در محیط‌های سازمانی توجه دارد. دیدگاه‌های مختلف رهبری از قبیل دیدگاه‌های شایستگی، رفتاری، اقتضائی، تحولی و ضمنی مورد تأکید این فصل از کتاب هستند.

ساختار سازمانی موضوع فصل سیزدهم کتاب است که در آن به تقسیم کار و هماهنگی، عناصر ساختار سازمانی، اشکال بخش‌بندی و عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی اشاره شده است. فصل چهاردهم کتاب، به موضوع فرهنگی سازمانی، عناصر و نحوه تقویت فرهنگ سازمانی پرداخته است. تغییر سازمانی موضوع فصل پانزدهم کتاب را تشکیل می‌دهد. در این فصل مدل تحلیل میدان نیروی لوین و سه مرحله فرایند تغییر سازمانی از دیدگاه لوین مورد بررسی قرار گرفته است. عاملان تغییر و مسائل اخلاقی و بین فرهنگی در تغییر سازمانی از دیگر موضوعات مورد بحث در این فصل هستند.

امید است این کتاب بتواند مورد استفاده دانشجویان مقاطع مختلف، مدیران و علاقه‌مندان به حوزه رفتار سازمانی قرار گیرد. از استادان و مدیران محترم و دانشجویان و خوانندگان گرامی که با ارایه راهنمایی‌های ارزشمند خود ما را در ارتقای کتاب یاری می‌کنند کمال تشکر را داریم.

معرفی مترجمان

❖ دکتر علیرضا خوراکیان

دکتری مدیریت نوآوری از دانشگاه استرلینگ انگلستان و عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد است. وی در زمینه‌های مدیریت رفتار سازمانی، نوآوری و مدیریت تحول به پژوهش و مشاوره می‌پردازد.



❖ سیده نرگس راهنما

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد است. وی در زمینه تدریس، مشاوره و پژوهش در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی فعالیت می‌کند.



❖ مصطفی جهانگیر

دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه فردوسی مشهد و عضو هیات علمی مرکز آموزش عالی علوم پزشکی وارسنگان در گروه فناوری اطلاعات سلامت است. وی در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت فناوری اطلاعات و مربیگری در مدیریت به پژوهش و مشاوره می‌پردازد.

بخش سوم

فرایندهای تیمی

فصل ۸: پویایی‌های تیمی

فصل ۹: ارتباطات در تیم‌ها و سازمان‌ها

فصل ۱۰: قدرت و نفوذ در محیط کار

فصل ۱۱: تعارض و مذاکره در محیط کار

فصل ۱۲: رهبری در سازمان

فصل ۸

پویایی‌هاک تیمی

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید:

۱. تیم را تعریف کنید و در مورد مزایا و محدودیت‌های آن به بحث بپردازید.
۲. توضیح دهید چرا افراد تمایل دارند به گروه‌های غیررسمی بپیوندند.
۳. مدل اثربخشی تیم را به صورت نمودار ترسیم کنید.
۴. در مورد چگونگی تأثیر ویژگی‌های کار، اندازه تیم و ترکیب تیم بر اثربخشی تیم به بحث بپردازید.
۵. فرایند ایجاد تیم را به‌طور خلاصه بیان کنید.
۶. در مورد چگونگی شکل‌گیری هنجارها و این‌که چگونه ممکن است آن‌ها تغییر یابند به بحث بپردازید.
۷. شش عاملی که انسجام تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد بیان کنید.
۸. سه اصلی که مبنای اعتماد در تیم و سایر روابط میان فردی است را شرح دهید.
۹. در مورد ویژگی‌ها و عوامل مورد نیاز برای موفقیت تیم‌های خودگردان و تیم‌های مجازی به بحث بپردازید.
۱۰. چهار محدودیت در تصمیم‌گیری تیمی را شناسایی کنید.
۱۱. مزایا و معایب چهار ساختاری که به‌طور بالقوه تصمیم‌گیری تیمی را بهبود می‌بخشد مورد بحث قرار دهید.

هنگامی که در هول فودز مارکت^۱ فروشگاه‌های مواد غذایی ارگانیک جدیدی باز می‌شوند، این فروشگاه به دنبال کارکنانی نمی‌گردد که صرفاً از مهارت‌های خوب ارائه خدمات به مشتری برخوردار باشند، بلکه در جستجوی افرادی است که علاوه بر آن قادر به انجام کار تیمی باشند. همه فروشگاه‌های هول فودز مارکت به ۱۰ تیم تقسیم می‌شوند که از آن جمله می‌توان به تیم آماده‌سازی غذا، تیم صندوق‌دار، بررسی نهایی و تیم غذای دریایی اشاره نمود. این تیم‌ها خودگردان^۲ هستند و تصمیمات مربوط به واحد کاری هر تیم از سوی افراد آن تیم با حداقل دخالت از سوی مدیر اتخاذ می‌گردد.

جان مکی یکی از مؤسسان هول فودز مارکت در این باره می‌گوید: هر تیم، مسئولیت مدیریت کسب و کار خود را خود بر عهده دارد، ارائه صورت سود و زیان، مدیریت موجودی، بهره‌وری نیروی کار و حاشیه سود ناخالص از مسئولیت‌های تیم به شمار می‌رود و اعضای تیم، مسئولیت بسیاری از تصمیمات مربوط به جایابی محصول را بر عهده دارند. هول فودز مارکت هنگامی که در آستین تگزاس در سال ۱۹۸۰ تأسیس شد، ساختار تیمی را مبنای کار خود قرار داد. این ایده از کتاب‌های پرفرمدار مدیریت ژاپنی حاصل شده است که ارزش کار تیمی در آن‌ها به وضوح عنوان گردیده است. حتی در حال حاضر که هول فودز مارکت دارای ۲۰۰ فروشگاه با تعداد تقریبی ۴۰۰۰۰ کارمند در آمریکا، انگلستان و کانادا است، همچنان بر ساختار تیم محور خود استوار است.

تیم‌های هول فودز مارکت علاوه بر اتخاذ تصمیمات مربوط به بخش خود، در این مورد که آیا افراد استخدامی جدید می‌توانند همچنان در تیم مشغول به کار باشند یا خیر نیز تصمیم‌گیری می‌کنند، پس از گذشت ۳۰ تا ۴۰ روز از اشتغال به کار فرد، اعضای تیم در مورد این که آیا فرد می‌تواند به عنوان یک عضو دائمی در تیم فعالیت نماید رأی‌گیری می‌کنند و حداقل دو سوم آرا باید در خصوص دائمی شدن عضویت فرد در تیم مثبت باشد تا فرد استخدام شده به‌طور دائمی مشغول کار شود. اتخاذ این تصمیمات از سوی اعضای تیم با جدیت صورت می‌گیرد چرا که پاداش ماهیانه آن‌ها بر مبنای عملکرد تیمی پرداخت می‌شود. هر چهار هفته یکبار، شرکت عملکرد هریک از تیم‌ها را با توجه به اهداف و کارایی هزینه‌ها محاسبه می‌نماید. هنگامی که تیم روش‌هایی را برای اثربخشی بیشتر کار پیدا می‌کند، بودجه استفاده نشده میان اعضای تیم تقسیم می‌شود. این پاداش تیمی ممکن است در هر چک پرداخت حقوق به صدها دلار برسد.

1. Whole Fod Market
2. Self-directed
3. Austin Texas

عوامل متعددی بر موفقیت هول فودز مارکت اثرگذار بوده است و آن را به یکی از بهترین مکان‌ها برای کار در آمریکا مبدل ساخته است. تمرکز این شرکت بر تیم‌ها به‌طور آشکار یکی از این عوامل است. کار تیمی به اقدامی مهم در بسیاری از صنایع و کشورها تبدیل شده است. تیم چندوظیفه‌ای^۱ کارکنان در شهر ایندیاناپولیس^۲، کایزن^۳ را اجرا نموده است تا روش‌های کارآمدتری برای تعمیر دست‌اندازها^۴ را شناسایی کند. تیم به روش‌هایی برای رسیدگی به شکایات مربوط به دست‌اندازها دست یافته است و شکایاتی که پیش از این به‌طور متوسط طی ۱۹ روز مورد رسیدگی قرار می‌گرفت در حال حاضر طی ۴۸ ساعت پیگیری می‌شود. شرکت رگال پرینتینگ^۵ در هنگ کنگ با اتکا بر فناوری‌های پیشرفته، قابلیت چاپ ۴۰۰۰۰ کتاب با جلد نرم^۶ را در روز دارا است، اما یک تیم ویژه متشکل از ۲۰ نفر از کارکنان نیز تشکیل داده است که مسئولیت رسیدگی به کارهای فوری و ضروری را بر عهده دارند. بخش حقوقی شرکت فورد موتور^۷ به عنوان یکی از بهترین‌ها در شمال آمریکا رتبه‌بندی شده است و این مسئله تا حدی به این علت است که تقریباً هر کاری که شرکت انجام می‌دهد، حاصل عملکرد تیم‌های پروژه است. شرکت راک اسپیس هاستینگ^۸، بیش از ۱۹۰۰ کارمند خود را در تیم‌هایی بین ۱۴ تا ۲۰ نفره سازماندهی کرده است. سان آنتونیو^۹ تگزاس، ارائه‌دهنده زیرساخت‌های وب در سطح سازمانی، هر یک از مشتری‌ها را به یکی از این تیم‌ها اختصاص داده است، که خدمات ۲۴ ساعته انجام می‌دهند.

این فصل با تعریف تیم‌ها و بررسی دلایل اتکای سازمان‌ها بر تیم و همچنین بررسی دلایل پیوستن افراد به گروه‌های غیررسمی در بافت سازمانی آغاز می‌شود. بخش گسترده‌ای از این فصل به بررسی مدل اثربخشی تیمی پرداخته که شامل محیط تیمی و سازمانی، طراحی تیمی و فرایندهای تیمی مرتبط با توسعه، هنجارها، انسجام و اعتماد می‌باشد. در ادامه توجه خود را به دو نوع ویژه تیم معطوف می‌سازیم: تیم‌های خودگردان و تیم‌های مجازی. در بخش پایانی این فصل به بررسی چالش‌ها و استراتژی‌هایی برای اتخاذ تصمیمات بهتر در تیم‌ها می‌پردازیم.

1. Cross-functional team

2. Indianapolis

3. kaizen

4. Potholes

5. Regal Printing

6. Softcover books

7. Ford Motor

8. Rackspace

9. San Antonio

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش شما باید بتوانید:

۱. تیم را تعریف نموده و در مورد مزایا و محدودیت‌های آن بحث نمایید.
۲. توضیح دهید چرا افراد تمایل به پیوستن به گروه‌های غیررسمی دارند.

تیم‌ها و گروه‌های غیررسمی

تیم‌ها، گروه‌هایی متشکل از دو یا چند نفر هستند که با یکدیگر تعامل داشته و بر یکدیگر اثرگذار هستند و به صورت متقابل، مسئول دستیابی به اهداف مشترک مرتبط با اهداف سازمان‌ها بوده و خود را هویت اجتماعی درون سازمان تلقی می‌کنند.^۳ در این تعریف بخش‌های حائز اهمیت وجود دارد که تکرار آن خالی از لطف نیست. اول این‌که همه تیم‌ها برای تحقق برخی اهداف از جمله مونتاژ یک محصول، ارائه خدمات، طراحی تسهیلات تولیدی جدید و یا اتخاذ تصمیمات مهم به وجود آمده‌اند. نکته دوم این‌که وابستگی متقابل اعضای تیم و نیاز به مشارکت برای دستیابی به اهداف مشترک، آن‌ها را با یکدیگر متحد ساخته است. تمامی تیم‌ها نیازمند برخی از اشکال ارتباطات هستند، به گونه‌ای که اعضا بتوانند اهداف مشترک را با یکدیگر هماهنگ نموده و به اشتراک بگذارند. نکته سوم این‌که اعضای تیم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند اگر چه برخی از اعضا ممکن است با توجه به اهداف و فعالیت‌های تیمی نسبت به سایرین اثرگذاری بیشتری داشته باشند. نکته پایانی این است که یک تیم زمانی موجودیت می‌یابد که اعضای آن، خود را به عنوان یک تیم درک کنند.

نمودار ۱-۸ به صورت مختصر انواع گوناگون تیم‌ها را در سازمان‌ها توصیف می‌نماید. برخی تیم‌ها دائمی و برخی دیگر موقتی هستند و برخی از آن‌ها مسئولیت تولید محصولات یا تأمین خدمات را برعهده دارند در حالی که سایر تیم‌ها مسئولیت اتخاذ تصمیمات و اشتراک دانش را برعهده دارند. هریک از انواع تیم‌ها در جهت خدمت به اهداف سازمانی ایجاد شده‌اند. برخی از تیم‌ها مانند تیم‌های کارهای راسویی^۱ در آغاز از سوی مدیریت مورد تأیید قرار نمی‌گیرند با این وجود تیم خوانده می‌شوند چرا که اعضای آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی گام برمی‌دارند.

نمودار ۸-۱. انواع تیم در سازمان‌ها

نوع تیم	توضیح
تیم‌های بخشی ^۲	تیم‌هایی است متشکل از کارکنانی که از مهارت‌های مشابه یا مکمل برخوردار بوده و در واحد مشابهی از ساختار کارکردی واقع شده‌اند و معمولاً وابستگی وظایف آن‌ها در حداقل ممکن است زیرا هر کدام از افراد با کارکنان در بخش‌های دیگر کار می‌کنند.
تیم‌های تولید/ خدمات/ رهبری	اعضای تیم که به‌طور معمول دارای چند مهارت هستند (کارکنانی با شایستگی‌های گوناگون) در مجموع محصول/ خدمت مشترک را تولید نموده و یا تصمیمات جاری را اتخاذ می‌نمایند. تیم‌های تولید/ خدمات معمولاً دارای وابستگی متقابل از نوع خط مونتاژ هستند ^۲ ، در حالی که تیم‌های مدیریتی وابستگی متقابل نگاتنگی با یکدیگر دارند.
تیم‌های خودگردان ^۳	مشابه تیم‌های تولید/ خدمات هستند با این تفاوت که: حول فرایندهای کاری سازماندهی می‌شوند که بخش کاملی از کار را تکمیل نموده که مستلزم چندین مورد از کارهای به هم مرتبط است و آن‌ها از استقلال قابل توجهی در اجرای وظایف برخوردار هستند (به‌طور مثال معمولاً با نظارت اندک یا بدون هیچ نظارتی روند کار، ورودی و خروجی را کنترل می‌کنند).
تیم‌های مشاوره ^۴	تیم‌هایی که توصیه‌هایی را به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌دهند که شامل کمیته‌ها، شوراهای مشورتی، شوراهای کاری و پنل‌های مرور می‌باشند و می‌توانند موقتی باشند اما اغلب حالت دائمی دارند و در برخی از آن‌ها اعضا به‌طور مکرر به صورت چرخشی جابجا می‌شوند.
تیم‌های نیروی کار ^۵ (پروژه‌ای)	معمولاً تیم‌های موقتی و چند مهارتی هستند که برای حل یک مسئله، تشخیص فرصت یا طراحی یک محصول یا خدمت سازماندهی شده‌اند.
تیم‌های راسویی	تیم‌های چندمهارتی که معمولاً دور از سازمان واقع شده و تقریباً فاقد سلسله‌مراتب هستند و اغلب به وسیله رهبر تیم‌های کارآفرینی آغاز به کار می‌کنند که افراد و منابع را برای طراحی یک محصول یا خدمت خاص بکار می‌گیرند.
تیم‌های مجازی	تیم‌هایی که اعضای آن‌ها در هر زمان و هر مکان و خارج از مرزهای سازمان فعالیت می‌کنند و از طریق فناوری‌های اطلاعاتی برای دستیابی به وظایف سازمانی به سازمان متصل می‌شوند و ممکن است نیروی کار موقت و یا تیم خدمات دائمی باشند.

1. Departmental teams
2. Self-directed teams
3. Advisory teams
4. Task force (project) teams

انجمن‌های تخصصی ^۱	اغلب گروه‌های غیررسمی هستند، با یکدیگر همراه می‌گردند تا بتوانند تجربیات و شور و اشتیاق خود را برای انجام یک فعالیت خاص به اشتراک گذارند و هدف اصلی آن‌ها تسهیم اطلاعات است و اغلب بر فناوری‌های اطلاعاتی به عنوان منبع اصلی تعاملات تکیه دارند.
------------------------------	--

گروه‌های غیررسمی^۲

گرچه در این فصل، تیم‌های رسمی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است اما کارمندان متعلق به گروه‌های غیررسمی می‌باشند. تمامی تیم‌ها گروه هستند اما بسیاری از گروه‌ها از ویژگی‌های تیم برخوردار نیستند. گروه شامل افرادی است که گرد هم آمده‌اند و ممکن است ارتباط متقابل و یا اهداف مورد تأکید سازمانی را دارا باشند و یا فاقد آن باشند. دوستانی که برای ناهار با آن‌ها ملاقات می‌نمایید یک گروه غیررسمی را تشکیل می‌دهند اما تحت عنوان تیم خوانده نمی‌شوند، زیرا ارتباط متقابل محدودی داشته یا از این ارتباط متقابل برخوردار نیستند (هر کدام از افراد می‌توانند به سادگی به تنهایی ناهار بخورند) و هیچ هدف سازمانی را دنبال نمی‌کنند، بلکه اساساً برای منتفع ساختن اعضای خود به وجود آمده‌اند. اگر چه اصطلاح تیم و گروه به طور مترادف مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما در زبان کسب و کار، واژه تیم هنگام اشاره به کارکنانی که به منظور انجام وظایف سازمانی با یکدیگر کار می‌کنند به جای واژه گروه استفاده می‌شود.^۴

علت وجود گروه‌های غیررسمی چیست؟ یکی از دلایل این است که انسان موجودی اجتماعی است. محرک وابستگی در افراد که از طریق توسعه تکاملی شکل می‌گیرد نیاز به تعلق به گروه‌های غیررسمی را به وجود می‌آورد.^۵ شواهدی مبنی بر این حقیقت وجود دارد که افراد زمان و تلاش قابل توجهی برای شکل‌گیری و حفظ روابط اجتماعی صرف می‌کنند در حالی که در شرایط خاصی قرار ندارند و هیچ انگیزه نهانی نیز وجود ندارد. نظریه هویت اجتماعی^۳ نیز این حقیقت را تبیین می‌نماید. بر اساس این نظریه تعریفی که افراد از خود ارائه می‌دهند با توجه به وابستگی‌های گروهی است که به آن تعلق دارند. بنابراین ما به گروه‌ها ملحق می‌شویم - به ویژه گروه‌هایی که نگرش دیگران نسبت به آن مطلوب است و ارزش‌های مشابه با ارزش‌های ما را

1. Communities of practice

2. Informal Groups

3. Social identity theory

دارا هستند- چرا که چنین گروه‌هایی خودپنداره ما را شکل می‌دهند و آن را تقویت می‌کنند.^۶ سومین دلیل برخورداری افراد از انگیزه ایجاد گروه‌های غیررسمی این است که چنین گروه‌هایی اهدافی را دنبال می‌کنند که به تنهایی و با کار فردی قابل دستیابی نیست. برای مثال، کارکنان برخی مواقع گروهی را برای مخالفت با تغییرات سازمانی شکل می‌دهند زیرا این گروه به‌طور کلی نسبت به افرادی که به تنهایی شکایت خود را ابراز می‌کنند قدرت بیشتری دارد. چهارمین دلیل ایجاد گروه‌های غیررسمی این است که در شرایط استرس‌زا حضور سایر افراد، به فرد آرامش می‌دهد، بدین ترتیب انگیزه‌ای در فرد ایجاد می‌گردد تا هنگامی که در معرض خطر قرار می‌گیرد، نزدیک آن‌ها باشد. در هنگام خطر، افراد در کنار یکدیگر جمع می‌شوند، حتی اگر انجام این کار هیچ هدف محافظتی و پشتیبانی در پی نداشته باشد. به‌طور مشابه کارکنان نیز تمایل دارند غالباً پس از شنیدن شایعاتی مبنی بر دستیابی یکی از رقبای شرکت، به معاشرت بپردازند و با یکدیگر متحد شوند. این حمایت اجتماعی با فراهم نمودن پشتیبانی اطلاعاتی و یا هیجانی استرس را به حداقل می‌رساند.^۷

گروه‌های غیررسمی و پیامدهای سازمانی: اگر چه گروه‌های غیررسمی به منظور خدمت در جهت اهداف سازمانی ایجاد نمی‌شوند، اما تأثیر عمیقی بر سازمان و کارکنان می‌گذارند. گروه‌های غیررسمی ستون فقرات شبکه‌های اجتماعی هستند که مهم‌ترین منبع ایجاد اعتماد، تسهیم اطلاعات، قدرت، نفوذ و رفاه کارکنان در محل کار به شمار می‌آیند.^۸ همان‌گونه که در فصل ۹ خواهید آموخت، برخی از شرکت‌ها با ایجاد صفحات شبکه اجتماعی نظیر فیس‌بوک و مای‌اسپیس^۱ شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی و ارتباطات اجتماعی را مورد تشویق قرار می‌دهند. این شرکت‌ها دریافته‌اند که گروه‌های غیررسمی اعتمادسازی نموده و درک متقابلی را ایجاد می‌کنند که سبب انتقال دانش ضمنی از طریق شبکه‌های غیررسمی می‌گردد که نسبت به روابط گزارش‌دهی رسمی اثربخش‌تر خواهد بود.

شبکه‌های اجتماعی همچنین نقش مهمی در قدرت و نفوذ کارمند ایفا می‌کنند. گروه‌های غیررسمی سبب افزایش سرمایه اجتماعی^۲ کارکنان می‌گردند، سرمایه اجتماعی به دانش و سایر منابع که از سوی یک شبکه بادوام، در دسترس افراد قرار می‌گیرد اشاره دارد. کارکنانی با

1. MySpace
2. Social capital

شبکه‌های غیررسمی قوی، از قدرت و نفوذ بیشتری برخوردار هستند چرا که اطلاعات بهتری از سایرین دریافت می‌کنند و استعداد آن‌ها برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی بیشتر قابل رویت است. در نهایت گروه‌های غیررسمی به‌طور بالقوه استرس کارکنان را به حداقل می‌رسانند، زیرا همان‌گونه که در قسمت فوق عنوان شد، اعضای گروه، پشتیبانی اجتماعی اطلاعاتی و عاطفی را فراهم می‌آورند. این قابلیت کاهنده استرس گروه‌های غیررسمی، سبب بهبود و افزایش رفاه کارکنان می‌گردد و بدین ترتیب بهبود اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت.

مزایا و معایب تیم‌ها

هنگامی که ۱۷۶۰ نفر از متخصصان در مورد کار خود مورد پرسش قرار گرفتند ۸۶٪ آن‌ها با این نکته موافق بوده‌اند که در حال حاضر نسبت به پنج سال گذشته نقش کار تیمی در موفقیت کسب و کار اهمیت بیشتری یافته است. یقیناً در پژوهش‌های علمی نیز این موضوع مورد تأیید است. مطالعه ۲۰ میلیون نشریه پژوهشی حاکی از این مطلب است که درصد مقالات نوشته شده توسط تیم‌ها نسبت به مقالات فردی طی ۵ دهه گذشته افزایش یافته است. علاوه بر این در مقالات تیم محور ارجاعات بیشتری صورت گرفته است، که نشان می‌دهد کیفیت این مقالات هنگامی بسیار بیشتر است که توسط تیم‌ها و نه افراد نوشته شده باشد.^۹ رزماری براو^۱ یک مدیر اجرایی امریکایی است و تحولات قابل توجه شرکت باربری^۲، خانه مد لندن، را مدیریت نموده است اظهار می‌دارد: «یکی از مواردی که افراد آن را نادیده می‌گیرند، کیفیت تیم است. کیفیت تیم به یک فرد بستگی ندارد و یا تحت تأثیر دو نفر نیست و مشتمل است بر کل گروه- تیمی که به‌طور منسجم برای دستیابی به یک هدف مشخص تلاش می‌نماید - که باعث رخ دادن یا رخ ندادن رویدادی می‌گردد».^{۱۰}

چرا کار تیمی حائز اهمیت است؟ پاسخ به این سؤال تاریخچه طولانی دارد و تاریخ آن به تحقیقات در مورد معادن زغال سنگ انگلستان در دهه ۱۹۴۰ و معجزه اقتصادی ژاپن در دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد.^{۱۱} این مطالعات اولیه و شمار گسترده‌ای از پژوهش‌ها از آن زمان تاکنون این حقیقت را آشکار می‌سازد که در شرایط مناسب، تیم‌ها تصمیمات بهتری را اتخاذ می‌نمایند و

1. Rose Marie Bravo

2. Burberry

محصولات و خدمات بهتری را تولید نموده و نسبت به کارکنانی که به تنهایی کار می‌کنند از تعلق خاطر کاری بیشتری برخوردار هستند.^{۱۲} به همین ترتیب اعضای تیم می‌توانند به سرعت اطلاعات را به اشتراک گذاشته و وظایف را هماهنگ سازند در حالی که در بخش‌های سنتی که توسط ناظران مدیریت می‌گردد این فرایندها به صورت کندتر انجام شده و مستعد خطاهای بیشتر است. معمولاً تیم‌ها خدمات مشتری بیشتری ارائه می‌دهند زیرا از وسعت دانش و تخصص بیشتری برای ارائه به مشتری بهره‌مند هستند.

در بسیاری از موارد، افراد به صورت بالقوه هنگام انجام کار در تیم نسبت به زمانی که به تنهایی کار می‌کنند، انگیزه بالاتری دارند.^{۱۳} یکی از دلایل این انگیزش این است که همان‌گونه که در چند پاراگراف قبل به آن اشاره شد، کارکنان به دلیل وجود محرک وابستگی تمایل دارند که اهداف گروه‌هایی که به آن تعلق دارند را محقق سازند. این انگیزه هنگامی قوی‌تر است که تیم بخشی از هویت اجتماعی کارمند باشد. نکته دوم این که افراد در تیم‌ها انگیزه بیشتری دارند، چرا که آن‌ها نسبت به افراد هم‌تیمی خود که بیش از سرپرستان سنتی بر عملکرد نظارت دارند، پاسخگو هستند. این مورد به ویژه در موقعیتی مصداق دارد که در آن عملکرد تیم، بستگی به بدترین عملکرد داشته باشد که از آن جمله می‌توان به یک خط مونتاژ اشاره کرد که در آن سرعت مونتاژ محصول به سرعت کندترین کارمند بستگی دارد. نکته سوم این که در برخی از شرایط، عملکرد هنگامی بهبود می‌یابد که کارکنان در کنار یکدیگر کار کنند زیرا همکاران به عنوان معیاری برای مقایسه مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین کارکنان از انگیزه کار سخت‌تر برخوردارند و دلیل آن توجه به این مسئله است که عملکرد آن‌ها قابل مقایسه با عملکرد دیگران می‌باشد.

چالش تیم‌ها

تیم‌ها علیرغم بسیاری از منافع، همیشه به اندازه افرادی که به تنهایی کار می‌کنند اثربخش نیستند.^{۱۴} معمولاً تیم‌ها به نحو بهتری برای کارهای پیچیده سازماندهی شده‌اند که از آن جمله می‌توان به طراحی یک ساختمان یا نظارت بر اسناد مالی شرکت اشاره نمود. در این شرایط فرد به ندرت تمامی دانش و مهارت‌های ضروری را در اختیار دارد. در مقابل، با تقسیم نمودن وظایف به نقش‌های تخصصی‌تر و نیز هماهنگی افراد با یکدیگر در این مشاغل تخصصی، کار به

نحو بهتری صورت می‌گیرد. در مقابل هنگامی که افراد از دانش و مهارت‌های ضروری برخوردار هستند و کار را نمی‌توان به وظایف تخصصی تقسیم نمود و یا پیچیدگی آن به حدی نیست که تخصصی نمودن آن مفید باشد، در این شرایط، انجام کار به‌طور فردی از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد بود. حتی هنگامی که کار، قابلیت تخصصی شدن دارد و باید تخصصی شود. چنانچه وظایف انجام شده به وسیله تعدادی از افراد، نیاز به حداقل هماهنگی داشته باشد، ساختار تیمی ضروری نخواهد بود.

مسئله اصلی تیم‌ها این است که هزینه‌های اضافی تحت عنوان اتلاف فرایند- منابع^۱ (از جمله زمان و انرژی) را متحمل می‌شوند که بیش از آن که با کار مرتبط باشد هزینه‌هایی است که در جهت تشکیل و نگهداری تیم صرف می‌شود.^{۱۵} کار کردن بر روی یک مسئله به‌طور فردی نسبت به حل تفاوت عقیده با سایر افراد برای فرد کارآمدتر است. به منظور عملکرد مناسب تیم، اعضای تیم باید با یکدیگر توافق داشته باشند و نسبت به اهداف یکدیگر، استراتژی دستیابی به اهداف، نقش‌های معین خود و قوانین غیررسمی اجرایی از درک متقابل برخوردار باشند.^{۱۶} توسعه و حفظ این نیازهای تیمی سبب می‌شود که زمان و انرژی به انجام کار تخصیص نیابد.

مسئله افت- فرایند^۲ به ویژه زمانی آشکارتر است که کارکنان بیشتری جایگزین افراد دیگر در تیم شده و یا به آن‌ها اضافه شوند. عملکرد تیمی هنگامی با مشکل مواجه می‌شود که به یک تیم، اعضای دیگری اضافه گردند زیرا این کارکنان باید چگونگی عملکرد تیم و چگونگی هماهنگی کارآمد با سایر اعضای تیم را فرا بگیرند. صنعت نرم‌افزار حتی نامی را به آن اختصاص داده است تحت عنوان قانون بروکس^۳ (که آن را ماه-انسان افسانه‌ای^۴ نیز می‌خوانند) و عنوان می‌نماید که افزودن افراد بیشتر به یک پروژه نرم‌افزاری دیر هنگام سبب تأخیر بیشتر در آن می‌شود. براساس برخی منابع، شرکت اپل در ایجاد برنامه نرم‌افزار عکاسی حرفه‌ای با نام اپرچر^۵، گرفتار این دام شده است. هنگامی که این پروژه مطابق برنامه اجرا نشد و به تأخیر افتاد، مسئول انجام پروژه اپرچر اندازه تیم را افزایش داد و برخی گزارش‌ها حاکی از آن است که تعداد مهندسين و کارکنان

1. Process losses —resources
 2. Process-loss problem
 3. Brooks's law
 4. Mythical man-month
 5. Aperture

بخش کنترل کیفی طی چند هفته از ۲۰ نفر به ۱۵۰ نفر افزایش یافته است. متأسفانه افزودن تعداد زیادی از افراد سبب ایجاد مشکل برای پروژه گردید. نتیجه چیست؟ سرانجام اپرچر با ۹ ماه تأخیر ارائه شد و به عنوان ناکارآمدترین نرم‌افزار اپل شناخته شد.^{۱۷}

طفره‌روی اجتماعی^۱: شاید شناخته‌شده‌ترین محدودیت تیم‌ها، ریسک کاهش بهره‌وری برآمده از طفره‌روی اجتماعی باشد. طفره‌روی هنگامی رخ می‌دهد که افراد در تیم نسبت به زمانی که به تنهایی کار می‌کنند کمتر تلاش کنند و در سطح پایین‌تری فعالیت نمایند.^{۱۸} این عمل اغلب در تیم‌های بزرگ پیش می‌آید که شناسایی خروجی عملکرد هر فرد به راحتی امکان‌پذیر نیست. به‌طور خاص هنگامی که محصول تیم، خروجی واحدی مانند رفع مشکل یک مشتری در سازمان باشد، کارکنان تمایل دارند کمتر تلاش کنند.

تحت چنین شرایطی کارکنان نگران این نیستند که کارکرد فردی آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. هنگامی که مشارکت هر یک از اعضای تیم بیشتر مورد توجه قرار گیرد، طفره‌روی کمتری رخ می‌دهد به عنوان مثال، با کاهش تعداد اعضای تیم و همچنین سنجش فردی عملکرد اعضای تیم، این امر امکان‌پذیر می‌شود. هنگامی که کار جذابیت بیشتری برای افراد دارد احتمال رخداد طفره‌روی اجتماعی کمتر است، زیرا افراد برای انجام کار از انگیزه بیشتری برخوردار هستند. هنگامی که هدف تیم بسیار مهم است نیز طفره‌روی اجتماعی کمتر است، چرا که افراد برای کارکرد مطلوب فشار بیشتری را از سوی همکاران خود تجربه می‌کنند. در نهایت طفره‌روی اجتماعی در میان اعضای که برای عضویت در تیم و کار کردن در جهت دستیابی به اهداف ارزش‌قائل هستند، کمتر رخ می‌دهد.^{۱۹}

به‌طور خلاصه، تیم‌ها می‌توانند در جهت کسب مزیت رقابتی نیرویی قدرتمند باشند یا به جای این‌که مفید واقع شوند، مشکل‌آفرین باشند، به‌طوری که کارکرد و روحیه افراد پس از عضویت در تیم کاهش یابد. برای درک این‌که چه زمانی عملکرد تیمی بهتر از عملکرد فردی است، نیاز به بررسی دقیق‌تر شرایطی داریم که تیم را اثربخش یا بی‌اثر می‌سازد. در بخش‌های بعدی این فصل، مدل اثربخشی تیم را مورد بحث قرار خواهیم داد.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۳. مدل اثربخشی تیم را ترسیم کنید.

۴. در مورد چگونگی تأثیر ویژگی‌های کار، اندازه تیم و ساختار تیم بر اثربخشی تیم به بحث بپردازید.

مدل اثربخشی تیم^۱

در ابتدا مفهوم اثربخشی تیم را روشن می‌سازیم. یک تیم زمانی اثربخش است که برای سازمان، اعضای خود و بقایش مفید واقع گردد.^۲ در مرحله نخست، بیشتر تیم‌ها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تشکیل می‌شوند، بنابراین میزان مفید بودن و اثربخشی آن‌ها تا حدی بر مبنای حصول اهداف نهایی قابل اندازه‌گیری است. دوم این که، اثربخشی یک تیم به رضایت‌مندی و رفاه اعضای آن بستگی دارد. افراد برای تحقق بخشی از نیازهای فردی خود به گروه می‌پیوندند، بنابراین مفید بودن یک تیم براساس میزان برآورده شدن نیازها قابل اندازه‌گیری است. در نهایت، اثربخشی یک تیم به قابلیت زیستن^۲ آن یعنی توانایی آن برای بقا بستگی دارد. یک تیم باید قادر باشد به ویژه در زمان آشفتگی^۳ در حین توسعه تیم، تعهد اعضایش را، حفظ نماید. بدون این تعهد، افراد تیم را ترک می‌کنند و تیم از بین خواهد رفت. تیم همچنین باید منابع کافی را برای رسیدن به هدف تأمین کند و محیطی سالم را برای کارکرد آن‌ها فراهم کند.

چرا برخی تیم‌ها اثربخش هستند در حالی که برخی دیگر شکست می‌خورند؟ این سؤال برای مدتی پژوهشگران سازمانی را به چالش کشیده است، همان‌طور که شما نیز انتظار دارید، مدل‌های متعددی از اثربخشی تیم در طی این چندسال ارائه و پیشنهاد شده است.^{۲۱}

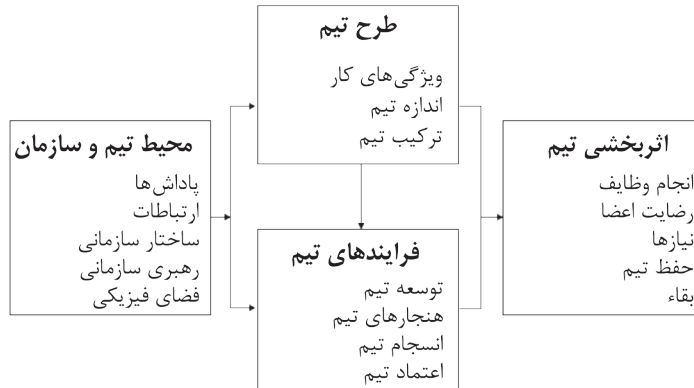
شکل ۸-۲ مدلی ارائه می‌دهد که ترکیبی از اجزای اصلی اثربخشی تیم است، که هر یک از آن‌ها را به‌طور دقیق در صفحات بعدی مورد بررسی قرار خواهیم داد. این مدل، الگوی نظریه‌های متعدد را به بهترین شکل نشان می‌دهد زیرا هر جزء (توسعه تیم، انسجام تیم و

1. Team Effectiveness

2. Viability

3. Turbulence

غیره) شامل مجموعه‌ای از نظریه‌ها و مدل‌های خاص خود است و چگونگی عملکرد این اجزا را شرح می‌دهد.



نمودار ۸-۲ مدل اثربخشی تیم

محیط تیمی و سازمانی

محیط تیمی و سازمانی نمایانگر شرایطی فراتر از حد و مرز یک تیم است که بر اثربخشی آن اثرگذار است. اعضای تیم هنگامی که کارکرد تیم حداقل تا حدی مورد پاداش قرار می‌گیرد، تمایل بیشتری به همکاری با یکدیگر دارند.^{۲۲} به‌طور مثال، بهره‌وری تیم، تعیین‌کننده بخشی از حقوق کارکنان در هول فودز مارکت است. سیستم‌های ارتباطی می‌توانند در اثربخشی تیم تأثیرگذار باشند، به ویژه در تیم‌های مجازی، که هماهنگی کارها تا حد بسیاری وابسته به فناوری اطلاعات است. عامل محیطی دیگر، ساختار سازمانی است، سازماندهی تیم‌ها بر مبنای فرایندهای کاری موجب شکوفایی و رشد تیم می‌گردد، چرا که این ساختار، تعامل و همبستگی میان اعضای تیم را افزایش می‌دهد و باعث کاهش تعامل آن‌ها با افراد خارج از تیم می‌گردد. تیم‌هایی با کارکرد بالا نیز به رهبران سازمانی وابسته هستند. این رهبران هنگامی که اعضای تیم بر کارایی عملیاتی و انعطاف‌پذیری تمرکز می‌کنند، وظیفه پشتیبانی و تعیین مسیر راهبردی تیم را برعهده می‌گیرند.^{۲۳}

طرح فیزیکی محل کار تیم نیز می‌تواند تفاوت ایجاد کند. شرکت مدراد^۱ بهترین حالت فضای کاری خود را این‌گونه تشخیص داد که تیم‌ها به جای کار کردن در امتداد خط مونتاژ، در فضای

U شکل سلولی به فعالیت می‌پردازند. در یک شرکت تولیدکننده تجهیزات پزشکی دریافتند که این نوع فضای کاری سلولی باعث ارتقای کارایی تیم می‌شود، زیرا اعضای تیم می‌توانند راحت‌تر یکدیگر را مشاهده و یاری نمایند. شرکت تویوتا موتور^۱ نیز به اهمیت تأثیر طرح فیزیکی محیط کاری بر کارایی تیم‌ها پی برده است و اتاق بزرگی با فضایی باز برای گردهم آمدن تیم‌ها فراهم آورده است که به آن فضاها اوبیا^۲ می‌گویند. در برخی پروژه‌ها مانند توسعه وسایل نقلیه هیبریدی پریوس^۳ مدیران بخش‌های مختلف به منظور حل مسائل و بهبود همکاری در همه زمینه‌های عملیات در فضای اوبیا گردهم می‌آیند.

تیم لا-زی-بوی^۴ فضای کاری مربوط به خود را دارند. شرکت لا-زی-بوی یک مدل از فضای کاری سلولی را ایجاد کرده است، به گونه‌ای که کارکنان به صورت تیم‌هایی برای ساخت بخش‌های کامل مبلمان، سازماندهی شده‌اند. برای تقویت پویایی هر تیم، پنج تا هفت عضو میان وظیفه‌ای از هر تیم به جای فعالیت در بخش‌های خاص، در کنار یکدیگر مشغول به کارند. این پیکربندی جدید کاملاً متضاد با مدل سنتی آن در شرکت میشیگان است. جاوی دابو^۵ مدیر کل تسهیلات تولیدی لا زی بوی در ردلندز^۶ کالیفرنیا اظهار داشت: «در گذشته روند کار در این جا به شکل بخش‌بندی براساس تخصص بود، یعنی افراد متخصص در رومبلی در یک بخش، افراد خیاط در بخشی دیگر و افرادی که وظیفه قالب‌بندی را بر عهده داشتند در بخش دیگری کار می‌کردند و همه آن‌ها مجبور بودند تمام ساعات کاری خود را آن‌جا سپری کنند». مدیر اجرایی لا-زی-بوی می‌گوید: «ساختار جدید تیم باعث بهبود هماهنگی، ارتباط و پیوند اعضای تیم شده است». گرگ بچمن^۷، مدیر تولید ردلندز می‌گوید: «این ایده باعث می‌شود که کارکنان پاسخگو و مسئولیت‌پذیر شوند و همچنین نسبت به کاری که انجام می‌دهند احساس مالکیت کنند».

در پروژه‌های دیگر، تعدادی از کارمندان از بخش مهندسی، طراحی، بازاریابی و دیگر بخش‌ها چندین هفته یا بیشتر با یکدیگر در اوبیا کار می‌کردند. تویوتا تأکید دارد که ترتیب اوبیا به‌طور قابل توجهی باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌ها شده است. مدیر اجرایی شرکت تویوتا در دفتر مرکزی آمریکای شمالی بیان می‌کند: «علتی که اوبیا خوب عمل می‌کند ارتباط سریع و رو در رو، بین افراد سازمان است»^{۲۵}.

1. Toyota Motor Corporation
2. Obeya
3. Prius
4. La-Z-Boy

5. Jovie Dabu
6. Readlands
7. Grep Bachman

عناصر طراحی تیم

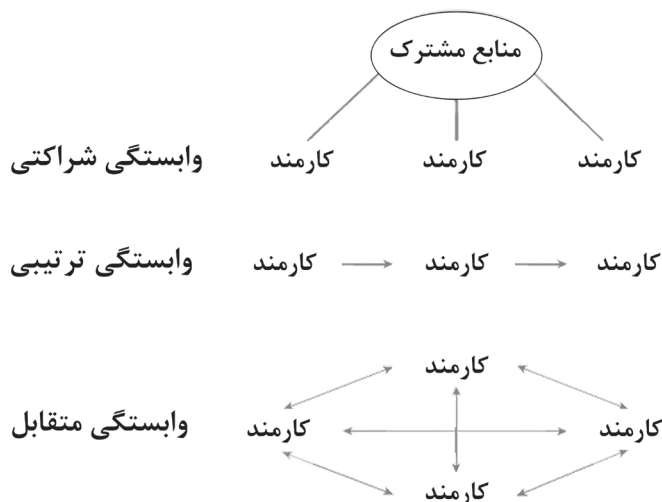
در کنار این که تیم باید محیطی دوستانه داشته باشد، رهبران تیم نیاز به طراحی دقیق خود تیم دارند که شامل ویژگی‌های کار، تعداد اعضای تیم، ترکیب تیم و نقش‌های تیم می‌شود.

ویژگی‌های کار^۱

چه نوع کاری برای تیم بهترین است؟ همان‌طور که پیش از این اشاره شد، در کارهای پیچیده مانند راه اندازی کسب و کار در یک بازار جدید، توسعه سیستم عامل کامپیوتری، یا ساخت پل، تیم بهتر از فرد عمل می‌کند. کارهای پیچیده نیازمند مهارت و دانشی فراتر از شایستگی‌های یک فرد است. تیم‌ها به ویژه زمانی مفید هستند که کار پیچیده قابل تفکیک به نقش‌های تخصصی‌تر باشد و افراد در نقش‌های تخصصی خود نیازمند هماهنگی مداوم یکدیگر باشند. برخی شواهد حاکی از آن است که هنگامی که وظایف کاملاً ساختار یافته باشد، تیم بهتر عمل می‌کند، چرا که هماهنگی این نوع کارها در میان افراد مختلف آسان‌تر است.^{۲۶} با این وجود چالشی که وجود دارد، یافتن کارهایی است که از ترکیب غیرمتعارف پیچیدگی و ساختار یافتگی برخوردار باشد. یکی از ویژگی‌هایی که به‌طور خاص برای تیم حائز اهمیت است، وابستگی وظایف^۲ است، که به میزان به اشتراک‌گذاری مواد، اطلاعات یا تخصص از سوی اعضا برای انجام کار اشاره دارد.^{۲۷} گذشته از استقلال کامل، سه مرحله از وابستگی وظایف وجود دارد که در شکل ۸-۳ نشان داده شده است. پایین‌ترین سطح وابستگی، وابستگی شراکتی^۳ است و زمانی رخ می‌دهد که یک کارمند یا یک واحد کاری، یک منبع مشترک مانند ماشین‌آلات، پشتیبانی اداری، یا بودجه را با دیگر کارمندان یا واحدهای کاری به اشتراک بگذارد و ممکن است در تیمی رخ دهد که هریک از اعضای آن به تنهایی کار می‌کنند اما مواد خام یا ماشین‌آلات را برای اجرای وظایف مستقلی به اشتراک می‌گذارند. در وابستگی ترتیبی^۴ سطح وابستگی بالاتر است در این نوع وابستگی، خروجی یا نتیجه کار یک فرد، ورودی فرد یا واحد دیگری است. وابستگی ترتیبی هنگامی رخ می‌دهد که اعضای تیم به صورت خط مونتاژ سازماندهی گردند.

1. Task Characteristics
2. Task interdependence
3. Pooled interdependence
4. Sequential interdependence

سطح بعدی، وابستگی متقابل^۱ است که خروجی کار بین افراد ردوبدل می‌شود و بالاترین میزان وابستگی را ایجاد می‌کند. افرادی که محصول یا خدمتی جدید را طراحی می‌کنند معمولاً وابستگی متقابل دارند زیرا تصمیمات آن‌ها در زمینه طراحی، افراد دیگر درگیر در فرایند طراحی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر تصمیمی که از سوی مهندسین طراحی اتخاذ می‌گردد بر کار مهندسین تولید و افراد متخصص در زمینه خرید اثر گذار است و برعکس آن نیز امکان‌پذیر است. کارکنان با وابستگی متقابل باید طوری در تیم سازمان یابند که هماهنگی روابط درهم تنیده آن‌ها را تسهیل سازد. به عنوان یک اصل، هر چه سطح وابستگی بالاتر باشد، نیاز به سازماندهی افراد به صورت تیمی بیش از کار فردی خواهد بود. ساختار تیم، ارتباطات بین فردی را بهبود می‌بخشد و بنابراین به هماهنگی بهتر منجر می‌شود. سطح بالای وابستگی وظایف همچنین در بیشتر افراد این انگیزه را ایجاد می‌کند که به تیم بپیوندند.



نمودار ۸-۳ سطوح وابستگی وظایف

با این وجود، این اصل که یک تیم هنگامی باید تشکیل شود که کارکنان وابستگی بالایی به یکدیگر داشته باشند، زمانی صدق می‌کند که اعضای تیم اهداف کاری مشابه مانند خدمت‌رسانی به مشتری یا مونتاژ محصول یکسان داشته باشند. هنگامی که اعضای تیم، اهداف مختلفی از جمله خدمت‌رسانی به مشتریان مختلف را دارند اما برای نیل به اهداف منحصر به فرد خود به

1. Reciprocal interdependence

سایر اعضای تیم وابسته هستند، تیم کاری ممکن است بیش از اندازه دچار تضاد شود. در این وضعیت سازمان باید تلاش کند سطح وابستگی را کاهش دهد و یا به سرپرست به عنوان ناظر یا میانجی در میان کارکنان اتکا نماید.

اندازه تیم

اندازه مناسب برای تیم چقدر است؟ یک قانون رایج (اما آزمون نشده) وجود دارد مبنی بر این که اندازه بهینه تیم بین ۵ تا ۷ نفر می‌باشد. با این حال برخی از ناظران استدلال کرده‌اند که برخی تیم‌ها برای انجام وظایف پیچیده نیاز به بیش از ۱۰۰ عضو دارند.^{۲۸} متأسفانه توصیه اول بیش از اندازه ساده‌انگارانه است و به نظر می‌رسد دومی معنا و پویایی تیم واقعی را از دست داده است. به‌طور کلی، تیم باید به اندازه‌ای بزرگ باشد که بتواند دیدگاه و شایستگی‌های لازم برای انجام کار را فراهم آورد و همچنین تا اندازه‌ای کوچک باشد تا هماهنگی مؤثر در بین اعضا و مشارکت معنادار آن‌ها حفظ گردد.^{۲۹}

همان‌طور که مدیر اجرایی شرکت سان مایکرو سیستمز^۱ شرح می‌دهد: «تعداد اعضای تیم باید به‌گونه‌ای متعادل باشد که تعداد افراد کافی برای انجام کارها را داشته باشد و در عین حال تیم به حدی کوچک باشد که انسجام آن حفظ گردد تا تصمیمات به‌گونه‌ای سریع و اثربخش اتخاذ گردد». تیم‌های کوچک (کمتر از ۱۲ نفر) به‌طور مؤثری عمل می‌کنند زیرا اتلاف فرایند کمتری دارند. اعضای تیم‌های کوچک احساس تعهد بیشتری دارند زیرا هم‌تیمی‌های خود را می‌شناسند (که افزایش اطمینان را در پی دارد) و تأثیر بیشتری بر هنجارها و اهداف گروه می‌گذارند و همچنین احساس مسئولیت بیشتری در قبال شکست یا پیروزی تیم خود دارند.

آیا شرکت‌ها برای انجام کارهای بسیار پیچیده باید تیم‌های ۱۰۰ نفره داشته باشند؟ پاسخ این است که یک گروه بزرگ احتمالاً یک تیم نیست. حتی اگر مدیر آن را یک تیم بداند. یک تیم زمانی موجودیت می‌یابد که در آن تعامل و تأثیرپذیری اعضا با یکدیگر و مسئولیت‌پذیری متقابل برای دستیابی به اهداف مشترک که در راستای اهداف سازمانی است مشاهده گردد و اعضا، خود را به عنوان هویت اجتماعی درون سازمان قلمداد نمایند. در یک واحد کاری ۱۰۰ نفره برای

افراد مشکل است که قادر باشند بر یکدیگر اثر بگذارند و از انسجام کافی برخوردار باشند و خود را به عنوان عضوی از تیم قلمداد کنند. مدیران اجرایی در هول فودز مارکت زمانی که شرکت فروشگاه بزرگ خود را در کلمبوس^۱ شهر نیویورک افتتاح کرد، آگاه بودند که تیم‌های واقعی خیلی کمتر از ۱۰۰ نفر هستند. فروشگاه ۱۴۰ صندوقدار داشت. بسیار بیشتر از تعداد افراد لازم برای تیم صندوقداران. بنابراین هول فودز مارکت این گروه را به تیم‌هایی با ۱۲ عضو تقسیم کرد. همه صندوقدارها در هر ماه به صورت یک گروه بزرگ تشکیل جلسه می‌دهند و به بحث درباره مسائل تولید می‌پردازند اما تیم‌های کوچکتر در مسائل روزانه به‌طور اثربخش‌تری کار می‌کنند.^{۳۱}

ترکیب تیم^۲

انتخاب عضو جدید در هول فودز مارکت تصمیم بسیار حائز اهمیت است که به مدیر واگذار می‌گردد. در عوض همان‌طور که در قسمت آغازین فصل اشاره شد، عضو جدید برای حضور همیشگی و عضویت دائم به تأیید هم‌تیمی‌های خود احتیاج دارد. رویال داچ/شل^۳ نیز در مورد انتخاب متقاضیان شغل که از مهارت‌های تیمی عالی برخوردار هستند، بسیار جدی عمل می‌کند. همان‌طور که در تصویر ۸-۱ به شرح آن می‌پردازیم گول انرژی جهان، میزبان ورزش‌های ویژه پنج روزه در اروپا، آمریکای شمالی، آسیا و خاورمیانه است تا مشاهده کند چگونه شرکت‌کنندگان تحت فشار با سایر شرکت‌کنندگان با پیشینه مختلف به خوبی کار می‌کنند؟ برای انجام کار اثربخش در یک تیم، کارمندان باید علاوه بر مهارت فنی و خود مدیریتی برای انجام کارهای خود، قادر به انجام کار در محیط تیمی باشند.^{۴۵}

1. Columbus
 2. Team composition
 3. Royal Dutch/Shell
 4. Gourami
 5. Shell Gourami Business Challenge

روپال داچشل افراد تیمش را در گورامی^۱ یافت

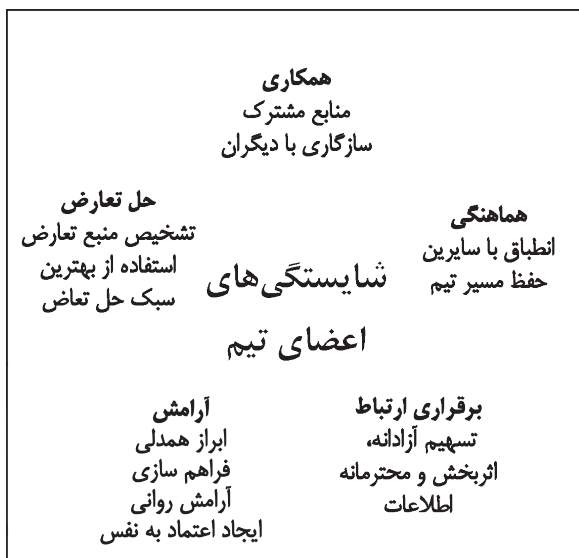
روپال داچشل (شل) مدت‌ها پیش دریافته بود که مصاحبه‌های شغلی بهترین راه برای تعیین مهارت‌های فنی متقاضیان کار نیست و نمی‌توان به وسیله آن پی برد که شخص در محیط تیمی تا چه حد می‌تواند خوب عمل کند. به همین دلیل شرکت انرژی جهانی در دهه گذشته به ایجاد شل گورامی بیزینس چلنج^۲ در اروپا و نیز به تازگی در امریکا و آسیا و خاورمیانه اقدام نمود. در این رویداد ۵ روزه ده‌ها دانشجوی کسب‌وکار و مهندسی مشارکت دارند که به چندین تیم برای بخش‌های مختلف (شامل اکتشاف، پالایش، تولید، امور مالی و غیره) تقسیم می‌شوند، تشکیل می‌شود. در ابتدا تیم‌ها یک طرح کسب‌وکار برای بخش خود ایجاد می‌کنند. پس از آن باید این طرح‌ها را با هم ادغام نموده و آن را به استراتژی کسب و کار سازمانی تبدیل نمایند. در روز پایانی این استراتژی چند تیمی به هیئت مدیره گورامی که متشکل از چندین نفر از مدیران ارشد شل است ارائه می‌شود. رهبران شل تأکید دارند که رویداد گورامی بیشتر مانند یک آزمون است تا یک رقابت چون شرکت، تعداد زیادی از شرکت‌کنندگان را که تصور می‌کند واجد شرایط هستند را استخدام می‌نماید. طی این رویداد، ارزیابان شل دانش و مهارت‌های فنی شرکت‌کنندگان را ارزیابی می‌کنند و به همان میزان نیز چگونگی عملکرد افراد را در تیم‌های گوناگون بررسی می‌نمایند. نیاز به مهارت‌های تیمی برای بسیاری از شرکت‌کنندگان به سرعت آشکار می‌گردد. یاگاناتان پریاسامی^۱، یک دانشجوی زمین‌شناسی در دانشگاه صباح مالزی^۲ می‌گوید: «از کار با افراد دارای انواع فرهنگ‌ها و تخصص‌ها، آموختم که باید دانش خود را فراتر از حوزه تخصصی خود توسعه دهم. برای انجام یک پروژه موفق شما باید قادر باشید تخصص‌های خود را با دیگران ترکیب کنید». آرپان شاه^۳ که دانشجوی مالی در دانشگاه تگزاس است در گورامی ایالات متحده آمریکا شرکت کرده بود نیز تأیید می‌کند که مهارت‌های تیمی در ارتباط کاری او با دیگر افراد دارای تخصص‌های مختلف کمک حیاتی بود. او می‌گوید که با داشتن پیشینه در زمینه کسب‌وکار خیلی سخت‌تر است که بتوان ابعاد مهندسی صنعت نفت را درک کرد ما باید با یکدیگر کار کنیم تا هر دو طرف یکدیگر را درک کنند». با این وجود همکاری تیمی به دلیل چالش‌های به وجود آمده در گورامی کار ساده‌ای نیست. آنجلا بانگ^۴ دانشجوی مهندسی مکانیک در دانشگاه تکنولوژی مالزی^۵ اظهار دارد: «طرح پیشنهاد و پس از آن تلفیق همه ایده‌ها به یک طرح واحد، قطعاً کار ساده‌ای نیست؛ در ابتدای کار تعارضاتی میان ما وجود داشت، اما ما به زودی متوجه شدیم این است که همه افراد متفاوت عمل کنند و آن‌چه که باعث ارائه کارکرد عالی ما به عنوان یک کل می‌گردد درک چگونگی کار دیگران است».

1. Yoganathan Periasamy
2. University Malaysia Sabah
3. Arpan Shah
4. Angela Bong

5. University Teknologi Malaysia
6. Clair Gould

کلر گولد، دانشجوی مهندسی مکانیک در امپریال کالج لندن^۱ که در رویداد اروپا حضور داشته است نیز چالش‌ها و پتانسیل کار تیمی با افرادی از سایر رشته‌ها را درک کرده است. او اظهار داشت: «برخورد با چالش‌های زندگی واقعی گورامی ما را نسبت به ارزش‌های سایر مهارت‌ها و استعدادها و نیز ضرورت انجام کار تیمی آگاه می‌سازد».^{۳۳}

ویژگی‌ها یا رفتارهای اعضای اثربخش تیم که غالباً به آن اشاره شده است تحت عنوان «پنج C»^۲ در شکل ۴-۸ به تصویر کشیده شده است: همکاری، هماهنگی، ارتباط، آرامش، حل تعارض. سه شایستگی اول عمدتاً (و البته نه کاملاً) مرتبط با کار هستند در حالی که دو مورد آخر عمدتاً به حفظ تیم کمک می‌کند.^{۳۳}



نمودار ۴-۸. شایستگی‌های اعضای تیم

- **همکاری:** اعضای اثربخش تیم به جای انجام کار به صورت فردی به انجام کار گروهی تمایل دارند و از توانایی انجام آن نیز برخوردارند که مستلزم به اشتراک‌گذاری منابع و تطبیق‌پذیری کافی یا انعطاف‌پذیری نسبت به نیازها و ترجیحات سایر اعضای تیم مانند برنامه‌ریزی مجدد استفاده از ماشین‌آلات به گونه‌ای که سایر اعضای تیم با موقعیت اضطراری‌تر امکان استفاده از آن را پیدا کنند.

1. Imperial college, London

2. Five c: cooperating, coordinating, communicating, comforting, and conflict resolving

- **هماهنگی:** اعضای مؤثر تیم به‌طور فعال کارهای تیم را مدیریت می‌کنند به طوری که کارها به صورت کارآمد و هماهنگ انجام گردد. به‌طور مثال اعضای مؤثر، تیم را در مسیر درست نگه می‌دارند و به یکپارچگی کار انجام شده توسط اعضای مختلف کمک می‌کنند. البته این معمولاً در شرایطی امکان‌پذیر است که اعضای مؤثر تیم غیر از وظایف خود از وظایف سایر اعضا نیز آگاه باشند.
 - **برقراری ارتباط:** اعضای مؤثر تیم، اطلاعات خود را آزادانه (به جای انباشت و احتکار)، کارآمد (با استفاده از بهترین زبان و کانال ارتباطی) و به‌طور محترمانه (با به حداقل رساندن تحریک احساسات منفی) به دیگر اعضا منتقل می‌کنند. آن‌ها همچنین به‌طور فعال به همکاران خود گوش می‌دهند.
 - **آرامش:** اعضای مؤثر تیم به همکاران خود در حفظ آرامش و داشتن وضعیت روحی روانی مثبت کمک می‌نمایند. آن‌ها از خود همدلی نشان می‌دهند، آسایش روانی را تأمین می‌کنند و احساس اعتماد به نفس و ارزشمند بودن را در همکاران خود به وجود می‌آورند.
 - **حل تعارض:** تعارض در محیط اجتماعی امری اجتناب‌ناپذیر است بنابراین اعضای مؤثر تیم از مهارت و انگیزه کافی برای حل اختلافات ناکارآمد در میان اعضای تیم برخوردار هستند. این امر مستلزم استفاده اثربخش از سبک‌های گوناگون حل تعارض و نیز برخورداری از مهارت‌های تشخیصی برای شناسایی و رفع منابع ساختاری تعارض می‌باشد.
- این ویژگی‌های اعضای مؤثر تیم با صفات شخصیتی وجدان‌گرایی و برون‌گرایی و همچنین هوش هیجانی مرتبط است. علاوه بر این به نظر می‌رسد ضرب‌المثل قدیمی «یک سیب خراب کل جعبه را خراب می‌کند»، برای تیم‌ها نیز صدق کند. یکی از اعضای تیم که فاقد شایستگی‌های کار تیمی باشد ممکن است پویایی کل تیم را تضعیف کند.^{۳۴}

تنوع و گوناگونی تیم! یکی دیگر از ابعاد مهم ترکیب تیم، تنوع و گوناگونی است. دو موضوع متفاوت و گاهی متضاد مربوط به تنوع تیم وجود دارد.^{۳۵} یکی از این موضوعات این است که تیم‌های متنوع دارای منابع بهتر برای مقابله با مشکلات و مسائل پیچیده هستند. یکی از دلایلی که تیم‌های متنوع در این شرایط مؤثرتر عمل می‌کنند این است که افراد با پیشینه‌های مختلف،

مشکل یا فرصت را از زوایای مختلف می‌بینند. اعضای تیم مدل‌های ذهنی متفاوت دارند بنابراین امکان بیشتری برای شناسایی راه حل مناسب برای حل مسائل دشوار دارند. دلیل دوم این است که تیم‌های متنوع دارای مجموعه‌ای گسترده‌تر از شایستگی‌های فنی هستند. برای مثال در راک اسپیس^۱، سن آنتونیو، تگزاس^۲ که ارائه‌دهنده زیرساخت وب در سطح سازمانی است هر تیم شامل افراد زیادی با مهارت‌های گوناگون است که مدیریت، مهندسی سیستم‌ها، پشتیبانی فنی، کارشناسان صدور صورت حساب و پشتیبانی از مرکز داده‌ها از آن جمله‌اند. تیم‌های راک اسپیس، برای رفع نیازهای مشتریان به چنین شایستگی‌های فنی متفاوت نیاز دارند. دلیل سوم طرفداری از تیم‌های متنوع این است که آن‌ها بازتاب بهتری از اجزای تیم از جمله سایر بخش یا مشتریانی با پیشینه گوناگون مشابه، ارائه می‌دهند. به‌طور مثال یک تیم که مسئول طراحی و راه‌اندازی یک سرویس جدید است باید تخصص‌های مختلف سازمان را طوری به کار گیرد که افراد در این واحدهای کاری بتوانند از تصمیمات تیم پشتیبانی نمایند.

موضوع دوم در مورد تیم‌های متنوع این است که تنوع اغلب در کارکرد داخلی تیم چالش ایجاد می‌کند.^۳ مشکلی که وجود دارد این است که زمان بیشتری طول می‌کشد تا کارکنان مختلف به یک تیم با عملکرد بالا تبدیل شوند. این بدان علت است که برای اعضای تیم برقراری ارتباط با افرادی که با آن‌ها متفاوتند مستلزم زمان طولانی است به ویژه زمانی که افراد ارزش‌ها و دیدگاه‌های مختلفی دارا باشند. تیم‌های متنوع در معرض پدیده «خط گسل»^۴ هستند. خط گسل به خطوط تقسیم فرضی گفته می‌شود که ممکن است یک تیم را از جنبه‌هایی نظیر جنسیت، قوم و نژاد، تخصص و سایر ابعاد به زیرگروه‌هایی تقسیم کند. این خطوط گسل با کاهش انگیزش افراد برای برقراری ارتباط و هماهنگی با هم‌تیمی‌هایی که در سمت دیگر خط فرضی واقع هستند، باعث کاهش اثربخشی می‌شود. در مقابل، اعضای تیم که حداقل تنوع را دارا هستند، رضایت بالاتر، تعارض کمتر و روابط بین فردی بهتری تجربه می‌کنند. بنابراین تیم‌های همگن مانند تیم‌های اورژانس در انجام کارهایی که تا حد بالایی نیاز به همکاری و هماهنگی دارند، اثربخش‌تر عمل می‌کنند.

1. Rack Space
2. San Antonio, Texas
3. Fault lines

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش شما باید بتوانید:

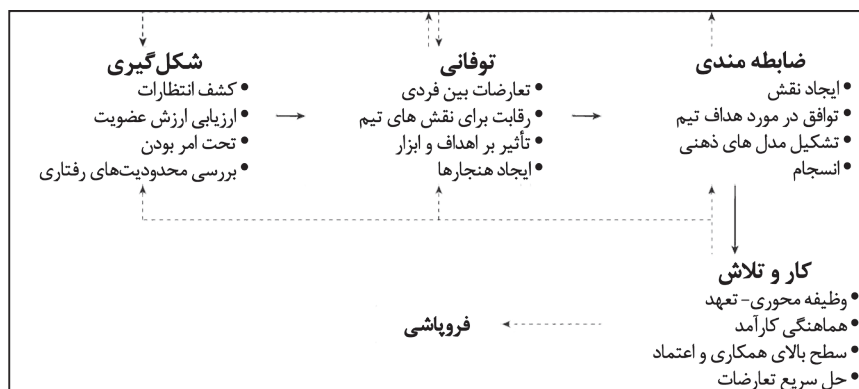
۵. به‌طور خلاصه فرایند توسعه تیم را شرح دهید.
۶. توضیح دهید که هنجارهای تیمی چگونه ایجاد می‌گردد و چطور ممکن است تغییر نماید.
۷. شش عاملی را که بر انسجام تیم اثرگذار است نام ببرید.
۸. سه شالوده اعتماد در تیم و سایر روابط بین فردی را توصیف کنید.

فرایندهای تیم^۱

سومین مجموعه عناصر در مدل اثربخشی تیم در مجموع به عنوان اثربخشی تیم شناخته می‌شود و شامل توسعه تیم^۲، هنجارها، انسجام و اعتماد می‌باشد. این عناصر نمایانگر ویژگی‌های تیم است که به‌طور مستمر در حال تکامل می‌باشد.

توسعه تیم

چندین سال پیش، انجمن ملی ایمنی حمل و نقل (NTSB) شرایطی که در آن خدمه کابین هواپیما با مشکلات و حوادث روبرو می‌شوند را مورد مطالعه قرار داد. آن چه NTSB کشف نمود شگفت‌انگیز بود: ۷۳ درصد از تمام حوادث در روز اول فعالیت خدمه روی می‌دهد و ۴۴ درصد در اولین پرواز خدمه با هم رخ داده است. ناسا نیز خستگی خلبانان پس از بازگشت از سفر چند روزه را مورد مطالعه قرار داد. نتیجه مورد انتظار آن بود که خلبانان خسته در شبیه‌ساز پروازی که توسط ناسا ساخته شده است خطاهای بیشتری داشتند. اما پژوهشگران ناسا علیرغم انتظار مشاهده کردند که خلبانان خسته هنگامی که با هم کار می‌کردند خطای کمتری نسبت به خلبانانی که خسته نبودند و با یکدیگر پرواز نداشتند.^{۳۷}



نمودار ۵-۸. مراحل توسعه تیم

مطالعات NTSB و ناسا این حقیقت را آشکار کرده است که اعضای تیم پیش از آن که به عنوان واحد کاری اثربخش پدیدار شوند باید مسائل مختلف را حل کنند و از مراحل گوناگون شکل‌گیری و توسعه گذر کنند. لازم است اعضای تیم یکدیگر را بشناسند و به هم اعتماد کنند، در مورد نقش‌های خود به توافق برسند و آن را درک کنند، رفتارهای مناسب و نامناسب را کشف کنند و هماهنگی با یکدیگر را فرا بگیرند. هرچه اعضای تیم مدت زمان طولانی‌تری با یکدیگر کار کنند، مدل‌های ذهنی مشترک یا مکمل را بهتر توسعه می‌دهند، درک متقابل خواهند داشت و از روال مؤثر کارکرد برای تکمیل کار استفاده می‌نمایند. مدلی متداول که فعالیت‌های توسعه تیم را به تصویر می‌کشد در شکل ۵-۸ نشان داده شده است.^{۳۸} این مدل حرکت نظام‌مند تیم از یک مرحله به مرحله بعد را نشان می‌دهد و خط‌چین‌ها نشان می‌دهد که تیم ممکن است با آمدن عضو جدید یا شرایطی که بلوغ تیم را مختل نماید به مرحله قبل بازگردد.

شکل‌گیری^۱ که مرحله اول از توسعه تیم، دوره آزمایش و جهت‌گیری تیم می‌باشد. در این مرحله هر کدام از اعضا در مورد یکدیگر یاد می‌گیرند و هزینه منفعت ادامه عضویت را ارزیابی کنند. افراد تمایل دارند مودب باشند تحت امر باشند، و سعی کنند بفهمند چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود و چگونه می‌توانند برای کار تیمی آماده شوند. مرحله توفانی^۲ با تعارضات بین فردی شناخته می‌شود، افراد در این مرحله فعال‌تر شده و برای نقش‌های گوناگون تیمی رقابت می‌کنند. افراد سعی می‌کنند در این مرحله هنجارهایی برای

1. Forming
2. Storming

رفتار مناسب و استاندارد برای عملکرد ایجاد نمایند.

در مرحله ضابطه‌مندی^۱، انسجام تیمی به معنای واقعی خود رخ می‌دهد و نقش‌هایی ایجاد می‌شود و در مورد اهداف گروه اتفاق نظر می‌یابند و مدل ذهنی مشترک و یا مکمل مبتنی بر تیم را تجربه می‌کنند. در مرحله کار و تلاش^۲ اعضای تیم هماهنگی و حل تعارض را به نحو احسن آموخته‌اند. در تیم‌های با عملکرد بالا، اعضا همکاری بالایی دارند، سطح بالایی از اعتماد میان آن‌ها وجود دارد، به اهداف گروه متعهد هستند و با تیم خود هویت می‌یابند. مرحله پایانی مرحله فروپاشی^۳ است و زمانی رخ می‌دهد که تیم در حال انحلال است. اعضای تیم توجه خود را از جهت‌گیری به سمت کار به ارتباطات تغییر می‌دهند.

این مدل پنج‌مرحله‌ای با آنچه پژوهشگران در پروژه‌های تیمی تجربه کرده‌اند سازگار است اما تصویر کاملی از فرایند توسعه تیم ارائه نمی‌دهد.^۴ به عنوان مثال در این مدل نشان نمی‌دهد که بعضی تیم‌ها نسبت به سایرین در مرحله‌ای خاص مدت زمان بیشتری باقی می‌مانند.

می‌توان آن را به دو فرایند مجزا در فرایند توسعه تیم تقسیم کرد: ۱. توسعه هویت تیمی^۴، ۲. توسعه شایستگی تیمی^۵، توسعه هویت تیمی به تغییر دیدگاه افراد نسبت به تیم به عنوان چیزی «بیگانه» به چیزی که «بخشی از خودشان» است، اشاره دارد. به عبارت دیگر توسعه تیم زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان دیدگاه خود را نسبت به تیم از «آن‌ها» به «ما» تغییر دهند. فرایند دوم توسعه شایستگی تیم شامل تغییرات گوناگونی است که در زمینه یادگیری تیمی است. اعضای تیم عملکرد همیشگی خود را توسعه می‌دهند تا بهره‌وری کار افزایش یابد. آن‌ها همچنین مدل‌های ذهنی مشترک یا مکمل خود را در ارتباط با منابع تیم، اهداف و وظایف، تعامل اجتماعی، و ویژگی‌های دیگر اعضای تیم شکل می‌دهند.^۶

-
1. Naming
 2. Performing
 3. Adjourning
 4. Developing team identity
 5. Developing team competence
 6. sky-high

توسعه تیم اسکای-های^۱. رسیدن به مرحله کار و تلاش در توسعه تیم برای بلو انجلز فقط یک هدف نیست. حصول اطمینان از این که تیم نمایش هوایی نیروی دریایی ایالات متحده با زمان بندی دقیق مانور خود را کامل می کند، یک ضرورت مطلق است. اگر چه پیش از پیوستن به تیم با تجربه، خلبانان برای رسیدن به حد اعلاّی توسعه تیم، ساعت های طولانی تمرین می کنند. در ابتدا جنگنده های اف/ای-۱۸^۲ ای با فاصله زیادی از یکدیگر پرواز می کنند اما به تدریج طی آموزش ۱۰ هفته ای می آموزند که در فاصله ده اینچی از هم پرواز کنند. دریابان جان ساکاماندو^۳ که در موقعیت ۲ پرواز می کند توضیح می دهد که این آموزش ها باعث افزایش اعتماد اعضا به یکدیگر و بهبود مدل های ذهنی مشترک آن ها از مانور می گردد او می گوید: «من دقیقاً می دانم جت پیشرو چه موقع چه کاری می خواهد انجام دهد، کمی طول می کشد تا این اعتماد ایجاد شود». پرسشگری بی پرده پس از هر تمرین به توسعه تیم سرعت می بخشد. ساکاماندو می گوید: «ما در را می بندیم و هیچ رتبه بندی وجود ندارد». از او انتظار می رود که باز خورد صریح به افسر فرمانده و فرمانده رهبر پرواز، استفن آر فولی^۴، ارائه دهد. فولی اشاره می کند که ایمنی و موفقیت تیم بلو انجلز^۲ به این که روند توسعه تیم تا چه اندازه خوب پیش برود بستگی دارد.^{۴۳}

مدل های ذهنی تیم، تصاویر ذهنی بصری یا ارتباطی است که توسط اعضای تیم به اشتراک گذاشته می شود. برای مثال، اعضای یک تیم تازه شکل گرفته ممکن است دیدگاه های مختلف در مورد خدمات مشتری داشته باشند (کیفیت تعامل، سرعت خدمات، تخصص فنی ارائه شده، و غیره). همان طور که تیم توسعه می یابد، این دیدگاه ها به بیش از یک مدل ذهنی مشترک از خدمات به مشتریان تبدیل می شود.

نقش های تیم: مهمترین بخش از فرایند توسعه، شکل گیری و تقویت نقش های تیم است. نقش عبارت است از مجموعه رفتارهایی که انتظار می رود افراد انجام دهند زیرا موقعیت خاصی در یک تیم یا سازمان به آن ها واگذار شده است.^{۴۳} در یک محیط تیمی برخی نقش ها به تیم کمک می کند تا به اهدافش برسد و برخی دیگر از نقش ها ارتباطات درون تیم را حفظ می کنند. برخی نقش های تیم به صورت رسمی به افراد خاصی محول می شوند. به طور مثال از رهبران تیم معمولاً

1. F/A-18A
2. Jan Saccomando
3. Stephan R. Foley
4. Blue Angels

انتظار می‌رود که بحث‌ها و گفتگوها را آغاز کنند، یا به همه فرصت ارائه دیدگاه‌هایشان را بدهند و به گروه یا تیم کمک کنند تا در مورد نکاتی که در جلسات بحث می‌شود به توافق برسند. معمولاً نقش‌های خاصی به اعضای تیم به عنوان مسئولیت‌های شغل رسمی آن‌ها واگذار می‌شود. با این وجود در طی فرایند توسعه تیم، افراد نقش‌های رسمی خود را به گونه‌ای عوض می‌کنند که با شخصیت، ارزش‌ها و نیز خواسته‌های دیگر اعضای تیم سازگار شود. علاوه بر این، بسیاری از نقش‌ها به صورت غیررسمی وجود دارد مثل کسی که باعث ایجاد شادی و نشاط در گروه می‌شود یا شخصی که آغازگر ایده‌های جدید است، یا مشاوری که گروه را تشویق به بازنگری در کارهایشان می‌کند. نقش‌های غیررسمی در میان اعضای تیم تقسیم می‌شوند، اما بسیاری از آن‌ها در نهایت به اعضای خاصی از تیم محول می‌شوند. بازهم تکرار می‌کنیم، فرایند تخصیص نقش‌های غیررسمی، تحت تأثیر اولویت‌های شخصی هر عضو (شخصیت و ارزش‌ها) و نیز ارتباطات با دیگر اعضای تیم قرار دارد.^{۴۴}

سرعت‌بخشی به توسعه تیم از طریق تیم‌سازی^۱: توسعه تیم که مرتب‌سازی نقش‌های تیم را شامل می‌شود، کار زمان‌بری است، بنابراین بسیاری از شرکت‌ها می‌کوشند این فرایند را از طریق فعالیت‌های تیم‌سازی تسریع بخشند. تیم‌سازی شامل فعالیت‌های رسمی‌ای است که هدف آن‌ها بهبود توسعه و عملکرد یک تیم کاری است.^{۴۵} این کار به تیم‌های جدید کمک می‌کند اما بیشتر برای تیم‌های موجود مرسوم است که به دلیل ترک اعضا یا از بین رفتن کانون و تمرکز، به مراحل اولیه توسعه تیم بازگشته‌اند. برخی مداخلات تیم‌سازی که اهداف عملکرد تیم را روشن می‌سازند، باعث افزایش انگیزش تیم می‌گردد، تا این اهداف تحقق یابد و نیز مکانیسمی برای بازخورد سیستماتیک به عملکرد تیم در راستای اهداف ایجاد می‌کند.

برخی دیگر از تیم‌سازی‌ها مهارت‌های حل مسئله تیم را ارتقا می‌دهند. دسته سوم تیم‌سازی به شفاف‌سازی و بازسازی ادراک هر عضو تیم از نقشی که به او محول شده و انتظارات نقشی که هر عضو از سایر اعضا دارد، می‌پردازد. تعریف نقش در تیم‌سازی نیز، به تیم کمک می‌کند تا مدل‌های ذهنی مشترک را که بازنمایی داخلی مشترک از دنیای بیرون است، توسعه بخشد. از جمله: نحوه

تعامل با مشتری، چگونگی نگهداری ماشین‌آلات و مشارکت در جلسات. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فرایندها و عملکرد تیم به این بستگی دارد که هم‌تیمی‌ها تا چه اندازه در به اشتراک‌گذاری مدل‌های ذهنی مشترک خوب عمل کنند و چگونه با یکدیگر کار می‌کنند.^{۴۶}

یکی از اشکال متداول تیم‌سازی، با این هدف به وجود آمده که روابط میان اعضای تیم را بهبود ببخشد. این نوع تیم‌سازی شامل فعالیت‌هایی است که به اعضای تیم کمک می‌کند در مورد یکدیگر بیشتر یاد بگیرند، به یکدیگر اعتماد کنند و همچنین روش‌های مدیریت تعارض را فرا بگیرند. مداخلات رایجی مانند فعالیت‌های تیمی صحرایی، جنگ پینت بال، و مسابقات مانع-مسیر معمولاً برای ایجاد اعتماد در تیم به کار می‌روند. یکی از اعضای شرکت مشاوره ارتباطات در آلمان که در تیم‌سازی مشارکت داشت، اعتقاد دارد: «هنگامی که دو تن از همکاران طناب را برای شما نگه دارند و شما تا ارتفاع ۱۰ متری آن در حال بالا رفتن باشید، این معنای واقعی تیم‌سازی خواهد بود».^{۴۷}

اگر چه فعالیت‌های مربوط به تیم‌سازی متداول است، اما موفقیت آن‌ها از آن‌چه ادعا می‌شود کمتر است.^{۴۸} یک مسئله این است که فعالیت‌های تیم‌سازی به عنوان راه‌حل‌های کلی برای مسائل کلی تیم به کار می‌رود. یک رویکرد بهتر این است که کار را با تشخیص مناسب از سلامت تیم آغاز کرده و سپس مداخلات تیم‌سازی را انتخاب کنیم که به نقاط ضعف بپردازد. مسئله دیگر این است که تیم‌سازی مشابه واکسیناسیون پزشکی، مرحله‌ای است که هر تیمی باید در هنگام شکل‌گیری آن را دریافت کند. در حقیقت، تیم‌سازی یک فرایند مستمر است نه یک کار پرشی سه روزه.^{۴۹} در نهایت، باید به یاد داشته باشیم که تیم‌سازی در یک شغل رخ می‌دهد نه فقط در صورت وجود مانع یا مثلاً در یک پارک ملی. سازمان‌ها باید اعضای تیم را به تأمل در تجارب کاری خود و تجربه یادگیری به موقع برای توسعه تیم مورد تشویق قرار دهند.

هنجارهای تیم^۱

هنجارها، قوانین غیررسمی و انتظارات مشترکی هستند که گروه‌ها برای نظم بخشیدن به رفتار اعضای خود تعیین می‌کنند. هنجارها فقط برای رفتار به کار می‌روند و نه برای احساسات و افکار

خصوصی. علاوه بر این، هنجارها صرفاً برای رفتارهایی وجود دارند که برای تیم حائز اهمیت است.^{۵۱} هنجارها به چندین شکل تقویت می‌شوند. اگر ما دیر به یک جلسه برسیم، همکارانمان ابراز ناراحتی می‌کنند یا اگر بخشی از پروژه خود را سر وقت تمام نکنیم آن‌ها به گونه‌ای کنایه‌آمیز ما را متوجه می‌سازند. هنجارها را همچنین می‌توان مستقیماً از طریق ستایش اعضای بالاتر تبه، دسترسی بیشتر به منابع با ارزش، یا دیگر پاداش‌های موجود برای تیم تقویت نمود. اما اعضای تیم اغلب با هنجارهای غالب بدون تقویت مستقیم یا تنبیه انطباق می‌یابند چرا که آن‌ها با گروه هویت می‌یابند و می‌خواهند رفتارهای خود را با ارزش‌های تیم هماهنگ سازند. هرچه هویت اجتماعی فرد به گروه نزدیکتر باشد، انگیزه بیشتری برای پرهیز از باز خورد‌های منفی از سوی گروه خواهد داشت.^{۵۲}

هنجارهای تیم چگونه شکل می‌گیرند: هنجارها همزمان با تشکیل تیم‌ها شکل می‌گیرند، زیرا افراد نیاز دارند که بتوانند نحوه رفتار دیگران را در آینده پیش‌بینی کنند. حتی رویدادهای جزئی طی تشکیل تیم مانند اینکه برخورد اولیه اعضای تیم چگونه بوده است و آن‌ها در جلسه کجا نشستند، نیز ممکن است هنجارهایی را به وجود آورد که بعدها تغییر آن مشکل است (مثل ضرورت پاسخ سریع به ایمیل). به‌طور خاص، یک رخداد بحرانی در سابقه تیم می‌تواند منجر به شکل‌گیری یک هنجار شده یا هنجار ضعیفی را که از قبل وجود داشته، تقویت کند. سومین عامل مؤثر بر هنجارهای تیم، ارزش‌ها و تجارب گذشته است که اعضا برای تیم به ارمغان می‌آورند. اگر اعضای یک تیم جدید به تعادل کار-زندگی ارزش نهند، هنجارهای تیم به شکلی توسعه می‌یابند که ساعات طولانی کار و کار بیش از حد را مورد تشویق قرار نمی‌دهند.^{۵۳}

جلوگیری و تغییر هنجارهای ناکارآمد^۱ تیم: هنجارهای تیم اغلب عمیقاً ریشه می‌دوانند. بنابراین بهترین روش برای جلوگیری از هنجارهایی که موفقیت سازمانی یا رفاه کارمندان را تضعیف می‌سازد، این است که وقتی تیم برای اولین بار شکل می‌گیرد هنجارهای مطلوب ایجاد شوند. یک راه برای انجام این کار، تعریف دقیق هنجارها در هنگام ایجاد تیم است. یک روش دیگر، انتخاب افرادی برخوردار از ارزش‌های مناسب است. اگر رهبران سازمانی بخواهند تیم‌هایی با هنجارهای کاملاً امن داشته باشند باید افرادی را انتخاب کنند که پیش از این برای امنیت

ارزش قائل بوده‌اند و به روشنی از اهمیت امنیت در هنگام تشکیل تیم آگاه هستند. پیشنهاداتی که تاکنون ارائه شده است، برای تیم‌های جدید مناسب هستند، اما چطور رهبران سازمانی می‌توانند هنجارهای مطلوب را در تیم‌های قدیمی‌تر حفظ کنند؟ همان‌طور که در پژوهش که اخیراً انجام شده مورد تأیید است، رهبران اغلب توانایی و ظرفیت تغییر هنجارهای موجود را دارند.^{۵۴} در اغلب مواقع، رهبران تیم‌ها با صحبت‌های صریح و هدایت فعالانه تیم می‌توانند هنجارهای ناکارآمد را از میان برده و در عین حال، هنجارهای مفید را ایجاد کنند. سیستم‌های پاداش مبتنی بر تیم نیز می‌توانند هنجارهای ضد کار را تضعیف کنند. با این وجود، مطالعات حاکی از آن است که گاهی اوقات ممکن است کارکنان همچنان به یک هنجار تیمی ناکارآمد پایبند بمانند (مانند محدود ساختن خروجی)، حتی اگر این رفتار به کاهش حقوق آن‌ها بیانجامد. در نهایت، اگر هنجارهای ناکارآمد عمیقاً در تیم ریشه گرفته و در میان اعضا تثبیت شده باشد و راه‌حل‌های قدیمی، اثربخش نباشد لازم است گروه را منحل کرده و به جای آن افرادی را جایگزین کرد که از هنجارهای مطلوب‌تری برخوردار باشند.

انسجام تیم^۱

- انسجام تیم به میزان یا درجه جذابیت تیم در نظر افراد و نیز انگیزه آن‌ها برای ماندن در تیم اشاره دارد. انسجام تیم یک ویژگی تیم است که باعث جذب شدن اعضا به تیم می‌شود، آن‌ها را نسبت به اهداف و وظایف تیم متعهد می‌سازد، و نسبت به تیم احساس غرور و افتخار جمعی می‌کنند.^{۵۵} بنابراین، انسجام تیم یک تجربه عاطفی است و نه صرفاً یک محاسبه برای ماندن یا ترک تیم. انسجام تیمی وقتی وجود خواهد داشت که اعضای تیم آن را بخشی از هویت اجتماعی خویش به شمار آورند. بنابراین انسجام تیم با توسعه تیم مرتبط است زیرا همان‌طور که پیش از این اشاره شد، اعضای تیم هویت تیمی را به عنوان بخشی از فرایند توسعه تیم شکل می‌دهند.
- **عوامل مؤثر بر انسجام تیم:** چندین عامل بر انسجام تیم تأثیر می‌گذارد: شباهت میان اعضا، اندازه تیم، روابط متقابل میان اعضا، ورود دشوار به تیم، موفقیت تیم و رقابت یا چالش‌های بیرونی. در

اکثر موارد، این عوامل نشان‌دهنده هویت اجتماعی افراد در آن گروه و اعتقاد آن‌ها به چگونگی تحقق بخشی از نیازهای فردی از سوی تیم می‌باشند.

- **شباهت میان اعضا:** بیش از ۲۰۰۰ سال است فلاسفه و پژوهشگران مشاهده نموده‌اند که افرادی با پیشینه مشابه و ارزش‌های یکسان، با یکدیگر راحت‌تر هستند و بیشتر جذب یکدیگر می‌شوند. در محیط‌های تیمی، این اثر جذابیت- شباهت بدان معنی است که شباهت اعضای تیم به یکدیگر باعث انسجام بیشتر و یا سریع‌تر تیم می‌گردد. تنوع باعث کاهش انسجام می‌شود، البته این امر بستگی به نوع تنوع دارد. به‌طور مثال تیم‌هایی که متشکل از افرادی از گروه‌های کاری مختلف هستند، مانند تیم‌هایی که اعضای آن از یک گروه شغلی باشند با یکدیگر پیوند می‌خورند.^{۵۶}
- **اندازه تیم:** تیم‌های کوچکتر نسبت به تیم‌های بزرگ تر از انسجام بیشتری برخوردار هستند، چرا که توافق در مورد اهداف و هماهنگی فعالیت‌های کاری برای تعداد اندکی از افراد نسبت به زمانی که تعداد افراد زیادتر است راحت‌تر خواهد بود. از سوی دیگر، هنگامی که تیم‌های کوچک از تعداد اعضای کافی برای انجام وظایف مورد نیاز برخوردار نباشند، انسجام کمتری خواهند داشت.
- **تعاملات اعضای تیم:** هنگامی که اعضای تیم تعاملات نسبتاً منظمی داشته باشند، از انسجام تیمی بیشتری برخوردار می‌گردند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که اعضای تیم کارهای بسیار وابسته را در یک محدوده فیزیکی انجام دهند.
- **ورود نسبتاً دشوار:** هنگامی که ورود به تیم با محدودیت بیشتری همراه باشد، تیم از انسجام بیشتری برخوردار می‌شود. هرچه تیم سرآمدتر و نخبه‌تر باشد، اعتبار بیشتری به اعضای خود می‌دهد و عضویت در تیم برای اعضا از ارزش بالاتری برخوردار خواهد بود. از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ورود سخت‌گیرانه به یک تیم ممکن است انسجام آن را به خطر اندازد، چرا که حتی در مورد افرادی که با موفقیت، سختی این ورود را تحمل می‌کنند، ممکن است اثر عکس داشته باشد و با تحقیر افراد همراه شود.^{۵۷}

1. Member similarity

2. Somewhat difficult entry

- **موفقیت تیم:** با اشاره به این نکته که افراد نسبت به تیم‌هایی که نیازها و اهداف آن‌ها را برآورده می‌سازند احساس وابستگی بیشتری دارند، انسجام یک پدیده عاطفی و ابزاری به شمار می‌رود. در نتیجه، انسجام با توجه به سطح موفقیت تیم افزایش می‌یابد.^{۵۸} علاوه بر این، اشخاص تمایل دارند هویت اجتماعی خود را به تیم‌های موفق نسبت دهند.
- **چالش‌ها و رقابت خارجی:** انسجام تیمی وقتی افزایش می‌یابد که اعضای آن با رقابت خارجی روبرو شوند. این امر می‌تواند تهدیدی از سوی یک رقیب خارجی باشد یا رقابت دوستانه با سایر تیم‌ها را شامل شود. کارمندان، هنگامی که تیم بتواند توانایی غلبه بر تهدیدات و رقبا را داشته باشد و برای افراد حمایت اجتماعی فراهم آورد آنگاه آن‌ها برای عضویت خود در آن تیم ارزش بیشتری قائل خواهند شد. در مقابل، هنگامی که تهدیدات و رقابت‌های خارجی بسیار شدید باشد و برای تیم استرس‌زا باشد باعث می‌شود تصمیماتی با اثربخشی کمتر از سوی تیم اتخاذ گردد و در نتیجه انسجام تیم کاهش می‌یابد.

پیامدهای انسجام تیم: هر تیمی باید از حداقل انسجام برخوردار باشد تا بتواند موجودیت خود را حفظ کند. افرادی که به تیم‌هایی با انسجام بالا تعلق دارند، انگیزه بیشتری برای ابقای عضویت خود در تیم داشته و به عملکرد مؤثر تیم کمک می‌کنند. اعضای تیم‌های دارای انسجام بالا، نسبت به تیم‌های با انسجام کم، وقت بیشتری را با هم صرف می‌کنند، مکرراً اطلاعات را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، و رضایت بیشتری از یکدیگر دارند. آن‌ها در موقعیت‌های استرس‌زا حمایت اجتماعی بهتری برای یکدیگر فراهم می‌آورند.^{۶۰} اعضای تیم‌هایی که انسجام بالایی دارند، به‌طور کلی نسبت به نیازهای یکدیگر حساسیت بیشتری داشته و روابط بین فردی بهتری دارند که به موجب آن تعارضات ناکارآمد کاهش می‌یابد. هنگامی که تعارضی به وجود آید، اعضا تمایل دارند آن را به سرعت و به‌گونه‌ای مؤثر حل نمایند. اعضای این‌گونه تیم‌ها، با همکاری بهتر و انطباق و سازگاری بیشتر با هنجارها معمولاً نسبت به تیم‌هایی با انسجام پایین بهتر عمل می‌کنند.^{۶۱} با این وجود همان‌طور که شکل ۸-۶ نشان می‌دهد، این رابطه تنها زمانی درست است که هنجارهای تیم منطبق با ارزش‌ها و اهداف سازمانی باشد. وجود انسجام باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود تا آن‌ها کارهای خود را مطابق با هنجارهای تیم انجام دهند بنابراین اگر هنجارهای مزبور با اهداف سازمان در تضاد باشند، (مانند هنجارهایی که افزایش غیبت یا افزایش اعمال غیراخلاقی در سازمان

را مورد تأیید قرار می‌دهند) انسجام بالا در تیم به کاهش عملکرد آن می‌انجامد.^{۶۲}

عملکرد وظیفه‌ای نسبتاً بالا	عملکرد وظیفه‌ای بالا	هنجارهای تیم مؤید اهداف شرکت
عملکرد وظیفه‌ای نسبتاً پایین	عملکرد وظیفه‌ای پایین	هنجارهای تیم در تعارض با اهداف شرکت
پایین	انسجام تیم	بالا

نمودار ۸-۶: تأثیر انسجام تیم بر عملکرد وظیفه‌ای

اعتماد تیمی^۱

وجود هرگونه ارتباط از جمله ارتباط میان اعضای یک تیم، به میزان معینی از اعتماد بستگی دارد.^{۶۳} «اعتماد» عبارت است از انتظارات مثبت یک فرد نسبت به فرد دیگر در موقعیت‌های خطر و بحران. سطح بالای اعتماد زمانی به وجود می‌آید که شما مطمئن باشید تأثیر دیگران بر شما در شرایط بحرانی، برای شما آسیبی در پی ندارد. اعتماد، اعتقاد و احساسات آگاهانه شما نسبت به رابطه با دیگر اعضای تیم را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، یک شخص به لحاظ منطقی یک موقعیت را قابل اعتماد ارزیابی می‌کند و احساس می‌کند آن موقعیت قابل اعتماد است.^{۶۴} اعتماد همچنین می‌تواند از منظر شالوده اعتماد قابل درک باشد. از این منظر، افراد بر مبنای سه اصل به دیگران اعتماد می‌کنند: حسابگرانه^۲، دانش^۳، هویت^۴ (تصویر ۸-۷ را مشاهده نمایید).

1. Team Trust
2. Calculus
3. knowledge
4. Identification

نمودار ۸-۷: سه شالوده اعتماد در تیم

میزان بالقوه اعتماد	نوع اعتماد	توضیح
بالا	اعتماد مبتنی بر هویت	- مبتنی بر ارزش‌ها و مدل‌های ذهنی رایج. - با افزایش هویت اجتماعی فرد در تیم، افزایش می‌یابد.
متوسط	اعتماد مبتنی بر دانش	- مبتنی بر قابل پیش‌بینی بودن و شایستگی - نسبتاً قوی است
پایین	اعتماد حسابگرانه	- مبتنی بر بازدارندگی - به‌طور بالقوه شکننده و محدود است چون بر اساس تنبیه و مجازات به وجود می‌آید.

اعتماد حسابگرانه: این نوع اعتماد بر اساس نوعی محاسبه منطقی به وجود می‌آید مبنی بر این‌که سایر اعضای تیم چنان‌چه اعمال آن‌ها انتظارات معقول و منطقی را نقض نماید، با تحریم روبه‌رو خواهند بود و بنابراین به این دلیل صحیح و مناسب عمل می‌کنند.^{۶۵} این نوع اعتماد، پایین‌ترین میزان بالقوه اعتماد است و با کوچکترین تخطی از انتظارات به سادگی از بین می‌رود. به‌طور کلی، اعتماد حسابگرانه به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده حفظ ارتباطات تیمی باشد چرا که مبتنی بر بازدارندگی است.

اعتماد مبتنی بر دانش: بر اساس قابل پیش‌بینی بودن رفتار دیگر اعضای تیم شکل می‌گیرد. حتی اگر با کارهای یک عضو خاص تیم موافق نباشیم، حضور و ثبات وجود او سطحی از اعتماد ایجاد خواهد کرد. اعتماد مبتنی بر دانش همچنین به اعتماد نسبت به توانایی و شایستگی فرد دیگر بستگی دارد، مثل اعتمادی که میان پزشک و بیمار به دلیل شایستگی پزشک وجود دارد.^{۶۶} اعتماد مبتنی بر دانش از پتانسیل اعتماد بیشتری برخوردار بوده و پایدارتر است چرا که طی زمان ایجاد می‌شود.

اعتماد مبتنی بر هویت: این نوع اعتماد بر اساس درک متقابل و پیوند عاطفی میان اعضای تیم شکل می‌گیرد. این نوع اعتماد هنگامی رخ می‌دهد که فکر، احساس، و عمل اعضای تیم مانند یکدیگر باشد. این سطح از اعتماد در تیم‌های مبتنی بر عملکرد به چشم می‌خورد چرا که آن‌ها مدل‌های ذهنی و ارزش‌های یکسانی را به اشتراک می‌گذارند. اعتماد مبتنی بر هویت به‌طور

بالقوه، قدرتمندترین و پایدارترین نوع اعتماد است. خودپنداره فرد تا حدی براساس عضویت در تیم است و فرد معتقد است ارزش‌های او با ارزش‌های اعضا تا حد بالایی همپوشانی دارد. بنابراین هرگونه سرپیچی و تخلف از سوی دیگر افراد تیم، به سرعت بخشیده می‌شود. معمولاً افراد دوست ندارند از چنین اعتمادی تخلفی کنند چون به قلب خودپنداره آن‌ها لطمه وارد می‌کند.

پویایی‌های اعتماد تیم: کارکنان معمولاً به تیم‌هایی می‌پیوندند که سطح اعتماد میان کارکنان جدید، متوسط رو به بالا باشد. دلیل اصلی این اعتماد بالا در مراحل ابتدایی در محیط‌های سازمانی (که به آن اعتماد سریع^۱ گفته می‌شود) این است که افراد معمولاً معتقدند هم‌تیمی‌های آن‌ها به‌طور منطقی شایسته هستند (اعتماد مبتنی بر دانش) و آن‌ها تمایل دارند میزان معینی از هویت اجتماعی را در تیم کسب کنند (اعتماد مبتنی بر هویت). اغلب افراد حتی هنگام کار با افراد غریبه به علت مورد تأیید قرار گرفتن خودپنداره آن‌ها مبنی بر فرد خوبی بودن، سطحی از اعتماد را نشان می‌دهند.^{۶۷} با این وجود، اعتمادی که در روابط جدید وجود دارد شکننده است، زیرا بیش از آن که بر اساس تجربه کاملاً تثبیت شده باشد بر مبنای مفروضات شکل می‌گیرد. در نتیجه، تحقیقات اخیر حاکی از آن است که اعتماد در طی زمان رو به کاهش می‌رود و افزایش نمی‌یابد. این رویداد تأسف‌برانگیز است زیرا همزمان با کاهش اعتماد، کارکنان نسبت به خطاهای یکدیگر حساس‌تر شده و کمتر اشتباهات دیگران را می‌بخشند و از حس همکاری آن‌ها کاسته می‌شود که این امر سبب کاهش اثربخشی سازمانی و تیمی می‌گردد.^{۶۸}

مدل اثربخشی تیم، الگویی مناسب برای تعیین نحوه اثربخشی تیم‌ها در سازمان‌ها است. حال با برخورداری از دانش موجود، به بررسی مختصر دو نوع تیمی که در میان متخصصان و فعالان رفتار سازمانی توجه زیادی را به خود معطوف ساخته‌اند می‌پردازیم: تیم‌های خودگردان^۲ و تیم‌های مجازی^۳.

1. Swift trust
2. Self-directed
3. Virtual teams

اهداف یادگیری

پس از خواندن سه بخش بعدی، شما باید بتوانید:

۹. در مورد ویژگی‌ها و عوامل مورد نیاز برای موفقیت تیم‌های خودگردان و تیم‌های مجازی به بحث بپردازید.
۱۰. چهار محدودیت در تصمیم‌گیری تیمی را شناسایی کنید.
۱۱. در مورد مزایا و معایب چهار ساختار که به‌طور بالقوه تصمیم‌گیری تیمی را بهبود می‌بخشد به بحث بپردازید.

تیم‌های خودگردان

کرایسلر^۱ بر این عقیده است که یکی از عوامل کلیدی موفقیت برای آینده شرکت‌های خودروساز «تولید هوشمند»^۲ است که مشتمل است بر به کارگیری اصول تولید ناب در کارخانه‌هایی که توسط تیم خودگردان اداره می‌شود. این خودروساز یک دهه پیش، تیم‌های خودگردان را در عملیات خود در مکزیک معرفی کرد. امروزه، کارکنان در کارخانه کرایسلر در سالتیلو مکزیک، به صورت تیم‌هایی متشکل از ده‌ها نفر از افراد، سازماندهی شده‌اند که مسئولیت انجام مجموعه وظایف یکپارچه و مشخص از جمله تعمیر و نگهداری، کنترل کیفیت، ایمنی و بهره‌وری در حوزه کاری خود را بر عهده دارند. برخی از عملیات مکزیک کرایسلر در حال حاضر نسبت به توپوتا، که پیشگام در زمینه تولید ناب است از کارایی بالاتری برخوردار است.^{۶۹}

تیم‌های خودگردان بر اساس دو ویژگی متمایز تعریف می‌شوند.^{۷۰} اول آنکه، تیم بخش کاملی از کار را که مستلزم وظایف وابسته به هم است، تکمیل می‌کند. در این نوع ترتیب کار، اعضای تیم به صورت خوشه‌ای دسته‌بندی می‌شوند در حالی که وابستگی متقابل و تعامل با کارکنان در خارج از تیم به حداقل می‌رسد. نتیجه این دسته‌بندی، گروه‌های گره خورده‌ای از افراد است که برای انجام وظایف فردی خود به یکدیگر وابسته هستند. به‌طور مثال، کارکنانی که در بخش مونتاژ موتورهای کرایسلر کار می‌کنند به‌طور طبیعی نسبت به افراد سایر تیم‌ها همکاری نزدیک‌تری با افراد تیم خود دارند. شرکت لا-زی-بوی نیز به تازگی از یک خط مونتاژ سنتی به تیم‌های خودگردان تغییر روش داده است. همان‌طور که پیش از این در این فصل شرح داده شد،

1. Crysler

2. Smart manufacturing

تولیدکننده مبلمان، کارکنان تولید خود را به صورت تیم‌هایی که مسئولیت ساخت یک محصول کامل را بر عهده داشتند، سازماندهی مجدد نمود. اعضای هر تیم با یکدیگر همکاری نزدیکی دارند در حالی که حداقل رابطه را با اعضای تیم‌های دیگر دارند.

دومین ویژگی متمایز تیم‌های خودگردان این است که در طی اجرای وظایف خود از استقلال قابل توجهی برخوردار هستند. به‌طور خاص، این تیم‌ها وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل فعالیت‌های کار با حداقل و یا بدون دخالت مستقیم یک مقام بالاتر انجام می‌دهند. تیم‌ها در هول فودز مارکت، که در ابتدای این فصل به شرح آن پرداختیم، به دلیل استقلالی که دارند به عنوان خودگردان در نظر گرفته می‌شوند. جان مک کی، مؤسس و مدیر عامل هول فودز مارکت می‌گوید: «هر تیم مسئولیت سود و زیان، مدیریت موجودی، بهره‌وری نیروی کار و درآمد ناخالص خود را بر عهده دارد و اعضای آن مسئول بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها در زمینه جایگذاری محصول هستند.»^{۷۱}

تیم‌های خودگردان در بسیاری از صنایع یافت می‌شوند، از کارخانه‌های پتروشیمی تا کارخانجات تولید قطعات هواپیما. تقریباً تمام شرکت‌های تولیدی دارای امتیاز بالا در آمریکای شمالی به تیم‌های خودگردان متکی هستند.^{۷۲} محبوبیت تیم‌های خودگردان که در تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است نشان می‌دهد که این نوع تیم‌ها به‌طور بالقوه بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد نمایندگی‌های عرضه‌کننده خدمات خودرو که کارکنانش را براساس تیم‌های خودگردان سازماندهی می‌کند به‌طور قابل توجهی سودآورتر از نمایندگی‌هایی است که در آن کارکنان بدون یک ساختار تیمی کار می‌کنند. مطالعه دیگری حاکی از آن است که رضایت مشتری پس از اینکه رفتگران در شهر جرمن بر اساس تیم‌های خودگردان سازماندهی شدند افزایش یافت.^{۷۳}

عوامل موفقیت تیم‌های خودگردان

تیم‌های خودگردان احتمالاً در اکثر سازمان‌ها ارزش افزایی می‌کنند، اما شرایطی باید فراهم گردد تا مزایای آن‌ها تحقق یابد.^{۷۴} علاوه بر مدیریت مسائل مربوط به پویایی تیم که پیش از این در این فصل به آن اشاره شد، تیم‌های خودگردان هنگامی که تیم‌ها مسئول انجام کل فرایند کار باشند به بهترین نحو عمل می‌کند. (مانند ساخت کل یک محصول یا ارائه یک خدمت).

نسخه رکیت بنکیسر^۱ برای بهره‌وری: تیم‌های خودگردان

شرکت بهداشت و درمان رکیت بنکیسر از طریق کار گروهی تیم‌های خودگردان و شیوه‌های تولید ناب به یکی از پربازده‌ترین تولیدکنندگان دارو در اروپا تبدیل شده است. در واقع، کار تیمی یکی از چهار ارزش اصلی این شرکت است. به عنوان مثال، در مرکز آن در هال^۲ انگلستان، هر خط توسط یک تیم خودگردان اداره می‌شود. لیزا آدامز^۳ رهبر تیم قسمت بسته‌بندی محصولات در گروه‌های پلی اتیلن و لوله اظهار داشت: «افراد در خطوط تصمیم می‌گیرند که چگونه آن‌ها می‌خواهند در سه، چهار هفته آینده عمل نمایند».

مارک اسمیت^۴، مسئول یک خط، با افتخار اشاره می‌کند: «به دلیل اینکه فرصت مالکیت خط به ما داده شد تیم ما به یکی از کارآمدترین تیم‌ها در شمال اروپا تبدیل شده است. مزایای تیم‌های خودگردان زمانی آشکار شد که تیم مسئول تولید قرص معده، با مشکل تحویل قرص در فرایند تولید مواجه شد. تیم تغییراتی در این قرص ایجاد نمود و پس از چند آزمایش راه حل را یافت. آن خط تولید هیچ‌گونه مشکلی در زمینه قرص تجربه نکرد و با استفاده از تیم‌های خودگردان هزینه‌ها به‌طور قابل توجهی کاهش یافت و به دلیل خرابی کمتر و کاهش اتلاف محصول، کارایی تا حد بالایی بهبود پیدا کرد.^{۷۵}»

در طی فرایند کار، سازمان هر تیم را مستقل از سایر تیم‌ها نگه می‌دارد، با این حال درجه بالایی از وابستگی متقابل در میان کارکنان در هر تیم نیاز است.^{۷۶} تیم‌های خودگردان همچنین باید از استقلال کافی برای سازماندهی و هماهنگی کار برخوردار باشند. استقلال این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌آورد که به درخواست مشتریان و ذینفعان سریع‌تر و به‌طور مؤثر پاسخ دهند. همچنین از طریق توانمندسازی اعضای تیم در آن‌ها ایجاد انگیزه می‌کند. در نهایت تیم‌های خودگردان هنگامی موفق‌تر عمل می‌کنند که پشتیبانی‌کننده هماهنگی و ارتباطات میان اعضای تیم باشد و غنی‌سازی شغلی را افزایش دهد.^{۷۷} در بسیاری از موارد مدیریت در حالی کارکنان را تیم می‌خواند که طرح کار، ساختار خط مونتاژ و سایر فناوری‌ها کارکنان را از یکدیگر جدا می‌سازد.

1. Reckitt Benckiser
2. Hall
3. Lisa Adams
4. Mark Smith

تیم‌های مجازی

پرایس واترهاوس کوپرز^۱ ۱۹۰ آموزش‌دهنده حرفه‌ای را در ۷۰ دفتر خود در سراسر ایالات متحده استخدام نمود. این متخصصان، همراه با بسیاری دیگر از مشاوران و اساتید دانشگاه که خدمات توسعه کارکنان را ارائه می‌کنند، به‌طور معمول تیم‌های مجازی برای پروژه‌های جدید تشکیل می‌دهند. پیتز نیکلاس^۲ که مدیر راه‌حل‌های یادگیری شرکت PWC در فلورهام پارک نیوجرسی^۳ است، می‌گوید: «تیم مجازی برای ما یک هنجار است».^{۷۸} PWC تجربه فراوانی در مورد روند رو به رشد تیم‌های مجازی دارد. تیم مجازی تیمی است که اعضای آن فراتر از فضا، زمان و مرزهای سازمانی عمل می‌کنند و از طریق فناوری اطلاعات برای تحقق بخشی از وظایف سازمانی عمل می‌کنند. تیم‌های مجازی از دو حیث با تیم‌های سنتی تفاوت دارند:

۱. آن‌ها معمولاً در منطقه فیزیکی یکسانی کار نمی‌کنند.
۲. با توجه به عدم قرارگیری در فضای مشخص، اعضای تیم‌های مجازی برای برقراری ارتباط و هماهنگی اقدامات کاری به جای تعاملات چهره‌به‌چهره اساساً وابسته به فناوری اطلاعات هستند. بر طبق نتایج یک پژوهش، بیش از ۶۰ درصد از کارکنان در حرفه‌های مختلف اعضای تیم‌های مجازی هستند. در شرکت‌های جهانی مانند آی بی ام، تقریباً هر شخص در کار دانشی، بخشی از یک تیم مجازی است. یکی از دلایلی گسترش تیم‌های مجازی این است که فناوری اطلاعات، ارتباط و هماهنگی افراد در فواصل مختلف را راحت‌تر کرده است.^{۸۰} تغییر از کار مبتنی بر تولید به کار مبتنی بر دانش، دلیل دیگر گسترش تیم‌های مجازی است. هنوز هم امکان تولید یک محصول فیزیکی هنگامی که افراد از هم جدا هستند وجود ندارد، اما اکثر ما دارای مشاغلی هستیم که مبتنی بر پردازش دانش هستند.

فناوری اطلاعات و کار مبتنی بر دانش، تیم‌های مجازی را امکان‌پذیر نموده است اما یادگیری سازمانی و جهانی شدن دو دلیلی است که ضرورت روز افزون وجود تیم‌های مجازی در جامعه امروزی را مشخص می‌سازد. تیم‌های مجازی نشان‌دهنده یک بخش طبیعی از فرایند یادگیری سازمانی است زیرا کارکنان به تسهیم و استفاده از دانش در جایی که جغرافیا اشکال مستقیم

1. Price Waterhouse Cooper (PWC)

2. Peter Nicolas

3. Florham Park, New Jersey

همکاری را محدود می‌سازد، تشویق می‌شوند. جهانی شدن باعث نیاز روزافزون به تیم‌های مجازی شده است، چرا که کارکنان بیش از آن که در یک شهر باشند در سراسر جهان پراکنده‌اند. بنابراین، کسب و کار جهانی برای بهبود سرمایه انسانی خود به تیم‌های مجازی وابسته است.

عوامل موفقیت تیم‌های مجازی

تیم‌های مجازی تمام چالش‌های تیم‌های سنتی مواجهند و علاوه بر آن عوارض ناشی از فاصله و زمان را نیز متحمل می‌شوند. خوشبختانه، پژوهشگران رفتار سازمانی مشتاقانه علاقه‌مند به تیم‌های مجازی بوده‌اند، و مطالعات خود را در حال حاضر بر روی روش‌هایی برای بهبود اثربخشی تیم مجازی گسترش می‌دهند.^{۸۱}

کالچرال کانکت^۱ با ارتباط مجازی مدیریت میشود

سمیه کازی (فردی که تصویر او را مشاهده می‌کنید) مدیر رسانه‌های اجتماعی در مایکروسیستمز^۲ است. تجربه فراوانی در زمینه کار در سیستم‌های مجازی دارد، اما مهارت‌های او در زمینه تیم‌های مجازی پیش از این در کار دوم او به عنوان مدیر اجرایی و بنیان‌گذار شرکت کالچرال کانکت در بوته آزمایش قرار گرفته است. کالچرال کانکت یک شرکت رسانه‌ای آنلاین است که سال‌ها قبل توسط کازی^۱ تأسیس شد تا جوانانی با پیشینه قومیتی را که قصد دارند در جهان شناخته شوند برجسته سازد. پنج مجله آنلاین کالچرال کانکت (که هر یک نماینده یک گروه قومی متفاوت هستند) به‌طور کلی با تیم‌های مجازی اداره می‌شوند که به‌طور کلی متشکل است از ۲۴ کارمند داوطلب در هیجده شهر هشت ایالت و دو کشور. کازی می‌گوید «گرچه نیروی کار پراکنده چالش‌برانگیز است اما من افتخار می‌کنم که توانایی تشکیل تیم و انرژی‌دهی به آن را دارم حتی اگر تیم مجازی باشد»^{۸۲}.

ابتدا، علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های تیم که در ابتدای این فصل شرح داده شده، اعضای تیم مجازی موفق باید توانایی لازم برای برقراری ارتباط آسان از طریق فناوری اطلاعات را دارا باشند و از مهارت‌های قوی خود رهبری برای ایجاد انگیزه و هدایت رفتار خود بدون کمک افراد هم رده یا کارفرمایان در دسترس، برخوردار باشند و دارای سطح بالای هوش هیجانی باشند به طوری که بتوانند احساسات هم‌تیمی‌های خود را از ایمیل و دیگر رسانه‌های ارتباطی محدود رمزگشایی نمایند. دوم، مطالعات نشان داده‌اند که رهبران به‌طور معمول فناوری را بر تیم‌های

1. Kazi
2. Cultural Connect
3. Sun Microsystems

مجازی تحمیل می‌کنند و این امکان را فراهم نمی‌آورند که آن‌ها متناسب با نیازهای خود در یک زمان خاص با فناوری هماهنگ شوند. بهترین وضعیت زمانی رخ می‌دهد که تیم‌های مجازی، از جعبه ابزار وسایل ارتباطی (ایمیل، وایت بردهای هوشمند مجازی، ویدئو کنفرانس و غیره) برخوردار باشند که اهمیت آن‌ها با توجه به بخش‌های مختلف پروژه کم و زیاد می‌شود. توصیه نهایی این است که اعضای تیم مجازی اوایل فرایند توسعه تیم جلسات چهره‌به‌چهره برگزار کنند. این ایده ممکن است با کل مفهوم تیم‌های مجازی متناقض به نظر برسد، اما تا کنون، هیچ فناوری جایگزین تعاملات چهره‌به‌چهره برای ایجاد سطح بالای ارتباط و پیوند و درک متقابل نشده است. اسکات پترسون^۱ مدیر یادگیری الکترونیکی PWC در آتلانتا^۲ می‌گوید: «من همیشه سعی می‌کنم از جلسات چهره‌به‌چهره بهره ببرم و سعی ما نیز بر این بوده است که برای نقاط عطف مهم در یک پروژه، تیم را گرد هم آوریم.» به‌طور مشابه، زمانی که آی بی ام برای ساخت سیستم الکترونیکی مشتریان برای شرکت شل، تیم‌های مجازی تشکیل داد، کارکنان هر دو شرکت برای فرایند توسعه تیم همه دست به دست هم گرد هم آمدند تا به فرایند توسعه تیم کمک کنند. این دو شرکت همچنین قانونی وضع کردند مبنی بر این که اعضای پراکنده تیم حداقل هر ۶ هفته یکبار در طی پروژه ارتباط چهره‌به‌چهره برقرار کنند. مدیر شرکت آی بی ام در این پروژه می‌گوید: «پس از گذشت حدود پنج یا شش هفته متوجه شدیم که برخی از روابط را باید حذف نمود»^{۸۳}.

تصمیم‌گیری تیمی

از تیم‌های خودگردان، تیم‌های مجازی و عملاً تمام گروه‌ها انتظار می‌رود که تصمیم‌گیری نمایند. تحت شرایط خاصی، تیم‌ها در شناسایی مسائل، انتخاب گزینه‌ها و ارزیابی تصمیمات بهتر از افراد عمل می‌کنند. برای افزایش این مزایا، ابتدا لازم است محدودیت‌های تصمیم‌گیری مؤثر تیم را درک کنیم. سپس به ساختارهای خاص یک تیم که می‌تواند بر این محدودیت‌ها غلبه کند، می‌پردازیم.

1. Scott Patterson
2. Atlanta

محدودیت‌های تصمیم‌گیری تیمی

هر فردی که در محل کار، زمان کافی صرف کند می‌تواند از مشکلات گوناگون تیم در تصمیم‌گیری آگاه شود. چهار مشکل رایج عبارتند از: محدودیت زمان، هراس ارزیابی، تحت فشار بودن برای انطباق و گروه اندیشی.

محدودیت‌های زمانی: ضرب‌المثلی با این مضمون وجود دارد که «در انجمن‌ها و جلسات، دقایق حفظ می‌شوند و ساعت‌ها هدر می‌روند». این موضوع نشان‌دهنده این واقعیت است که تیم‌ها نسبت به افراد، زمان بیشتری را برای اخذ تصمیم صرف می‌کنند.^{۸۴} برخلاف افراد، تیم‌ها برای سازماندهی، هماهنگی و حفظ روابط به زمان بیشتری نیاز دارند. هرچه گروه بزرگتر باشد، زمان بیشتری برای اخذ یک تصمیم نیاز است. اعضای تیم برای شناخت یکدیگر و ایجاد رابطه به زمان نیاز دارند. آن‌ها لازم است فرآیندهای ارتباطی ناقص را مدیریت کنند، به‌گونه‌ای که از درک کافی از ایده‌های یکدیگر برخوردار باشند. تیم‌ها همچنین لازم است در فرایند تصمیم‌گیری نقش‌ها و قوانین را هماهنگ سازند.

یکی دیگر از محدودیت‌های مربوط به زمان که در ساختار اکثر تیم‌ها یافت می‌شود این است که تنها یک فرد می‌تواند در یک زمان صحبت کند.^{۸۵} این مشکل که تحت عنوان انسداد تولید^۱ شناخته می‌شود، به چندین روش ایده‌پردازی را تضعیف کند. اول، اعضای تیم لازم است برای یافتن زمان مناسب برای اظهار نظر، به گفتگو گوش دهند و این نظارت تمرکز بر ایده‌های خودشان را مشکل می‌سازد. دوم این‌که، ایده‌ها زودگذر هستند، بنابراین هرچه انتظار برای صحبت کردن طولانی‌تر شود، احتمال از بین رفتن ایده بیشتر خواهد بود. سوم، اعضای تیم ممکن است افکار زودگذر خود را با تمرکز بر روی آن‌ها به خاطر آورند، اما این باعث می‌شود که به گفتگو توجه کمتری داشته باشند. با نادیده گرفتن آن‌چه دیگران می‌گویند، اعضای تیم سایر ایده‌های بالقوه خوب را نیز مانند فرصت انتقال ایده‌های خود به گروه از دست بدهند.

هراس ارزیابی^۲: افراد تمایلی به بیان ایده‌هایی که احمقانه به نظر می‌رسد، نشان نمی‌دهند. زیرا آن‌ها بر این باورند (که غالباً درست است) که سایر اعضای تیم در سکوت، آن‌ها را ارزیابی

1. Production blocking

2. Evaluation apprehension

می‌کنند.^{۸۶} این ترس از ارزیابی بر اساس تمایل فرد برای ارائه تصویری مطلوب از خود و نیاز به حفاظت از عزت نفس ایجاد می‌شود. این حالت بیشتر زمانی رخ می‌دهد که جلسات با حضور افراد در سطوح مختلف جایگاه یا تخصص باشد و یا زمانی که اعضا به‌طور رسمی عملکرد یکدیگر را در طول سال ارزیابی می‌کنند (مانند بازخورد ۳۶۰ درجه). هنگامی که ایده‌های خلاقانه، برای اولین بار ارائه می‌گردد اغلب عجیب و غیرمنطقی به نظر می‌رسد. بنابراین هراس از ارزیابی باعث می‌شود کارکنان از بیان آن‌ها در مقابل دیگران دلسرد شوند.

تحت فشار قرار گرفتن برای انطباق! انسجام تیم منجر به انطباق کارکنان با هنجارهای تیم می‌شود. این کنترل، تیم را حول اهداف مشترک، سازمان یافته نگه می‌دارد، اما ممکن است باعث شود عقاید مخالف اعضای تیم سرکوب گردد، به ویژه هنگامی که هنجار تیم به این موضوع مربوط می‌شود. هنگامی که فردی دیدگاه خود را که تخطی از ایده‌های اکثریت است مطرح می‌سازد، اعضای دیگر ممکن است وی را تنبیه کنند یا او را متقاعد سازند که نظرش نادرست است. انطباق همچنین می‌تواند زیرکانه باشد. ما تا حدی به نظرات دیگران که در تأیید دیدگاه‌های ما است وابسته‌ایم. اگر همکاران با ما موافق نباشند ما حتی بدون هیچ فشاری از سوی همکاران، ایده‌های خود را مورد سؤال قرار می‌دهیم.

گروه‌اندیشی^۲: گروه‌اندیشی به تمایل گروه‌های بسیار منسجم به ارج نهادن اجماع و توافق نظر در مورد تصمیم‌گیری اشاره دارد.^{۸۷} این مفهوم اثرات ناکارآمد انطباق با تصمیم‌گیری تیمی را شامل می‌شود، که در بالا شرح داده شد. همچنین شامل عواقب ناکارآمد تلاش برای حفظ هماهنگی درون تیم است. این تمایل برای هماهنگی به عنوان یک هنجار گروهی وجود دارد و زمانی بیشترین نمود را پیدا می‌کند که اعضای تیم دارای هویت اجتماعی قوی با گروه باشند. گروه‌اندیشی ظاهراً اغلب در این موارد رخ می‌دهد: تیم از محیط بیرون جدا شده باشد، رهبر تیم خودرأی باشد، تیم تحت فشار تهدید خارجی باشد، تیم به تازگی شکست یا دیگر مشکلات تصمیم‌گیری را تجربه کرده باشد، و نهایتاً تیم از راهنمایی روشن سیاست‌ها یا روش‌های شرکت‌های بزرگ بی‌بهره باشد.

1. Pressure to conform

2. Group think

واژه گروه‌اندیشی در حال حاضر بخشی از زبان روزمره است، به طوری که برخی از کارشناسان در مورد این که این واژه معمولاً برای اشاره به هرگونه مشکلی در تصمیم‌گیری تیمی به کار می‌رود، ابراز نگرانی کرده‌اند. در همین حال، مطالعات علمی نشان داده‌اند که علائم و نشانه‌های گروه‌اندیشی در یک مجموعه با هم جمع نمی‌شوند. برخی از این ویژگی‌ها در واقع بیش از تضعیف تصمیم‌گیری تمایل به بهبود آن در برخی شرایط دارند. اگر چه بسیاری از موارد گروه‌اندیشی مستند شده است، مطالعات اخیر نشان می‌دهد که این شواهد گمراه‌کننده است چرا که مشاهده‌کنندگان با عطف به گذشته تصمیمات بد را با درک اشتباه شواهد گروه‌اندیشی قابل درک می‌دانند.^{۸۸}

علیرغم مشکلات مفهوم گروه‌اندیشی، برخی از عناصر خاص آن همچنان مرتبط می‌باشد چرا که مشکلات خاص تصمیم‌گیری تیمی را توضیح می‌دهند. یکی از این عناصر، انطباق بود، که در قسمت بالا به عنوان یک نگرانی و مشکل توصیف شد. عنصر مهم دیگر، اعتماد به نفس کاذب تیم است. مطالعات همواره نشان می‌دهد تیم‌هایی با اعتماد به نفس بیش از حد، درک اشتباهی از آسیب‌ناپذیری دارند که باعث می‌شود نسبت به تیم‌های با میزان متوسط اعتماد به نفس، توجه کمتری در تصمیم‌گیری اعمال نمایند.^{۸۹}

ساختار تیم برای بهبود تصمیم‌گیری

پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد تصمیم‌گیری تیمی با مشکلاتی همراه است. اعضای تیم در تصمیم‌گیری‌های خود نیاز به اعتماد به نفس دارند، اما نه در حدی که باعث می‌شود آن‌ها احساس شکست‌ناپذیری کنند. این موارد به هنجارهای تیم برمی‌گردد که تفکر انتقادی و عضویت در تیم با تنوع کافی را مورد تشویق قرار دهد. برای جلوگیری از تسلط یک یا دو نفر بر بحث باید کنترل و توازن وجود داشته باشد. این تیم باید به حد کافی بزرگ باشد تا از دانش جمعی برای حل مسئله برخوردار گردد و در عین حال باید به حد کافی کوچک باشد تا زمان بسیار زیادی مصرف نشود و ورودی‌های فردی محدود نگردد. ساختار تیم همچنین در به حداقل رساندن مشکلاتی که در صفحاتی پیشین به توضیح آن پرداختیم، نقش بسزایی دارد. به طور بالقوه چهار ساختار می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را در محیط تیمی بهبود بخشد که عبارتند از:

تعارض سازنده^۱، طوفان فکری^۲، طوفان فکری الکترونیکی^۳، تکنیک گروه اسمی^۴.

تعارض سازنده: یک روش رایج برای بهبود در تصمیم‌گیری تیمی در شرکت کورنینگ^۵، اختصاص ایده‌های امید بخش به تیم‌های دو نفره است که چهار ماه فرصت دارند تا به بررسی و تجزیه تحلیل امکان‌سنجی این ایده‌ها بپردازند. ویژگی‌های منحصر به فرد در مورد این فرایند این است که تیم به صورت هدفمند طوری طراحی شده است که یک نفر از قسمت بازاریابی و یک نفر با تخصص فنی با هم در یک تیم قرار گیرند. این ترکیب آب و روغن^۶ گاهی اوقات باعث دلخوری و عصبانیت نیز می‌شود اما به نظر می‌رسد این کار باعث تولید ایده‌ها و ارزیابی بهتر می‌شود. دوبرا میلز مدیر تیم بازاریابی شرکت کورنینگ می‌گوید: «ما به این طریق به تعارض سازنده بزرگی دست پیدا می‌کنیم».^{۹۰} تعارض سازنده هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد با حفظ احترام برای اشخاصی که دیدگاه مخالف با آن‌ها دارند به بحث و بررسی بنشینند. این تعارض «سازنده» نامیده می‌شود زیرا دیدگاه‌های مختلف مورد تشویق قرار می‌گیرند تا ایده‌ها و پیشنهادات بتوانند برای صحت منطقی، شفاف‌سازی شده، دوباره طراحی شوند و مورد آزمایش قرار گیرند. مزیت اصلی این بحث این است که دیدگاه‌ها و نقطه نظرات متفاوتی را ارائه می‌دهد و از این رو همه شرکت‌کنندگان را به بازبینی مفروضات و منطق خود تشویق می‌کنند. چالش اصلی تعارض سازنده این است که اغلب مناظره‌های سالم به سمت حملات شخصی سوق پیدا می‌کند، مشکلی که ممکن است توضیحی باشد برای این که چرا شواهد مربوط به تأثیر تعارض سازنده روی تصمیم‌گیری تیمی متناقض است.^{۹۱} در فصل ۱۱ به بررسی بیشتر این موضوع همراه با استراتژی‌های خاص برای به حداقل رساندن تأثیرات هیجانی تعارض با حفظ مباحثات سازنده می‌پردازیم.

طوفان فکری: طوفان فکری سعی می‌کند تا توان خلاقانه تیم‌ها را به وسیله ۴ قانون ساده افزایش دهد:

۱. آزادانه صحبت کنید، حتی احمقانه‌ترین ایده‌ها را نیز مطرح کنید.

۲. به هیچ عنوان از دیگران یا ایده‌های آن‌ها انتقاد نکنید.

1. Constructive conflict
2. Brain Storming
3. Electronic brainstorming
4. Nominal group technique
5. Coming
6. oil-and-water combination

۳. تا جایی که امکان دارد ایده ارائه دهید زیرا کیفیت ایده‌ها با افزایش تعداد آن‌ها افزایش می‌یابد.

۴. ایده‌های ارائه شده توسط دیگران را پرورش دهید.

اتاق تعارض سازنده ناسا

پرواز نافرجام شاتل فضایی کلمبیا^۱ در سال ۲۰۰۳ هشداری برای ناسا در راستای چگونگی تصمیم‌گیری تیمی به شمار می‌رفت. تیم پژوهشی سانحه کلمبیا به این نتیجه دست یافت که نگرانی‌های مهندسان در این زمینه نادیده گرفته می‌شد چرا که تیم مدیریت مأموریت در فرهنگ شکست‌ناپذیری غرق شده بود و اختیارات سلسله‌مراتبی، مباحثات سازنده را سرکوب می‌کرد. اگر تصمیم‌گیرندگان رده بالا میزان آسیب در هنگام پرواز را بیشتر مورد توجه قرار می‌دادند و کاملاً جدی می‌گرفتند، این امکان وجود داشت که بتوانند هفت خدمه کلمبیا را نجات دهند. برای افزایش ارتباطات و تعارضات سازنده میز C شکل (در تصویر نشان داده شده است) که افراد می‌توانستند آزادانه در هر نقطه‌ای از آن بنشینند جایگزین میز مستطیل شکل تیم مدیریت مأموریت شد. در ترتیب جدید هیچ یک از ۲۴ عضو تیم در جایگاه بالاتر از سایرین قرار نمی‌گرفت. در اطراف دیوارهای اتاق تصاویر خردمندان‌ای به چشم می‌خورد که همه افراد را از تله تصمیم‌گیری تیمی آگاه می‌سازد. یکی از پوسترها هشدار می‌دهد: «افراد در گروه‌ها تمایل به پذیرش اقداماتی دارند که به صورت فردی آن‌ها را احمقانه تلقی می‌کنند»^{۹۲}.

این قوانین، در تشویق تفکر واگرا و به حداقل رساندن هراس ارزیابی و سایر مشکلات پویایی تیم تأثیرگذار است. مطالعات انجام گرفته در مورد دانشجویان در سال‌های خیلی دور نشان داد که طوفان فکری چندان هم اثربخش نیست که به‌طور عمده به دلیل انسداد ایده‌ها و هراس ارزیابی است.^{۹۳} به هر حال طوفان فکری ممکن است از آن‌چه که در مطالعات پیشین نشان داده شد، مفیدتر باشد.^{۹۴} در مطالعات پیشین، تعداد ایده‌های ارائه شده مورد اندازه‌گیری قرار می‌گرفت در حالی که بررسی‌های اخیر در شرکت‌هایی که از روش طوفان فکری استفاده می‌کردند نشان می‌دهد که این ساختار تیمی به ایده‌های خلاقانه‌تر منتج می‌شود که این موضوع دلیل اصلی استفاده شرکت‌ها از این روش است. همچنین باید ذکر کرد که هراس ارزیابی در سیستم‌های با عملکرد بالا که از فرهنگ جهت‌گیری یادگیری با آغوش باز استقبال می‌کنند نسبت به طوفان فکری دانشجویان خیلی کمتر است. یکی دیگر از مزیت‌های نادیده گرفته شده طوفان فکری این است که شرکت‌کنندگان در تعامل و مشارکت مستقیم با یکدیگر قرار می‌گیرند که این امر سبب

افزایش پذیرش تصمیم و انسجام بیشتر می‌گردد. در نهایت، جلسات طوفان فکری اغلب شور و شوقی را ایجاد می‌کنند که باعث افزایش تمایل برای ایجاد خلاقیت بیشتر می‌شود. به‌طور کلی اگر چه ممکن است طوفان فکری بهترین ساختار تیمی نباشد، اما به نظر می‌رسد که با ارزش‌تر از آن چیزی باشد که برخی مطالعات پیشین نشان دادند.

طوفان فکری الکترونیکی: طوفان فکری الکترونیکی شکل جدیدتر طوفان فکری است که متکی بر شبکه‌های کامپیوتری برای ارسال و به اشتراک‌گذاری ایده‌های خلاقانه است. شرکت‌کنندگان پس از دریافت موضوع یا سؤال ایده‌های خود را با استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری خاص وارد می‌کنند. ایده‌ها به‌طور ناشناس بین شرکت‌کنندگان دیگر توزیع می‌شود و آنها را تشویق به پروراندن آن ایده‌ها می‌نماید. در نهایت هم اعضای تیم به ایده‌های ارائه شده به‌طور الکترونیکی رأی می‌دهند و معمولاً با مباحثات چهره‌به‌چهره دنبال می‌شود. طوفان فکری الکترونیکی می‌تواند در ایجاد ایده‌های خلاقانه با به حداقل رساندن انسداد ایده‌ها و هراس ارزیابی و یا مشکلات انطباق، مؤثر باشد.^{۹۵}

با وجود مزایای متعدد طوفان فکری الکترونیکی به نظر می‌رسد که برای بعضی مدیران اجرایی این روش بیش از حد ساختار یافته و محدود به فناوری است. همچنین برخی مدیران از صداقت گفتار و اظهارات بیان شده از طریق این فرایند و به دلیل قدرت محدود در کنترل بحث‌ها احساس خطر می‌کنند.

تکنیک گروه اسمی: تکنیک گروه اسمی یک نوع طوفان فکری سنتی است که تلاش می‌کند تا ترکیبی از مزایای تصمیم‌گیری تیمی را بدون مشکلاتی که قبلاً ذکر شد ارائه دهد.^{۹۶} این روش «اسمی» نامیده می‌شود چرا که در آن شرکت‌کنندگان فقط طی دو مرحله از سه مرحله، گروه‌هایی با نام تشکیل می‌دهند. پس از آن که مشکل و یا مسئله شرح داده شد، اعضای تیم در سکوت و به‌طور مستقل راه‌حل‌های ممکن را تا جایی که می‌توانند می‌نویسند. در مرحله دوم، شرکت‌کنندگان راه‌حل‌های خود را برای اعضای دیگر تیم توضیح می‌دهند که معمولاً به شکل کتبی صورت می‌گیرد. در این مرحله مانند روش طوفان فکری هیچ‌گونه نقد و بحثی صورت نمی‌گیرد، اگر چه اعضا تشویق می‌شوند در رابطه با شفاف‌سازی ایده‌های ارائه شده سؤالاتی بپرسند، در مرحله سوم

شرکت‌کنندگان در سکوت و به‌طور مستقل به راه‌حل‌های پیشنهاد شده رأی می‌دهند. تکنیک گروه اسمی نسبت به روش طوفان فکری که بیشتر بر تعداد ایده‌ها متمرکز بود و نه کیفیت آن‌ها، تمایل به ایجاد ایده‌هایی با تعداد بیشتر اما با کیفیت بهتر دارد.^{۹۷} به دلیل درجه بالای ساختار، تکنیک گروه اسمی معمولاً جهت‌گیری وظیفه‌ای بالایی را حفظ می‌کند و در این روش پتانسیل نسبتاً کمی برای تعارض درون تیمی وجود دارد. به هر حال انسداد ایده‌ها و هراس ارزیابی هنوز هم تا حدی رخ می‌دهد.

خلاصه فصل

تیم‌ها، گروه‌هایی متشکل از دو یا تعداد بیشتری از افراد هستند که در تعامل با یکدیگرند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند، نسبت به دستیابی اهداف مشترک مربوط به سازمان متقابلاً پاسخگو هستند و خود را به عنوان هویت اجتماعی در سازمان قلمداد می‌کنند. همه تیم‌ها گروه هستند اما همه گروه‌ها تیم نیستند، چرا که برخی گروه‌ها با هدف تحقق اهداف سازمان به وجود نیامده‌اند. افراد به چهار دلیل به گروه‌های غیررسمی می‌پیوندند. ۱. افراد دارای محرک ذاتی وابستگی هستند. ۲. عضویت در گروه جزء ذاتی خودپنداره فرد است، ۳. برخی اهداف فردی در گروه بهتر محقق می‌شود و ۴. افراد در موقعیت‌های استرس‌زا با حضور افراد دیگر احساس آرامش می‌کنند. تیم‌ها به این دلایل متداول هستند که تصمیم‌گیری بهتر در تیم‌ها رخ می‌دهد، فرایند یادگیری سازمانی در تیم مورد حمایت قرار می‌گیرد و در تیم ارائه خدمات به مشتریان بهتر صورت می‌گیرد. افراد برای کار در تیم انگیزه بیشتری دارند. با این وجود تیم‌ها همیشه به اندازه افراد اثربخش نیستند. افت فرایند و طفره‌روی اجتماعی دو نگرانی است که باعث کاهش عملکرد تیم می‌شوند. اثربخشی تیم عبارت است از تحقق بخشیدن به اهداف، پاسخ‌گویی به نیازهای اعضا و بقای تیم. در مدل اثربخشی تیم، محیط سازمانی، طرح تیم و فرایندهای تیم مورد توجه قرار می‌گیرد. سه عنصر طرح تیم عبارت‌اند: از ویژگی‌های کار، اندازه تیم و ترکیب تیم. تیم‌ها برای موقعیت‌هایی که کار پیچیده است و وظایف در میان کارکنان از وابستگی بالایی برخوردار است، مناسب‌تر است. تیم‌ها باید به اندازه کافی بزرگ باشند که کار انجام شود و تا حدی کوچک باشند که امکان هماهنگی مؤثر و مشارکت معنادار فراهم شود. تیم‌های اثربخش متشکل است از افرادی برخوردار از شایستگی‌ها و انگیزه کافی برای انجام وظایف در محیط تیمی. تنوع اعضای

تیم، مزایا و معایبی را برای عملکرد تیم به دنبال دارد. تیم‌ها طی مراحل شکل‌گیری، طوفانی، ضابطه‌مندی، کار و تلاش و فروپاشی رشد می‌کنند. در این مراحل دو فرایند متمایز توسعه تیم وجود دارد: شکل‌گیری هویت تیم و توسعه شایستگی تیم. فرایند توسعه تیم می‌تواند از طریق تیم‌سازی تسریع گردد. تیم‌سازی به هرگونه فعالیت رسمی که با هدف بهبود توسعه و عملکرد کار تیم صورت می‌گیرد اطلاق شود. تیم‌ها برای نظم بخشیدن و هدایت رفتار اعضای خود هنجارهایی را ایجاد می‌کنند. این هنجارها ممکن است تحت تأثیر تجارب اولیه، رویدادهای حیاتی و ارزش‌ها و تجاربی قرار گیرند که اعضای تیم به گروه می‌آورند.

انسجام تیم، به میزان جذابیت یک تیم برای افراد و انگیزه آن‌ها برای باقی ماندن به عنوان عضو در تیم اشاره دارد. عواملی که باعث افزایش انسجام تیم می‌شوند عبارتند از: شباهت اعضا، اندازه کوچکتر تیم، تعاملات بیشتر، ورود دشوار به تیم، موفقیت تیم و چالش‌های بیرونی. هنگامی که هنجارهای تیم با اهداف سازمانی هم‌راستا باشند، انسجام باعث افزایش عملکرد تیم می‌شود.

اعتماد یک حالت روانی است و به انتظارات مثبت یک فرد نسبت به فرد دیگر در موقعیت‌های خطر و بحران اشاره دارد. افراد بر سه اساس به دیگران اعتماد می‌کنند: حسابگرانه، دانش و هویت. تیم‌های خودگردان بخش کاملی از کاری را که مستلزم وظایف به هم پیوسته است، تکمیل می‌کنند و از استقلال قابل توجهی در اجرای وظایف خود برخوردار هستند. اعضای تیم‌های مجازی فراتر از زمان، مکان و مرزهای سازمانی کار می‌کنند و برای انجام وظایف سازمانی از طریق فناوری اطلاعات اتصال می‌یابند. تیم‌های مجازی هنگامی اثربخش‌تر عمل می‌کنند که اعضای تیم از شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند، تیم در انتخاب کانال ارتباطی بتواند آزادانه عمل کند و اعضا در اوایل فرایند توسعه تیم در جلسات چهره‌به‌چهره حضور یابند.

تصمیمات تیمی تحت تأثیر محدودیت‌های زمانی، هراس ارزیابی، تحت فشار قرار گرفتن برای انطباق با همکاران و گروه اندیشی (به ویژه اعتماد به نفس کاذب) قرار می‌گیرد. چهار ساختار به‌طور بالقوه باعث بهبود تصمیم‌گیری در محیط‌های تیمی می‌شود: تعارض سازنده، طوفان فکری، طوفان فکری الکترونیکی و تکنیک گروه اسمی.

سوالات تفکر انتقادی

۱. گروه‌های غیررسمی تقریباً در همه اشکال سازمان‌های اجتماعی وجود دارند. چه نوع گروه‌های غیررسمی در کلاس شما وجود دارد؟ چرا دانشجویان برای تعلق به این گروه‌های غیررسمی تمایل نشان می‌دهند؟
۲. پیتر دراگر^۱ می‌گوید: «تیم‌های مد روز کنونی که در آن هر فردی با فرد دیگر از آغاز بر روی هر چیزی کار می‌کند در حال تبدیل شدن به ناامیدی است». براساس گفته دراگر، در مورد سه مشکل مربوط به تیم به بحث بپردازید.
۳. مسئولیت نیروی کار بین وظیفه‌ای که خدمات بانکی اینترنتی را به مشتریان ارائه می‌دهد، بر عهده شما نهاده شده است. در تیم، نمایندگانی از بازاریابی، خدمات اطلاعات، خدمات مشتری و حسابداری وجود دارند و همه آن‌ها به مدت ۳ ماه به مکانی مشابه در دفتر مرکزی انتقال می‌یابند. رفتاری را که ممکن است شما در هر مرحله از فرایند توسعه تیم مشاهده کنید شرح دهید.
۴. شما از دفتر کانزاس^۲ شرکت خود که سازمان ملی فروش محصولات الکتریکی است، به دفتر دنور^۳ انتقال یافته‌اید. در کانزاس اعضای تیم به‌طور منظم، پس از فروش با مشتریان خود تماس می‌گیرند و در مورد این که آیا محصولات به موقع به دست آن‌ها رسیده است یا خیر و نیز در مورد میزان رضایت آن‌ها سؤال می‌پرسند. اما پس از انتقال شما به دفتر دنور، به نظر نمی‌رسد کسی این تماس‌ها را انجام دهد. همکارانی که به تازگی به استخدام درآمده‌اند توضیح می‌دهند که بقیه همکاران، آن‌ها را از برقراری این گونه تماس‌ها دلسرد می‌کنند. با ذکر سه دلیل توضیح دهید که چرا هنجارهای دفتر دنور با هنجارهای دفتر کانزاس متفاوت است، علیرغم این که مشتریان، محصولات، کمیسیون‌های فروش و سایر ویژگی‌های محل کار تقریباً یکسان هستند.
۵. یک پروژه کلاسی به شما و پنج نفر دیگر از دانشجویان واگذار شده است که تا کنون هیچ یک از آن‌ها را ندیده‌اید. انسجام تیم در این پروژه تا چه حد باعث افزایش عملکرد

1. Peter Drucker

2. Kansas

3. Denver

تیم می‌گردد؟ برای ایجاد انسجام در میان اعضای تیم چه اقداماتی را پیشنهاد می‌کنید؟

۶. فرض کنید مسئولیت یک تیم مجازی به شما محول شده است و اعضای آن در شهرهای مختلف کشور قرار دارند. برای ایجاد و حفظ اعتماد و نیز به حداقل رساندن کاهش اعتماد که که غالباً در تیم‌ها رخ می‌دهد از چه تاکتیک‌هایی استفاده می‌کنید؟

۷. شما مسئولیت یک رویداد بزرگ را که قرار است مقامات ارشد دولتی چندین ایالت برای توافق در مورد مسائل زیست‌محیطی در آن حضور یابند برعهده دارید. کاملاً مشخص است که برخی مقامات به‌گونه‌ای استقرار می‌یابند که برتر به نظر برسند در حالی که برخی دیگر برای حل مشکلات زیست‌محیطی که به ایالات مجاور سرایت کرده است از انگیزه بالایی برخوردار هستند. احتمال وقوع چه مشکلات تصمیم‌گیری در این انجمن دولتی وجود دارد؟ شما برای به حداقل رساندن این مشکلات چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید؟

۸. شرکت فناوری‌های بنگلور^۱ قصد دارد از روش طوفان فکری در بین کارکنان و مشتریان استفاده نماید تا کاربردهای جدید فناوری خود را شناسایی کند. در مورد مزایای بالقوه طوفان فکری و نیز محدودیت‌های بالقوه آن به رئیس بنگلور مشاوره دهید.

موردپژوهی ۸-۱

تیم حسابداری صنعت کشتیرانی^۲

طی پنج سال گذشته من در مکی، ساندرسون و اسمیت اسوشیتی^۳ که یک شرکت حسابداری متوسط در بوستون^۴ است مشغول به کار بوده‌ام. این شرکت، متخصص در حسابرسی و حسابداری بازرگانی است. تخصص خاص من روش‌های حسابداری برای شرکت‌های حمل‌ونقل اعم از ناوگان ماهیگیری کوچک و مجموعه‌ای از شرکت‌های بزرگ با کشتی‌هایی در امتداد سواحل شرق است. در حدود ۱۸ ماه قبل، مک‌کی، اندرسون و اسمیت اسوشیتی با شرکت دیگری که دارای دو شرکت حسابداری بود ادغام شدند. این شرکت‌ها دفاتری در میامی^۵، سیاتل^۶، باتون روژ^۷ و لس‌آنجلس دارند. گرچه دو

1. Bangalore Technologies
2. Shippin industry
3. Mckay, Sanderson, and Smith Associates
4. Boston
5. Miami
6. Seattle
7. Bostn Rouge

شرکت حسابداری دیگر بزرگتر از مک کی بودند، هر سه شرکت بر پرهیز از متمرکز ساختن کسب و کار بر یک دفتر در لس آنجلس اتفاق نظر داشتند. در عوض شرکت جدید که گلدبرگ، چو و مکی^۱ نام داشت باید بر تیم‌های موجود در سراسر کشور که به عقیده آن‌ها به عنوان اهرمی برای هم‌افزایی دانش جمعی آنان عمل می‌کرد اتکا می‌کرد. در ابتدا، ادغام یک سال پیش، شرایط مرا تحت تأثیر قرار داد و آن هنگامی بود که رئیس من (یکی از شرکای عالی‌رتبه و معاون شرکت ادغام شده) به من اعلام کرد که برای تبدیل شدن به تیم حسابداری صنعت جدید کشتیرانی باید با سه تن از اعضای دو شرکت دیگر همکاری نزدیکی داشته باشم. اعضای دیگر تیم، الیاس^۲ در میامی، سوزان^۳ در شهر سیاتل و برد^۴ در لس آنجلس بودند. من با الیاس در شهر نیویورک در طی ادغام، ملاقات کوتاهی داشتم، اما هرگز با سوزان یا برد ملاقاتی نداشتم، گرچه می‌دانستم آن‌ها افراد متخصص و حرفه‌ای در زمینه حسابداری در سایر شرکت‌ها بودند. در آغاز، فعالیت‌های ما، ارسال ایمیل به یکدیگر در مورد قراردادهای جدید و مشتریان آتی بود. بعدها از ما خواسته شد گزارشات ماهانه مشترک در مورد مسائل و بیانیه‌های حسابداری ارائه دهیم. من به‌طور معمول گزارشات ماهانه خود را که به‌طور خلاصه فعالیت‌های مربوط به مشتریانم را شامل می‌شد ارسال می‌کردم. هماهنگی گزارش ماهانه با سه فرد دیگر نیاز به صرف زمان بیشتری داشت. به ویژه این‌که، رویه‌های مختلف اسناد حسابداری در هر سه شرکت هنوز در حال حل و فصل شدن بود. به منظور این‌که سبکی منطقی و معقول برای گزارش ماهانه حاصل شود ایمیل‌های فراوان و تماس‌های تلفنی بسیاری لازم بود صورت گیرد. در طی این فرایند پر دردسر حداقل برای من روشن بود که بیشتر از آن‌که ارزشش را داشته باشد زمان صرف آن می‌کنم. علاوه بر این برد در لس آنجلس، در خصوص چگونگی ارتباط با بقیه ما، هیچ سررشته‌ای نداشت. او به ندرت به ایمیل‌ها پاسخ می‌داد. در عوض اغلب از سیستم پست صوتی استفاده می‌کرد که منجر به ارسال پیامک‌های زیاد در مورد تماس‌های پاسخ داده نشده^۵ می‌شد. برد در لس آنجلس در ساعت ۹:۳۰ سر کار حضور می‌یافت، که همزمان با اوایل بعد از ظهر در بوستون است. برنامه کاری من معمولاً آنعطاف‌پذیر است که از ساعت ۷:۳۰ صبح آغاز می‌شود و تا ۳:۳۰ بعدازظهر ادامه می‌یابد

1. Goldberg, Choo, and McKay
 2. Elias
 3. Susan
 4. Brad
 5. Telephone tag

تا بتوانم فرزندان خود را پس از مدرسه به کلاس موسیقی و ورزش ببرم. بنابراین من و برد کمتر از ۳ ساعت زمان داشتیم تا اطلاعات خود را به اشتراک بگذاریم. بزرگترین مشکل تیم تخصصی حسابداری دو هفته پیش آغاز شد یعنی هنگامی که شرکت از ما درخواست کرد برای جذب مشتری بیشتر استراتژی جدیدی را ایجاد کنیم. این برنامه‌ریزی استراتژیک جدید کار درهم و برهمی است. به هر حال ما با برنامه جدید موافقت کردیم. در حال حاضر در این پروژه بیشتر زمان من صرفاً به نوشتن و پاسخ به ایمیل‌ها و کنفرانس‌های تلفنی اختصاص می‌یابد (که هیچ یک از ما پیش از تشکیل تیم به آن نمی‌پرداختیم). برد و سوزان به دلیل دیدگاه‌های مختلف خود در رابطه با مسائل حساس برنامه‌ریزی استراتژیک که از طریق ایمیل مطرح می‌شد در دو یا چند مورد سوءتفاهماتی داشته‌اند. رفع بدترین اختلاف نظرها مستلزم کنفرانس تلفنی با همه ما بود. به نظر می‌رسید به غیر از چند مورد از اصلی‌ترین مسائل، ما توانایی درک یکدیگر و توافق بر سر مسائل کلیدی را نداشتیم. من به این نتیجه رسیده‌ام که هرگز با برد در دفتر بوستون، کار نکنم (خداراشکر که او در سمت دیگر کشور زندگی می‌کند). این در حالی است که به نظر می‌رسد من و الیاس در بسیاری از موارد اتفاق نظر داریم. من از احساس الیاس، سوزان یا برد آگاهی نداشتم اما کار کردن در جایی که به این در دسرهای تیم راه دور نیازی نداشت کاملاً مرا خوشحال می‌کرد.

سوالات

۱. چه نوع تیمی در این جا تشکیل شد؟ به نظر شما ضرورتی برای تشکیل آن وجود داشت؟
۲. با استفاده از مدل اثربخشی تیم و اطلاعات مربوط به آن که در این فصل به آن اشاره شد، ضعف‌ها و قوت‌های فرایند، طرح و محیط تیم را مشخص کنید.
۳. با فرض این که این چهار نفر باید کار خود را به عنوان یک تیم ادامه دهند، چه روش‌هایی برای بهبود اثربخشی آن توصیه می‌کنید.

مورد پژوهی ۸-۲

تیم‌سازی کمک‌های بشر دوستانه^۱

ده تن از مدیران ارشد کارخانجات لبنی آدولف کورز و مولسون^۲ به منظور ایجاد یکپارچگی، پس از ادغام صورت گرفته میان دو شرکت، تصمیم گرفتند به توسعه تیم‌های خود سرعت ببخشند. اما رهبران مولسون کورز به جای تیم‌سازی، در یک بازی دوستانه گلف یا در جنگل، یک روز کامل را به کمک برای ساخت مسکنی برای انسان‌ها پرداختند. ساموئل دی والکر^۳، مدیر حقوقی ارشد مولسون کورز خاطرنشان می‌کند: «ما سریع‌اً ایده تفرج گلف را نادیده گرفتیم. در حقیقت می‌خواستیم به جامعه‌ای که کسب و کار ما در آن بود خدمت کنیم». طبق گفته والکر، تجربه داوطلبانه، فراتر از انتظارات همه بود. «ما باید این کامیون پر از کاشی را تخلیه می‌کردیم. در حقیقت در پی کشف آن بودیم که چطور می‌توانیم نوعی صف داشته باشیم تا سطل‌های پر از کاشی‌های سنگین از یک نفر به نفر بعدی دست به دست شود. این یک اقدام نهایی برای تیم‌سازی بود.» مولسون کورز و دیگر شرکت‌ها دریافته‌اند که داوطلب شدن درست به اندازه رویداد طراحی تیم موفقیت‌آمیز است و شکلی از مسئولیت اجتماعی شرکت به شمار می‌رود. بانک کردیت سوئیس^۴ در نیواورلئان^۵ جلسات تیم‌سازی برگزار نمود که یک روز کار بر روی خانه‌های آسیب‌دیده در نتیجه طوفان کاترینا^۶ را شامل می‌شد. گلن دبلیو ولینگ^۷ مدیرعامل کردیت سوئیس که در این رویداد شرکت داشت چنین می‌گوید: «من فکر می‌کنم افراد در مورد یکدیگر مسائل بسیاری را می‌آموزند، این غیرعادی نیست که ببینید یک مدیرعامل تلاش می‌کند دیوارهایی با قالب آسیب‌دیده را خراب کند و از یک تحلیلگر ۲۵ ساله می‌خواهد که به او کمک کند». کیمبرلی سنتر^۸، مدیر گروه بخش مدیریت در یونیلور^۹ آمریکا معتقد است که رویدادهای داوطلبانه به او کمک می‌کند به دور از فشار شبکه‌های رسمی، همکاران خود را بهتر بشناسد. او اظهار داشت: «شما در سطح کاملاً شخصی ارتباط برقرار

-
1. Philanthropic
 2. Adolf Coors and Molson berweries
 3. Samuel D.walker
 4. Credit Suisse
 5. New Orleans
 6. Huricane Katrina
 7. Glen w-welling
 8. Kimberly Senter
 9. Unilever

می‌کنید». تیمبرلند در اختصاص زمان کارکنان خود در هنگام بروز حوادث در جامعه پیشگام است. این شرکت از سال ۱۹۹۲ تا کنون به کارکنان خود در ازای ۴۰ ساعت زمانی که در هر سال برای انجام پروژه‌های اجتماعی صرف می‌کند، حقوق پرداخت نموده است. یکی از این اقدامات داوطلبانه در روز زمین^۱ رخ می‌دهد که تیمبرلند در آن روز به منظور مشارکت کارکنان خود در پروژه‌های اجتماعی کل عملیات خود را متوقف می‌سازد. طولی نمی‌کشد که کارکنان درمی‌یابند که شرکت فراتر از آن‌چه که باید به جامعه باز می‌گرداند. این اقدام همچنین باعث تقویت انسجام و مهارت‌های تیمی در شرکت می‌گردد. لیزا راکاسدر^۲، یکی از کارکنان تیمبرلند^۳ است که در پروژه روز زمین در اردوگاه YMCA مشارکت داشت و به همراه همکاران خود در ساخت قایق همکاری نمود. وی اظهار داشت: «این یک رویداد تیم‌سازی است و این شرایط را برای شما فراهم می‌آورد با سایر افراد در سازمان به تعامل پردازید». فابین ور شور که پروژه YMCA را سازماندهی کرده است در این باره بیشتر توضیح می‌دهد: «کارکنان ارشد، خدمه بارگیری اسکله، مسئولان ارائه خدمات به مشتری همه در کنار یکدیگر مشغول کار هستند و شما هنگامی که شاهد یک کار تیمی هستید متوجه این تفاوت نخواهید شد. همه آن‌ها قلب و روح خود را وقف کار کرده‌اند». یو پی اس^۴ که یک شرکت تحویل بسته است سازمان دیگری است که فعالیت‌های داوطلبانه را به عنوان اقدامی در جهت بهبود پویایی‌های تیمی و همچنین مهارت‌های رهبری کارکنان مورد حمایت قرار می‌دهد. یو پی اس علاوه بر پشتیبانی از کارهای داوطلبانه در طول سال، هزینه یک برنامه سالانه تحت عنوان هفته جهانی داوطلبی را برعهده می‌گیرد که در ۲۰۰ کشور برگزار می‌شود و به تازگی ۲۳۰۰۰ تن از کارکنان یو پی اس در آن مشارکت داشتند. کارکنان یو پی اس در هر کشور، پروژه‌های محلی را هماهنگ می‌کنند و به مسائل مربوط به جوامع خود می‌پردازند. به‌طور مثال یو پی اس در هنگ‌کنگ در زمینه حفاظت از کودکان و نابینایان هنگ‌کنگ با صلیب سرخ همکاری دارد. دیوید چونگ یو مدیر منابع انسانی یو پی اس در هنگ‌کنگ می‌گوید: «خدمت به جامعه یکی از ارزش‌های اصلی یو پی اس به شمار می‌رود. این کار باعث ایجاد کار تیمی در همه بخش‌ها می‌شود چرا که در محیط کار کارکنان

1. Earth day
2. Lisa Rakaseder
3. Timberland
4. UPS

ممکن است زمان این را پیدا نکنند که در کنار یکدیگر باشند. از طریق این پروژه‌ها آن‌ها فرصت می‌یابند یکدیگر را بهتر بشناسند و گاهی اوقات به ملاقات خانواده‌های یکدیگر بروند».

سوالات

۱. چه نوع تیم‌سازی به بهترین شکل این‌گونه فعالیت‌های داوطلبانه را توصیف می‌کند؟
۲. توضیح دهید چگونه عنصر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های داوطلب به تیم‌سازی کمک می‌کند؟
۳. این اقدامات داوطلبانه علاوه بر تیم‌سازی با چه روش‌های دیگری می‌توانند سازمان‌ها را بهبود بخشند؟

تمرین ۸-۳

برج قدرت تیم^۱

هدف: این تمرین برای کمک به شما در درک نقش‌های تیم، توسعه تیم و سایر مسائل مربوط به توسعه و حفظ اثربخشی تیم طراحی شده است.

مواد لازم: استاد، قطعات لگو یا مواد مشابه را به اندازه کافی برای هر تیم فراهم می‌آورد تا کار واگذار شده را تکمیل نمایند. همه تیم‌ها باید مقدار و نوع یکسانی از قطعات را دارا باشند. استاد به یک نوار اندازه‌گیری و کروномتر نیاز دارد. دانشجویان ممکن است در طی مرحله طراحی (مرحله ۲ در قسمت زیر) به نوشتن ابزار نیاز پیدا کنند. استاد «برگه‌های اهداف تیم» و «برگه اثربخشی» را بین همه تیم‌ها توزیع خواهد کرد.

دستورالعمل

۱. استاد، کلاس را به دو تیم تقسیم می‌کند. براساس به اندازه کلاس و میزان دسترس بودن فضا، تیم‌ها می‌توانند بین ۴ تا ۷ عضو داشته باشند اما اندازه همه باید تقریباً برابر باشد.
۲. هر تیم با در اختیار داشتن مواد ارائه شده ۲۰ دقیقه زمان دارد تا برج را طراحی کند. اعضای تیم ممکن است مایل باشند برج را بر روی کاغذ نقاشی کنند تا طراحی برج را تسهیل نمایند. تیم‌ها برای تمرین ساخت برج در این مرحله آزاد هستند. ترجیحاً هر تیم در فضای خاص خود به‌طور

1. Team tower power

خصوصی طرحی را ایجاد می‌کند. در طی این مرحله هر تیم برگه اهداف تیم را که توسط استاد توزیع شد کامل می‌کند. این برگه نیازمند برگه اثربخشی برج است که توسط استاد توزیع شد.

۳. هر تیم برگه اهداف را پس از تکمیل به استاد نشان می‌دهد. سپس استاد به همه تیم‌ها زمان شروع ساخت‌وساز را اعلام خواهد کرد. زمان مجاز برای ساخت با دقت مورد نظارت قرار می‌گیرد و استاد گاهی اوقات زمان سپری شده را اعلام می‌کند (به ویژه اگر هیچ ساعتی وجود نداشته باشد).

۴. هر تیم به محض تکمیل برج، اتمام کار را به استاد اعلام خواهد کرد. تیم زمان سپری شده را که استاد اعلام می‌کند یادداشت می‌نماید. ممکن است از استاد درخواست شود تعداد بلوک‌های استفاده شده را شمارش کند و ارتفاع برج را اندازه‌گیری نماید. این اطلاعات نیز در برگه اهداف تیم نوشته می‌شود. سپس تیم سود آن را محاسبه می‌کند.

۵. پس از ارائه نتایج، در مورد عناصر پویایی تیم که به اثربخشی تیم کمک می‌کند در کلاس بحث خواهد شد. اعضای تیم در مورد استراتژی‌های خود، تقسیم کار (وظایف تیم)، تخصص و تجربه در تیم و سایر عناصر پویایی تیم بحث خواهند نمود.

خود ارزیابی ۸-۴

شما چه نقش‌های تیمی را ترجیح می‌دهید؟

هدف: این خود ارزیابی برای کمک به شما در شناسایی نقش‌های ترجیحی در جلسات و فعالیت‌های تیمی مشابه طراحی شده است.

دستورالعمل

هریک از عبارات موجود در جدول زیر را بخوانید و پاسخی را که معتقدید به بهترین شکل موقعیت شما را انعکاس می‌دهد مشخص نمایید سپس با استفاده از کلید امتیازدهی که در پیوست B در انتهای کتاب ضمیمه شده است به محاسبه نتایج هر نقش تیم بپردازید. این تمرین باید به صورت فردی انجام شود تا شما بتوانید صادقانه و بدون هیچ نگرانی از مقایسه اجتماعی، خود را ارزیابی کنید. مباحث کلاسی بر نقش‌های افراد در محیط‌های تیمی متمرکز خواهد بود. در این سنجش تنها تعدادی از نقش‌های تیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

مرا بسیار خوب توصیف می‌کند	مرا خوب توصیف می‌کند	تا حدی مرا توصیف می‌کند	مرا خیلی خوب توصیف نمی‌کند	به هیچ عنوان مرا توصیف نمی‌کند	در مورد هریک از عبارات بهترین گزینه‌ای که شما را توصیف می‌کند را انتخاب کنید.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. معمولاً مسئولیت اخذ توافق از سوی تیم در مورد آن‌چه که باید در جلسه انجام شود را بر عهده می‌گیرم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. تمایل دارم خلاصه‌ای از آن‌چه را که تاکنون در تیم انجام گرفته است، به سایر اعضای تیم ارائه دهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳. معمولاً به سایر اعضای تیم کمک می‌کنم بر اختلاف نظرها غلبه کنند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. سعی می‌کنم همواره از این‌که اظهارات فرد در مورد مسائل مورد توجه قرار گرفته باشد اطمینان حاصل کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. معمولاً در چگونگی سازماندهی مباحث در تیم کمک می‌کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. بیش از سایر افراد حاضر در جلسه ایده‌های افراد تیم را تحسین می‌کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. افراد برای حفظ مسیر آن‌چه که در جلسه گفته شده است بر من اتکا می‌کنند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. تیم معمولاً برای جلوگیری از به انحراف رفتن مباحث بر روی من حساب می‌کند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹. تمایل به گفتن چیزهایی دارم که گروه را نسبت به دستاوردهای خود خوش بین می‌سازد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰. اعضای تیم برای ارائه فرصت به همه برای صحبت، روی من حساب می‌کنند.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱. در بسیاری از جلسات نسبت به سایرین، ایده‌های هم‌تیمی‌های خود را کمتر مورد انتقاد قرار می‌دهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲. به‌طور فعال به هم‌تیمی‌های خود کمک می‌کنم که تفاوت‌های خود را در جلسات حل نمایند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۳. به‌طور فعال اعضای آرام تیم را تشویق می‌کنم تا ایده‌های خود را در رابطه با موضوع ارائه دهند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۴. افراد تمایل دارند برای شفاف‌سازی هدف جلسه بر من اتکا نمایند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۵. دوست دارم از جلسه یادداشت‌برداری کنم.

فصل ۹

ارتباطات در تیم‌ها و سازمان‌ها

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید:

۱. توضیح دهید چرا ارتباطات در سازمان‌ها اهمیت دارد.
۲. فرایند ارتباطات را به صورت نمودار نشان دهید و چهار روش توسعه این فرایند را معرفی کنید.
۳. مشکلات مربوط به ارتباطات از طریق ایمیل را مورد بحث قرار دهید.
۴. دو روشی را که ارتباط غیرکلامی از ارتباط کلامی متمایز می‌سازد، مشخص نمایید.
۵. مطلوبیت یک رسانه ارتباطی برای یک موقعیت خاص را بر مبنای پذیرش اجتماعی و عوامل غنای رسانه ارزیابی کنید.
۶. چهار محدودیت ارتباطی معمول را معرفی کنید.
۷. میزان تفاوت زنان و مردان در نحوه ارتباطات را مورد بحث قرار دهید.
۸. استراتژی‌های کلیدی برای ارسال پیام خود و مشارکت در گوش دادن فعال را به صورت خلاصه بیان کنید.
۹. سه استراتژی ارتباطی در سلسله‌مراتب سازمانی را به‌طور خلاصه بیان کنید.
۱۰. مزایا و محدودیت‌های شایعه‌پراکنی سازمانی را مورد بحث قرار دهید.

تصور کنید مدیر اجرایی آی بی ام، سام پال می سانو در مقابل برج شهر ممنوعه مشهور پکن ایستاده است و با ۷۰۰۰ کارمند خود صحبت می کند. آیا این سناریو آن قدر فوق العاده است که واقعی به نظر نمی رسد؟ بسیار خوب، پال می سانو در پکن بود و در تالار کنفرانس با ۲۰۰۰ تن از کارکنان رو در رو صحبت می کرد اما او از طریق نماد خود (شخصیت گرافیکی که نمایانگر فرد است) در مقابل نسخه مجازی شهر ممنوعه در سایت اینترنتی سکند لایف ایستاده بود و با ۵۰۰۰ تن دیگر از کارکنان آی بی ام در سطح جهان ارتباط برقرار کرد. سکند لایف، جهان آنلاینی است که افراد می توانند از طریق آن به جزایر مختلف سفر کنند و یکی از مکان های آی بی ام برای به اشتراک گذاری اطلاعات است. کارکنان آی بی ام علاوه بر مشارکت در سالن جلسات شهر مجازی پال می سانو، صدها جلسه مجازی دیگر در اتاق بزرگ هیئت مدیره که آی بی ام در جزایر سکند لایف ایجاد کرده است، برگزار می کنند. مشاور اجرایی آی بی ام، داگ مک دیوید می گوید: «این روش بسیار قدرتمندی برای برگزاری جلسات، تعاملات و انجام کارها با سایر افراد است». اتحادیه های کارگری نیز به ارزش ارتباطات سکند لایف پی برده اند. بیش از ۱۰۰۰ نفر از ۳۰ کشور، به حمایت از کارگران ایتالیایی شرکت که پاداش عملکرد سالانه خود را دریافت نکردند، در جزایر آی بی ام دست به تحصن زدند. گرچه سکند لایف، رسانه های صوتی و تصویری را سامان دهی می کند، بیشترین ارتباطات جزیره مجازی آی بی ام، از جلسات رسمی گرفته تا شکایات اتحادیه، از طریق پیام های متنی نوشتاری صورت می گیرد. با این وجود برخلاف چت های متنی پیام آنی، نماد هر فرد، یک تماس شخصی اضافه می کند که باعث بهبود ارتباط می گردد. چاک همیلتن مدیر مرکز یادگیری پیشرفته آی بی ام توضیح می دهد: «شما واقعا احساس می کنید که در جلسه هستید. اگر من حرکت موس را متوقف سازم در نهایت نماد من ناپدید می شود و سایر افراد در جلسه خواهند گفت: «هی، چاک هنوز آن جا هستی؟»

فناوری اطلاعات برقراری ارتباط در سازمان‌ها را متحول کرده است و ما هنوز در آغاز این تحول هستیم. تلگراف و تلفن حدود صد سال پیش مطرح شدند و سرآغاز مسیری بودند برای ایمیل‌ها، وبلاگ‌ها، پیام‌های فوری و شبکه‌های اجتماعی. هر کدام از این ابداعات، تغییرات شگفت‌انگیزی در نحوه برقراری ارتباط افراد با یکدیگر در محل کارشان ایجاد کرده است و همین طور فرصت‌هایی برای افزایش اثربخشی سازمان‌ها و رفاه کارکنان فراهم آورده است.

ارتباطات: به فرایند انتقال اطلاعات بین دو یا تعداد بیشتری از افراد و درک این اطلاعات از سوی آن‌ها اشاره دارد. ما بر روی عبارت درک تأکید می‌کنیم چرا که انتقال مفهوم مورد نظر فرستنده، جوهره ارتباط خوب است. این فصل با بحث در مورد اهمیت ارتباطات اثربخش و ارائه مدلی برای فرایند ارتباطات آغاز می‌شود. پس از آن ما به شناسایی انواع کانال‌های برقراری ارتباط از جمله ارتباطات کامپیوتری می‌پردازیم و پس از آن به عواملی که باید هنگام انتخاب رسانه‌های ارتباطی مورد توجه قرار گیرند، خواهیم پرداخت. در ادامه، موانع ارتباط اثربخش را معرفی خواهیم کرد. پس از آن به‌طور اجمالی به روش‌های برقراری ارتباط در سلسله‌مراتب سازمانی و شایعه‌پراکنی سازمانی فراگیر می‌پردازیم.

اهداف یادگیری

بعد از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۱. توضیح دهید چرا ارتباط در سازمان‌ها اهمیت دارد.
۲. فرایند ارتباط را به صورت نمودار ترسیم کنید و چهار روش بهبود این فرایند را مشخص کنید.

اهمیت ارتباطات

ارتباط مؤثر در تمامی سازمان‌ها تا حدی حائز اهمیت و حیاتی است که هیچ شرکتی نمی‌تواند بدون آن موجودیت یابد. علت آن چیست؟ در فصل اول، سازمان را گروهی از افراد توصیف کردیم که در راستای یک هدف به صورت تعاملی با یکدیگر کار می‌کنند. افراد تنها از طریق ارتباطات می‌توانند به صورت وابسته به هم کار کنند. ارتباط ابزاری است که از طریق آن افراد انتظارات خود را شفاف می‌سازند و کارهای خود را هماهنگ می‌کنند و این امکان را پیدا می‌کنند که به صورت اثربخش‌تر و کارآمدتر به اهداف سازمانی دست یابند. چستر بارنارد^۱، مدیر ارشد اجرایی ارتباط راه دور و از پیشگامان مطرح رفتار سازمانی پیش

از این در سال ۱۹۳۸ به این نکته اشاره داشت که «یک سازمان زمانی متولد می‌شود که در آن افرادی وجود دارند که قادر به برقراری ارتباط هستند»^۵. همچنین ارتباط‌ابزاری قدرتمند برای یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری است. در فصل اول توضیح داده شد که یکی از دیدگاه‌های اثربخشی سازمانی، یادگیری سازمانی است، که به ظرفیت شرکت برای کسب، به اشتراک گذاری، به کارگیری و ذخیره‌سازی اطلاعات ارزشمند اشاره دارد. این فرایندها به انواع مختلف ارتباطات بستگی دارند. ارتباط اثربخش «انبار دانش» را به حداقل می‌رساند. انبار دانش به شرایطی اشاره دارد که در آن دانش به جای آن که در سرتاسر سازمان در بین دیگران توزیع شود، احتکار و استتار می‌شود. آی بی ام از طریق انواع رسانه‌های ارتباطی کامپیوتری و غیررسمی، یادگیری سازمانی را توسعه می‌دهد. به‌طور مثال، زمانی که کارکنان آی بی ام برای یک مشتری نیاز به یافتن افراد متخصص دارند، از موتور جستجوی «اسمال بلو»^۱ که سریعاً افرادی که دارای انواع مختلف مهارت‌ها هستند را در محدوده شرکت معرفی می‌کند، استفاده می‌کنند. ارتباط همچنین سبب راحتی کارکنان می‌شود. اطلاعات منتقل شده در بین همکاران به کارکنان کمک می‌کند که محیط کاری خود را مدیریت کنند. برای مثال به آن‌ها می‌گوید که چگونه رویه‌های کاری خود را به درستی کامل کنند یا چگونه از عهده مشتری‌های مشکل برآیند. تجربه برقراری ارتباط، به خودی خود نیز سلامت کارکنان را در پی دارد چرا که افرادی که انزوای اجتماعی را تجربه می‌کنند بیشتر در معرض ابتلا به سرماخوردگی، بیماری‌های قلبی و بیماری‌های جسمی و روحی دیگر قرار می‌گیرند.^۶ چرا؟ همان‌گونه که در بخش پنجم آموختیم افراد به‌طور ذاتی دارای محرک تعهد هستند و ارتباط‌ابزاری است که از طریق آن به این محرک پاسخ داده می‌شود. ارتباط با دیگران ابزاری مهم است که از طریق آن افراد به ارزش‌های فردی خود اعتبار می‌بخشند و هویت اجتماعی خود را حفظ می‌کنند. چنین چیزی حتی در دنیای مجازی «سکند لایف» نیز اتفاق می‌افتد. ای یان هیوز، یکی از اعضای IBM که در جلسات مجازی در قالب یک مدل شبیه‌سازی شده چاق با موهای سبز شرکت می‌کند، چنین می‌گوید: «در سکند لایف ما گرد هم می‌آییم و پیش از جلسه به معاشرت می‌پردازیم و زمانی که پایان می‌یابد، برخی افراد توقف می‌کنند و دوباره صحبت می‌کنند. ما شروع به تشکیل شبکه‌های اجتماعی می‌کنیم و انواع ارتباطاتی که در زندگی واقعی وجود دارد، ایجاد می‌شود».

مدلی از ارتباطات

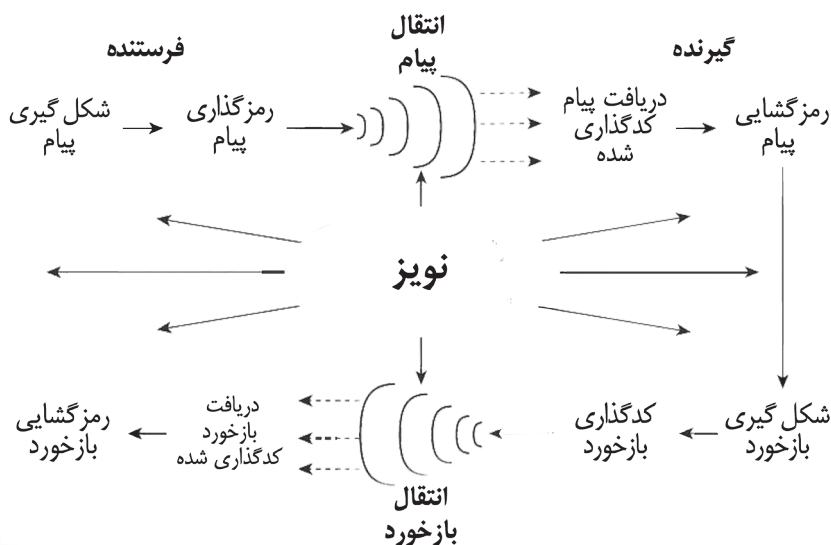
مدل فرایند ارتباطات که در نمودار ۹-۱ ارائه شده است استعاره‌ای کاربردی برای تفکر درباره فرایند ارتباطات فراهم می‌آورد.^۸ براساس این مدل، ارتباطات از طریق کانال‌های بین فرستنده^۱ و گیرنده^۲ جریان می‌یابد. فرستنده یک پیامی ایجاد می‌کند و آن را به صورت کلمات، اشارات، صدا و سایر علائم و نشانه‌ها کدبندی می‌کند. سپس پیام کدگذاری شده از طریق یک و یا تعداد بیشتری از کانال‌های ارتباطی (رسانه) به گیرنده مورد نظر منتقل می‌شود. گیرنده پیام ورودی را دریافت، و سپس رمزگشایی کرده و به یک عبارت معنادار تبدیل می‌کند. در حالت ایده‌ال معنایی که رمزگشایی می‌شود پیامی است که فرستنده قصد ارسال آن را داشته است.

در بسیاری مواقع، فرستنده به دنبال شواهدی می‌گردد که نشان می‌دهد گیرنده پیام منتقل شده را دریافت کرده و آن را درک نموده است. این بازخورد می‌تواند یک تصدیق رسمی باشد مانند «بله، من متوجه منظور شما می‌شوم.» و یا شواهد غیرمستقیم از اعمال بعدی گیرنده باشد. دقت کنید که بازخورد، فرایند ارتباط را تکرار می‌کند. بازخورد مورد نظر از سوی گیرنده به فرستنده پیام اصلی، کدبندی، منتقل، دریافت و رمزگشایی می‌شود. این مدل نشان می‌دهد که ارتباط یک کانال با جریان آزاد نیست. در عوض انتقال معنا از یک شخص به شخص دیگر از طریق نویز مختل می‌شود که به موانع ساختاری، اجتماعی و روانی اشاره دارد که پیام مورد نظر فرستنده را دچار ابهام و تحریف می‌کند. اگر هر بخشی از فرایند ارتباط، تحریف یا شکسته شود، فرستنده و گیرنده درک مشترکی از پیام نخواهند داشت.

تأثیرات بر روی رمزگذاری و رمزگشایی اثربخش

مدل فرایند ارتباطات نشان می‌دهد که اثربخشی ارتباط به توانایی فرستنده و گیرنده در رمزگشایی و رمزگذاری دقیق و کارآمد اطلاعات بستگی دارد. کارشناسان چهار عامل را معرفی کرده‌اند که اثربخشی فرایند رمزگذاری و رمزگشایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.^۹

1. Sender
2. Receiver



نمودار ۹-۱: مدل فرایند ارتباط

یک عامل، توانایی و انگیزه فرستنده و گیرنده در برقراری ارتباط از طریق کانال ارتباطی می‌باشد. برخی افراد از طریق گفتگوی رو در رو بهتر ارتباط برقرار می‌کنند و ترجیح می‌دهند که از این کانال ارتباطی استفاده کنند. برخی دیگر در گفتگو مهارت چندانی ندارند، در حالی که در برقراری ارتباط از طریق فناوری‌های ارتباطی مهارت خوبی دارند. به‌طور کلی، فرایند رمزگذاری و رمزگشایی در شرایطی که هر دو طرف در استفاده از کانال ارتباطی انتخاب شده مهارت دارند و از این کانال ارتباطی لذت می‌برند مؤثرتر است.^{۱۰} عامل دوم، میزان مشابهت «کتاب‌کد» هر دو طرف است که به واژه نامه‌ای از علائم، زبان‌ها، نشانه‌ها، اصطلاحات و دیگر ابزارهایی اشاره دارد که برای انتقال اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد. با داشتن کتاب‌کدهی یکسان، افرادی که در فرایند ارتباط مشارکت دارند قادر به رمزگذاری و رمزگشایی دقیق‌تر هستند، زیرا هر دو طرف ابزارهایی با معنای مشابه و یکسان دارند. کارایی ارتباط نیز افزایش می‌یابد زیرا نیاز کمتری به حشو و اطناب (مانند گفتن حرف‌های مشابه به روش‌های مختلف) و بازخورد تأیید (بنابراین منظور شما این است که...) وجود دارد.

عامل سومی که بر اثربخشی فرایند رمزگذاری و رمزگشایی تأثیر می‌گذارد میزان اشتراکات مدل‌های ذهنی^۱ طرفین درباره زمینه موضوع است. مدل‌های ذهنی، نمود داخلی از جهان خارجی هستند که به ما اجازه می‌دهد عناصر یک مجموعه و روابط میان این عناصر را مشاهده کنیم. هنگامی که فرستنده و گیرنده مدل‌های ذهنی را به اشتراک می‌گذارند، درک مشترکی از محیط مربوط به اطلاعات دارند، بنابراین ارتباط کمتری برای روشن شدن معنای مربوط به موضوع، مورد نیاز است. توجه داشته باشید که به اشتراک‌گذاری کتاب کد یکسان متفاوت از به اشتراک‌گذاری مدل‌های ذهنی یکسان در مورد زمینه موضوع است دارد. کتاب کد شامل علائمی است که برای انتقال محتوای پیام، مورد استفاده قرار می‌گیرند، در حالی که مدل‌های ذهنی، ساختارهای دانشی در مورد محیط موضوع ارتباط هستند. به‌طور مثال یک فضانورد روسی و یک فضانورد آمریکایی (مدل‌های ذهنی مشترک) ممکن است اطلاعات زیادی درباره ایستگاه فضایی بین‌المللی داشته باشند، در حالی که به علت تفاوت‌های زبانی تجربه ارتباطی کمی با هم دارند (کتاب کد متفاوت).

عامل چهارم تأثیرگذار بر اثربخشی فرایند کدگذاری و رمزگشایی، تجربه فرستنده در انتقال پیام است. هنگامی که افراد با موضوع مورد نظر آشنایی بیشتری داشته باشند، زبان مؤثرتر و کاراتری را برای شرح موضوع بکار می‌گیرند. به عبارت دیگر در استفاده از کتاب کد مربوط به علائم برای انتقال پیام با مهارت بیشتری عمل می‌کنند. این مسئله مشابه تأثیر آموزش‌های شغلی یا تمرینات ورزشی است. هرچه در انتقال یک موضوع تجربه و تمرین بیشتری کسب شود، افراد چگونگی انتقال اثربخش این اطلاعات به دیگران را بیشتر یاد می‌گیرند.

اهداف یادگیری

بعد از خواندن دو بخش بعدی، شما باید بتوانید:

۱. در مورد مشکلات مربوط به ارتباط از طریق ایمیل بحث کنید.
۲. دو روشی را که ارتباطات غیرکلامی را از ارتباطات کلامی متمایز می‌سازد، مشخص نمایید.
۳. مطلوبیت یک رسانه ارتباطی برای یک موقعیت خاص را بر اساس پذیرش اجتماعی و عوامل غنای رسانه ارزیابی کنید.

کانال‌های ارتباطی

یک بخش مهم در مدل ارتباطی، کانال یا رسانه‌ای است که از طریق آن اطلاعات منتقل می‌شود. دو نوع اصلی کانال وجود دارد: کلامی^۱ و غیر کلامی^۲. در ارتباط کلامی از کلمات استفاده می‌شود و از طریق کانال‌های نوشتاری یا گفتاری منتقل می‌شود. ارتباطات غیر کلامی به هر بخشی از ارتباطات که از کلمات استفاده نمی‌کند، اشاره دارد. اگر چه ارتباط گفتاری و نوشتاری هر دو کلامی هستند (یعنی هر دو از کلمات استفاده می‌شود) که این دو ارتباط کاملاً با هم متفاوت هستند و نقاط قوت و ضعف متفاوتی در اثربخشی ارتباطات دارا هستند. اگر چه ارتباط نوشتاری به صورت مرسوم ابزار کندتری نسبت به ارتباط گفتاری برای انتقال پیام است، اما ایمل‌ها، وبلاگ‌ها و دیگر کانال‌های ارتباطی کامپیوتری به‌طور قابل توجهی کارایی ارتباط نوشتاری را افزایش داده‌اند.

ارتباطات کامپیوتری^۳

دو دهه پیش از این، ارتباط کامپیوتری یک روش ارتباطی جدید به شمار می‌رفت. امروزه به نظر می‌رسد که بسیاری از ما بیش از سایر روش‌های قدیمی به کانال‌های ارتباطی کامپیوتری متکی هستیم. تاکنون گسترده‌ترین کاربرد این نوع ارتباطات، ایمیل بوده است که روش برقراری ارتباط در محیط‌های سازمانی را متحول ساخته است. ایمیل یک رسانه ارتباطی منتخب در بسیاری از محیط‌های کاری است، چرا که پیام‌ها به سرعت نوشته و ویرایش می‌شوند و انتقال می‌یابند. اطلاعات با یک کلیک ساده ماوس باز می‌شود و به افراد زیادی انتقال می‌یابد. ایمیل ناهمگام است (یعنی پیام‌ها در زمان‌های مختلفی ارسال و دریافت می‌شوند)، پس نیازی به هماهنگی برای جلسه ارتباطی وجود ندارد. نرم‌افزار ایمیل نیز به یک جعبه بایگانی تبدیل شده است.^{۱۱} کارکنان به‌طور گسترده‌ای برای فیلتر سازی، ذخیره‌سازی، مرتب‌سازی و جستجوی سریع پیام‌ها بیش از یادداشت‌های کاغذی به ایمیل متکی هستند. ایمیل رسانه‌ای است که برای هماهنگی کارها و ارسال اطلاعاتی کاملاً تعریف شده برای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مسئله غالباً حجم ارتباط را افزایش می‌دهد و به‌طور قابل توجهی جریان ارتباط را در داخل

1. Verbal

2. Nonverbal

3. Computer-mediated communication

گروه‌ها و در سرتاسر سازمان تغییر می‌دهد.^{۱۲} به ویژه برخی ارتباطات تلفنی و چهره‌به‌چهره را کاهش می‌دهد و ارتباط با افراد مافوق در سلسله‌مراتب را افزایش می‌دهد. برخی تفاوت‌ها در جایگاه‌های سازمانی و اجتماعی با وجود ایمیل هنوز هم وجود دارد،^{۱۳} اما در مقایسه با ارتباط چهره‌به‌چهره کمتر به چشم می‌خورد. با پنهان ماندن سن، نژاد و سایر ویژگی‌ها در ایمیل، تصورات قالبی کاهش می‌یابد. با این وجود، زمانی که ما از قبل نسبت به ویژگی‌های افراد آگاهی داریم، وابستگی به تصورات قالبی افزایش می‌یابد.^{۱۴}

مشکلات ایمیل: ایمیل از بسیاری جهات فوق‌العاده است، اما با محدودیت‌هایی همراه است. در حقیقت برخی شرکت‌ها سعی می‌کنند وابستگی کارکنان به ایمیل را کاهش دهند. در این جا چهار مشکل اصلی مربوط به ایمیل را بیان می‌کنیم:

۱. **یک رسانه ضعیف^۱ برای برقراری ارتباط عاطفی است.** افراد برای تفسیر معنای عاطفی واژگان، به حالات صورت و عوامل غیر کلامی دیگر وابسته هستند. پست الکترونیکی فاقد این کانال ارتباطی است. ارسال‌کنندگان پیام سعی می‌کنند که آهنگ عاطفی پیام خود را با استفاده از زبان رسا بیان کنند (حیرت‌آور است که از شما می‌شنوم)، عبارت‌ها را با حروف ضخیم یا با قرار دادن آن‌ها داخل گیومه مورد تأکید قرار دهند و چهره‌های گرافیکی^۲ (که شکلک^۳ یا صورتک^۴ نامیده می‌شوند) را در پیام وارد نمایند که احساس مورد نظر آن‌ها را نشان می‌دهد. این کارها کمک‌کننده است، اما جایگزین پیچیدگی کامل حالات واقعی صورت، آهنگ صدا و حرکات دست نمی‌شوند.^{۱۵}

۲. **احترام و ادب را کاهش می‌دهد.** پیام‌های ایمیل غالباً نسبت به نامه‌های نوشتاری کمتر محترمانه هستند زیرا افراد قبل از فروکش کردن احساساتشان می‌توانند آن‌ها را ارسال کنند. همچنین ایمیل حضور اجتماعی کمی دارد (غیرشخصی‌تر است)، بنابراین بیشتر احتمال می‌رود که افراد چیزهایی را بنویسند که هیچگاه در گفتگوهای چهره‌به‌چهره بیان نمی‌کنند. جاستین بد داووز^۵، سخنگوی شرکت بیمه آدمیرال

1. Poor medium
2. Graphic faces
3. Emoticons
4. Smileys
5. Justin Beddows

ولز^۱ می‌گوید: «نوشتن یک سطر در ایمیل نسبت به حالت چهره‌به‌چهره بسیار ساده‌تر است و در نتیجه افراد کمتر ادب را رعایت می‌کنند».

ارتباط چهره‌به‌چهره و ایمیل در محل کار

چند سال پیش، جاجی ایسون^۲ به این نتیجه رسید که کارکنانش تا حد بسیاری به ایمیل متکی هستند و به حد کافی از ارتباط گفتاری استفاده نمی‌کنند. معاون عملیاتی شرکت سلولار شیکاگو آمریکا^۳، یک راه حل ساده ارائه داد: ایمیل در روزهای جمعه ممنوع شود. ایسون در یک اعلان عمومی به کارکنان اعلام کرد: «بیرون بروید و با تیم‌های خود جلسات چهره‌به‌چهره برگزار کنید. تلفن را بردارید و با یک نفر تماس بگیرید». ممنوعیت ایمیل روزهای جمعه که از سوی ایسون مطرح شد، در ابتدا ناآشنا بود، اما اکثریت ۸۰۰۰ کارمند شرکت سلولار هم‌اکنون قدردان مزایای آن هستند. ایسون اظهار دارد: «گرچه ایمیل، سریع و راحت است اما نمی‌تواند بهترین روش برای برقراری ارتباط باشد. ممنوعیت ایمیل برای تیم‌سازی و تشویق افراد برای بهبود مهارت‌های ارتباطی آن‌ها بسیار ارزشمند بوده است».

جان کویل^۴، مدیر اجرایی شرکت سلولار یک نمونه از بسیار افرادی است که تغییر کرده‌اند. برای مدتی کویل و همکار وی که در بخش دیگری کار می‌کند و هیچگاه یکدیگر را ملاقات نکرده‌اند، در زمینه گزارشات مالی از طریق ایمیل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کردند. اما هنگامی که کویل مجبور شد اطلاعات را در یک روز جمعه که ایمیل در آن ممنوع بود ارسال کند، به جای ایمیل، تماس تلفنی برقرار نمود. هر دوی آن‌ها سریعاً از شماره‌های مشابه تلفن خود متوجه شدند که نه تنها در یک شهر هستند بلکه در یک ساختمان نیز هستند. بعد از تبادل اطلاعات بیشتر، کویل متوجه شد که فاصله آن‌ها بسیار کم است. کویل می‌گوید: «من سریعاً از جایم بلند شدم و چند قدمی راه رفتم و او را دیدم».

شرکت سلولار آمریکا اولین شرکت در معرفی روزهای ممنوعیت ایمیل نبود، اما موفقیت آن سایر شرکت‌ها را ترغیب نموده است. برای مثال، اخیراً اینتل^۴ جمعه‌های بدون ایمیل را برای ۳۰۰ مهندس و سایر کارکنانی که در بخش طراحی تراشه در تگزاس، اوستین، چندلر و آریزونا کار می‌کنند معرفی کرده است. براد بی‌ور، مدیر سایت اینتل در اوستین می‌گوید: ما سعی داریم به مشکل اعتیاد افراد به استفاده از ایمیل در ارسال پیام در یک ساختمان یا بخش بپردازیم». بیمه‌ی ادمیرال روش مشابهی را برای بازداشتن کارکنان از وابستگی به ایمیل معرفی کرد. جاستین بد داووز، سخنگوی شرکت بیمه ادمیرال در ولز می‌گوید: «ما روزهای بدون ایمیل را مقرر کردیم تا افراد را تشویق کنیم ارتباطات چهره‌به‌چهره داشته باشند».

1. Welshbased Admiral Insurance
2. Jay Ellison
3. Chicago - based u.s cellular
4. John Coyle

های وایرد برای افزایش ارتباطات چهره‌به‌چهره رویکرد متفاوتی در پیش گرفت. مدیران اجرایی شرکت پشتیبانی فناوری ماساچوست در نیدهام متوجه شدند که ایمیل به این دلیل محبوبیت دارد که مدیران در طول ماه در سفر هستند. هم‌اکنون شرکت های وایرد در هر ماه یک هفته تحت عنوان «هفته خانگی» در نظر می‌گیرد که در طی آن انتظار می‌رود مدیران در محل کار خود حضور داشته باشند و به سفر نروند. هفته خانگی شامل جلسات تیم‌های مدیریتی و رویدادهای اجتماعی برای تمامی ۶۰ نفر کارمند می‌باشد. یکی از رؤسای های وایرد، سینگا سربینی واس می‌گوید: «ما پذیرای چت و ایمیل و ابزارهای ارتباطی هستیم، این ابزارها می‌توانند به ساختار ارتباطی چهره‌به‌چهره افزوده شوند، اما نمی‌توانند جایگزینی برای آن باشند».^{۱۶}

جاستین بد داوز^۱، سخنگوی شرکت بیمه‌ی ادمیرال ولز می‌گوید: «نوشتن یک سطر در ایمیل نسبت به حالت چهره‌به‌چهره بسیار ساده‌تر است و در نتیجه افراد کمتر ادب را رعایت می‌کنند. دستورات داده می‌شود و افراد نسبتاً تندتر هستند چون از لحاظ فاصله احساس امنیت می‌کنند».^{۱۷} این ایمیل‌های جذاب از طریق سوء تعبیر آهنگ‌های عاطفی پیام بدتر می‌شوند. خوشبختانه پژوهش‌ها نشان داده است که با حرکت تیم‌ها به سمت مراحل بالاتر پیشرفت و با ایجاد هنجارها و قوانین صریح ارتباطی، این جذابیت کاهش پیدا کرده است.^{۱۸}

۳. یک رسانه ارتباطی ضعیف برای موقعیت‌های جدید، مبهم و جدید است. ایمیل معمولاً برای موقعیت‌های مشخص مانند ارائه دستورالعمل‌های اساسی و یا ارائه دستور کار یک جلسه مناسب به نظر می‌رسد، اما در وضعیت‌های جدید، پیچیده و مبهم، نامناسب و مشکل‌ساز است. همان‌گونه که قسمت‌های بعدی این بخش شرح خواهیم داد این شرایط نیازمند کانال‌های ارتباطی است که حجم بیشتری از اطلاعات را با بازخورد سریع انتقال دهند. یکی از مدیران در پالایشگاه نفت^۲ می‌گوید: «من استفاده مکرر و بی‌رویه از ایمیل را متوقف ساختم». این مدیر دریافته است که در گفتگوهای چهره‌به‌چهره و یا از طریق تلفن در موقعیت‌های پیچیده، به درک بهتری از مسئله می‌رسد و به پیامدهای مثبتی دست خواهد یافت.^{۱۹} به عبارت دیگر هنگامی که مسئله پیچیده می‌شود از ارسال ایمیل خودداری کنید و به گفتگو به ویژه گفتگوی چهره‌به‌چهره بپردازید.

1. Justin Beddows

2. Oil refinery

۴. به فزونی بار اطلاعاتی منجر می‌گردد. ایمیل سبب افزایش بار اطلاعاتی می‌شود.^{۲۰} به‌طور تخمینی سالانه حدود ۲۲,۳ تریلون ایمیل منتقل می‌شود که این مقدار در سال ۱۹۹۸ برابر ۱,۱ تریلون بوده است. بر اساس یک نظرسنجی، متخصصان به‌طور میانگین دو ساعت در روز را در حال بررسی ایمیل‌ها هستند. مسئله ازدیاد ایمیل به این دلیل رخ می‌دهد که این ایمیل‌ها برای بسیاری از افراد بدون هیچ تلاشی کپی و ارسال می‌شوند. هنگامی که افراد نسبت به ایمیل‌های بیشتری پیدا کنند احتمالاً تعداد آن‌ها کاهش خواهد یافت، اما حجم ایمیل‌ها تا به امروز همچنان رو به افزایش است. برای کاهش افزایش بار ایمیل و تشویق ارتباطات چهره‌به‌چهره برخی از شرکت‌ها روزهایی را تعیین کرده‌اند که در آن‌ها ممنوعیت استفاده از ایمیل مقرر گردیده است.

ارتباطات در شبکه‌های اجتماعی: در بخش آغازین این فصل شرح داده شد که آی بی ام چگونه اشکال نوآورانه ارتباطات کامپیوتری را تجربه می‌کند. سایت‌های شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک^۱، مای اسپیس^۲ و لینکدین^۳ به سرعت در حال تبدیل شدن به بخشی از فرهنگ عامه هستند. دانشجویان، فیس بوک را به عنوان دومین ابزار داخلی رتبه‌بندی کرده‌اند. این فناوری‌ها به افراد اجازه می‌دهند تا اجتماعاتی را بر پایه روابط دوستانه، علایق مشترک، مهارت‌ها و زمینه‌های دیگر تشکیل دهند که سبب تعاملات نزدیکتری در تجربه ارتباطات می‌شود. در حقیقت بسیاری از شبکه‌های اجتماعی (از فیس‌بوک گرفته تا انجمن‌های آنلاین^۴) با مشارکت بیشتر افراد در این فناوری ارزش بیشتری به دست می‌آورند.^{۲۲}

بسیاری از شرکت‌ها پس از این که متوجه شدند کارکنانشان زمان زیادی را به جستجو در شبکه‌های اجتماعی سپری می‌کنند، دسترسی کارکنان خود را به شبکه‌های اجتماعی ممنوع کردند. با این وجود با پی بردن به محبوبیت شبکه‌های اجتماعی، برخی از رهبران سازمانی روش‌هایی را در پیش گرفتند تا از این فناوری به عنوان مجرای برای ارتباط سازنده کارکنان با یکدیگر و همچنین با مشتریان و سایر ذی‌نفعان خارجی استفاده شود. کارکنان پروکترا اند گمبل از فیس‌بوک برای

1. Facebook
2. MySpace
3. LinkedIn
4. Online Forum

حفظ ارتباط خود با دانشجویان کارآموز تابستانی استفاده می‌کنند. شرکت نرم‌افزاری سرنا، فیس بوک را به اینترنت جدید شرکت خود تبدیل کرده است. شرکت ردوود سیتی کالیفرنیا جلسات «جمعه‌های فیس بوک»^۱ را مطرح کرده است که در آن نوجوانان به منظور آموزش نحوه استفاده از فیس بوک به کارکنان قدیمی به استخدام درمی‌آیند. شرکت آی بی ام نیز فضایی را تحت عنوان «بی‌هایو» ایجاد کرده است که در آن کارکنان می‌توانند پروفایل‌ها، تصاویر، علایق و نظرات خود درباره کار یا دیگر جنبه‌های زندگی خود را به اشتراک بگذارند.^{۲۳}

آی بی ام همچنین در به‌کارگیری شکل دیگری از ارتباطات شبکه‌های اجتماعی به نام ویکی‌ها^۴، پیش‌تاز است. ویکی‌ها فضاهای جمعی در وب هستند که در آن هر فردی در یک گروه می‌تواند مواردی را در یک وب‌سایت بنویسد، ویرایش کند و یا از آن حذف کند. ویکی‌پدیا، یک نمونه گسترده عمومی از یک ویکی می‌باشد. ویکی‌ها برای ارتباط در محیط‌های سازمانی بسیار به کار گرفته می‌شوند زیرا فضاهای شبکه‌های اجتماعی مشارکتی و مردمی هستند که به سرعت دانش جدید را مستند می‌سازند. آی بی ام چند سال پیش فناوری ویکی را در قالب ویکی سنترال معرفی نمود که در حال حاضر بیش از ۲۰۰۰۰ پروژه ویکی و ۱۰۰۰۰۰ کارمند در آن فعالیت دارند. یکی از هزاران پروژه ویکی آی بی ام عبارت است از جمع‌آوری ایده‌ها و مسائل کارکنان درباره سیاست جدید حق ثبت اختراع در آی بی ام است. براد کاسل^۳، یکی از مدیران IBM در مورد فناوری‌های در حال ظهور چنین می‌گوید: «ویکی‌ها برای مدیریت پروژه، انجام کارها و ارائه گزارش وضعیت، مفید هستند و شما همواره به واسطه آن‌ها به روز خواهید بود». دقت ویکی‌ها به کیفیت مشارکت‌کنندگان آن بستگی دارد، اما کاسل می‌گوید که خطاها سریعاً از سوی مراکز آنلاین آی بی ام شناسایی می‌شوند.

ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی شامل حالات چهره^۴، آهنگ صدا^۵، فاصله فیزیکی^۶ و حتی سکوت است. این کانال ارتباطی هنگامی ضروری است که سروصدا یا فاصله فیزیکی از تبادل کلامی مؤثر

1. Facebook Fridays
2. Wikis
3. Brad kasell
4. Facial gestures
5. Voice intonation
6. Physical distance

جلوگیری می‌کند و نیاز به بازخورد سریع، مانع ارتباط نوشتاری می‌شود. اما حتی در ملاقات‌های چهره‌به‌چهره اکثر اطلاعات به صورت غیر کلامی منتقل می‌شوند.

ارتباطات بلو شرت نیشن^۱

چگونه کارکنان در شرکتی که ۱۵۰۰۰۰ نفر را در آمریکا، کانادا، انگلستان و چین به استخدام درمی‌آورد، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند؟ شبکه اجتماعی به نام blueshirtnation.com بخشی از پاسخ به این سؤال می‌باشد. این سایت که هم‌اکنون ۲۲۰۰۰ عضو دارد به کارکنان این امکان را می‌دهد تا صفحاتی مشابه فیس‌بوک برای خود ایجاد کنند و انجمن‌های تخصصی را در رابطه با موضوعاتی که علاقه دارند راه‌اندازی کنند. این ویژگی‌ها به‌طور چشمگیری تبادل سریع ایده‌ها را بهبود داده است. استیو بنت که در تصویر به همراه گری کولینگ نشان داده شده است و هر دو ی‌آنها مدیران ارشد فناوری‌های اجتماعی و بنیانگذاران blueshirtnation.com می‌باشند، می‌گوید: «هم‌اکنون کارکنان این امکان را دارند که با افرادی در ارتباط باشند که هرگز با آنها ملاقاتی نداشته‌اند». همچنین شبکه اجتماعی یک درجه‌ی مهم انتقال نظرات کارکنان به مدیران می‌باشد. برای مثال مدیریت تغییرات ارائه شده به نرخ تخفیف کارکنانش را پس از این که در انجمن‌های تخصصی سایت blueshirtnation.com عمق مخالفت کارکنان به این تغییرات نشان داده شد، حذف نمود. بنت می‌گوید: این انجمن‌ها موضوعات بسیاری را راجع به فرهنگ بست بای ارائه می‌دهند مبنی بر این که افراد در این جا تمایل به ریسک کردن دارند»^{۲۵}.

تقریباً مشابه یک مکالمه علائم غیر کلامی اطلاعات ظریفی را به هر دو طرف ارائه می‌دهد، مانند تقویت علاقه آن‌ها به ارتباط کلامی یا نشان دادن موقعیت آن‌ها در ارتباط.^{۲۶}

ارتباط غیر کلامی به دو طریق با ارتباط کلامی (نوشتاری و گفتاری) متفاوت است. اول این که نسبت به ارتباط کلامی کمتر مبتنی بر قواعد و قوانین است. ما در رابطه با چگونگی درک کلمات سخن گفته شده آموزش‌های رسمی زیادی می‌بینیم اما در زمینه دریافت علائم غیر کلامی که همراه با آن سخنان است، آموزش بسیار اندکی دریافت می‌کنیم. در نتیجه علائم غیر کلامی معمولاً مبهم هستند و این امکان بیشتر وجود دارد که به درستی تعبیر و تفسیر نشوند. به‌طور هم‌زمان، بسیاری از حالات چهره (مانند لبخند زدن) به‌طور طبیعی همراه است و عمومیت دارد و در نتیجه تنها ابزار قابل اعتمادی است که در ارتباط بین فرهنگ‌ها به کار گرفته می‌شود.

تفاوت دیگری که بین ارتباط کلامی و غیر کلامی وجود دارد این است که ارتباط کلامی عموماً آگاهانه است در حالی که اکثر ارتباطات غیر کلامی معمولاً ناآگاهانه و به صورت خودکار صورت می‌گیرد. ما به‌طور معمول درباره کلماتی که می‌گوییم یا می‌نویسیم برنامه‌ریزی می‌کنیم، اما در مورد لبخند زدن، چشمک زدن و یا حالات دیگر در طول یک مکالمه به ندرت برنامه‌ریزی می‌کنیم. در حقیقت همان‌گونه که ذکر کردیم بسیاری از حالات چهره در بین فرهنگ‌های مختلف معانی یکسانی را منتقل می‌کنند چرا که در واقع پاسخ‌های ناآگاهانه فیزیکی به عواطف انسانی هستند.^{۲۷} برای مثال احساسات خوشایند، مرکز مغز انسان را وادار می‌کند که دهان را بازتر کند، در حالی که احساسات منفی حالات چهره منقبض شده‌ای ایجاد می‌کند (ریز کردن چشم‌ها، جمع کردن لب‌ها و بسیاری دیگر).

سرایت هیجانی! یکی از جذاب‌ترین اثرات هیجانات در ارتباط غیر کلامی پدیده‌ای است به نام سرایت هیجانی که به فرایند خودکار سرایت یا به اشتراک‌گذاری هیجانات فرد دیگر از طریق تقلید حالات چهره و دیگر رفتارهای غیر کلامی آن شخص اشاره دارد. تصور کنید چه اتفاقی می‌افتد زمانی که سر همکار شما به‌طور تصادفی با قفسه بایگانی برخورد می‌کند. به احتمال زیاد شما دست خود را روی سر خود می‌گذارید به‌گونه‌ای که گویی به سر شما ضربه خورده است. به‌طور مشابه هنگامی که به شخصی که در حال توصیف یک رویداد مثبت است گوش می‌دهید شما تمایل دارید لبخند بزنید و سایر هیجانات را که نمایانگر شادی شما است، از خود نشان می‌دهید. در حالی که برخی از ارتباطات غیر کلامی ما برنامه‌ریزی شده هستند، سرایت هیجانی یک رفتار ناآگاهانه است. ما به‌طور خودکار رفتارهای غیر کلامی خود را با سایر افراد همگام می‌سازیم و تقلید می‌کنیم.^{۲۸} سرایت هیجانی سه هدف را دنبال می‌کند. اول این که تقلید کردن یک نوع بازخورد پیوسته ایجاد می‌کند و نشان‌دهنده آن است که ما فرستنده را درک می‌کنیم و با او همدردی می‌کنیم. برای این که اهمیت این موضوع را دریابیم فرض کنید کارکنان پس از این که مشاهده می‌کنند که همکارشان به سرش ضربه می‌زند، بدون هیچ تغییر حالتی باقی بمانند! نبود یک رفتار موازی، عدم درک و توجه را نشان می‌دهد. دوم این که تقلید رفتارهای غیر کلامی افراد روشی برای دریافت معنای هیجانی از سوی آن افراد است. اگر یک همکار از

دست یک مشتری عصبانی باشد، اخم کردن و نشان دادن خشم شما به هنگام گوش دادن کمک می‌کند که آن هیجانات را کاملتر به اشتراک بگذارید. به عبارت دیگر ما از طریق ابراز احساسات فرستنده و نیز گوش دادن به سخنان او معانی را دریافت می‌کنیم.

سومین کارکرد سرایت هیجانی پاسخ‌گویی به محرک تعهد می‌باشد. انسجام اجتماعی از آگاهی هر شخص از یک احساس جمعی حاصل می‌شود. افراد از طریق حالات غیر کلامی سرایت هیجانی، مشاهده می‌کنند که سایرین همان هیجاناتی را که آن‌ها احساس می‌کنند، به اشتراک می‌گذارند. این به اشتراک گذاری هیجانات روابط بین افراد گروه و همچنین روابط بین رهبران و پیروان آن‌ها را تقویت می‌کند چرا که شواهدی مبنی بر مشابهت آن‌ها فراهم می‌آورد.^{۲۹}

انتخاب بهترین کانال ارتباطی

کدام کانال ارتباطی در یک موقعیت خاص مناسب‌تر است؟ دو عامل مهمی که باید در نظر بگیریم پذیرش اجتماعی^۱ و غنای رسانه^۲ هستند.

پذیرش اجتماعی

پذیرش اجتماعی به میزان مورد تأیید و پشتیبانی واقع شدن رسانه ارتباطی از سوی سازمان‌ها، تیم‌ها و افراد اشاره دارد.^{۳۰} یک عامل مؤثر در پذیرش اجتماعی، هنجارهای گروه و سازمان در رابطه با استفاده از کانال‌های ارتباطی خاص می‌باشد. هنجارها تقریباً نشان می‌دهند که چرا مکالمات تلفنی در بین کارکنان برخی شرکت‌ها رایج‌تر هستند، در حالی که در دیگر سازمان‌ها ایمیل یا پیام فوری به عنوان یک رسانه انتخاب می‌شوند. برخی شرکت‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که با یکدیگر ملاقات‌های چهره‌به‌چهره داشته باشند، در حالی که در شرکت‌های دیگر چنین جلسات و گفتگوهایی به ندرت رخ می‌دهند. هنجارها همچنین استفاده از رسانه ارتباطی برای افراد در وضعیت‌های خاص را شکل می‌دهند. برای مثال احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان خط اول از طریق ایمیل با مدیرعامل شرکت ارتباط برقرار کنند و احتمال کمتری وجود دارد که از طریق تماس تلفنی یا مراجعه شخصی با وی ارتباط برقرار کنند. دومین عامل پذیرش اجتماعی، ترجیحات افراد در به کارگیری کانال‌های ارتباطی خاص می‌باشد.^{۳۱} ممکن است متوجه شده باشید که یک همکار ایمیل را به پست صوتی ترجیح دهد یا بیشتر از آن چیزی

1. Social acceptance

2. Media richness

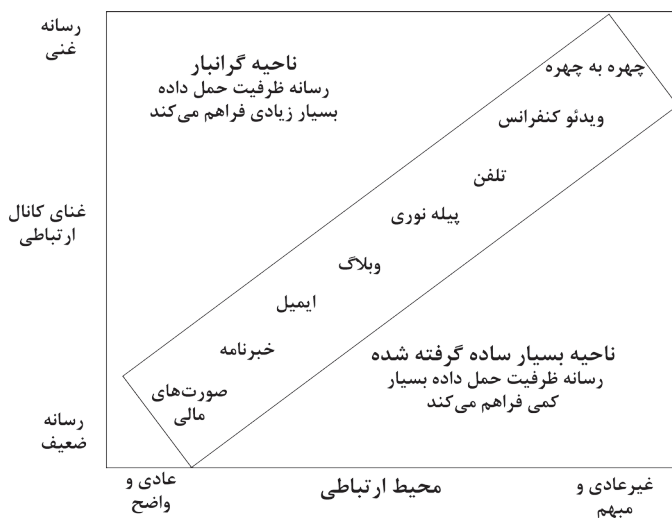
که شما فکر می‌کنید، ملاقات شخصی را ضروری بدانند. این ترجیحات به دلیل ویژگی‌های شخصیتی، تجارب قبلی و تقویت کانال‌های خاص است. سومین عامل پذیرش اجتماعی، معنای نمادین یک کانال است. برخی کانال‌های ارتباطی، غیرشخصی تلقی می‌شوند، درحالی‌که دیگر کانال‌ها شخصی‌تر به نظر می‌رسند. برخی از آن‌ها حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شوند، برخی از آن‌ها جذاب تلقی می‌شوند در حالی‌که برخی دیگر این‌گونه نیستند. برای این‌که اهمیت معنای نمادین یک کانال را نشان دهیم، داستان‌هایی درباره رهبران شرکت‌ها در نظر بگیرید که از ایمیل و یا ارسال پیام از طریق تلفن برای اخراج و یا برکناری کارکنان خود استفاده می‌کنند. این‌گونه اقدامات تیرهای صفحه اول را به وجود می‌آورند زیرا ایمیل و پیام برای انتقال چنین اطلاعات خاصی نامناسب است (بیش از اندازه غیرشخصی است).

غناي رسانه

علاوه بر پذیرش اجتماعی، افراد رسانه ارتباطی را براساس غنای رسانه نیز انتخاب می‌کنند. غنای رسانه عبارت است از ظرفیت انتقال داده رسانه، یعنی حجم و تنوع اطلاعاتی که در طی یک زمان خاص می‌تواند انتقال داده شود.^{۳۳} در شکل ۹-۲ کانال‌های ارتباطی مختلف به تصویر کشیده شده است که بر مبنای میزان غنای آن‌ها به صورت سلسله‌مراتبی ترتیب یافته‌اند که ارتباط چهره‌به‌چهره در قسمت بالای غنای رسانه و گزارش ضعیف داده در قسمت پایین قرار دارد. یک رسانه ارتباطی هنگامی از غنای بالایی برخوردار است که قادر به انتقال علائم چندگانه (مانند اطلاعات کلامی و غیرکلامی) باشد، امکان بازخورد به موقع از طرف گیرنده به فرستنده را فراهم آورد، به فرستنده اجازه دهد پیام را به‌طور مناسبی و به‌طور دلخواه خود انتقال دهد و هم‌چنین قادر باشد از نمادهای پیچیده‌تر مانند کلمات و یا جملاتی که دارای معانی گوناگون است (مانند کلمات و عباراتی با معانی چندگانه) استفاده کند. ارتباط چهره‌به‌چهره در بالای غنای رسانه قرار دارد زیرا به ما اجازه می‌دهد که به‌طور هم‌زمان به صورت کلامی و غیرکلامی ارتباط برقرار کنیم، بازخورد را تقریباً فوری از گیرنده دریافت کنیم، سریعاً پیام و شکل آن را تنظیم کنیم و از زبان‌های پیچیده مانند استعاره‌ها و اصطلاحات استفاده کنیم.

براساس نظریه غنای رسانه، هنگامی که موقعیت ارتباطی غیرمعمول و مبهم است، رسانه‌های قوی نسبت به رسانه‌های ضعیف بهتر هستند. در موقعیت‌های غیرعادی (مانند یک موقعیت اضطراری غیرعادی و غیرمنتظره) فرستنده و گیرنده تجربه‌ی مشترک کمی دارند، بنابراین لازم است حجم

بزرگی از اطلاعات را با بازخورد فوری انتقال دهند. رسانه‌های ضعیف در موقعیت عادی و روزمره خوب عمل می‌کنند زیرا فرستنده و گیرنده به واسطه مدل‌های ذهنی به اشتراک گذاشته شده انتظارات مشابهی دارند. موقعیت‌های مبهم نیز نیازمند رسانه‌های قوی هستند زیرا طرفین باید اطلاعات فراوان را با بازخورد فوری منتقل کنند تا تفسیر و تعبیر بحث برانگیز و چندگانه از مشاهدات و تجربیات خود را حل کنند.^{۳۴} انتخاب رسانه اشتباه اثربخشی ارتباط را پایین می‌آورد. هنگامی که موقعیت عادی و مشخص باشد، استفاده از یک رسانه‌ی قوی - مانند برگزاری یک ملاقات خاص - مانند هدر دادن زمان است. از طرف دیگر اگر ایمیل یا رسانه‌ی ضعیف دیگر برای یک مسئله مبهم یا منحصر به فرد، به کار گرفته شود، حل مسائل مدت زمان بیشتری طول می‌کشد و احتمال درک اشتباه نیز وجود دارد.



نمودار ۹-۲: سلسله‌مراتب غنای رسانه‌ها

ارزیابی نظریه غنای رسانه: به‌طور کلی ارتباط غنای رسانه برای کانال‌های رایج و مرسوم (چهره‌به‌چهره، یادداشت‌های مکتوب و غیره) در پژوهش‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. با این وجود، زمانی که کانال‌های ارتباطی کامپیوتری مورد مطالعه قرار می‌گیرند، شواهد درهم می‌آمیزد. به نظر می‌رسد سه عامل غنای این رسانه را از بین می‌برد و یا آن را تضعیف می‌کند:

۱. **توانایی ارتباط چندگانه:** معمولاً کار دشوار (و البته بی ادبانه) که با یک نفر ارتباط چهره‌به‌چهره داشته باشیم و به‌طور همزمان با استفاده از یک رسانه دیگر به شخص دیگری پیام انتقال دهیم. از سوی دیگر بسیاری از فناوری‌های کامپیوتری به نیازهای حسی کمتری نیاز دارند، بنابراین کارکنان به راحتی می‌توانند در دو یا تعداد بیشتری رویداد ارتباطی به‌طور همزمان مشارکت داشته باشند. به عبارت دیگر آن‌ها می‌توانند ارتباط چندگانه داشته باشند.^{۳۵} برای مثال افراد به‌طور معمول در حالی که مشغول صحبت با تلفن هستند، صفحات وب را جستجو می‌کنند. برخی افراد هنگام گوش دادن به بحث در یک جلسه بزرگ، به‌طور همزمان به مشتری خود پیام ارسال می‌کنند. اگر چه افراد وظایف چندگانه را آن‌گونه که باید مؤثر و مفید انجام نمی‌دهند، برخی از کارکنان در ارتباط چندگانه بسیار خوب عمل می‌کنند و به‌طور همزمان، از طریق دو یا تعداد بیشتری کانال با غنای ضعیف رسانه به اندازه‌ی یک کانال با غنای بالا، تبادل اطلاعات می‌کنند.

شرکت آی لائو ریواردز سریعاً به غنای رسانه دست پیدا می‌کند.

کارکنان شرکت آی لائو ریواردز^۱ هر روز ساعت ۱۱:۱۵ صبح به مدت ده دقیقه یکدیگر را به صورت رو در رو ملاقات می‌کنند تا اولویت‌ها و اقدامات خود را هماهنگ کنند. اگر چه هر ملاقات در شرکت کوتاه و بسیار ساختار یافته است، ارتباط کلامی این امکان را برای تیم فراهم می‌آورد که بازخورد سریع درباره مسائل روزانه دریافت کند. از هر جلسه ده دقیقه‌ای، دو دقیقه اختصاص می‌یابد به این که هریک از کارکنان خلاصه‌ای تیتروار از هرآنچه که برای او حائز اهمیت است از نتایج ملاقات با مشتری‌ها گرفته تا تصاویر سونوگرافی از فرزند یک کارمند باردار را با دیگران به اشتراک می‌گذارد. هر هفته یک تسهیل‌کننده جدید معرفی می‌شود که به کارکنان این فرصت را می‌دهد که مهارت‌های ارتباطی و همکاری خود را افزایش دهند. رازور سولمن^۲، مدیرعامل شرکت آی لائو ریواردز می‌گوید: «این جلسات سریع یک ارتباط شخصی و بازخورد متقابل فراهم می‌آورد». سولمن همچنین فرصت‌های دیگری برای ارتباط رسانه قوی را ارج می‌نهد مانند راهنمایی کارکنان در مسائل مربوط به کار و میزبانی یک باشگاه کتاب که در آن کارکنان فرصت پیدا می‌کنند تا درباره کتاب‌های جدید به بحث بپردازند.^{۳۶}

۲. **تنوع بیشتر در سطوح مهارت:** پیشتر در این بخش توضیح دادیم که توانایی فرستنده در به کارگیری کانال ارتباطی تا حدی تعیین کننده اثربخشی ارتباط است. افراد با مهارت بیشتر می‌توانند اطلاعات بیشتری وارد کانال کنند، در نتیجه جریان اطلاعات کانال افزایش پیدا می‌کند. برای مثال کاربران با تجربه بلک بری می‌توانند در یک چشم به هم زدن همه پیام‌ها را سریعاً مورد بررسی قرار دهند، در حالی که کاربران جدید برای تایپ یادداشت‌ها و سازماندهی پیام‌های دریافتی در تلاش و کشمکش هستند. در مقابل، تنوع کمتری در توانایی برقراری ارتباط از طریق مکالمات موقتی و کانال‌های طبیعی دیگر وجود دارد^{۳۷} زیرا اکثر ما سطوح خوبی از مهارت را در طی زندگی به دست می‌آوریم و احتمالاً این مهارت‌ها را از طریق پیشرفت‌های تکاملی فیزیکی ایجاد می‌شوند.^{۳۷}

۳. **حواس پرتی اجتماعی^۱ در کانال‌های غنی:** کانال‌هایی با غنای بالای رسانه بیشتر درگیر تعاملات اجتماعی مستقیم هستند. با این وجود، حضور اجتماعی، طرفین را نسبت به وضعیت نسبی آن‌ها و ارائه خود حساس می‌کند و این مسئله توجه آن‌ها را از پیام منحرف می‌کند.^{۳۸} به عبارت دیگر مزیت کانال‌های با غنای بالای رسانه مانند ارتباط چهره‌به‌چهره ممکن است از طریق منحرف کردن افراد از محتوای پیام خنثی شود، در حالی که در رسانه ضعیف حضور اجتماعی بسیار کمتر است.

کانال‌های ارتباطی و اقناع^۲

غنای رسانه و پذیرش اجتماعی مبنای درک این است که کانال‌های ارتباطی برای اقناع اثربخش‌تر عمل می‌کنند. اقناع به تغییر باورها و نگرش‌های فرد دیگر اشاره دارد. مطالعات اخیر، این دیدگاه را که از دیرباز وجود داشته است مورد تأیید قرار می‌دهد مبنی بر این که در ارتباط کلامی و به ویژه تعاملات چهره‌به‌چهره، نسبت به ایمیل، وب‌سایت‌ها و دیگر انواع ارتباطات نوشتاری قدرت اقناع بیشتر است. سه دلیل عمده برای این اثر اقناع وجود دارد.^{۳۹} نخست این که ارتباطات گفتاری معمولاً با ارتباط غیر کلامی همراه است. افراد غالباً زمانی که هم پیام‌های منطقی و هم پیام‌های عاطفی دریافت می‌کنند، بیشتر اقناع می‌گردند و ترکیب ارتباط کلامی و غیر کلامی این شرایط را فراهم می‌آورد. یک مکث طولانی، تن بلند صدا و (در تعاملات چهره‌به‌چهره) حرکات

1. Social distractions

2. Persuasion

دست‌ها، می‌تواند لحن عاطفی پیام را تقویت می‌کند و در نتیجه اهمیت مسئله را نشان دهد. دوم این‌که ارتباطات گفتاری، در رابطه با این‌که آیا گیرنده پیام را درک کرده است و آن را می‌پذیرد (به‌طور مثال اقناع شده است) به فرستنده بازخورد فوری و با کیفیت بالا ارائه می‌دهند. این بازخورد این امکان را برای فرستنده فراهم می‌کند که محتوا و لحن عاطفی پیام را سریع‌تر از آن‌چه که در ارتباط نوشتاری ممکن است تنظیم کند. سوم این‌که افراد تحت شرایط حضور اجتماعی بالا نسبت به شرایط حضور اجتماعی پایین، بیشتر اقناع می‌شوند. در مکالمات چهره‌به‌چهره (با حضور اجتماعی بالا) مردم نسبت به چگونگی درک دیگران از آن‌ها در آن موقعیت اجتماعی، حساس‌تر هستند، بنابراین آن‌ها به پیام فرستنده توجه بیشتری نشان می‌دهند و تمایل بیشتری به توجه فعال به آن نظر و دیدگاه دارند. هنگامی که فرستنده عضوی از گروه هویت اجتماعی گیرنده باشد این مسئله به‌طور خاص بیشتر صدق می‌کند. در مقابل هنگامی که افراد تلاش‌های اقناعی را از طریق یک وب‌سایت یا ایمیل و یا سایر منابع ارتباط نوشتاری دریافت می‌کنند درجات بیشتری از فاصله روانی و ناشناختگی از سوی شخص اقناع‌کننده تجربه می‌کنند. این شرایط انگیزه فکر کردن درباره موضوع و پذیرش پیام اقناع‌کننده را کاهش می‌دهد. اگر چه در ارتباط گفتاری، قدرت اقناع بیشتر است، ارتباط نوشتاری نیز می‌تواند دیگران را تا حدی اقناع کند. پیام‌های نوشتاری نسبت به مکالمات این مزیت را دارد که می‌تواند جزئیات فنی بیشتری ارائه دهند. این اطلاعات واقعی هنگامی ارزشمند است که مسئله برای گیرنده اهمیت داشته باشد. همچنین افراد در ارتباط نوشتاری هنگامی که در حال تبادل پیام با یک همکار نزدیک هستند حد متوسطی از حضور اجتماعی را تجربه می‌کنند و در نتیجه پیام‌های دوستان و همکاران می‌تواند گیرنده را اقناع نماید.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۶. چهار مانع ارتباطی متداول را مشخص کنید.

۷. میزان تفاوت در برقراری ارتباط از سوی مردان و زنان را مورد بحث قرار دهید.

موانع ارتباطی (نویز)

علیرغم تمایل فرستنده و گیرنده برای برقراری ارتباط، برخی موانع (که در تصویر ۹-۱ به عنوان نویز معرفی شده است) از تبادل مؤثر اطلاعات جلوگیری می‌کنند. همان گونه که نویسنده معروف جورج برنارد شاو نوشته است، «بزرگترین مشکل در ارتباط توهم انجام شدن آن است». یکی از این موانع، فرایند ادراکی ناقص فرستنده و گیرنده است. ما به عنوان گیرنده به اندازه‌ای که فرستنده گمان می‌کند خوب گوش نمی‌دهیم و نیازها و انتظارات ما بر روی این مسئله که چه علائمی مورد توجه قرار می‌گیرند و یا نادیده گرفته می‌شوند تأثیر می‌گذارد. برخی مطالعات نشان می‌دهند که ما برای خروج از دیدگاه خود و پذیرش دیدگاه دیگران مشکل داریم و در نتیجه میزان درک افراد از پیام خود را دست بالا می‌گیریم.^{۴۰} حتی اگر فرایند ادراکی به درستی صورت گیرد، پیام‌ها گاهی در مسیر سلسله‌مراتب سازمانی فیلتر می‌شوند. فیلترسازی ممکن است شامل حذف اطلاعات منفی یا استفاده از کلمات لطیف‌تر باشد به گونه‌ای که پیام مطلوب‌تر به نظر برسد.^{۴۱} فیلتر کردن در سازمان‌هایی شایع‌تر است که به کارکنانی که به‌طور عمده اطلاعات مثبتی را منتقل می‌کنند پاداش می‌دهند و نیز در بین کارکنانی که به دنبال ارتقای شغلی هستند. منبع سوم نویز ارتباطی تفاوت‌های زبانی است. اما حتی اگر دو فرد به یک زبان صحبت کنند، این امکان وجود دارد که واژگان و عبارات خاص برای آن‌ها معانی متفاوتی داشته باشند. به‌طور مثال، ممکن است یک مدیر اجرایی فرانسوی یک رویداد را به صورت اغراق‌آمیز یک فاجعه بنامد، در حالی که شخصی در آلمان به‌طور معمول این واژه را یک زمین‌لرزه تفسیر کند.^{۴۲} اصطلاحات صنفی که به عبارات و واژگان تخصصی، فنی و نامانوس ویژه گروه‌ها یا مشاغل خاص اشاره دارد، برای بهبود بهره‌وری ارتباط طراحی شده است. با این وجود، هنگامی که فرستنده این اصطلاحات را به افرادی منتقل کند که کتاب کد آن گروه خاص را ندارند، تأثیر عکس خواهد داشت. علاوه بر این افرادی که بیش از حد از این اصطلاحات خاص استفاده می‌کنند به‌طور ناخوشایندی موجب جلب توجه دیگران قرار می‌گیرند.

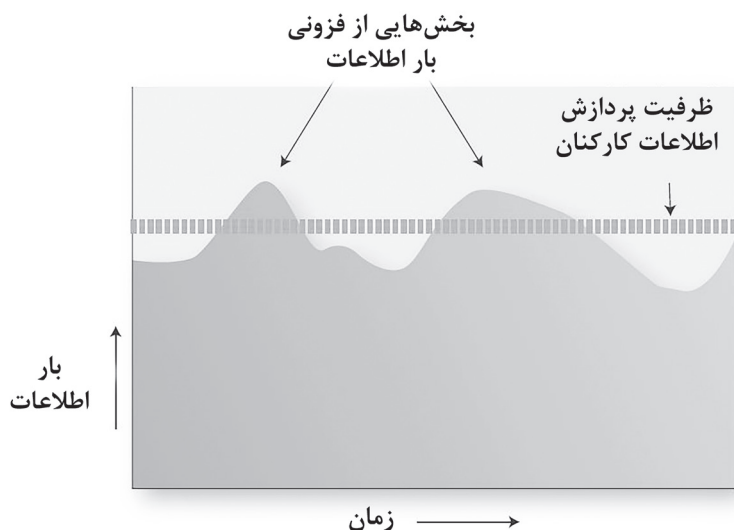
مهم نیست که ما چقدر با یک زبان آشنایی داریم، کلمات و عبارات به اندازه کافی مبهم هستند که سردرگمی ایجاد کنند. به این سؤال توجه کنید: «آیا شما می‌توانید در را ببندید؟» ممکن است شما فرض کنید که فرستنده دارد از شما تقاضا می‌کند که آیا اجازه بستن در را دارد یا

خیر. اما سؤال ممکن است این باشد که آیا شما از نظر جسمی قادر به بستن در هستید یا آیا در به‌گونه‌ای طراحی شده است که قابل بسته شدن باشد. در حقیقت این سؤال ممکن است اصلاً یک سؤال نباشد، ممکن است فرد طور مؤدبانه‌ای از شما درخواست کند در را ببندید.^{۴۴}

ابهام در زبان همیشه یک نویز ناکارآمد نیست.^{۴۵} گاهی اوقات رهبران شرکت‌های بزرگ با استفاده از استعاره و سایر اشکال زبانی مبهم ایده‌های پیچیده و خوب تعریف نشده را توصیف می‌کنند. ابهام همچنین برای جلوگیری از انتقال یا ایجاد احساسات نامطلوب استفاده می‌شود. برای مثال در پژوهشی مشخص شد که افراد هنگامی که در حال برقراری ارتباط با افرادی هستند که باورها و ارزش‌های متفاوتی دارند، از زبان مبهم‌تری استفاده می‌کنند. در این وضعیت‌ها ابهام، ریسک تعارض را به حداقل می‌رساند.

فزونی بار اطلاعات

آغاز روز با هجمه‌ای از ایمیل‌های روزانه و پس از آن پست صوتی، پیامک‌های تلفن همراه، دریافت فایل‌های پی‌دی‌اف، صفحات وب، اسناد هارد کپی، پیام‌های فوری، وبلاگ‌ها، ویکی‌ها و دیگر منابع ورودی اطلاعات را در نظر بگیرید. همه این موارد با هم باعث ایجاد فزونی اطلاعات می‌شود.^{۴۶} همان‌طور که شکل ۳-۹ نشان می‌دهد فزونی اطلاعات هنگامی رخ می‌دهد که بار اطلاعات کاری از ظرفیت افراد برای پردازش این اطلاعات فراتر می‌رود.



نمودار ۳-۹) پویایی‌های فزونی بار اطلاعاتی

کارکنان ظرفیت پردازش اطلاعات معینی دارند، که عبارت است از توانایی پردازش اطلاعات در واحد زمانی ثابت. به‌طور همزمان کارها بار اطلاعاتی متفاوتی دارند که عبارت است از مقدار اطلاعاتی که باید در هر واحد زمانی پردازش شود. فزونی اطلاعات در سیستم‌های ارتباطی نوین ایجاد می‌کند زیرا هنگامی که افراد نتوانند اطلاعات را به اندازه کافی سریع پردازش کنند، اطلاعات یا نادیده گرفته می‌شوند و یا بد تفسیر می‌شوند. نتیجه این امر، تصمیماتی با کیفیت پایین و استرس بیشتر است.^{۴۷}

مشکلات فزونی اطلاعات را می‌توان از طریق افزایش ظرفیت پردازش اطلاعات، کاهش بار اطلاعاتی کار و یا ترکیبی از هر دو به حداقل رساند. مطالعات نشان می‌دهند که کارکنان غالباً از طریق خواندن سریع‌تر، مرور اجمالی و اثربخش‌تر اسناد و حذف عواملی که موجب حواس‌پرتی می‌گردد و سرعت پردازش اطلاعات را کاهش می‌دهد، ظرفیت پردازش اطلاعات خود را افزایش می‌دهند. مدیریت زمان نیز ظرفیت پردازش اطلاعات را افزایش می‌دهد. هنگامی که فزونی اطلاعات موقتی باشد، ظرفیت پردازش اطلاعات از طریق کار کردن در مدت زمان طولانی‌تر افزایش می‌یابد. بار اطلاعاتی می‌تواند از طریق تعدیل، حذف و خلاصه‌سازی کاهش یابد. تعدیل شامل فیلتر کردن ارتباطات ورودی است که معمولاً از طریق یک دستیار انجام می‌شود. حذف معمولاً زمانی رخ می‌دهد که ما تصمیم می‌گیریم از پیام‌ها چشم‌پوشی کنیم، مانند به کارگیری قوانین نرم‌افزاری برای تغییر مسیر و انتقال ایمیل‌ها از لیست توزیع به پوشه‌هایی که هرگز به آن‌ها نگاه نمی‌کنیم. یک نمونه از خلاصه‌سازی خواندن خلاصه‌های اجرایی به جای خواندن گزارشات کامل است.

ارتباطات بین فرهنگی^۱ و بین جنسیتی^۲

با افزایش جهانی شدن و تنوع فرهنگی، شما می‌توانید مطمئن باشید که مشکلات ارتباطات بین فرهنگی نیز افزایش می‌یابد.^{۴۸} زبان بارزترین چالش ارتباطی بین فرهنگی است. در ارتباط کلامی، واژگان به سادگی اشتباه درک می‌شوند، علت آن می‌تواند دایره لغت محدود فرستنده باشد و یا به این دلیل باشد که با لهجه‌ی فرستنده، صداهای معمول برخی واژگان تغییر می‌یابد. یکی دیگر از موانع ارتباطات بین فرهنگی، آهنگ صدا است. این که افراد چقدر بلند، سریع و عمیق صحبت می‌کنند در فرهنگ‌های گوناگون، متفاوت است و این آهنگ‌های صدا پیام‌های

1. Cross-Cultural

2. Cross-Gender

ثانویه‌ای را ارسال می‌کنند که در فرهنگ‌های مختلف معانی متفاوتی دارند. ارتباط شامل سکوت نیز می‌شود اما استفاده و معنای سکوت از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر متفاوت است.^{۴۹} براساس یکی از پژوهش‌های انجام گرفته، ۳۰ درصد از زمان مکالمه بین پزشکان ژاپنی و بیماران را سکوت و مکث تشکیل می‌دهد در حالی که همین زمان بین پزشکان آمریکایی و بیماران حدود ۸ درصد می‌باشد. چرا در مکالمات ژاپنی‌ها سکوت بیشتری وجود دارد؟ در ژاپن سکوت نمایانگر احترام است و نشان می‌دهد که شنونده در حال فکر کردن به آن‌چه که گفته شده، می‌باشد.^{۵۰} همدلی در ژاپن بسیار حائز اهمیت است و این درک مشترک بدون استفاده از کلمات نشان داده می‌شود. در مقابل، اکثر افراد در آمریکا و بسیاری فرهنگ‌های دیگر غالباً سکوت را نشانگر عدم ارتباط تلقی می‌کنند و مکث طولانی را معمولاً نشانه‌ای از عدم توافق تفسیر می‌کنند.

تداخل یا هم‌زمانی مکالمه نیز در فرهنگ‌های مختلف حامل پیام‌های متفاوتی است. ژاپنی‌ها معمولاً هنگامی که سخن آن‌ها قطع می‌شود سکوت می‌کنند، در حالی که صحبت کردن در بین سخنان یک شخص دیگر در برزیل، فرانسه و برخی کشورهای دیگر رایج‌تر است. تفاوت در رفتار ارتباطی، به تفسیرهای گوناگون می‌انجامد. در ژاپن صحبت کردن در حالی که فرد دیگری در حال صحبت کردن با شماست بی‌ادبی تلقی می‌شود در حالی که برزیلی‌ها و فرانسوی‌ها این مسئله به عنوان علاقه فرد به مشارکت در گفتگو در نظر می‌گیرند.

تفاوت‌های غیرکلامی در بین فرهنگ‌ها

ارتباطات غیرکلامی یکی از زمینه‌های بالقوه دیگر برای برداشت‌های اشتباه و سوء تفاهم در بین فرهنگ‌ها است. بسیاری از علائم غیرکلامی غیرارادی و ناآگاهانه (مانند لبخند زدن) در سرتاسر جهان معنای مشابهی دارند، اما اشارات آگاهانه اغلب تفاسیر متفاوتی دارند. برای مثال اکثر ما برای گفتن نه سرمان را از یک طرف به طرف دیگر حرکت می‌دهیم، اما در هند تغییر حرکت سر به معنی درک معنی می‌باشد و نمایانگر این است که شما می‌خواهید بگویید که متوجه منظور طرف مقابل خود هستید. فیلیپینی‌ها برای دادن پاسخ مثبت ابروهایشان را بالا می‌برند، در حالی که عرب‌ها این حالت را به صورت یک پاسخ منفی برداشت می‌کنند (البته در کنار ایجاد صدایی با زبان).

انگشت شست^۱ در ارتباطات بین فرهنگی. پاتریشیا اولیویرا^۲ هنگامی که از برزیل به استرالیا نقل مکان کرد انطباقات فرهنگی گوناگونی را تجربه کرد. یکی از وقایع بسیار طنزآمیز در دفتر کار ملبورن که محل کار وی بود، رخ داد. یکی از همکاران او هنگامی که درخواستی از او می شد، انگشت شستش را بالا می برد و با این کار نشان می داد که همه چیز خوب پیش می رود. اما این علامت، معنی کاملاً متفاوتی برای اولیویرا و برزیلی ها داشت. اولیویرا می گوید: «او از من پرسید که چرا می خندم و من مجبور شدم که برای او توضیح دهم که این حرکت در برزیل معنای خوبی ندارد. بعد از این ماجرا همه کارکنان این علامت را به رئیس نشان می دادند و این کار بسیار خنده دار بود»^{۵۱}.

اکثر آمریکایی ها آموخته اند که برای نشان دادن احترام و علاقه، تماس چشمی را با طرف مقابل خود حفظ کنند، در حالی که برخی از اهالی بومی آمریکای شمالی و استرالیایی ها در سنین پایین یاد می گیرند که هنگامی که یک شخص مسن تر در حال گفتگو با آنهاست با نگاه کردن به پایین احترام خود را نشان دهند.^{۵۲}

تفاوت های جنسیتی در ارتباطات

مردان و زنان شیوه های ارتباطی مشابهی دارند، اما تمایزات ظریفی وجود دارد که ممکن است گاهی اوقات سبب سوء تفاهم و تعارض شود.^{۵۳} یک تمایز این است که مردان نسبت به زنان تمایل بیشتری دارند که به مکالمات به صورت یک مذاکره درباره موقعیت و قدرت نگاه کنند. آنها قدرت خود را با ارائه پیشنهادات مستقیم به دیگران (برای مثال «شما باید این کار را انجام دهید») و استفاده از زبان مجادله ای اثبات می کنند. شواهدی وجود دارد که نشان می دهد مردان زمان صحبت در مکالمات با زنان را در اختیار دارند، همچنین مردان نسبت به زنان بیشتر مکث می کنند و کمتر از زنان سبک سخن گفتن خود را تنظیم می کنند.

مردان، بیشتر در بحث های گزارشی مشارکت می کنند که در آن عملکرد اصلی، مکالمه بین فردی و تبادل کارآمد اطلاعات است. زنان نیز صحبت های گزارشی انجام می دهند، مخصوصاً زمانی که با یک مرد صحبت می کنند، اما در مکالمات بین زنان، ایجاد ارتباط از طریق بحث های تفاهمی صورت می گیرد. زنان معمولاً از درخواست های غیرمستقیم استفاده می کنند (آیا فکر می کنید که شما باید...)، بیشتر عذرخواهی می کنند و نسبت به مردان، بیشتر به دنبال مشاوره از دیگران هستند. در نهایت پژوهش ها به طور پیوسته نشان می دهد که زنان نسبت به مردان در مکالمات چهره به چهره نسبت به علائم غیرکلامی حساس تر هستند.^{۵۴} همه این شرایط می تواند

مشکلات ارتباطی ایجاد کند. زنانی که به توصیف مشکلات می‌پردازند هنگامی که مردان به جای توافق و تفاهم با آن‌ها به آن‌ها مشاوره می‌دهند، ناامید می‌شوند، در حالی که مردان به این علت که زنان از این توصیه آن‌ها قدردانی نمی‌کنند، احساس ناراحتی می‌کنند.

اهداف یادگیری

بعد از خواندن سه بخش بعدی شما باید بتوانید:

۸. استراتژی‌های کلیدی برای رساندن پیام خود و مشارکت در گوش دادن فعال را مشخص کنید.
۹. سه استراتژی ارتباطی در سلسله‌مراتب سازمانی را به‌طور خلاصه شرح دهید.
۱۰. مزایا و محدودیت‌های شایعه‌پراکنی سازمانی را مورد بحث قرار دهید.

بهبود ارتباطات بین فردی^۱

ارتباطات مؤثر بین فردی به توانایی فرستنده برای ارسال پیام و عملکرد گیرنده به عنوان یک شنونده فعال بستگی دارد. در این بخش، ما این دو ویژگی مهم در ارتباط مؤثر بین فردی را مورد بحث قرار می‌دهیم.

رساندن پیام خود به طرف مقابل

این بخش با این عبارت آغاز شد که ارتباط مؤثر هنگامی رخ می‌دهد که فرد دیگر پیام شما را دریافت کند و آن را درک کند. برای دستیابی به این کار مشکل، فرستنده باید یاد بگیرد که با گیرنده همدلی کند، پیام را تکرار کند، زمان مناسبی را برای مکالمه انتخاب کند و بیشتر توصیف کننده باشد تا ارزیابی کننده.

- **همدلی^۲:** از فصل‌های پیشین به یاد دارید که همدلی عبارت است از توانایی فرد در درک احساسات، افکار و موقعیت‌های دیگران و حساسیت به آن‌ها. در این حالت شما هنگام رمزگشایی پیام، خود را به جای طرف مقابل قرار می‌دهید. به‌طور مثال نسبت به واژگانی که ممکن است ابهام داشته باشد یا پاسخ‌های عاطفی اشتباهی ایجاد کند، حساس باشید.
- **تکرار پیام:** نکات کلیدی را چندین بار با جملات مختلف بیان کنید. عبارت «آن‌چه را قصد دارید به آن‌ها بگویید، به ایشا بگویید، سپس بگویید که چه چیزی را به آن‌ها گفته‌اید»، انعکاس‌دهنده نیاز به تکرار فراوان است.

1. Inter personal communication

2. Empathize

- **از زمان بندی به طور مؤثری استفاده کنید:** پیام شما در رقابت با پیام‌ها و نویزهای دیگر است، بنابراین زمانی را پیدا کنید که احتمال کمتری وجود دارد که این مسائل حواس گیرنده را پرت کنند.
- **توصیف کننده باشید:** اگر می‌خواهید اطلاعاتی منفی را برسانید، بر روی مسئله تمرکز کنید، نه بر روی شخص. افراد هنگامی که اطلاعات اعتماد به نفس آن‌ها را مورد حمله قرار می‌دهد دست از گوش دادن برمی‌دارند. همچنین به جای این که به فرد به عنوان یک مشکل اشاره کنید، مواردی را که شنونده با انجام آن‌ها می‌تواند بهبود یابد، پیشنهاد دهید.

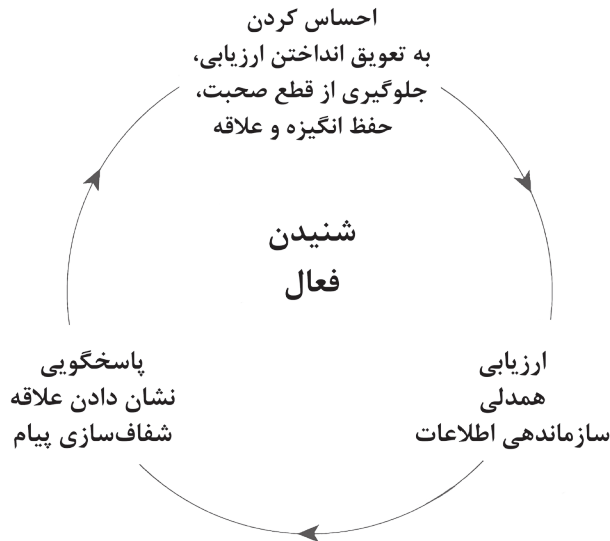
شنیدن فعال^۱

افراد به طور طبیعی از دو گوش اما یک زبان بهره‌مند هستند که اشاره ظریفی به این نکته است که باید بیش از آن چه سخن می‌گویند گوش بدهند.^{۵۵} برای عمل به این توصیه لازم است بدانیم گوش دادن، یک فرایند فعال احساس علائم فرستنده، ارزیابی دقیق آن‌ها و دادن پاسخ‌های مناسب به آن‌ها است. این سه مؤلفه گوش دادن که شامل احساس کردن، ارزیابی کردن و پاسخ دادن است، مدل ارتباطی طرف شنونده را که در آغاز این بخش شرح داده شد، انعکاس می‌دهد. فرد شنونده علائم فرستنده را دریافت می‌کند، مطابق با مفهوم مورد نظر گوینده آن‌ها را رمزگشایی می‌کند و بازخوردهای به موقع و مناسب به فرستنده ارائه می‌دهد (تصویر ۹-۴ را مشاهده نمایید). شنونده فعال در طول مکالمه به طور پیوسته، چرخه احساس کردن، ارزیابی کردن و پاسخ دادن را تجربه می‌کند و برای بهبود این فرایندها، فعالیت‌های گوناگونی انجام می‌دهد.^{۵۶}

احساس کردن^۲: احساس کردن فرایند دریافت علائم فرستنده و توجه به این علائم است. شنوندگان فعال به سه طریق این فرایند را بهبود می‌بخشند. اول این که ارزیابی را برای بعد می‌گذارند و قبل از اتمام صحبت‌های گوینده درباره آن نظری نمی‌دهند. دوم این که از قطع کردن سخنان فردی که صحبت می‌کند خودداری می‌کنند. سوم این که برای گوش دادن به فردی که صحبت می‌کند انگیزه خود را حفظ می‌کنند.

1. Active listening

2. Sense



نمودار ۹-۴) استراتژی‌ها و فرایند شنیدن فعال

ارزیابی^۱: مؤلفه ارزیابی شنیدن، شامل درک معنی پیام، ارزیابی پیام و به خاطر سپردن پیام است. شنوندگان فعال برای بهبود ارزیابی مکالمه، با گوینده همدلی می‌کنند - آن‌ها تلاش می‌کنند احساسات، افکار و موقعیت گوینده را درک کنند و نسبت به آن حساس باشند. همچنین ارزیابی از طریق سازماندهی ایده‌های گوینده در طی فرایند ارتباط، توسعه پیدا می‌کند.

پاسخگویی^۲: پاسخ‌گویی که سومین مؤلفه‌ی شنیدن فعال است عبارت است از ارائه بازخورد به فرستنده پیام که به موجب آن ارتباط گوینده جهت‌دار و با انگیزه می‌گردد. شنوندگان فعال از طریق حفظ تماس چشمی مناسب و ارسال علائم کانال (برای مثال «من متوجه هستم») این هدف را محقق می‌سازند، که هر دوی این اقدامات نمایانگر علاقه و تمایل به شنیدن است. شنوندگان با شفاف‌سازی پیام نیز پاسخ می‌دهند به این صورت که عقاید گوینده را در قالب الفظی دیگر با بیانی متفاوت در زمان مناسب بیان می‌کنند (به‌طور مثال، «پس منظور شما است که...؟»).

1. Evaluation
2. Responding

بهبود ارتباطات در سراسر سلسله‌مراتب^۱

تاکنون در زمینه فرایند ارتباطات در سطح خرد^۲ تمرکز کرده‌ایم، به عبارت دیگر پویایی‌های دریافت و ارسال اطلاعات بین دو کارمند یا تبادل غیررسمی اطلاعات بین چند نفر مورد بررسی قرار گرفته است. اما در این دوره از زمان که دانش یک مزیت رقابتی است، رهبران شرکت‌های بزرگ لازم است جریان باز اطلاعات را به سمت بالا یا پایین و در سراسر سازمان حفظ کنند. در این بخش سه استراتژی ارتباطات مورد بحث قرار می‌گیرد: طراحی فضای کار، ارتباطات تحت وب و ارتباط مستقیم با مدیریت ارشد.

طرح فضای کاری^۳

مدیران اجرایی در خطوط هواپیمایی ژاپن به این نتیجه دست یافتند که فرو ریختن چند دیوار می‌تواند مشکلات مالی اخیر شرکت هواپیمایی را دگرگون کند. اعضای هیئت‌مدیره شرکت هواپیمایی و تیم مدیریت ارشد از دفاتر شخصی خود به یک اتاق واحد بزرگتر نقل مکان کردند که خود به خود به اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین آن‌ها را آسان‌تر می‌ساخت. این فضای جدید همچنین شامل یک میز کنفرانس بیضی شکل بود که آن‌ها می‌توانستند در آنجا جلسات را برگزار کنند.^{۵۷} مدیران اجرایی شرکت هواپیمایی ژاپن دریافتند که افراد زمانی که دیواری بین آن‌ها وجود نداشته باشد با یکدیگر بیشتر ارتباط برقرار می‌کنند.^{۵۸} موقعیت و طراحی تالارها، دفاتر، اتاق‌ها و مکان‌های جمعی (سالن‌های غذاخوری، آسانسورها و غیره) و نیز تکرار چنین ارتباطاتی در شکل‌دهی به شخصی که با آن صحبت می‌کنیم نقش دارند.

شرکت هواپیمایی ژاپن یک استراتژی فضای کاری گسترده را به کار گرفته است که فضاهای باز را که همه کارکنان (از جمله مدیران) می‌توانند در کنار هم در آنجا به فعالیت پردازند جایگزین دفاتر سنتی می‌کند. کانتینیوم، شرکت نوآوری و طراحی مستقر در بوستون، یکی از تغییرات اخیر برای ایجاد فضای باز است. یکی از مدیران اجرایی کانتینیوم می‌گوید: «در این فضا هیچ دربی وجود ندارد. ساختار آن به‌گونه‌ای است که برانگیزاننده گفتگو است و این امکان را برای

1. Hierarchy

2. Micro-level

3. Workspace desing

افراد فراهم می‌آورد که با مشارکت و همکاری یکدیگر به فعالیت بپردازند. همه افراد، از بالاترین مقام مسئول گرفته تا کارورزان در یک فضای مشترک حضور دارند و در کنار هم می‌نشینند. شما می‌توانید وارد شوید و در هر زمانی با هر کسی که می‌خواهید به گفتگو بپردازید»^{۵۹}. اگر چه این ترتیب و آرایش فضای باز ارتباطات را افزایش می‌دهد، اما به‌طور بالقوه احتمال وجود سروصدا، حواس‌پرتی و از دست دادن حریم خصوصی را نیز افزایش می‌دهد.^{۶۰} هدف ما افزایش تعاملات اجتماعی بدون این عوامل استرس‌زا است.

یک استراتژی دیگر فضای کار، قرار دادن کارکنان در فضاهای تیمی و البته تشویق آن‌ها به تعاملات کافی با افراد سایر تیم‌ها است. استودیوی انیمیشن پیکسار فضای باز خود را در امری ویل کالیفرنیا با در نظر گرفتن این اصول ساخت. طراحی آن به گونه‌ای است که برانگیزاننده تعاملات در بین اعضای تیم است و در عین حال، این فضای باز تعاملات اتفاقی با افراد سایر تیم‌ها را نیز ترغیب می‌کند. مدیران اجرایی پیکسار این پدیده را «اثر حمام»^۱ می‌نامند، چرا که اعضای تیم برای بررسی ایمیل خود، صرف ناهار و یا استفاده از سرویس بهداشتی باید محفظه ایزوله شده خود را ترک کنند.^{۶۱}

ارتباط سازمانی تحت وب

در طی دهه‌ها، کارکنان اخبار رسمی شرکت را از طریق خبرنامه‌های چاپی و مجلات دریافت می‌کردند. هم‌اکنون نیز بسیاری از شرکت‌ها از همین ابزارهای ارتباطی استفاده می‌کنند، اما اکثر شرکت‌ها، این ابزارها را با منابع اطلاعاتی تحت وب تکمیل کرده‌اند و یا به‌طور کامل آن را جایگزین نموده‌اند. هم‌اکنون مجله‌ی رسمی شرکت عموماً از طریق صفحات وب منتشر می‌شود و یا با فرمت پی‌دی‌اف توزیع می‌شود. مزیت این کار این است که اخبار شرکت می‌تواند به سرعت آماده و توزیع شود.

با این وجود، کارکنان به میزان قابل توجهی به اطلاعاتی که توسط مدیریت تنظیم و به نمایش گذاشته می‌شود شک و تردید دارند. در پاسخ به این مسئله، مرکز پزشکی منطقه‌ای و بیمارستان کودکان در سیاتل، کارکنان خود را از طریق کارکنانی که به‌طور داوطلبانه اخبار مربوط به بخش‌های خود را در سایت مرکزی بیمارستان ثبت می‌کنند به روز نگه می‌دارد. مدیر بیمارستان کودکان که مسئولیت وب‌سایت را بر عهده دارد، می‌گوید: «استفاده از افراد داوطلب در بخش‌های مختلف به

منظور نوشتن مطالب، بر جدیدتر بودن موضوع و محتوا نسبت به خبرنامه‌ها و مجلات الکترونیکی پیشین در بیمارستان دلالت دارد.^{۶۱} آی بی ام به میزان زیادی به مجلات الکترونیکی وابسته است، اما کارکنان به صورت قابل توجهی به و سرویس بلاگ داخلی (تنها برای کارکنان آی بی ام قابل مشاهده است) وابسته هستند که در آن، هزاران کارمند درباره اخبار هفته می‌نویسند. یک موتور جستجو به کارکنان کمک می‌کند که اطلاعات مهم را در بین هزاران وبلاگ متفاوت پیدا کنند.^{۶۲}

ارتباط مستقیم با مدیریت ارشد

بهترین کود برای هر زمینی گام‌های کشاورز آن است. این ضرب‌المثل قدیمی چینی نشان می‌دهد کشاورزان با صرف زمان بیشتر در زمین کشاورزی و مشاهده مستقیم رشد محصولات خود، موفق‌تر خواهند بود.

جلسات هتل کولون شانگری لا^۱

هنگامی که سازمان یک هتل بسیار بزرگ باشد، برقراری ارتباط با کارکنان می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. اما این شرایط مانع مدیریت ارشد کولون شانگری لا از برگزاری جلسات هتل نشده است. این جلسات دو بار در سال و با حضور تمامی ۷۰۰ کارمند برگزار می‌گردد. دو جلسه برگزار می‌شود - یکی هنگام صبح و دیگری بعدازظهر - و در نتیجه تمامی کارکنان در هتل می‌توانند بدون این که هتل را با تعداد کمی کارمند رها کنند در جلسه حضور داشته باشند. مارک هیوود^۲ مدیر کل کولون شانگری لا می‌گوید: «از ابتدا مشخص بود که این یک روش بسیار خوب برای برقراری ارتباط با کارکنان از سطوح بالا تا پایین است». در طی این جلسات، هیوود اطلاعات کارکنان را در مورد عملکرد مالی هتل، رویدادهای پیش رو و بازسازی‌ها به روز رسانی می‌کند. وی توضیح می‌دهد که این فرصتی است برای برقراری ارتباط در مورد خوب، بد و زشت^{۶۳}.

در زمینه سازمانی، این بدان معناست که مدیران ارشد اگر به‌طور مستقیم با کارکنان و سایر ذی‌نفعان ملاقات داشته باشند کسب و کار خود را بهتر درک خواهند کرد. تقریباً ۴۰ سال پیش از این، افراد در هیولت پاکارد عبارتی را برای این استراتژی ارتباطی ابداع کردند. «مدیریت از طریق گشت‌زنی در محیط کار (MBWA)^۲». براین اسکودامور بنیانگذار و مدیرعامل شرکت می‌گوید: «من هیچ

1. kowloon Shangri-La

2. Mark Heywood

3. management by walking around

دفتر کاری ندارم و غالباً در طول روز به بخش‌های مختلف سرکشی می‌کنم»^{۶۴}. علاوه بر به کارگیری روش MBWA مدیران اجرایی از طریق «جلسات تالار شهر»^۱ به‌طور مستقیم‌تری با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند. برای مثال مدت اندکی پس از این که پیتر برسفور، به عنوان مدیر ارشد اجرایی مک‌دونالد در انگلستان فعالیت خود را آغاز نمود، به صورت ماهانه جلسه آنلاین تالار شهر ترتیب داد که در آن اعضای هیئت‌مدیره به هر گونه سؤال مطرح شده از سوی هر یک از کارکنان مک‌دونالد پاسخ می‌دادند.^{۶۵} برخی از مدیران اجرایی نیز برای شنیدن نظرات نمایندگان کارکنان درباره مسائل مختلف میزگردهای تخصصی تشکیل می‌دادند. در سطح بخش‌های سازمان، برخی شرکت‌ها گردهمایی‌های روزانه یا هفتگی برگزار می‌کنند. جلسات کوتاه که در آن‌ها کارکنان و مدیران اهداف را مورد بحث قرار می‌دهند و خبرهای خوبی می‌شنوند. این استراتژی‌های ارتباط مستقیم به‌طور بالقوه فیلترسازی اطلاعات را به حداقل می‌رساند، زیرا مدیران اجرایی به‌طور مستقیم به کارکنان گوش می‌دهند. آن‌ها همچنین به مدیران اجرایی کمک می‌کنند که به معنای عمیق‌تر و درک سریع‌تری از مشکلات داخلی سازمان دست یابند. مزیت سوم ارتباط مستقیم این است که کارکنان برای تصمیماتی که بیشتر در سلسله‌مراتب شرکت اتخاذ می‌گردد همدلی بیشتری نشان می‌دهند.

ارتباط از طریق شایعه‌پراکنی^۲

مهم نیست که رهبران مشارکتی چقدر تلاش می‌کنند تا از طریق مجلات الکترونیکی، وبلاگ‌ها، ویکی‌ها، MBWA و ابزارهای دیگر ارتباط برقرار کنند، کارکنان همچنان به قدیمی‌ترین کانال ارتباطی یعنی شایعه‌پراکنی وابسته هستند. شایعه‌پراکنی یک شبکه غیررسمی و ساختار نیافته است که به جای چارت‌های سازمانی یا شرح شغل‌ها، در ارتباطات اجتماعی پدیدار می‌گردد. کارکنان درباره شایعه‌پراکنی چه فکری می‌کنند؟ پژوهش‌ها از کارکنان در دو شرکت - یکی در فلوریدا و دیگری در کالیفرنیا- نشان دادند که تقریباً تمامی کارکنان از شایعه‌پراکنی استفاده می‌کنند، اما تعداد کمی از آن‌ها این منبع اطلاعاتی را ترجیح می‌دهند. علاوه بر این، گزارش کالیفرنیا نشان داد که تنها یک سوم کارکنان باور دارند که اطلاعات شایعه‌پراکنی معتبر است. به عبارت دیگر کارکنان هنگامی که گزینه‌های محدودتری دارند به شایعه‌پراکنی رو می‌آورند.^{۶۶}

1. Town hall meeting

2. Grapevine

ویژگی‌های شایعه‌پراکنی

پژوهشی که چندین دهه پیش از این انجام شد، حاکی از آن است که اطلاعات از طریق شایعه‌پراکنی بسیار سریع در همه جهات به سراسر سازمان انتقال می‌یابد. الگوی معمول آن زنجیره‌ای خوشه‌ای است که به موجب آن تعداد کمی از افراد به‌طور فعال، شایعات را به بسیاری از افراد دیگر منتقل می‌کنند. شایعه‌پراکنی در شبکه‌های اجتماعی غیررسمی صورت می‌گیرد بنابراین هنگامی که کارکنان زمینه و سوابق مشابهی دارند و به سادگی قادر به برقراری ارتباط هستند این روش فعال‌تر است. به نظر می‌رسد تعداد بسیار کمی از شایعات رنگی از حقیقت دارند. احتمالاً به این دلیل که این شایعات از طریق کانال‌های ارتباطی رسانه‌ای غنی منتقل می‌شوند (برای مثال چهره‌به‌چهره) و کارکنان ترغیب می‌شوند که به‌طور مؤثرتری ارتباط برقرار کنند. به هر حال، در شایعه‌پراکنی، اطلاعات از طریق حذف جزئیات ریز و بزرگنمایی نکات کلیدی داستان تحریف می‌شود.^{۶۷}

برخی از این ویژگی‌ها ممکن است همچنان درست باشد، اما با وجود ایمیل، شبکه‌های اجتماعی و وبلاگ‌ها، سایر ویژگی‌های شایعه‌پراکنی تقریباً به‌طور قطع تغییر کرده‌اند. برای مثال بسیاری از صفحات فیس‌بوک درباره شرکت‌های خاص هستند که به کارکنان و مشتریان اجازه می‌دهند، شکایات خود را درباره سازمان مطرح کنند.

مزایا و محدودیت‌های شایعه‌پراکنی

آیا باید شایعه‌پراکنی مورد تشویق قرار گیرد، تحمل گردد و یا فرونشاندن شود؟ مشکلی که در پاسخ به این سؤال وجود دارد این است که شایعه‌پراکنی هم دارای مزایا و هم محدودیت‌هایی است.^{۶۸} همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، یک مزیت این است که هنگامی که از طریق کانال‌های رسمی، اطلاعاتی در دسترس نیست، کارکنان بر شایعه‌پراکنی اتکا می‌کنند. همچنین شایعه‌پراکنی، مجرای اصلی است که از طریق آن داستان‌های سازمانی و دیگر نمادهای فرهنگ سازمانی تبادل می‌گردد. سومین مزیت شایعه‌پراکنی این است که این تعاملات اجتماعی، اضطراب را کاهش می‌دهد. این مسئله توضیحی است برای افزایش شایعه‌پراکنی در طی زمان‌های عدم قطعیت.^{۶۹} در نهایت شایعه‌پراکنی با محرک تعهد مرتبط است. بر طبق نظر روان‌شناسان تکاملی پذیرای یک شایعه بودن از علائم شمولیت است. تلاش برای فرونشاندن شایعه‌پراکنی، در برخی

ابعاد، تلاشی برای تضعیف محرک طبیعی انسان برای تعاملات اجتماعی است.^{۷۰} در حالی که شایعه از این مزیت‌ها برخوردار است، اما یک رسانه ارتباطی ترجیحی نیست. گاهی اوقات اطلاعات شایعه، بسیار تحریف شده است به گونه‌ای که به جای کاهش اضطراب کارکنان به آن شدت می‌بخشد. علاوه بر این، هنگامی که مدیریت در تبادل اطلاعات کندتر از شایعات عمل کند، کارکنان معمولاً نگرش‌های منفی‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. رهبران سازمان در مورد شایعه‌پراکنی باید چه اقدامی انجام دهند؟ بهترین پیشنهاد، گوش دادن به شایعه به عنوان علائمی از اضطراب کارکنان و سپس رفع علت این اضطراب است. همچنین برخی سازمان‌ها به شایعات گوش می‌دهند و در جهت اصلاح خطاهای بزرگ و تصحیح موارد جعلی اقدام می‌کنند. مهم‌تر از همه این است که رهبران سازمان‌ها باید به شایعه به صورت یک رقیب نگاه کنند و از طریق اطلاع‌رسانی مستقیم اخبار به کارکنان پیش از این‌که از طریق شایعه گسترش یابد وارد این رقابت شوند.

خلاصه فصل

ارتباط به فرایند انتقال اطلاعات بین دو یا تعداد بیشتری از افراد و درک آن اشاره دارد. ارتباط بستر هماهنگی در کار، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری و رفاه و سلامت کارکنان را فراهم می‌آورد. فرایند ارتباط شامل شکل‌گیری، رمزگذاری و انتقال پیام مورد نظر به یک گیرنده است که پیام را رمزگشایی می‌کند و به فرستنده بازخورد می‌دهد. ارتباط مؤثر زمانی رخ می‌دهد که افکار فرستنده به گیرنده مورد نظر منتقل شوند و توسط او درک شوند. برای توسعه این فرایند، هم فرستنده و هم گیرنده باید کتاب‌کدهای مشترکی داشته باشند، مدل‌های ذهنی مشترکی را به اشتراک بگذارند، با موضوع پیام آشنایی داشته باشند و از مهارت استفاده کانال ارتباطی برخوردار باشند. کانال‌های ارتباطات کلامی و غیرکلامی دو نوع اصلی کانال‌های ارتباطی هستند. انواع مختلفی از ارتباطات کامپیوتری به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، که ایمیل متداول‌ترین آن‌هاست. اگر چه ایمیل مفید واقع می‌شود، اما در تبادل احساسات تقریباً ضعیف عمل می‌کند. سبب کاهش ادب و احترام می‌شود. یک رسانه ناکارآمد برای ارتباط در موقعیت‌های جدید، پیچیده و مبهم است و زمینه‌ساز فزونی اطلاعات است. وب‌سایت‌ها، فیس‌بوک، ویکی‌ها، سیستم عامل‌های حقیقی مجازی و دیگر انواع شبکه‌های اجتماعی مجازی

به عنوان انواعی از ارتباطات، متداول شده است. ارتباطات غیر کلامی شامل حالات چهره، آهنگ صدا، فاصله فیزیکی و حتی سکوت است. برخلاف ارتباطات کلامی، ارتباط غیر کلامی قوانین کمتری دارد و غالباً خودکار و ناآگاهانه است.

مناسب‌ترین رسانه ارتباطی تا حدی به عوامل پذیرش اجتماعی بستگی دارد که عبارتند از هنجارهای تیمی و سازمانی، اولویت‌های فردی برای کانال‌های ارتباطی خاص و معنای نمادین یک کانال. یکی از معیارهای انتخاب یک رسانه ارتباطی، ظرفیت انتقال داده از طریق آن است (غناي رسانه). موقعیت‌های مبهم و غیرعادی به رسانه غنی نیاز دارند. با این وجود، لازم است بدانیم که رسانه ضعیف امکان برقراری ارتباط چندگانه را برای افراد فراهم می‌آورد و ظرفیت ارتباطات کامپیوتری با توجه به مهارت افراد کاربر متفاوت است و حواس‌پرتی اجتماعی پردازش مؤثر اطلاعات در کانال‌های با غنای بالا را کاهش می‌دهد.

موانع مختلفی در فرایند ارتباط، نويز ایجاد می‌کنند. افراد به دلیل تفاوت‌های ادراکی پیام‌ها را به اشتباه تفسیر می‌کنند. برخی از اطلاعات با عبور از سلسله‌مراتب فیلتر می‌شوند. هنگامی که فرستنده و گیرنده تعابیر متفاوتی از کلمات و علائم به کار برده شده در اختیار داشته باشند، اصطلاحات صنفی و زبان مبهم، محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کند. افراد معمولاً به دلیل فزونی اطلاعات، پیام‌ها را به اشتباه ترجمه می‌کنند یا آن‌ها را نادیده می‌گیرند. این مشکلات معمولاً در محیط‌های بین فرهنگی به دلیل محدودیت‌های زبانی و تفاوت معانی علائم غیر کلامی دو چندان می‌شوند. همچنین بین زنان و مردان برخی تفاوت‌های ارتباطی وجود دارد، مانند تمایل مردان به اعمال نفوذ و مشارکت در گفتگوهای گزارشی در مکالمات، در حالی که زنان از گفتگوهای توافقی بیشتر استفاده می‌کنند و در مقایسه با مردان نسبت به علائم غیر کلامی حساس‌تر هستند.

فرستنده برای انتقال کامل پیام خود باید با گیرنده همدلی کند، پیام را تکرار کند، زمان مناسب را برای مکالمه انتخاب کند و بیشتر توصیف‌کننده باشد تا ارزیابی‌کننده. شنیدن فعال شامل احساس کردن، ارزیابی کردن و پاسخ‌گویی است. شنوندگان فعال با به تعویق انداختن ارزیابی، پرهیز از ایجاد وقفه در کلام گوینده، حفظ تمایل و علاقه، همدلی، سازماندهی اطلاعات، نشان دادن علاقه و شفاف‌سازی پیام این فرایند را تسهیل می‌کنند.

برخی از شرکت‌ها تلاش می‌کنند از طریق طراحی فضای کار و همچنین ارتباطات تحت وب، ارتباط را تشویق کنند. برخی مدیران اجرایی نیز به‌طور مستقیم با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند. برای مثال با روش مدیریت از طریق گشت‌زنی در محیط کار (MBWA) ارتباطات در بین سازمان را تسهیل می‌سازند.

در هر سازمانی، کارکنان به شایعات وابسته هستند، مخصوصاً در زمانی که عدم قطعیت وجود داشته باشد. شایعه‌پراکنی یک شبکه غیررسمی و ساختار نیافته است که به جای چارت‌های سازمانی و توصیفات شغلی در روابط اجتماعی پدیدار می‌شود. اگر چه تحقیقات پیشین ویژگی‌های منحصر به فردی برای شایعه‌پراکنی معرفی کرده‌اند، با نقش فزاینده اینترنت در ارتباطات شایعه‌پراکنی، برخی از این ویژگی‌ها در حال تغییر است.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. شما به عنوان یک مشاور به استخدام یک شرکت بزرگ با فناوری بالا درآمده‌اید به این منظور که ارتباط بین مهندسان و کارکنان بازاریابی را بهبود بخشید. از مدل ارتباطی و چهار روش برای تقویت این فرایند استفاده کنید تا استراتژی‌هایی برای بهبود اثربخشی ارتباط بین کارکنان این دو واحد کاری ارائه دهید.
۲. یک شرکت در کشوری که در حال ورود به عصر اطلاعات است، قصد دارد ایمیل را به کارکنان اداری در سه ساختمان که در سطح شهر واقع است، معرفی کند. دو مزیت و دو مشکل بالقوه‌ای که کارکنان با این رسانه خواهند داشت را شرح دهید.
۳. مدیریت ارشد در یک شرکت کالاهای مصرفی^۱ از شما می‌خواهد امکان پذیرای استفاده از سیستم عامل‌های مجازی (مانند سکند لایف) را برای جلسات آنلاین ماهانه با حضور ۳۶ مدیر فروش آن شرکت که در شهرها و کشورهای مختلفی حضور دارند، مورد بررسی قرار دهید. با استفاده از پذیرش اجتماعی و عوامل غنای رسانه که در این فصل شرح داده شدند، اطلاعات مورد نیاز هنگام انجام این ارزیابی را معرفی کنید.
۴. ویکی‌ها، وبسایت‌های مشارکتی هستند که در آن هر فردی در گروه می‌تواند هر اطلاعاتی

را ایجاد، ویرایش و یا حذف نماید. این تکنولوژی ارتباطی در یک سازمان در کجا می‌تواند مفیدتر واقع شود؟

۵. بر طبق نظر شما، تحت چه شرایطی مناسب است که از ایمیل برای آگاه کردن یک کارمند از اخراج خود و یا برکناری او استفاده کرد؟ چرا معمولاً ایمیل یک کانال ارتباطی نامناسب برای رساندن این گونه اطلاعات است؟

۶. فرض کنید که شما عضوی از یک گروه مجازی هستید و باید دیگر اعضای گروه را درباره مسئله مهمی متقاعد کنید (مانند تغییر کارپردازان و یا تغییر زمان تحویل پروژه). در نظر داشته باشید که نمی‌توانید این افراد را شخصاً ملاقات کنید، برای به حداکثر رساندن قدرت اقناع خود چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

۷. توضیح دهید چرا زنان و مردان گاهی اوقات از رفتارهای ارتباطی یکدیگر خسته می‌شوند.
۸. به نظر شما، آیا معرفی ایمیل و سایر فناوری‌های اطلاعاتی میزان جریان اطلاعات در شایعه‌پراکنی سازمانی را افزایش داده است یا موجب کاهش آن شده است؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

موردپژوهی ۹-۱

برقراری ارتباط با نسل هزاره^۱

نسل هزاره (نسل وای^۲ که بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۵ متولد شده‌اند) به محیط‌های کاری رسیده‌اند و روش‌های جدیدی را برای برقراری ارتباط به وجود آورده‌اند. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند که این نسل با ارتباطات کامپیوتری و تلفنی زندگی می‌کنند. سه نفر از هر چهار نفر این نسل، از پیام‌های فوری (IM) استفاده می‌کنند. اکثر افراد این نسل، فضایی در یک اجتماعی مانند فیس‌بوک به خود اختصاص داده‌اند. این بومی‌های دیجیتالی^۳ اکثر اخبار خود را به جای تلویزیون یا روزنامه از طریق اینترنت دریافت می‌کنند.

دیو او براین مدیر منطقه‌ای بربی، شرکتی که در رفع نیازهای فناوری‌های اطلاعاتی کسب و کارها به آن‌ها کمک می‌کند می‌گوید: «ارتباطات این نسل متفاوت است. آن‌ها پیامک ارسال می‌کنند

1. Millennials
2. Generation Y
3. Digital natives

و نمی‌توانند بدون تلفن همراه زندگی کنند». فرانک آلبی، که رئیس یک شرکت مشاوره کسب و کار و فناوری با نام ایناکام است با این مسئله موافق است. وی اظهار می‌دارد: «روش‌هایی که آن‌ها (نسل هزاره) برای تبادل اطلاعات مورد استفاده قرار می‌دهند، بسیار متفاوت است که پیام‌های فوری و پیامک‌ها از جمله این روش‌ها است، مفید و مختصر.»

آلبی همچنین اشاره می‌کند که افراد این نسل، در توانایی برقراری ارتباط چندگانه فعال‌تر هستند. آلبی می‌گوید: «شما ممکن است با تلفن در حال گفتگو باشید و به‌طور همزمان پیام فوری برای شخص دیگری که آنلاین است ارسال کنید تا پاسخ یک سؤال را بیابید و یا یک ایده را به اشتراک بگذارید. اگر چه مدیران بسیار نگران هستند که این ارتباطات چندگانه به کار مربوط نمی‌شود». استیو هوفت مدیر جذب و استخدام در تایم وارنر کابل می‌گوید: «بین کارهایی که در محل کار می‌توان انجام داد و کارهایی که نمی‌توان انجام داد، مرز مشخصی وجود دارد، ارسال پیام‌های فوری بسیار رایج است، اما اگر این مسئله بر روی کار آن‌ها تأثیر بگذارد مشکل ایجاد می‌شود.»

رهبران شرکت در بی‌تی، بزرگترین شرکت ارتباطات از راه دور در انگلیس، نیز آگاه هستند که افراد نسل وای (و تا حدی کارکنان نسل ایکس) از زمان نسل بیبی بومرها در کانال‌های ارتباطی متفاوتی زندگی کرده‌اند. ریچارد دنیسون، مدیر استراتژی کانال و اینترنت بی تی می‌گوید: «افراد جوان در بی تی غیررسمی‌تر و در زمان واقعی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. آن‌ها از طریق سلسله‌مراتب و موقعیت و جایگاه مورد تهدید و ارباب واقع نشده‌اند، بی‌تی برای آن‌ها تخت و هموار است». دنیسون اضافه می‌کند که کارکنان نسل وای اطلاعاتی به اندازه بیت می‌خواهند و نه مقاله‌های بلند.

دنیسون همچنین تأکید می‌کند افراد نسل هزاره بیش از نسل قبل، به ارتباط قابل اعتماد و معتبر نیاز دارند. دنیسون همچنین اشاره می‌کند که اگر افراد این نسل سخنان بی‌پرده‌ای از سازمان دریافت کنند، آن‌ها راهی پیدا خواهند کرد تا منبع آن را آگاه سازند که فاقد اعتبار است. به یاد داشته باشید که این نسلی است که پس از خواندن پیام اصلی همواره جایی برای نوشتن نظرات دارد.

با توجه به مشاهدات، ممکن است فکر کنید وبلاگ‌های مدیران پاسخی به نیازهای ارتباطی نسل وای است. این‌گونه نیست. دنیسون می‌گوید: «تمامی مدیران بالای خود را وادار به وبلاگ‌نویسی کنیم؟ تجربه من این است که هر چقدر یک مدیر عالی‌رتبه‌تر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که به‌طور موفقیت‌آمیزی قادر به ایجاد وبلاگ باشد». وی می‌افزاید که مدیران ارشد، زمان کمی

برای تغذیه محتوای وبلاگ دارند و تمایل دارند کارشناسان ارتباطی داشته باشند که در این کار مداخله کنند (و در نتیجه اعتبار وبلاگ تضعیف می‌شود)».

بنابراین مدیران عالی شرکت چگونه می‌توانند به‌طور مؤثری با کارکنان نسل هزاره ارتباط برقرار کنند؟ در بی‌تی، مدیر عامل هر ۶ هفته یک بار، جلسه گفتگوی ۹۰ دقیقه‌ای آنلاین از طریق وب با کارکنان برگزار می‌کند. این رسانه برای کارکنان جوان بی‌تی کارگر می‌افتد چرا که ارتباط بلادرنگ و دارای اعتبار است، سؤالات غربال نمی‌شود و پاسخ‌های مدیرعامل ویرایش نمی‌شود. دنیسون می‌گوید: «هزاران نفر از افراد در این گفتگوها شرکت می‌کنند و این مسئله باعث ایجاد اعتماد قابل توجهی نسبت به مدیرعامل شده است. این گفتگوهای آنلاین وب برای مدیران اجرایی بی‌تی نیز مفید واقع شده است چرا که زمان مشخصی را تنظیم می‌کنند و با نگرانی‌ها و مسائل پیش روی کارکنان در سراسر سلسله‌مراتب تماس مستقیم برقرار می‌کنند.»

پرسش‌ها

۱. از کلاس خود یک نظرسنجی کنید (حداقل اعضای نسل ایکس و نسل وای). در دانشگاه یا محل کار چه تعداد افرادی به‌طور منظم (برای مثال به‌طور روزانه یا با فواصل چند روز) برای ارسال و دریافت اطلاعات (نه برای سرگرمی) از طریق الف (ایمیل، ب) پیام‌های فوری (مانند MSN)، ج) پیامک‌ها، د) وبلاگ‌ها، و) شبکه‌های اجتماعی (برای مثال فیس بوک) و ه) ویدئوهای آنلاین (برای مثال یوتیوب) اقدام می‌کنند؟

۲. حتی در هر نسلی تفاوت‌هایی در ترجیحات استفاده از رسانه ارتباطی وجود دارد. پس از انجام نظرسنجی بالا، از افراد بپرسید چه کسانی به‌طور منظم از یک یا تعداد بیشتری از روش‌های لیست شده استفاده نمی‌کنند و علت عدم تمایل آن‌ها به آن رسانه ارتباطی خاص چیست؟ از کسانی که غالباً از این منابع برای ارائه نظرات خود استفاده می‌کنند نیز سؤال بپرسید.

۳. شرکت‌ها برای پذیرش شبکه اجتماعی، ویدئوهای آنلاین و انواع مشابهی از ارتباطات، بسیار کند و بی‌میل هستند. اگر شما یک مدیر عالی‌رتبه بودید، چگونه این فناوری‌های ارتباطی را در محل کار معرفی می‌کردید تا اطلاعات و دانش را به صورت مفیدتری به اشتراک بگذارید؟

تمرین تیمی ۲-۹

تجزیه و تحلیل وبلاگ‌ها^۱

هدف: این تمرین با این هدف طراحی شده است که به شما کمک کند پویایی‌شناسی وبلاگ‌های شرکت را به عنوان روشی برای ارتباطات در سازمان‌ها درک کنید.

دستورالعمل‌ها: استاد کلاس را به تیم‌هایی تقسیم می‌کند (اگر چه این تمرین را فردی نیز می‌توان انجام داد). هر تیمی یک وبلاگ شرکت را معرفی می‌کند (که توسط یک شرکتی یا مدیران اجرایی آن نوشته شده و هدف آن مشتریان، کارکنان و جامعه بزرگتر است). تیم، موضوع مربوط به وبلاگ انتخاب شده را بررسی می‌کند و در کلاس به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد (ترجیحاً با نمونه‌های مختصری در جاهایی که قابل اجرا است):

۱. مخاطب اصلی وبلاگ انتخاب شده چه کسی است؟

۲. شما فکر می‌کنید این وبلاگ تا چه میزانی علاقه مخاطبان مورد نظر خود را جلب می‌کند؟ لطفاً توضیح دهید.

۳. موضوعات عمده در نوشته‌های اخیر درباره این سازمان چه مسائلی هستند؟ آیا آن‌ها غالباً خبرهای خوب هستند یا خبرهای بد؟ چرا؟

تمرین گروهی ۳-۹

تمرین شنیدن فعال

هدف: این تمرین به گونه‌ای طراحی شده است که به شما کمک می‌کند پویایی‌شناسی شنیدن فعال در مکالمات را فرا بگیرید و مهارت‌های شنیدن فعال را در خود ایجاد نمایید.

دستورالعمل‌ها: برای هر کدام از چهار متن کوتاه ارائه شده در قسمت زیر، تیم‌ها سه عبارت می‌نویسند که شنیدن فعال را نشان می‌دهد (افراد می‌توانند به‌طور فردی نیز کار کنند). به‌طور خاص یک عبارت نشان می‌دهد که شما با آن موقعیت همدلی می‌کنید. عبارت دوم درخواست شفاف‌سازی و ارائه جزئیات به روشی غیرقضاوتی است و عبارت سوم یک بازخورد غیرارزیابانه به فرستنده است. در این جا جزئیاتی درباره هر کدام از این سه نوع پاسخ آورده شده است:

- نشان دادن همدلی و ابراز احساسات: گاهی اوقات به نظر می‌رسد گوینده از شما می‌خواهد که با او موافقت کنید، اما در واقع گوینده از شما می‌خواهد که آن چه را که او احساس می‌کند درک کنید. ابراز احساسات شامل در نظر گرفتن نظرات گوینده هنگام نگاه به کل پیام است که زبان بدن، آهنگ صدا، سطح برانگیختگی و تلاش برای تعیین این که گوینده چه احساساتی را انتقال می‌دهد، را شامل می‌شود. سپس شما در یک جمله گوینده را آگاه می‌سازید که احساس او را درک می‌کنید.
 - تقاضای شفاف‌سازی و بیان جزئیات به دور از قضاوت و نظرات خود. این موضوع این پیام را می‌رساند که شما تلاش می‌کنید که گوینده را درک کنید و نه این که عقاید خود را به وی تحمیل کنید. برای تنظیم یک سؤال مرتبط جهت درخواست شفاف‌سازی، باید به دقت به آن چه که گوینده بیان می‌کند گوش فرادهید. به عنوان فردی که سعی دارد جزئیات بیشتری را بفهمد سؤال خود را طراحی کنید. معمولاً پرسش درباره یک مثال خاص مفید است. این مسئله همچنین به گوینده کمک می‌کند که عقاید و دیدگاه‌های خود را ارزیابی کند.
 - فراهم کردن یک بازخورد بدون ارزیابی: در این حالت این امکان برای گوینده فراهم است که تعیین کند آیا او پیام را به شما انتقال داده است یا خیر و از مشکلات ناشی از سوءتفاهم جلوگیری می‌کند. همچنین این مسئله گوینده را نسبت به این موضوع آگاه می‌سازد که او به ارزیابی خود در برقراری ارتباط بپردازد (خودارزیابی). تنها راجع به آن چه که گوینده قصد انتقال آن را دارد فکر کنید. آن را به بیان دیگری نقل کنید و بازخورد ارائه دهید (بدون قضاوت درباره درستی یا نادرستی آن چه که او گفته است) و از او بپرسید که آیا این مسئله مورد نظر وی بوده است یا خیر.
- پس از این که تیم‌ها (یا افراد) سه عبارت برای هر متن آماده کردند، استاد از آن‌ها می‌خواهد که دیدگاه‌های خود را بیان کنند و توضیح دهند که این عبارات چگونه به شنیدن فعال کمک می‌کنند.
- متن اول:** یک همکار به سمت میز شما می‌آید و می‌گوید من از فقدان رهبری در این جا خسته شده‌ام. رئیس بسیار سست و بی‌اراده است و نمی‌تواند با برخی از افرادی که از وظایف خود شانه خالی می‌کنند برخورد جدی داشته باشد. آن‌ها تنها شیره جان شرکت را می‌مکند و از بقیه‌ی ما سوءاستفاده می‌کنند. چرا مدیریت هیچ اقدامی درباره این افراد انجام نمی‌دهد؟ و شما همواره از

رئیس حمایت می‌کنید. او آن قدری که شما می‌پندارید خوب نیست. سه عبارتی که در این متن می‌توان از طریق الف) نشان دادن همدلی، ب) درخواست شفاف‌سازی و ج) ارائه بازخورد غیرارزیابانه در پاسخ به گوینده ارائه کرد، بیان نمایید.

متن دوم: همکار شما به اتاق تان نزدیک می‌شود: زبان بدن و صدای او نشان از استرس، خستگی و تا حدی ترس دارد. شما می‌دانید که او بسیار سخت کار کرده است و نیاز شدیدی دارد که کارش را به موقع و به خوبی به پایان برساند. شما سعی می‌کنید که بر روی کار تمرکز کنید و پیش از این چند بار در کار شما وقفه ایجاد شده است. او ناگهان کار شما را متوقف می‌کند و می‌گوید: «این پروژه رفته رفته به یک مشکل تبدیل می‌شود. چرا سه عضو دیگر در تیم من مجادله با یکدیگر را کنار نمی‌گذارند؟»

سه عبارت را که در پاسخ غیرارزیابانه به گوینده می‌توان از طریق الف) نشان دادن همدلی، ب) تقاضای شفاف‌سازی و ج) فراهم کردن بازخورد بدون ارزیابی ارائه داد، بیان کنید.

متن سوم: یکی از افراد زیرمجموعه شما در حال کار بر روی یک پروژه است. او یک مهندس است که از دانش و مهارت‌های فنی مناسبی برخوردار است و به همین دلیل برای تیم پروژه انتخاب شد. او به دفتر کار شما نزدیک می‌شود و کاملاً پریشان به نظر می‌رسد. صدای او بلند و کشیده است و متحیر و سرگردان به نظر می‌رسد. او می‌گوید: «من باید به همراه چهار فرد دیگر از چهار بخش دیگر بر روی این پروژه جدید کار کنیم، ولی آن‌ها هیچ‌گاه به نظرات من گوش نمی‌دهند و به نظر می‌رسد که به حضور من در جلسه اهمیتی نمی‌دهند.»

سه عبارتی را که در پاسخ به گوینده از طریق الف) نشان دادن همدلی، ب) درخواست شفاف‌سازی و ج) فراهم کردن بازخورد بدون ارزیابی می‌توان ارائه داد، بیان نمایید.

متن چهارم: زیردست شما با سراسیمگی به دفتر کارتان می‌آید و تقاضا دارد که با شما صحبت کند. او مؤدب است و می‌نشیند. او آرام به نظر می‌رسد و نشانه‌ای از عصبانیت در چهره‌اش وجود ندارد. با این وجود او می‌گوید: «به نظر می‌رسد که شما پیوسته بد برنامه‌ریزی می‌کنید. شما در مورد تخصیص وظایف به افراد خاص از جمله من، غیرواقعی و ناعادلانه عمل می‌کنید. افراد دیگر از ترس، شکایتی نمی‌کنند اما من فکر می‌کنم که شما باید بدانید که این مسئله درست نیست و باید تغییر کند.»

سه عبارتی را که در مورد این متن از طریق الف) نشان دادن همدلی، ب) درخواست شفاف‌سازی

و ج) فراهم کردن بازخورد بدون ارزیابی می‌توان در پاسخ به گوینده ارائه نمود، بیان نمایید.

تمرین تیمی ۹-۸

بازی ارتباط بین فرهنگی

هدف: این تمرین برای توسعه و ارزیابی اطلاعات شما درباره تفاوت‌های بین فرهنگی در ارتباط و آداب و رسوم طراحی شده است.

وسایل مورد نیاز: مجموعه‌ای از کارت‌های پرسش و پاسخ به هر دو تیم ارائه می‌شود.

دستورالعمل

۱. کلاس به چند تیم تقسیم می‌شود (تعداد تیم‌ها زوج باشد). در حالت ایده‌آل، در هر تیم سه عضو وجود دارد (گروه‌های دو یا چهارنفره نیز در صورتی که اندازه تمامی تیم‌ها یکسان باشد امکان‌پذیر هستند). سپس هر تیم با یک تیم دیگر جفت می‌شود و به هر دو تیم (تیم الف و تیم ب) یک فضای خصوصی دور از تیم‌های دیگر اختصاص داده می‌شود.
۲. به هر جفت از تیم‌ها یک دسته کارت با سؤالات چندگزینه‌ای ارائه می‌شود. این کارت‌ها حاوی پرسش و پاسخ‌هایی درباره تفاوت‌های بین فرهنگی در ارتباط و آداب و رسوم هستند. استفاده از هیچ کتاب و ابزارهای کمکی دیگری مجاز نیست.
۳. تمرین با یک عضو از تیم الف آغاز می‌شود که یک کارت را از روی کارت‌ها برمی‌دارد و پرسش روی آن را از اعضای گروه ب می‌پرسد. اطلاعاتی که به گروه ب داده می‌شود شامل پرسش و تمامی گزینه‌های دیگر است که بر روی کارت لیست شده است. اگر گروه ب پاسخ درستی بدهد یک امتیاز به دست می‌آورد. اگر پاسخ گروه ب اشتباه باشد، گروه الف آن امتیاز را بدست می‌آورد. پاسخ‌های درست برای هر پرسش بر روی کارت قرار دارد و البته تا زمانی که سؤال به درستی پاسخ داده نشود و یا زمان به پایان نرسد نباید پاسخ را بیان کرد. تیم ب چه پاسخ درستی بدهد یا ندهد، در هر صورت کارت بعدی در روی کارت‌ها را برمی‌دارد و آن را از اعضای تیم الف می‌پرسد. به عبارت دیگر کارت‌ها به صورت تناوبی برای تیم‌ها خوانده می‌شوند. این فرایند تا زمانی تکرار می‌شود که تمامی کارت‌ها خوانده شود و یا زمان به پایان برسد. گروهی که بیشترین امتیاز را بدست می‌آورد برنده است.

نکته‌ی مهم: کتاب، اطلاعات اندکی در رابطه با پرسش‌های این تمرین دارد. به جای آن شما باید به یادگیری‌های گذشته، منطقی و شانس برای برنده شدن تکیه کنید.

خودارزیابی ۹-۵

فهرست مهارت‌های شنیدن فعال

هدف: این خودارزیابی برای کمک به شما در ارزیابی نقاط قوت و نقاط ضعف خود در ابعاد مختلفی از شنیدن فعال طراحی شده است.

دستور العمل

به مکالمات رودررویی که با یک همکار یا یک مشتری در دفتر، تالار، کارخانه و یا محیط‌های دیگر داشته‌اید فکر کنید. سطح هریک از موارد ذکر شده در صفحه بعد که رفتار شما را در طی آن گفتگو توصیف می‌کند، مشخص نمایید. به سؤالات تا جایی که می‌توانید با صداقت پاسخ دهید چون می‌توانید از بخش‌هایی که مهارت‌های شنیدن فعال شما باید در آن توسعه یابد، ارزیابی دقیقی داشته باشید. سپس از کلید امتیازدهی که در پیوست در پایان کتاب قرار دارد برای محاسبه نتایج خود استفاده کنید. این تمرین باید به تنهایی کامل شود تا شما بتوانید خود را صادقانه و بدون نگرانی‌های ناشی از مقایسه‌های اجتماعی ارزیابی کنید. بحث کلاس بر روی عناصر مهم شنیدن فعال متمرکز می‌شود.

فهرست مهارت‌های شنیدن فعال

خیلی زیاد	تا حدی	اندکی	به هیچ وجه	برای هر سؤال پاسخی را انتخاب کنید که بهترین توصیف را از شما هنگام گوش دادن به دیگران، ارائه نماید.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. من تا زمانی که گوینده سخنش را به پایان می‌رساند ذهنم را درباره دیدگاه گوینده باز نگه می‌دارم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. به هنگام گوش دادن، به‌طور ذهنی عقاید گوینده را به گونه‌ای مرتب می‌کنم که برای من بامعنا باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳. هنگامی که با موضوع بیان شده از سوی گوینده موافق نباشم او را متوقف می‌کنم و نظر خودم را بیان می‌کنم.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. افراد غالباً هنگامی که من بر روی آن چه که آن‌ها به من می‌گویند تمرکز ندارم به من می‌گویند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. هیچ‌گاه تا زمانی که سخنان یک فرد تمام نشده است حرف‌های او را ارزیابی نمی‌کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. اگر بیان یک مسئله ساده از سوی یک شخص طولانی شود، ذهن من بر چیز دیگری متمرکز می‌شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. به جای این که صبر کنم و ریسک فراموش کردن چیزی که قصد گفتن آن را داشتم، بپذیرم در خلال مکالمه وارد می‌شوم و نظرم را بیان می‌کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. برای نشان دادن علاقه و تمایل خود به مکالمه سر خود را تکان می‌دهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹. معمولاً می‌توانم بر روی مسائلی که افراد با من در میان می‌گذارند تمرکز کنم حتی زمانی که این مسائل جالب نباشند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰. من معمولاً به جای سازماندهی ایده‌های گوینده از شخص انتظار دارم که آن‌ها را برای من خلاصه‌سازی کند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱. معمولاً جملاتی مانند من می‌فهمم یا «آها» را به زبان می‌آورم تا افراد بدانند که واقعاً به آن‌ها گوش می‌دهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲. در هنگام گوش دادن بر روی مسئله‌ای که در حال بیان شدن است تمرکز می‌کنم و به‌طور منظم اطلاعات را طبقه‌بندی می‌کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۳. هنگامی که گوینده در حال صحبت کردن است من سریعاً تشخیص می‌دهم که آیا نظرات او را دوست دارم یا خیر.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۴. به آن چه که افراد می‌گویند توجه زیادی می‌کنم حتی هنگامی که آن‌ها در حال توضیح مسائلی باشند که من خود نسبت به آن آگاه هستم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۵. تا زمانی که مطمئن نشوم که سخنان طرف مقابل تمام شده است نظرات خودم را بیان نمی‌کنم.

فصل ۱۰

قدرت و نفوذ در محل کار

اهداف یادگیری

- پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید:
۱. قدرت و نفوذ جبران را تعریف کنید.
 ۲. پنج منبع قدرت در سازمان را توصیف کنید.
 ۳. توضیح دهید که چگونه اطلاعات در سازمان با قدرت ارتباط می‌یابد.
 ۴. در مورد چهار اقتضای قدرت به بحث بپردازید.
 ۵. اثرات قدرت بر عملکرد و سلامت صاحب قدرت را به اختصار توضیح دهید.
 ۶. هشت نوع تاکتیک نفوذ را به اختصار بیان کنید.
 ۷. سه اقتضای تصمیم‌گیری در مورد این که چه زمانی و کدام تاکتیک نفوذ را باید به کار بگیرید، مورد بحث قرار دهید.
 ۸. تمایز میان نفوذ و سیاست‌های سازمانی را مشخص کنید.
 ۹. ویژگی‌های شخصی و شرایط سازمانی که سیاست‌های سازمانی را مورد حمایت قرار می‌دهد شرح دهید.
 ۱۰. روش‌های به حداقل رساندن سیاست‌های سازمانی را مشخص کنید.

دنيس روين قرار بود در بررسی خود کاربردهای اثربخش تری از بودجه‌های منابع انسانی در پلیس رویال کانادا (RCMP) را روشن سازد. در عوض مدیر منابع انسانی متوجه استفاده‌های نادرست و نابجایی شد که پایه‌های سازمان اجرای قانون را متزلزل می‌ساخت. صندوق‌های بازنشستگی صرف هزینه‌های عملیاتی غیرمرتبط و سؤال برانگیز می‌شد، مانند پرداخت‌های بیش از اندازه به اعضای خانواده. بعدها گزارش دو حسابرس یافته‌های روین را مورد تأیید قرار داد. روین رئیس خود، فراسر مکالی را که شواهد اولیه را به مشاور اخلاقی RCMP ارائه نموده بود، آگاه ساخت. سپس از مکالی درخواست شد که کمیسریای RCMP (مدیر اجرایی سازمان) جولیانو زا کاردلیف را به اختصار در جریان این مسئله قرار دهد. مکالی بسیار متعجب شد که کمیسریای RCMP وی را به پنهان‌سازی این تخلف متهم نمود و اندکی بعد او را به بخش دفاع ملی منتقل کرد تا از اشتباهات خود درس بگیرد. بررسی و تحقیقات دولت کانادا در مورد حقوق بازنشستگی RCMP نشان داد که ادعاهای زا کاردلی علیه مکالی بی‌اساس بودند. نتیجه مهم دیگر این بررسی‌ها این بود که انتقال صورت گرفته، شغل مکالی را خدشه‌دار نمود و این پیام را در سازمان پراکنده ساخت که هر فردی که اخبار بد را به کمیسریای انتقال دهد خود را به خطر انداخته است. روین گزارش نهایی خود را چند ماه پس از جلسه سرنوشت‌ساز رئیس خود با کمیسریای RCMP ارائه نمود. اندکی بعد، وضعیت روین در طی تجدید ساختار بخش منابع انسانی میزان مزاد اعلام شد. هنگامی که یکی از کارکنان منابع انسانی تلاش کرد که در بخش دیگری برای روین کار پیدا کند، رئیسش به او هشدار داد که با او در ارتباط نباشد. روین پس از ۳۳ سال همکاری با RCMP ناگهان از کار برکنار شد. بر اساس بررسی‌های دولت کانادا این نتیجه حاصل شد که بعضی از مدیران اجرایی RCMP از فرایند تجدید ساختار در واحد منابع انسانی استفاده می‌کردند تا روین را با اجبار از سازمان بیرون کنند. بر طبق گزارش دولت کانادا، حداقل سه مأمور RCMP دیگر از شکست‌های حرفه‌ای رنج می‌بردند یا به دلیل فشاری که از سوی افسر ارشد RCMP به آن‌ها اعمال می‌شد به بازنشستگی اجباری وادار می‌شدند. بازپرس مستقل دولت کانادا به‌طور قابل توجهی خاطر نشان کرد که کمیسریای RCMP از جایگاه و امتیازات اداره خود بهره برده، و اغلب به مردم یادآوری می‌کند که من کمیسریای هستم. این تحقیق نشان داد که RCMP از قدرت مطلق اعمال شده از سوی کمیسریای رنج می‌برد و این که بهترین راه حل برای متوقف کردن چنین مشکلاتی در آینده، تجدید ساختار با هدف کاهش قدرت کمیسریای است.^۱

بازپرسی مستقل دولت کانادا در راستای جلسات کمیته پارلمانی مجزا، میزان سوءاستفاده از قدرت، استفاده از تاکتیک نفوذ قاطعانه و مشارکت در سیاست‌های سازمانی برای سرکوب شواهد تخلف از سوی برخی از مدیران ارشد اجرایی را آشکار ساخت. برخی از مدیران RCMP ممکن است از قدرت و نفوذ خود در راستای تلاش نابجا برای حفظ تصویر عمومی RCMP استفاده کنند. اگر چه این داستان نیمه تاریک قدرت و نفوذ را نشان می‌دهد، اما این مفاهیم به همان اندازه به رفتار و عملکرد سازمانی اخلاقی مربوط می‌شود. در واقع، برخی از کارشناسان رفتار سازمانی خاطر نشان می‌کنند که قدرت و نفوذ در تمام سازمان‌ها ذاتی هستند. آن‌ها در هر کسب و کار و در هر تصمیم‌گیری و اقدامی وجود دارند.

در این فصل، نخست تعریفی از قدرت ارائه می‌شود و مدل پایه‌ای که پویایی‌شناسی قدرت را در محیط سازمانی به تصویر می‌کشد، نشان داده می‌شود. در ادامه فصل، پنج منبع قدرت و نیز اطلاعات به عنوان پایگاه قدرت مورد بحث قرار می‌گیرد. پس از آن می‌پردازیم به اقتضات لازم برای تبدیل این منابع به قدرت معنی‌دار. در بخش بعدی این فصل، انواع مختلف نفوذ در محیط‌های سازمانی و همچنین اقتضات استراتژی‌های نفوذ اثر بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد. بخش پایانی فصل به موقعیت‌هایی که در آن نفوذ، به سیاست سازمانی مبدل می‌شود و نیز به روش‌های به حداقل رساندن سیاست‌های ناکارآمد می‌پردازد.

اهداف یادگیری

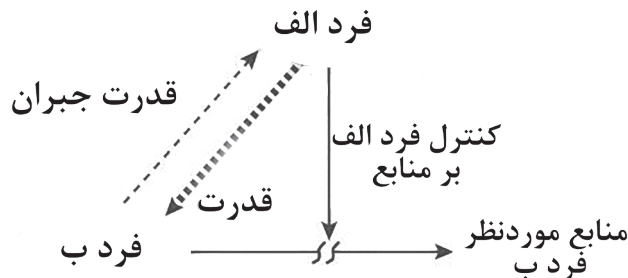
پس از مطالعه سه بخش بعدی شما باید بتوانید:

۱. قدرت و قدرت جبران را تعریف کنید.
۲. پنج منبع قدرت در سازمان را شرح دهید.
۳. توضیح دهید که چگونه در سازمان اطلاعات با قدرت ارتباط می‌یابد.
۴. در مورد چهار اقتضای قدرت به بحث بپردازید.
۵. اثرات قدرت بر عملکرد و سلامت صاحب قدرت به اختصار شرح دهید.

معنای قدرت

قدرت به ظرفیت^۱ یک فرد، گروه، یا سازمان برای تأثیر بر دیگران اشاره دارد.^۲ قدرت، عمل تغییر نگرش یا رفتار کسی نیست، بلکه تنها پتانسیل انجام این کار است. مردم اغلب دارای قدرت هستند اما از آن استفاده نمی‌کنند یا حتی از وجود آن آگاه نیستند.

قدرت همچنین احساس شخصی از قدرت نیست. شما ممکن است احساس کنید قدرتمند هستید یا فکر کنید قدرت شما بر شخص دیگری مستولی است اما این قدرت نیست مگر این که شما واقعاً ظرفیت نفوذ در آن شخص را داشته باشید. اساسی‌ترین پیش شرط قدرت این است که فرد یا گروه معتقد باشد که او برای دستیابی به یک منبع با ارزش وابسته به شخص یا گروهی دیگر است.^۳ این رابطه، که در تصویر ۱۰-۱ نمایش داده شده است، زمانی رخ می‌دهد که شخص الف قدرت کنترل بر فرد ب را به وسیله چیزی که شخص ب می‌خواهد، داشته باشد. شما ممکن است قدرت بر دیگران را با در اختیار داشتن کنترل تخصیص کار مورد نظر، اطلاعات مفید، مهم، و یا حتی امتیاز همراهی با شما، به دست آورید. با این حال، قدرت مستلزم درک وابستگی است، بنابراین فرد ممکن است با قانع کردن دیگران مبنی بر این که او منبعی از ارزش را دارا است صاحب قدرت شود این در حالی است در واقعیت ممکن است برخورداری از کنترل این منبع وجود نداشته باشد. بنابراین، قدرت زمانی وجود دارد که دیگران معتقدند که شما کنترل منابعی که آن‌ها می‌خواهند را دارا هستید.



نمودار ۱۰-۱۰

گرچه وابستگی، عنصر کلیدی روابط قدرت است، صحیح‌تر آن است که بگوییم طرفین مستقل هستند.^۴ در تصویر ۱۰-۱ فرد الف در رابطه قدرت غالب و حکمفرما است، اما فرد ب نیز دارای قدرت جبرانی است- قدرت کافی برای نگه داشتن فرد الف در رابطه و حصول اطمینان از این که فرد الف از قدرت حاکم خود عاقلانه استفاده می‌کند). به‌طور مثال، مدیران از طریق کنترل امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقا، در مورد افراد تحت امر خود از قدرت حاکم برخوردار هستند. در عین حال، کارکنان نیز به واسطه برخورداری از مهارت و دانش که تولید و رضایت مشتریان وابسته به آن است و مدیران نمی‌توانند به تنهایی آن را محقق سازند، دارای قدرت جبران هستند. در نهایت، رابطه قدرت مستلزم میزانی حداقلی از اعتماد است. اعتماد میزانی از انتظار را نشان می‌دهد مبنی بر این که که طرف قوی‌تر، منابعی ارائه خواهد داد. برای مثال، شما به کارفرمای خود اعتماد دارید که در پایان هر دوره به شما دستمزد پرداخت می‌کند. حتی کسانی که در موقعیت بسیار وابسته قرار دارند اگر فاقد حداقل میزان اعتماد در طرف قوی باشند معمولاً از مسیر رابطه دور می‌مانند.

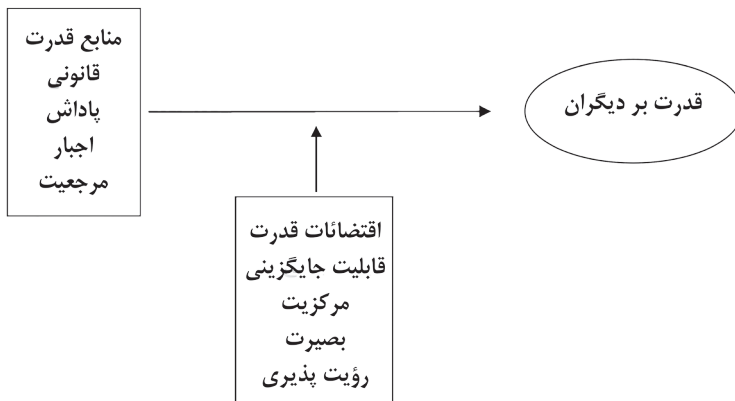
مدل قدرت در سازمان‌ها

قدرت چیزی فراتر از وابستگی و وابستگی متقابل است. همان‌طور که تصویر ۱۰-۲ نشان می‌دهد، قدرت از پنج منبع گرفته می‌شود که عبارتند از: قدرت قانونی^۱، پاداش^۲، اجبار^۳، تخصص^۴ و مرجعیت^۵. این مدل همچنین نشانگر آن است که این منابع تنها تحت شرایط خاصی ایجاد قدرت می‌کنند. چهار اقتضای قدرت عبارتند از: قابلیت جایگزینی کارکنان، مرکزیت، اختیار و قابلیت رؤیت. در نهایت، همان‌گونه که پس از این، در این فصل خواهید خواند نوع قدرت اعمال شده بر نوع نفوذ صاحب قدرت بر فرد دیگر یا واحد کاری دیگر اثرگذار است.

1. Legitimate
2. Reward
3. Coersire
4. Expert
5. Referent

منابع قدرت در سازمانها

قدرت بر گرفته از منابع متعدد و مشروط به اقتضائاتی است که تعیین کننده پتانسیل این منابع قدرت است.^۵ سه منبع قدرت، یعنی قانونی، پاداش و اجبار، عمدتاً از موقعیت رسمی یا نقش غیررسمی صاحب قدرت سرچشمه می‌گیرد. به بیان دیگر این منابع قدرت به‌طور رسمی از سوی سازمان و یا به‌طور غیررسمی از سوی همکاران به فرد اعطا می‌شود. دو منبع دیگر قدرت یعنی تخصص و مرجعیت از ویژگی‌های خاص خود صاحب قدرت سرچشمه می‌گیرد. منابع قدرت منابعی است که به فرد وابسته کمک می‌کند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به اهداف خود دست یابد. به‌طور مثال، تخصص شما هنگامی که دیگران به آن تخصص برای به انجام رساندن اهداف خود نیاز دارند، منبع قدرت است.



شکل ۱۰-۲ مدل قدرت در سازمان

قدرت قانونی

قدرت قانونی به توافق در میان اعضای سازمان اشاره دارد، مبنی بر این که افراد در نقش‌های ویژه‌ای می‌توانند رفتارهای خاصی از دیگران درخواست کنند. این حق درک شده، از شرح شغل رسمی و همچنین قوانین غیررسمی رفتار سرچشمه می‌گیرد. قدرت قانونی نه تنها مدیران بلکه به کارکنان را نیز شامل می‌شود. به‌طور مثال، سازمان ممکن است در صورتی که کارکنان به اطلاعات فایل‌های مشتری برای کار خود نیاز داشته باشند، این فایل‌ها را که در اختیار رئیس است، در اختیار آنان قرار دهد. قدرت قانونی به چیزی بیش از شرح شغل بستگی دارد. در واقع

قدرت قانونی به توافق دوجانبه از سوی کسانی که انتظار می‌رود از این اختیار تبعیت کنند، بستگی دارد. قدرت رئیس شما جهت وادار نمودن شما به اضافه کاری تا حدودی به پذیرش این اختیار از سوی شما بستگی دارد. بنابراین، قدرت قانونی در داخل یک «ناحیه بی تفاوتی» محدوده‌ای که در آن افراد حاضر به پذیرش اختیارات شخص دیگری هستند، عمل می‌کند.^۶ اندازه این ناحیه بی تفاوتی (و در نتیجه، میزان قدرت قانونی) با میزان اعتماد نسبت به صاحب قدرت و نیز تصمیمات عادلانه وی، گسترش می‌یابد. برخی از افراد نسبت به دیگران، در برابر اختیار و قدرت فرمانبردارتر هستند، به ویژه افرادی که برای پیروی از رسوم و عقاید، ارزش قائل هستند. افراد در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا (به عنوان مثال، افرادی که توزیع نابرابر قدرت را پذیرفته‌اند) در مقایسه با افراد در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت کم، نیز به اطاعت بیشتر از اختیارات تمایل دارند. فرهنگ سازمان سومین عامل است. یک محقق در شرکت تری ام^۱ پس از دریافت دستور مافوق خود جهت جلوگیری از ادامه کار بر روی پروژه، ممکن است به کار خود ادامه دهد چرا که فرهنگ تری ام مبتنی بر حمایت از روحیه کارآفرینی است که متضمن نادیده گرفتن اختیارات رئیس است.^۷

قدرت پاداش

قدرت پاداش از توانایی فرد برای کنترل تخصیص پاداش‌هایی که از سوی دیگران ارج نهاده می‌شود و نیز توانایی حذف تحریم‌های منفی (به عنوان مثال، تقویت منفی)، حاصل می‌شود. مدیران دارای اختیار رسمی هستند که آنان را از قدرت توزیع پاداش‌های سازمانی نظیر پرداخت، ترفیع، زمان استراحت، برنامه‌های تعطیلات، زمان بندی برنامه‌ها و واگذاری کارها برخوردار می‌سازد. به همین ترتیب، کارکنان قدرت پاداش بر کارفرمایان خود را از طریق استفاده از سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه به دست می‌آورند. بازخورد کارکنان، ترفیع و دیگر پاداش‌های سرپرستان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین پس از به کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه، سرپرستان نسبت به کارکنان خود رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهند.

قدرت اجبار

قدرت اجبار به توانایی اعمال مجازات اشاره دارد. در داستان ابتدای فصل توضیح داده شد که چگونه کمیسریای RCMP و دیگر مدیران ارشد RCMP برای سرکوب و حذف کارکنانی که ممکن بود باعث گسترش خبر تخلف مالی شوند، از قدرت اجبار استفاده می‌کنند. کارکنان نیز برای حصول اطمینان از این‌که همکاران تابع هنجارهای تیم هستند، از قدرت اجبار اعم از طعنه و طرد اجتماعی برخوردار هستند. بسیاری از شرکت‌ها برای کنترل رفتار همکار در محیط تیمی بر قدرت اجبار تکیه می‌کنند. برای نمونه می‌توان به نیوکور اشاره کرد. دن کراگ، مدیر منابع انسانی و توسعه سازمان در شارلوت، فولادسازی کارولینای شمالی اظهار داشت: «اگر شما با تیم همکاری نمی‌کنید، آن‌ها قطعاً شما را متوجه آن خواهند کرد، اعضای ضعیف توسط همکاران خود حذف خواهند شد.» به همین ترتیب، هنگامی که از تونی فرناندز مدیر اجرایی شرکت هواپیمایی ایر آسیا، در مورد این‌که چگونه هواپیمایی ایر آسیا پس از این‌که هواپیمایی مالزی دستگاه ثبت ورود و خروج را حذف نمود، حضور و بهره‌وری کارکنان خود را حفظ نمود، سؤال شد، وی در پاسخ گفت: «ساده است. فشار از جانب دوستان و همکاران موجب آن می‌شود. کارکنانی که با یکدیگر رفاقت دارند تمام سعی خود را در تحقق آن به کار می‌گیرند».^۸

قدرت تخصص

در اکثر موارد، قدرت قانونی، پاداش، و اجبار از موقعیت سرچشمه می‌گیرد.^۹ در مقابل، قدرت تخصص از درون شخص سرچشمه می‌گیرد. قدرت تخصص به ظرفیت فرد یا واحد کاری برای تأثیر گذاشتن بر دیگران با برخورداری از دانش و مهارتی که برای آنان ارزشمند است، اشاره دارد. با حرکت جامعه از سمت و سوی صنعتی به اقتصاد دانش‌بنیان، کارکنان در حال کسب قدرت تخصص هستند.^{۱۰} دلیل آن این است که دانش کارکنان، به ابزاری برای تولید مبدل می‌شود و مالکان برای دستیابی به اهداف سازمانی خود، به کارکنان وابسته می‌شوند. قدرت تخصص زمانی آشکار می‌شود که چگونگی پاسخ به صاحبان قدرت مشاهده گردد.^{۱۱} در مطالعه‌ای، یک پژوهشگر با تظاهر به این‌که پزشک بیمارستان است با پرستاران در حین وظیفه تماس گرفت تا یک دوز خاص دارو برای بیماران بستری شده تجویز کند. هیچ‌یک از پرستاران شخص تماس‌گیرنده را نمی‌شناختند و سیاست‌های بیمارستان مبتنی بر عدم پذیرش دستورات درمانی از طریق تلفن بود.

علاوه بر این، دارو غیرمجاز بود و نسخه تجویزی دو برابر حداکثر دوز روزانه بود. با این حال، تمام ۲۲ نفر از پرستاران که تلفن را دریافت کرده بودند از دستورات دکتر پیروی کردند تا زمانی که از سوی پژوهشگران متوقف شدند.^{۱۲}

قدرت مرجعیت

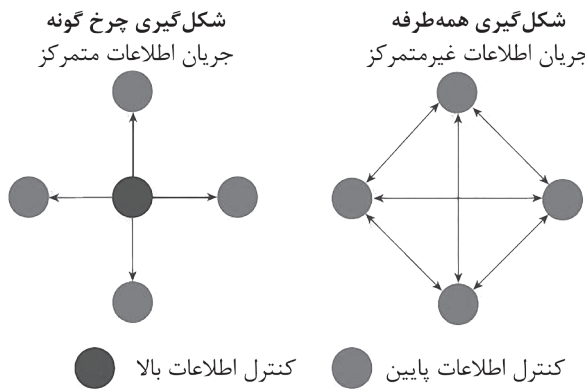
افراد هنگامی دارای قدرت مرجعیت هستند که دیگران به واسطه آن‌ها شناخته شوند، آن‌ها را دوست داشته باشند و یا به آن‌ها احترام بگذارند. قدرت مرجعیت مانند قدرت تخصص، از درون فرد نشأت می‌گیرد. این قدرت، تابعی از مهارت‌های بین فردی شخص است و به آرامی توسعه می‌یابد. قدرت مرجعیت معمولاً با رهبری کاریزماتیک همراه است. کارشناسان در مورد معنای کاریزما به سختی به توافق می‌رسند، اما اغلب به عنوان شکلی از جاذبه‌های بین فردی توصیف می‌شود که به موجب آن پیروان، قدرت‌های جادویی را به فرد کاریزما نسبت می‌دهند.^{۱۳} برخی از کارشناسان جاذبه را به عنوان یک «هدیه» خاص یا صفت شخص کاریزماتیک توصیف می‌کنند، در حالی که دیگران بر این عقیده‌اند که آن عمدتاً در چشمان بیننده است. با این وجود، همه در مورد این‌که کاریزما حد بالایی از اعتماد، احترام، و از خودگذشتگی نسبت به فرد کاریزما ایجاد می‌کند، اتفاق نظر دارند.

اطلاعات و قدرت

اطلاعات، قدرت است.^{۱۴} افراد، قدرت اطلاعات را هنگامی به دست می‌آورند که (از طریق قدرت قانونی) جریان اطلاعات به سمت دیگران را کنترل کنند. کارکنان در نهایت به این دروازه‌بان اطلاعات برای آزادسازی اطلاعات مورد نیاز برای انجام شغل خود وابسته هستند. علاوه بر این، افرادی که کنترل جریان اطلاعات را در اختیار دارند، با تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه اطلاعاتی به چه کسانی ارائه شود، اطلاعاتی را منتشر می‌سازند که بیشتر باب طبع یک دیدگاه است تا دیدگاه دیگر و بدین طریق کنترل ادراک از موقعیت را نیز در دست می‌گیرند.^{۱۵} این حق کنترل جریان اطلاعات شکلی از قدرت قانونی است و در شرکت‌های بروکراتیک، بسیار متداول است. تصویر ۱۰-۳ شکل‌گیری این چرخه را نشان می‌دهد و کنترل بسیار متمرکز بر جریان اطلاعات را به تصویر می‌کشد. از سوی دیگر، ساختار تمام کانال، موقعیتی را به تصویر می‌کشد که در آن هیچ فردی

کنترلی بر جریان اطلاعات ندارد. مورد اول هنگامی رخ می‌دهد که اطلاعات باید از طریق رئیس به سمت شما جریان یابد، در حالی که مورد دوم زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات به بسیاری از افراد، از جمله همکاران در یک تیم خودگردان توزیع می‌شود. شکل دیگری از قدرت اطلاعات هنگامی رخ می‌دهد که یک شخص و یا واحد کاری توانایی مدیریت عدم اطمینان محیطی را دارا باشد و یا اعتقاد بر این باشد که از این توانایی برخوردار است. پژوهش‌های نوآورانه در شرکت‌های لیبی و ظروف مخصوص، سه استراتژی کلی برای کمک به سازمان‌ها در مقابله با عدم اطمینان شناسایی کرده‌اند. این استراتژی‌های مقابله‌ای به ترتیب اهمیت، عبارتند از:

- **پیشگیری:** مؤثرترین استراتژی جلوگیری از وقوع تغییرات محیطی است. به طور مثال، کارشناسان مالی از طریق کمک به سازمان در پیشگیری از کمبود پول نقد یا عدم پرداخت وام، از قدرت برخوردار می‌گردند.
- **پیش‌بینی:** دومین استراتژی برتر، پیش‌بینی تغییرات محیطی یا بی‌ثباتی است. در این رابطه، روندیابان و سایر متخصصان بازاریابی، با پیش‌بینی تغییرات در ترجیحات مصرف‌کنندگان، از قدرت برخوردار می‌گردند.



نمودار ۱۰-۳ قدرت از طریق کنترل اطلاعات

- **جذب:** افراد و واحدهای کاری همچون با جذب و یا خنثی کردن تأثیر تغییرات محیطی هنگام رخداد، کسب قدرت می‌کنند. به عنوان مثال توانایی خدمه تعمیر و نگهداری، زمانی که ماشین‌آلات خراب می‌شود و فرایند تولید متوقف می‌شود.

قدرت روندیاب^۱ کالین دکورسی^۲

کالین دکورسی آینده بازاریابی دیجیتال^۴ را دیده است. رئیس امور دیجیتال در آژانس تبلیغاتی TBWA می‌گوید: «من فکر می‌کنم پیش از آن که ما واقعاً از فناوری در بازاریابی استفاده کنیم، باید مسیری طولانی را طی کنیم، همه ما در این مرحله بسیار نارس قرار داریم، تلاش می‌کنیم رسانه جدیدی را کشف کنیم». رسانه دیجیتال ممکن است جدید باشد اما بسیاری از افراد در کسب و کارهای خلاقانه می‌گویند دکورسی از بسیاری از افراد در پیش‌بینی روند دیجیتال و کمک به مشتریان برای بهره‌گیری از آن‌ها، بهتر عمل می‌کند. رئیس دکورسی، مدیرعامل جهانی TBWA با نام تام کارول می‌گوید: «دانش دکورسی از چشم‌انداز دیجیتال ریشه در خلاقیت او دارد و این بر ارزش او در TBWA می‌افزاید». تای مونتگ رئیس شرکت JWT در نیویورک و کارفرمای سابق دکورسی نیز بر همین عقیده است: «تأثیر دکورسی اغراق‌آمیز است» به‌طور مثال دکورسی اولین مددع بازاریابی از طریق تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی (مانند فیس‌بوک) برای نسل جوان بود. توانایی او در پیش‌بینی و مدیریت چشم‌انداز بازاریابی دیجیتال دارای نوسان، وی را از قدرت قابل توجهی در صنعت برخوردار ساخته بود. به‌طور مثال، شرکت پوشاک ورزشی آدیداس اخیراً کار بازاریابی دیجیتال جهانی خود را به TBWA واگذار نموده است. TBWA مسئولیت شرکت جدید در آمستردام با نام RITO، را بر عهده دکورسی قرار داده است تا منحصر به این کار بپردازد. دکورسی همچنین به عنوان رئیس هیئت ژوری انتخاب شد که به عنوان بهترین نسخه تبلیغات دیجیتال در جشنواره بین‌المللی تبلیغاتی کن لیونز برگزیده شد.^۷

اقتضانات قدرت^۵

چنانچه شما به دلیل توانایی خود در پیش‌بینی و احتمالاً حتی جلوگیری از تغییرات چشمگیر در محیط سازمان دارای قدرت تخصص باشید، آیا این تخصص به معنای این است که شما تأثیرگذار هستید؟ لزوماً خیر. همان‌طور که پیش از این در شکل ۱۰-۲ مشاهده کردید، منابع قدرت، تنها تحت شرایط خاصی تولید قدرت می‌کنند. چهار اقتضای مهم قدرت عبارت است از قابلیت جایگزینی^۶، مرکزیت^۷، بصیرت^۸ و رؤیت‌پذیری^۹.

1. Absorption
2. Trend spotting power
3. DeCourcy
4. Digital marketing
5. Contingencies of power
6. Substitutability
7. Centrality
8. Discretion
9. Visibility

قابلیت جایگزینی

جایگزینی به دسترس بودن گزینه‌ها اشاره دارد. هنگامی که فرد منبع با ارزشی را به انحصار خود درآورد از قوی‌ترین قدرت برخوردار می‌شود. در مقابل، هنگامی که منابع جایگزین یک منبع حیاتی افزایش می‌یابد، قدرت کاهش می‌یابد. اگر شما و نه فرد دیگری در سراسر سازمان در مورد یک مسئله مهم دارای تخصص باشید شما نسبت به زمانی که تعداد دیگری از افراد در شرکت از این دانش ارزشمند برخوردار باشند، قوی‌تر خواهید بود. قابلیت جایگزینی نه تنها به منابع دیگر که منبع را ارائه می‌دهند اشاره دارد بلکه به جایگزین‌های خود منبع دلالت دارد. به‌طور مثال، اتحادیه‌های کارگری زمانی ضعیف هستند که شرکت‌ها، فناوری‌هایی را معرفی می‌کنند که جایگزین نیاز به اعضای اتحادیه می‌شود. فناوری است که به‌طور بالقوه جایگزین کارکنان تولید می‌شود در نتیجه، موجب کاهش قدرت اتحادیه‌ها می‌گردد. کنترل دسترسی به منابع ارزشمند، باعث افزایش قابلیت عدم جایگزینی آن می‌گردد. اتحادیه‌های کارگری و مشاغل، با کنترل دانش، وظایف یا نیروی کار مورد نیاز جهت انجام فعالیت‌های مهم به قدرت دست پیدا می‌کنند. به عنوان مثال، حرفه پزشکی قدرتمند است چرا که کنترل این که چه کسی می‌تواند روش‌های خاص پزشکی را انجام دهد، در اختیار دارد. اتحادیه‌های کارگری که برصنعت به‌طور مؤثر تسلط دارند دسترسی به نیروی کار مورد نیاز برای انجام مشاغل کلیدی را کنترل می‌کنند. کارکنان، زمانی که آن‌ها دارای دانشی (مانند چگونگی به کار بردن تجهیزات و یا خدمت به مشتریان) هستند که مستند نیست و یا به آسانی برای دیگران در دسترس نیست، غیرقابل جایگزین می‌شوند. عدم جایگزینی همچنین زمانی اتفاق می‌افتد که افراد، منابع خود را از جایگزین‌ها متمایز می‌سازند. بعضی از افراد ادعا می‌کنند که مشاوران از این تاکتیک استفاده می‌کنند. آن‌ها از مهارت‌ها و دانشی استفاده می‌کنند که بسیاری از شرکت‌های مشاوره‌ای دیگر می‌توانند به صورت یک بسته آن را ارائه دهند، به‌طوری که به نظر می‌رسد آن‌ها خدماتی ارائه می‌دهند که هیچ فرد دیگری نمی‌تواند ارائه دهد.

مرکزیت

مرکزیت به میزان و ماهیت وابستگی متقابل بین صاحب قدرت و دیگران اشاره دارد.^{۱۹} برای یک لحظه به مرکزیت خود فکر کنید. اگر شما تصمیم بگیرید برای کار یا مدرسه، فردا حاضر نشوید

چه تعدادی از افراد تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و چه مدت زمانی سپری می‌شود تا تحت تأثیر قرار گیرند. اگر شما دارای مرکزیت بالا باشید، نبود شما اکثر افراد در سازمان را به‌طور منفی و به سرعت تحت تأثیر قرار می‌دهد. اثر مرکزیت قدرت در اختلافات کارگری که ختم به خیر می‌شود، آشکار است. وقتی که کارگران بوئینگ در سیاتل دست به اعتصاب زدند و از کار خود کناره‌گیری کردند، آن‌ها بلافاصله مونتاژ نهایی جت‌های تجاری شرکت هوافضا را تعطیل کردند. براساس برآورد تحلیلگران، هرماه که این اعتصاب ادامه می‌یافت، ۲/۸ میلیارد دلار برای بوئینگ هزینه در پی داشت.^{۲۰} چند سال پیش از این، اعتصاب سیستم حمل و نقل نیویورک، هنگام فصل خرید کریسمس نیز، این مرکزیت را نشان دادند. توقف غیرقانونی کار به مدت سه روز، باعث انسداد جاده‌ها شد و بسیاری از کارگران شهرستانی را برای حضور به موقع و یا به‌طور کلی حضور در محل کار با مشکل مواجه ساخت. سازمان شهری حمل و نقل اظهار داشت: «ما هیچ قدرتی نداریم، اما ما قدرت را در دست داریم» یکی از کارگران اعتصاب‌کننده گفت: «ما قدرت آن را داریم که شهر را به تعطیلی بکشانیم»^{۲۱}.

بصیرت

یکی دیگر از اقتضات قدرت در سازمان‌ها، آزادی برای اعمال قضاوت است که دلالت دارد بر تصمیم‌گیری بدون ارجاع به قوانین خاص و یا کسب مجوز از فردی دیگر. وضعیت اسفبار سرپرستان خط اول را در نظر بگیرید. ممکن است به نظر رسد که آن‌ها دارای قدرت قانونی، پاداش و اجبار بر کارکنان هستند، اما این قدرت است که اغلب با قواعد خاص محدود شده است. عدم اختیار باعث شده است که سرپرستان نسبت به آن‌چه موقعیت آن‌ها نشان می‌دهد از قدرت کمتری برخوردار باشند. یکی از مدیران میانی در سیستم بهداشت و درمان ملی بریتانیا از موقعیت خود شکایت داشت. به اعتقاد او مدیران میانی در بین تصمیمات ناهماهنگ و اختلاف نظر دیگران سردرگم و گرفتار هستند. آن‌ها فقط در آن‌چه که مدیران ارشد مجاز هستند به آنان ارائه کنند، قدرت اندکی دارند»^{۲۲}. به‌طور کلی، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اختیارات مدیریتی به‌طور قابل توجهی در سطح صنایع متفاوت است و مدیران دارای کانون کنترل درونی، قدرتمندتر به نظر می‌رسند چرا که آن‌ها به گونه‌ای عمل می‌کنند که گویا اختیارات زیادی در کارهای خود دارند.^{۲۳}

رویت‌پذیری

چندین سال پیش از این، می می کوک کارمند تازه کار در آژانس تبلیغاتی چیات/دی، ایده‌ای را در مورد مشتریان بالقوه سازمان به رئیس خود ارسال نمود که وی نیز بعدها آن را به مدیر ارشد سازمان ارائه داد. مدیر ارشد سازمان از این ایده استقبال نمود، اما کوک یادآور می‌شود رئیس وی هیچگاه عنوان نکرد که ایده مربوط به کوک است. کوک با رئیس خود در این مورد برخورد نمود، ولی او ادعا کرد که اشتباهی غیر عمدی اتفاق افتاده است. اما وقتی چند ماه بعد رویداد دیگری مشابه آن اتفاق افتاد، کوک آن آژانس را ترک کرد و به شرکت دیگری رفت.^{۲۴}

می می کوک که در یک آژانس تبلیغاتی دیگر پیشرفت کرده بود و اکنون دستیار مدیر خلاق به شمار می‌رفت، می‌داند که قدرت به سراغ افراد ناشناخته در سازمان نمی‌آید. در سازمان‌ها آن کسانی که کنترل منابع و دانش در دست آن‌هاست، تنها زمانی قدرت دارند که دیگران از آن منابع قدرت آگاه باشند یا به عبارت دیگر هنگامی که آن‌ها قابل رویت باشند. یک راه برای افزایش دیده شدن در سازمان این است که در مشاغل یا پروژه‌هایی فعالیت داشته باشید که مستلزم تعامل زیاد و مکرر با مدیران ارشد است. یکی از مدیران صنعت داروسازی توصیه می‌کند: «شما می‌توانید طی مراحل، قابلیت دیده شدن را به دست آورید، شما می‌توانید با دیده شدن در یک گروه کوچک مانند جلسات پرسنلی شروع کنید. پس از آن هنگامی که شما با آن‌ها راحت شدید می‌توانید وارد عرصه‌های بزرگتر شوید»^{۲۵}.

کارکنان نیز، با دیده شدن، قابلیت رویت را به دست می‌آورند. برخی افراد به‌طور استراتژیک مکان‌های قابل مشاهده‌تری از جمله نزدیک‌ترین مکان به آسانسور یا کافه تریای کارکنان، برای استقرار خود، در نظر می‌گیرند. افراد اغلب از نمادهای عمومی به عنوان نشانه‌های ظریف برای نشان دادن منابع قدرت خود به دیگران استفاده می‌کنند. بسیاری از افراد متخصص، دانش‌نامه‌های تحصیلی و جوایز خود را روی دیوار اتاقشان در محل کار نصب می‌نمایند تا مهارت‌های خود را به بازدیدکنندگان نشان دهند. پزشکان، گوشی طبی خود را دور گردنشان روی لباس می‌اندازند و روپوش سفید بر تن می‌کنند تا قدرت تخصص و قانونی خود را در بیمارستان به سایرین نشان دهند. سایر افراد نیز برای این‌که نشان دهند کارهای پرباری انجام می‌دهند، ساعات زیادی از کارشان را نقش بازی می‌کنند و ساعت بیشتری را در محل کار سپری می‌کنند.

شبکه اجتماعی و قدرت

گاهی اوقات می‌شنویم که می‌گویند: «کارکنان نه با توسعه شایستگی‌های خود بلکه با شبکه‌سازی اجتماعی^۱ پیشرفت می‌کنند». در شبکه‌های اجتماعی، روابط اجتماعی با سایرین برای تحقق اهداف فرد پرورش می‌یابد. شبکه‌های اجتماعی به سه طریق قدرت افراد را افزایش می‌دهند. همان‌طور که در فصل ۸ اشاره شد، شبکه‌ها نشان دهنده یک جزء حیاتی از سرمایه اجتماعی هستند که به دانش و سایر منابع در دسترس افراد یا واحدهای اجتماعی (تیم یا سازمان) از یک شبکه با دوام اشاره دارد که آن‌ها را به دیگران متصل می‌کند. شبکه‌ها متشکل از افرادی است که به یکدیگر اعتماد دارند و این امر موجب افزایش جریان دانش در میان کسانی است که در شبکه هستند. هرچه بیشتر در شبکه باشید، اطلاعات با ارزش بیشتری دریافت می‌کنید که باعث افزایش قدرت تخصص شما در سازمان می‌شود. دوم این‌که، قدرت مرجعیت مبتنی بر شبکه، ممکن است به تصمیم‌گیری مطلوب‌تر توسط دیگران در شبکه منجر گردد.

در نهایت، کاربران فعال شبکه در سازمان‌ها شناخته‌شده‌تر هستند و بنابراین استعدادهایشان سریع‌تر شکوفا می‌شود. وقتی کاربران، خود را در موقعیت‌های استراتژیک در شبکه قرار می‌دهند، به موجب آن از مرکزیت برخوردار می‌گردند، در نتیجه این قدرت افزایش پیدا می‌کند.^{۲۷} به عنوان مثال، یک فرد ممکن است به عنوان فرد اصلی که توزیع اطلاعات در شبکه را به عهده دارد و یا کسی که از طریق جلسات غیررسمی اتصال شبکه را حفظ می‌کند، مورد توجه قرار گیرد. شبکه‌های اجتماعی از مهم‌ترین پایگاه‌های قدرت برای افراد و نیز سازمان‌هایی است که ابزارهای تحلیل شبکه‌های اجتماعی را به منظور کشف این‌که چه کسی از این قدرت برخوردار است، به کار می‌گیرند. با شناسایی این‌که چه کسی بیشترین ارتباطات را دارد، رهبران می‌دانند برای اطلاعات به چه کسی نزدیک شوند، چه کسی ممکن است بیشترین نفوذ را بر سایر کارکنان داشته باشد و این‌که ترک شرکت از سوی چه کسانی بیشترین هزینه را بر سازمان تحمیل می‌کند.

شرکت مهندسی و مشاور محیط زیست ام دبلیو اچ گلوبال عملیات فناوری اطلاعات خود را سازماندهی مجدد نمود و به بخش جهانی مجزا مبدل ساخت و مرکز خدمات اصلی آن در نیوزلند استقرار یافت. کن لاگرید از انگلستان برای مدیریت مرکز خدمات جدید به نیوزلند منتقل شد، اما اطلاعاتی در مورد این که چه کسی در تیم نیوزلندی نقش کلیدی بر عهده دارد، در دست نداشت. او می‌گوید: «به‌طور کلی، کارکنانی که مسئولیت آن‌ها را پذیرفته بودم، غریبه بودند». خوشبختانه، لاگرید توانست گزارشی تهیه کند که روابط میان کارکنان خود را در شبکه اجتماعی غیررسمی نشان می‌دهد. ام دبلیو اچ گلوبال چند ماه قبل، کارکنان خود را مورد بررسی قرار داده بود، بدین منظور که دریابد آن‌ها در اغلب موارد برای کسب اطلاعات، با چه کسی ارتباط برقرار می‌کنند. نمودار شبکه‌ای از داده‌ها حاصل شد که مشکل بود از بخش‌های گره مانند (افراد) که از طریق خطوط پریچ و خم (روابط) به یکدیگر متصل می‌شدند. لاگرید با این تصویر، توانست ارتباطات افراد را در واحد کاری تشخیص دهد و فرد اصلی در این ارتباطات را شناسایی کند. او در مورد نقشه چنین می‌گوید: «این نمودار شبیه به این بود که شما بالای لانه مورچه‌ها ایستاده‌اید و فعالیت‌های آن‌ها را مشاهده می‌کنید. این مسأله واقعاً در درک رفتار کاربران شبکه و یافتن بازیکنان اصلی به من کمک کرد». در نیمه قرن گذشته، جامعه‌شناسان، قدرت ارتباطات غیررسمی در سازمان را ترسیم کرده‌اند. در حال حاضر، تحلیل شبکه اجتماعی به ابزار قدرتمند مدیریتی تبدیل شده است چرا که مدیران دریافته‌اند نمایش تصویری روابط و جریان اطلاعات می‌تواند به آن‌ها در بهره‌برداری از کارکنانی که دارای تخصص و نفوذ هستند کمک کند. اراک رئیس جهانی استراتژی‌های بازاریابی در تامسون رویترز می‌گوید: «شما با نگاه به چارت سازمانی شرکت می‌توانید به توزیع قدرت در سازمان پی ببرید. این نمودار، مسیر جریان اطلاعات را نشان می‌دهد و همین‌طور مشخص می‌کند چه کسی واقعا هدایت آن را بر عهده دارد.» کارل آرونسکی مدیر مرکز مهندسی ریتون در کلرادو می‌تواند این عبارات را درک کند. چارت سازمانی شرکت فناوری و دفاع نتوانست نشان دهد که چگونه برخی از متخصصان، بر افراد در سراسر مرزهای سازمانی نفوذ دارند. بنابراین آرونسکی از دو تن از مدیران درخواست نمود نام ده متخصص را که در یک بخش خاص هستند ارائه نمایند و پس از آن، او تحلیل شبکه اجتماعی را به انجام رساند تا ببیند چگونه این افراد در سراسر سازمان با مهندسان همکاری کردند. نقشه‌های حاصل (آن‌چه که در شکل نشان داده شده است)، نفوذ و جریان دانش متخصصان گوناگون را به آرونسکی نشان داد. علاوه بر این، در تصویر به دست آمده، مسائل و مشکلات در جایی که مجموعه‌ای از کارکنان تقریباً به‌طور کامل از بقیه گروه مهندسی قطع ارتباط کرده‌اند (مانند گوشه سمت چپ قسمت بالای نمودار)، مشخص شد. انزوای یک تیم نگران‌کننده بود، زیرا این افراد متخصص در معماری سیستم‌ها بودند که یک منطقه رشد با اهمیت برای ریتون به شمار می‌رفت. برای افزایش قدرت شبکه تیم، آرونسکی رهبر تیم را به برگزاری جلساتی تشویق نمود که در آن مهندسان این امکان را می‌یافتند که اطلاعاتی در مورد معماری سیستم‌ها به اشتراک بگذارند. تعداد افراد شرکت‌کننده در نهایت تا ۷۵ درصد رشد داشت و موجب کاهش انزوای تیم از سایرین شد. آرونسکی می‌گوید: «تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی، به مهندسی راکی مونتین کمک کرد تا دریابد سازمان چگونه معماری خود را توسعه می‌بخشد و ما را قادر ساخت تا درک کنیم چگونه مهندسان تبدیل به معماران می‌شوند»^{۲۸}.

شبکه‌های اجتماعی عناصر طبیعی همه سازمان هستند، با این وجود یک شبکه می‌تواند برای کسانی که به‌طور فعال به آن متصل نیستند، مانعی دشوار به شمار رود.^{۲۹} زنان اغلب از حضور در شبکه‌های مدیریتی غیررسمی محروم هستند، به دلیل این که آن‌ها اغلب در بازی‌های گلف یا سایر رویدادهای اجتماعی مردانه شرکت نمی‌کنند. نینا اسمیت که بخش مدیریت کسب و کار نرم‌افزاری سیج را رهبری می‌کند، با تعدادی از مدیران زن در مورد این پویایی‌شناسی قدرت گفتگوهایی داشته است. نینا می‌گوید: «من هنوز سعی می‌کنم که باشگاه پسران را جدا نمایم و هنوز در شرکت سیج زنانی را دارم که نزد من می‌آیند و می‌گویند، نینا، این شبکه اجتماعی مخصوص مردان است و من نمی‌توانم وارد آن شوم»^{۳۰}.

چندین سال قبل مدیران اجرایی در شرکت دلوییت تاج تاماتسو^۱ کشف کردند که عدم دسترسی به شبکه‌های اجتماعی قدرتمند تا حدی پاسخی است برای این سؤال که چرا کارکنان تازه‌کار زن پیش از آن که به سطح مشارکت برسند شرکت حسابداری و مشاوره را ترک می‌کنند. شرکت مستقر در سوئیس اکنون بر نظارت گروه‌های شبکه رسمی زنان و اندازه‌گیری سطح پیشرفت حرفه‌ای متکی است تا اطمینان حاصل کند کارکنان زن مانند همکاران مرد خود از فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مشابه برخوردار هستند.^{۳۱}

پیامدهای قدرت

قدرت چگونه بر صاحب قدرت تأثیر می‌گذارد؟ ما پیشتر در این کتاب با ارائه توصیفی از توانمندسازی مبنی بر احساسات فرد در تعیین سرنوشت، معنا، شایستگی و تأثیر در سازمان، تا حدی به این پرسش پاسخ داده‌ایم. تحت شرایط مناسب، کارکنانی که قدرت بیشتری دریافت می‌کنند، احساس توانمندی بیشتری دارند و این باعث می‌شود انگیزه، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی آنان افزایش پیدا کند. علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که افراد قدرتمندتر، هدفمندتر هستند و تمایل دارند در محیط خود عملگرا باشند به جای این که خود را از آن پنهان کنند. در عین حال، افزایش قدرت بر دیگران به‌طور بالقوه می‌تواند به تضعیف اثر بخشی و روابط بین فردی افراد بینجامد. همچنان افزایش اعمال قدرت روی دیگران، باعث افزایش تأثیرگذاری روی دیگران و

افزایش ارتباطات می‌شود. برخی تحقیقات حاکی از آن است که در مورد افرادی که قدرت بیشتری بر دیگران دارند (یا اعتقاد دارند که چنین است)، این احتمال بیشتر وجود دارد که به کلیشه‌ها متکی باشند، در همدلی، مشکل بیشتری داشته باشند و به‌طور کلی نسبت به افرادی که قدرت کمتری دارند، ادراکات آن‌ها از دقت کمتری برخوردار باشد. آن‌ها همچنین بیش از آن که تفکر و تأمل داشته باشند به صورت خودکار اقدام می‌کنند و این احتمالاً به این دلیل است که افراد قدرتمند در مورد پیامدهای اقدامات و اعمال خود کمتر نگران هستند.^{۳۲} این یافته‌ها توضیحی است بر اقدامات و تصمیمات اشتباهی که به‌طور گسترده‌ای از سوی کمیسر سابق RCMP اتخاذ گردید که واکنش او به تخلف صندوق بازنشستگی که در ابتدای فصل به شرح آن پرداختیم، از آن جمله است.^{۳۳}

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش شما باید بتوانید:

۶. هشت نوع تاکتیک نفوذ را به اختصار بیان کنید.

۷. سه اقتضای تصمیم‌گیری در مورد این که چه زمانی و کدام تاکتیک نفوذ را باید به کار گیرید، مورد بحث قرار

دهید.

نفوذ در دیگران

تا به این جا، تمرکز ما بر منابع و اقتضات قدرت بوده است. اما قدرت صرفاً ظرفیت نفوذ در دیگران است. قدرت نمایانگر پتانسیل تغییر نگرش‌ها و رفتارهای دیگران است. از سوی دیگر، نفوذ به هرگونه رفتار مبتنی بر تلاش برای تغییر رفتارها و نگرش‌های افراد اشاره دارد.^{۳۴} نفوذ، قدرت در حرکت است. نفوذ برای تغییر باورها، احساسات و فعالیت‌های افراد، یک یا تعداد بیشتری از منابع قدرت را به کار می‌گیرد. ما در ادامه این فصل به این مسأله می‌پردازیم که افراد چگونه از قدرت برای نفوذ در دیگران استفاده می‌کنند.

تاکتیک‌های نفوذ سراسر ساختار اجتماعی سازمان‌ها را فرا گرفته است، به این دلیل که نفوذ یک فرایند ضروری است که افراد از طریق آن تلاش‌های خود را هماهنگ می‌سازند تا به اهداف سازمانی دست پیدا کنند. در واقع، نفوذ هسته تعریف رهبری است. نفوذ در قسمت‌های پایین، بالا و سراسر سلسله‌مراتب سازمانی جریان دارد. مدیران از انجام وظایف خواسته شده از سوی افراد تحت امر خود اطمینان حاصل می‌کنند. کارکنان زیردست در تاکتیک‌های نفوذ رو به

بالا مشارکت می‌ورزند به گونه‌ای که رهبران شرکت تصمیماتی سازگار و هم‌راستا با نیازهای و انتظارات آنان اتخاذ می‌کنند.

انواع تاکتیک نفوذ

محققان رفتار سازمانی انواع گوناگون تاکتیک‌های نفوذ در محیط‌های سازمانی را به‌طور خاص مورد توجه قرار داده‌اند. آن‌ها در مورد لیست قطعی تاکتیک‌ها اتفاق نظر ندارند، اما متداول‌ترین تاکتیک‌های شناسایی شده در تصویر ۱۰-۴ فهرست شده است و در صفحات بعد در مورد آن‌ها توضیحاتی ارائه شده است.^{۳۵} پنج تاکتیک اول، تحت عنوان تاکتیک‌های نفوذ «سخت» شناخته می‌شوند چرا که از طریق قدرت موقعیت (قدرت قانونی، پاداش یا اجبار) رفتار را تغییر می‌دهند. سه تاکتیک بعدی عبارتند از متقاعدسازی، نفوذ و اثرگذاری که تاکتیک «نرم» نامیده می‌شوند چرا که بیشتر بر منابع فردی قدرت (مرجعیت یا تخصص) متکی است و هدف آن نیازها و نگرش‌های فردی است.

تاکتیک نفوذ	تاثیر
قدرت خاموش	نفوذ در رفتار از طریق قدرت قانونی بدون اشاره صریح به پایگاه قدرت
ابراز	به‌کارگیری فعال قدرت قانونی و اجبار با اعمال فشار یا تهدید
کنترل اطلاعات	کنترل دسترسی دیگران به اطلاعات برای تغییر نگرش یا رفتار آن‌ها
تشکیل ائتلاف	تشکیل یک گروه که تلاش می‌کند از طریق ائتلاف منابع و قدرت اعضای خود، در دیگران نفوذ کند.
درخواست به سمت بالا	کسب حمایت از فرد یا افرادی با مقام یا تخصص بالاتر
متقاعدسازی	استفاده از استدلال منطقی، شواهد واقعی و عینی و درخواست عاطفی برای متقاعد ساختن افراد.
نفوذ زیرکانه و مدیریت تأثیر	تلاش برای بیشتر مورد علاقه واقع شدن یا شباهت درک شده از سوی فرد مورد هدف
مبادله	قول مزیای و منابع به فرد مورد هدف در ازای پذیرش و اطاعت او.

قدرت خاموش^۱: قدرت خاموش زمانی رخ می‌دهد که فرد به دلیل قدرت قانونی فرد درخواست‌کننده و نیز انتظارات نقش فرد هدف با درخواست موافقت می‌کند. این شرایط تحت

عنوان تمکین از قدرت^۱ شناخته می‌شود.^{۳۶} این تمکین هنگامی رخ می‌دهد که شما با درخواست رئیس خود برای انجام یک کار خاص موافقت می‌کنید. هنگامی که کار مورد نظر در حیطه کاری شما باشد و رئیس شما حق ارائه این درخواست به شما را داشته باشد، این استراتژی بدون هیچ مذاکره یا تهدید، ترغیب یا تاکتیک دیگری عمل می‌کند. قدرت خاموش معمول‌ترین شکل نفوذ در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا است.^{۳۷}

ابراز^۲: تاکتیک ابراز، ممکن است «قدرت آشکار» نامیده شود زیرا به کارگیری فعالانه قدرت قانونی و اجبار برای نفوذ در دیگران را شامل می‌شود. ابراز دلالت دارد بر یادآوری مداوم تعهدات فرد به وی، چک کردن کار وی به‌طور مکرر، مقابله و رویارویی با او و به کارگیری حربه تهدید جهت وادار ساختن او به اطاعت و پذیرش درخواست. در صورتی که فرد مورد نظر درخواست را نپذیرد، استراتژی ابراز معمولاً با اعمال تنبیه یا تهدید به آن همراه است. تهدیدهای صریح و یا ضمنی مانند تهدید فرد به از دست دادن شغل یا ترک تیم. اخاذی و تهدید همکاران، شکل افراطی ابراز است. به‌طور مثال تهدید فرد به فاش کردن اشتباهات و شکست‌های از پیش ناشناخته او، در صورت عدم پذیرش درخواست. در داستانی که در ابتدای این فصل عنوان شد، شواهد حاکی از آن بود که مدیران ارشد RCMP با تکیه بر اشکال مختلف قاطعیت، تحقیقات و بررسی‌های مربوط به تخلفات مالی صندوق بازنشستگی را متوقف ساختند.

کنترل اطلاعات^۳: کنترل صریح دستیابی دیگران به اطلاعات با هدف تغییر نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها است. با محدود کردن دستیابی به اطلاعات بالقوه ارزشمند، افراد با مشکل مواجه می‌شوند. بر طبق داستان ارائه شده در ابتدای فصل، در مورد تخلف صندوق بازنشستگی RCMP، کنترل اطلاعات به عنوان تاکتیک نفوذ مورد استفاده قرار گرفت. یک بازپرس به کمیته پارلمانی گفت: «من با بیکاری، تعلیق، محدودیت‌ها و موانع و دروغ مواجه شدم». او رهبران ارشد RCMP را به عنوان منبع اصلی کنترل اطلاعات قلمداد کرد.^{۳۸} بر اساس یک بررسی گسترده، تقریباً نیمی از کارکنان بر این عقیده‌اند که همکارانشان موضوعات و مسائل کاری را از آنان مخفی نگه می‌دارند

1. deference to authority
2. Assertireness
3. Information Control

چه بسا انجام این کار به آن‌ها در رسیدن به هدف کمک می‌کند. کارکنان نیز با غربالگری (فیلتر) اطلاعات در جریان رو به بالای سلسله‌مراتب، در تصمیمات مدیران نفوذ می‌کنند. یافته‌های حاصل از یک تحقیق نشان می‌دهد مدیران اجرایی با تغذیه گزینشی اطلاعات و پنهان کاری آن در تصمیمات هیئت مدیره نفوذ می‌کنند.^{۳۹}

تشکیل ائتلاف^۱: وقتی که افراد در سازمان‌ها به تنهایی از قدرت کافی برای نفوذ در دیگران برخوردار نیستند، ممکن است با افراد دیگر برای پیشبرد اهداف خود، ائتلاف تشکیل دهند. ائتلاف به سه طریق اثرگذار است.^{۴۰} اول این که با تشکیل ائتلاف، قدرت و منابع بسیاری از افراد تجمیع می‌گردد. بنابراین تأثیر ائتلاف به‌طور بالقوه از تأثیر عملکرد هر یک از افراد به تنهایی بیشتر است. دوم این که، صرف وجود ائتلاف می‌تواند منبعی برای قدرت باشد چرا که نمادی از مشروعیت موضوع است. به عبارت دیگر، ائتلاف، حسی را ایجاد می‌کند مبنی بر این که موضوع شایسته توجه است زیرا با حمایت گسترده‌ای همراه است. سوم این که ائتلاف، از قدرت حاصل از فرایند هویت اجتماعی بهره می‌گیرد که پیش از این در فصل ۲ معرفی گردید. ائتلاف اساساً یک گروه غیررسمی است که حامی مجموعه‌ای از رفتارها و هنجارهای جدید است. اگر ائتلافی، مبتنی بر عضویت گسترده باشد (به‌طور مثال، از افراد بخش‌های گوناگون سازمان تشکیل شده باشد)، این احتمال بیشتر وجود دارد که سایر کارکنان با گروه هویت یابند و در نتیجه، ایده‌های پیشنهادی ائتلاف را بپذیرند.

درخواست به سمت بالا^۲: همان‌طور که در داستان آغازین این فصل به آن اشاره شد، سایر افسران RCMP به دلیل تلاش‌های خود برای آشکار کردن تخلف صندوق بازنشستگی، کار خود را ترک کردند. یکی از این افراد گروه‌بان ران لوئیس بود. لوئیس به عنوان نماینده روابط کارکنان RCMP، در مورد اقدامات مشکوک منابع انسانی، از جمله پارتی بازی و سوء مدیریت بودجه صندوق بازنشستگی پیش از اغلب افراد اطلاعاتی کسب نمود. هنگامی که افسر ارشد در تحقیق و بررسی با شکست مواجه شد، لویز تهدید کرد که این اطلاعات را در اختیار رهبران سیاسی و عموم افراد قرار دهد. این تاکتیک درخواست به سمت بالا نامیده می‌شود و اشاره دارد

1. Coalition formation

2. Upward apple

به فراخواندن افراد با قدرت یا تخصص بالاتر یا اتکای نمادین بر این منابع برای حمایت از موقعیت فرد نفوذکننده. تهدید لوئیس، رهبران RCMP را به اندازه کافی تحت تأثیر قرار داد تا آنجا که دو مدیر منابع انسانی مرتبط با طرح صندوق بازنشستگی را اخراج نمودند، اما برای انجام بررسی بیشتر کافی نبود. متأسفانه هنگامی که لوئیس مورد را به رهبران سیاسی (از جمله وزیر مسئول RCMP) منتقل کرد، ظاهراً هیچ اقدامی از سوی آنان صورت نگرفت.^{۴۱} بعد دیگر درخواست به سمت بالا، علاوه بر جستجوی منابع بالاتر، اتکاء بر قدرت ارزش‌ها یا سیاست‌های شرکت است. با یادآوری این نکته به دیگران که درخواست شما منطبق با اهداف مهم و فراگیر سازمان است، شما تلویحاً حمایت مدیران ارشد را بدون مشارکت رسمی آن‌ها، جلب کرده‌اید.

ورود به حوزه تحریف واقعیت

استیو جابز، یکی از مؤسسين شرکت کامپیوتری اپل و مدیرعامل آن، که همواره لباس یقه اسکی سیاه و شلوار جین آبی کمرنگ در تن داشت، به دلیل هنر خود در شکل دادن به خواسته‌های خود و وادار کردن سایرین به پیروی از این باورها و وارد ساختن آنان به «حوزه تحریف واقعیت» شهرت داشت. بود تربیل^{۱۱} قائم مقام اپل در بخش نرم‌افزار می‌گفت: «در حضور استیو واقعیت قابل انعطاف است. او می‌تواند هرکسی را در تقریباً هر موضوعی متقاعد سازد». تربیل این عبارت را از یک مجموعه تلویزیونی به عاریه گرفته بود که توصیف‌کننده قدرت بی‌نظیر اقناع‌کنندگی جابز بود. یک روزنامه‌نگار در این مورد این چنین نوشت: «حوزه تحریف واقعیت به توانایی باور نکردنی جابز در تبدیل هرکسی - حتی خبرنگاران بدبین - به طرفداران پر و پا قرص، اشاره دارد».

متقاعدسازی! متقاعد سازی یکی از اثربخش‌ترین استراتژی‌های نفوذ برای موفقیت حرفه‌ای است. توانایی ارائه حقایق، استدلال منطقی و درخواست عاطفی برای تغییر رفتار و نگرش‌های افراد تنها راه قابل قبول برای نفوذ در دیگران نیست. اثربخشی متقاعدسازی به عنوان یک تاکتیک نفوذ، به شخصیت اقناع‌کننده، محتوای پیام، رسانه ارتباطی و مخاطبان بستگی دارد.^{۴۳} افراد هنگامی متقاعدکننده‌تر هستند که شنوندگان بر این اعتقاد باشند که آن‌ها دارای تخصص و اعتبار هستند، از جمله زمانی که این‌طور به نظر نرسد که اقناع‌کننده برای دستیابی به منافع خود سعی در متقاعدسازی دارد.

وقتی که موضوع برای مخاطب اهمیت دارد، پیام بیشتر از پیام‌رسان از اهمیت برخوردار است. محتوای پیام اقناعی باید اذعان‌کننده چندین دیدگاه باشد به گونه‌ای که مخاطب احساس نکند

از سوی سخنران به گوشه‌ای رانده شده است و در تنگنا قرار گرفته است. پیام همچنین باید به چند استدلال قوی محدود گردد، که دفعات اندکی تکرار شود و نه به‌طور مکرر. در پیام باید از درخواست‌های عاطفی استفاده گردد (از جمله نشان دادن گرافیکی پیامدهای ناگوار یک تصمیم بد)، که البته باید با استدلال‌های منطقی و توصیه‌های خاص برای غلبه بر تهدید، همراه شود. در نهایت، محتوای پیام هنگامی قانع‌کننده‌تر است که به مخاطبان در مورد استدلال‌های مخالف هشدار داده شود. این اثر تلقیح^۱ باعث می‌شود شنوندگان برای تلاش اقناع پیش‌بینی شده، ضد استدلال‌هایی تولید کنند که اثر تلاش اقناع طرف مقابل که متعاقباً صورت می‌گیرد، کمتر شود.^{۴۴} دو نکته قابل توجه دیگر در هنگام متقاعد کردن دیگران، رسانه ارتباطی و ویژگی‌های مخاطبان است. به‌طور کلی، متقاعدسازی در مکالمات چهره‌به‌چهره و سایر کانال‌های ارتباطی غنی چندرسانه‌ای، از اثربخشی بیشتری برخوردار است. ماهیت فردی ارتباط چهره‌به‌چهره اعتبار فرد اقناع‌کننده را افزایش می‌دهد و غنای این کانال، بازخورد سریع‌تری را فراهم می‌آورد که بر اثربخشی استراتژی تأثیرگذار است. با توجه به ویژگی‌های مخاطبان، متقاعد کردن افرادی که از هوش و عزت نفس بالایی برخوردار هستند و همچنین افرادی که نگرش‌های مورد هدف آن‌ها ارتباط عمیقی با هویت فردی آن‌ها دارد، مشکل‌تر است.

نفوذ زیرکانه و مدیریت تأثیر^۲: متقاعدسازی، سکوت اختیار کردن و مقابله کردن، کنترل اطلاعات، ائتلاف‌ها و درخواست ارتقاء استفاده از راه‌های اجباری برای تحت تأثیر گذاشتن دیگران است. در مقابل، یکی از تاکتیک‌های بسیار نرم، نفوذ زیرکانه است که به هرگونه تلاش برای کنترل دیگران از طریق جذابیت بیشتر و دوست داشته شدن از سوی فرد هدف اشاره دارد.^{۴۵} نفوذ زیرکانه شکل‌های گوناگون دارد. کارکنان ممکن است در مقابل دیگران، به تملق از رئیس خود بپردازند و نشان دهند که نگرش‌هایی مشابه نگرش‌های رئیس خود دارند (به‌طور مثال، موافقت با پیشنهاد رئیس) یا از رئیس خود راهنمایی بخواهند. نفوذ زیرکانه یکی از اثربخش‌ترین تاکتیک‌های نفوذ در افزایش موفقیت حرفه‌ای فرد است (به‌طور مثال بازخورد ارزیابی عملکرد، حقوق و ترفیع و ارتقا).^{۴۶} با این وجود، افرادی که به‌طور افراطی از این تکنیک

1. inoculation effect

2. Ingratiation and impression management

استفاده می‌کنند، کمتر اثرگذار هستند و احتمال ارتقای آن‌ها نیز کمتر است.^{۴۸} استدلال این تضاد و مغایرت این است که افرادی که بیش از حد درگیر نفوذ زیرکانه می‌گردند، افرادی ریاکار، دورو و خود خدمت تلقی می‌شوند. واژه «متملق و چاپلوس» به افرادی نسبت داده می‌شود که به‌طور افراطی و با انگیزه‌های خودخواهانه سعی در به‌کارگیری استراتژی نفوذ زیرکانه دارند.

نفوذ زیرکانه بخشی از تاکتیک بزرگتر نفوذ تحت عنوان مدیریت تأثیر است. مدیریت تأثیر به عمل فعالانه شکل دادن به تصویر عمومی فرد اشاره دارد.^{۴۹} این تصاویر عمومی ممکن است به صورت چهره مهم، آسیب‌پذیر، تهدیدآمیز یا خوب و مورد پسند نمود پیدا کند. در اکثر موارد، کارکنان به‌طور معمول برای ایجاد تصویری مطلوب و مورد پسند به مدیریت تأثیر، مبادرت می‌ورزند تا بدین طریق هنجارهای اساسی رفتار اجتماعی برآورده گردد که روش پوشیدن لباس، نحوه رفتار با همکاران و مشتریان از آن جمله است. مدیریت تأثیر، استراتژی معمولی است که افراد برای پیشرو بودن در محل کار مورد استفاده قرار می‌دهند. در حقیقت متخصصان حرفه و مشاغل، افراد را تشویق می‌کنند برند شخصی ایجاد نمایند بدین معنا که مزیت رقابتی متمایزی را نشان دهند که آن‌ها را از سایرین متمایز سازد.^{۵۰} مانند کفش ورزشی و نوشیدنی غیرالکلی که دارای تصویر برند است و نمایانگر افراد موفق است که دارای دانش یا مهارت ارزشمندی هستند. علاوه بر این، افرادی که در برندسازی شخصی ماهر هستند از طریق ویژگی‌های فردی متمایز، بر مدیریت تأثیر اتکا دارند. شما می‌توانید به راحتی افرادی را به یاد آورید که لباس‌های متمایز می‌پوشند یا آلات موسیقی را با خود حمل می‌کنند. متأسفانه تعدادی از افراد فراتر از مرزهای اخلاقی از مدیریت تأثیر بهره می‌جویند و در مورد دستاوردها و اعتبارات خود در رزومه خود بزرگنمایی می‌کنند. به‌طور مثال، مدیر اجرایی لوسنت تکنولوژی^۱ در مورد مدرک دکترای خود از دانشگاه استنفورد دروغ پردازی کرد و گذشته جرم آلود خود را پنهان نمود که جعل اسناد و اختلاس و دزدی از جمله این موارد است. از قضا این مدیر اجرایی مدیر استخدام و جذب نیرو در شرکت لوسنت بود!^{۵۱}

یکی از استادانه‌ترین موارد جعل سند چند سال پیش رخ داد، هنگامی که یک کارآفرین سنگاپوری، اخباری را به بیرون منتشر کرده بود دال بر این ادعا که پژوهشگر مشهور در زمینه هوش مصنوعی، نویسنده چندین کتاب و دریافت‌کننده جوایز متعدد از دانشگاه استنفورد و ام‌آی‌تی است (یکی از

جوایز خود را در وب سایت خود به نمایش گذاشته بود). این اکاذیب آن قدر قانع کننده بود که به نظر می‌رسید این کار آفرین یک جایزه واقعی دریافت کرده است، جایزه سال صنعت جهانی اینترنت آسیا^{۵۲}.

مبادله: مبادله هنگامی رخ می‌دهد که در ازای پذیرش درخواست شما از سوی فرد هدف، به او قول مزایا یا منابعی را بدهید. این تاکتیک نیز مستلزم یادآوری مزایا و منافع گذشته فرد است با این انتظار که فرد در حال حاضر در صدد جبران بدهی خود برآید. اصل عمل متقابل، موضوع صریح و اصلی در استراتژی‌های تبادل است. براساس اصل عمل متقابل، از افراد انتظار می‌رود به افرادی که به آن‌ها کمک کرده‌اند، کمک کنند.^{۵۳} مذاکره نیز بخش اصلی تبادل است. به‌طور مثال، شما ممکن است با رئیس خود برای درخواست یک روز استراحت، در ازای کار بیشتر در یک نوبت کاری دیگر در آینده، به مذاکره بپردازید. شبکه‌سازی نیز شکل دیگر تبادل به عنوان یک استراتژی نفوذ است. فعالان شبکه با کمک به همکاران خود در کوتاه‌مدت برای کسب مزایا و منافع متقابل در بلندمدت، «اعتبارات تبادل»^۱ ایجاد می‌کنند. شبکه‌سازی به عنوان یکی از استراتژی‌های نفوذ یک اقدام عمیقاً ریشه‌دار در فرهنگ‌های گوناگون است. واژه چینی «گوانکسی»^۲ به روابط خاص ارتباطات بین فردی فعال اشاره دارد. پایه و اساس گوانکسی، ارزش‌های سنتی کونفوسیوسی است مبنی بر این که کمک به دیگران باید بدون چشم‌داشت به بازپرداخت آینده آن باشد. با این وجود، برخی از نویسندگان اظهار داشتند که تعبیر و تفسیر گوانکسی و عمل به آن تغییر کرده است و منافع ضمنی متقابل بلندمدت، که می‌تواند به پارتی بازی مبدل گردد. در نتیجه برخی از دولت‌های آسیایی تصمیمات مبتنی بر گوانکسی را نکوهش می‌کنند و معاملات حقیقی و بی‌شبهه در کسب و کار و تصمیمات دولت را ترجیح می‌دهند که به‌طور مستقل و در شرایط عادی و فارغ از تأثیر روابط پیشین صورت گیرد.^{۵۴}

1. Exchange credits

2. Guanxi



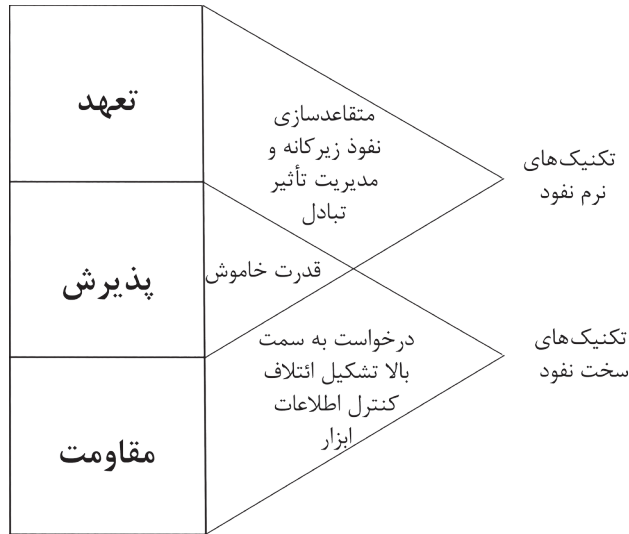
«کار ما این است که آن‌چه که مدیر فکر می‌کند ما باید انجام دهیم را دریابیم و پس از آن کاری کنیم که مدیر فکر کند ما در حال انجام آن کار هستیم.»

پیامدها و اقتضانات تاکتیک‌های نفوذ

حال که استراتژی‌های مهم نفوذ توضیح داده شد، احتمالاً این سؤال برای شما مطرح است که کدام یک بهترین استراتژی است. بهترین راه برای پاسخ به این سؤال شناسایی سه روشی است که افراد در واکنش به دیگران که سعی در نفوذ در آن‌ها دارند، به کار می‌گیرند: مقاومت، پذیرش، تعهد.^{۵۵} مقاومت هنگامی رخ می‌دهد که افراد یا واحدهای کاری مخالف رفتار مورد نظر و دلخواه فرد نفوذکننده باشند که نتیجه آن امتناع، بحث و جدل یا تأخیر در مشارکت در رفتار است. پذیرش هنگامی رخ می‌دهد که افراد برای اجرای درخواست فرد نفوذکننده و به دلایل صرفاً ابزاری دارای انگیزه هستند و حداقل تلاش خود را در این راستا انجام می‌دهند. بدون منابع خارجی برای انگیزش رفتار مورد نظر و دلخواه، پذیرش صورت نمی‌گیرد. تعهد قوی‌ترین شکل نفوذ است که به موجب آن افراد با درخواست فرد نفوذکننده هویت می‌یابند و برای انجام آن از انگیزه بالایی برخوردار هستند حتی زمانی که منبع خارجی برای انگیزش آن‌ها موجود نباشد.

به‌طور کلی افراد به تاکتیک‌های نرم نسبت به تاکتیک‌های سخت (جدول ۱-۵ را مشاهده نمایید) واکنش مطلوب‌تری نشان می‌دهند. تاکتیک نرم نفوذ، به منابع شخصی قدرت (قدرت تخصص و قدرت مرجعیت) تکیه دارد که تعهدی را نسبت به درخواست فرد نفوذکننده ایجاد می‌کند. در مقابل، تاکتیک‌های سخت بر قدرت موقعیت (قدرت قانونی، پاداش یا اجبار) متکی است، بنابراین می‌توانند پذیرش و یا حالت بدتر یعنی مقاومت را ایجاد نمایند. علاوه بر این

تاکتیک‌های سخت اعتماد را تضعیف می‌سازد و بنابراین می‌تواند به روابط آینده لطمه وارد نماید. جدای از اولویت عمومی در به کارگیری تاکتیک‌های نرم نسبت به تاکتیک‌های سخت، مناسب‌ترین استراتژی نفوذ مستلزم شرایط و اقتضائاتی است. یکی از بدیهی‌ترین اقتضائات این است که کدام منابع قدرت قوی‌ترین منبع است. افراد دارای تخصص با استفاده از متقاعدسازی از نفوذ بیشتری برخوردار هستند، در حالی که افراد دارای قدرت قانونی قوی معمولاً در به کارگیری قدرت خاموش موفق‌تر عمل می‌کنند.^{۵۶} اقتضای دوم این است که آیا فرد هدف، نسبت به فرد نفوذکننده در سطح بالاتر، پایین‌تر یا برابر قرار دارد. به عنوان مثال برخورد بیش از حد قاطعانه کارکنان در برابر رئیس، عواقب نامطلوب زندگی حرفه‌ای برای آنان را به دنبال خواهد داشت. در عین حال، سرپرستانی که از تکنیک نفوذ زیرکانه و مدیریت تأثیر استفاده می‌کنند، احترام کارکنان خود را از دست می‌دهند. در نهایت مناسب‌ترین تاکتیک نفوذ به ارزش‌های فردی، سازمانی و فرهنگی بستگی دارد.^{۵۷} افراد با جهت‌گیری قدرت قوی ممکن است در به کارگیری تکنیک ابراز، راحت‌تر عمل کنند، در حالی که در مورد افرادی که انطباق و پیروی را ارزشمند می‌دانند تکنیک درخواست به سمت بالا مناسب‌تر است. در سطح سازمانی، در شرکت‌هایی با فرهنگ رقابتی، استفاده از کنترل اطلاعات و تشکیل ائتلاف متداول‌تر است، در حالی که شرکت‌هایی با جهت‌گیری یادگیری، نفوذ از طریق متقاعدسازی را ترجیح می‌دهند. ترجیحات در به کارگیری تاکتیک‌ها نیز در سرتاسر فرهنگ‌های اجتماعی متفاوت است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نفوذ زیرکانه در میان مدیران در آمریکا نسبت به هنگ‌کنگ متداول‌تر است و علت این امر می‌تواند این باشد که این تاکتیک نقش‌های فاصله‌دارتر را که مدیران و کارکنان در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا انتظار دارند مختل می‌سازد.



نمودار ۱۰-۵ پیامدهای تاکتیک‌های سخت و نرم

اهداف یادگیری

پس از خواندن این بخش، شما باید بتوانید:

۸. نفوذ را از سیاست سازمانی تشخیص دهید.
۹. شرایط سازمانی و ویژگی‌های شخصی که سیاست سازمانی را حمایت می‌کند، توصیف کنید.
۱۰. راه‌هایی برای به حداقل رساندن سیاست‌های سازمانی شناسایی کنید.

تاکتیک‌های نفوذ و سیاست‌های سازمانی

تاکنون به سیاست‌های سازمانی نپرداخته‌ایم، گرچه برخی تمرین‌ها و مثال‌های شرح داده شده در صفحات پیشین معمولاً به عنوان تاکتیک‌های سیاسی تلقی می‌شوند. این عبارت با احتیاط به کار می‌رود زیرا در اکثر موارد سیاست‌های سازمانی در چشم بیننده است. شما ممکن است تلاش همکار خود برای نفوذ در رئیس را رفتاری طبیعی تلقی کنید در حالی که فرد دیگر تاکتیک این همکار را به عنوان سیاست سازمانی گستاخانه درک نماید. این موضوع ادراکی توضیح می‌دهد که چرا کارشناسان رفتار سازمانی به‌طور فزاینده تاکتیک‌های نفوذ را، به عنوان رفتارها و سیاست‌های سازمانی مانند ادراکات مورد بحث قرار می‌دهند.^{۵۸} تاکتیک‌های نفوذ که پیش از این به شرح آن پرداختیم هنگامی به عنوان سیاست‌های سازمانی درک می‌شوند

که مشاهده‌کننده، تاکتیک را به عنوان رفتارهای خود خدمت به بهای متحمل ساختن هزینه بر دیگران و گاهی اوقات در تقابل با منافع سازمان یا واحد کاری در نظر بگیرد. البته، برخی تاکتیک‌ها به قدری خودخواهانه هستند که تقریباً از دیدگاه همگان تاکتیک‌های سیاسی قلمداد می‌شوند. اما در بیشتر مواقع، در مورد این که یک شخص اقدام به به کارگیری سیاست‌های سازمانی نموده است، اتفاق نظر وجود ندارد. هنگامی که کارکنان حوادث بسیاری از رخداد‌های سیاست‌های سازمانی را درک می‌کنند، نتیجه آن است که سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد و نیز سطوح بالایی از استرس ناشی از کار به وجود می‌آید.^{۵۹} و از آن جایی که تاکتیک‌های سازمانی در خدمت افراد است تا سازمان، این تاکتیک‌ها به‌طور بالقوه منابع را از عملکرد اثربخش سازمان منحرف و دور می‌سازند و به‌طور بالقوه بقای آن را تهدید می‌کنند.

بستر مناسب بروز سیاست‌های سازمانی

سیاست‌های سازمانی تحت شرایط مناسبی شکوفا می‌شوند.^{۶۰} یکی از آن شرایط، منابع کمیاب است. هنگامی که بودجه کاهش می‌یابد، افراد برای حفاظت از منابع خود و حفظ وضع موجود به تاکتیک‌های سیاسی متوسل می‌شوند. سیاست‌های اداری نیز زمانی شکوفا می‌شود که تصمیمات تخصیص منابع مبهم یا پیچیده یا فاقد قوانین رسمی است، به این دلیل که به تصمیم‌گیرندگان اختیار بیشتری در تخصیص منابع داده می‌شود. بنابراین دریافت‌کنندگان بالقوه منابع، برای نفوذ در عواملی که باید در تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود، از تاکتیک‌های سیاسی استفاده می‌کنند. تغییر سازمانی، عدم اطمینان و ابهام ایجاد می‌کند چرا که شرکت از یک مجموعه قدیمی از قوانین و شیوه‌هایی به سوی یک مجموعه جدید حرکت می‌کند. در طول این زمان، کارکنان استراتژی‌های سیاسی را برای حفاظت از منابع با ارزش خود، موقعیت و خودپنداره خود به کار می‌گیرند.^{۶۱}

ویژگی‌های شخصی

ویژگی‌های شخصی گوناگون برانگیزش فرد برای درگیر شدن در رفتارهای خود خدمت تأثیر می‌گذارد.^{۶۲} یکی از این ویژگی‌ها، نیاز قوی به قدرت شخصی است که در تقابل با قدرت اجتماعی

است. افراد با نیاز به قدرت شخصی به خاطر خود به دنبال قدرت هستند و برای بدست آوردن قدرت بیشتر تلاش می‌کنند. برخی افراد ارزش‌های ماکیاولی قوی دارند. ماکیاولیسم پس از نیکولوماکیاولی، فیلسوف ایتالیایی قرن شانزدهم رواج یافت. وی مقاله‌ای مشهور با نام شهریار^۱ در مورد رفتار سیاسی نوشت. افراد با ارزش‌های ماکیاولی بالا به راحتی شایستگی‌هایی بیش از آن‌چه که استحقاق آن را دارند، به دست می‌آورند و بر این باور هستند که فریب، یک راه طبیعی و قابل قبول برای دستیابی به این هدف است. آن‌ها به ندرت به همکاران خود اعتماد می‌کنند و تمایل دارند از تاکتیک‌های نفوذ ناپخته‌تر مانند دور زدن رئیس یا جسارت و ابراز وجود، برای رسیدن به راه خود استفاده کنند.^{۶۳}

به حداقل رساندن سیاست سازمانی و پیامدهای آن: شرایطی که محرک و به وجود آورنده سیاست‌های سازمانی است، نیز در مورد چگونگی کنترل فعالیت‌های سیاسی ناکارآمد سرنخ‌هایی به ما ارائه می‌دهد.^{۶۴} یک استراتژی برای کنترل و بررسی سیاست‌های سازمانی، معرفی قوانین و مقررات شفاف برای تعیین استفاده از منابع کمیاب است. سیاست‌های سازمانی در زمان تغییر سازمانی می‌تواند به یک مشکل مبدل گردد، بنابراین سیاست‌ها می‌تواند از طریق شیوه‌های تغییر سازمانی اثربخش به حداقل برسد. همچنین لازم است رهبران هنجارهای گروه را به‌طور فعال مدیریت کنند، تا فعالیت‌های نفوذ خودخدمت را محدود سازند. به‌طور خاص، آن‌ها می‌توانند ارزش‌های سازمانی را مورد حمایت قرار دهند که در تقابل با تاکتیک‌های نفوذ است که نوع دوستی و تمرکز بر مشتری از جمله این ارزش‌ها است. یکی از مهم‌ترین استراتژی‌ها برای رهبران این است که به جای نماد سیاستمداران سازمانی موفق، به مدل نقش شهروندی سازمانی مبدل گردند. شرکت‌ها علاوه بر حداقل رساندن سیاست‌های سازمانی، می‌توانند عوارض جانبی و اثرات سوء ادراکات سیاسی را با فراهم آوردن امکان کنترل بیشتر کار از سوی کارکنان و آگاه‌سازی آن‌ها از وقایع سازمانی، محدود سازند. پژوهش‌ها نشان داده است که چنان‌چه کارکنان نسبت به آن‌چه در سازمان در حال وقوع است، آگاه باشند و نیز در تصمیمات سازمانی مشارکت نمایند، کمتر به استفاده از سیاست‌های سازمانی مبادرت می‌ورزند و بنابراین استرس کمتری را متحمل می‌شوند و نارضایتی شغلی و غیبت آن‌ها نیز کاهش می‌یابد.

خلاصه فصل

قدرت به ظرفیت نفوذ در دیگران اشاره دارد. هنگامی قدرت موجودیت می‌یابد که فرد دریابد برای چیزی دارای ارزش به فرد دیگری وابسته است. با این وجود، فرد وابسته نیز باید از قدرت جبران برخوردار باشد. قدرت جبران به قدرتی بیش از قدرت طرف غالب برای حفظ روابط اشاره دارد.

پنج منبع قدرت وجود دارد. قدرت قانونی به توافق میان اعضای سازمان مبنی بر این که افراد دارای نقش‌های خاص می‌توانند رفتارهای خاصی از دیگران درخواست کنند. قدرت پاداش، برآمده از توانایی کنترل تخصیص پاداش‌های ارزشمند و توانایی حذف تحریم‌های منفی است. قدرت اجبار، توانایی اعمال تنبیه است. قدرت تخصص، به ظرفیت نفوذ در دیگران از طریق برخورداری از دانش یا مهارت‌هایی که برای آنان ارزشمند است اشاره دارد. هنگامی افراد از قدرت مرجعیت برخوردار می‌گردند که دیگران از طریق آن‌ها هویت یابند، آن‌ها را دوست بدارند یا برای آنان احترام قائل باشند. اطلاعات، نقش مهمی در قدرت سازمان ایفا می‌کند. کارکنان با کنترل جریان اطلاعاتی که دیگران به آن نیاز دارند و قابلیت مقابله با عدم اطمینان‌های مربوط به اهداف سازمانی مهم، قدرت کسب می‌کنند. چهار اقتضای قدرت تعیین می‌کند که آیا این منابع قدرت، به قدرت واقعی تبدیل می‌شوند. افراد و واحدهای کاری هنگامی قدرتمندتر هستند که غیر قابل جایگزین باشند. کارکنان، واحدهای کاری و سازمان‌ها با کنترل کارها، دانش و نیروی کار و با ایجاد تمایز از رقبا، باعث کاهش جایگزینی می‌گردند. اقتضای دوم، مرکزیت است. افراد هنگامی دارای قدرت بیشتری هستند که از مرکزیت بالایی برخوردار باشند، یعنی هنگامی که تعداد افراد تحت تأثیر زیاد باشد و افراد سریعاً از طریق اعمال خود تحت تأثیر قرار گیرند. سومین اقتضای قدرت، بصیرت است که به آزادی برای انجام قضاوت اشاره دارد. قدرت هنگامی افزایش می‌یابد که افراد در استفاده از قدرت خود آزادی داشته باشند. چهارمین اقتضای قدرت، رؤیت‌پذیری است که مبتنی است بر این ایده که قدرت تا جایی افزایش می‌یابد که قابلیت‌های واحد کاری یا افراد برای دیگران شناخته شده باشد.

شبکه‌سازی اجتماعی به ترویج روابط اجتماعی با دیگران برای تحقق اهداف فرد اشاره دارد. این فعالیت موجب افزایش سرمایه اجتماعی فرد می‌شود که به موجب آن قدرت تخصص فرد، قدرت مرجعیت، رؤیت‌پذیری و احتمالاً مرکزیت تقویت می‌گردد. قدرت در عین حال که مفید

واقع می‌شود، پیامدهای نامطلوب نیز برای افراد به دنبال دارد. بعد مثبت آن از این جهت است که توانمندسازی افراد را به دنبال دارد که به موجب آن رفاه و اثربخشی افراد افزایش می‌یابد. منفی از آن جهت که، پژوهش‌ها نشان داده است، هنگامی که افراد از قدرت بیشتری برخوردار می‌گردند به مهارت‌های ادراکی و تصمیم‌گیری آن‌ها لطمه وارد می‌شود.

نفوذ به هرگونه رفتاری که در جهت تغییر رفتار و نگرش فرد دیگر صورت گیرد اشاره دارد. تاکتیک‌های نفوذ که به‌طور گسترده‌ای مورد مطالعه قرار گرفته‌اند عبارتند از: قدرت خاموش، ابراز، کنترل اطلاعات، تشکیل ائتلاف، درخواست به سمت بالا، متقاعدسازی، نفوذ زیرکانه و مدیریت تأثیر و تبادل. تاکتیک‌های نرم نفوذ از جمله متقاعدسازی دوستانه و نفوذ زیرکانه نسبت به تاکتیک‌های سخت نفوذ از جمله درخواست به سمت بالا و ابراز، قابل قبول تر هستند. با این وجود، مناسب‌ترین تاکتیک نفوذ، به پایگاه قدرت نفوذکننده نیز بستگی دارد. همچنین عواملی مانند سطح موقعیت فرد مورد نفوذ که از فرد دارای نفوذ در سازمان بالاتر، پایین‌تر و یا با آن برابر باشد و نیز ارزش‌های فرهنگی، فردی و سازمانی مربوط به رفتار نفوذ، بر مناسب بودن تاکتیک نفوذ اثرگذار است.

سیاست‌های سازمانی، مشتمل است بر تاکتیک‌های نفوذی که مشاهده‌کننده، آن‌ها را رفتارهای خود خدمت در جهت دستیابی به منافع فردی در ازای متحمل ساختن هزینه بر دیگران و گاهی مغایر با اهداف و منافع کل سازمان یا واحد کاری قلمداد می‌کند. سیاست‌های سازمانی هنگامی شایع‌تر است که منابع کمیاب بر مبنای تصمیمات مبهم و پیچیده تخصیص یابد و نیز هنگامی که رفتارهای سیاسی از سوی سازمان مورد پاداش قرار گیرد و یا مجاز شمرده شود. افراد با نیاز بالا به قدرت فردی و دارای ارزش‌های ماکیاوولی قوی تمایل بیشتری به استفاده از تاکتیک‌های سیاسی دارند.

با ارائه قوانین مشخص و روشن برای تخصیص منابع، ایجاد جریان آزاد اطلاعات، استفاده از آموزش و مشارکت در تغییرات سازمانی، پشتیبانی از هنجارهای تیمی و فرهنگ شرکت مبتنی بر سرکوب سیاست‌های ناکارآمد و مدل نقش رفتار شهروندی سازمانی رهبران به جای زیرکی‌های سیاسی، سیاست‌های سازمانی را می‌توان به حداقل رساند.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. قدرت جبران در روابط قدرت چه نقشی ایفا می‌کند؟ نمونه‌ای از قدرت جبران خود را در

محل کار یا تحصیل نام ببرید.

۲. چندسال پیش، انجمن بازیکنان لیگ اصلی بیس بال، در ماه سپتامبر دقیقاً قبل از آغاز سری مسابقات جهانی دست به اعتصاب زدند. قرارداد این بازیکنان در آغاز فصل (ماه مه) به پایان رسیده بود، اما آن‌ها اعتصاب را تا ماه سپتامبر ادامه دادند. اعتصاب سپتامبر به مالکین باشگاه زیان مالی وارد می‌کرد زیرا بخش بزرگی از درآمد خود را در پل‌ی آف^۱ بدست می‌آوردند. یکی از بازیکنان این‌گونه توضیح می‌دهد: «اگر ما بهار آینده اعتصاب می‌کردیم چیزی برای متوقف کردن صاحبان باشگاه از این‌که به ما اجازه دهند تا ماه ژوئن یا ژوئیه آینده برویم وجود نداشت زیرا آن‌ها چیزی را از دست نمی‌دادند و خطری برای آن‌ها نداشت». با استفاده از دانش خود درباره منابع و اقتضات قدرت توضیح دهید که چرا انجمن بازیکنان تیم بیسبال در ماه سپتامبر نسبت به ماه مارس از قدرت بیشتری در مذاکره برخوردار بودند؟

۳. شما به تازگی به عنوان مدیر برند خمیردندان به استخدام یک شرکت بزرگ درآمده‌اید. کار شما عمدتاً تشویق و دلگرم کردن گروه‌های تبلیغات و تولید به منظور ترویج و تولید مؤثرتر محصولات است. این گروه‌ها تحت اختیار مستقیم شما نیستند، اگر چه رویه‌های شرکت نشان می‌دهد که آن‌ها باید وظایف معین شده توسط مدیران برند را انجام دهند. منابع قدرتی که می‌توانید برای حصول اطمینان از مساعدت بخش‌های تبلیغات و تولید، برای ساخت و فروش مؤثرتر خمیردندان به کار گیرید، شرح دهید.

۴. چگونه شبکه‌سازی اجتماعی موجب افزایش قدرت فرد می‌شود؟ چه استراتژی شبکه‌سازی اجتماعی را می‌توانید در حال حاضر در پیش گیرید تا موفقیت حرفه‌ای آینده شما را به‌طور بالقوه بالا ببرد؟

۵. هشت تاکتیک نفوذ شرح داده شده در این فصل را در قالب این‌که چگونه از سوی دانشجویان برای نفوذ در مدرس دوره خود مورد استفاده قرار می‌گیرند، فهرست‌وار بیان کنید. کدام تاکتیک‌های نفوذ در اکثر موارد به کار برده می‌شود؟ به نظر شما کدام یک از آن‌ها کمتر کاربرد دارند؟ تاچه حد هریک از تاکتیک‌های نفوذ رفتار قانونی یا سیاست سازمانی قلمداد می‌شوند؟

۶. چگونه تفاوت‌های فرهنگی، عوامل ذیل را تحت تأثیر قرار می‌دهند:

- قدرت خاموش

- درخواست به سمت بالا

۷. چندسال پیش، مدیرعامل شرکت اپل، از استیو جابز (کسی که در آن زمان هیچ ارتباطی با شرکت نداشت) دعوت به عمل آورد تا برای خدمت به عنوان مشاور ویژه و بالا بردن روحیه کارکنان و مشتریان اپل شروع به کار نماید. جابز در عین انجام این کار، زمان بیشتری را برای ارائه مشاوره به مدیرعامل شرکت در مورد نحوه کاهش هزینه‌ها، ترسیم مجدد چارت سازمانی و استخدام افراد جدید صرف می‌نمود. مدت زیادی طول نکشید که، بسیاری از افراد برجسته در اپل همکار جابز بودند و در ارزیابی نظام‌مند و غربال تیم‌هایی از کارکنان اپل با وی همکاری نمودند. در حالی که جابز به‌طور علنی از مدیرعامل اپل حمایت می‌کرد اما به‌طور خصوصی او را مورد انتقاد قرار می‌داد و با نمایش بی‌اعتمادی ۱,۵ میلیون سهم از سهام اپل را که دریافت کرده بود، به فروش رساند. این اقدام وی توجه هیئت‌مدیره اپل را جلب کرد و طولی نکشید که هیئت‌مدیره تصمیم گرفت استیو جابز را جانشین مدیرعامل وقت کند. همان مدیرعاملی که ادعا کرده بود جابز یک خائن مکار است و تاکتیک‌های سیاسی اش را به کار می‌گیرد تا خواست خود را پیش ببرد. دیگران اظهار می‌کردند، ممکن بود اپل از چرخه کسب و کار امروزی خارج شود اگر او جایگزین نشده بود. به نظر شما اقدامات استیو جابز نمونه‌ای از سیاست سازمانی بود؟ توجیهی برای پاسخ خود بیاورید.

۸. در این کتاب به‌طور مکرر این نکته مورد تأکید قرار گرفته است که شرکت‌های موفق به یادگیری سازمانی مبادرت می‌ورزند. چگونه تاکتیک سیاسی، مانع اهداف یادگیری سازمانی است؟

بررسی موردی ۱-۱۰

صعود و سقوط «ورلدکام»

«برنی ابرز»^۱ شرکت «ورلدکام» را (که حالا بخشی از شرکت «ورایزون» است) به یکی از بزرگترین شرکت‌های ارتباط از راه دور دنیا تبدیل کرد. با این حال او و اسکات سالیوان، مدیر

مالی شرکت، بیشتر به خاطر انجام یک کلاهبرداری مشترک کلان که بزرگترین ورشکستگی تاریخ ایالات متحده را رقم زد، شناخته شده هستند. بر اساس دو گزارش بازجویی و پرونده‌های دادگاهی متعاقب آن، مدیران «ورلدکام» مسئول بیلیون‌ها فقره حساب متقلبانه و بدون پشتوانه هستند. چطور این رسوایی مالی ماموت‌وار اتفاق افتاد بدون این که کسی متوجه آن شود؟ شواهد حاکی از آن است که ابرز و سالیوان، قدرت و نفوذ بسیار زیادی داشته‌اند که مانع شکایت کارکنان حسابداری یا حتی اطلاع آنان از این کلاهبرداری شده است.

حلقه درونی ابرز، کنترل شدیدی روی همه اطلاعات جریان‌های مالی شرکت داشته است. پراکندگی جغرافیایی واحدهای حسابداری مانع به اشتراک گذاشتن اطلاعات شده است. همچنین گروه ابرز، توزیع گزارش‌های مالی در سطح شرکت را محدود کرده و حتی مانع آماده‌سازی گزارش‌های حساس می‌شدند. حسابداران، حتی به فایل‌های کامپیوتری که داخل آن‌ها بزرگترین فقره‌های کلاهبرداری انجام می‌گرفته، دسترسی نداشتند. در نتیجه کارکنان برای تأیید ورودی‌های حسابداری درخواست شده، بر گروه ابرز اتکا می‌کردند.

دلیل دیگری که کارکنان با شیوه‌های حسابداری سؤال برانگیز موافقت می‌کردند، این بود که مدیر مالی اصلی شرکت، اسکات سالیوان، قدرت شخصی بی‌نهایت زیادی را اعمال می‌کرد. او یک نابغه بی‌عیب و نقص بود که برنده «جایزه عالی مدیریت مالی» شده بود. بنابراین وقتی دفتر سالیوان از کارکنان درخواست می‌کرد تا ورودی‌های مالی نامشخص و مبهم ایجاد کنند، برخی کارکنان گمان می‌کردند که سالیوان یک راه‌گریز حسابداری نوآورانه و قانونی یافته است. اگر نفوذ سالیوان کارگر نمی‌افتاد، دیگر مدیران اجرایی، رویکردهای اجباری‌تر را اتخاذ می‌کردند. هرگاه کارکنان به‌طور آشکار تصمیم‌های مشکوک ستاد را زیر سؤال می‌بردند، دچار مشکلاتی می‌شدند و اگر درخواست اطلاعات بیشتری می‌کردند، مورد تهدید قرار می‌گرفتند. وقتی یکی از کارکنان در یک شعبه، از تغییر ثبت حسابداری امتناع می‌ورزید، کنترل‌کننده «ورلدکام» تهدید می‌کرد که با هواپیما از دفتر مرکزی ورلدکام از می‌سی‌سی‌پی خواهد آمد تا خودش تغییر را ایجاد کند. در نتیجه کارمند آن سند را تغییر می‌داد.

ابرز هم نفوذی مشابه این بر روی هیئت‌مدیره «ورلدکام» داشت. منابع نشان می‌دهند که کاریزمای شخصی و عدم تحمل اختلاف عقیده، باعث ایجاد هیئت‌مدیره منفعلی شد که به

پیشنهادات او مهر تأیید می‌زدند. بر مبنای نتیجه حاصل از یک گزارش: «به نظر می‌رسد هیئت‌مدیره از پیشنهادات آقای ابرز، بدون سؤال و اختلاف نظر استقبال می‌کردند، حتی در شرایطی که اعضای آن در مورد راهکارهای پیشنهادی وی، بسیار بیمناک بودند».

سؤالات بحث

۱. برنی ابرز و اسکات سالیوان بر چه پایه‌های قدرتی متکی بودند تا کلاهبرداری‌های مالی خود را با فراغ بال انجام دهند؟
۲. برنی ابرز و اسکات سالیوان از چه تاکتیک‌های نفوذی استفاده می‌کردند تا کارکنان و اعضای هیئت‌مدیره را تحت کنترل درآورند؟
۳. آیا برنی ابرز و اسکات سالیوان سیاست‌های سازمانی را به کار می‌بردند؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

مورد پژوهی ۱-۲

روندا کلارک: به عهده گرفتن مسئولیت در بنیاد «اسمیت»

هنگامی که دکتر روندا کلارک تلفن را قطع کرد، از شادی در پوستش نمی‌گنجید. بنت میشل، رئیس شرکت پژوهش‌های اجرایی KLS، به او خبر داد که سمت ریاست بنیاد اسمیت، یک سازمان غیرانتفاعی که مأموریت آن سرمایه‌گذاری در کمپین‌های آگاهی عمومی و برنامه‌های پژوهشی در زمینه مراقبت از چشم بود، به وی اعطا شده است. کلارک می‌دانست که در امر مهمی موفق شده است. انتصاب وی به سمت جدید و پرچالش، بی‌تردید به جایگاه رفیع و پر زحمت ریاست اجرایی، محسوب می‌شود. او به عنوان یک فرد بیرون سازمانی - کسی که هیچ تجربه کاری در سازمان نداشت - گمان می‌کرد که انتصاب وی به سمت مدیرعاملی، نشان‌دهنده میل بالای هیئت‌مدیره برای ایجاد تحرک در وضعیت کنونی سازمانی است. با این وجود او از یک منبع بسیار موثق داخلی شنیده بود که این هیئت‌مدیره که او را استخدام کرده و به وی مسئولیت تغییر بنیاد را داده، بی‌نهایت از هم پاشیده است. این هیئت‌مدیره اغلب بی‌قاعده و قانون، پنج مدیرعامل اخیر را بعد از یک دوره کوتاه مجبور به استعفا کرده است. خوش‌بینی محتاطانه به سرعت جایگزین احساس شادمانی کلارک شد. به عنوان یک مدیرعامل جدید این

سؤال دشوار را از خود پرسید: «او چگونه می‌تواند مسئولیت هیئت‌مدیره را به‌گونه‌ای بر عهده بگیرد که مأموریت سازمان تحقق یابد؟»

پیش‌زمینه

چارلی اسمیت که صنعتگر و فرد نیکوکاری بود، حدود چهل سال پیش بنیاد اسمیت را با یک سرمایه چند میلیون دلاری تأسیس کرد. علیرغم این سرمایه مالی سخاوتمندانه اولیه و درآمد اضافی که از محل چندین سرمایه‌گذاری مالی و کمک‌های مالی شرکت‌ها به دست آمده بود، در سال‌های اخیر در نتیجه جوایز بورسیه‌ای قابل توجه به دانشگاهیان، کمک به سازمان‌های خیریه و بنیادهای کوچکتر، سرمایه این بنیاد به تدریج رو به کاهش گذارده است. اعضای هیئت‌مدیره، جلساتی مقدماتی در مورد توسعه استراتژی‌های خلاقانه جدید برای تقویت توازن مالی سازمان، برگزار کردند. در حال حاضر این بنیاد، بر اساس بودجه سالانه کمتر از ۱ میلیون و پانصد هزار دلار امریکا، فعالیت می‌کند.

در پنج سال اخیر، بعضی از اعضای هیئت‌مدیره بنیاد، بسیاری از مسئولیت‌های امانت‌داری خود را رها کرده‌اند. در چند ماه اخیر، بسیاری از جلسات هیئت‌مدیره به دلیل به حد نصاب نرسیدن تعداد اعضا، لغو شده است. به‌طور کلی به نظر می‌رسد این هیئت‌مدیره ۱۳ نفره، به‌طور بی‌هدف، یک مسیر یا مسیری دیگر را دنبال می‌کنند. این هیئت‌مدیره در دو سال گذشته فقط با هفتاد درصد ظرفیت و نه نفر از اعضای فعال - پنج مرد و چهار زن - فعالیت کرده است.

چالش‌ها

دکتر روندا کلارک معتقد بود، او کسی است که می‌تواند سکان بنیاد اسمیت را به دست بگیرد. او مدارک معتبر دانشگاهی و تجربه مدیریتی داشت که می‌توانست به او کمک کند تا از عهده سمت جدیدش به عنوان مدیرعامل این بنیاد برآید. کلارک ۵۴ ساله در سی سال اخیر، مدرک دکترا در رشته علوم سیاسی و تحلیل سیاست از دانشگاه «وست کوست ایالات متحده» را گرفته و میزان قابل توجهی تجربه مدیریتی در بخش‌های غیرانتفاعی و اجتماعی دارد. تجارب حرفه‌ای گذشته وی شامل استاد دانشگاه، مدیر پژوهش، دفتردار سیاسی در سطح ایالت، مدیر برنامه‌ریزی یک بیمارستان بزرگ شهری و مدیر برنامه‌های یک بنیاد کوچک، بود.

کلارک بلافاصله پس از احراز پست، از این که یکی از بخش‌های کوچک اما فعال و تأثیرگذار هیئت‌مدیره از ابراز قول شفاهی ابتدایی به وی برای همکاری نزدیک سرباز زده است، حیرت کرد. در اصل به او اطلاع داده بودند که او تنها مسئول روابط خارج شرکتی است. کلارک با خودش فکر کرد: «فکر می‌کنم دلیل این که آن‌ها مرا استخدام کردند این است که با خود فکر کرده‌اند که با یک رئیس زن بیکاره روبرو هستند. این افراد می‌خواهند من یا غرق شوم یا خودم شنا یاد بگیرم. شاید هم آن‌ها با یک قرارداد یک‌ساله از همین حالا مرا شکست خورده تصور کرده‌اند». او تأسف خورد: «من نمی‌گذارم این اتفاق بیفتد، من حتماً باید از تصمیم‌گیران اصلی و سهامداران هیئت‌مدیره و دیگر بخش‌ها سریعاً مطلع شوم».

کلارک در آخرین جلسه هیئت‌مدیره، اجزای مهم طرح پیشنهادی‌اش را به تفصیل بیان کرد. با این حال به نظر می‌رسید چندین نفر از اعضای هیئت‌مدیره چندان از طرح استقبال نکردند. چیزی نگذشت که او با مقاومت‌های سرسختانه‌ای از سوی مردان عضو هیئت‌مدیره روبرو شد. به ویژه جیم جکسون به کلارک گفت: «ما ناامید شدیم که شما موفق نشدید یک قرارداد شهری را ببرید که بتوانید امکان‌سنجی انجام آن را شروع کنید و تصمیم بگیرید که آیا ما می‌توانیم تأسیساتی در بخش دیگری از شهر راه‌اندازی کنیم یا خیر. ما از صلاحیت کادر زیر نظر شما برای اداره این بنیاد مطمئن نیستیم، پس قطعاً شما را در دستیابی به حمایت مالی با استفاده از نفوذ شخصی، شرکتی یا سیاسی خودمان یاری نمی‌کنیم». جکسون با خود اندیشیده بود: «ما قبلاً هم مدیرعامل را کنار گذاشته‌ایم، پس می‌توانیم کلارک را هم کنار بگذاریم».

کلارک بعد از شنیدن صحبت‌های جکسون تصمیم گرفت تا رویه دیگری را در پیش گیرد. او توجه خود را به انجام پیشرفت‌های خارجی و داخلی متمرکز ساخت که معتقد بود به بهبودی متوسطی برای بنیاد منجر می‌شود. برای مثال او با چند تن از مدیران بانفوذ آژانس‌های شهر رابطه صمیمانه‌ای برقرار کرد و یک رابطه ساختگی با دو تن از تصمیم‌گیرندگان کلیدی هیئت‌مدیره و صاحبان قدرت سیاسی برقرار نمود. او ساختار داخلی بنیاد را دوباره شکل داد تا بهره‌وری کارکنان را به حداکثر برساند و کنترل بودجه را با تغییر سیاست‌ها و رویه‌های مالی سخت کرد. همچنین کلارک به صرافت جلب حمایت سوزان فراست، یکی از اعضای هیئت‌مدیره که در انتصاب وی به سمت مدیریت عاملی، نقش کلیدی داشت، افتاد. کلارک با خودش گفت: «اگر بتوانم یک

رابطه قوی با تعدادی از اعضای زن هیئت‌مدیره مثل سو، برقرار کنم تا از برنامه من حمایت کنند، ممکن است قدرتی کسب کنم». کلارک برای این کار چندین جلسه آخر وقت با سو و دیگر اعضای زن هیئت‌مدیره برگزار کرد. آن‌ها تمایل خود را برای کمک به اون نشان دادند ولی تنها در این صورت که او نیز چند تا از ایده‌های آنان را درباره بنیاد به کار ببندد و نیز دوستان نزدیک آنان را برای کار به بخش کارگزینی فعلی پیشنهاد کند. کلارک می‌دانست که آن‌ها می‌خواهند نفوذ سیاسی خود را اعمال کنند ولی با این حال اعتقاد داشت که همه می‌توانند از منفعت دو سویه برخوردار شوند. او با خودش گفت: «گمان می‌کنم این همان رابطه من پشت تو را می‌بخاراند و تو پشت مرا، است». او مشتاقانه موافقت کرد تا با آن‌ها همکاری کند. در عرض چند هفته، طبق توافق، آن‌ها کار خود را به عنوان اعضای هیئت‌مدیره نسبتاً همدل آغاز کردند. یک روز کلارک یک تلفن کوتاه ولی حیاتی از سو داشت. «چندین نفر از اعضا از تو حمایت می‌کنند. برو جلو!»

کلارک به محض این که این را شنید، به سرعت صاعقه پیش رفت. او یک ائتلاف ۱۵ نفره از آژانس‌های امور خیریه، آموزشی و نیمه دولتی تشکیل داد که برای کمک هزینه مشارکتی فدرال برای کمپین افزایش آگاهی عمومی برای مراقبت از چشم در بین کودکان درخواست دهند. اعضای این ائتلاف از طریق رسانه‌های مختلف، جامعه را در مورد بیماری‌های چشمی مختلف که کودکان خردسال و در سن مدرسه به آن مبتلا می‌شوند، آگاه کردند. مدت کوتاهی پس از آن، کلارک اطلاعیه‌ای از دولت فدرال دریافت کرد که این پروژه مشارکتی متشکل از چندین آژانس، برنده یک کمک هزینه یک میلیون دلاری شده است. کلارک به عنوان مدیر اداری و مالی این کمک هزینه انجام وظیفه کرد و در نتیجه توانست مقدار قابل توجهی از دلارهای غفلت شده اجرایی را برای بودجه بنیاد کنار بگذارد. همچنین کلارک از سوی ائتلاف و اعضای انجمن‌های خیریه امتیاز بالایی گرفت.

با این وجود، علیرغم این دستاورد اولیه مهم، کلارک باید به همه اعضای هیئت‌مدیره اعلام می‌کرد که به دلیل بعضی مشکلات پیش‌بینی نشده و عدم حمایت آن‌ها از چند اقدام ویژه اصلی، این بنیاد همچنان با کمبود مالی دست و پنجه نرم می‌کند. او شایعاتی شنید که کمیته اجرایی هیئت‌مدیره، قرارداد سال بعد او را تمدید نمی‌کنند. در این شرایط او به مواجهه مستقیم با کارشکنان حاضر در هیئت‌مدیره فکر کرد و این که به آن‌ها بگوید که آن‌ها غیر منطقی هستند

و در حقیقت دلیل عدم احیای بنیاد در چند سال گذشته، خود آن‌ها بوده‌اند. ولی او تأمل کرد و قراردادی را برای انجام کاری امضا کرده بود و مطمئن نبود که این کار در چنین موقعیتی، اقدام درستی باشد.

علیرغم آخرین درگیری بین او و چند تن از اعضای خاص هیئت‌مدیره اندکی درنگ کرد تا به آن‌چه که به اعتقاد او طی یک سال کاری آشفته و متلاطم به عنوان یک مدیر بر وی گذشته است، فکر کند.

پرسش‌های بحث

۱. آیا کلارک از منابع قدرت یا اقتضانات قدرت برخوردار بوده است؟ اگر چنین است، نام ببرید و در مورد آن به بحث بپردازید.

۲. روش‌های کلارک برای نفوذ بر اعضای هیئت‌مدیره، تحت شرایطی که در این متن ارائه شد، تا چه اندازه مؤثر بود؟

۳. آیا فکر می‌کنید روش‌های او برای انجام کارها در بنیاد اخلاقی بود؟ چرا آری و چرا خیر؟

فصل ۱۱

تعارض و مذاکره در محل کار

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید:

۱. در مورد پیامدهای مثبت و منفی تعارض در محل کار به بحث بپردازید.
۲. تعارض سازنده را از تعارض ارتباطی تشخیص دهید.
۳. سه استراتژی کاهش تعارض ارتباطی در طی قسمت‌های تعارض سازنده را شرح دهید.
۴. نمودار مدل فرایند تعارض را ترسیم کنید.
۵. شش منبع ساختاری تعارض در سازمان‌ها را شناسایی کنید.
۶. پنج سبک مدیریت تعارض را بیان کنید و در مورد مناسب‌ترین سبک در هر یک از موقعیت‌ها به بحث بپردازید.
۷. به‌طور خلاصه شش رویکرد ساختاری به مدیریت تعارض را بیان کنید.
۵. چهار موقعیتی را که بر مذاکرات تاثیرگذار هستند شرح دهید.
۶. چهار مهارت مذاکره‌کنندگان اثربخش را شرح دهید.
۷. سه نوع حل اختلاف شخص ثالث، را با یکدیگر مقایسه کنید.

تیم کارکنان جوان کالج فنی وسترن برای انجام کار خوب خود، به خود پاداش می‌دهند به‌طور مثال پس از اتمام موفقیت‌آمیز کار در ساعات اداری، مهمانی به صرف پیتزا برگزار می‌کنند. این رخدادهای برای برخی از کارکنان قدیمی‌تر در مدرسه ویسکانسین و لاکروس آزاردهنده است. این تعارض برای لیندا گراوت عجیب به نظر نمی‌رسد. گراوت که مشاور منابع انسانی در دانشگاه زاویر در سین سیناتی است، می‌گوید: «ما احساس کردیم تنشی وجود دارد». گراوت و همکار او رابرت تراک مورتون بسیاری از انواع تعارضات بین نسلی را در کتاب اخیر خود که در رابطه با این موضوع است، شناسایی کرده‌اند. آن‌ها اظهار داشتند: «در پژوهش ما این موضوع مورد تأیید قرار گرفته است. ما دریافته‌ایم که تنش‌های مربوط به نسل‌ها در مورد استفاده از تکنولوژی و اصول اخلاقی بسیار زیاد است». برخی از نویسندگان بر این ادعا هستند که کارکنان نسل X و Y (آن دسته از افرادی که پس از سال ۱۹۶۴ متولد شده‌اند) با هم‌تایان بیبی بومر خود (افرادی که بین سال‌های ۱۹۴۶ و ۱۹۶۴ متولد شده‌اند) تفاوتی ندارند. به‌طور مثال برخی پژوهش‌ها حاکی از آن است که هر دو نسل جوان‌تر و قدیمی‌تر، از ارزش‌ها و نیازهای یکسان برخوردار هستند. با این وجود، در هنجارها و انتظارات هر نسل تفاوت‌هایی رخ می‌دهد از جمله رفتار کاری و پوشش و این تفاوت‌ها گاهی اوقات از سوی افراد در گروه سنی دیگر به گونه‌ای انتقادی تفسیر می‌شود. برای کاهش این گونه تعارضات، ارنست اند یانگ برنامه خاصی را در نظر گرفته است و استخدام شدگان جدید را از تفاوت‌های بین نسلی آگاه می‌سازد. موضوع «استراتژی‌هایی برای ارتباط با بیبی بومرها» این توصیه را ارائه می‌دهد: «درست پس از آن که رئیس شما می‌گوید اعضای تیم زمان زیادی را صرف ارسال پیام به یکدیگر می‌کنند و به گوش دادن به آی‌پد می‌پردازند احتمالاً زمان مناسبی برای درخواست مرخصی نیست، حتی برای یک داوطلب متعهد»^۱.

یکی از واقعیت‌های زندگی این است که افراد دیدگاه‌های متفاوتی دارند. آن‌ها از سلسله‌مراتب ارزشی منحصر به فردی برخوردار هستند، درک منحصر به فردی از واقعیت دارند و هنجارهای متفاوتی در مورد چگونگی عمل و رفتار در بافت اجتماعی دارند. در عین حال، سازمان‌ها سیستم‌های زنده‌ای هستند که مستلزم روابط پویا میان کارکنان خود هستند. به عبارت دیگر، کارکنان ارنست اند یانگ^۱، کالج فنی وسترن^۲، تایم^۳ و سایر سازمان‌ها لازم است به‌طور مکرر در مورد ترتیب‌های کاری جدید به توافق برسند، مسیر استراتژیک شرکت را مورد بازبینی و تجدید نظر قرار دهند و در مورد تخصیص منابع کمیاب مورد نیاز برای انجام کار به مذاکره مجدد بپردازند. بدون وجود دیدگاه‌ها و نظرات یکسان و با توجه به نیاز به تنظیم و انطباق مکرر برای تغییر، تعارض اجتناب‌ناپذیر است و رخ خواهد داد. تعارض فرایندی است که طی آن یکی از طرفین احساس می‌کند منافع او در تضاد با طرف دیگر است یا طرف دیگر تأثیر منفی بر آن دارد.^۲ تعارض ممکن است زمانی رخ دهد که یکی از طرفین مانع اهداف طرف دیگر می‌شود یا قصد آن دارد که به طریقی سد راه آن شود. به‌طور مثال، مدیری که از نسل بیبی بومرها است در رابطه با کارکنان نسل ایکس و نسل وای که زمان خود را به ارسال پیام‌های متنی سپری می‌کنند، دچار تعارض می‌گردد، به این علت که مدیران عقیده دارند این‌گونه فعالیت‌ها با انجام فعالیت‌های اداری در مهلت تعیین شده و ارائه به موقع کار در تداخل است. کارکنان ارسال‌کننده پیام متنی از این جهت با رئیس خود در تعارض هستند که این شکل از ارتباطات را به عنوان روشی ارزشمند برای برقراری ارتباط شبکه‌ای، با اطلاع و آگاه بودن و (برخلاف نظر رئیس) روشی مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان قلمداد می‌کنند. تعارض در نهایت بر مبنای ادراکات شکل می‌گیرد، هر زمانی که یکی از طرفین معتقد است طرف دیگر ممکن است مانع از هدف او شود چه او این قصد را داشته باشد یا خیر. این فصل به بررسی پویایی‌های تعارض در محیط‌های سازمانی می‌پردازد. ما با تمرکز بر این سؤال دیرینه که «آیا تعارض خوب است یا بد؟» آغاز می‌کنیم. پس از آن به تشریح فرایند تعارض و بررسی تفصیلی عوامل اصلی ایجادکننده یا تقویت‌کننده تعارض می‌پردازیم. سپس پنج سبک مدیریت تعارض شرح داده می‌شود و به دنبال آن در مورد رویکردهای ساختاری مدیریت تعارض به بحث خواهیم

1. Ernst & Young

2. Western Technical College

3. Time

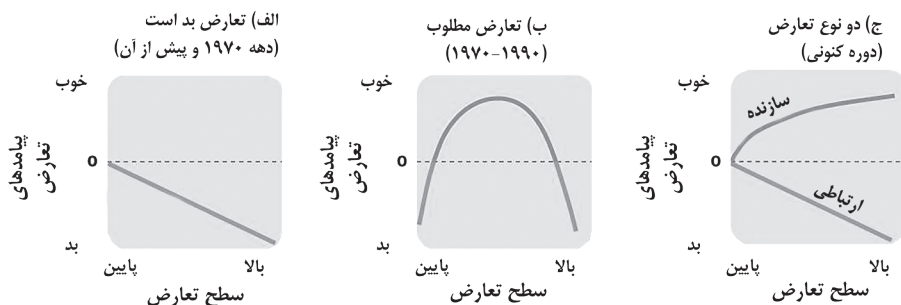
پرداخت. در دو بخش بعدی این فصل، دو روش حل تعارض معرفی خواهد شد: مذاکره و راه حل شخص ثالث.

اهداف یادگیری

- پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:
۱. در مورد پیامدهای مثبت و منفی تعارض در محل کار به بحث بپردازید.
 ۲. تعارض سازنده را از تعارض ارتباطی متمایز سازید.
 ۳. سه استراتژی کاهش تعارض ارتباطی در طی قسمت‌های تعارض سازنده را شرح دهید.
 ۴. مدل فرایند تعارض را ترسیم کنید.

تعارض خوب است یا بد؟

در طی یک قرن گذشته و شاید کمی بیش از آن، کارشناسان در مورد این که تعارض تأثیر خوب یا بد بر اثربخشی سازمانی دارد، به بحث و جدل پرداخته‌اند. دیدگاه حاکم در آن زمان حاکی از آن بود که تعارض بد است.^۱ نمودار ۱-۱۱ (الف) این دیدگاه را نشان می‌دهد. خط رو به پایین نشان می‌دهد هر چه سطح تعارض افزایش می‌یابد، پیامدهای نامطلوب تر ایجاد می‌کند. بر اساس این دیدگاه، حتی سطوح نسبتاً پایین اختلاف و تعارض موجب ازهم‌پاشیدگی تار و پود روابط کاری می‌شود و انرژی مورد نیاز فعالیت‌های تولیدی را منحرف می‌سازد. تعارض با سرپرست نه تنها موجب هدر رفتن زمان سازنده می‌شود بلکه موجب نقض سلسله‌مراتب فرماندهی و نیز زیر سؤال بردن تخصیص کارآمد اختیار (که به موجب آن مدیران تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند و کارکنان از آن تبعیت می‌کنند) می‌شود.



نمودار ۱-۱۱ دیدگاه‌های کنونی و گذشته نسبت به تعارض

اگر چه دیدگاه منفی به تعارض در حال حاضر ساده‌انگارانه تلقی می‌شود، مطالعات گوناگون حاکی از آن است که تعارض می‌تواند به‌طور بالقوه موجب تضعیف انسجام تیم، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری و رفاه کارکنان (افزایش استرس و رضایت شغلی کمتر) می‌شود. همچنین این‌طور به نظر می‌رسد که تعارض باعث تحریف ادراکات و افزایش سیاسی‌کاری‌های سازمانی می‌گردد.^۴ تعارض کارکنان را از کار خود منحرف می‌سازد و در برخی موارد این انگیزه را در آن‌ها ایجاد می‌کند که از تسهیم دانش ارزشمند ممانعت به عمل آورند. افرادی که تعارض را تجربه می‌کنند، انگیزه کمتری برای برقراری ارتباط دارند یا برای درک طرف مقابل تلاش کمتری می‌کنند و تعارض، هنگامی شدت می‌یابد که هریک از طرفین به‌طور فزاینده‌ای به ادراکات تحریف شده و رفتارهای قالبی متکی باشند. بر اساس نتایج حاصل از یک تحقیق، ۴۲ درصد از زمان مدیران به مقابله با تعارض در محل کار اختصاص می‌یابد و این تعارض ترک کار داوطلبانه یا غیرداوطلبانه بسیاری از کارکنان را در پی دارد.^۵ بیش از ۸۰ سال پیش از این، مری پارکر فالت که مددکار اجتماعی و محقق علوم سیاسی بود این ایده را مطرح ساخت که تعارض می‌تواند مفید باشد.^۶ پذیرش و حمایت از ایده‌های او روند کند و آهسته‌ای داشت. با این وجود، در دهه ۱۹۷۰ دیدگاه منفی نسبت به تعارض جای خود را به دیدگاه تعارض، بهینه داد مبنی بر این که سازمان‌ها هنگامی اثربخش‌تر خواهند بود که کارکنان در مباحثات سطحی از تعارض را تجربه کنند اما این سازمان‌ها هنگامی اثربخشی کمتری خواهند داشت که سطح تعارض بالا باشد. این عقیده که سازمان‌ها باید تعارض را نه در سطح بسیار بالا و نه در سطح بسیار پایین تجربه کنند، در نمودار ۱-۱۱ (ب) به صورت رابطه یو شکل وارونه نشان داده شده است و امروزه همچنان متداول است.^۷ دیدگاه پیشگامانه فالت که بر سطح متوسط تعارض دلالت داشت، در بسیاری از پژوهش‌ها مورد حمایت قرار گرفت. یک پیامد آن بهبود در تصمیم‌گیری است. تعارض این انرژی را در افراد ایجاد می‌کند تا در مورد مسائل به بحث بپردازند و گزینه‌ها را به‌طور کامل‌تر مورد ارزیابی قرار دهند. مباحثه، منطق استدلال را مورد آزمون قرار می‌دهد و مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کند مفروضات اساسی خود را در مورد مسئله و راه حل‌های ممکن، مورد بازنگری قرار دهند. یکی دیگر از مزایای آشکار حد متوسط تعارض این است که مانع رکورد و ایستایی و عدم پاسخ‌گویی سازمان به محیط خارجی می‌شود. این موضوع مشاهدات پیشین ما را مبنی بر این که تعارض

در سازمان‌ها به این دلیل رخ می‌دهد که آن‌ها سیستم‌های زنده هستند، انعکاس می‌دهد. سطح متوسط تعارض اجتناب‌ناپذیر است و هنگامی که کارکنان تلاش می‌کنند سازمان نسبت به نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان پاسخگو باشد، ضرورت می‌یابد.^۸ سومین مزیت تعارض که در مورد آن در فصل تیم‌ها به بحث خواهیم پرداخت، این است که تعارض با افراد خارج از تیم به‌طور بالقوه باعث افزایش انسجام درون تیم می‌گردد. افراد هنگامی که با یک تهدید خارجی نظیر تعارض و درگیری با افراد خارج از تیم روبه‌رو می‌شوند، انگیزه بیشتری برای کار با یکدیگر پیدا می‌کنند.

دیدگاه در حال ظهور: تعارض ارتباطی^۱ و تعارض سازنده^۲

مدل یو شکل وارونه تعارض در دهه ۱۹۹۰ جای خود را به دیدگاهی داد که بر اساس آن دو نوع تعارض با پیامدهای متضاد وجود دارد (نمودار ۱۱-۱ ج) را مشاهده نمایید.^۹ تعارض سازنده هنگامی رخ می‌دهد که افراد بحث خود را بر مسئله متمرکز می‌سازند در حالی که احترام خود را به افراد با دیدگاه‌های متفاوت نشان می‌دهند. این نوع تعارض «تعارض سازنده» نامیده می‌شود چرا که مواضع متفاوت مورد تشویق واقع می‌شوند، به‌گونه‌ای که ایده‌ها و پیشنهادات شفاف‌سازی می‌شوند، مجدداً طراحی شده و صحت منطقی آن مورد سنجش قرار می‌گیرد. متمرکز ساختن بحث‌ها بر مسئله، به مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند، مفروضات و عقاید خود را بازنگری کنند، بدون این که محرک دفاع و هیجانات منفی همراه با آن و نیز رفتارهای سازوکار دفاع از خود فعال شود. تیم‌ها و سازمان‌هایی که سطح پایین تعارض را دارا هستند، از اثربخشی کمتری برخوردار هستند، اما احتمالاً محدودیت بالاتری نیز برای سطح شدت تعارض سازنده وجود دارد.^{۱۰}

برخلاف تعارض سازنده، تعارض ارتباطی بیش از آن که بر مسائل متمرکز باشد بر افراد به عنوان منبع تعارض متمرکز است. تعارض طرفین بیش از آن که به تفاوت‌های قانونی عقاید در زمینه وظایف و تصمیمات مربوط شود با ناسازگاری‌های بین فردی مانند «درگیری‌های شخصی» مرتبط است. هر یک از طرفین تلاش می‌کند با زیر سؤال بردن شایستگی و توانایی طرف مقابل استدلال او را تضعیف کند. حمله به اعتبار یک فرد یا نمایش پاسخ‌های تهاجمی نسبت به یک

1. Relationship Conflict

2. Constructive Conflict

فرد موجب تحریک سازوکار دفاع و جهت‌گیری رقابتی می‌گردد. موضوع حملات لفظی انگیزه کمتری برای برقراری ارتباط و به اشتراک‌گذاری اطلاعات باقی می‌گذارد و کشف زمینه‌های مشترک و در نهایت حل تعارض را برای طرفین مشکل‌تر می‌کند. در عوض، آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای بر ادراکات تحریف شده و کلیشه‌ها تکیه می‌کنند و همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، این امر موجب تشدید تعارض می‌گردد. تعارض ارتباطی گاهی اوقات تعارض اجتماعی- احساسی یا تعارض عاطفی نامیده می‌شود، زیرا افراد در طی مراحل چنین تعارضاتی، پاسخ‌های احساسی قوی‌ای را تجربه می‌کنند و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند.

تمایز تعارض سازنده و تعارض ارتباطی: دیدگاه کنونی که بر وجود دو نوع تعارض دلالت دارد، یک نتیجه‌گیری منطقی در پی دارد مبنی بر این که ما باید تعارض سازنده را مورد تشویق قرار دهیم و تعارض ارتباطی را کاهش دهیم. این توصیه در تئوری خوب به نظر می‌رسد اما شواهد کنونی حاکی از آن است که تفکیک این دو نوع تعارض چندان ساده نیست. بسیاری از ما در جاتی از تعارض ارتباطی را در طی یک بحث سازنده و یا پس از آن تجربه کرده ایم.^{۱۱} به عبارت دیگر، هرگونه تلاشی برای مشارکت در تعارضی سازنده فارغ از این که تا چه حد منطقی و با آرامش صورت گیرد، ممکن است بذر تعارض ارتباطی را بیفشاند. هرچه سطح بحث قوی‌تر باشد و موضوع به خودپنداره فرد مرتبط باشد، شانس این که تعارض سازنده به تعارض ارتباطی مبدل گردد و یا با آن ترکیب شود، بیشتر است. خوشبختانه کارشناسان مدیریت تعارض، سه استراتژی را که به‌طور بالقوه سطح تعارض ارتباطی را در طی مراحل تعارض سازنده کاهش می‌دهد، معرفی کرده‌اند:^{۱۲}

- **هوش هیجانی:** چنانچه اعضای تیم از سطح بالای هوش هیجانی برخوردار باشند، احتمال رخداد تعارض ارتباطی یا شدت آن کمتر خواهد بود. کارکنان با هوش هیجانی بالا بهتر می‌توانند هیجانات خود را در طی بحث‌ها کنترل و تنظیم کنند بنابراین ریسک شدت یافتن خشونت فردی کاهش می‌یابد. در مورد افراد با هوش هیجانی بالا همچنین این امکان وجود دارد که واکنش هیجانی همکار خود را به عنوان اطلاعات ارزشمندی در رابطه با نیازها و انتظارات فرد تلقی کنند و یک حمله فردی نیندارند.
- **انسجام تیم:** هنگامی که تعارض در تیمی با انسجام بالا رخ دهد، تعارض ارتباطی سرکوب خواهد شد. هرچه افراد مدت طولانی‌تری با یکدیگر کار کنند، نسبت به یکدیگر شناخت

بیشتری پیدا می‌کنند و اعتماد متقابل در میان آن‌ها شکل می‌گیرد، به یکدیگر آزادی عمل بیشتری در بروز هیجانات می‌دهند بدون آن که رنجیده خاطر شوند. انسجام بالا همچنین به هریک از افراد این امکان را می‌دهد که رفتار و هیجانات هم تیمی خود را بهتر بشناسند و بتوانند آن را پیش‌بینی کنند.

تقابل و رویارویی سازنده در اینتل

اندی گرو، از مؤسسين اینتل و رئیس سابق آن، سال‌ها قبل متوجه شد در زمانی که کارکنان به جای تسلیم مؤدبانه در برابر ایده‌های دیگران، به‌طور فعال در جلسات به بحث می‌پردازند، ایده‌های بهتری تولید می‌شود. از آن پس فرهنگ تعارض را پرورش داد که «رویارویی سازنده» نامیده می‌شود. این اقدام تا حدی حائز اهمیت است که کارکنان جدید اینتل طی دوره‌ای، هنر ظریف رویارویی را از طریق بحث‌های نظارت شده و بازی نقش، آموزش می‌بینند. اندی گرو تأکید می‌کند که تعارض هنگامی سازنده خواهد بود که تحت شرایط خاصی صورت بگیرد. گرو هشدار می‌دهد: «تعارض سازنده به معنای صدای بلند، ناخوشایند و یا اظهار بی‌ادبی نیست و برای سرزنش نمودن طراحی نشده است. جوهره و ماهیت آن حمله به مسئله با ارائه یک راهکار است». اگر هدف شما حمله به فرد دیگری است، مزایای بحث سازنده از بین خواهد رفت. اما برخی افراد بر این ادعا هستند که رویارویی سازنده اینتل هیچ‌گاه سازنده نبود. برخی از کارکنان همچنان سطح بالایی از تعارض ارتباطی را تجربه می‌کنند. لوگان شرابین یکی از کارکنان سابق اینتل که با همراهی باب کلمن کتابی را در مورد فرهنگ در حال تغییر اینتل به نگارش درآورد، می‌گوید: «من می‌توانم به صراحت به شما بگویم که فرهنگ اینتل ناکارآمد است و نسبت به رفتاری که در هر شرکت دیگری قابل قبول تلقی می‌شود، ناپه‌نچار است».^{۱۳}

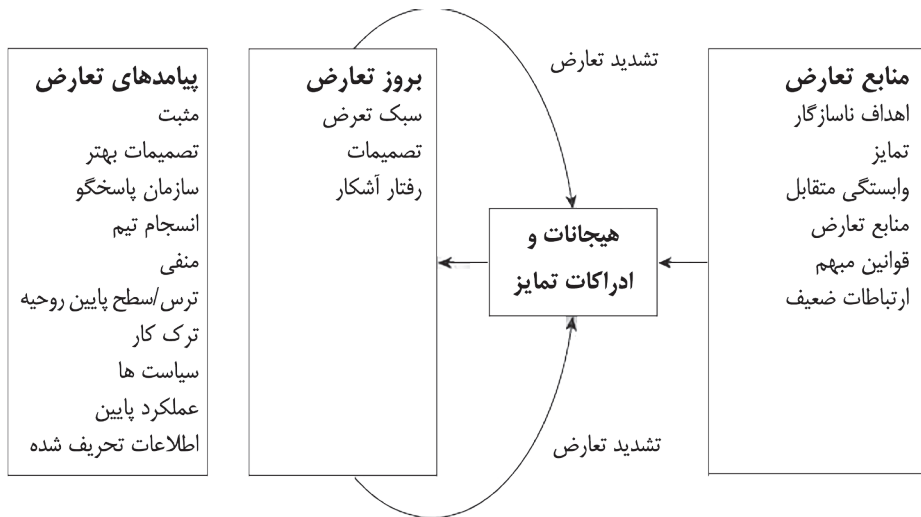
مزیت دیگر این است که انسجام باعث ایجاد هویت اجتماعی قوی‌تر با گروه می‌شود، به‌طوری که اعضای تیم در طی گفتگوهای جدال برانگیز از این انگیزه برخوردار می‌گردند که از تشدید تعارض ارتباطی خودداری کنند.

• **هنجارهای تیمی حمایتی:** هنجارهای تیمی گوناگون می‌توانند تعارض ارتباطی را در طی گفتگوهای سازنده به حداقل برسانند. هنجارهای تیمی، باز بودن و پذیرش را مورد تشویق قرار می‌دهند. به‌طور مثال اعضای تیم یاد می‌گیرند که گفتگوی صادقانه بدون واکنش شخصی به هرگونه ابراز احساسات در طی اختلاف نظرات را ارج نهند.^{۱۴} سایر هنجارها ممکن است اعضای تیم را از نمایش هیجانات منفی نسبت به همکاران منع نمایند. هنجارهای تیمی همچنین تاکتیک‌هایی را مورد تشویق قرار می‌دهند که در ابتدای بروز تعارض ارتباطی آن را از بین

می‌برند. به‌طور مثال، براساس پژوهش‌های انجام گرفته تیم‌هایی که سطح تعارض ارتباطی آن‌ها پایین است از طنز و شوخی هیجانات مثبت گروه را حفظ می‌کنند که به موجب آن احساسات منفی اعضای تیم نسبت به برخی از همکاران در طی گفتگوها تعدیل می‌گردد.

مدل فرایند تعارض

اکنون که به‌طور اجمالی به تاریخچه و دانش کنونی در مورد تعارض و پیامدهای آن پرداخته‌ایم، اجازه دهید به مدل فرایند تعارض که در تصویر ۱۱-۲ نشان داده شده است نگاهی بیندازیم.^{۱۵} این مدل با منابع تعارض آغاز می‌شود که در بخش بعدی با جزئیات بیشتری به شرح آن می‌پردازیم. در برخی موارد، منابع تعارض باعث می‌گردد یکی از طرفین یا هر دو آن‌ها وجود تعارض را درک کنند. یکی یا هر یک از طرفین درمی‌یابد که اظهارات و اقدامات طرف دیگر با اهداف وی ناسازگار است. این ادراکات و هیجانات درک شده در مورد تعارض معمولاً تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند.^{۱۶}



نمودار ۱۱-۲ مدل فرایند تعارض

هیجانات و ادراکات تعارض در تصمیمات و رفتارهای یکی از طرفین نسبت به طرف دیگر نمود پیدا می‌کند. این قسمت‌ها از فرایند تعارض ممکن است به صورت رفتارهای غیر کلامی ظریف و زیرکانه گرفته تا خصومت ستیزه‌جویانه آشکار گردد. به‌طور خاص، هنگامی که افراد سطوح بالایی از

هیجان‌ت تعارض را تجربه می‌کنند، پیدا کردن واژگان و اصطلاحاتی که بدون تحریک بیشتر روابط، ارتباط مؤثر را ممکن سازد دشوار خواهد بود.^{۱۷} تعارض همچنین از طریق سبک‌های مورد استفاده هر یک از طرفین برای حل تعارض بروز پیدا می‌کند. برخی از افراد تمایل دارند از تعارض بپرهیزند در حالی که برخی دیگر سعی می‌کنند افراد با دیدگاه‌های مخالف را شکست دهند.

تصویر ۱۱-۲ فلش‌هایی را نشان می‌دهد که از سمت بروز تعارض به هیجان‌ت و ادراکات تعارض بازگشت داده شده است. این فلش‌ها نشان می‌دهند که فرایند تعارض در واقع متشکل از یک سری قسمت‌هایی است که به‌طور بالقوه در قسمت تشدید تعارض به چرخه درمی‌آید.^{۱۸} شروع این چرخه، کار زیادی ندارد، صرفاً یک نظر نامناسب، یک سوء تفاهم یا یک اقدام فاقد دیپلماسی می‌تواند آغازگر این چرخه باشد. این رفتارها سبب می‌گردد، طرف دیگر وجود تعارض را درک کند. حتی اگر طرف اول قصد نشان دادن تعارض را نداشته باشد، پاسخ طرف دوم ممکن است به‌وجودآورنده این ادراک باشد که تعارض وجود دارد.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه سه بخش بعدی شما باید بتوانید:

۵. شش منبع ساختاری تعارض در سازمان را شناسایی کنید.

۶. پنج سبک مدیریت تعارض را مشخص کنید و در مورد شرایطی که در آن هر یک مناسب‌ترین است، به بحث پردازید.

۷. به‌طور خلاصه شش رویکرد ساختاری برای مدیریت تعارض را بیان کنید.

منابع ساختاری تعارض در سازمان

نقطه آغاز مدل تعارض، منابع تعارض است. بنابراین برای تشخیص اثربخش تعارض و حل آن یا برای ایجاد تعارض در زمان فقدان آن، لازم است این منابع شناخته شوند. شش موقعیتی که در محیط‌های سازمانی تعارض را سبب می‌شوند عبارت‌اند از: اهداف ناسازگار^۱، تمایز، وابستگی، منابع کمیاب، قوانین مبهم و مشکلات ارتباطی.

اهداف ناسازگار

شرکت مایکروسافت به واسطه مجموعه محصولات و خدمات خود تا حد بسیار بالایی موفق بوده است. با این وجود، منابع مختلف حاکی از آن است که این شرکت در همه گروه‌های تولیدی، جنگ داخلی باطلی را متحمل می‌شود. یکی از تحلیلگران صنعت اظهار دارد: «تقریباً همه افراد هیئت‌مدیره بر این عقیده‌اند که مایکروسافت ناکارآمد است، آن‌ها در گروه‌های کسب و کار با یکدیگر همکاری نمی‌کنند». یکی از منابع اصلی این تعارض این است که برخی واحدهای کاری دارای اهدافی هستند که با اهداف سایر واحدها ناسازگار است. به‌طور مثال گروه ام اس ان^{۱۹} نرم‌افزار جستجوی دسکتاپ ایجاد کرده است که می‌تواند با دسکتاپ گوگل به رقابت بپردازد. با این وجود، گروه‌های ویندوز مایکروسافت با انتشار نرم‌افزار ام اس ان مخالف است به این دلیل که گروه ویندوز، نرم‌افزار مشابهی را برای سیستم عامل ویستای خود ایجاد کرده است. گروه ام اس ان نیز برای اتصال تقویم آنلاین خود با تقویم آفیس به جدال علیه افراد آفیس پرداختند. گروه آفیس مانع انجام آن شد. یکی از کارکنانی که به تازگی مایکروسافت را ترک کرد می‌گوید: «در این صورت ام اس ان می‌توانست آفیس را ببلعد، ویندوز و آفیس هرگز به ام اس ان اجازه نمی‌دهند بودجه و کنترل بیشتری داشته باشد»^{۱۹}.

جنگ میان مایکروسافت ام اس ان و واحدهای کاری ویندوز نشان می‌دهد چطور ناسازگاری اهداف که طی آن اهداف یک فرد یا گروه و بخش در تداخل با اهداف سایر افراد یا بخش‌ها به نظر می‌رسد، می‌تواند منبع تعارض در سازمان‌ها باشد.^{۲۰} هدف ام اس ان که رقابت با گوگل از طریق نرم‌افزار جستجوی دسکتاپ بود اهداف گروه ویندوز را که راه‌اندازی قابلیت‌های جدید مایکروسافت ویستا بود، تهدید می‌کرد. هدف ام اس ان که ارائه یکپارچه سازی بهتر تقویم بود، قلمرو محصول گروه مایکروسافت آفیس را مورد تهدید قرار داد و ممکن بود سودآوری یا کنترل بر قابلیت‌های تقویم را تضعیف کند.

تمایز

یکی دیگر از منابع تعارض، تمایز است. تمایز به تفاوت‌های میان افراد، گروه‌ها و سایر نهادها در زمینه آموزش، ارزش‌ها، باورها و تجارب اشاره دارد. تمایز و ناسازگاری اهداف از یکدیگر قابل تشخیص است، چرا که دو فرد یا دو گروه ممکن است مورد هدف مشترک به توافق برسند، اما در مورد چگونگی دستیابی به آن هدف، تفاوت‌های عمیقی با یکدیگر دارند. تنش میان کارکنان دو شرکت که با یکدیگر ادغام شده‌اند را در نظر بگیرید. کارکنان در هر سازمانی در مورد «روش درست» برای انجام کار به جدال با یکدیگر می‌پردازند و این به دلیل تجارب منحصر به فرد آن‌ها در شرکت‌های جداگانه است. این منبع تعارض در کنترل پورشه ای جی^۱ بر گروه فولکس واگن آشکار است. همان‌طور که در ارتباطات ۱۱-۲ شرح داده شده است، فردیناند پیچ رئیس وی دلیو و همراهان وی با مدیرعامل شرکت پورشه با نام وندلین ویدکینگ و تیم اجرایی او به نزاع پرداخته‌اند، زیرا تفاوت‌های قابل توجهی در دیدگاه‌های آنان در مورد چگونگی راه‌اندازی بزرگترین خودروسازی اروپا وجود دارد.

تعارضات بین‌نسلی که پیش از این، در داستان آغازین این فصل شرح داده شد به‌طور عمده از طریق تمایز ایجاد می‌گردد. کارکنان جوان‌تر و مسن‌تر نیازهای و انتظارات متفاوت و شیوه‌های کاری مختلفی دارند که گاهی اوقات ترجیحات و اقدامات متضادی را موجب می‌شود. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد تفاوت‌های بین‌نسلی به این دلیل رخ می‌دهد که افراد هویت‌های اجتماعی خود را حول تحولات تکنولوژیکی و سایر رویدادهای اساسی اجتماعی شکل می‌دهند.^{۲۱} فناوری اطلاعات نیز موجب حفظ تمایز می‌شود زیرا بدون تجارب چهره‌به‌چهره کارکنان در شکل‌دهی هنجارهای و مدل‌های ذهنی مشترک دچار مشکلات بیشتری می‌گردند. به‌طور مثال، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد شیوع تعارض در تیم‌های مجازی بیشتر است چرا که فناوری، تجربیات و دیدگاه‌های مشترک از طریق اعضای این تیم‌ها را مشکل ساخته است.^{۲۲}

تعارض نفس گیر در وی دبلیو و پورشه

گروه فولکس واگن (وی دبلیو) در طول دهه گذشته به کمینگاه تعارض داخلی مبدل شده است، چرا که قلمروهای گوناگونی را تحت کنترل خود درآورد. از جمله آئودی، لامبورگینی، بنتلی، بوگاتی، اسکودا، سیت که به گونه‌ای رشک‌برانگیز برندهای خود را حفظ کردند و به‌طور مداوم در برابر به اشتراک‌گذاری دانش به شورش برخاستند. یکی از اعضای هیئت نظارت (معادل آلمانی هیئت‌مدیره) فولکس واگن اظهار دارد که مدیریت شرکت «مانند تلاش برای سوار شدن بر ارابه‌ای با ۴ یا ۵ اسب است که هریک آن را در جهت مخالف می‌کشند». اکنون پورشه ای جی در حال ورود به یک نبرد است. شرکت اتومبیل‌های ورزشی لوکس که برای برخی از تولیدات خود به وی دبلیو متکی است، چند سال پیش شروع به کسب سهام وی دبلیو نمود و به تازگی از ذینفعان حاکم به شمار می‌رود. مدیر وندلین ویدکینگ، عامل شرکت پورشه از رقابت داخلی وی دبلیو آگاه است. وی می‌گوید: «اگر شما کارکنان پورشه با کارکنان فولکس واگن و آئودی را با هم جمع کنید، دچار مشکل خواهید شد، هریک از آن‌ها افتخار می‌کنند که به شرکت خود تعلق دارند». با این وجود هنگامی که پورشه سلطه خود را بر هیئت نظارت فولکس واگن گسترش داد، ویدکینگ نوع متفاوتی از تعارض را برمی‌انگیخت. ویدکینگ و تیم اجرایی اش با تولید اثربخش و بازاریابی دقیق، پورشه را به سودآورترین و معتبرترین شرکت تولید خودرو مبدل نمود. ویدکینگ اکنون قصد دارد با بستن عملیات ناکارآمد و کاهش پول خطوط خودرو آن شیوه‌ها را در وی دبلیو اعمال نماید. کریستوف استورمر تحلیلگر خودرو آلمانی اظهار داشت: «ویدکینگ مدیرعامل پورشه از فرهنگ سازمانی دیگری است. او برای افزایش سودآوری، بیش از اندازه سعی در کاهش هزینه‌ها دارد و همه را سرزنش می‌کند و از مدیران وی دبلیو که در روش انجام کسب و کار مداخله می‌کنند، به شدت انتقاد می‌کند». فردیناند هوفر مدیر مرکز تحقیقات خودرو آلمان اظهار داشت: «پورشه در سودآوری و مدیریت ناب موفق عمل کرده است. اما قصد هماهنگ شدن ندارد». رئیس وی دبلیو فردیناند پیچ که دیدگاهی متفاوت برای بزرگترین بزرگترین خودروساز اروپا دارد، به‌طور خاص از برنامه‌های ویدکینگ رنجیده‌خاطر شد. پیچ که پدر بزرگش فولکس واگن بیتل را ایجاد نموده بود، بیشتر بر مهندسی تولیدات جذاب و چشم‌نواز تأکید دارد تا سودآوری استثنایی. به‌طور مثال او حمایت خود را از برند بوگاتی که سودآور نبوده است ادامه می‌دهد. بوگاتی یکی از دستاوردهای وی دبلیو در چندین سال گذشته یعنی هنگامی که پیچ مدیرعامل بود، می‌باشد. پیچ اخیراً به دفاع از فایتون پرداخته است. فایتون اتومبیل لوکس وی دبلیو است که در نوآوری بی‌نظیر است (دارای ۱۰۰ ثبت اختراع) اما موفقیت تجاری آن محقق نشده است. از سوی دیگر، ویدکینگ معتقد است که چنان‌چه وی دبلیو تولید فایتون و بوگاتی را متوقف می‌ساخت، می‌توانست سودآورتر عمل نماید. دادن هوفر می‌گوید: «پیچ چشم‌انداز خود را از سوی ویدکینگ در معرض خطر می‌بیند. به گفته ویدکینگ، هیچ‌گاه مقدسی نه در وی دبلیو،

نه در فایتون و نه در بوگاتی وجود ندارد.» این ایده‌ها خون پیچ را به جوش آورد. پیچ با گالیله می‌گوید: «هر کسی که این نظر را دارد که وی دلبلیو باید فایتون را حذف نماید، درک درستی ندارد.» وی توضیح می‌دهد خودروهای لوکس معرف تنها، بخشی با رشد دو رقمی است. پیچ و تابلی غیر معمول در تعارض پیچ، ویدکینگ و پورشه وجود دارد. پیچ عضوی از خانواده پورشه است. او یکی از بستگان ولفگانگ پورشه و نیز مالک ۱۰ درصد سهام شرکت پورشه است. پیچ کار خود را در پورشه آغاز کرد و پیش از نقل مکان به آئودی و بعد از آن وی دلبلیو، به ریاست بخش مهندسی ارتقا یافت. علاوه بر این با وجود این تعارض آشکار منافع، پیچ سرمایه‌گذاری اولیه در وی دلبلیو را مورد حمایت قرار داد. اما در طی برخورد ویدکینگ و پیچ سرمایه‌گذاری دوستانه اولیه در مشارکت، به جنگ تمام عیار شرکت‌ها مبدل گشت. فردیناند دادن هافر ادعا می‌کند: «همواره یک آتش بس بین پیچ و پورشه حاکم بود اما در حال حاضر به جنگ تبدیل شده است. این همانند دالاس و دیناستی در ولفسبورگ (دفتر مرکزی آلمانی وی دلبلیو) است. هیچ شرکتی در جهان تا این حد غرق مشکلات خود نشده است.»^{۲۳}

وابستگی

سطوحی از وابستگی موجب افزایش تعارض می‌گردد. وابستگی هنگامی رخ می‌دهد که اعضای تیم برای انجام وظایف فردی خود باید نهاده‌های مشترک را به اشتراک بگذارند، در فرایند اجرای کارهای خود نیاز به تعامل با یکدیگر داشته باشند و یا نتایجی (از قبیل پاداش) را دریافت نمایند که تا حدی از طریق عملکرد دیگران تعیین گردد.^{۲۴}

سطوح بالاتر وابستگی خطر ایجاد تعارض را دوچندان می‌کند زیرا احتمال بیشتری وجود دارد که اهداف هر یک از طرفین از طریق اهداف طرف دیگر دچار اختلال شود.^{۲۵} به غیر از زمانی که کارکنان استقلال کامل دارند، هنگامی که با یکدیگر در یک رابطه مشارکتی متقابل کار می‌کنند، خطر تعارض به کمترین حد خود می‌رسد. وابستگی شراکتی^۱ در جایی رخ می‌دهد که افراد به صورت مستقل عمل کنند به استثنای زمانی که بر منابع یا اختیار مشترک اتکا می‌کنند (فصل ۸ را مشاهده نمایید). روابط کاری وابستگی ترتیبی^۲ مانند خط مونتاژ بیشتر مستعد تعارض هستند. بالاترین سطح تعارض در موقعیت‌های وابستگی متقابل رخ می‌دهد. در وابستگی متقابل کارکنان تا حد بالایی به یکدیگر وابسته هستند و متعاقباً احتمال بیشتری برای تداخل با اهداف فردی و کارهای یکدیگر وجود دارد.

1. Pooled interdependence

2. Sequential interdependence work relationships

منابع کمیاب

کمبود منابع ایجاد تعارض می‌کند زیرا هر فرد یا واحدی که به منابع مشابه نیاز دارد لزوماً دیگران را که برای تحقق اهداف خود به آن منابع نیاز دارند، تضعیف می‌کنند. به بحث و مناظرات پر جنب و جوش میان کارکنان اینتل که پیش از این در ارتباطات ۱۱-۱ شرح داده شد، توجه نمایید. این تعارضات تا حدی به دلیل عدم وجود منابع مالی کافی، سرمایه انسانی و سایر منابعی که هر فرد برای انجام اهداف خود به آن نیاز دارد، رخ می‌دهد، بنابراین لازم است کارکنان توجیه کنند چرا باید این منابع را دریافت نمایند. هر چه یک پروژه منابع بیشتری دریافت نماید، منابع کمتری در دسترس پروژه دیگر برای اجرای اهداف آن قرار می‌گیرد.

قوانین مبهم

قوانین مبهم یا فقدان کامل قوانین، تعارض به بار می‌آورد. علت این رخداد این است که عدم اطمینان موجب افزایش احتمال تداخل با اهداف طرف دیگر است. ابهام همچنین تاکتیک‌های سیاسی را مورد ترغیب قرار می‌دهد و در برخی موارد کارکنان وارد نبردی همگانی می‌شوند تا تصمیمات را به نفع خود تمام کنند. به همین دلیل است که تعارض در طی مالکیت و ادغام شایع‌تر است. کارکنان هر دو شرکت شیوه‌ها و ارزش‌های متضادی را دارا هستند و قوانین اندکی برای به حداقل رساندن مانور قدرت و منابع وضع شده است.^{۲۶} از سوی دیگر، هنگامی که قوانین روشنی وجود دارد، کارکنان می‌دانند که از یکدیگر چه انتظاراتی داشته باشند و در مورد رعایت این قوانین توافق کرده‌اند.

مشکلات ارتباطی

تعارض اغلب به دلیل نبود فرصت، توانایی یا انگیزه برای برقراری ارتباط اثربخش اتفاق می‌افتد. اکنون به هریک از این دلایل می‌پردازیم. در حالت اول، هنگامی که دو طرف فاقد فرصت برای برقراری ارتباط باشند، هریک از آن‌ها تمایل دارد برای درک طرف مقابل در تعارض، بر تصورات قالبی و کلیشه‌ها اتکاء نماید. متأسفانه به دلیل ذهنی بودن تصورات قالبی، هیجانات می‌توانند به گونه‌ای منفی معنای اقدامات طرف مقابل را تحریف کنند که به موجب آن درک از تعارض تشدید می‌شود. در حالت دوم، برخی افراد از مهارت‌های لازم برای ارتباط با روشی

دیپلماتیک و غیرتهاجمی برخوردار نیستند. هنگامی که یکی از طرفین مخالفت خود را، متکبرانانه و ستیزه‌جویانه مطرح می‌سازد، این احتمال بیشتر وجود دارد که رقبا شدت تعارض را بیشتر احساس کنند و این ممکن است به مقابله به مثل و واکنشی مشابه از سوی طرف دیگر منجر شود که در نهایت موجب افزایش تعارض می‌گردد.^{۲۷} مشکل سوم این است که درک تعارض موجب کاهش انگیزه برای ارتباط می‌گردد. تعارض ارتباطی ناراحت‌کننده است بنابراین افراد از تعامل با دیگران در یک ارتباط تعارض‌آمیز اجتناب می‌کنند. متأسفانه، ارتباط کمتر می‌تواند تعارض را افزایش دهد چرا که فرصت کمی برای همدردی با طرف مقابل وجود دارد و این احتمال وجود دارد که طرفین بر تصورات قالبی تحریف‌شده طرف مقابل اتکا نمایند. در واقع، تعارض موجب تحریف بیشتر این تصورات قالبی از طریق فرایند هویت اجتماعی می‌گردد (فصل ۳ را مشاهده نمایید). رقبا برای ما از مطلوبیت و محبوبیت زیادی برخوردار نیستند به گونه‌ای که خودپنداره ما در طی دوره‌های عدم اطمینان مثبت باقی می‌ماند.^{۲۸}

سبک‌های مدیریت تعارض^۱ بین فردی

شش شرط ساختاری که در قسمت بالا توضیح داده شد، زمینه ساز تعارض است و این منابع به هیجانات و ادراکات تعارض منجر می‌گردد که به نوبه خود افراد را در جهت انجام نوعی اقدامات برای برخورد با تعارض بر می‌انگیزاند. با در نظر داشتن این دیدگاه که برخی تعارضات مفید هستند، مری پارکر فالت سبک‌های گوناگون حل تعارض را پیشنهاد می‌دهد. تعداد سبک‌های حل تعارض مشخص شده از سوی کارشناسان طی سال‌ها متفاوت بوده است، اما متداول‌ترین آن‌ها، مدل پنج سبکی حل تعارض است که در نمودار ۱۱-۳ نشان داده شده است و در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.^{۲۹}

• **همکاری^۲:** در سبک همکاری سعی بر این است که راه حلی برای مسئله یافت شود که برای هر دو طرف سودمند باشد. این روش تحت عنوان جهت‌گیری برد-برد شناخته می‌شود چرا که افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند بر این عقیده هستند که اگر طرفین تلاش کنند با همراهی یکدیگر راه حل خلاقانه‌ای را پیدا کنند، منابع پر مخاطره، قابل ارتقا و بسط‌پذیر می‌شوند و ثابت نخواهند ماند.



نمودار ۱۱-۳: سبک‌های مدیریت تعارض بین فردی

به اشتراک‌گذاری اطلاعات یک ویژگی مهم این سبک است زیرا هر دو طرف همکاری می‌کنند تا زمینه مشترک و راه‌حل‌های بالقوه‌ای را که برای همه رضایت‌بخش باشد، بیابند.

- **رقابت**^۱: در سبک رقابت طرفین تلاش می‌کنند با هزینه طرف مقابل، برنده تعارض شوند. افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند معمولاً جهت‌گیری برد-باخت دارند. به اعتقاد آن‌ها طرفین برای به دست آوردن سهمی از یک منبع ثابت تلاش می‌کنند، بنابراین هرچه یکی از طرفین سهم بیشتری دریافت کند، طرف دیگر میزان کمتری دریافت خواهد کرد. بنابراین براساس این سبک طرفین برای به دست آوردن خواسته‌های خود، بر برخی از تاکتیک‌های نفوذ «سخت» به ویژه تاکتیک «ابراز» که پیش از این در فصل ۱۰ مورد بحث قرار گرفت، متکی هستند.

- **اجتناب**^۲: در سبک اجتناب سعی بر آن است که از موقعیت‌های تعارض به‌طور کلی اجتناب شود. در این سبک نگرانی اندکی هم برای خود فرد و هم برای طرف مقابل وجود دارد. به عبارت دیگر، در این سبک افراد فکر کردن در مورد تعارض را سرکوب می‌کنند. به‌طور

1. Forcing
2. Avoiding

مثال، برخی کارکنان با تنظیم مجدد محل کار یا وظایف خود تعامل با برخی همکاران خود را به حداقل می‌رسانند.^{۲۰}

- **سازش^۱:** سبک سازش به تسلیم شدن بی چون و چرا به خواسته‌های طرف دیگر و یا حداقل، همکاری با اندکی توجه به منافع خود فرد اشاره دارد. این سبک مستلزم امتیازات یکطرفه و وعده‌های بی‌قید و شرط و همچنین پیشنهاد کمک بدون انتظار کمک متقابل، می‌باشد.
- **مصالحه^۲:** در سبک مصالحه فرد به دنبال موقعیتی است که در آن تا حدی امتیازاتی را به دست آورد. مصالحه مشتمل است بر انطباق با امتیازات طرف مقابل، ارائه وعده‌ها یا تهدیدات مشروط و جستجوی فعالانه حد میانه بین منافع دو طرف.

انتخاب بهترین سبک مدیریت تعارض

این احتمال وجود دارد که هر یک از شما سبک ترجیحی خود را در مدیریت تعارض داشته باشید. ممکن است شما به استفاده از سبک اجتناب یا سازش تمایل داشته باشید چرا که اختلاف نظر باعث ناراحتی شما می‌شود و با خود پنداره شما به عنوان کسی که دوست دارد با هر فردی همراهی کند، در تعارض است. یا شاید شما سبک مصالحه و استراتژی‌های رقابت را ترجیح می‌دهید زیرا انعکاس‌دهنده نیاز قوی شما برای موفقیت و کنترل بر محیط پیرامون خود است. به طور کلی افراد به سمت دو سبک ترجیحی مدیریت تعارض می‌گیرند که با شخصیت آن‌ها، ارزش‌های فرهنگی و تجارب گذشته آن‌ها مطابقت داشته باشد. با این وجود برخی افراد تشخیص می‌دهند که باید در موقعیت‌های مختلف از سبک‌های مختلف استفاده کنند.^{۲۱} به عبارت دیگر، بهترین سبک بستگی به موقعیت دارد.^{۲۲}

اقتضائات اساسی و همچنین مشکلات استفاده هر یک از سبک‌های تعارض در نمودار ۱۱-۴ به اختصار نشان داده شده است. سبک همکاری مدت‌ها است که به عنوان سبک مطلوب در نظر گرفته شده است زیرا گفتگو و تفکر هوشمندانه به افراد کمک می‌کند مرزهای محدود شده گزینه‌های مخالف خود را در هم شکنند و به یک راه حل یکپارچه دست یابند که به موجب آن هر دو طرف بهره کافی ببرند. علاوه بر این، مطالعات اخیر نشان می‌دهد سبک همکاری موجب

1. Yielding

2. Compromising

بهبود روابط طولانی مدت می گردد، استرس را کاهش می دهد و حالت های هیجانی تدافعی و سایر نشانه های تعارض ارتباطی را به حداقل می رساند.^{۳۳} با این وجود، سبک همکاری تنها زمانی بهترین انتخاب است که پتانسیل هایی برای منافع متقابل موجود باشد و بیشترین احتمال رخداد آن هنگامی است که مسئله پیچیده باشد، طرفین به یکدیگر اعتماد کافی داشته باشند، ظرفیت پذیرش نظرات یکدیگر را دارا باشند و زمان کافی برای به اشتراک گذاری اطلاعات موجود باشد. اگر سبک همکاری در شرایط اشتباه استفاده شود، این خطر وجود دارد که طرف مقابل از اطلاعاتی که آشکارا به اشتراک گذاشته اید، منتفع گردد.

نمودار ۱۱-۴: اقتضائات و مشکلات سبک های مدیریت تعارض

سبک مدیریت تعارض	این سبک هنگامی مناسب است که ...	مشکلات این سبک
همکاری	<ul style="list-style-type: none"> - منافع به طور کامل در تضاد با هم نیست (به طور مثال برد و باخت محض در میان نیست) - طرفین از اعتماد کافی، شفافیت و پذیرش و زمان کافی برای تسهیم اطلاعات برخوردار هستند. - مسائل پیچیده است. 	<ul style="list-style-type: none"> یکی از طرفین ممکن است از اطلاعات به اشتراک گذاشته شده به نفع خود استفاده نماید
اجتناب	<ul style="list-style-type: none"> - تعارض بیش از حد عاطفی شده است. - هزینه تلاش برای حل و فصل تعارض از مزایای آن بیشتر است. 	<ul style="list-style-type: none"> - معمولاً تعارض را حل نمی کند. ممکن است موجب افزایش احساس سرخوردگی طرف دیگر شود.
رقابت	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد عمیق به موقعیت خود دارید (به طور مثال، اعتقاد به این که رفتار فرد دیگر غیراخلاقی است). - حل اختلاف نیازمند یک راه حل سریع است. - طرف دیگر از سبک همکاری مدیریت تعارض، از مزایای بیشتری منتفع گردد. 	<ul style="list-style-type: none"> - بیشترین ریسک تعارض ارتباطی را دارد. - ممکن است به روابط بلند مدت آسیب برساند و حل مسئله در آینده را کاهش می دهد.
سازش	<ul style="list-style-type: none"> - قدرت طرف دیگر به طور قابل ملاحظه ای بیشتر است. - اهمیت مسئله برای شما از اهمیت آن برای طرف مقابل کمتر است. - ارزش و منطق موقعیت شما روشن نیست. 	<ul style="list-style-type: none"> - موجب افزایش انتظارات طرف مقابل طی تعارضات بعدی در آینده می شود.

- هنگامی که منافع مشترک امکان پذیر باشد، به راه‌حل‌هایی با مطلوبیت کمتر منجر می‌گردد.	- طرفین از قدرت برابر برخوردار هستند. - برای حل تعارض فشار زمانی وجود دارد. - طرفین فاقد اعتماد و گشودگی برای حل مسئله هستند.	مصالحه
---	---	--------

ممکن است شما این‌گونه تصور کنید که سبک اجتناب یک استراتژی بی‌اثر مدیریت تعارض است، اما در حقیقت هنگامی که تعارض بار عاطفی داشته باشد یا زمانی که هزینه مذاکره بالاتر از مزایای حاصل از حل تعارض باشد، این روش بهترین روش است.^{۳۴} با این حال، سبک اجتناب از تعارض، اغلب بی‌اثر است زیرا تعارض را حل نمی‌کند و ممکن است باعث افزایش احساس سرخوردگی طرف دیگر شود. سبک رقابت در حل تعارض معمولاً نامناسب است زیرا تحقیقات نشان می‌دهد این سبک سریع‌تر و با شدت بیشتری نسبت به سایر سبک‌ها موجب ایجاد تعارض ارتباطی می‌شود. با این وجود، در مواردی مانند هنگامی که شما می‌دانید درست عمل می‌کنید (به‌طور مثال طرف دیگر غیراخلاقی و یا بر اساس منطق به وضوح ناقص عمل می‌کند)، حل اختلاف مستلزم یک راه حل سریع است یا طرف دیگر از سبک همکاری مدیریت تعارض، از مزایای بیشتری بهره‌مند گردد، سبک رقابت ضروری به نظر می‌رسد.

سبک سازش ممکن است برای زمانی مناسب باشد که طرف دیگر به‌طور قابل ملاحظه‌ای از قدرت بیشتر برخوردار باشد و یا اهمیت موضوع برای طرف مقابل نسبت به اهمیت آن برای شما بیشتر باشد و شما مطمئن نباشید که موقعیت شما از بهترین ارزش و ثبات منطقی برخوردار است. از سوی دیگر، رفتارهای سازشی ممکن است انتظارات بالای غیرواقعیانه طرف مقابل را به دنبال داشته باشد که به موجب آن، او را برمی‌انگیزاند تا در آینده مطالبات او از شما بیشتر شود. سبک سازش ممکن است در دراز مدت موجب تعارض بیشتر گردد تا حل آن.

سبک مصالحه هنگامی که بهترین شکل عمل خواهد کرد که برای به دست آوردن منافع متقابل از طریق حل مسئله امید اندکی وجود داشته باشد، هر دو طرف از قدرت برابر برخوردار باشند و برای حل و فصل اختلافات خود تحت فشار زمانی باشند. با این وجود ما به ندرت در مورد در دسترس بودن منافع متقابل به یقین دست پیدا می‌کنیم، بنابراین ورود به یک تعارض با سبک مصالحه ممکن است باعث شود طرفین از راه‌حل‌های بهتر چشم‌پوشی کنند.

مدیریت تعارض در NHLPA

رئیس پیشین انجمن بازیکنان لیگ ملی هاکی، گودنو (در سمت چپ تصویر وی را مشاهده می کنید) دارث ویدر هاکی نامیده می شد. او بر سبک رقابت متکی بود اما روابط او با صاحبان تیم و عضو هیئت ان اچ ال به سردی می گرایید و در نهایت کل فصل NHL لغو شد. گودنو پس از لغو شدن فصل استعفا داد و تد ساسکین (در سمت راست تصویر) جایگزین وی شد که وعده داد رویکرد دیپلماتیک تر برای حل مسئله به کار گیرد. هارلی هاتکینس رئیس هیئت NHL هنگامی که ساسکین به سمت مدیر اجرایی NHLPA منصوب شد، چنین گفت: «من فکر می کنم در هر کسب و کاری لازم است برای حرکت رو به جلو، روحیه تعاون و همکاری داشته باشید و من فکر می کنم تد ساسکین به خوبی اوضاع را مدیریت خواهد کرد». اما ساسکین با صاحبان تیم NHL بیش از حد گرم گرفته بود و نسبت به بازیکنان بسیار بدگمان بود. برخی بازیکنان مخالف انتصاب ساسکین بوده اند بنابراین کارکنان کمیسریای NHL نام بازیکنانی را که علیه او توطئه می کردند، به ساسکین دادند. هنگامی که اخبار نظارت ایمیل عمومی شد، ساسکین اخراج شد. پاوول کلی جایگزین ساسکین شد. او تاکنون مراقب بوده است تا در برخورد خود با اعضای هیئت NHL تحکم و سازش نشان ندهد.^{۳۵}

تفاوت های فرهنگی و جنسیتی در سبک های مدیریت تعارض

تفاوت های فرهنگی چیزی بیش از تنها یک منبع برای تعارض هستند. زمینه های فرهنگی نیز بر انتخاب سبک ترجیحی مدیریت تعارض تأثیرگذار است.^{۳۶} برخی تحقیقات حاکی از آن است که افراد با فرهنگ جمع گرا که در آن تأکید افراد بر وظایف نسبت به گروه هایی که به آن تعلق دارند می باشد، برای حفظ روابط هماهنگ انگیزه بالایی دارند و در نتیجه نسبت به افرادی که سطح پایین تری از فرهنگ جمع گرا را دارا هستند، بهتر می توانند اختلافات را از طریق اجتناب یا همکاری حل کنند. با این وجود، این دیدگاه تا حدی ساده انگارانه است زیرا افراد در برخی فرهنگ های جمع گرا ممکن است از کسانی که اقداماتشان در تضاد با انتظارات آنها است، احساس شرمندگی کنند.^{۳۷} برخی نویسندگان اظهار داشتند که مردان و زنان نیز سبک های مدیریت تعارض متفاوتی دارند.^{۳۸} به طور کلی زنان نسبت به مردان توجه بیشتری به روابط بین احزاب دارند. در نتیجه، آنها سبک مصالحه و یا گاهی اوقات سبک همکاری را در محیط های کسب و کار ترجیح می دهند و تمایل بیشتری به مصالحه برای حفظ روابط دارند. مردان تمایل به رقابت بیشتر و جهت گیری کوتاه مدت به روابط دارند. در فرهنگ هایی با سطح پایین جمع گرایی، مردان نسبت به زنان بیشتر از رویکرد رقابت در مدیریت تعارض استفاده می کنند. با این حال، ما

باید نسبت به این مشاهدات محتاط باشیم زیرا معمولاً جنسیت تأثیر ضعیفی بر سبک مدیریت تعارض دارد.

رویکرد ساختاری به مدیریت تعارض

سبک‌های مدیریت تعارض به چگونگی رویکرد ما نسبت به طرف مقابل در تعارض مربوط می‌شود. اما مدیریت تعارض نیز تغییر علل ساختاری تعارض بالقوه است. رویکردهای ساختاری اصلی بر اهداف عالی، کاهش تمایز، بهبود ارتباطات و درک، کاهش وابستگی متقابل وظایف، افزایش منابع و شفافیت قوانین و رویه‌ها تأکید دارد.

تأکید بر اهداف عالی

یکی از قدیمی‌ترین توصیه‌ها برای حل تعارض، جستجو و یافتن اهداف مشترک است.^{۳۹} در محیط‌های سازمانی این معمولاً در قالب هدف عالی نمود پیدا می‌کند، که اشاره دارد به هر هدفی که برای هر دو طرف ارزشمند است و دستیابی آنان فراتر از منابع و تلاش هر یک از طرفین به تنهایی است.^{۴۰} با افزایش تعهد به اهداف کلی شرکت، کارکنان به رقابت برای اهداف فردی یا بخشی توجه کمتری دارند، بنابراین تعارض درک شده با همکاران کاهش می‌یابد. آن‌ها همچنین به‌طور بالقوه مشکل تمایز و افتراق را با ایجاد قاب مشترکی از منابع کاهش می‌دهند. به‌طور مثال، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اثربخش‌ترین تیم‌های اجرایی تصمیمات خود را در قالب اهداف عالی چهارچوب‌بندی می‌کنند که فراتر از اهداف بخشی و گروهی هر تیم است.^{۴۱}

کاهش تمایز

روش دیگر کاهش تعارض ناکارآمد، کاهش تمایز است که در وهله اول ایجادکننده تعارض است. هرچه کارکنان فکر می‌کنند پیشینه و تجارب مشترک بیشتری با همکاران دارند، از انگیزه بیشتری برای هماهنگ‌سازی فعالیت‌های خود و حل تعارض از طریق بحث سازنده با همکاران برخوردار می‌شوند.^{۴۲} یکی از روش‌های افزایش این وجه اشتراک، ایجاد تجارب مشترک است. ساپ^۱ شرکت نرم‌افزاری آلمانی هنگامی که یک شرکت فرانسوی با نام بیزینس آبجکتس با حضور قوی ایالات متحده کسب نمود، این استراتژی را به کار گرفت. تعارض پیامد طبیعی و

1. SAP

معمول این گونه تملک‌ها است زیرا کارکنان در هر شرکتی، فرهنگ‌ها، تجارب و وابستگی‌های مختلفی را دارا هستند. شرکت ساپ بلافاصله با مزوج نمودن افراد دو سازمان، این تمایز را به حداقل رساند. جان شوارتز، مدیرعامل بیزینس آبجکتس می‌گوید: «در شش ماه نخست پس از تملک شرکت، بیش از ۳۵ درصد از مدیران ارشد از ساپ انتقال یافتند در حالی که همه کارکنان خدماتی شرکت اصلی بیزینس آبجکتس در حال حاضر بخشی از تیم خدمات مشترک جهانی هستند. ما همچنین تیم‌های کاری فرامرزی و میان‌وظیفه‌ای برای پروژه‌ها نظیر انتشار محصول اصلی را مورد تشویق قرار دادیم».^{۴۳}

بهبود درک و ارتباطات

سومین روش برای حل تعارض ناکارآمد ارائه فرصت‌های بیشتر به طرفین تعارض برای ارتباط و درک یکدیگر است. این پیشنهاد به فرضیه تماس که پیش از این در فصل ۳ مورد بحث قرار گرفت، ارتباط دارد. به‌طور خاص، هرچه تعاملات ما با فرد معنی‌دارتر باشد، ما برای درک او کمتر به تصورات قالبی تکیه می‌کنیم.^{۴۴} با این وجود دو هشدار وجود دارد. اول این که مداخلات ارتباط و درک باید تنها پس از کاهش تمایز بین دو طرف و یا هنگامی که سطح تعارض به اندازه کافی پایین است، اعمال شود. اگر سطح تمایز درک شده همچنان بالا باقی بماند، تلاش‌ها برای مدیریت تعارض از طریق گفتگو ممکن است بیش از آن که تعارض ارتباطی را کاهش دهد، موجب تشدید آن گردد. علت آن است که هنگامی که ما مجبور به تعامل با فردی هستیم که به اعتقاد ما کاملاً متفاوت است و در تعارض با ما است، تمایل داریم اطلاعاتی را انتخاب کنیم که این دیدگاه را تقویت کند.^{۴۵} بنابراین ارتباطات و درک تنها زمانی اثربخش خواهد بود که سطح تمایزات به حد کافی پایین باشد. هشدار دوم این است که افراد در فرهنگ‌های جمع‌گرا با فاصله قدرت بالا در مورد حل اختلافات از طریق ارتباط باز و مستقیم احساس راحتی نمی‌کنند.^{۴۶} همان‌طور که قبلاً اشاره شد، افراد در فرهنگ‌های کنفوسیوسی ترجیح می‌دهند سبک اجتناب را در مدیریت تعارض برگزینند زیرا با هماهنگی و حفظ اعتبار همراستا است.

کاهش وابستگی

تعارض با سطحی از وابستگی افزایش می‌یابد، بنابراین کاهش تعارض ناکارآمد ممکن است با کاهش سطح وابستگی بین طرفین صورت گیرد. اگر مقرون به صرفه باشد می‌توان با تقسیم منابع مشترک به طوری که هر یک از طرفین در زمان‌های مختلف به طور منحصر به فرد از آن استفاده نماید، سطح وابستگی را کاهش داد. وابستگی متقابل و ترتیبی باید به گونه‌ای ترکیب شوند که وابستگی شراکتی شکل گیرد. به طور مثال، به جای این که یک کارمند به مشتریان خدمت‌رسانی کند و کارمند دیگر مسئول ثبت امور مالی باشد، هر یک از آنان می‌تواند انجام هر دو فعالیت را به تنهایی بر عهده گیرند. میانجی‌ها نیز به کاهش وابستگی متقابل بین افراد کمک می‌کند. میانجی‌ها شامل منابع می‌باشند، به طور مثال موجودی بیشتری بین افرادی که کارهای متوالی را انجام می‌دهند، اضافه گردد. سازمان‌ها نیز از میانجی‌های انسانی استفاده می‌کنند. آن‌ها افرادی هستند که به عنوان رابط و واسطه بین واحدهای کاری یا افراد وابسته که تعامل مستقیم با یکدیگر ندارند، خدمت می‌کنند.

افزایش منابع

یک روش مشخص برای کاهش تعارض ایجاد شده ناشی از کمبود منابع، افزایش میزان منابع در دسترس می‌باشد. تصمیم‌گیرندگان سازمان ممکن است بلافاصله این راه حل را به دلیل هزینه‌های آن رد کنند. با این وجود، لازم است آن‌ها این هزینه‌ها را با هزینه‌های ناشی از تعارض ناکارآمد برآمده از کمبود منابع، به دقت مقایسه کنند.

شفاف‌سازی قوانین و رویه‌ها

تعارض ناشی از ابهام در قوانین می‌تواند با ایجاد قوانین و رویه‌ها به حداقل برسد. شرکت صنایع جهانی آرمسترانگ هنگامی که میان مشاوران و کارکنان سیستم اطلاعات در حین کار با یکدیگر به منظور ایجاد شبکه کلاینت-سرور، نزاع شدیدی در گرفت، این استراتژی را به کار برد. کارکنان سیستم اطلاعات در شرکت مصالح ساختمانی و کف پوش فکر می‌کردند آن‌ها باید مسئول باشند در حالی که مشاوران بر این عقیده بودند که از رتبه بالاتر و نقش ارشدیت برخوردار هستند. علاوه بر این، مشاوران می‌خواستند ساعات طولانی‌تری کار کنند و برای رفتن

به خانه از مرخصی روز جمعه استفاده کنند در حالی که، کارکنان آرمسترانگ خواستار ساعت کاری منظم بودند. شرکت با داشتن قوانین و مسئولیت‌های مورد توافق طرفین، این تعارض‌ها را کاهش داد. علاوه بر این، دو مدیر تعیین شدند تا در صورت بروز اختلافات در آینده، قوانین بیشتری را ایجاد نمایند.^{۴۷} قوانینی که تغییراتی بر حسب وابستگی متقابل ایجاد نمود. در بسیاری موارد، طرفینی تحت تأثیر این قوانین قرار می‌گیرند که در فرایند تصمیم‌گیری این شرایط وابستگی، مشارکت داده می‌شوند. بنابراین با بازتعریف شرایط وابستگی، استراتژی شفاف‌سازی قوانین، شامل مذاکره می‌شود که پس از این مورد بحث قرار خواهد گرفت.

اهداف یادگیری

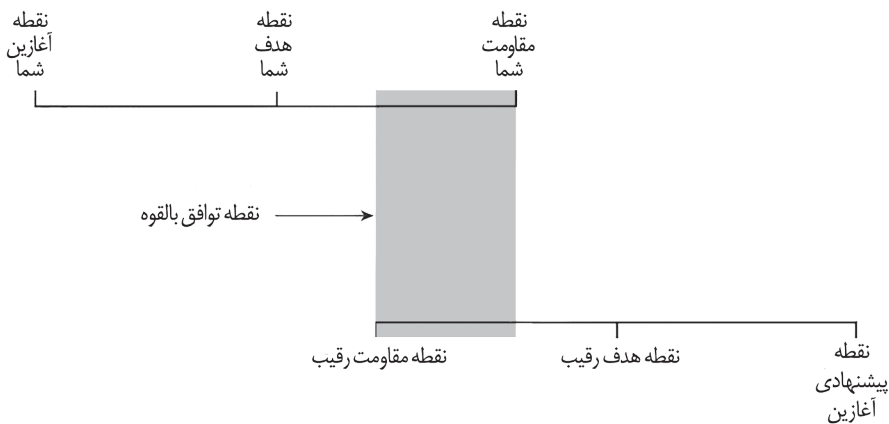
پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۸. چهار موقعیتی را که بر مذاکرات تأثیرگذار هستند شرح دهید.
۹. چهار مهارت مذاکره‌کنندگان اثربخش را شرح دهید.
۱۰. سه نوع حل اختلاف شخص ثالث را با یکدیگر مقایسه کنید.

حل تعارض از طریق مذاکره

به رویدادهای دیروز فکر کنید. ممکن است در مورد این که در یک پروژه تیمی چه کارهایی باید تکمیل شود، مجبور به توافق با سایر دانشجویان شده باشید. این احتمال وجود دارد که شما در استفاده از وسیله نقلیه، فردی را سهیم کرده باشید، بنابراین باید زمان سوار شدن را مشخص کنید. پس از آن شاید این بحث مطرح باشد که چه کسی شام را درست کند. هریک از این رویدادهای روزانه، تعارض بالقوه‌ای را ایجاد کرده است و این تعارضات از طریق مذاکره حل شده است. مذاکره هنگامی رخ می‌دهد که طرفین تعارض تلاش می‌کنند اهداف متضاد خود را از طریق بازتعریف شرایط وابستگی آن‌ها، حل و فصل نمایند. به عبارت دیگر، افراد هنگامی مذاکره می‌کنند که گمان کنند می‌توانند با بحث و گفتگو، از تبادل کالا و خدمات خود نتیجه رضایت‌بخش‌تری ایجاد کنند. همان‌طور که می‌بینید، مذاکره اقدامی نیست که صرفاً به مسائل مربوط به کارگر و کارفرما برای حصول توافق جمعی اختصاص داشته باشد. همه افراد هر روز در حال مذاکره هستند و بسیاری از اوقات، شما حتی تشخیص نمی‌دهید که در مذاکرات هستید. مذاکره به ویژه در محل کار مشهود است زیرا کارکنان به صورت وابسته به یکدیگر کار می‌کنند. آن‌ها با سرپرستان خود در مورد

وظایف محوله ماه آینده مذاکره می‌کنند، با مشتریان در مورد برنامه فروش و تحویل محصولات و با همکاران خود در مورد زمان صرف ناهار به مذاکره می‌پردازند. آن‌ها همچنین گاهی اوقات در مورد اختلافات کارگری و توافقات کاری با یکدیگر مذاکره می‌کنند. برخی نویسندگان اظهار داشتند که مذاکرات هنگامی موفق‌تر خواهد بود که طرفین یک سبک حل مسئله را اتخاذ نمایند در حالی که سایرین هشدار می‌دهند که این سبک مدیریت تعارض گاهی هزینه‌بر است.^{۴۸} ما می‌دانیم که در مورد هر سبک مبتنی بر برد-باخت (رقابت، سازش و غیره) احتمال ایجاد راه حل بهینه بعید به نظر می‌رسد، زیرا طرفین، اطلاعات لازم برای کشف یک راه حل رضایت بخش دوطرفه را به اشتراک نگذاشته‌اند. از سوی دیگر، ما باید در مورد اتخاذ سبک حل مسئله به‌طور آشکارا، تا زمان ایجاد اعتماد متقابل، محتاطانه عمل کنیم. نگرانی در مورد سبک حل مسئله این است که اطلاعات، قدرت است بنابرین تسهیم اطلاعات، به طرف دیگر قدرت بیشتری می‌دهد تا چنانچه فرصتی رخ دهد از آن به عنوان اهرمی برای دستیابی به معامله بهتر استفاده نماید. مذاکره‌کنندگان ماهر اغلب در اتخاذ سبک حل مسئله محتاطانه عمل می‌کنند، آن‌ها در ابتدای امر، روند آهسته‌ای برای به اشتراک گذاری اطلاعات در پیش می‌گیرند و تعیین می‌کنند که آیا طرف مقابل متقابلاً جبران خواهد کرد یا خیر. در این رابطه، آن‌ها تلاش می‌کنند اعتماد طرف دیگر را جلب کنند.^{۴۹} آن‌ها تنها هنگامی که آشکار شود سبک برد-برد امکان‌پذیر نیست یا طرف دیگر تمایلی به تسهیم اطلاعات با گرایش همکاری ندارد، سبک خود را به یکی از سبک‌های برد-باخت تغییر می‌دهند.



نمودار ۱۱-۵ ناحیه چانه‌زنی در مذاکره

مدل ناحیه چانه‌زنی مذاکرات^۱

فرایند مذاکرات هریک از طرفین را در امتداد یک پیوستار با ناحیه‌ای از همپوشانی بالقوه که ناحیه چانه‌زنی نامیده می‌شود، حرکت می‌دهد.^۵ تصویر ۱۱-۵ یک موقعیت ناحیه چانه‌زنی محتمل را نشان می‌دهد. این نمودار خطی یک موقعیت برد-باخت صرف را به تصویر می‌کشد. برد یکی از طرفین، باخت دیگری را به همراه دارد. با این وجود، مدل ناحیه چانه‌زنی همچنین می‌تواند برای موقعیتی که در آن دو طرف به‌طور بالقوه از مذاکرات منتفع می‌گردند، به کار برده شود. همان‌طور که این مدل نشان می‌دهد، طرفین معمولاً سه نقطه مذاکره اصلی را ایجاد می‌کنند. نقطه پیشنهادی آغازین، پیشنهاد تشکیل تیم به طرف مقابل است که ممکن است بهترین انتظار باشد یا نقطه شروع آرمانی و تحقق‌ناپذیر باشد. نقطه هدف به هدف واقعی تیم یا انتظار برای توافق نهایی اشاره دارد. نقطه مقاومت نقطه‌ای است که فراتر از آن، تیم هیچ امتیاز بیشتری نمی‌دهد. طرفین با توصیف نقطه آغازین پیشنهادی خود برای هر یک از موارد دستور کار، مذاکرات را آغاز می‌کنند. در بسیاری موارد، مشارکت‌کنندگان می‌دانند که فقط نقطه آغازین است که هنگامی که هر دو طرف امتیازاتی را ارائه می‌دهند، تغییر می‌کند. در موقعیت‌های برد-باخت، نه نقطه هدف و نه نقطه مقاومت آشکار نیست. با این وجود، افراد سعی می‌کنند نقطه مقاومت طرف دیگر را کشف نمایند چرا که این دانش به آن‌ها کمک می‌کند دریابند تا چه میزان امتیاز می‌توانند بدون شکست مذاکرات، به دست آورند. از سوی دیگر، هنگامی که طرفین استراتژی برد-برد را محور قرار دهند، هدف، یافتن راه حل خلاقانه‌ای است که هر دو طرف را به نقطه آغازین پیشنهادی نزدیک نگه می‌دارد. آن‌ها امیدوارند به ترتیبی دست یابند که به واسطه آن هریک از طرفین در برخی مسائل ارزش نسبتاً اندکی را از دست دهند و در مورد مسائل دیگر دستاورد قابل توجهی کسب کنند.

تأثیرات موقعیتی بر مذاکرات

اثر بخشی مذاکرات به موقعیت و نیز رفتارهای مذاکره‌کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از مهمترین عوامل موقعیتی عبارتند از موقعیت مکانی، محیط فیزیکی، زمان و مخاطب.

موقعیت مکانی: مذاکره در زمین چمن خودتان آسان تر است، زیرا شما با محیط مذاکره آشنا هستید و می‌توانید روال راحتی را در پیش گیرید.^{۵۱} علاوه بر این، لازم نیست با استرس مربوط به سفر مقابله کنید یا در طی مذاکره، برای منابع، وابسته به دیگران باشید. شما هیچگاه نمی‌توانید به اندازه هنگامی که در زمین چمن خود قرار دارید، راحت از مذاکره خارج شوید، اما این مسئله‌ای جزئی است. با توجه به چنین منافع استراتژیک چمن خانه، بسیاری از مذاکره‌کنندگان قلمروی بی‌طرفی را برای مذاکرات ترتیب می‌دهند. تماس‌های تلفنی، ویدئو کنفرانس و سایر اشکال فناوری اطلاعات به‌طور بالقوه مانع از ایجاد مسائل ناشی از محل مذاکره می‌گردند، اما مذاکره‌کنندگان ماهر معمولاً غنای رسانه‌ای جلسات چهره‌به‌چهره را ترجیح می‌دهند. فرانک لوی، از مؤسسين بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای جهان با نام وستفیلد می‌گوید: «تلفن بیش از حد سرد است. من از طریق صدا نمی‌توانم همه نکات و نشانه‌های مورد نیاز را به دست آورم. من باید لمس و احساس کنم و شخص دیگر را ببینم».^{۵۲}

محیط فیزیکی: فاصله فیزیکی بین طرفین و تشریفات و رسمیت محیط می‌تواند بر جهت‌گیری آن‌ها نسبت به یکدیگر و موضوعات مورد اختلاف اثرگذار باشد. بنابراین چیدمان صندلی نیز می‌تواند اثرگذار باشد. در مورد افرادی که روبه‌روی یکدیگر (چهره‌به‌چهره) می‌نشینند، این احتمال بیشتر است که جهت‌گیری برد- باخت نسبت به موقعیت تعارض اتخاذ نمایند. در مقابل، برخی گروه‌های مذاکرات، عامدانه شرکت‌کنندگان را در اطراف میز پراکنده می‌سازند تا جهت‌گیری برد- برد را تداعی نمایند. سایر آن‌ها، چیدمان صندلی‌ها را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که یک وایت برد مقابل هر دو طرف قرار گیرد و این تصور را ایجاد کند که هر دو طرف با یک مشکل و مسئله یکسان مواجه هستند.

گذر زمان و مهلت‌های زمانی: هر چه افراد زمان بیشتری را به مذاکرات اختصاص دهند، تعهد آن‌ها برای رسیدن به توافق قوی تر خواهد شد. این باعث افزایش انگیزه برای حل تعارض می‌گردد، اما امکان افزایش مشکلات تعهد را که در فصل ۷ شرح داده شد، نیز تقویت می‌کند. به‌طور مثال، هر چه زمان بیشتری برای مذاکرات در نظر گرفته شود، تمایل به سازش بی‌مورد و دادن امتیازات بیجا برای عدم شکست مذاکرات، بیشتر می‌شود. مهلت‌های زمانی ممکن است

هنگامی مفید واقع شود که باعث ایجاد انگیزه در طرفین برای تکمیل مذاکرات گردد. با این وجود، فشار زمانی معمولاً یک مسئولیت در مذاکرات است.^{۵۳} یک مشکل این است که فشار زمانی، سبک همکاری مدیریت تعارض را مهار می‌کند، زیرا طرفین برای تبادل اطلاعات یا ارائه پیشنهادات قابل انعطاف، زمان کافی ندارند. مذاکره‌کنندگان نیز تحت فشار زمانی با اثربخشی کمتری اطلاعات را پردازش می‌کنند بنابراین آن‌ها از خلاقیت کمتری برای کشف راه حل برد-برد در تعارض برخوردار هستند. شواهد همچنین حاکی از آن است که مذاکره‌کنندگان هرچه به آخرین مهلت نزدیک می‌شوند بیش از حد سازش نشان می‌دهند و درخواست‌های خود را کاهش می‌دهند.

ویژگی‌های مخاطبان: بسیاری از مذاکره‌کنندگان مخاطبانی دارند. مخاطبان به آن دسته از افرادی اشاره دارد که دارای منافع مشخصی از پیامدهای مذاکره هستند نظیر مدیران اجرایی، سایر اعضای تیم یا عموم مردم. مذاکره‌کنندگان هنگامی که مخاطبان آن‌ها شاهد مذاکره هستند یا اطلاعات دقیقی از فرایند آن دارند، در مقایسه با زمانی که فقط نتایج نهایی را می‌بینند، به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند.^{۵۴} هنگامی که مخاطبان بر روند کار نظارت مستقیم دارند، گرایش به رقابت بیشتر دارند و تمایل کمتری به دادن امتیاز و سازش نشان می‌دهند و این احتمال بیشتر است که از تاکتیک‌های سیاسی علیه طرف دیگر استفاده کنند. این رفتار «ناسازگار و غیرقابل انعطاف» به مخاطبان نشان می‌دهد که مذاکره‌کننده برای منافع آن‌ها تلاش می‌کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره‌کنندگان نیز علاقه بیشتر به حفظ آبرو دارند.

مهارت‌های مذاکره‌کنندگان

مهارت‌های مذاکره‌کنندگان نقش مهمی در حل تعارض ایفا می‌کند. چهار مورد از مهم‌ترین مهارت‌ها عبارتند از: تعیین اهداف، جمع‌آوری اطلاعات، برقراری ارتباط مؤثر و دادن امتیاز.

آمادگی و تعیین هدف: پژوهش‌ها، حاکی از آن است که هنگامی که افراد خود را برای مذاکره آماده می‌کنند و هدف‌گذاری می‌کنند، نتایج مطلوب‌تری از مذاکره به دست می‌آورند.^{۵۵} مذاکره‌کنندگان به‌طور خاص باید به دقت در مورد پیشنهاد اولیه خود، هدف و نقطه مقاومت فکر کنند. آن‌ها لازم است استراتژی‌های جایگزین را در مورد شکست‌های مذاکرات در نظر داشته

باشند. مذاکره کنندگان همچنین لازم است اهداف، ارزش‌ها و مفروضات اساسی خود را بررسی نمایند. نیاز به تحقیق در مورد خواسته طرف مقابل از مذاکرات نیز به همان اندازه مهم است. پل تلایر رئیس اسبق شرکت بمباردیه^۱ توصیه می‌کند: «شما باید در مورد افراد، موضوعات و موقعیت مجدد خود به هر روشی آمادگی کسب کنید. قبل از رفتن به اتاق، برای مذاکره واقعی من از همکاران خود می‌خواهم تا برخی موضوعات سخت و نامطلوب را به من واگذار کنند و اصطلاحاً توپ را به میدان من بیاندازند».^{۵۶}

جمع‌آوری اطلاعات: پیش از آن‌که به دنبال درک شدن باشید، دنبال درک کردن باشید. این فلسفه رایج از معلم مدیریت استفان کاوی در مذاکرات اثربخش به کار می‌رود. این بدین معناست که ما باید زمان بیشتری را به گوش دادن صمیمانه به طرف مقابل و پرسیدن جزئیات بیشتر اختصاص دهیم.^{۵۷} یکی از روش‌های بهبود فرایند جمع‌آوری اطلاعات، داشتن تیمی از افراد است که در مذاکره شرکت می‌کنند. شرکت‌های آسیایی تمایل دارند تیم‌های مذاکره بزرگی با این هدف داشته باشند.^{۵۸} با اطلاعات بیشتر در مورد نیازها و علایق طرف مقابل، مذاکره‌کنندگان بهتر قادر خواهند بود، امتیازات یا پیشنهادات کم‌هزینه که خواسته طرف مقابل را برآورده می‌سازد، را شناسایی کنند.

ارتباط اثربخش: مذاکره‌کنندگان مؤثر به‌گونه‌ای ارتباط برقرار می‌کنند که روابط مؤثر بین طرفین حفظ گردد. به‌طور خاص، آن‌ها با تمرکز بر مسئله به جای تمرکز بر افراد، تعارضات اجتماعی-احساسی را به حداقل می‌رسانند. مذاکره‌کنندگان مؤثر از بیان جملات آزاردهنده‌ای نظیر «من فکر می‌کنم شما موافق هستید که این یک پیشنهاد سخاوتمندانه است» اجتناب می‌کنند. سوم این‌که، مذاکره‌کنندگان مؤثر استادان اقناع هستند. آن‌ها محتوای پیام خود را به‌گونه‌ای شکل می‌دهند که از سوی دیگران پذیرفته شود و نه فقط قابل درک باشد.^{۵۹}

امتیاز دادن: امتیازات از این حیث حائز اهمیت هستند که (۱) طرفین را قادر می‌سازد به سمت ناحیه توافق بالقوه حرکت نمایند، (۲) نشان‌دهنده انگیزه هر یک از طرفین برای چانه‌زنی با حسن نیت است، (۳) اهمیت نسبی اقلام مذاکره را برای طرف دیگر مشخص می‌سازد.^{۶۰} با این وجود

امتیازات تحت شرایط خاصی، طرفین را به سمت توافق حرکت می‌دهد.^{۶۱} اول این که، امتیازات لازم است برچسب بخورد به عبارتی طرف مقابل باید آگاه شود که این اقدام شما یک امتیاز است. این امتیازات برای شما پرهزینه و برای طرف دیگر مفید است. دوم، امتیازات باید با این انتظارات همراه باشد که طرف مقابل باید متقابلاً جبران نماید. در حقیقت، هنگامی که یک عدم اعتماد وجود دارد، امتیازدهی باید مشروط به اقدام متقابل از سوی طرف دیگر باشد. در نهایت، دادن امتیاز باید به صورت مقطعی و نه یکباره صورت گیرد. منطق آن این است که احساسات مثبت افراد از به دست آوردن دو امتیاز کوچک، بیشتر از زمانی است که آن امتیازات ترکیب می‌شود و به صورت یک امتیاز بزرگتر ارائه می‌گردد. به‌طور مثال، به جای این که یک امتیاز برای طرف مقابل در نظر بگیرید و بگویید پروژه را یک ماه زودتر از پیشنهاد اولیه تحویل می‌دهید، ابتدا پیشنهاد دهید که کار ۳ هفته زودتر تکمیل می‌شود و سپس با بیان این که یک هفته دیگر علاوه بر آن سه هفته، زودتر کار را تکمیل می‌کنید، یک امتیاز دیگر بدهید. چه میزان امتیازات باید بدهید و چه هنگام باید انجام شود. میزان امتیازات و زمان ارائه آن با توجه به سطح اعتماد بین شما و طرف دیگر، متفاوت است. به‌طور مثال، بسیاری از مذاکره‌کنندگان چینی نسبت به افرادی که موقعیت خود را در طی مراحل اولیه مذاکره تغییر می‌دهند، با احتیاط عمل می‌کنند. به‌طور مشابه، برخی نویسندگان هشدار می‌دهند که مذاکره‌کنندگان روسی امتیازات را نشانه‌ای از ضعف می‌دانند به جای آن که آن را نشانه‌ای از اعتماد قلمداد کنند.^{۶۲} به‌طور کلی، بهترین استراتژی این است که نسبتاً سخت‌گیر باشید و تنها به دادن امتیازات در حد کفایت برای برقراری ارتباط صمیمانه و ایجاد انگیزه برای حل تعارض، بسنده کنید.^{۶۳} سخت بودن بیش از حد می‌تواند روابط میان طرفین را تضعیف کند. امتیاز دادن بیش از حد دلالت بر ضعف دارد و طرف مقابل را به استفاده از قدرت و مقاومت تشویق می‌کند.

حل تعارض شخص ثالث^۱

بخش عمده‌ای از این فصل بر افرادی متمرکز است که مستقیماً درگیر تعارض هستند، با این وجود، بسیاری از اختلافات در محیط‌های سازمانی با کمک مدیر که مسئولیت طرفین مخالف را بر عهده دارد و با همراهی شخص ثالث دیگری حل می‌شود. راه حل شخص ثالث به هرگونه تلاش از سوی شخص نسبتاً بی‌طرف برای کمک به طرفین متضاد به منظور حل اختلاف میان آن‌ها، اشاره دارد. به‌طور کلی سه نوع اقدام در روش حل اختلاف شخص ثالث وجود دارد: حکمیت^۲، استنطاق^۳ و میانجی‌گری^۴. این اقدامات را می‌توان با توجه به سطح کنترل بر فرایند و کنترل بر تصمیم‌گیری طبقه‌بندی نمود (نمودار ۱۱-۶ را مشاهده نمایید).^{۶۴}

حکمیت: حکم‌ها کنترل بالایی بر تصمیمات نهایی دارند اما میزان کنترل بر فرایند پایین است. مدیران با پیروی از قوانینی که طی روند مقتضی مورد توافق قرار گرفته است و نیز با گوش دادن به استدلال‌ات کارکنان معترض و در نهایت با تصمیم‌گیری الزام‌آور، این استراتژی را در پیش می‌گیرند. حکمیت به عنوان مرحله پایانی نارضایتی از سوی کارکنان متحد در بسیاری کشورها به کار گرفته می‌شود، اما در تعارضات غیر اتحادیه‌ای نیز شایع‌تر شده است.

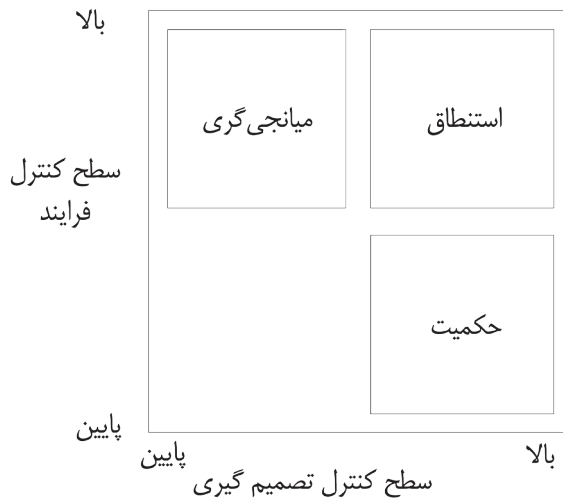
استنطاق: استنطاق‌کنندگان بر تمام بحث و جدل‌ها در مورد تعارض کنترل دارند. آن‌ها مانند حکم‌ها کنترل تصمیم‌گیری بالایی دارند زیرا آن‌ها شکل حل تعارض را انتخاب می‌کنند. با این وجود، آن‌ها از کنترل بالایی بر فرایند نیز برخوردار هستند چرا که آن‌ها انتخاب می‌کنند که کدام اطلاعات و چگونه مورد بررسی قرار گیرد و به‌طور کلی در مورد چگونگی مدیریت فرایند حل تعارض تصمیم‌گیری می‌کنند.

1. Third=Party Conflict

2. Arbitration

3. Inquisition

4. Mediation



نمودار ۱۱-۶ انواع مداخلات شخص ثالث

میانجی‌گری: میانجی‌گرها کنترل بالایی بر فرایند مداخله دارند. در حقیقت، هدف اصلی آن‌ها مدیریت فرایند و زمینه تعامل بین طرفین تعارض است. با این وجود، تصمیم‌گیری نهایی در مورد چگونگی حل اختلافات، بر عهده طرفین است. بنابراین میانجی‌گرها کنترل اندک و یا هیچ کنترلی بر تصمیم حل تعارض ندارند.

انتخاب بهترین استراتژی مداخله شخص ثالث

رهبران تیم، مدیران و همکاران به‌طور منظم در اختلافات بین کارکنان و ادارات مداخله می‌کنند. گاهی اوقات آن‌ها نقش میانجی را اتخاذ می‌کنند، گاهی دیگر به عنوان حکم خدمت می‌کنند. گاهی اوقات، آن‌ها با یک روش شروع می‌کنند و پس از آن روشی دیگر را پیش می‌گیرند. با این وجود، پژوهش‌ها حاکی از آن است که افراد در موضع قدرت (به‌طور مثال مدیران) معمولاً رویکرد استنطاق را اتخاذ می‌کنند که به موجب آن بر فرایند مداخله تسلط می‌یابند و تصمیمات الزام‌آور اتخاذ می‌نمایند.^{۶۵} مدیران روش حکمت را ترجیح می‌دهند زیرا با ماهیت تصمیم-محور مشاغل مدیریتی سازگار است، امکان کنترل بر نتایج و فرایند تعارض را فراهم می‌آورد و گرایش به حل اثربخش مسئله دارد. با این وجود، روش استنطاق در حل تعارض شخص ثالث معمولاً کمترین اثربخشی را در محیط‌های سازمانی دارد.^{۶۶} یک مسئله این است که رهبرانی که

نقش استنطاق‌کنندگی دارند تمایل دارند اطلاعات محدودی را در مورد مسئله جمع‌آوری کنند بنابراین تصمیمات تحمیل شده ممکن است راه حلی بی اثر برای تعارض ایجاد نماید. مشکل دیگر این است که کارکنان اغلب رویه‌ها و پیامدهای استنطاق را ناعادلانه می‌پندارند، چرا که آن‌ها کنترل محدودی بر این روش دارند. به‌طور خاص، روش استنطاقی به‌طور بالقوه شیوه‌های مورد نیاز برای پشتیبانی عدالت رویه‌ای را نقض می‌کند (فصل ۵ را مشاهده نمایید).

کدام یک از اشکال مداخلات شخص ثالث برای سازمان‌ها مناسب‌ترین است؟ پاسخ تا حدی به موقعیت بستگی دارد که نوع اختلاف، رابطه بین مدیر و کارکنان و ارزش‌های فرهنگی از جمله فاصله قدرت از آن جمله‌اند.^{۶۷} اما به‌طور کلی در مورد اختلافات روزمره بین دو نفر از کارکنان روش میانجی‌گری معمولاً بهترین روش است چرا که در این روش، کارکنان مسئولیت بیشتری برای برطرف کردن اختلافات خود دارند. نماینده شخص ثالث تنها یک زمینه مناسب برای حل تعارض ایجاد می‌کند. استراتژی میانجی‌گری اگر چه به اندازه سایر استراتژی‌ها کارآمد نیست اما به‌طور بالقوه بالاترین سطح رضایت کارکنان از فرایند و نتایج تعارض در پی دارد.^{۶۸} هنگامی که کارکنان نتوانند اختلافات خود را از طریق میانجی‌گری حل و فصل نمایند، استراتژی حکمیت، مناسب‌ترین به نظر می‌رسد چرا که قوانین از پیش تعیین شده شواهد و سایر فرایندها، باعث ایجاد حس عدالت رویه‌ای می‌گردد.^{۶۹} علاوه بر این، زمانی که اهداف سازمان باید بر اهداف فردی اولویت داشته باشد، استراتژی حکمیت ترجیح داده می‌شود.

حل اختلاف جایگزین: نیروی هوایی ایالت متحده آمریکا و کارکنان غیرنظامی آن به جای نبرد با یکدیگر در دادگاه یا حکمیت خارجی، بسیاری از تعارضات در محل کار را سریعاً و با بهبود درک متقابل از طریق حل اختلاف جایگزین (ADR)^۱ حل و فصل نموده‌اند. دایانا هندریکس رئیس شاخه برنامه‌های غیرنظامی فرماندهی هوایی توضیح می‌دهد: «طرفین تعارض در اصل کنترل خود را بر فرایند و نتیجه [ADR] حفظ می‌کنند». برخی پایگاه‌های نیروی هوایی یک میانجی را برای شناسایی مسائل و جستجوی گزینه‌ها بدون اعمال راه حل، حفظ می‌کنند. سایر پایگاه‌ها از هیئت‌های بررسی متشکل از همکاران استفاده می‌کنند که شامل ۴ یا ۶ نفر از

کارکنان اتحادیه‌ای و غیراتحادیه‌ای می‌باشد که به بررسی حقایق، گوش کردن به طرفین و اتخاذ تصمیم نهایی الزام‌آور می‌پردازند. هندریکس توضیح می‌دهد که حتی با این سیستم‌های رسمی، شخص ثالث در محل، اولین خط دفاعی در حل تعارضات محل کار هستند. وی می‌گوید: «در نهایت آن در مورد کارکنان و سرپرستان نیروی هوایی است که به شیوه کارآمد و مؤثر تعارض را برطرف می‌سازند به گونه‌ای که می‌توانند انجام مأموریت نیروی هوایی برای پشتیبانی و دفاع از ایالات متحده آمریکا را ادامه دهند.»^{۷۰}

«حل اختلافات کارکنان و دستیابی سریع به راه‌حل‌های عادلانه» در USPS

طی ۱۵ سال گذشته، شرکت خدمات پستی ایالات متحده (USPS) شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر شواهد را به کار گرفته است تا برای حل و فصل اختلافات کارکنان به ویژه شکایات مربوط به فرصت‌های شغلی برابر بین کارکنان و سرپرستان مستقیم آن‌ها، بهترین روش را کشف نمایند. برنامه به عنوان یک پروژه آزمایشی در منطقه پن هندل فلوریدا آغاز شد و از میانجی‌گرهای حرفه‌ای استفاده شد در حالی که متغیر دیگر (استفاده از کارکنانی که برای میانجی‌گری آموزش دیده‌اند) در شمال ایالت نیویورک مورد آزمایش قرار گرفت. USPS نیز روش سنتی تسهیل‌سازی را که در آن میانجی‌ها به‌طور فعال طرفین را به سمت توافق سوق می‌دهد با روش تحول‌آفرین که به واسطه آن هر دو طرف قدرت و شناخت بیشتری برای حل اختلافات خود کسب می‌کنند، مقایسه می‌کند. این فرایند میانجی‌گری در حال ظهور،^۱ REDRESS نامیده می‌شود، که از روش تحول‌آفرین با میانجی‌های حرفه‌ای خارجی اقتباس شده است. ممکن است کارکنان نماینده‌ای را تعیین کنند یا به تنهایی در فرایند مشارکت نمایند. برنامه میانجی‌گری اشتغال USPS در حال حاضر بزرگترین برنامه جهانی است و از سوی متخصصان حل تعارض به رسمیت شناخته می‌شود.^{۷۱}

نیروی هوایی ایالات متحده آمریکا به لیست در حال رشد سازمان‌هایی پیوسته است که برای برطرف ساختن تعارضات از فرایند حل اختلاف جایگزین (ADR) بهره گرفته است. ADR به حل اختلاف شخص ثالث در یک توالی منظم اشاره دارد. ADR معمولاً با جلسه‌ای میان کارمند و کارفرما که به منظور شفاف‌سازی و مذاکره در مورد اختلافات آن‌ها صورت می‌گیرد، آغاز می‌شود. در صورت عدم موفقیت، برای کمک به طرفین به منظور رسیدن به راه حل مورد توافق طرفین، یک میانجی مداخله می‌کند. در صورت عدم موفقیت میانجی‌گری،

طرفین مورد خود را به یک حکم ارجاع می‌دهند که تصمیم او یا الزام‌آور است یا به صورت داوطلبانه از سوی کارکنان پذیرفته می‌شود. اگر چه بسیاری از سیستم‌های ADR بر حکم‌های حرفه‌ای متکی است، اما برخی شرکت‌ها از قبیل ایستمن کداک و برخی پایگاه‌های نیروی هوایی ایالات متحده آمریکا حکمیت همکاران را ترجیح می‌دهند که مشتمل است بر هیئت همکاران و مدیران که در اختلافات درگیر نیستند.^{۷۲} حل تعارض چه از طریق حل اختلاف شخص ثالث صورت گیرد و چه از طریق گفتگوی مستقیم، لازم است تشخیص دهیم که بسیاری از راه حل‌ها برآمده از منابع تعارضی است که پیش از این به آن اشاره شد. ممکن است واضح به نظر برسد اما در بحبوحه و حرارت تعارض، افراد اغلب به جای توجه به علل تعارض، بر یکدیگر تمرکز می‌کنند. تشخیص منابع تعارض، یکی از نقش‌های رهبر اثربخش است که در فصل بعدی مورد بحث قرار خواهد گرفت.

خلاصه فصل

تعارض فرایندی است که طی آن یکی از طرفین، طرف مقابل را مغایر با منافع خود احساس می‌کند و در می‌یابد که طرف مقابل به گونه‌ای منفی اهداف و منافع او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سال‌های طولانی، تعارض نامطلوب و آسیب‌رسان قلمداد می‌شد. شواهد موجود حاکی از آن است که تعارض می‌تواند پیامدهای نامطلوبی ایجاد نماید که سطح پایین رضایت شغلی، کاهش انسجام تیمی و کاهش به اشتراک‌گذاری دانش و نیز افزایش سیاست‌های سازمانی و سطح بالای ترک کار از آن جمله‌اند. با این وجود، بعدها این عقیده از سوی کارشناسان شکل گرفت که سطح خیلی پایین تعارض به اندازه سطح خیلی بالای آن برای سازمان مضر است. پژوهش‌ها حاکی از آن است حد متوسط تعارض می‌تواند موجب بهبود تصمیم‌گیری، تقویت پاسخ‌گویی سازمان به محیط و افزایش انسجام تیمی (هنگامی که منابع تعارض بیرون از تیم باشد) شود.

دیدگاه کنونی، بر متمایز ساختن تعارض سازنده از تعارض ارتباطی دلالت دارد. دیدگاه پیشین بر مسائل و ارزیابی منطقی ایده‌ها تمرکز دارد در حالی که دیدگاه دوم کاستی‌ها و ناسازگاری‌های بین فردی را مورد توجه قرار می‌دهد. گرچه حالت ایده‌آل این است که تعارض سازنده را مورد تشویق قرار داده و تعارض ارتباطی را به حداقل برسانیم، اما در بسیاری از قسمت‌های تعارض سازنده، تعارض ارتباطی نیز پدیدار می‌گردد. با این وجود، هنگامی که طرفین از هوش هیجانی

بالایی برخوردار باشند، یک تیم منسجم داشته باشند و از هنجارهای تیمی حمایت کننده بهره‌مند باشند، احتمال کمتری وجود دارد که تعارض ارتباطی حکمفرما شود. مدل فرایند تعارض با شش منبع ساختاری تعارض آغاز می‌شود که عبارتند از: اهداف ناسازگار، تمایز (باورها و ارزش‌های متمایز)، وابستگی متقابل، منابع کمیاب، قوانین مبهم و مشکلات ارتباطی. این منابع موجب می‌گردد یکی از طرفین یا بیشتر، تعارض را درک کنند و هیجانات تعارض را تجربه کنند. این به نوبه خود تعارض آشکار را رقم می‌زند که به صورت رفتار خصمانه نسبت به طرف دیگر نمود پیدا می‌کند. این فرایند تعارض غالباً از طریق مجموعه قسمت‌هایی شدت می‌یابد. متخصصان رفتار سازمانی چندین سبک مدیریت تعارض را شناسایی کرده‌اند: همکاری، رقابت، اجتناب، سازش و مصالحه. افرادی که از سبک همکاری استفاده می‌کنند جهت‌گیری برد - برد دارند. در سایر سبک‌ها به ویژه سبک رقابت جهت‌گیری برد - باخت وجود دارد. به‌طور کلی، افراد یک یا دو سبک مدیریت تعارض را ترجیح می‌دهند که با شخصیت، ارزش‌های فرهنگی و شخصیتی و تجارب گذشته آنان سازگار باشد. با این وجود، بهترین سبک به ویژگی‌های مختلف موقعیتی بستگی دارد. رویکردهای ساختاری به مدیریت تعارض مشتمل است بر تأکید بر اهداف عالی، کاهش تمایز، بهبود درک و ارتباطات، کاهش وابستگی، افزایش منابع و شفاف‌سازی قوانین و رویه‌ها. مذاکره آن‌گاه رخ می‌دهد که دو یا تعداد بیشتری از طرفین تعارض تلاش می‌کنند اهداف متفاوت خود را با بازتعریف شرایط وابستگی حل و فصل نمایند. عوامل موقعیتی گوناگون بر مذاکره اثرگذار است از جمله موقعیت مکانی، محیط فیزیکی، گذر زمان و مهلت زمانی و مخاطبان. رفتارهای مهم مذاکره‌کننده عبارت است از آماده‌سازی و تعیین هدف، جمع‌آوری اطلاعات، برقراری ارتباطات مؤثر و دادن امتیاز. حل تعارض شخص ثالث به هرگونه کوشش که از سوی یک فرد بی‌طرف به منظور کمک به طرفین برای برطرف ساختن اختلافات آن‌ها صورت می‌گیرد، اشاره دارد. سه شکل اصلی حل اختلاف شخص ثالث، میانجی‌گری، حکمیت و استنطاق نامیده می‌شود. مدیران تمایل دارند از روش استنطاق استفاده نمایند گرچه بسته به موقعیت، میانجی‌گری و حکمیت مناسب‌تر هستند.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. تفاوت تعارض سازنده و تعارض ارتباطی را مشخص کنید و توضیح دهید چگونه می‌توان تعارض سازنده را با سطح حداقلی تعارض ارتباطی به کار گرفت.
۲. مدیر ارشد اجرایی شرکت کریتو توی^۱ در مورد همکاری در شرکت‌های ژاپنی مطلبی را خواند و با خود عهد نمود همان فلسفه را در شرکت پیاده‌سازی کند. هدف جلوگیری از همه تعارضات بود به‌گونه‌ای که کارکنان با مشارکت و همکاری یکدیگر در کریتو توی کار کنند و شادتر باشند. در مورد محاسن و معایب سیاست مدیر شرکت به بحث بپردازید.
۳. زمان کوتاهی پس از این که شرکت فرانسوی یک شرکت سوئدی را خریداری نمود، تعارض میان مدیران پدیدار شد. سوئدی‌ها احساس می‌کردند مدیریت شرکت سلسله‌مراتبی و خودپسندانه عمل می‌کند، در حالی که فرانسوی‌ها فکر می‌کردند سوئدی‌ها ساده‌لوح و بی‌تجربه هستند و محتاط عمل می‌کنند و فاقد گرایش پیشرفت هستند. راه‌های کاهش تعارض ناکارآمد در این موقعیت را توضیح دهید.
۴. در این فصل سه سطح وابستگی موجود در روابط بین فردی و بین گروهی شرح داده شد. نمونه‌هایی از یکی از سطوح در فعالیت‌های کاری یا درسی خود را شناسایی کنید. چگونه این سه سطح بر تعارض بالقوه در مورد شما اثرگذار است؟
۵. جین به تازگی به عنوان مدیر خرید شرکت تکنولوژی تاکوما منصوب شده است. مدیر خرید قبلی که اخیراً بازنشسته شد برای داشتن رویکرد «برنده همه چیز را می‌برد» نسبت به تأمین‌کنندگان، شناخته شده بود. او همواره برای تخفیفات بیشتر می‌جنگید و در مورد هر معامله خاصی که تأمین‌کننده پیشنهاد می‌داد، شک و تردید داشت. تعداد کمی از تأمین‌کنندگان، انجام کسب و کار با شرکت تاکوما را نپذیرفتند، اما مدیر ارشد مطمئن بود که روش مدیر اسبق خرید، هزینه‌های شرکت را به حداقل می‌رساند. جین می‌خواست روش مبتنی بر همکاری را برای کار با تأمین‌کنندگان در پیش گیرد. آیا روش او مؤثر واقع خواهد شد؟ او چگونه باید روش مبتنی بر همکاری را در مذاکرات آینده با تأمین‌کنندگان اتخاذ نماید.

۶. شما دستیار ویژه فرمانده کل قوا در عملیات صلح‌بانی بخش جنگ‌زده جهان هستید. یگان متشکل است از چند هزار نیروی نظامی حافظ صلح از ایالات متحده آمریکا، فرانسه، هند و چهار کشور دیگر. نیروها تقریباً به مدت یک سال با یکدیگر کار خواهند کرد. شما چه استراتژی‌هایی را برای بهبود درک متقابل و کاهش تعارض میان نیروها توصیه می‌کنید؟

۷. مدیر ارشد اجرایی متوجه شده است که کارکنان تولید در بخش عملیات تولیدی مکزیک شرکت از تصمیمات مهندسی تولید که از سوی مهندسان در دفتر مرکزی در شیکاگو اتخاذ می‌گردد، ناراضی هستند. به‌طور همزمان، مهندسیین شکایت دارند که کارکنان تولید، مستندات فنی را به درستی به کار نمی‌گیرند و درک نمی‌کنند که چرا این مستندات فنی در محل قرار داده شده است. مدیر ارشد معتقد است که بهترین روش برای حل این تعارض، گفتگو و مذاکره صریح و باز بین برخی از مهندسیین و کارکنانی است که نماینده عوامل تولید مکزیک هستند. این رویکرد باز گفت‌وگو به تازگی در میان مدیران دفتر مرکزی شیکاگو اثربخش بوده است، بنابراین باید به همان اندازه بین کارکنان تولید و مهندسیین، مؤثر واقع شود. بر اساس دانش خود در مورد ارتباطات و درک متقابل به عنوان روشی برای حل تعارض، در مورد پیشنهاد مدیر ارشد به بحث بپردازید.

۸. روش استنتاج برای حل و فصل اختلافات میان کارکنان و واحدهای کاری را شرح دهید. در مورد مناسب بودن آن در محیط‌های سازمانی از جمله کارایی مناسب آن برای نیروهای چند نسلی به بحث بپردازید.

موردپژوهی ۱۱-۱

صنایع تاماراک^۱

صنایع تاماراک تولیدکننده قایق‌های موتوری است که اساساً برای اسکی روی آب مورد استفاده قرار می‌گیرند. در طی ماه‌های تابستان، خط تولید سوم برای تأمین تقاضای سنگین تابستان ایجاد می‌شود. خط سوم معمولاً با اختصاص کارکنان با تجربه هر سه خط و استخدام دانشجویان کالج که در تعطیلات تابستانی به سر می‌برند، ایجاد می‌شود. با این وجود در گذشته کارکنان با

1. Tamarack Industries

تجربه از تفکیک تیم‌های خود برای شکل‌گیری خط سوم، رنجیده خاطر بودند. برای آن‌ها کار کردن با دسته‌ای از «بچه‌های کالج» نفرت‌انگیز بود و از کند بودن و مغرور بودن این دانشجویان گله‌مند بودند. دن جنسن که سرپرست بود تصمیم گرفت که این تابستان استراتژی متفاوتی را در پیش گیرد و خط جدید را به همه دانشجویان کالج واگذار کرد. او از مارک آلن خواست که تیم جدید را سرپرستی کند زیرا مارک ادعا می‌کرد که او همه چیز را در مورد قایق می‌داند و می‌تواند هر کاری را با چشم بسته انجام دهد. مارک خوشحال بود که کار جدید را می‌پذیرد و در انتخاب تیم جدیدش مشارکت دارد. تیم مارک «تیم یونانی» نامیده می‌شد، چرا که همه دانشجویان کالج عضو انجمن‌های دوستی بودند که با حروف یونانی نام‌گذاری شده بود. مارک ساعات بسیاری را صرف آموزش گروه خود برای اجرای تولید کامل کرد. دانشجویان کالج به سرعت یاد گرفتند و تا پایان ژوئن نرخ تولید آن‌ها با نرخ خطای کمی بالاتر از نرمال، به بالاتر از استاندارد رسید. دن جنسن برای تسهیل فرایند یادگیری خط طولانی تولید را که شامل ۳۰ تا ۴۰ واحد یکسان بود به تیم یونانی واگذار کرد. بنابراین دوره آموزش کوتاه شد و خطاها کاهش پیدا کرد. فرایند کوتاه‌تر تولید به تیم‌های باتجربه واگذار شد. در اواسط ماه ژوئیه، رقابتی قابل توجه بین تیم یونانی و کارکنان قدیمی رخ داده بود. در ابتدا رقابت ملایم بود اما پس از چند هفته، اظهارات دانشجویان کالج موجب تیم کارکنان قدیمی‌تر شد. تیم یونانی اغلب موفق به انجام برنامه‌های تولید خود می‌شد و زمان باقیمانده را در انتهای روز به پرسه‌زنی و چرخ زدن سپری می‌کرد. این غیرمعمول نبود که فردی از تیم یونانی به بهانه جستجوی مواد خام به خط تولید دیگر سری بزند و نظرات تحقیرآمیزی ابراز نماید. کارکنان با تجربه از انجام همه فرایند تولید کوتاه‌تر نفرت داشتند و با خرابکاری شروع به مقابله به مثل کردند. آن‌ها دزدکی در طی وقفه‌های استراحت اقدام به پنهان کردن ابزار می‌کردند، مواد را خالی می‌کردند و قطعات را نادرست نصب می‌کردند و دست به هر اقدام دیگری می‌زدند تا تولید تیم یونانی به کندی پیش برود. دن از تصمیم خود برای تشکیل تیم جداگانه دانشجویان کالج راضی بود اما هنگامی که گزارشاتی در مورد رقابت و خرابکاری به گوش او رسید، خیلی احساس نگرانی کرد. به دلیل شکایات صورت گرفته از سوی کارکنان با تجربه، دن به تساوی تولید اقدام نمود به گونه‌ای که همه تیم‌ها فرایند تولید مشابهی را دنبال کنند. اما رقابت همچنان ادامه داشت. تیم یونانی به

سرعت کار را به پایان می‌رساند و عملکرد خود را به رخ سایر تیم‌ها می‌کشد. یک روز تیم یونانی ظن آن داشت که تولیدات آن‌ها طی وقفه استراحت ناهار توسط تیم با تجربه دستکاری و خراب شود. با فریب ماهرانه‌ای آن‌ها توانستند مونتاژ خط کارکنان با تجربه را جایگزین مونتاژ خود کنند. پس از اتمام دوره ناهار، تیم یونانی از حقه خود خندان بود در حالی که یکی از تیم‌های با تجربه از تیم دیگر بسیار عصبانی بود. دن جنسن تصمیم گرفت که موقعیت را تغییر دهد و اعلام کرد که واگذاری کارها بین تیم‌های مختلف با هم آمیخته خواهد شد. به کارکنان گفته شد که هنگامی که صبح روز بعد برای کار حاضر شوند، نام کارکنانی که به هر تیم اختصاص داده می‌شود در تابلو اعلانات نصب خواهد شد. این اعلامیه مورد استقبال چندانی قرار نگرفت و مارک آلن تصمیم گرفت با دن در مورد این ایده صحبت کند. به اعتقاد مارک این نوع اقدام رقابت جدی در پی ندارد و به گمان او بسیاری از دانشجویان کالج در صورتی که تیمشان متلاشی شود، کار خود را ترک خواهند کرد.

پرسش‌ها

۱. نشانه‌های تعارض در این مورد پژوهی کدامند؟
۲. با استفاده از مدل تعارض، دلایل ساختاری تعارض را شناسایی کنید و در مورد تشدید تعارض که در این مورد پژوهی شرح داده شد، به بحث بپردازید.
۳. اگر شما به جای دن جنسن بودید در این موقعیت چه اقداماتی را انجام می‌دادید؟

تمرین کلاسی ۱۱-۳

اقتضانات مدیریت تعارض

هدف: این تمرین برای درک بهتر اقتضانات به‌کارگیری سبک‌های تعارض در محیط‌های سازمانی طراحی شده است.

دستورالعمل

۱. شرکت‌کنندگان هر یک از پنج سناریوی ارائه شده در قسمت زیر را می‌خوانند و مناسب‌ترین پاسخ را از میان این پنج گزینه انتخاب می‌کنند. هر سناریو یک پاسخ صحیح برای آن موقعیت دارد.
۲. (اختیاری) استاد می‌تواند از هر دانشجو بخواهد برای خودارزیابی مدیریت تعارض که در

همین فصل ارائه شده (خودارزیایی ۱۱-۵) یا ابزاری مشابه آن تست هلندی را کامل نماید. این ابزار به شما کمک خواهد کرد سبک مدیریت تعارض ترجیحی خود را تعیین کنید.

۳. شرکت کنندگان با راهنمایی استاد از طریق بحث و گفتگو در مورد عوامل متنی مندرج در هر سناریو، در پاسخ به هریک از سناریوها بازخوردهای خود را ارائه می‌دهند. برای هر سناریو پاسخی که کلاس باید تعیین کند، از سوی اکثریت انتخاب شده است. علاوه بر این شرکت کنندگان در مورد چگونگی تصمیم‌گیری در مورد انتخاب‌های خود و عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر انتخاب آن‌ها به بحث می‌پردازند.

۴. (اختیاری) دانشجویان پاسخ‌های خود به پنج سناریو را با نتایج خودارزیایی مدیریت تعارض مقایسه کنند. بحث و گفتگو بر میزان تأثیر سبک مدیریت تعارض مورد نظر هریک از افراد بر گزینه‌های انتخابی آن‌ها در این تمرین و نیز تأثیر آن بر استفاده این سبک ترجیحی برای مدیریت تعارض در سازمان، متمرکز خواهد بود.

سناریو ۱

موقعیت: شما در بخش حسابداری بانک بزرگی در شرق ایالات متحده، مدیریت یک قسمت را بر عهده دارید. ۹ تحلیلگر مشمول و ۶ کارمند دفتری غیر مشمول به شما گزارش می‌دهند. اخیراً یکی از تحلیلگران شما با نام جین ویلسون، در پی تأیید این بانک برای پرداخت هزینه برنامه‌ام بی‌ای در زمینه رفتار سازمانی بوده است. بانک به‌طور معمول کارکنان را به پیگیری و کسب مدارک پیشرفته بر مبنای کار پاره وقت تشویق می‌کند. در واقع تقریباً همه کارکنان شما به واسطه تشویق شما، به انجام تکالیف اضافی ترغیب می‌گردند. شما با بررسی نظام نامه سیاست بانکی متوجه می‌شوید که دو تأییدیه برای پرداخت هزینه ضروری است، تأیید شما و تأیید مدیر آموزش و توسعه با نام کتی گوردون. علاوه بر این، در نظام‌نامه ذکر شده است که تأییدیه برای پرداخت هزینه تنها زمانی اعطا می‌گردد که دروس دوره به‌طور منطقی مرتبط با کار باشد. بر مبنای نظر و بررسی شما از موضوع، شما تصمیم می‌گیرید با درخواست جین برای پرداخت هزینه موافقت کنید. با این وجود کتی گوردون آشکاراً آن را رد می‌کند، با این ادعا که دوره آموزشی رفتار سازمانی با جایگاه تحلیلگر حسابداری مرتبط نیست. او اظهار داشت بانک تنها در صورتی هزینه را متقبل می‌شود که تحلیلگر به دنبال مدرک حسابداری و مالی باشد. با وجود این، نظر شما این است که بینش و مهارت‌های بین فردی که از دوره آموزشی رفتار سازمانی

حاصل می‌شود مرتبط با شغل است و می‌تواند کارکنان را برای گمارش در آینده منتفع سازد. شغل تحلیلگر مستلزم تعامل با انواع افراد در سطوح مختلف سازمان است و قوی بودن مهارت‌های ارتباطی و بین فردی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پس از بحث و بررسی بیشتر، روشن می‌شود که شما و کتی گوردون در رابطه با این موضوع نظرات متفاوتی دارید. از آن جایی که هر دو نفر شما در یک سطح سازمانی هستید و دارای موقعیت برابر هستید، به نظر می‌رسد به بن بست رسیده‌اید. اگر چه هدف پرداخت هزینه مهم است اما شما با نیازهای مبرم دیگری در زمان خود مواجه هستید. علاوه بر این، تعارض توجه گروه کاری شما را از مسئولیت‌های اصلی منحرف می‌سازد. از آن جایی که دوره آموزشی در آستانه آغاز شدن است، لازم است که شما و کتی گوردون به یک توافق به موقع دست پیدا کنید تا جین بتواند دوره آموزشی خود را دنبال کند.

گزینه‌های اقدام برای سناریو ۱

لطفاً اولویت خود را در مورد هر یک از گزینه‌های زیر با نوشتن شماره مناسب (۱ یا ۲) در فضای مشخص شده، نشان دهید.

اولویت‌بندی اولویت اول (۱) و اولویت دوم (۲)	گزینه‌های اقدام
-----	۱. شما با نظر کتی گوردون همراه می‌شوید و به جین ویلسون پیشنهاد می‌کنید رشته مالی یا حسابداری را برای دوره NBA خود انتخاب کند.
-----	۲. شما تصمیم می‌گیرید به‌طور کامل از وضعیت عقب‌نشینی کنید و به جین بگویند کار خود را با کتی گوردون هماهنگ کند.
-----	۳. شما تصمیم می‌گیرید موضوع را با سطوح بالاتر مدیریت در میان بگذارید و با قدرت دیدگاه خود را استدلال کنید. شما با استفاده از قدرت خود هر کاری انجام می‌دهید تا اطمینان حاصل کنید تصمیمی که مورد نظر شما است اتخاذ گردد.
-----	۴. شما تصمیم می‌گیرید با کتی گوردون به توافق برسید. به جین توصیه می‌کنید حسابداری و مالی را در دوره NBA خود دنبال کند اما با در نظر گرفتن دروس انتخابی به صورت جزئی‌تر به رفتار سازمانی بپردازد.
-----	۵. شما تصمیم می‌گیرید با تلاش برای رسیدن به سیاست روشن و انعطاف‌پذیر که انعکاس‌دهنده دیدگاه هر دوی شما باشد، همکاری نزدیک‌تری با کتی گوردون داشته باشید. البته این نیاز به صرف زمان قابل توجهی از سوی شما دارد.

سناریو ۲

موقعیت: شما معاونت بخش نسبتاً بزرگی (۸۰ کارمند) در یک شرکت متوسط را بر عهده دارید. با توجه به ترک کار و جابجایی‌های اخیر کارکنان اقلیت، بخش شما نتوانسته است هدف شرکت برای فرصت‌های برابر اشتغال (EEO) را محقق سازد. به دلیل کمبود متقاضیان اقلیت واجد شرایط به نظر می‌رسد که شما در دستیابی به این هدف (فرصت برابر استخدام) موفق نمی‌شوید. اگر چه شما از این مشکل آگاه هستید، اما به اعتقاد شما، سطح پایین استخدام اقلیت‌ها به دلیل افزایش فرسایش کارکنان اقلیت و نیز فقدان متقاضیان جایگزین قابل قبول است. با این وجود، مدیر EEO بر این عقیده است که معیارهای استخدامی شما بیش از حد سختگیرانه است و موجب رد متقاضیان اقلیتی می‌گردد که شرایط اساسی برای انجام شغل را دارند. شما اهداف و اصول EEO را حمایت می‌کنید، با این وجود، شما نگران این هستید که استخدام افرادی که صلاحیت و شایستگی کمتری دارند، عملکرد بخش شما را تضعیف خواهد کرد. مدیر EEO بر این عقیده است که شکست شما در استخدام کارکنان اقلیت در کوتاه‌مدت و بلندمدت به شرکت آسیب می‌رساند در کوتاه‌مدت به این علت که اهداف شرکت محقق نمی‌شود و در طولانی‌مدت به این علت که مخزن متقاضیان اقلیت موجود برای ارتقا را محدود می‌سازد. هردوی شما نگرانی‌های خود را مهم می‌دانید. علاوه بر این، شما می‌دانید که هر دوی شما بهترین منافع شرکت را در ذهن دارید و منافع متقابل در حل تعارض را دارا هستید.

گزینه‌های اقدام برای سناریو ۲

لطفاً اولویت اول (۱) و دوم (۲) خود را در مورد گزینه‌های ارائه شده با نوشتن عدد مناسب در فضای مشخص شده، نشان دهید.

اولویت‌بندی اولویت اول (۱) اولویت دوم (۲)	گزینه‌های اقدام
-----	۱. شما به این نتیجه رسیده‌اید که کل مشکل به عنوان مسئله‌ای که در حال حاضر باید مدیریت کنید، بیش از حد پیچیده است. آن را به تعویق می‌اندازید و تصمیم می‌گیرید در تاریخ بعدی مسئله را مورد تجدید نظر قرار دهید.
-----	۲. به اعتقاد شما دیدگاه‌تان نسبت به مدیر EEO از اهمیت بیشتری برخوردار است. شما تصمیم می‌گیرید موقعیت خود را با قدرت بیشتری مطرح سازید و امیدوارید که موضع شما بر مدیر EEO تسلط یابد و وی با نظر شما موافقت کند.
-----	۳. شما تصمیم می‌گیرید که نظر مدیر EEO را بپذیرید. شما می‌پذیرید که از معیارهای سختگیرانه کمتری استفاده کنید و به موجب آن کارکنان اقلیت بیشتری را به استخدام درآورید.
-----	۴. شما با موافقت در مورد این که استانداردهای خود را کمی تعدیل می‌سازید، تا حدی تسلیم مدیر EEO می‌شوید. این اقدام استخدام اقلیت‌های بیشتر را تا حدی امکان‌پذیر می‌سازد (اما به اندازه کافی اهداف EEO را محقق نمی‌سازد) و می‌تواند در عملکرد کلی بخش شما کاهش جزئی ایجاد کند.
-----	۵. تلاش می‌کنید برای رسیدگی به هریک از نگرانی‌ها به اجماع برسید. می‌پذیرید که در راستای استخدام تعداد بیشتری از متقاضیان اقلیت، سخت‌تر کار کنید و از مدیر EEO درخواست کنید که برای یافتن بیشترین تعداد متقاضیان اقلیت واجد شرایط موجود کمک کند.

سناریوی ۳

موقعیت: شما مدیر مسئول بخش گزارش مالی یک شرکت بزرگ بیمه هستید. مسئولیت گروه شما تهیه گزارش‌های کتبی و شفاهی دوره‌ای برای مدیریت ارشد در رابطه با عملکرد مالی شرکت است. مدیر ارشد شرکت بر انتشار سریع و دقیق داده‌های مالی شما برای اتخاذ تصمیمات حیاتی به موقع متکی است. این مسئله درجه نسبتاً بالایی از نفوذ سازمانی برای شما ایجاد می‌کند. شما برای به دست آوردن اطلاعات مالی براساس برنامه از پیش تنظیم شده گزارش‌دهی، به بخش‌های عملیاتی مختلف متکی هستید. طی دو روز شما باید ارائه سه ماهه خود را به هیئت‌مدیره شرکت آماده سازید. با این وجود، بخش مطالبات، قسمت‌های کلیدی

اطلاعاتی را که برای ارائه شما بسیار مهم و حیاتی است، به شما ارائه نکرده است. برنامه زمانی گزارش دهی را بررسی می‌کنید و تشخیص می‌دهید که باید دو روز قبل اطلاعات را دریافت می‌کردید. هنگامی که بیل جونز مدیر بخش مطالبات را فرامی‌خوانید او به شما اطلاع می‌دهد که احتمالاً نتواند طی دو روز آینده داده‌ها را ارائه دهد. او اظهار می‌دارد که کار مبرم دیگری وجود دارد که از اولویت بالاتری برخوردار است. گرچه شما نیاز بحرانی به این داده‌ها را توضیح می‌دهید، او تمایلی به تغییر موضع خود ندارد. اعتقاد دارید که ارائه شما برای رفاه شرکت امری حیاتی است و این مسئله را به بیل جونز توضیح می‌دهید. گرچه جایگاه بیل از شما پایین‌تر است، او به بهره‌برداری از افرادی که تمایل یا توانایی اعمال دیدگاه خود را ندارد، شهرت دارد. با توجه به این که کمتر از دو روز برای ارائه خود فرصت دارید، دریافت اطلاعات از بخش مطالبات طی ۲۴ ساعت آینده حیاتی است.

گزینه‌های اقدام برای سناریو ۳

لطفاً اولویت اول (۱) و دوم (۲) خود را در مورد گزینه‌های ارائه شده با نوشتن عدد مناسب در فضای مشخص شده، نشان دهید.

اولویت‌بندی اولویت اول (۱) اولویت دوم (۲)	گزینه‌های اقدام
-----	۱. توضیحات بیل جونز را می‌پذیرید و تلاش می‌کنید بدون آمار و ارقام با استفاده از بهترین برآورد خود از آن چه که باید باشد، کار را پیش ببرید.
-----	۲. به بیل جونز بگویید تا فردا داده‌های بخش خودش را روی میز شما قرار دهد در غیر این صورت او را وادار خواهید کرد که این کار را انجام دهد.
-----	۳. با بیل جونز به توافق می‌رسید و می‌پذیرید که بخشی از آمار و ارقام مورد نیاز را دریافت کنید و بخشی دیگر را بر مبنای قضاوت خود برآورد کنید.
-----	۴. سعی می‌کنید در صورت امکان تاریخ ارائه خود را به تعویق بیندازید.
-----	۵. نیاز کوتاه مدت به اطلاعات را فراموش می‌کنید و سعی می‌کنید به راه‌حل بلند مدت دست یابید مانند تنظیم برنامه زمانی گزارش دهی برای سازگاری بیشتر با نیازهای متقابل.

سناریوی ۴

موقعیت: شما مدیر تولید یک شرکت متوسط محصولات ساختمانی هستید. شما خط تولیدی را کنترل می‌کنید که به صورت سه شیفت اجرا می‌شود. به تازگی، تد اسمیت مدیر مسئول مواد از شما می‌خواهد که بسته‌بندی متفاوت مواد خام برای فرایند تولید را که با روش مرسوم آن فرق دارد، بپذیرید. او اظهار داشت ماشین‌آلات جدید که نصب نموده است، بسته‌بندی مواد خام را در کیسه‌های ۱۰۰ پوندی به جای کیف‌های ۵۰ پوندی آسان‌تر کرده است. تد بیشتر توضیح می‌دهد که تأمین مواد در کیسه‌های ۵۰ پوندی فشار بسیار زیادی بر عملیات او وارد می‌آورد و بنابراین نیاز مبرم برای پذیرش تغییر وجود دارد. می‌دانید که پذیرش بسته‌بندی جدید مواد، برخی اختلالات جزئی را در فرایند تولید شما ایجاد خواهد کرد اما نباید مشکلات بلندمدتی برای هر یک از سه شیفت به وجود آورد. با این وجود، شما در رابطه با این تغییرات پیشنهادی کمی رنجیده خاطر شده‌اید چرا که تد پیش از نصب تجهیزات جدید با شما مشورت نکرده است. در گذشته، شما و او از ارتباطات باز بهره‌مند بوده‌اید. فکر نمی‌کنید که این عدم مشورت با شما تغییری در روابط شما ایجاد کند. چرا که رابطه کاری نزدیکی با تد دارید و ضروری است که روابط کاری هماهنگ و پایداری را که طی چند سال گذشته حاصل شده است، حفظ کنید. علاوه بر این ممکن است در آینده به کمک او نیاز داشته باشید، زیرا در حال حاضر می‌دانید که عملیات نیازمند مواد خاصی است. شما همچنین می‌دانید که تد در سطوح بالای سازمانی نفوذ دارد.

گزینه‌های اقدام برای سناریو ۴

لطفاً اولویت اول (۱) و دوم (۲) خود را در مورد گزینه‌های ارائه شده با نوشتن عدد مناسب در فضای مشخص شده، نشان دهید.

اولویت‌بندی اولویت اول (۱) اولویت دوم (۲)	گزینه‌های اقدام
-----	۱. موافقت می‌کنید که مواد خام با فرمت متفاوت را بپذیرید.
-----	۲. استفاده از مواد با فرمت جدید را رد می‌کنید به این دلیل که موجب اختلال در عملیات شما می‌شود.
-----	۳. راه حلی پیشنهاد می‌دهید مبنی بر این که طی شیفت اول فرمت جدید را می‌پذیرید اما طی شیفت دوم و سوم خیر.
-----	۴. به تداسمیت می‌گویید که شما نمی‌خواهید در این زمان به موضوع بپردازید اما به درخواست او توجه خواهید کرد و در تاریخ بعدی به آن خواهید پرداخت.
-----	۵. ناراحتی خود در مورد عدم مشورت تد با خودتان را پیش از نصب تجهیزات جدید با تد در میان بگذارید. او را آگاه سازید که می‌خواهید راه حل بلندمدتی را برای حل تعارض میان خود و او پیدا کنید.

سناریو ۵

موقعیت: شما به عنوان سرپرست قسمت حقوق و مزایا در بخش منابع انسانی به استخدام یک شرکت دارویی سایز متوسط درآمده‌اید. سه منشی شما مسئول حفظ تماس با تأمین‌کنندگان مواد و نیز مسئول پاسخ‌گویی به سؤالات مرتبط با کارکنان شرکت هستند. حوزه فعالیت شما منابعی چون دستگاه‌های کپی، پردازش کلمه و منشی‌گری را با قسمت آموزش و توسعه به اشتراک می‌گذارد. به تازگی میان شما و بث هانسون که سرپرست آموزش و توسعه است، اختلاف نظر به وجود آمده است بر سر این موضوع که کارکنان منشی‌گری باید ناهار خود را بخورند. بث دوست دارد کارکنان منشی‌گری یک ساعت دیرتر ناهار خود را بخورند به این علت که با زمان صرف ناهار بسیاری از افراد دیگر همزمان شود. شما می‌دانید که منشی‌ها نمی‌خواهند زمان ناهار تغییر کند. علاوه بر این، زمان کنونی برای کارکنان شما مناسب‌تر است. در این زمان، شما برای رسیدگی به این موقعیت سخت تحت فشار هستید. شما جلسه مهمی با ارائه‌دهندگان

بیمه دندانپزشکی طی دو روز خواهید داشت. برای شما مهم است که به خوبی برای این جلسه آماده شوید و این گونه کارهای دیگر حواس شما را پرت می کند.

گزینه های اقدام برای سناریو ۵

لطفاً اولویت اول (۱) و دوم (۲) خود را در مورد گزینه های ارائه شده با نوشتن عدد مناسب در فضای مشخص شده، نشان دهید.

اولویت بندی اولویت اول (۱) اولویت دوم (۲)	گزینه های اقدام
-----	۱. راه حلی پیشنهاد دهید مبنی بر این که سه روز در هفته منشی ها ناهار خود را در زمان قبلی و دو روز را دیرتر بخورند.
-----	۲. به بث هانسون بگویید طی چند روز آینده پس از پرداختن به موضوعات حساس تر و اضطراری به این موضوع رسیدگی خواهید کرد.
-----	۳. با هانسون همراهی می کنید و با ساعت دیرتر صرف ناهار موافقت می کنید.
-----	۴. به طور صریح به هانسون بگویید که با تغییر ساعت ناهار منشی ها موافقت نخواهید کرد.
-----	۵. زمان بیشتری را به مسئله اختصاص می دهید. سعی می کنید با بث هانسون به اجماع نظر گسترده و وسیع برسید به گونه ای که نیازهای او و شما و نیز منشی ها مرتفع گردد.

تمرین تیمی ۱۱-۴

ایفای نقش

هدف: این تمرین برای کمک به شما در درک پویایی شناسی تعارض بین گروهی و بین فردی و نیز اثربخشی استراتژی های مذاکرات تحت شرایط خاص، طراحی شده است.

مواد لازم: استاد در مورد نقش دکتر رولاند، دکتر جونز و تعدادی از ناظران، اطلاعاتی را توزیع می کند. در حالت ایده آل، هر مذاکره باید در یک منطقه خصوصی دور از سایر مذاکرات رخ دهد.

دستورالعملها

۱. کلاس به تیم هایی متشکل از ۳ نفر تقسیم می شود تعداد تیمها باید زوج باشد، برای هر تیم یکی از شرکت کنندگان به عنوان ناظر باقی می ماند (به طور مثال اگر ۶ تیم وجود دارد، ۶ ناظر باید باشد) نیمی از تیمها نقش دکتر رولاند را ایفا می کنند و نیمی دیگر دکتر جونز. پس از تشکیل این تیمها، استاد اطلاعاتی را در مورد نقش ها ارائه می دهد.

۲. به اعضای هر تیم ده دقیقه زمان داده می‌شود (یا محدودیت زمانی دیگری که از سوی استاد مطرح می‌شود) تا نقش خود را یاد بگیرد و در مورد استراتژی مذاکره تصمیم‌گیری کند.
۳. پس از خواندن نقش‌های خود و بحث در مورد استراتژی، هر تیم دکتر جونز با یک تیم دکتر رولاند مطابقت می‌یابد. ناظران برگه مشاهدات را از استاد دریافت خواهند کرد و تماشای تیم‌های جفت شده طی جریان پیش از مذاکرات و مذاکرات پس از آن به دو تن از ناظران محول خواهد شد.
۴. به محض این که رولاند و جونز به توافق برسند یا در پایان زمان اختصاص داده شده برای مذاکره (هر کدام که اول هستند)، تیم‌های رولاند و جونز برای آموزش بعدی به استاد گزارش دهند.
۵. در پایان تمرین، کلاس برای بحث مذاکرات، گردهم می‌آیند. ناظران، مذاکره‌کنندگان و مدرسان سپس به بحث و گفتگو در مورد مشاهدات و تجارب و مفاهیم مدیریت تعارض و مذاکرات می‌پردازند.

خودارزیابی ۱۱-۵

تست هلندی برای مدیریت تعارض

هدف: این خودارزیابی برای کمک به تشخیص سبک ترجیحی شما در حل تعارض طراحی شده است.

دستورالعمل‌ها

هریک از عبارات ارائه شده در قسمت زیر را بخوانید و پاسخی را که به اعتقاد شما به بهترین شکل موضع شما را در رابطه با هر عبارت انعکاس می‌دهد، با کشیدن خط دور آن مشخص نمایید. پس از آن با استفاده از کلید امتیازدهی که در پیوست ارائه شده در انتهای کتاب وجود دارد، نتایج خود را برای هر سبک مدیریت تعارض محاسبه کنید. این تمرین باید به تنهایی کامل شود به این منظور که بتوانید خود را صادقانه و بدون نگرانی از مقایسه‌های اجتماعی ارزیابی کنید. بحث کلاسی بر سبک‌های مختلف حل تعارض و نیز موقعیت‌هایی که هر یک از آن‌ها برای آن مناسب است، متمرکز خواهد بود.

خیلی زیاد				اصلاً	هنگامی که من در محل کار دچار تعارض می‌شوم این گونه اقدام می‌کنم:
۵	۴	۳	۲	۱	۱. تسلیم خواسته‌های طرف دیگر می‌شوم.
					۲. سعی می‌کنم راه حل توافقی را تشخیص دهم.
					۳. نظر خود را تحمیل می‌کنم.
					۴. موضوع را بررسی می‌کنم تا به راه حلی که واقعاً برای من و طرف دیگر رضایت‌بخش باشد، دست یابم.
					۵. از رویارویی و تقابل در مورد تفاوت‌های خود اجتناب می‌کنم.
					۶. با طرف دیگر موافقت می‌کنم.
					۷. تأکید می‌کنم که باید راه حل مصالحه را پیدا کنیم.
					۸. در جستجوی منافع هستم.
					۹. طرفدار اهداف و منافع خود و دیگران هستم.
					۱۰. تا حد امکان از اختلاف نظر اجتناب می‌کنم.
					۱۱. سعی می‌کنم تا طرف دیگر را سازگار سازم.
					۱۲. اصرار دارم که ما هر دو کمی کوتاه بیایم.
					۱۳. برای دستیابی به نتیجه خوب برای خودم می‌جنگم.
					۱۴. ایده‌های دو طرف را بررسی می‌کنم تا راه حل بهینه متقابلی را پیدا کنم.
					۱۵. سعی می‌کنم کاری کنم که تفاوت‌ها کمتر جدی و حاد به نظر برسد.
					۱۶. با اهداف و منافع طرف مقابل سازگار می‌شوم.
					۱۷. در هر زمان ممکن تلاش خود را به سمت سازش ۵۰-۵۰ متمرکز می‌سازم.
					۱۸. هر کاری انجام می‌دهم تا برنده شوم.
					۱۹. سعی می‌کنم به راه حلی دست پیدا کنم که منافع خود و طرف دیگر را تا حد ممکن محقق سازد.
					۲۰. سعی می‌کنم از تقابل با دیگران بپرهیزم.

فصل ۱۲

رهبرک در محیط‌هاک سازمانی

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید:

- رهبری و رهبری مشارکتی را تعریف کنید.
- اصلی‌ترین ویژگی‌های رهبران اثربخش را بیان کنید و درباره محدودیت‌های دیدگاه شایستگی رهبری، به بحث پردازید.
- شیوه‌های رهبری وظیفه‌گرا و فردگرا را توصیف کنید.
- نظریه رهبری مسیر-هدف را به‌طور کلی بیان کنید.
- نظریه جایگزین‌های رهبری را به‌طور خلاصه بیان کنید.
- وجه تمایز رهبری تحول‌گرا را از رهبری کارزماتیک و تعاملی بیان کنید.
- چهار عنصر رهبری تحول‌گرا را توصیف کنید.
- دیدگاه رهبری ضمنی را توصیف کنید.
- درباره تفاوت‌ها و شباهت‌های سبک رهبری مردان و زنان بحث کنید.

کارکنان و کارشناسان می‌گویند رهبری آن سویینی عاملی تعیین‌کننده در تغییر قابل توجه شبکه تلویزیونی ABC بوده است.

هنگامی که آن سویینی چند سال پیش از این مسئولیت شبکه تلویزیونی ABC را عهده‌دار شد. صاحب نظران و کارشناسان اظهار داشتند او سخت‌ترین شغل در صنعت را پذیرفته است. شبکه در حال دست و پا زدن در جایگاه چهارم بود. تنها دو برنامه آن در لیست ۲۰ برنامه برتر بود. چندین برنامه جدید با پتانسیل بالا با شکست مواجه شد. روحیه کارکنان به اندازه رتبه‌های شبکه پایین آمده بود. سویینی موفق شد دیزنی، نیکلودئون و شبکه‌های کابلی FX را بسازد، اما بسیاری از تماشاگران متحیر بودند که چگونه فردی توانسته است تلویزیون ABC را از گودال‌های عمیقی که در آن فرو رفته بود، خارج سازد. در کمتر از ۴ سال ABC با مدیریت سویینی، توانست با برنامه‌های محبوبی نظیر زنان خانه‌دار از جان گذشته، گمشده و آناتومی گری به رقابت بپردازد. این تغییر و چرخش قابل توجه چگونه رخ داد؟ سویینی این موفقیت را به مدیران ABC و استعداد خلاقانه نسبت می‌دهد، اما این افراد، رهبری سویینی را عامل کلیدی شکوفایی پتانسیل‌های درونی خود می‌دانند. ریچ رز، رئیس کانال سرگرمی دیزنی اظهار داشت که: «سویینی از موشکافی و دخالت بیش از حد در کار کارکنان خود پرهیز می‌کند اما از مهارت‌های تحلیلی خود برای به چالش کشیدن مدیران در به کارگیری ایده‌ها و افکار خود، استفاده می‌کند». رز می‌گوید: «او سؤالات سخت می‌پرسد. شما خواهید آموخت آن را پیش‌بینی کنید». فرد سیلورمن، مدیر و تولیدکننده مشهور تلویزیونی، نیز آن را تأیید می‌کند: «به نقل از روبرت مرداک، بنیانگذار شرکت خبری، سویینی دارای مشت فولادین در دستکش مخملی است. قدرت و راه حل بزرگ آن‌جا وجود دارد». سایرین بر سبک رهبری حمایتی سویینی تأکید دارند. استفان مک فرسون، رئیس شبکه سرگرمی ABC می‌گوید: «رفتار او طی همه فراز و نشیب‌های بازسازی برنامه شبکه به طرز حیرت‌انگیزی حمایتی بوده است و این دستیابی ما به بسیاری از چیزها را در زمانی سریع امکان‌پذیر ساخته است.» آلبرت چنگ، معاون اجرایی رسانه دیجیتال دیزنی نیز این دیدگاه را انعکاس می‌دهد: «آن سویینی نقطه‌ای برای تعامل با همه ایجاد می‌کند. او به همه افرادی که با او کار می‌کنند کاملاً توجه دارد». دیگران همچنان بر این عقیده‌اند که قدرت رهبری سویینی، توانایی او برای تأمل با کارکنان در یک چشم‌انداز آینده است. دیوید وستین رئیس جدید ABC می‌گوید: «خوش‌بینی و بخشندگی او از تمرکز پایدار او بر آینده منبعث می‌گردد، آینده سازمان ما و آینده کل صنعت. به‌طور خلاصه، هیچ یک آرزوی یک رهبر بهتر ندارد، چرا که با وجود او هر آن چه ممکن است در مسیر ما قرار گرفته است.»

رهبری چیست؟

چه عاملی سبب تأثیرگذاری رهبران می‌شود؟ این پرسش، بزرگترین متفکرین تاریخ مکتوب را به چالش کشیده است و در این فصل مورد توجه و بررسی قرار خواهد گرفت. بخش آغازین فصل که رهبری آن سوئینی، رئیس شبکه‌های رسانه‌ای دیزنی و رئیس گروه تلویزیونی ABC دیزنی را به تصویر کشید، سر نخ‌هایی را در اختیار ما می‌گذارد. رهبری سوئینی از جنبه‌های مختلف بررسی می‌شود که همگی آن‌ها مهم هستند. بخش آغازین این فصل، همچنین نشان می‌دهد که رهبری، دیگر تصویر دیروز از رئیس فرمان-کنترل نیست.

اگر چه سوئینی زمانی وارد صحنه می‌شود که موقعیت ایجاب می‌کند، پیروان او می‌گویند موفقیت او به عنوان یک رهبر، تا اندازه‌ای از اعتماد به آن‌ها در انجام کارهایشان سرچشمه می‌گیرد که بدون موشکافی و دخالت بیش از حد انجام می‌شود. همچنین توجه داشته باشید که رهبری سوئینی در تقابل با الگوی رهبری قهرمانانه است. او به‌طور منظم کارکنان خود را به جای خود، کانون موفقیت می‌داند. چند سال پیش از این، ۵۴ متخصص در زمینه رهبری از ۳۸ کشور دنیا در این مورد به اجماع نظر رسیدند که رهبری دلالت دارد بر نفوذ، برانگیختن و قادر ساختن افراد به مشارکت و همکاری در جهت اثربخشی و موفقیت سازمانی که عضو آن هستند.^۲ رهبران اشکال گوناگونی از نفوذ به ویژه اقناع و فنون مرتبط که تعهد ایجاد می‌کند- را به کار می‌گیرند تا اطمینان حاصل کنند که پیروان از انگیزه و شفافیت نقش برای دستیابی به اهداف تعیین شده برخوردار هستند. رهبران همچنین محیط کاری را سازماندهی می‌کنند مانند اختصاص دادن منابع و تغییر الگوهای ارتباطی - به نحوی که کارمندان بتوانند آسان‌تر به اهداف سازمانی دست یابند.

رهبری مشارکتی^۱

رهبری به سلسله اقدامات اجرایی محدود نمی‌شود. هر فرد در سازمان می‌تواند به طرق مختلف و در زمان‌های مختلف رهبر باشد.^۳ به این دیدگاه، رهبری مشارکتی یا سازمان مدیترانه^۲ می‌گویند. بر اساس این دیدگاه در حال ظهور، رهبری جمعی است نه فردی. رهبری از یک نقش یا جایگاه

1. Shored Leadership

2. Leaderfu organization

تعیین شده رسمی حاصل نمی‌شود. در عوض، یک تیم یا واحد کاری، ممکن است در یک زمان رهبران متعددی داشته باشد. یکی از اعضای تیم ممکن است از معرفی فناوری جدید حمایت کند در حالی که همکارش واحد کاری را بر شاخص‌های کلیدی عملکرد متمرکز می‌سازد. برخی سازمان‌ها نظیر سمکو سا و دابلیو ال گور و شرکا، بر رهبری مشارکتی تکیه دارند، زیرا دیگر رهبران رسمی وجود ندارند.^۴ اگر فردی ایده یا چشم‌اندازی داشته باشد که دیگر کارکنان مشتاق به پیروی از آن باشند، او می‌تواند رهبر باشد. رهبری مشارکتی در سازمان‌هایی رشد می‌کند که رهبران رسمی آن‌ها مایل اند قدرت را در اختیار کارکنان بگذارند و آن‌ها را تشویق کنند تا بدون ترس از شکست پیش‌قدم شوند و اقدام به ریسک کنند (به‌طور مثال فرهنگ یادگیری محور). همچنین رهبری مشارکتی، فرهنگ همکاری را به جای فرهنگ رقابتی داخلی ایجاد می‌کند زیرا کارکنان، نقش‌های رهبری مشارکتی را زمانی بر عهده می‌گیرند که همکاران آن‌ها از ابتکارات آنان حمایت می‌کنند.

علاوه بر این، رهبری مشارکتی فاقد اختیار رسمی است، بنابراین زمانی به بهترین شکل عمل می‌کند که کارکنان می‌آموزند از طریق اشتیاق، تحلیل منطقی و مشارکت دادن همکاران در ایده یا چشم‌انداز خود، در دیگران نفوذ کنند. ظهور رهبری مشارکتی در شرکت خدمات موتور رولز رویس در اوکلند کالیفرنیا نمونه‌ای از آن است. مرکز تعمیر موتور هواپیما به عنوان بخشی از ابتکار عمل مشارکت کارکنان، آن‌ها را به ارتباط مستقیم با مشتریان درگیر ساخت و برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات، اجتماعات دوستانه هفتگی ترتیب داد و درخواست‌های کارکنان برای دخالت و موشکافی کمتر را پذیرفت. کارکنان نه تنها سطوح بالاتری از تعلق خاطر و توانمندسازی را تجربه کردند بلکه مسئولیت‌های رهبری بیشتری را نیز پذیرفته‌اند.

رهبری مشارکتی در دابلیو ال گور و شرکا

دابلیو ال گور و شرکا رهبر رسمی ندارد. در عوض ۷۰۰۰ عضو شرکت با حامیان پروژه‌ها و سایر طرح‌های ابتکاری همکاری می‌کنند زیرا آن‌ها مایل به پیروی از آن‌ها هستند. رهبر تیم گور می‌گوید: «قدرت جایگاهی، در این جا وجود ندارد. هر زمان که تیم تصمیم بگیرد که به شما احترام بگذارد و از شما پیروی کند شما رهبرید». دایان دیویدسون زمانی به این نوع رهبری مشارکتی را کشف نمود که مدیر فروش تازه استخدام شده صنایع پوشاک از حامی مالی خود خواست تا رئیسش را شناسایی کند. وی در پاسخ گفت که او هیچ رئیسی ندارد و در نهایت به او نیز پیشنهاد داد که از کلمه رئیس دیگر استفاده نکند. دیویدسون در ابتدا بر این باور بود که این شرکت باید رهبران رسمی داشته باشد که جایگاه خود را کم‌اهمیت جلوه می‌دهند اما بزودی دریافت که گور یک سازمان با رهبری مشارکتی است. او می‌گوید «تیم شما رئیس شما است، چون نمی‌خواهید آن را مأیوس کنید. همه رئیس‌اند و هیچ کس رئیس نیست». در واقع زمانی که در نظرسنجی‌های سالانه از کارکنان شرکت گور می‌پرسند- آیا شما رهبرید؟- بیش از ۵۰ درصد آن‌ها پاسخ مثبت می‌دهند.^۵

یک برنامه‌نویس دستگاه در کارخانه رولز رویس اوکلند می‌گوید: «من کارکنان خط مقدم را در اطرافم دیدم، که همگی رهبر بودند. در واقع آن‌ها شرکت را هدایت نمی‌کردند اما آن‌ها افرادی بودند که شما به آن‌ها گوش می‌دادید و از آن‌ها پیروی می‌کردید. ما عنوانی نداشتیم، اما مردم برای آن چه انجام می‌دادیم احترام می‌گذاشتند». رهبری یکی از موضوعاتی است که بیشتر از سایر موضوعات به آن پرداخته شده و یکی از پیچیده‌ترین موضوعات در رفتار سازمانی است. این امر منجر به نگارش حجم انبوهی از مکتوبات در زمینه مدیریت شده است که اکثر آن‌ها را می‌توان به پنج دیدگاه سازماندهی نمود: شایستگی، رفتاری، اقتضائی، تحولی و ضمنی.^۷ اگر چه برخی از این دیدگاه‌ها در حال حاضر نسبت به سایر آن‌ها متداول‌تر هستند، اما هریک از آن‌ها به ما درک مباحث پیچیده رهبری کمک می‌کنند. در این فصل به هریک از این پنج دیدگاه رهبری می‌پردازیم. در بخش آخر، همچنین موضوعات میان فرهنگی و مربوط به جنسیت در رهبری سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

دیدگاه شایستگی رهبری^۱

از آغاز تمدن ثبت شده، افراد به ویژگی‌های فردی علاقه‌مند بوده‌اند که رهبران بزرگ را از سایر افراد متمایز می‌سازد.^۸ در قرن ششم قبل از میلاد مسیح، فیلسوف چینی لائو-تزو رهبران اثربخش را فداکار، با صداقت، عادل و ساعی توصیف کرد. فیلسوف یونانی افلاطون ادعا می‌کرد که رهبران بزرگ خردمندند و از ظرفیت فوق‌العاده تفکر منطقی برخوردار هستند. در قرن گذشته، در صدها تحقیق و مطالعه انجام شده سعی بر آن بوده است که به‌طور تجربی خصوصیات رهبران اثربخش را شناسایی کنند. با این وجود، یک بررسی جامع در اواخر سال ۱۹۴۰ نشان داد که نمی‌توان لیستی کامل از ویژگی‌های رهبران را از این تحقیق استخراج کرد. این نتایج یک دهه دیگر مورد بازنگری قرار گرفت و نشان داد که برخی از خصوصیات را می‌توان به رهبران اثربخش نسبت داد.^۹ این یافته‌های ناچیز موجب شد اکثر پژوهشگران پژوهش‌های خود درباره ویژگی‌های فردی که باعث تمایز رهبران اثربخش می‌شود را متوقف کنند.

طی دو دهه گذشته، پژوهشگران و مشاوران در زمینه رهبری به این تصور بازگشتند که رهبران اثربخش دارای ویژگی‌های شخصی خاص هستند.^{۱۰} پژوهش‌های پیشین ظاهراً با مشکلاتی مربوط به روش تحقیق، فقدان مبنای تئوری و تعاریف متناقض از رهبری، همراه بوده است. اثر حاضر، شایستگی‌های متعدد رهبری مانند مهارت‌ها، دانش، استعداد، و سایر ویژگی‌های فردی را که منجر به عملکرد برتر می‌شود، شناسایی کرده است. (فصل ۲ را مشاهده نمایید). عمده‌ترین شایستگی‌های رهبری در نمودار ۱۲-۱ فهرست شده‌اند و در ذیل به آن‌ها پرداخته می‌شود:^{۱۱}

نمودار ۱۲-۱ شایستگی‌های رهبران اثربخش

توصیفات	شایستگی‌های رهبری
سطوح بالای برون‌گرایی رهبر (خوش‌برخورد، خوش‌صحت، اجتماعی، و جسور) و وجدان‌گرایی (دقیق، قابل‌اتکا، و خودنظم)	شخصیت
عقاید فردی رهبر و خودارزیابی مثبت در مورد مهارت‌های رهبری خویش و توانایی رسیدن به اهداف.	خودپنداره

پیش‌ران	انگیزه درونی رهبر برای رسیدن به اهداف
صداقت	صداقت رهبر و تمایل وی به تبدیل کردن حرف‌هایش به عمل
انگیزه رهبری	نیاز رهبر به قدرت اجتماعی برای رسیدن به اهداف تیمی یا سازمانی
دانش کسب و کار	دانش آشکار و ضمنی رهبر درباره محیط شرکت، که باعث می‌شود تصمیمات شهودی‌تری بگیرد.
هوش شناختی و عملی	توانایی شناختی بالاتر از حد متوسط رهبر برای بررسی اطلاعات (هوش شناختی) و توانایی حل مشکلات واقعی موجود از طریق ایجاد، انتخاب و سازگاری با محیط‌های مناسب (هوش عملی)
هوش هیجانی	توانایی رهبر برای نظارت بر هیجانات خود و سایرین، تمایز قائل شدن میان آن‌ها و استفاده از اطلاعات برای هدایت افکار و اعمال خود.

شخصیت: اکثر ابعاد شخصیتی پنج بزرگ (فصل ۲ را مشاهده نمایید) تا حدی به رهبران مؤثر مربوط می‌شود، اما قدرتمندترین پیشگویان در سطوح بالای برون‌گرایی قرار دارند (خوش‌برخورد، خوش‌صحت، اجتماعی و جسور) و سطح وجدان‌گرایی بالایی دارند (دقیق، قابل اتکا و خود‌نظم). سطح بالای برون‌گرایی در رهبران اثربخش باعث می‌شود رهبران به راحتی می‌توانند نقش تأثیرگذار در محیط‌های اجتماعی داشته باشند. با وجدان‌گرایی بیشتر، رهبران تأثیرگذار بتوانند اهداف فردی کامل‌تری برای خود تعیین کنند و برای پیگیری آن اهداف از انگیزه بیشتری برخوردار هستند.

- **خودپنداره:** رهبران موفق خودارزیایی مثبتی دارند که عزت نفس بالا، خودکارآمدی و مرکز کنترل درونی را شامل می‌شود (فصل ۲ را ببینید).^{۱۲} آن‌ها در مهارت‌های رهبری خود و توانایی دستیابی به اهداف اعتماد به نفس بالایی دارند. این رهبران همچنین از خود پنداره شفاف، دارای انسجام درونی و پیچیده‌ای برخوردارند. این افراد نسبت به خود شناخت دارند و مطابق با آن خودپنداره عمل می‌کنند. برای رهبری موثق^۱ برخوردار از این ویژگی‌ها ضروری است رهبری موثق اشاره دارد به این که مدیران تا چه اندازه خود را می‌شناسند (خودپنداره شفاف دارند) و مطابق با آن خودپنداره عمل می‌کنند. (مانند تطابق

با ارزش‌های فردی خود).^{۱۳}

- **پیشران (محرک):**^۱ با توجه به وجدان‌گرایی بالا و خودپنداره مثبت، رهبران موفق نیاز زیادی به پیشرفت دارند. (فصل ۵ را ببینید). این پیشران نشانگر انگیزه درونی است که رهبران از آن برخوردارند تا اهداف خود را دنبال کنند و دیگران را ترغیب کنند که به سمت اهداف خود پیش روند. پیشران‌ها بر انگیزاننده کنجکاو، عمل‌گرایی و جسارت و شجاعتی هستند که سازمان و تیم را به سمت آب‌های ناشناخته سوق می‌دهند. در واقع، لری باسیدی، مدیرعامل سابق هانی ول و الید سیگنال از اهمیت این نیرو برای رهبری چنین می‌گوید: «چنان‌چه مجبور باشید بین دو فرد با ضریب هوشی حیرت‌آور و ضریب هوشی پایین که قطعاً برای موفقیت مصمم است انتخابی داشته باشید، همیشه با نفر دوم بهتر به نتیجه می‌رسید».^{۱۴}

- **صداقت:** در بر دارنده راستگویی و سازگاری حرف و عمل است، ویژگی‌هایی که به صداقت و اخلاقیات مربوط می‌شوند. رهبران برای انتخاب بین دوره‌های با بر مبنای ارزش‌های صحیح و عمل بر اساس آن، از سطح بالای ظرفیت اخلاقی برخوردار هستند. توجه داشته باشید که صداقت در نهایت بر ارزش‌های رهبران استوار است که لنگرگاهی برای ثبات است. حجم گسترده مطالعات نشان می‌دهد که صداقت و درستکاری از مهمترین ویژگی‌های رهبران اثربخش می‌باشند.^{۱۵} متأسفانه، نظرسنجی‌های زیادی نشان داده است که کارکنان به رهبران خود اعتماد ندارند و فکر نمی‌کنند که آن‌ها صداقت داشته باشند. به عنوان مثال فقط ۲ درصد از آمریکایی‌ها به افرادی که شرکت‌های بزرگ را اداره می‌کنند، اعتماد دارند. ۳۰ درصد می‌گویند که به هیچ وجه به این رهبران اعتماد ندارند.^{۱۶}

- **انگیزه رهبری:** رهبران اثربخش برای هدایت افراد از انگیزه بالایی برخوردار هستند. آن‌ها نیاز بسیار به قدرت اجتماعی دارند، بدین معنا که قدرت را به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف سازمانی و اعمال شایسته مشابه آن می‌خواهند که با نیاز به قدرت شخصی مغایرت دارد. قدرت شخصی تمایل به داشتن قدرت برای دستاوردهای شخصی یا برای تجربه هیجان برآمده از اعمال قدرت بر دیگران است (فصل ۵ را مشاهده نمایید).^{۱۷} انگیزه رهبری نیز ضروری است

زیرا حتی در شرکت‌های دانشگاهی^۱ رهبران برای سمت‌های بالاتر با هم در رقابت‌اند. رهبران تأثیرگذار به جای از پای درآمدن در این رقابت، پیشرفت می‌کنند و موفق می‌شوند.^{۱۸}

- **دانش کسب و کار:** رهبران اثربخش از محیط کسب و کاری که در آن فعالیت می‌کنند دانش ضمنی و صریح دارند.

- **هوش شناختی و عملی:** رهبران از توانایی شناختی بالاتر از حد متوسط برای پردازش حجم وسیعی از اطلاعات برخوردار هستند. رهبران لزوماً نابغه نیستند، بلکه از توانایی فوق‌العاده برای تحلیل طیف گسترده‌ای از گزینه‌های پیچیده و فرصت‌ها برخوردارند. علاوه بر این رهبران از هوش کاربردی برخوردار هستند، آن‌ها برای حل مشکلات واقعی از دانش کاری خود استفاده می‌کنند که این عمل را از طریق ایجاد، انتخاب و سازگاری با محیط‌های مناسب انجام می‌دهند. برخلاف هوش شناختی که از طریق عملکرد در مشکلات کاملاً تعریف شده که معمولاً یک راه حل دارند ارزشیابی می‌شود، هوش عملی از طریق عملکرد در محیط دنیای واقعی سنجیده می‌شود که مشکلات به خوبی تعریف نمی‌شوند، اطلاعات ناقص است و بیش از یک راه حل ممکن است قابل قبول باشد.^{۱۹}

- **هوش هیجانی:** رهبران اثربخش از سطح بسیار بالای هوش هیجانی برخوردارند.^{۲۰} آن‌ها قادر به درک و بیان هیجانات، تعدیل هیجانات خود و دیگران می‌باشند. (فصل ۴ را مشاهده نمایید).

محدودیت دیدگاه شایستگی و پیشنهادات کاربردی

اگر چه محبوبیت دیدگاه شایستگی رو به افزایش است، اما با محدودیت‌هایی نیز همراه است.^{۲۱} اول این‌که، بر اساس این دیدگاه فرض بر آن است که رهبران اثربخش ویژگی‌های فردی یکسانی دارند که اهمیت آن‌ها در همه موقعیت‌ها برابر است. این احتمالاً فرضی نادرست است؛ رهبری پیچیده‌تر از آن است که بتوان لیستی از همه ویژگی‌ها را برای آن تهیه کرد که در هر شرایطی کاربرد داشته باشد. برخی از شایستگی‌ها ممکن است همیشه مهم نباشند. دوم این‌که، ترکیبات جایگزین شایستگی‌ها ممکن است به یک اندازه موفقیت‌آمیز باشد. دو نفر با مجموعه شایستگی‌های متفاوت ممکن است به میزان برابر رهبران خوبی باشند. سوم این‌که دیدگاه

شایستگی، رهبری را به عنوان یک ویژگی در درون فرد قلمداد می‌کند، اما کارشناسان تأکید دارند که رهبری رابطه‌ای است. افراد به خاطر رابطه مثبت‌شان با پیروان خود، رهبران اثربخشی هستند، بنابراین نمی‌توان این رهبران را بدون در نظر گرفتن کیفیت این روابط شناسایی کرد.^{۳۲} همان‌طور که در قسمت‌های بعدی این فصل خواهیم آموخت، محققان گوناگون در زمینه رهبری هشدار داده‌اند که برخی ویژگی‌های شخصیتی ممکن است فقط بر ادراک ما در مورد این که یک فرد رهبر است، تأثیر بگذارد و نه این که فرد واقعاً در موفقیت شرکت مؤثر واقع می‌گردد. افرادی که سطح بالای اعتماد به نفس، برون‌گرایی و سایر ویژگی‌ها را بروز می‌دهند، رهبر نامیده می‌شوند به این علت که با الگوی ما به عنوان رهبر تأثیرگذار سازگاری دارند. یا این که ممکن است ما هنگامی که شخصی موفق را می‌بینیم، به او عنوان رهبر بدهیم و سپس خصوصیات غیر قابل مشاهده‌ای را که برای رهبران بزرگ ضروری می‌دانیم به او نسبت دهیم.

دیدگاه شایستگی‌های رهبری الزاماً به این معنی نیست که رهبری استعداد مادرزادی است. برعکس، شایستگی‌ها تنها پتانسیل رهبری را نشان می‌دهند نه عملکرد رهبری را. افرادی که این خصوصیات را دارند تنها در صورت تسلط و توسعه رفتارهای رهبری است که اثربخش خواهند شد. افرادی که شایستگی‌های رهبری کمتری داشته باشند، ممکن است به رهبران بسیار اثربخشی مبدل گردند زیرا استعداد خود را کامل‌تر به کار بسته‌اند.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۳. سبک‌های رهبری فرد محور و وظیفه‌محور را توصیف کنید.
۴. تئوری رهبری مسیر هدف را به‌طور خلاصه بیان کنید.
۵. تئوری جایگزین‌های رهبری را به‌طور خلاصه بیان کنید.

دیدگاه رفتاری رهبری

در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰، متخصصان در زمینه رهبری در چندین دانشگاه برای پاسخ به این پرسش که «چه رفتارهایی رهبران را اثربخش می‌کنند؟» به بررسی‌های پژوهشی متمرکز اقدام نمودند. به مرئوسان پرسش‌نامه‌هایی ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد تا سرپرستان خود را از حیث طیف گوناگونی از رفتارها ارزیابی کنند. براساس این تحقیق دو دسته رفتار مربوط به

رهبری برگرفته از هزاران مورد رفتار رهبری، معرفی شد.^{۲۳}

یک گروه نشان‌دهنده رفتارهای فردمحور می‌باشند. این گروه شامل رفتارهایی مانند نشان دادن اعتماد متقابل، احترام به زیردستان، بروز نگرانی واقعی برای رفع نیازهای آن‌ها و تلاش برای رفاه آن‌ها می‌باشد. رهبرانی با سبک فردگرایی^۱ قوی، به پیشنهادات کارکنان خود گوش می‌دهند، برای آن‌ها کمک‌های شخصی در نظر می‌گیرند، از منافع آن‌ها در زمان لازم حمایت می‌کنند، و با کارکنان برخورد برابر دارند. دسته دیگر، نشانگر سبک رهبری وظیفه‌محور^۲ است و شامل رفتارهایی است که نقش‌های کاری را تعریف و تنظیم می‌کنند.

رهبران وظیفه‌گرا به کارکنان خود مسئولیت‌های خاص محول می‌کنند، رویه‌ها و وظایف کاری آن‌ها را مشخص می‌کنند، از پیروی آن‌ها از قوانین شرکت اطمینان حاصل می‌کنند و به آن‌ها برای رسیدن به بالاترین حد عملکرد خود فشار می‌آورند. آن‌ها اهداف بلندمدت تعیین می‌کنند و کارکنان را برای فراتر رفتن از استانداردهای بالا، به چالش می‌کشند.

انتخاب رهبری وظیفه‌گرا در برابر رهبری فردگرا

آیا رهبران باید وظیفه‌گرا باشند یا فردگرا؟ پاسخ به این پرسش دشوار است زیرا هر سبک معایب و محاسن خود را دارد. شواهد اخیر حاکی از آن است که هر دو سبک با اثربخشی رهبر ارتباط مثبت دارد، اما تفاوت‌ها اغلب در سطوح خیلی پایین یا خیلی بالای هر سبک به چشم می‌خورد. به‌طور کلی، غیبت، شکایت، ترک کار و نارضایتی شغلی، در میان کارکنانی که با سرپرستانی دارای سطح بسیار پایین سبک رهبری فردگرا کار می‌کنند، بسیار بالاتر است. عملکرد کاری، در میان آن دسته از کارکنانی بسیار کم است که با سرپرستان دارای سطح پایین سبک رهبری وظیفه‌گرا کار می‌کنند.^{۲۴} پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دانشجویان اساتید وظیفه‌گرا ارزشمند می‌دانند زیرا آن‌ها خواهان اهداف شفاف و کنفرانس‌ها و سخنرانی‌های کاملاً آماده‌ای هستند که مطابق با اهداف واحد باشد.^{۲۵} یکی از مشکلات دیدگاه رفتاری رهبری این است که این دو دسته رفتار آن‌قدر در حد گسترده تعمیم داده می‌شوند که رفتارهای خاص درون دسته‌ها نادیده گرفته می‌شوند.

1. Task-Oriented Leadership
2. People-Oriented Leadership

دیدگاه اقتضایی رهبری^۱

دیدگاه اقتضایی رهبری مبتنی بر ایده‌ای است که بر اساس آن مناسب‌ترین سبک رهبری به شرایط و موقعیت بستگی دارد. در اغلب تئوری‌های اقتضایی رهبری (و البته نه همه آن‌ها) فرض بر این است که رهبران اثربخش باید روشنگر و انعطاف‌پذیر باشند.^{۲۷} آن‌ها باید قادر به انطباق رفتارها و سبک‌های خود در موقعیت‌های فوری باشند. با این وجود، انجام این کار ساده نیست. آن‌ها معمولاً یک سبک ترجیحی دارند. انتخاب و اعمال سبک‌های مختلف برای انطباق با موقعیت، مستلزم تلاش گسترده‌ای از سوی رهبران است. همان‌طور که پیش از این اشاره شد، رهبران باید از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند تا قادر باشند شرایط و موقعیت‌های دشوار را تشخیص داده و رفتارهای خود را با آن تطبیق دهند.

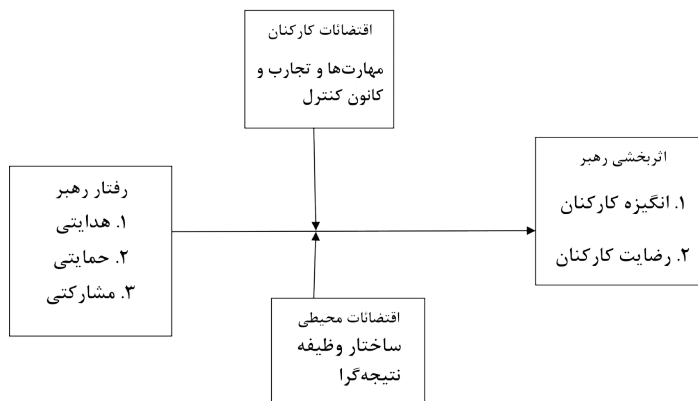
تئوری مسیر-هدف رهبری^۲

چندین تئوری اقتضایی طی سال‌ها پیشنهاد شده است اما تئوری مسیر-هدف رهبری بهتر از سایر تئوری‌ها در برابر انتقادات علمی تاب آورده است. در واقع، براساس یکی از پژوهش‌های اخیر، تئوری مسیر-هدف بیش از دیگر دیدگاه‌های متداول رهبری (دیدگاه رهبری تحول‌گرا که پس از این در این فصل به شرح آن خواهیم پرداخت) رهبری اثربخش را توضیح می‌دهد.^{۲۸} تئوری مسیر-هدف رهبری ریشه در تئوری انتظار که از تئوری‌های انگیزشی است دارد (فصل ۵ را مشاهده نمایید).^{۲۹} در پژوهش‌های نخستین تئوری انتظار در مورد این که چطور رفتارهای رهبر بر ادراکات کارکنان از انتظارات (مسیر) بین تلاش کارکنان و عملکرد (هدف) تأثیر می‌گذارد، مباحثی مطرح شده است. به واسطه این پژوهش‌های اولیه، تئوری مسیر-هدف به عنوان مدل اقتضایی رهبری ظهور پیدا کرده است. تئوری مسیر-هدف بیان می‌کند که رهبران اثربخش اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنانی که کار خود را به خوبی انجام می‌دهند نسبت به افرادی که ضعیف عمل می‌کنند، پاداش ارزشمندتری دریافت می‌کنند. رهبران اثربخش همچنین اطلاعات و حمایت‌ها و سایر منابع ضروری برای کمک به کارکنان را جهت به انجام رساندن وظایفشان فراهم می‌نمایند.^{۳۰} به عبارت دیگر تئوری مسیر-هدف پشتیبان

1. Contingency Perspective of Leadership

2. Path-Goal Theory of Leadership

رهبری خدمتگزار است.^{۳۱} رهبران خدمتگزار به رهبری به عنوان موقعیت قدرت نمی‌نگرند بلکه آن‌ها مرشد، راهنما و تسهیل‌کننده هستند. رهبر نسبت به نیازهای زیردستان خود متعهد بوده و درصدد تسهیل عملکرد کاری آن‌ها می‌باشد. رهبران خدمتگزار به جای این‌که از کارکنان خود انتظار خدمت داشته باشند، می‌گویند: «چطور می‌توانم کمکی بکنم؟». مدیر اجرایی مایکروسافت می‌گوید: «نقش رهبر، خلق محیطی است که دیگران بتوانند کارهای بزرگ انجام داده و سپس از این مسیر خارج شوند». جیم بارناش رئیس مؤسسه برنامه‌ریزی مالی نیز هنگامی که از او درباره سبک رهبری سؤال شد، در پاسخ گفت: «من سعی می‌کنم مانند یک رهبر خدمتگزار زندگی کنم. بدین مفهوم که به منافع شما بیش از منافع خودم علاقمندم».^{۳۲}



نمودار ۱۲-۲ تئوری مسیر- هدف رهبری

سبک رهبری مسیر- هدف: نمودار ۱۲-۲ تئوری مسیر- هدف رهبری را نشان می‌دهد. این مدل به‌طور خاص چهار سبک رهبری و چندین عامل اقتضایی را برجسته می‌سازد که منجر به سه شاخص اثربخشی رهبر می‌گردد:^{۳۳}

- **هدایتی!** این سبک رهبری شامل شفاف‌سازی رفتارهایی است که یک ساختار روان‌شناختی برای زیردستان به وجود می‌آورد. رهبر، اهداف عملکردی، راه‌های رسیدن به این اهداف و استانداردهایی که عملکردها بر اساس آن سنجیده می‌شود را شفاف می‌سازد. این سبک

همچنین مشتمل است بر استفاده قاطع از پاداش‌ها و اقدامات انضباطی. رهبری هدایتی مشابه رهبری وظیفه‌گرا است که در فصل ۲ شرح داده شد و مباحث ما در مورد اهمیت شفافیت ادراک نقش در عملکرد کارکنان را انعکاس می‌دهد.

- **حمایتی^۱:** در این سبک، رفتارهای رهبر، حمایت روان‌شناختی از زیردستان را فراهم می‌سازد. رهبر دوستانه و صمیمی عمل می‌کند و شرایط دلپذیری را در محیط کار به وجود می‌آورد. رفتارها بر اساس احترام برابر است و نسبت به شرایط، نیازها و رفاه کارکنان ابراز نگرانی می‌کند. این سبک مشابه رهبری فردگرا است که پیش از این توضیح داده شد و مزایای حمایت اجتماعی برای کمک به کارکنان جهت مقابله با شرایط استرس‌زا را منعکس می‌سازد.

- **مشارکتی^۲:** رفتارهای رهبری مشارکتی، مشارکت کارکنان در تصمیمات فراتر از فعالیت‌های معمول کاری را تسهیل می‌سازد و مورد تشویق قرار می‌دهد. رهبر با کارکنان مشورت می‌کند و از پیشنهاد آن‌ها بهره برده و ایده و نظرات آنها را در تصمیم‌گیری‌ها به‌طور جدی مورد توجه قرار می‌دهد. رهبری مشارکتی کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌دهد.

- **نتیجه‌گرا^۳:** این نوع سبک رهبری روی رفتارهایی تأکید دارد که کارکنان را برای رسیدن به حداکثر عملکرد مورد تشویق قرار می‌دهد. رهبر اهداف چالش‌برانگیزی را تعیین می‌کند و از کارکنان انتظار دارد در بالاترین سطح عمل کنند، به‌طور مداوم در جستجوی بهبود در عملکرد فردی است و بالاترین سطح اعتماد به نفس که سبب حس مسئولیت‌پذیری و تحقق اهداف چالش‌برانگیز می‌شود را نشان می‌دهد. رهبری نتیجه‌گرا مبتنی بر تئوری تعیین هدف و انتظارات مثبت در چرخه پیشگویی کام‌بخش است.

مدل مسیر-هدف ادعا می‌کند که رهبران اثربخش توانایی انتخاب مناسب‌ترین سبک (یا سبک‌های) رفتاری برای هر موقعیت را دارند. رهبران می‌توانند به‌طور همزمان از دو یا چند سبک استفاده کنند. به‌طور مثال همان‌طور که در بخش آغازین فصل اشاره شد آن سویی،

1. Supportive
2. Participative
3. Achievement-Oriented

مدیر اجرایی دیزنی- ای بی سی به دلیل سبک رهبری حمایتی و نتیجه‌گرا مورد تحسین قرار گرفته است. علاوه بر این او هردو سبک حمایتی و مشارکتی را در موقعیت‌هایی به کار برد که مناسب‌ترین سبک‌ها به شمار می‌رفتند.

تلاش برای تبدیل شدن به استارباکس سوشی

داگلاس فو انتظارات بالایی از خود و تیم اجرایی‌اش در اپکس- پال اینترنت‌نشال دارد. یک کارآفرین سنگاپوری برنده جایزه که رستوران‌های زنجیره‌ای ساکی سوشی را یک دهه پیش راه‌اندازی کرد، می‌گوید: «هنگامی که ما اولین رستوران ساکی سوشی خود را افتتاح کردیم، ما نمی‌خواستیم فقط یک رستوران منحصربه‌فرد باشد ما می‌خواستیم یک برند جهانی باشد». سبک رهبری نتیجه‌گرای فو هنگامی آشکار می‌شود که او می‌گوید: «ما می‌خواهیم استارباکس سوشی باشیم. ما می‌خواهیم در همه جا باشیم». به نظر می‌رسد تیم اجرایی او انتظارات بالایی فو را برآورده ساخته‌اند. ساکی سوشی در حال حاضر دارای بیش از ۸۰ بازار در هفت کشور آسیا است و به تازگی در شهر نیویورک رستوران‌هایی گشایش یافته است. فو می‌گوید: «پرافتخارترین دستاورد من تا این تاریخ، تیمی از افراد هدایت شده است. آن‌ها به کسب و کار من شتاب و سرعت بخشیده‌اند و بزرگ‌ترین ارزش در شرکت هستند». علاوه بر سبک رهبری نتیجه‌گرا، فو یک رئیس حامی (حمایتی) تلقی می‌شود. او بر ارزش‌های خانواده تأکید می‌کند و با اطلاع از مناسبت‌های روزهای خانوادگی شرایطی را فراهم می‌آورد که کارکنان بتوانند خانواده‌های خود را به رستوران بیاورند و برای آن‌ها جشن تولد بگیرند. جویس لی، مدیر بازاریابی اپکس پال می‌گوید: «او یک رئیس عالی است و با ما بیشتر شبیه خانواده‌اش رفتار می‌کند»^{۳۴}.

اقتضائات تئوری مسیر - هدف: مانند تئوری اقتضایی، براساس تئوری مسیر- هدف، هریک از چهار سبک رهبری در برخی مواقع اثربخش و در برخی مواقع غیرمؤثر خواهد بود. مدل رهبری مسیر- هدف، دو مجموعه از متغیرهای موقعیتی را مشخص می‌کند که رابطه بین سبک رهبر و اثربخشی را تعدیل می‌کند: ۱. مشخصات کارکنان، ۲. ویژگی‌های محیط کار کارکنان. اقتضائات گوناگون پیش از این در مدل تئوری مسیر- هدف مورد بررسی قرار گرفت و این مدل برای متغیرهای بیشتری در آینده باز است.^{۳۵} با این وجود فقط چهار مورد از اقتضائات در این جا بررسی می‌شود. (نمودار ۱۲-۳)

مهارت و تجربه: تلفیقی از رهبری حمایتی و هدایتی برای کارکنانی که بی‌تجربه و مبتدی هستند (یا به این درک رسیده‌اند که این‌گونه هستند) بهترین و مناسب‌ترین شیوه است.^{۳۶} رهبری هدایتی اطلاعات خوبی را برای پیروان راجع به چگونگی تکمیل کار فراهم می‌کند.

همان‌طور که رهبری حمایتی به آنان کمک می‌کند تا با عدم قطعیت‌ها و ابهامات نامأنوس شرایط کار مقابله کنند. رهبری هدایتی زمانی مضر و آسیب‌رسان می‌باشد که کارکنان مجرب و ورزیده بوده زیرا کنترل نظارتی بسیار زیادی را شامل می‌شود.

کانون کنترل: از فصل ۲ به خاطر دارید که افراد با کانون کنترل درونی بر این باورند که بر محیط کار خود مسلط بوده و اشراف دارند. بنابراین این کارکنان سبک‌های رهبری نتیجه‌گرا و مشارکتی را ترجیح می‌دهند و ممکن است سبک رهبری هدایتی، آن‌ها را دچار ناامیدی و سرخوردگی کند. در مقابل، افرادی که دارای کانون کنترل بیرونی هستند بر این باورند که عملکرد آن‌ها بیشتر ناشی از شانس و سرنوشت است بنابراین این‌گونه افراد با سبک رهبری حمایتی و هدایتی راضی‌ترند.

ساختار وظیفه: رهبران باید زمانی که کار غیرروتین است سبک هدایتی را اتخاذ کنند. زیرا این سبک ابهامات کاری را در مواقعی که با مشکلات پیچیده‌ای روبرو می‌شویم به حداقل می‌رساند این سبک در صورتی ناکارآمد است که وظایف محوله کارمندان در یک شرایط روتین و ساده باشد، زیرا رهنمودها و هدایت مدیران بدون هدف بوده و کنترل نزدیک غیرضروری است. کارکنان در شرایط ساده و روتین نیاز به رهبری حمایتی دارند زیرا این سبک به آن‌ها کمک می‌کند تا با ماهیت خسته‌کننده کار و فقدان کنترل در سرعت کار مقابله کنند.

نتیجه‌گرا	مشارکتی	حمایتی	هدایتی	
				اقتضانات کارکنان
بالا	بالا	کم	کم	مهارت و تجربه
درونی	درونی	بیرونی	بیرونی	کانون کنترل
				اقتضانات محیطی
????????????	غیرروتین	روتین	غیرروتین	ساختار وظیفه
????????????	هنجارهای مثبت	انسجام کم	هنجارهای منفی	پویایی تیمی

پویایی تیمی: تیم‌های منسجم با هنجارهای عملکرد محور به عنوان جایگزینی برای بسیاری از مداخلات رهبری عمل می‌کنند. انسجام تیمی بالا جایگزین رهبری حمایتی است در حالی که هنجارهای عملکرد محور جایگزین رهبری نتیجه‌گرا و هدایتی است. بنابراین زمانی که انسجام تیمی کمتر است رهبران باید از سبک حمایتی استفاده کنند. رهبران باید برای مقابله با هنجارهای تیمی که در تضاد با اهداف رسمی است، سبک هدایتی را به کار گیرند. برای مثال ممکن است زمانی که اعضای تیم هنجار ساده انگاری کار و سخت نگرفتن^۱ را به جای تحویل به موقع کار در پیش گیرند، لازم است رهبر از قدرت قانونی خود استفاده نماید.

تئوری مسیر-هدف بیشتر از سایر مدل‌های اقتضایی رهبری، از پشتوانه پژوهشی برخوردار است اما شواهد کامل نیست. برخی اقتضائات (به‌طور مثال ساختار کار) از پشتوانه پژوهشی محدودی برخوردار است. سایر اقتضائات و سبک‌های رهبری در مدل رهبری مسیر-هدف هرگز بررسی نشدند (همان‌گونه که در جدول ۱۲-۳ با علامت سؤال نشان داده شده است).^{۳۸} نگرانی دیگر این است که با بسط تئوری مسیر-هدف ممکن است این مدل برای کاربرد عملی بسیار پیچیده گردد. تعداد کمی از افراد قادر به یادآوری همه اقتضائات و سبک‌های رهبری مناسب برای آن شرایط اقتضایی هستند. علیرغم این محدودیت‌ها، تئوری مسیر هدف همچنان یک تئوری اقتضایی رهبری قوی به شمار می‌رود.

سایر تئوری‌های اقتضایی: در آغاز این فصل، بسیاری از نظریه‌های رهبری را که طی سال‌ها توسعه یافته است ذکر کردیم. بیشتر آن‌ها در دیدگاه اقتضایی رهبری به چشم می‌خورند. برخی از این تئوری‌ها در غالب سبک‌های رهبری با مدل مسیر-هدف هم‌پوشانی دارد، اما بیشتر آن‌ها از اقتضائات ساده‌تر و انتزاعی‌تر استفاده می‌کنند. ما به‌طور خلاصه در این جا با توجه به محبوبیت و اهمیت تاریخی دو مورد از آن‌ها، فقط به این دو مورد اشاره‌ای خواهیم داشت.

تئوری رهبری موقعیتی: یکی از متداول‌ترین تئوری‌های اقتضایی بین متخصصان، تئوری رهبری موقعیتی (SLT) است که تئوری چرخه حیات رهبری نیز نامیده می‌شود و توسط پل هرسی و کن بلانچارد مطرح شده است.^{۳۹} SLT نشان می‌دهد که رهبران اثربخش سبک‌های خود را براساس آمادگی پیروان تغییر می‌دهند (در نسخه قبلی این مدل، از آمادگی پیروان تحت

1. "take it easy"

عنوان بلوغ یاد می‌شود). آمادگی به توانایی و تمایل کارکنان یا تیم کاری برای انجام یک کار خاص اشاره دارد. توانایی به میزان دانش و مهارت پیروان در انجام کار بدون راهنمایی رهبر اشاره دارد. تمایل به انگیزه و تعهد فرد در انجام کار محول شده به او اشاره دارد. در این مدل، این مفاهیم مجزا به صورت شرط موقعیتی واحد خلاصه می‌شود. مدل رهبری موقعیتی چهار سبک رهبری دستوری، تشویقی، مشارکتی و تفویضی تعیین می‌نماید که پل هرسی و کن بلاچارد در قالب میزان رفتار حمایتی و هدایتی آن را مشخص نموده‌اند. مدل رهبری‌ای موقعیتی دارای چهار ربع است که هر ربع سبک رهبری را نشان می‌دهد که تحت شرایط مختلف مناسب‌ترین است. علیرغم محبوبیت و متداول بودن مدل رهبری موقعیتی بر اساس مطالعات و بازنگری‌های متعدد این مدل فاقد پشتوانه تجربی است.^{۴۰} فقط یک بخش از این مدل ظاهراً مؤثر واقع شده است و آن استفاده از سبک دستوری (به‌طور مثال سبک هدایتی) توسط رهبر در زمانی است که کارکنان فاقد انگیزه و توانایی باشند. (به یاد دارید که این نیز در تئوری مسیر-هدف گنجانده شده بود). سادگی زیبای مدل، جذاب و سرگرم‌کننده است اما بسیاری از بخش‌ها واقعیت را به خوبی نشان نمی‌دهد.

مدل اقتضایی فیدلر^۱: مدل اقتضایی فیدلر که توسط فرد فیدلر و همکاران وی ارائه شد، یکی از قدیمی‌ترین سبک‌های اقتضایی رهبری می‌باشد. براساس این مدل، اثربخشی رهبر به این بستگی دارد که آیا سبک طبیعی رهبری فرد با شرایط مطابقت دارد یا خیر. این تئوری دو سبک رهبری را مورد بررسی قرار می‌دهد که اساساً منطبق با سبک‌های وظیفه محور و فرد محوری است که پیش از این شرح داده شد. متأسفانه مدل فیدلر مبتنی بر پرسش‌نامه‌ای است که قادر به اندازه‌گیری درست هیچ سبک رهبری نیست. این مدل نشان می‌دهد که بهترین سبک رهبری بستگی به سطح کنترل موقعیت دارد یعنی میزان نفوذ و قدرتی که رهبر در موقعیت خاصی دارا است. کنترل موقعیت تحت تأثیر سه عامل است که بر اساس میزان اهمیت به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱. روابط رهبر-عضو

۲. ساختار وظیفه

۳. قدرت مقام (جایگاه)^{۴۲}

روابط رهبر-عضو به میزان اعتماد و احترام کارکنان نسبت به رهبر و نیز به تمایل آن‌ها برای انجام دستورات او اشاره دارد. ساختار وظیفه به شفافیت یا ابهام رویه‌های عملیاتی و قدرت مقام اشاره دارد. به برخورداری رهبر از قدرت قانونی، پاداش و قدرت اجباری بر زیردستان خود اشاره دارد. این سه شرط اقتضایی، هشت ترکیب احتمالی از مطلوبیت موقعیت از دیدگاه رهبر را شکل می‌دهد. روابط مناسب رهبر-عضو، ساختار وظیفه بالا و سطح بالای قدرت مقام، مطلوب‌ترین موقعیت را برای رهبر خلق می‌کند، زیرا او تحت این شرایط از بیشترین قدرت و نفوذ برخوردار می‌باشد.

فیدلر به واسطه پیشگام بودن در اولین تئوری اقتضایی رهبری احترام قابل توجهی کسب نمود. با این وجود، تئوری او کمتر مؤثر واقع شد. همان‌طور که پیش از این اشاره شد مقیاس سبک رهبری مورد استفاده توسط فیدلر به‌طور گسترده مورد انتقاد واقع شد. علاوه بر این، هیچ تأیید علمی مبنی بر قرار دادن این سه عامل کنترل موقعیت در یک سلسله‌مراتب وجود ندارد. مفهوم روابط رهبر-عضو همچنین بیش از آن‌که فاکتور موقعیتی باشد، شاخص اثربخشی رهبر است (مانند تئوری مسیر-هدف). در نهایت این تئوری فقط دو سبک رهبری را مدنظر قرار می‌دهد در حالی که سایر مدل‌ها مجموعه واقعی و پیچیده‌تری از گزینه‌های رفتاری را ارائه می‌دهند.

تغییر موقعیت برای انطباق با سبک طبیعی رهبر: مدل اقتضایی فیدلر ممکن است به یک پاورقی تاریخی مبدل شده باشد، اما با بیان این‌که سبک رهبری با شخصیت فرد مرتبط است و در نتیجه در طول زمان نسبتاً ثابت است، سهم مهم و پایداری در این زمینه داشته است. رهبران ممکن است بتوانند سبک خود را به‌طور موقتی تغییر دهند اما تمایل دارند در طولانی مدت از یک سبک ترجیحی استفاده نمایند. محققان اخیراً پیشنهاد کرده‌اند که سبک‌های رهبری بیش از آن‌چه که در بسیاری از تئوری‌های اقتضایی رهبری مفروض است، وراثتی است.^{۴۴} اگر سبک رهبری تحت تأثیر شخصیت فرد باشد، سازمان‌ها باید به جای انتظار از رهبران برای تغییر سبک رهبری خود با توجه به موقعیت، موقعیت را بر اساس سبک غالب رهبر تنظیم نمایند. به یک رهبر با سبک هدایتی باید به جای کارکنان مجرب که تحت سبک هدایتی اثربخشی کمتری دارند، کارکنانی تخصیص داده شود که بی‌تجربه هستند و نیازمند راهنمایی و هدایت هستند. علاوه بر این، شرکت‌ها باید

سرپرستان را به محیط‌های کاری انتقال دهند که با سبک غالب آن‌ها به بهترین شکل منطبق باشد. برای مثال رهبران هدایتی بهتر است مسئولیت‌های تیم‌های کاری با هنجارهای ضد کار را برعهده گیرند در حالی که رهبرانی با سبک ترجیحی حمایتی باید به بخش‌های فرستاده شوند که در آن کارکنان با فشارهای کاری و سایر عوامل استرس‌زا مواجه هستند.

جایگزین‌های رهبری

تاکنون به تئوری‌هایی پرداخته‌ایم که استفاده از سبک‌های مختلف رهبری را در موقعیت‌های گوناگون توصیه می‌کند. اما یک تئوری به نام جایگزین‌های رهبری شرایطی را مشخص می‌کند که یا توانایی رهبر را برای تأثیر بر پیروان محدود می‌سازد یا یک سبک رهبری خاص را غیرضروری می‌سازد. شرایط گوناگونی می‌توانند جایگزین رهبری فردمحور یا وظیفه‌محور شوند. برای مثال: سیستم پاداش عملکرد محور، کارکنان را به سمت اهداف سازمان سوق می‌دهد، بنابراین نیاز به رهبری وظیفه‌محور را کاهش می‌دهد. رهبری وظیفه‌محور نیز هنگامی که کارکنان از مهارت و تجربه برخوردار هستند، اهمیت کمتری می‌یابد. این نظریات به تئوری رهبری مسیر-هدف شباهت دارد برای مثال رهبری هدایتی زمانی که کارکنان از مهارت و تجربه برخوردار هستند، غیرضروری است و ممکن است مضر باشد.^{۴۵} برخی پژوهش‌ها حاکی از آن است که رهبران اثربخش به اعضای تیم کمک می‌کنند تا از طریق جایگزین‌های رهبری خود را رهبری کنند. به عبارت دیگر، در ساختارهای تیمی با مشارکت بالا، همکاران جایگزین رهبری، می‌شوند.^{۴۶} همکاران به کارکنان جدید آموزش می‌دهند که به موجب آن رهبری هدایتی فراهم می‌آید. آن‌ها همچنین حمایت اجتماعی ایجاد می‌کنند که باعث کاهش استرس در میان کارکنان دیگر می‌گردد. تیم‌هایی که دارای هنجارهای حمایت از اهداف سازمانی هستند، جایگزین مناسبی برای رهبری نتیجه‌گرا می‌باشند، چرا که کارکنان، همکاران‌شان را تشویق می‌کنند (یا تحت فشار قرار می‌دهند) تا سطح عملکرد خود را افزایش دهند.^{۴۷}

خود رهبری به فرایند تأثیر بر خود به منظور ایجاد خود مدیریتی و خود انگیزشی لازم برای انجام کار اشاره دارد (فصل ۶ را مشاهده نمایید) و یکی دیگر از جایگزین‌های رهبری است.^{۴۸} کارکنان برخوردار از توانایی خود رهبری بالا، اهداف خود را تعیین می‌کنند و رفتار خود را تقویت می‌کنند،

فرایندهای افکار مثبت را حفظ می‌کنند و عملکرد خود را کنترل می‌کنند و بنابراین توانایی و انگیزش فردی را مدیریت می‌کنند. هنگامی که کارکنان در فرایند خود رهبری با مهارت بیشتری عمل کنند، احتمالاً نیازمند نظارت کمتری برای حفظ تمرکز و انرژی در راستای اهداف سازمانی خواهند بود. برخی مطالعات نشان می‌دهد که تعدادی از جایگزین‌ها می‌توانند جایگزین رهبری وظیفه محور گردند اما برخی دیگر نمی‌توانند. مشکلات آزمون آماری برای جایگزین‌های رهبری ممکن است علت برخی مسائل باشد، اما تعدادی از نویسندگان ادعا می‌کنند این پشتوانه محدود گواهی است بر این که رهبری فارغ از موقعیت، نقش حیاتی ایفا می‌کند.^{۴۹} در این دیدگاه ما می‌توانیم نتیجه بگیریم که برخی شرایط مانند تیم‌های خودگردان، خود رهبری و سیستم‌های پاداش ممکن است اهمیت رهبری فرد محور یا وظیفه محور را کاهش دهد اما به‌طور کامل جایگزین رهبر در این نقش‌ها نمی‌شود.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش شما باید بتوانید:

۶. وجه تمایز رهبری تحول‌گرا را از رهبری تعاملی و کاریزماتیک تشخیص دهید.

۷. چهار عنصر رهبری تحول‌گرا را شرح دهید.

دیدگاه تحولی رهبری

در بخش آغازین فصل دیوید وستین، رییس ABC نیوز، رئیس خود انا سوینی را رهبری عالی توصیف کرد، به این دلیل که سوینی بر آینده شرکت و صنعت تمرکز داشت. تحت رهبری سوینی، ABC اولین شبکه تأیید نمایش iTunes بوده است. این شبکه همچنین مبتکر محتوای آنلاین بود که ارائه برنامه‌های رایگان که از طریق تبلیغات حمایت می‌شد، از آن جمله است. در واقع سوینی به شعار غیررسمی شرکت یعنی «خلق کن آنچه را که در آینده است» عینیت بخشید. از طریق چشم‌انداز، ارتباطات و اقدامات خود، سوینی توانست به خوبی ABC را مانند صنعت تلویزیون متحول سازد. به عبارت دیگر او از رهبری تحول‌گرا استفاده کرد. رهبران تحول‌گرا مانند انا سوینی، هرب کلر (خطوط هوایی جنوب غربی)، ای. جی لافلی (پروکتور اند گمبل)، کارلوس گوسن (ری نالت/نیسان) و ریچارد برانسون (ویرجین) دیدگاه‌های مشترکی با یکدیگر داشتند. این رهبران

عاملان تغییر بودند. آن‌ها چشم‌انداز مشترکی را برای تیم یا سازمان، خلق و مدل‌سازی می‌کردند و الهام‌بخش پیروان خود بودند تا برای این چشم‌انداز نهایت تلاش خود را بکنند.^{۵۰}

رهبری تعاملی در مقابل رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا با رهبری تعاملی تفاوت دارد.^{۵۱} ادبیات موجود در زمینه رهبری، ملغمه‌ای از تعاریف را برای رهبران تعاملی عنوان کرده است اما تعریفی که ما از آن ارائه می‌دهیم عبارت است از کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف جاری به گونه‌ای اثربخش‌تر از جمله از طریق ارتباط عملکرد شغلی با پاداش‌های ارزشمند و حصول اطمینان از این‌که کارکنان منابع کافی مورد نیاز برای دستیابی به شغل را در اختیار داشته باشند. تئوری‌های اقتضایی و رفتاری که پیش از این شرح داده شد دیدگاه تعاملی را می‌پذیرند چرا که تمرکز آن‌ها بر رفتارهایی از رهبر است که عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد و موجب افزایش رضایت آنان می‌گردد. رهبری تعاملی از سوی برخی از نویسندگان به عنوان «مدیریت کردن» یا «درست انجام دادن کارها» تلقی می‌شود، زیرا رهبران بر بهبود عملکرد کارکنان و رفاه آن‌ها تمرکز دارند.^{۵۲} در مقابل، رهبری تحول‌گرا تا حدودی «رهبری کردن» است به عبارتی تغییر استراتژی‌ها و فرهنگ سازمان به منظور انطباق بهتر با محیط پیرامون است. رهبران تحول‌گرا عاملان تغییری هستند که در جهت حرکت کارکنان به سوی مجموعه جدیدی از ارزش‌ها و رفتارهای شرکت، انرژی‌بخش هستند و آنان را هدایت می‌کنند، کسانی که به کارکنانشان روحیه و انرژی می‌بخشند. سازمان‌ها نیازمند هر دو نوع رهبری تحول‌گرا و تعاملی هستند.^{۵۳} رهبران تعاملی کارایی سازمان را بهبود می‌بخشند در حالی که رهبران تحول‌گرا شرکت‌ها را به دوره بهتری از اقدامات سوق می‌دهند. رهبری تحول‌گرا به‌طور خاص در سازمان‌هایی حائز اهمیت است که نیازمند همسویی کافی با محیط خارجی می‌باشند. متأسفانه بسیاری از رهبران در دام فعالیت‌های روزانه مدیریتی گرفتار شده‌اند که معرف رهبری تعاملی می‌باشد.^{۵۴} آن‌ها از ابعاد تحولی رهبری اثربخش فاصله گرفته‌اند. بدون رهبران تحول‌گرا، سازمان‌ها دچار رکود می‌شوند و به شکل جدی ناهمسو با محیط حرکت خواهند کرد.

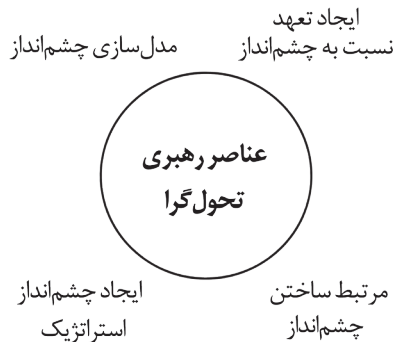
رهبری تحول‌گرا در مقابل رهبری کاریزماتیک

موضوع دیگری که ابهام و تناقض ایجاد نموده است، تمایز میان رهبری تحول‌گرا و رهبری کاریزماتیک است.^{۵۵} بسیاری از محققان یا این واژه‌ها را به جای یکدیگر به کار می‌برند یا رهبری کاریزماتیک را عنصر ضروری رهبری تحول‌گرا قلمداد می‌کنند. سایر آن‌ها از این دیدگاه پا را فراتر گذاشته و اظهار می‌دارند که رهبری کاریزماتیک بالاترین درجه از رهبری تحول‌گرا است. با این وجود، این دیدگاه در حال ظهور که در این کتاب پذیرفته شده است از سوی گروه‌سومی از متخصصان مطرح است که کاریزما را متفاوت از رهبری تحول‌گرا می‌دانند. آن‌ها خاطر نشان می‌کنند که کاریزما یک صفت فردی یا جذبه ارتباطی است که قدرت مرجع بر پیروان را فراهم می‌آورد در حالی که رهبری تحول‌گرا مجموعه رفتارهایی است که افراد برای رهبری فرایند تغییر به کار می‌گیرند.^{۵۶} رهبران کاریزما ممکن است رهبران تحول‌گرا نیز باشند. در واقع قدرت فردی آن‌ها از طریق کاریزما، ابزاری برای تغییر رفتار پیروان است. با این وجود برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبران کاریزما یا قهرمان به آسانی حس وفاداری را در پیروان خود ایجاد می‌کنند اما لزوماً سازمان را تغییر نمی‌دهند. براساس پژوهشی دیگر، رهبران کاریزما پیروان وابسته‌ای را به وجود می‌آورند در حالی که رهبران تحول‌گرا تأثیری عکس بر پیروان خود دارند. آن‌ها پیروان خود را توانمند می‌سازند و تمایل وابستگی به رهبر را کاهش می‌دهند. به‌طور مثال یکی از پژوهش‌ها حاکی از آن است که بین رهبری کاریزماتیک و خود کارآمدی پیروان رابطه منفی وجود دارد.^{۵۷} نکته اصلی در این جا این است که رهبران تحول‌گرا لزوماً کاریزما نیستند. آلن لافلی مدیرعامل شرکت پراکتر اند گمبل^۱ به کاریزماتیک بودن شهرت ندارد، اما شرکت کالاهای خانگی را متحول ساخته است به‌گونه‌ای که هیچ رهبری در سال‌های اخیر قادر به این کار نبوده است. به‌طور مشابه سام پالمیسانو، مدیرعامل IBM با فروتنی سخن می‌گوید و همچنان موجبات موفقیت این شرکت را فراهم می‌آورد. وی از حداقل کاریزمای خود و افزودن بیش از ۳۰۰۰۰۰ کارمند با استعداد برای هدایت سازمان می‌گوید.

رهبری بدون کاریزما

کاریزما واژه‌ای نیست که با مشاهده رهبری آلن جورج در عمل، به ذهن متبادر شود. منابع گوناگون حاکی از آن است که مدیرعامل پراکتر اند گمبل (P&G) کاملاً بی‌ادعا و بی‌تکلف با رفتارهایی فروتنانه است. لافلی بسیار نرم و آهسته سخن می‌گوید به گونه‌ای که همکاران وی برای شنیدن صدای او باید خود را به سمت جلو خم کنند. یکی از ناظران صنعت اظهار داشت که: «اگر ۱۵ نفر اطراف میز کنفرانس نشسته باشند، مشخص نخواهد شد که او مدیرعامل است». ممکن است لافلی فاقد کاریزما باشد اما این ویژگی او را از تغییر شرکت محصولات خانگی متوقف نخواهد کرد، بر خلاف مدیران کاریزماتیک پیش از او که در این زمینه با شکست مواجه شدند (و پس از ۱۸ ماه برکنار شدند)، چشم‌انداز سازگار و استوار لافلی و نیز اقدامات استراتژیک و نمادین او نسبت به سازمان نوآور و دوست با مشتری، جهت‌دهی و شفافیتی را فراهم آورد که پراکتر اند گمبل فاقد آن بود. نکته مهم این جاست که لافلی آن چه را که می‌گوید دنبال می‌کند. او ۱۰ تا ۱۵ روز در هر سال را شخصاً به مصاحبه و مشاهده مشتریانی که در منازل خود از محصولات پراکتر اند گمبل استفاده می‌کنند از آلمان تا ونزوئلا، می‌پردازد. نتیجه حاصل از آن این است که پراکتر اند گمبل به جایگاه ویژه صنعت برای نوآوری مبدل شده است، سهم بازار و سودآوری آن رشد پایداری را تجربه کرده است و قیمت سهام آن افزایش یافته است.^{۵۸}

وی می‌گوید: «لازم نیست برای درخواست خود به زور متوسل شوم، من فقط سعی می‌کنم آن‌ها را راهنمایی و هدایت کنم تا مسیر درست اهداف سازمان قرار گیرند.»^{۵۹} به عبارت دیگر پالمیسانو و لافلی از رفتارهای رهبری تحول‌گرا استفاده کردند.



عناصر رهبری تحول‌گرا

توصیفات گوناگونی از رهبری تحول‌گرا وجود دارد، اما بیشتر آن‌ها شامل این چهار مورد می‌باشد: ایجاد دیدگاه استراتژیک، مرتبط ساختن چشم‌انداز، مدل چشم‌انداز، ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز (نمودار ۱۲-۴ را مشاهده نمایید).

ایجاد چشم‌انداز استراتژیک

رهبران تحول‌گرا چشم‌اندازی از آینده شرکت ارائه می‌دهند که کارکنان را برای رسیدن به اهدافی که آن را امکان‌پذیر نمی‌دانند، درگیر می‌کند. این رهبران، چشم‌اندازی استراتژیک از آینده جذاب و واقعی شرکت شکل می‌دهند که کارکنان را به یکدیگر پیوند می‌دهد و انرژی آن‌ها را به سمت اهداف سازمانی برتر متمرکز می‌سازد.^{۶۰} یک چشم‌انداز استراتژیک مشترک نمایانگر مفهوم رهبری تحول‌گرا می‌باشد و آینده‌ای را برای شرکت یا واحد کاری انعکاس می‌دهد که در نهایت از سوی اعضای سازمان قابل قبول و ارزشمند خواهد بود. ناندان نیلکانی، مدیرعامل فناوری اطلاعات هندوستان می‌گوید: «در اصل رهبری رویای غیرممکن‌ها و کمک به پیروان برای تحقق آن است، علاوه بر این رویا باید بر مبنای ارزش‌های دقیق و ثابت ساخته و پرداخته شود تا اشتیاق و انرژی افراد طی مدت طولانی حفظ گردد».^{۶۱} چشم‌انداز استراتژیک یک «هدف عالی» را خلق می‌کند که به کارکنان انرژی می‌بخشد و آنان را متحد می‌سازد.^{۶۲} یک چشم‌انداز استراتژیک ممکن است نشأت گرفته از رهبر باشد اما درست مانند آن است که از کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان یا سایر ذی‌نفعان پدیدار گردد. یک چشم‌انداز استراتژیک نقش مهمی در اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند.^{۶۳}

چشم‌اندازها مزایای انگیزشی هدف‌گذاری را ارائه می‌دهند اما آینده‌ای را ترسیم می‌کنند که موجب اتحاد و پیوند کارکنان و نیز انگیزش آنان برای تلاش بیشتر در راستای دستیابی به آن اهداف می‌گردد. چشم‌اندازها معمولاً به شیوه‌ای توصیف می‌گردند که از موقعیت کنونی متمایز می‌شوند با این وجود اهداف را قابل دستیابی و جذاب می‌سازند.

مرتبط ساختن چشم‌انداز: اگر چشم‌انداز، اساس رهبری تحول‌گرا باشد مرتبط ساختن این چشم‌انداز یک فرایند است. مدیران ارشد اظهار می‌دارند که مهمترین خصوصیت رهبری، ساخت و

به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز برای سازمان است. دیو اندرسون رئیس ورک سیف بی سی^۱ این‌گونه شرح می‌دهد: «بخشی از نقش رهبر تعیین چشم‌انداز برای شرکت و مرتبط ساختن این چشم‌انداز با کارکنان برای دستیابی به اهدافشان است»^{۶۴}. رهبران تحول‌گرا معنای اهداف چشم‌انداز را برای کارکنان مرتبط می‌سازند و اهمیت آن را ارزیابی می‌کنند. آن‌ها پیام‌هایی را در چارچوب یک هدف بزرگ و متعالی با توسل به جنبه‌های عاطفی کارکنان و سایر ذی‌نفعان القا می‌کنند. این چارچوب‌سازی به رهبران تحول‌گرا کمک می‌کند مدل ذهنی مشترکی را ایجاد نمایند تا گروه‌ها با سازمان جمعاً به سمت هدف مطلوب حرکت کنند.^{۶۵} رهبران تحول‌گرا از طریق نمادها، استعاره و داستان و نیز سایر ابزارها چشم‌اندازهای خود را وارد زندگی می‌کنند. استعاره‌ها تصاویری از تجربیات را به امانت گرفته که به موجب آن از چشم‌انداز مفاهیمی غنی‌تر خلق می‌کنند که تاکنون تجربه نشده است.

مدل‌سازی چشم‌انداز: رهبران تحول‌گرا نه تنها درباره چشم‌انداز صحبت می‌کنند بلکه آن‌ها به شکل قوانین وضع می‌کنند. آن‌ها با انجام آن‌چه که حاکی از چشم‌انداز است، به آن‌چه می‌گویند جامه عمل می‌پوشانند.^{۶۶} به‌طور مثال، هنگامی که آن سویی رییس گروه تلویزیونی ABC دیزنی شد او در راستای مرتبط ساختن چشم‌انداز خود از آینده و حصول اطمینان از این‌که اقدامات وی منطبق با گفتار و کلام او باشد، تلاش مضاعفی داشت. او یادآور می‌شود: «عدم اطمینان زیادی در مورد این‌که اعضای تیم جدید چه کسانی خواهند بود، آن‌ها قصد دارند به چه چیز برسند و شرکت چگونه مدیریت خواهد شد وجود دارد. شغل من ایجاب می‌کند که افراد فلسفه مدیریت مرا بدانند و نه هر آن‌چه من می‌گویم بگویند بلکه گام‌های مرا دنبال کنند»^{۶۷}. رهبران از طریق رویدادهای خاصی مانند ملاقات با مشتریان، نزدیک‌تر نمودن دفتر کار خود به کارکنان و برگزاری جشن‌ها و مراسمات برای از بین بردن خط‌مشی‌های منسوخ شده، به آن‌چه گفته‌اند عمل می‌کنند. با این وجود، آن‌ها فعالیت‌هایی نظیر موضوعات صورت جلسه، طرز لباس پوشیدن و برنامه زمان‌بندی مدیران اجرایی را نیز تغییر می‌دهند به‌گونه‌ای که این فعالیت‌ها با چشم‌انداز و ارزش‌های اساسی آن بیشتر انطباق یابند. مدل‌سازی چشم‌انداز حائز اهمیت است چرا که انجام آن

به چشم‌انداز مشروعیت می‌بخشد و نشان می‌دهد که چشم‌انداز در عمل چگونه خواهد بود. کارل باس مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری اتو دسک در کالیفرنیا اظهار داشت: «به عنوان یک مدیر اجرایی، شما همواره از سوی کارکنان رصد می‌شوید و هر آن‌چه شما می‌گویید بزرگ می‌شود. بنابراین با نحوه رفتار خود، چیزهای بسیاری را آموزش می‌دهید». مدل‌سازی چشم‌انداز از این حیث نیز دارای اهمیت است که در کارکنان نسبت به رهبر ایجاد اطمینان می‌کند. هر چه میزان انطباق کلام و اقدام رهبر بیشتر باشد، اعتقاد کارکنان به رهبر و میزان تمایل آن‌ها به پیروی از او نیز بیشتر خواهد شد. در واقع بر اساس نظرسنجی گزارش شده، رهبری از طریق الگو، مهمترین ویژگی رهبر است. پیتر فارل بنیانگذار و رئیس رس مد^۱ مستقر در سن دیگو می‌گوید: «افراد بسیاری وجود دارند که داستان‌های خوبی نقل می‌کنند اما تعداد محدودی از آنان مفهوم را منتقل می‌کنند. شما باید آن‌چه را می‌گویید، معنی کنید، بگویید منظور شما چیست و هماهنگ باشید»^{۶۸}.

ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز: تبدیل یک چشم‌انداز به واقعیت و تحقق آن مستلزم تعهد کارکنان است. رهبران تحول‌گرا این تعهد را به طرق مختلف به وجود می‌آورند. کلمات، نمادها و داستان‌ها حس شور و اشتیاق فراگیر در افراد ایجاد می‌کنند و به گونه‌ای به آنان انرژی می‌بخشد که چشم‌انداز را مانند چشم‌انداز خود می‌پذیرند، رهبران نگرش «من می‌توانم انجام دهم» را از طریق تصویب چشم‌انداز و ماندن در مسیر، نشان می‌دهند. در نهایت رهبران با شرکت دادن کارکنان در فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان، ایجاد تعهد می‌کنند.

ارزیابی دیدگاه رهبری تحول‌گرا

رهبران تحول‌گرا تفاوت ایجاد می‌کنند. تحت رهبری تحول‌گرا، پیروان رضایت بیشتری و سطح بالاتری از تعهد سازمانی اثربخش را دارا هستند. بر اساس مطالعه انجام گرفته در شعب بانک‌ها به نظر می‌رسد، تعهد سازمانی و عملکرد مالی در جایی که مدیر شعبه، برنامه آموزشی رهبری تحول‌گرا را کامل نموده است، افزایش یافته است.^{۶۹} رهبری تحول‌گرا به تازگی به رایج‌ترین دیدگاه رهبری تبدیل شده است اما با چالش‌هایی روبه‌رو است. یک مسئله این است که برخی نویسندگان درگیر یک استدلال چرخشی شده‌اند و رهبری تحول‌گرا را با موفقیت رهبر تعریف

می‌کنند.^{۷۰} به اعتقاد آنان رهبران، هنگامی تحول‌گرا خواهند بود که به جای مشارکت در رفتارهای معینی که ما آن را تحولی می‌نامیم، با موفقیت سبب ایجاد تغییر شوند. این تعریف چرخشی، تعیین این که آیا رهبری تحول‌گرا اثربخش خواهد بود یا خیر را غیرممکن می‌سازد. مسئله دیگر این است که رهبری تحول‌گرا به جای آن که یک مدل اقتضایی تلقی شود معمولاً تحت عنوان یک مدل کلی و جهان‌شمول توصیف می‌گردد. تنها اخیراً نویسندگانی بوده‌اند که کشف و جستجوی این ایده را آغاز نموده‌اند که رهبری تحول‌گرا در برخی موقعیت‌ها نسبت به سایر آن‌ها ارزشمندتر است.^{۷۱} برای مثال رهبری تحول‌گرا احتمالاً هنگامی که سازمان نیاز به انطباق و هماهنگی دارد در مقایسه با شرایط محیطی ایستا و پایدار، مناسب‌تر است. شواهد اولیه حاکی از آن است که دیدگاه رهبران تحول‌گرا با فرهنگ‌ها مرتبط است. با این وجود ممکن است برخی عناصر خاصی از رهبری تحول‌گرا وجود داشته باشد از جمله روشی که آن‌ها برای ایجاد چشم‌انداز و مرتبط ساختن آن دارند که در امریکای شمالی بیش از سایر فرهنگ‌ها مناسب باشد.

اهداف یادگیری

بعد از مطالعه این بخش شما باید بتوانید:

۸. دیدگاه رهبری ضمنی را شرح دهید

۹. شباهت‌ها و تفاوت‌های سبک‌های رهبری زنان و مردان را شرح دهید.

دیدگاه رهبری ضمنی^۱

دیدگاه‌های رهبری اقتضایی، شایستگی، رفتاری و تحول‌گرا فرضیه اصلی مبنی بر این که «رهبران تفاوت ایجاد می‌کنند» را ارائه می‌دهند. مطمئناً شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران ارشد بر عملکرد سازمانی تأثیر گذارند. با این وجود رهبری همچنین ادراک پیروان را در مورد ویژگی‌ها و نفوذ فردی که آن‌ها وی را رهبر می‌نامند، در بر می‌گیرد. این دیدگاه ادراکی از رهبری، تئوری رهبری ضمنی نامیده می‌شود.^{۷۲}

نمونه‌هایی از رهبران اثربخش

تئوری رهبری ضمنی دربردارنده دو مفهوم مرتبط است. بخش اصلی این تئوری بیان می‌کند که هر فردی پیش‌الگوی رهبری را دارا است که به باورهای از پیش متصور در مورد ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران اثربخش اشاره دارد. این پیش‌الگوها که از طریق اجتماعی شدن در خانواده و جامعه توسعه می‌یابند^{۷۳}، انتظارات و پذیرش ما از دیگران به عنوان رهبر را شکل می‌دهد و این به نوبه خود بر تمایل ما به عنوان پیرو برای خدمت به رهبر اثرگذار است. به عبارت دیگر، ما بیشتر تمایل داریم به فردی اجازه دهیم به عنوان رهبر ما را تحت نفوذ خود درآورد که مانند پیش‌الگوی ما در مورد رهبر، به نظر برسد و عمل نماید. به‌طور مثال، یکی از مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی وراثتی، به‌طور قابل ملاحظه‌ای بر ادراک از این که فردی در موقعیت بدون رهبری، رهبر باشد، اثر می‌گذارد.^{۷۴} چنین پیش‌الگوهای رهبری نه تنها از نقش فرد به عنوان رهبر حمایت می‌کنند بلکه بر ادراک ما از اثربخشی رهبر اثر می‌گذارند یا آن را شکل می‌دهند. اگر رهبر به‌طور مداوم منطبق با پیش‌الگوی ما عمل نماید یا شبیه آن به نظر برسد، این احتمال بیشتر وجود دارد که به این باور دست پیدا کنیم که وی اثربخش است.^{۷۵} این فرایند مقایسه پیش‌الگو به این دلیل رخ می‌دهد که افراد نیاز ذاتی به ارزیابی افراد دیگر به عنوان رهبر دارند، با این وجود، رهبری اثربخش اغلب دارای ابهاماتی بوده و ممکن است برای مدت طولانی آشکار نگردد.

افسانه رهبری^۱

همراه با اتکا بر پیش‌الگوهای ضمنی رهبران اثربخش، پیروان تمایل دارند ادراک خود از تأثیر و نفوذ رهبر بر محیط را تحریف کنند. وجود این اثر «افسانه رهبری» به این علت است که در بسیاری از فرهنگ‌ها افراد می‌خواهند باور کنند که رهبران ایجاد تغییر می‌کنند. دو دلیل اساسی در توضیح این که چرا افراد درک خود از تأثیر رهبر بر محیط را زیاد می‌دانند وجود دارد.^{۷۷} اول این که رهبری روشی مفید جهت ساده کردن اتفاقات زندگی است. شرح شکست‌ها و موفقیت‌های سازمانی در قالب توانایی رهبر، نسبت به تجزیه و تحلیل مجموعه پیچیده‌ای از نیروهای دیگر، آسان‌تر است. دوم این که گرایش قوی در آمریکا و سایر کشورهای

اروپای غربی وجود دارد مبنی بر این که رویدادها بیش از آن که ناشی از نیروهای طبیعی غیرقابل کنترل باشند، برآمده از افراد هستند.^{۷۸} این دیدگاه کنترل با اعتقاد به این که رویدادها در نتیجه اقدامات عقلانی رهبران حاصل می‌شود، ارضا می‌گردد. به عبارت دیگر کارکنان از اعتقاد به این که رهبران تفاوت ایجاد می‌کنند، احساس بهتری دارند، بنابراین آن‌ها به‌طور فعال در جستجوی شواهدی مبنی بر این که این چنین است، هستند. یکی از روش‌های پیروان در حمایت از ادراک خود در مورد ایجاد تفاوت از سوی رهبر، خطای اساسی اسناد است (به فصل ۳ رجوع شود). پژوهش‌ها نشان داده است (حداقل در فرهنگ‌های غربی) اعتبار و سرزنش ناشی از موفقیت و شکست سازمان به رهبران نسبت داده می‌شود، چرا که کارکنان به سادگی قادر به دیدن عوامل بیرونی که بر این رویدادها اثرگذار است، نیستند. رهبران با کسب اعتبار از موفقیت سازمان این باور را تقویت می‌کنند.^{۷۹} دیدگاه رهبری ضمنی توصیه ارزشمندی را برای بهبود پذیرش رهبری ارائه می‌دهد. در این دیدگاه تأکید بر این حقیقت است که رهبری پذیرش پیروان و نیز رفتارهای واقعی و نقش‌های رسمی افرادی که خود را رهبر می‌خوانند، می‌باشد. رهبران بالقوه باید به این واقعیت آگاه باشند که آن‌چه را که پیروان انتظار دارند، درک کنند و بر اساس آن رفتار کنند. افرادی که برای انطباق با پیش‌الگوهای رهبری تلاشی نمی‌کنند، با مشکلات بیشتری برای ایجاد تغییرات ضروری سازمان مواجه هستند.

جنسیت و فرهنگ در رهبری

همراه با پنج چشم‌انداز اشاره شده از رهبری در این فصل، اقدامات و ارزش‌های فرهنگی بر آن‌چه رهبران انجام می‌دهند اثرگذار است. فرهنگ، ارزش‌ها و هنجارهای رهبر را شکل می‌دهد که بر تصمیمات و اعمال او اثرگذار است. ارزش‌های فرهنگی نیز انتظاراتی را شکل می‌دهد که پیروان از رهبر خود دارند. در مورد مدیری که با شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان سازگار نیست و مطابق با آن عمل نمی‌کند این احتمال بیشتر وجود دارد که به عنوان رهبری غیرمؤثر درک شود. علاوه بر این، رهبرانی که از برخی اصول و ارزش‌های فرهنگی منحرف شده باشند و از رویه‌های ارزشمند فرهنگی پیروی نکنند باید اشکال گوناگون نفوذ و تأثیر را تجربه کنند تا آن‌هایی را که هنجارها و انتظارات رهبری جامعه سازگار هستند، بیابند. به عبارت دیگر، تئوری رهبری ضمنی که در بخش قبلی از این فصل شرح داده شد، تفاوت در اقدامات رهبری در فرهنگ‌های

مختلف را شرح می‌دهد. طی چند سال گذشته ۱۵۰ محقق از ده‌ها کشور بر روی پروژه‌ای به نام GLOBE^۱ (رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی) با یکدیگر همکاری داشته‌اند، تا اثرات ارزش‌های فرهنگی بر رهبری را شناسایی کنند.^{۸۰} طی این پروژه، کشورها در ۱۰ خوشه منطقه‌ای سازماندهی شدند که در این میان، آمریکا، انگلستان و کشورهای مشابه تحت خوشه آنگلو سازماندهی شدند. نتایج این بررسی نشان داد که در فرهنگ‌های مختلف برخی ویژگی‌های رهبری جهان‌شمول و برخی دیگر متفاوت بودند. پروژه GLOBE به‌طور خاص گزارش داد که چشم‌انداز کاریزما تیک مجموعه‌ای از مفاهیم از جمله چشم‌انداز، الهام‌بخشی، جهت‌گیری عملکرد، صداقت و قاطعیت را شامل می‌شود.^{۸۱} در مقابل، رهبری مشارکتی در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت کم، به عنوان ویژگی رهبری اثربخش درک می‌شود اما در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالاتر کمتر دیده شده است. به‌طور مثال در مطالعه‌ای که در مکزیک انجام گرفت کارکنان مکزیک انتظار داشتند تصمیمات مؤثر بر کارشان را مدیران اتخاذ نمایند. مکزیک دارای یک فرهنگ فاصله قدرت بالا می‌باشد، بنابراین پیروان از رهبران خود انتظار دارند به جای تفویض قدرت در اغلب موارد از قدرت و اختیارات خود استفاده کنند.^{۸۲} به‌طور خلاصه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی در مفهوم و عمل رهبری در همه فرهنگ‌ها وجود دارد. با توجه به جنسیت، مطالعه در حوزه مربوطه معمولاً نشان داده که رهبران زن و مرد در سطوح رهبری وظیفه‌محور یا فرد محور تفاوتی با یکدیگر ندارند. توضیح مهم این‌که مشاغل جهان واقعی مستلزم رفتارهای مشابهی از نوع مرد و زن است.^{۸۳} با این وجود، زنان نسبت به هم‌تایان مرد خود، سبک رهبری مشارکتی را راحت‌تر اتخاذ می‌کنند.

جنبش رهبری جنسیتی مایکروسافت

جمعیت اروپا در حال کاهش و پیری است و این دو روند موجب نگرانی آپیم برگ (تصویر دوم از سمت چپ)، مدیرعامل مایکروسافت آلمان شده است. در کشوری که مردها هنوز به شدت بر مجموعه اجرایی تسلط دارند، خوشبختانه مدیرعامل سابق با نام دی تاچ تله کام یک راه حل ساده دارد: مدیران زن بیشتری به استخدام درآورد و محیط کاری را ایجاد کنید که آن‌ها را به ماندن برانگیزاند. برگ اکنون با پنج زن همکاری می‌کند او نیز در جلسات اجرایی به سیاست‌ها توجه کمتری داشته است. برگ با خنده می‌گوید: «به نظر می‌رسد کاهش قابل توجهی در رفتارهای قلمرویی وجود دارد. اما شاید بهتر باشد با یک متخصص جانورشناسی مشورت کنیم»^{۸۴}.

یکی از دلایل احتمالی این است که در مقایسه با پسران، دختران غالباً تساوای گرا هستند و کمتر به مقام و موقعیت کشش دارند و این ویژگی‌ها با همکاری مشارکتی همخوانی دارد. برخی شواهد نیز حاکی از آن است که زنان از مهارت‌های بین‌فردی بهتری نسبت به مردان برخوردار هستند و این در سطح وسیع به‌کارگیری نسبتاً گسترده از سبک رهبری مشارکتی از سوی آنان نمود پیدا می‌کند. توضیح سوم این است که پیروان براساس تصورات غالبی جنسیتی خود از رهبران زن انتظار دارند، مشارکتی‌تر عمل کنند، بنابراین رهبران تا حدودی با انتظارات پیروان انطباق می‌یابند. بررسی‌های انجام شده در سال‌های اخیر نشان می‌دهد سطح ویژگی‌های رهبری در حال ظهور مانند مربی‌گری (کوچینگ)، کار تیمی و توانمندسازی کارکنان در زنان بالاتر از مردان است.^{۸۵} با این وجود، پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهد هنگامی که زنان تلاش می‌کنند طیف کامل سبک‌های رهبری به ویژه رویکردهای هدایتی و استبدادی را به کار گیرند، به‌گونه‌ای منفی ارزیابی می‌شوند. بنابراین روشن است که زنان ممکن است برای نقش‌های رهبری معاصر مناسب باشند اما اغلب آن‌ها با محدودیت‌هایی از نوع تصورات قالبی جنسیتی و پیش‌الگوهای رهبری موجود در ذهن پیروان، مواجه می‌گردند.^{۸۶} در مجموع، رهبران مرد و زن هر دو باید نسبت به این حقیقت که پیروان در مورد نحوه عمل رهبران انتظاراتی دارند، حساس و آگاه باشند و ارزیابی منفی ممکن است به رهبرانی منتهی شود که از آن انتظارات منحرف گردند.

خلاصه فصل

رهبری تحت عنوان توانایی نفوذ، ایجاد انگیزه و قادر ساختن دیگران به مشارکت در اثربخشی و موفقیت سازمانی که عضو آن هستند، تعریف می‌شود. رهبران با بهره‌گیری از نفوذ خود در پیروان ایجاد انگیزه می‌کنند و محیط کاری را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کنند که کار خود را به‌گونه‌ای اثربخش‌تر انجام دهند. رهبران در سراسر سازمان وجود دارند نه فقط در حوزه اجرایی. دیدگاه شایستگی سعی در شناسایی ویژگی‌های رهبران اثربخش دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رهبران دارای خصوصیات ویژه‌ای هستند که در سازمان، آن‌ها را از دیگران متمایز می‌سازد که خودپنداره مثبت، انگیزش، صداقت، انگیزش رهبری، دانش کسب و کار، هوش شناختی و عملی و هوش هیجانی از آن جمله‌اند. دیدگاه رفتاری رهبری دو مجموعه از رفتارهای رهبری تحت عنوان فرد-محور و وظیفه-محور را شناسایی می‌کند. رفتارهای فرد-محور ابراز اعتماد

و احترام متقابل به پیروان، نشان دادن نگرانی واقعی نسبت به نیازهای آنان و ابراز تمایل به فراهم نمودن رفاه برای آنان است. رفتارهای وظیفه محور مشتمل است بر محول نمودن وظایف به کارکنان، شفاف‌سازی رویه‌ها و وظایف کاری آنان، حصول اطمینان از تبعیت آنان از قوانین سازمان و هل دادن آن‌ها به جلو برای رسیدن به ظرفیت عملکرد آنان. دیدگاه اقتضانات رهبری مبتنی بر این دیدگاه است که رهبران اثربخش موقعیت خود را شناسایی می‌کنند و سبک خود را متناسب با موقعیت تعدیل می‌کنند. مدل مسیر-هدف یک نظریه اقتضایی برجسته است که بر شناسایی^۴ سبک رهبری هدایتی، حمایتی، مشارکتی و نتیجه‌گرا و نیز اقتضانات گوناگون مرتبط با ویژگی‌های کارکنان و موقعیت دلالت دارد. دو تئوری اقتضائی دیگر رهبری عبارتند از تئوری رهبری موقعیتی و تئوری اقتضائی فیدلر. پشتوانه تحقیقاتی نسبتاً ضعیفی برای هر دو تئوری وجود دارد. با این وجود، عنصر پایدار تئوری فیدلر این ایده است که رهبران دارای سبک‌های طبیعی هستند و بنابراین شرکت‌ها ملزم به تغییر محیط‌های رهبری برای انطباق با سبک آن‌ها هستند. تئوری جایگزین‌های رهبری، اقتضاتی را شناسایی می‌کند که یا توانایی رهبران برای نفوذ بر پیروان را محدود می‌سازد و یا سبک رهبری خاصی را غیرضروری می‌کند. رهبران تحول‌گرا، چشم‌اندازی استراتژیک خلق می‌کنند، از طریق قالب‌بندی و با به کارگیری استعاره‌ها، آن چشم‌انداز را مرتبط می‌سازند، با عمل به آن چه می‌گویند و ثبات عملی، چشم‌انداز را مدل‌سازی می‌کنند و نسبت به آن ایجاد تعهد می‌کنند. براساس دیدگاه رهبری ضمنی افراد دارای پیش‌الگوهای رهبری هستند که برای ارزیابی اثربخشی رهبر مورد استفاده قرار می‌دهند. علاوه بر این، افراد افسانه رهبری را شکل می‌دهند. آن‌ها بر این باورند که رهبران تفاوت ایجاد می‌کنند، بنابراین دچار خطای اساسی اسناد و سایر خطاهای ادراکی می‌شوند تا این باور خود در تأثیر رهبر را مورد تأیید قرار دهند. ارزش‌های فرهنگی نیز بر ارزش‌های فردی رهبر اثرگذار است. درجات وظیفه‌محوری و فردمحوری به‌طور کلی در زنان متفاوت با مردان است. با این وجود رهبران زن غالباً سبک مشارکتی را در پیش می‌گیرند. تحقیقات نیز حاکی از آن است که افراد، رهبران زن را بر مبنای تصورات قالب جنسیتی ارزیابی می‌کنند که ممکن است به رتبه‌بندی بالاتر یا پایین‌تر آنان منجر گردد.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. چرا برای مدیران ارشد، ارزیابی رهبری نشان داده شده در تمام سطوح سازمانی و حمایت از آن، حائز اهمیت است؟
۲. دو آگهی روزنامه برای پست‌های مدیریتی یا اجرایی را پیدا کنید. چه شایستگی‌های رهبری در این آگهی‌ها ذکر شده است؟ اگر شما از اعضای پنل گزینش باشید از چه روش‌هایی برای شناسایی این شایستگی‌ها در متقاضیان شغلی استفاده می‌کنید؟
۳. معلم مورد علاقه‌تان را در نظر بگیرید چه رفتارهای فرد محور یا وظیفه محوری را انجام می‌دهند با به‌طور مؤثر به کار می‌گیرند؟ اولویت خود را توضیح دهید.
۴. کارکنان شما در ارائه خدمات به مشتریان، ماهر و مجرب هستند و وظایف غیرروتین از جمله حل مسائل منحصر به فرد مشتریان یا فراهم نمودن نیازهای خاص شرکت به تجهیزات را انجام می‌دهند. با استفاده از تئوری مسیر-هدف مناسب‌ترین سبک یا سبک‌های رهبری که باید در این موقعیت استفاده شود را شناسایی کنید. پاسخ خود را کامل شرح دهید و در مورد این که چرا سایر سبک‌ها نامناسب هستند، به بحث بپردازید.
۵. رهبری تحول‌گرا متداول‌ترین دیدگاه رهبری است. با این وجود، دارای نقابسی است، در مورد محدودیت‌های دیدگاه رهبری تحول‌گرا به بحث بپردازید.
۶. این فصل رهبری کاریزماتیک را از تحول‌گرا متمایز ساخته است. با این وجود کاریزما از سوی اکثر کارکنان و مدیران به عنوان صفت متمایز رهبران اثربخش قلمداد می‌شود. چرا کاریزما به‌طور معمول به رهبری مربوط می‌شود؟ به نظر شما آیا بهترین رهبران کاریزماتیک هستند؟ پاسخ خود را مستدل بیان کنید.
۷. رهبری سیاسی فعلی (به‌طور مثال رئیس‌جمهور، شهردار، فرماندار) را شناسایی کنید و دستاوردهای کنونی وی را بیان کنید. اکنون با استفاده از دیدگاه رهبری ضمنی به روش‌هایی که این دستاوردهای رهبر را بزرگنمایی می‌کند، بیان‌دیشید. به عبارت دیگر، توضیح دهید که چرا این دستاوردها ممکن است از عواملی غیر از رهبر حاصل شود؟
۸. تصور کنید شما شاهد بحث دو فرد در مورد شایستگی‌های زنان به عنوان رهبر هستید. یکی از افراد بر این ادعا است که زنان نسبت به مردان رهبران بهتری خواهند بود چرا

که نسبت به نیازهای کارکنان حساسیت بیشتری نشان می‌دهند و آنان را در تصمیمات سازمانی مشارکت می‌دهند. فرد دیگر اعتقاد دارد گرچه این سبک‌های رهبری ممکن است به‌طور فزاینده‌ای حائز اهمیت باشد، اما زنان در شرایط سختی که مستلزم سبک‌های استبدادی است، به راحتی به عنوان رهبر پذیرفته نیستند. در مورد صحت این اظهار نظرها به بحث پردازید.

موردپژوهی ۲۱-۱

شرکت پروفیتل

پروفیتل^۱ به عنوان یک شرکت انحصاری تلفن که قبلاً متعلق به دولت بود، دهه‌های بسیاری، از حداقل رقابت بهره می‌برد. حتی امروز به عنوان یک شرکت سهامی عام، کنترل تقریباً انحصاری شرکت بر سیم‌کشی مسی تلفن^۲ در سرتاسر کشور حاشیه سود بیش از ۴۰ درصدی آن را حفظ کرده است. رقبا در پهن باند DSL و تلفن همچنان بر کسب و کار عمده فروشی پروفیتل متکی هستند که نسبت به خدمات عمده‌فروشی‌های مشابه در بسیاری از کشورهای دیگر به‌طور قابل ملاحظه‌ای سود بیشتر ایجاد می‌کند. با این وجود، پروفیتل در کسب و کار تلفن همراه و سایر فن‌آوری‌های در حال ظهور که سلطه آن را مورد تهدید قرار می‌داد، رقابت سختی داشت. به دلیل وجود این تهدیدات، هیئت‌مدیره پروفیتل تصمیم گرفت فردی خارج از سازمان را به عنوان مدیر اجرایی استخدام نماید گرچه چندین تن از افراد واجد شرایط علاقه‌مندی خود را برای این کار ابراز داشتند، اما هیئت‌مدیره لارس پیترز را انتخاب کرد که به مدت شش سال به عنوان مدیرعامل در شرکت تلفن سهامی عام اروپایی مشغول به کار بود و پس از آن در سمت مدیرعامل به استخدام شرکت تلفن همراه در آمریکا درآمد تا زمانی که یک شرکت بزرگ به او دست یافت. برای هیئت‌مدیره پروفیتل این یک فرصت باور نکردنی بود. پیترز دانش عظیمی از صنعت و تجربه جهانی با خود به ارمغان آورد و سطح بالایی از انرژی، اعتماد به نفس، قاطعیت و سبک ارتباطی میان فردی متناسب با شرکت و در عین حال به شدت مؤثر را دارا بود. او دارای حضور منحصر به فردی نیز بود که باعث می‌شد افراد به او توجه کنند و به رهبری وی احترام بگذارند.

1. Profitel

2. Copper wiring telephone

هیئت مدیره همچنین تحت تأثیر استراتژی پیترز برای تقویت حاشیه سود شرکت قرار گرفت. که این موارد را شامل می‌شد. سرمایه‌گذاری هنگفت در آخرین فناوری پهن باند بی‌سیم (هم برای تلفن همراه و هم کامپیوتر) پیش از آن که رقبا جای پای بی‌سیم به دست آورند، کاهش هزینه‌ها از طریق اخراج و کاهش خدمات جانبی و تحت فشار قرار دادن دولت برای حذف مقررات کسب و کار در حال ظهور و سنتی پروفیتل. هنگامی که پیترز استراتژی خود را به هیئت‌مدیره شرح داد یکی از اعضای هیئت‌مدیره اظهار داشت این استراتژی مشابه استراتژی‌هایی است که پیترز در دو پست قبلی خود به عنوان مدیرعامل مورد استفاده قرار داده است. پیترز با رد این اظهار نظر بیان کرد هر موقعیت، منحصر به فرد است. پیترز در قالب یک مدیر اجرایی قاطع به شهرت رسید. تقریباً بلافاصله پس از احراز شغل مدیرعاملی در پروفیتل، او دو تن از مدیران شرکت اروپایی که قبلاً در آن کار می‌کرد به استخدام درآورد. طی دو سال بعد، آن‌ها به اتفاق هم نیروی کاری را تا ۵ درصد کاهش دادند و فناوری جدیدی از پهن باند بی‌سیم برای اینترنت و تلفن معرفی نمودند. به دلیل کوچک‌سازی مصارف و معرفی فناوری بی‌سیم، هزینه‌ها تا حدی افزایش یافت. لیست مشترکین پهن-باند بی‌سیم در پروفیتل به سرعت رشد داشت، چرا که علیرغم قیمت بالای آن، این فناوری با رقابت محدود روبه‌رو بود و پروفیتل مشتریان را از سوی فناوری قدیمی‌تر به سمت شبکه جدید سوق می‌داد. با این وجود رضایت مشتریان پروفیتل کاهش یافت. یک گروه تحقیق از مصرف‌کننده‌های ملی گزارش دادند که پهن باند پروفیتل بدترین ارزش‌های کشور را معرفی می‌کند. روحیه کارکنان نیز به دلیل اخراج‌های صورت گرفته و خدشه‌دار شدن تصویر عمومی شرکت، کاهش یافته است. برخی از کارشناسان صنعت نیز به این نکته اشاره کردند که پروفیتل فناوری بی‌سیم خود را بدون ارزیابی سایر فناوری‌های بی‌سیم در حال ظهور که در سایر کشورها جایگاه خود را یافته است، انتخاب کرده است. کمپین تهاجمی پیترز علیه مقررات دولتی نیز پیامدهای ناخواسته‌ای را در پی داشت. انتقاد از دولت و تنظیم‌کنندگان قوانین ارتباط از راه دور آن، به جای دستیابی به مقررات کمتر، باعث شد پروفیتل هم در نظر رهبران دولتی و هم مشتریان متکبرتر جلوه کند. قیمت سهام بسیار پایین شرکت که از زمان استخدام پیترز ۲۰ درصد کاهش یافته بود هیئت‌مدیره پروفیتل را با مشکل مواجه ساخت. برخی از اعضای هیئت‌مدیره نیز از این بابت نگران بودند که شرکت بر روی فناوری اشتباهی سرمایه‌گذاری کرده

باشد و سطح اشتراک بسیار پایین‌تر از تعدادی باشد که در برنامه استراتژیک پیترز بیان شده بود. هنگامی که یک رقیب خارجی برنده قرارداد یک میلیارد دلاری دولت به منظور بهبود خدمات پهن باند در نواحی منطقه‌ای کشور شد، این نگرانی به واقعیت نزدیک‌تر شد. پیشنهاد پروفیتل برای ارتقاء آن پهن باند منطقه‌ای با قیمت‌های بالا مشخص شده بود و سرمایه‌گذاری شرکت را محدود می‌ساخت اما پیترز به پروفیتل اطمینان داد که به دلیل تسلط بازار و وجود زیرساخت‌ها برای شبکه بی‌سیم جدید قرارداد به آن‌ها تعلق خواهد گرفت. هنگامی که دولت تصمیمی مغایر با پیش‌بینی پیترز گرفت، هیئت‌مدیره پروفیتل، پیترز و دو مدیری را که او از شرکت‌های اروپایی به استخدام شرکت درآورده بود اخراج کردند. اکنون هیئت‌مدیره مجبور بود آن‌چه را که اشتباه رخ داده بود کشف کند و دریابد که چطور در آینده از بروز چنین مشکلی جلوگیری به عمل آورد.

پرسش‌های بحث

۱. کدام دیدگاه رهبری به بهترین شکل مشکل به وجود آمده در این مورد پژوهی را شرح می‌دهد؟ با استفاده از مفاهیم مورد بحث در دیدگاه رهبری، مورد طرح شده را مورد تحلیل قرار دهید.

۲-۲۱ تمرین تیمی

تحلیل تشخیصی رهبری

هدف: کمک به دانشجویان در یادگیری سبک‌های مختلف رهبری مسیر-هدف و درک این که هر سبک در چه زمانی مناسب است.

دستورالعمل‌ها

۱. دانشجویان به‌طور فردی دو رویداد را که در آن فردی به عنوان مدیر یا رهبر اثربخش آن‌ها بوده است، می‌نویسند. رهبر و موقعیت می‌توانند در موقعیت کاری، تیم ورزشی، گروه کاری دانشجویی یا هر موقعیت دیگری که دارای رهبر است، باشند. برای مثال دانشجویان ممکن است توصیف کنند که چطور سرپرستان در یک شغل تابستانی آن‌ها را وادار ساخته‌اند به اهداف عملکردی عالی‌تری دست یابند که در غیر این صورت، موفق به دستیابی آن نمی‌شدند. هر رویداد باید رفتارهای واقعی را که رهبر به کار می‌برد بیان کند و نه صرفاً

عبارات کلی (به‌طور مثال، رئیس من با من می‌نشیند و ما در مورد اهداف خاص و مهلت‌های زمانی به توافق می‌رسیم، سپس او چندین بار طی چند هفته بعد گفت من می‌توانم به این اهداف دست پیدا کنم). دو یا سه جمله برای هر رویداد کافی است.

۲. پس از این که هر فرد دو رویداد خود را نوشت، استاد گروه‌های کوچکی را شکل می‌دهد (۴ یا ۵ نفره) هر تیم به سؤالات زیر در رابطه با هر رویداد ارائه شده در تیم، پاسخ می‌دهد:

الف) کدام یک از سبک‌های رهبری تئوری مسیر-هدف، یعنی هدایتی، حمایتی، مشارکتی یا نتیجه‌گرا در این رویداد به کار گرفت؟

ب) از فردی که رویداد را نوشته است، در مورد شرایطی که این سبک (یا سبک‌های) رهبری را برای این موقعیت مناسب ساخته است، سؤال بپرسید. تیم باید این عوامل اقتضائی را به روشنی فهرست نماید و در جایی که امکان آن وجود دارد، آن‌ها را به اقتضائات شرح داده شده در تئوری مسیر-هدف مرتبط سازد. (نکته: تیم ممکن است اقتضائات رهبری مسیر-هدف را که در این کتاب شرح داده نشده است، شناسایی کند، این نیز باید مورد بحث و توجه واقع گردد).

۳. بعد از تشخیص رویدادها از سوی تیم‌ها، هر تیم جالب‌ترین رویداد و نیز تشخیص آن رویداد از سوی تیم را برای کل کلاس توصیف خواهد کرد. تیم‌های دیگر، تشخیص‌ها را مورد نقد قرار خواهند داد. هر یک از اقتضائات رهبری که در این کتاب ذکر شد نیز باید ارائه شود و مورد بحث قرار گیرد.

خودارزیابی ۲۱-۳

سبک رهبری دلخواه رییس شما چیست؟

هدف

این ارزیابی به این منظور طراحی شده است تا به شما کمک کند، دو بعد مهم رهبری را درک کنید و مشخص کنید کدام یک از این ابعاد در سرپرست شما، رهبر تیم یا مربی و یا هر فرد دیگری که در قبال او باید پاسخگو باشید، پررنگ‌تر است.

دستورالعمل‌ها

هریک از عبارات زیر را بخوانید و عبارتی را که به اعتقاد شما به بهترین شکل سرپرست شما را

توصیف می‌کند، مشخص نمایید. شما می‌توانید هر فرد دیگری را که باید به او پاسخگو باشید از جمله رهبر تیم، مدیرعامل، مدرس دوره یا مربی ورزش، جایگزین نمایید. سپس با استفاده از کلید امتیازدهی ارائه شده در پیوست ب در انتهای کتاب، برای هر بعد از رهبری نتایج را محاسبه کنید. پس از تکمیل این ارزیابی، آماده بحث در کلاس در مورد تفاوت‌های این ابعاد رهبری باشید.

ابعاد رهبری

کاملاً مخالف	مخالف	نه موافق نه مخالف	موافق	کاملاً موافق	سرپرست من ...
۱	۲	۳	۴	۵	براشتباهات، بی‌نظمی‌ها و استثنائات تمرکز می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	با اعمال، کردار و کلام خود تصویر شایستگی خود را توسعه می‌بخشد.
۱	۲	۳	۴	۵	برای اشتباهاتی که نیاز به تصحیح دارد، بر عملکرد نظارت می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	برای من مانند مدل نقش عمل می‌کند
۱	۲	۳	۴	۵	به من خاطر نشان می‌کند در صورت انجام آن چه لازم است، چه چیز دریافت خواهم کرد.
۱	۲	۳	۴	۵	همراهی با او برای من غرورآفرین و موجب افتخار است.
۱	۲	۳	۴	۵	خطاها را به دقت دنبال می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	برای کمک به من جهت حل موانع، می‌توان به او اطمینان کرد.

۱	۲	۳	۴	۵	به من می‌گوید که چه کاری انجام دهم که برای تلاش خود پاداش دریافت نمایم.
۱	۲	۳	۴	۵	من را نسبت به ارزش‌های قوی، ایده‌ها و الهامات مشترک آگاه می‌سازد.
۱	۲	۳	۴	۵	در مورد خطاها و شکست‌ها و رسیدن به استانداردها هشدار می‌دهد.
۱	۲	۳	۴	۵	حس مأموریت جمعی را به حرکت درمی‌آورد.
۱	۲	۳	۴	۵	در مورد آن‌چه که در صورت انجام کارها دریافت خواهم کرد، با من توافق می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	چشم‌انداز فرصت‌های آتی را به روشنی بیان می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	در مورد پاداش ویژه در ازای کار خوب صحبت می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	در مورد آینده، خوش‌بینانه صحبت می‌کند.

بخش چهارم

فرایندهای سازمانی

فصل ۱۳: ساختار سازمانی

فصل ۱۴: فرهنگ سازمانی

فصل ۱۵: تغییر سازمانی

فصل ۱۳

ساختار سازمانی

اهداف یادگیری

پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۱. سه نوع هماهنگی در ساختار سازمانی را شرح دهید.
۲. محدوده بهینه کنترل را در یک وضعیت معین محاسبه کنید.
۳. در مورد مزایا و معایب رسمیت و تمرکز به بحث بپردازید.
۴. ساختار سازمانی مکانیکی را از ساختار ارگانیکی و پویا متمایز سازید.

شرکت بایو ویر توسط سه پزشک که علاقه‌مند به توسعه بازی‌های الکترونیکی بودند، بنیان نهاده شد. آن‌ها تجاری در زمینه آموزش پزشکی تعاملی داشتند، اما شروع یک شرکت برای ایجاد بازی‌های تجاری مسئله‌ای دیگر بود. دو تن از پزشکان با نام‌های ری موزیکا و گرگ زشووک به طور مشترک مدیرعامل شرکت جدید شدند، در حالی که شریک سوم دو سال پس از راه‌اندازی شرکت بایو ویر، مجدداً به فعالیت‌های پزشکی روی آورد. در ابتدا شرکت ساختار تیمی ساده‌ای داشت که در آن همه برای خلق اولین بازی با نام شترد استیل^۴ با یکدیگر کار می‌کردند. در طی ایجاد این بازی، زشووک و موزیکا دومین پروژه بازی با نام بالدورز گیت^۵ آغاز نمودند. سؤال این‌جا بود، چه ساختار سازمانی برای پشتیبانی این شرکت در آینده، بهتر است؟ بایوویر به سادگی می‌توانست دو تیم داشته باشد که به‌طور مستقل بر روی دو بازی کار کنند. گرچه، ساختار چند تیمی منابع را دو برابر می‌کند، اما این احتمال وجود دارد که تسهیم اطلاعات در میان افراد با تخصص‌های مشابه در میان تیم‌ها تضعیف گردد و وفاداری کارکنان نسبت به کل مجموعه شرکت کاهش می‌یابد. به علاوه بازی‌سازان می‌توانند بخش‌هایی را در حوزه تخصص‌های گوناگون، از جمله هنر، برنامه‌نویسی، صدا، تضمین کیفیت و طراحی ایجاد نمایند. در این صورت این امکان برای کارکنان با تخصص‌های فنی مشابه به وجود می‌آید که اطلاعات را به اشتراک بگذارند و در حوزه تخصص خود ایده‌های جدید ارائه کنند. با این وجود، سطح کار تیمی و تعهد به محصول نهایی در کارکنان مانند ساختار پروژه مبتنی بر تیم یکسان نیست.^۱

1. Shattered Steel
2. Baldur's Gate

بهترین ساختار سازمانی برای بایو ویر چه می‌تواند باشد؟ ما در این فصل آن را خواهیم یافت. ساختار سازمانی اشاره دارد به تقسیم کار و همچنین الگوهای هماهنگی، ارتباطات، گردش کار و قدرت رسمی که فعالیت‌های سازمانی را هدایت می‌کند. این فصل با معرفی دو فرایند اساسی در ساختار سازمانی آغاز می‌شود: تقسیم کار و هماهنگی. همچنین به دنبال آن چهار عنصر اصلی ساختار سازمانی تحت عنوان محدوده کنترل، تمرکز، رسمیت و بخش‌بندی مورد بررسی می‌گیرد. بخش بعدی این فصل به بررسی اقتضائات طراحی سازمانی، از جمله محیط خارجی، اندازه سازمانی، فناوری و استراتژی می‌پردازد.

در این فصل، ما نشان دهیم که ساختار سازمانی بسیار فراتر از یک نمودار سازمانی است که کارکنان به مدیران گزارش می‌دهند. ساختار سازمانی گزارش روابط را شامل می‌شود، اما با طراحی شغل، جریان اطلاعات، استانداردها و قوانین کار، پویایی تیم و روابط قدرت نیز مرتبط است. ساختارهای سازمانی غالباً به عنوان ابزاری برای تغییر سازمانی استفاده می‌شوند زیرا الگوهای ارتباطی جدیدی ایجاد کرده و رفتار کارکنان را با چشم‌انداز شرکت همسو می‌سازد.^۱ به عنوان مثال، هنگامی که شرکت چارلز شواب^۱ چندی پیش مشکلات مالی را تجربه کرد، بنیانگذار این شرکت (که به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب شد) یک جلسه دوازده روزه برگزار کرد که در آن از مدیران ارشد این شرکت خواسته شد تا مجدداً نمودار سازمانی را ترسیم کنند، به طوری که شرکت ساده‌تر، غیر متمرکزتر و با تمرکز مجدد بر مشتری به کار خود ادامه دهد. از هر مدیر اجرایی در این اتاق، از جمله کسانی که شغل آن‌ها از ساختار جدید ممکن بود پاک شود، در مورد درونداد و ورودی او سؤال شده بود.^۲ نکته‌ای که در این جا مورد تأکید است این است که ساختار سازمانی موجب پیکر بندی مجدد قدرت، الگوهای ارتباطی و احتمالاً فرهنگ سازمانی در طولانی مدت می‌گردد. به همین ترتیب، تغییر ساختار سازمان جزء مهمی از جعبه ابزار مدیر اجرایی برای تغییر سازمانی است.^۳

تقسیم کار و هماهنگی^۲

همه ساختارهای سازمانی شامل دو مورد اساسی است: تقسیم کار به وظایف مجزا و هماهنگی آن کار به طوری که کارکنان بتوانند به اهداف مشترک دست یابند.^۴ سازمان‌ها گروه‌هایی از مردم هستند

1. Charles Schwab

2. Coordination

که وابسته به یکدیگر برای رسیدن به برخی از اهداف کار می‌کنند. برای دستیابی اثربخش به اهداف خود، این گروه‌ها معمولاً کار را به اجزای قابل کنترل تقسیم می‌کنند، به ویژه زمانی که وظایف مختلف بسیاری برای انجام دادن وجود دارد. همچنین مکانیسم‌های مختلف هماهنگ‌کننده‌ای را برای حصول اطمینان از این که هر فرد به‌طور مؤثر در راستای هدف مشترک کار می‌کند، معرفی می‌کنند.

تقسیم کار

تقسیم کار به بخش‌بندی کار به شغل‌های مجزا که به افراد مختلف اختصاص می‌یابد اشاره دارد. کار تقسیم شده منجر به تخصصی شدن شغل می‌شود، زیرا هر کار شامل یک زیر مجموعه محدود از کارهای لازم برای تکمیل محصول یا خدمات است. مؤسسان شرکت بایو ویر برای تولید اولین بازی الکترونیکی خود، کار را در میان ده‌ها یا تعداد بیشتری از کارکنان تقسیم کردند. برخی از افراد مسئول برنامه‌ریزی بودند. برخی آثار هنری را تکمیل می‌کردند، سایر آن‌ها جلوه‌های صوتی بازی را ایجاد می‌کردند و به همین ترتیب تقسیم کارها صورت می‌گرفت. بازی‌های الکترونیکی امروزه به قدری پیچیده است که یک پروژه با ده‌ها نفر متخصص ممکن است بیش از یک سال به طول انجامد. همان‌طور که شرکت‌ها بزرگ‌تر می‌شوند، این تقسیم افقی کار معمولاً با تقسیم کار عمودی همراه می‌شود. به برخی از افراد وظیفه سرپرستی و نظارت بر کارکنان اختصاص داده شده است، سایر افراد مسئول مدیریت این سرپرستان هستند و به همین ترتیب ادامه می‌یابد.

چرا شرکت‌ها کار مورد نیاز برای ساخت یک بازی الکترونیکی را به چندین شغل تقسیم می‌کنند؟ همان‌طور که پیش از آن در این کتاب آموختید، تخصصی شدن کار موجب افزایش کارآمدی کار می‌گردد. متصدیان مشاغل می‌توانند به سرعت بر وظایف خود تسلط یابند به این دلیل که چرخه‌های کاری کوتاه‌تر است. تغییر از یک وظیفه به وظیفه دیگر زمان کمتری به هدر می‌رود. هزینه‌های آموزش کاهش می‌یابد چرا که کارکنان به مهارت جسمی و ذهنی کمتری برای به انجام رساندن کارشان نیاز دارند. در نهایت، تخصصی شدن کار باعث می‌شود تطبیق افراد با استعدادها یا مهارت‌های خاص برای شغلی که در آن می‌توانند مناسب‌ترین باشند آسان‌تر خواهد بود. اگر چه یک نفر که به تنهایی کار می‌کند ممکن است قادر به طراحی یک بازی الکترونیکی باشد، اما انجام این کار بسیار طولانی‌تر از طراحی یک بازی توسط یک تیم از متخصصان می‌باشد. همچنین، یک فرد که در تولید انیمیشن فوق‌العاده است ممکن است

برنامه‌نویسی نرم‌افزار را در حد متوسط ارائه نماید، در حالی که تیمی از افراد بسیار ماهر می‌توانند کیفیت بالاتری را در تمام حوزه‌های کاری داشته باشند.

هماهنگی فعالیت‌های کار

هنگامی که افراد در میان خود تقسیم کار می‌کنند، نیاز به سازوکارهای هماهنگی برای حصول اطمینان از این‌که همه به صورت هماهنگ کار می‌کنند دارند. هماهنگی ارتباط بسیار نزدیکی با تقسیم کار دارد به طوری که سطح بهینه‌ی تخصصی شدن، به امکان هماهنگ کردن کار بستگی دارد. به عبارت دیگر، یک سازمان باید کار را در میان بسیاری از افراد تقسیم کند، تنها تا حدی که آن‌ها می‌توانند با هم هماهنگ شوند. در غیر این صورت، تلاش فرد به دلیل تخصیص نادرست وظایف، تکراری و بی‌موقع بودن وظایف به هدر می‌رود. با افزایش تقسیم کار، هماهنگی نیز پرهزینه‌تر و سخت‌تر خواهد شد. بنابراین شرکت‌ها شغل را فقط تا جایی تخصصی می‌سازند که بیش از حد برای هماهنگ کردن افراد پرهزینه و یا چالش‌برانگیز نباشد.^۷

هرسازمان از یک فروشگاه کوچک که متشکل از دو کارمند است گرفته تا بزرگترین نهاد شرکتی، از یک یا چند مکانیسم هماهنگی به شرح زیر استفاده می‌کند:^۸ ارتباطات غیر رسمی، سلسله‌مراتب رسمی و استانداردسازی (نمودار ۱۳-۱ را ملاحظه نمایید).

نمودار ۱۳-۱: سازوکارهای هماهنگی در سازمان‌ها

شکل‌های هماهنگی	توصیف	استراتژی‌ها / زیرمجموعه‌ها
ارتباطات غیررسمی	به اشتراک‌گذاری اطلاعات در وظایف دو طرفه، شکل دادن به الگوهای ذهنی مشترک برای همگام‌سازی فعالیت‌های کاری	- ارتباط مستقیم - نقش رابط - نقش‌های یکپارچه‌کننده - تیم‌های موقت
سلسله‌مراتب رسمی	تفویض قدرت قانونی به افراد که با استفاده از آن به فرایندها جهت بدهند و منابع را تخصیص دهند.	- نظارت مستقیم - کانال‌های ارتباط رسمی
استانداردسازی	ایجاد الگوهای روتین رفتاری یا ستاده	- مهارت‌های استاندارد شده - فرایندهای استاندارد شده - خروجی یا ستاده استاندارد شده

این شکل‌های هماهنگی، کار کارکنان در همان بخش و همچنین در سرتاسر واحدهای کار را همسو می‌سازند. این مکانیسم‌های هماهنگی نیز وقتی که چندین سازمان با هم کار کنند بسیار مهم و حیاتی هستند، از جمله در سرمایه‌گذاری‌های مشترک و برنامه‌های انسان دوستانه.^۹

هماهنگی از طریق ارتباطات غیررسمی: ارتباطات غیررسمی یک مکانیسم هماهنگ‌سازی در همه شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. این مکانیسم شامل به اشتراک‌گذاری اطلاعات در وظایف دوطرفه (متقابل) و همچنین شکل دادن به الگوهای ذهنی مشترک می‌باشد، به طوری که کارکنان، فعالیت‌های کاری را با استفاده از نقشه راه ذهنی مشترک همگام‌سازی کنند.^{۱۰} ارتباطات غیررسمی در شرایط غیرمعمول و مبهم، حیاتی به شمار می‌رود چرا که کارکنان می‌توانند حجم گسترده‌ای از اطلاعات را از طریق ارتباطات چهره‌به‌چهره و دیگر کانال‌های غنی چندرسانه‌ای تبادل کنند.

هماهنگی از طریق ارتباط غیررسمی در شرکت‌های کوچک، مانند بایوویر در زمانی که یک شرکت تازه تأسیس بود، ساده‌ترین روش است، اگر چه فناوری اطلاعات این مکانیسم‌ها را در سازمان‌های بزرگ تقویت کرده است.^{۱۱} شرکت‌هایی که هزاران نفر را استخدام می‌کنند نیز از ارتباطات غیررسمی با کوچک‌نگه داشتن هریک از سایت‌های تولید پشتیبانی می‌کنند. مگنا اینترنشنال، تولیدکننده قطعات خودرو در جهان، کارخانه‌های خود را با حداکثر اندازه حدود ۲۰۰ کارمند اداره می‌کند. رهبران مگنا بر این باورند که کارکنان در کارخانه‌های بزرگتر، مشکل می‌توانند، نام یکدیگر را به خاطر بسپارند که در این شرایط برقراری ارتباط غیررسمی به عنوان یک مکانیسم هماهنگ‌کننده مشکل‌تر می‌شود.^{۱۲}

سازمان‌های بزرگتر نیز با محول ساختن نقش ارتباطی به کارکنان، که از آن‌ها انتظار می‌رود با همکاران خود در دیگر واحدهای کاری ارتباط برقرار کرده و اطلاعات را به اشتراک بگذارند، هماهنگی از طریق ارتباط غیررسمی را مورد تشویق قرار می‌دهند. هنگامی که هماهنگی در میان چندین واحد کاری مورد نیاز است، شرکت‌ها نقش‌های یکپارچه‌کننده ایجاد می‌کنند. این افراد مسئول هماهنگی یک فرایند کاری با تشویق کارکنان در هر واحد کاری برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و هماهنگ کردن غیررسمی فعالیت‌های کار می‌باشند. این افراد یکپارچه‌کننده بر کارکنان درگیر در این فرایند اختیاری ندارند، پس آن‌ها باید بر اقناع و تعهد متکی باشند. مدیران برند در پراکتر اند گمبل نقش‌های یکپارچه‌کننده دارند به دلیل این که آن‌ها کار را در میان

بازاریابی، تولید و گروه‌های طراحی هماهنگ می‌کنند.^{۱۳}

راه دیگری که سازمان‌های بزرگ هماهنگی را از طریق ارتباطات غیررسمی تشویق می‌کنند به وسیله سازماندهی کارکنان بخش‌های مختلف به صورت تیم‌های موقت است. این استراتژی از طریق مهندسی همزمان در فرایند توسعه محصول و یا خدمات رخ می‌دهد. توسعه محصول به صورت سنتی طی ترتیب متوالی صورت می‌گیرد. به‌طور مثال، بخش بازاریابی ممکن است یک استراتژی تولید را توسعه دهد که به مهندس طراحی داده می‌شود و سپس کار طراحی شده او به مهندسان تولید داده می‌شود برای این که یک فرایند تولید مقرون به صرفه حاصل گردد و به بخش خرید داده می‌شود تا مواد خام آن را تهیه کنند. این فرایند زنجیره‌ای می‌تواند دست و پا گیر باشد به دلیل این که مکانیزم‌های اصلی هماهنگی آن ارتباط سلسله‌مراتبی رسمی است.

در مقابل، مهندسی همزمان شامل تشکیل یک تیم پروژه چندوظیفه‌ای از افراد بخش‌های تخصصی است تا به‌طور همزمان برای توسعه محصول مشارکت نمایند. هنگامی که کارکنان به جای کار کردن در بخش‌های تخصصی معمول خود، به یک تیم اختصاص داده می‌شوند این اختیار و فرصت به آن‌ها داده می‌شود با استفاده از ارتباطات غیررسمی با یکدیگر هماهنگ شوند. به محض این که مهندسان طراحی شروع به شکل‌دهی مشخصات محصول می‌کنند، نمایندگانی از بخش تولید، مهندسی، بازاریابی، خرید و بخش‌های دیگر می‌توانند نظرات خود را ارائه نمایند و نیز سهم خود را در این فرآیند آغاز کنند، این هماهنگی معمولاً از طریق فناوری اطلاعات رخ می‌دهد، اما زمانی که اعضای تیم مهندسی همزمان با هم در فضای فیزیکی یکسان قرار می‌گیرند ارتباطات چهره‌به‌چهره زیادی را نیز شامل می‌شود. ارتباطات چهره‌به‌چهره رسانه غنی اطلاعات است که این امکان را فراهم می‌آورد تا اعضای تیم به‌طور همزمان به کار بر روی مراحل مختلف توسعه محصول (بازاریابی، طراحی، ساخت، خرید و غیره) بپردازند. نتیجه این که: کرایسلر^۱، تویوتا، هارلی دیویدسون^۲ و بسیاری از سازمان‌های دیگر پی برده‌اند که این روند مهندسی همزمان نسبت به روش سنتی، تولید محصولات با کیفیت بالاتر با صرف زمان بسیار کمتر برای تولید را در پی دارد.^{۱۴}

1. Chrysler

2. Harley-Davidson

هماهنگی از طریق سلسله‌مراتب رسمی: ارتباطات غیررسمی انعطاف‌پذیرترین شکل از هماهنگی می‌باشد، اما هنگامی که وابستگی‌های متقابل میان کارکنان افزایش یابد می‌تواند هرج و مرج ایجاد کند. در نتیجه، وقتی سازمان‌ها رشد می‌کنند، آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای بر سازوکار هماهنگ‌کننده دوم تکیه می‌کنند: سلسله‌مراتب رسمی.^{۱۵}

سلسله‌مراتب به افراد قدرت مشروع می‌دهد که از این قدرت برای هدایت فرآیندهای کار و تخصیص منابع استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، کار از طریق نظارت مستقیم زنجیره فرمان هماهنگ می‌شود. سلسله‌مراتب رسمی به‌طور سنتی به عنوان سازوکار هماهنگ‌کننده بهینه برای سازمان‌های بزرگ به شمار می‌رود. یک قرن پیش از این، دانشمندان مدیریت اداری استدلال کردند که اثربخش‌ترین حالت سازمان‌ها زمانی رخ می‌دهد که مدیران اختیارات خود را به کار گیرند و کارکنان از تنها یک سرپرست دستور بگیرند. هماهنگی باید از طریق زنجیره فرمان رخ دهد هر سازمان با ساختار رسمی، کار را تا حدودی از این طریق هماهنگ می‌سازد. به عنوان مثال، رهبران پروژه در بایوویر این مسئولیت را برعهده دارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان در پروژه بازی کامپیوتری خود طبق برنامه پیش می‌روند و وظایف مربوط به آن‌ها سازگار با کارهای انجام شده توسط دیگر اعضای تیم باشد. سلسله‌مراتب رسمی همچنین کار را در میان مدیران اجرایی از طریق تقسیم فعالیت‌های سازمانی هماهنگ می‌کند. اگر این سازمان به نواحی جغرافیایی تقسیم شود، این ساختار به رهبران منطقه‌ای گروه قدرت مشروع بر مدیران اجرایی مسئول تولید، خدمات مشتری و فعالیت‌های دیگر در این نواحی می‌دهد. اگر سازمان به گروه‌های محصول تقسیم شود، رئیس این گروه‌ها اجازه هماهنگ کردن کار در این مناطق را دارد. سلسله‌مراتب رسمی می‌تواند برای موقعیت‌های ساده و معمول کارآمد باشد، اما برای هماهنگی در شرایط پیچیده و موقعیت‌های جدید نمی‌تواند چابک و سریع عمل نماید. برقراری ارتباط از طریق زنجیره فرمان به ندرت به اندازه ارتباط مستقیم بین کارکنان سریع یا دقیق است. به عنوان مثال، پیش از این اشاره کردیم که توسعه محصول که به‌طور معمول یک فعالیت پیچیده و جدید است زمانی با سرعت بیشتر و نتایج با کیفیت بالاتر رخ دهد که افراد به‌طور عمده از طریق ارتباطات غیررسمی به جای سلسله‌مراتب رسمی هماهنگ شوند. نگرانی دیگر در مورد سلسله‌مراتب رسمی این است که مدیران فقط قادر به نظارت نزدیک بر تعداد محدودی

از کارکنان هستند. با رشد کسب و کار، تعداد سرپرستان و لایه‌های مدیریت افزایش می‌یابد که منجر به بوروکراسی پرهزینه می‌شود. در نهایت، نیروی کار امروز، کمتر ساختارهای سخت و انعطاف‌ناپذیر را تحمل می‌کند. به‌طور مثال، بازار غذایی وگ من یکی از بهترین مکان‌ها برای کار است، تا حدودی به این دلیل که این فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی روچستر واقع در نیویورک، سلسله‌مراتب رسمی به عنوان یک مکانیسم هماهنگ‌کننده را به حداقل می‌رساند.

هماهنگی از طریق استانداردسازی: استانداردسازی، ابزار سوم هماهنگی است که شامل ایجاد الگوهای معمول رفتاری یا خروجی می‌باشد. این سازوکار هماهنگ‌کننده سه شکل متفاوت به خود می‌گیرد:

فرایندهای استاندارد شده: کیفیت و ثبات محصول یا خدمات اغلب می‌تواند از طریق استانداردسازی فعالیت‌های کار با استفاده از شرح شغل و رویه‌ها بهبود یابد.^{۱۶} این سازوکار هماهنگی زمانی امکان‌پذیر است که کار روتین و معمول است (مانند تولید انبوه) و یا ساده است (مانند ساخت پیتزا)، اما در کارهای غیرمعمول و پیچیده مانند طراحی محصول کمتر اثربخش است.



«کشتی خراب شده یا نشده، ما باید در هر صورت زنجیره فرمان را حفظ کنیم.»

خروجی‌های استاندارد شده: این شکل از استانداردسازی حصول اطمینان از این که افراد و واحدهای کاری به وضوح اهداف و معیار سنجش خروجی (به عنوان مثال، رضایت مشتری، کارایی تولید) را تعریف کرده‌اند شامل می‌شود. به عنوان مثال، برای هماهنگ کردن کار فروشندگان، شرکت‌ها اهداف فروش را به جای رفتارهای خاص تعیین می‌کنند.

مهارت‌های استاندارد شده: هنگامی که فعالیت‌های کار برای استانداردسازی از طریق فرایندها یا اهداف تا حد زیادی پیچیده هستند، شرکت‌ها اغلب تلاش کاری را از طریق آموزش گسترده کارکنان یا استخدام افرادی که رفتارهای دقیق نقش را از برنامه‌های آموزشی آموخته‌اند هماهنگ می‌کنند. این شکل از هماهنگی در اتاق عمل بیمارستان استفاده می‌شود. جراحان، پرستاران و سایر متخصصان اتاق عمل کار خود را بیشتر از طریق آموزش هماهنگ می‌کنند تا از طریق اهداف و قوانین شرکت.

تقسیم و هماهنگی کار نمایانگر دو جزء اساسی همه شرکت‌ها و سازمان‌ها است. اما این که چگونه کار تقسیم می‌شود، چه سازوکارهای هماهنگی مورد تأکید است، چه کسانی تصمیم‌گیری می‌کنند و سایر موضوعات مرتبط با این چهار عنصر ساختار سازمانی است.

عناصر ساختار سازمانی

هر شرکت در قالب چهار عنصر اساسی ساختار سازمانی پیکربندی شده است. این بخش، سه عنصر از آن‌ها را معرفی می‌کند: ^۱ حیطه کنترل، ^۲ تمرکز و ^۳ رسمیت. ^۴ چهارمین عنصر، بخش‌بندی است که در بخش بعدی ارائه شده است.

حیطه کنترل

حیطه کنترل (همچنین حیطه مدیریت نامیده می‌شود) به تعدادی از افراد که به‌طور مستقیم به سطح بعدی در سلسله‌مراتب گزارش می‌دهند اشاره دارد. حیطه محدود کنترل زمانی وجود دارد که تعداد کمی از افراد به‌طور مستقیم به یک مدیر گزارش دهند، در حالی که یک حیطه وسیع

1. Span of Control
2. Centralization
3. Formalization
4. Departmentalization

زمانی وجود دارد که یک مدیر گزارش‌های مستقیم بسیاری دریافت می‌کند.^{۱۷} یک قرن پیش از این، محقق مدیریت و مهندس فرانسوی هنری فایول به شدت توصیه کرد که حیطه کنترل نسبتاً محدود، به‌طور معمول نباید بیش از ۲۰ کارمند برای هر سرپرست و ۶ سرپرست برای هر مدیر باشد. فایول از سلسله‌مراتب رسمی به عنوان سازوکار هماهنگ‌کننده اولیه دفاع می‌کرد. در نتیجه او اعتقاد داشت که سرپرستان باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کنند و آنان را هدایت نمایند. نظرات او شبیه به ناپلئون و دیگر رهبران نظامی بود، که اعلام کردند در حدود ۳ تا ۱۰ زیردست محدوده بهینه از کنترل است. این مقررات بر این باور استوار است که مدیران به سادگی نمی‌توانند بر تعداد بیشتری از زیردستان به قدر کافی از نزدیک نظارت و کنترل داشته باشند.^{۱۸} امروز، ما بهتر می‌دانیم. بهترین کارخانه‌های تولیدی در حال حاضر به‌طور متوسط ۳۸ کارمند تولید برای هر سرپرست دارند.^{۱۹}

در این‌جا چه رازی نهفته است؟ آیا فایول، ناپلئون و دیگران پیش‌بینی غلطی از محدوده بهینه کنترل کردند؟ پاسخ این است که افرادی که طرفدار کنترل سلسله‌مراتبی هستند بر این عقیده‌اند که کارکنان باید کارهای فیزیکی را انجام دهند، در حالی که سرپرستان و دیگر پرسنل مدیریت باید تصمیم‌گیری کرده و بر کارکنان نظارت کنند تا از انجام درست وظایف از سوی آن‌ها اطمینان حاصل کنند. در مقابل، امروزه عملیات تولید با بهترین اجرا بر تیم‌های خودگردان تکیه دارد، بنابراین دیگر سازوکارهای هماهنگی، مکمل نظارت مستقیم (سلسله‌مراتب رسمی) است. تیم‌های خودگردان عمدتاً از طریق ارتباطات غیررسمی و دانش تخصصی شده هماهنگ می‌شوند، بنابراین سلسله‌مراتب رسمی نقش جزئی ایفا می‌کند. بسیاری از شرکت‌هایی که پزشکان، وکلا و دیگر متخصصان را استخدام می‌کنند حیطه کنترل بزرگتری دارند به دلیل این‌که این کارکنان کار خود را به‌طور عمده از طریق مهارت‌های استناددار شده هماهنگ می‌کنند. به عنوان مثال، بیش از دوازده تن از افراد به‌طور مستقیم به سیندی زولینگر^۱ گزارش می‌دهند، زولینگر، رئیس شرکت مشاور قضایی کورنر استون^۲ مستقر در بوستون است. او توضیح می‌دهد که این تعداد زیاد از گزارش‌های مستقیم به این دلیل امکان‌پذیر است که او کارکنان

1. Cindy Zolinger

2. Boston-based Litigation-Consulting firm

حرفه‌ای که از نزدیک نیاز به نظارت ندارند را رهبری می‌کند. زولینگر اظهار دارد: «آن‌ها عمدتاً خود را اداره می‌کنند، من به آن‌ها در برخورد با موانعی که با آن روبرو می‌شوند و یا در بهره‌مندی حداکثری از بسیاری از فرصت‌هایی که پیدا می‌کنند، کمک می‌کنم».^{۲۰}

دومین عامل مؤثر در حیطه کنترل بهینه این است که آیا کارکنان وظایف معمول را انجام می‌دهند. حیطه وسیع‌تر کنترل زمانی امکان‌پذیر است که کارکنان کارهای معمول انجام می‌دهند، به دلیل این‌که نیاز کمتری جهت راهنمایی یا مشاوره از طرف سرپرستان وجود دارد. حیطه کنترل محدود زمانی لازم است که کارکنان کارهای جدید و یا پیچیده انجام می‌دهند، چرا که این کارکنان نیاز به تصمیم‌گیری‌های نظارتی بیشتر و مشاوره دارند. این اصل در یک بررسی از بیمه سوانح و املاک آمریکایی نشان داده شده است. متوسط حیطه کنترل در بخش‌های فرآیند تجاری-سیاسی در حدود ۱۵ کارمند برای هر سرپرست است، در حالی که حیطه کنترل در خدمات دعوی ۶.۱ و در بیمه‌نامه‌های تجاری ۵.۵ است. کارکنان در دو گروه اخیر کار فنی بیشتری انجام می‌دهند، در نتیجه آن‌ها کارهای جدید و پیچیده بیشتری دارند. از سوی دیگر فرایندهای تجاری-سیاسی مانند کار تولید است، جایی که در آن کارها معمول است و استثنائات کمی دارد.^{۲۱}

سومین عامل تأثیرگذار بر حیطه کنترل میزان وابستگی متقابل میان کارکنان در داخل بخش یا تیم است.^{۲۲} به‌طور کلی، حیطه کنترل محدود جایی ضرورت می‌یابد که در آن کارکنان کارهایی را انجام دهند که مستلزم حد بالایی از وابستگی باشد. برای کارهایی با وابستگی متقابل بسیار، نظارت بیشتری مورد نیاز است، زیرا احتمال تعارض در بین کارکنان بیشتر است و این نیاز به اختصاص زمان بیشتر مدیر، برای حل و فصل تعارض را ضروری می‌سازد. همچنین، کارکنان نسبت به عملکرد کار شخصی خود در وظایف به شدت به هم وابسته کمتر روشن هستند، بنابراین سرپرستان زمان بیشتری را صرف هدایت و گرفتن بازخورد می‌کنند.

ساختارهای بلند در مقابل ساختارهای مسطح: حیطه کنترل با اندازه سازمان (تعداد کارکنان) و نیز تعداد لایه‌ها در سلسله‌مراتب سازمانی مرتبط است. دو شرکت با تعداد کارکنان یکسان را در نظر بگیرید. اگر شرکت A حیطه کنترل وسیع‌تری (گزارش‌های مستقیم بیشتر برای هر مدیر) نسبت به شرکت B داشته باشد، پس شرکت A باید لایه‌های مدیریت کمتری (به

عنوان مثال، یک ساختار مسطح‌تر) نسبت به شرکت B داشته باشد. دلیل این رابطه این است که یک شرکت با حیطة کنترل وسیع‌تر الزاماً کارکنان بیشتری برای هر سرپرست، سرپرستان بیشتری برای هر مدیر میانی دارد و به همین ترتیب پیش می‌رود. این تعداد گزارش‌های مستقیم بیشتر، در مقایسه با شرکت با حیطة کنترل محدودتر، تنها با حذف لایه‌های مدیریت ممکن است.

کشمکش برای حفظ ساختار مسطح

هنگامی که کن ایورسون^۱ در اواسط دهه ۱۹۶۰ مدیرعامل شرکت نیوکور^۲ شد، او اصرار داشت که شرکت شارلوت^۳، سازنده فولاد کارولینای شمالی، سه لایه مدیریت تحت نظر وی داشته باشد: سرپرستان که به مدیرعامل خود (تولید، حمل و نقل، تعمیر و نگهداری) گزارش می‌دهند که او به مدیر کارخانه گزارش می‌دهد و مدیر کارخانه به ایورسون گزارش می‌دهد. با ایجاد این امکان برای هر کارخانه که بتواند به عنوان یک کسب و کار مستقل عمل کند، این ساختارهای مسطح حتی زمانی که نیوکور به بیش از ۲۴ کارخانه توسعه یافت، قابل اداره و کنترل شدنی بودند. اما امروزه نیوکور، بزرگترین تولیدکننده فولاد آمریکا است و ۲۰۰۰۰ نفر را در بیش از ۴۰ کارخانه در سطح جهان به استخدام درآورده است. مدیریت پنجاه گزارش مستقیم یا بیشتر، یک کار تمام‌وقت است، بنابراین مدیر اجرایی و رئیس کنونی نیوکور، دن دیمی کو (که در تصویر مشاهده می‌کنید)، علیرغم میل خود، لایه دیگر مدیریتی (پنج معاون اجرایی دیگر) اضافه نمود. دی میکو می‌گوید: «لازم است من آزاد باشم تا بتوانم در کارزار تجارت تصمیم‌گیری کنم». او در ادامه می‌گوید که با بررسی ایمیل خود و جلسه با کارکنان در هر فرصتی، همچنان درگیر کار است. نیوکور، حتی با وجود پنج لایه سلسله‌مراتب، به طرز فوق‌العاده‌ای باریک است.^{۳۳}

ارتباط میان حیطة کنترل، اندازه سازمان (تعداد کارکنان) و تعداد لایه‌های مدیریت نیز بدان معنی است که در حالی که شرکت‌ها افراد بیشتری را استخدام می‌کنند، آن‌ها باید حیطة کنترل را گسترش دهند، سلسله‌مراتب بلندتری بسازند و یا هر دو این کارها را انجام دهند. اکثر شرکت‌ها ایجاد ساختارهای بلندتر را خاتمه می‌دهند به این دلیل که به نظارت مستقیم تا حدی به عنوان یک سازوکار هماهنگ‌کننده تکیه دارند و محدودیت‌هایی برای این که هر مدیر چه تعدادی از افراد را می‌تواند هماهنگ کند وجود دارد. متأسفانه، ایجاد سلسله‌مراتب بلندتر (لایه‌های بیشتر مدیریت) مشکلات ایجاد می‌کند. نخست این که ساختارهای بلند هزینه‌های سربار بیشتری دارند به دلیل این که اکثر لایه‌های سلسله‌مراتب شامل مدیران است و نه کارکنانی که در واقع محصول

را تولید و یا خدمات را عرضه می‌کنند. دوم این‌که، مدیران ارشد در ساختارهای بلند اغلب اطلاعات با کیفیت پایین‌تر و کمتر به موقع از محیط خارجی دریافت می‌کنند به دلیل این‌که اطلاعات از کارکنان خط مقدم به آرامی به همه قسمت‌های فوقانی سلسله‌مراتب منتقل می‌شود و یا منتقل نمی‌شود. همچنین، هرچه لایه‌های بیشتری از مدیریت که باید اطلاعات از آن عبور کند بیشتر باشد، احتمال فیلتر کردن اطلاعاتی که به نفع آن‌ها نیست توسط مدیران بیشتر است. در نهایت، سلسله‌مراتب‌های بلند تمایل به تضعیف توانمندسازی و مشارکت کارکنان دارند زیرا توجه آن‌ها بر قدرت در اطراف مدیران متمرکز است تا کارکنان.^{۲۴}

این مشکلات، رهبران را وادار به تأخیر کرده است که به حذف یک یا چند سطح در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره دارد.^{۲۵} بلافاصله پس از این‌که مارک هرد به عنوان مدیرعامل شرکت اچ پی (هیولت پاکارد) استخدام شد، او یازده لایه سلسله‌مراتب این شرکت با فناوری پیشرفته را به هشت لایه کاهش داد. او اظهار داشت که این اقدام، هزینه‌ها را کاهش داده و اچ پی را چابک‌تر کرده است. کارخانه اروپایی سیل ساندز بی ای اس اف، پارافراتر گذاشت و به‌طور چشمگیری براساس تیم‌های خودگردان بازسازی شد. مدیر اجرایی بی ای اس اف می‌گوید: «هفت سطح مدیریت اساساً به دو سطح کاهش یافته است».^{۲۶} اگر چه بسیاری از شرکت‌ها از کاهش هزینه‌ها و کارکنان توانمندتر پس از حذف لایه‌ها در سلسله‌مراتب لذت می‌برند، برخی از کارشناسان سازمانی هشدار می‌دهند که پیامدهای منفی طولانی‌مدتی نیز با حذف بیش از حد مدیران میانی وجود دارد.^{۲۷} این پیامدها عبارتند از:

- **تضعیف عملکردهای مدیریتی:** منتقدین حذف لایه‌های سلسله‌مراتب، خاطر نشان می‌کنند که تمام شرکت‌ها برای هدایت فعالیت‌های کار، رهبری زیردستان و مدیریت رشد شرکت نیاز به مدیران دارند. علاوه بر این، برای تصمیم‌گیری سریع، به مدیران نیاز است. علاوه بر این آن‌ها منبعی برای حل تعارض هستند. زمانی که حیطة کنترل بیش از حد گسترده شود، این عملکردهای ارزشمند به حداقل می‌رسد.
- **افزایش حجم کار و استرس:** حذف لایه‌ها تعداد گزارش‌های مستقیم به هر مدیر را افزایش می‌دهد و در نتیجه حجم کار مدیریت و سطوح استرس آن را به‌طور قابل توجهی افزایش می‌دهد. مدیران با آموختن این‌که به جای مدیریت تک‌تک زیردستان، به آن‌ها استقلال بیشتر بدهند، تا حدی حجم کاری را کاهش می‌دهند. با این حال، این تنظیم نقش

خود پراسترس است (همان مسئولیت، اما اختیار و کنترل کمتر) و بسیاری از شرکت‌ها حیطة کنترل را فراتر از آن نقطه که در آن بسیاری از مدیران قادر به مشاوره و هدایت گزارش‌های مستقیم خود هستند، افزایش می‌دهند.

• **محدود ساختن توسعه حرفه‌ای مدیریتی:** حذف لایه‌ها به کاهش شغل‌های مدیریتی منجر می‌شود، به طوری که شرکت‌ها قدرت مانور کمتر برای توسعه مهارت‌های مدیریتی دارند. ترفیع‌ها نیز ریسک بیشتری دارد زیرا در سلسله‌مراتب مسطح‌تر نسبت به سلسله‌مراتب بلندتر، جهش بزرگتر در مسئولیت را شامل می‌شود. علاوه بر این، فرصت‌های کمتر ارتقاء بدان معنی است که مدیران، شغل با تغییرات محدود یا بدون تغییری را تجربه می‌کنند، که انگیزش و وفاداری آن‌ها را کاهش می‌دهد. کم کردن ساختارهای مدیریتی نیز ممکن است این پیام را القا نماید که مدیران دیگر ارزشمند نیستند. مدیر ارشد دولت فدرال استرالیا اظهار دارد: «حذف لایه‌ها، اثر سوء بر روحیه، بهره‌وری و عملکرد دارد، محرومیت مدیریت میانی، ادراکات منفی و تعهد پایین‌تر نسبت به سازمان و در نتیجه عدم تمایل به قبول مسئولیت را در پی دارد»^{۲۸}.

تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز و عدم تمرکز عنصر دومی است که در هنگام طراحی ساختار سازمانی باید به آن توجه کنیم. تمرکز به اختیار تصمیم‌گیری رسمی اشاره دارد که در دست گروه کوچکی از افراد و به‌طور معمول کسانی که در بالای سلسله‌مراتب سازمانی هستند قرار دارد. اکثر سازمان‌ها با ساختار متمرکز شروع می‌کنند، به طوری که بنیانگذار، بسیاری از تصمیمات را اتخاذ می‌کند و تلاش می‌کند که کسب و کار را به سمت چشم‌انداز خود هدایت کند. همان‌طور که سازمان‌ها رشد می‌کنند، تنوع ایجاد می‌کنند و محیط آن‌ها پیچیده‌تر می‌شود. مدیران ارشد قادر به پردازش تمام تصمیماتی که به‌طور قابل توجهی بر کسب و کار آن‌ها تأثیرگذار است، نیستند. در نتیجه، سازمان‌های بزرگ‌تر به‌طور معمول تمرکززدایی می‌کنند، به این معنی که، اختیار تصمیم‌گیری و قدرت را در سراسر سازمان پراکنده می‌سازند. سطح بهینه تمرکز یا عدم تمرکز به اقتضائاتی بستگی دارد که بعداً در این فصل مورد بررسی قرار خواهیم داد. با این حال، باید به خاطر داشته باشیم که درجات مختلفی از عدم تمرکز می‌تواند به‌طور همزمان در بخش‌های مختلف سازمان رخ دهد. نسله، شرکت مواد غذایی سوئیسی، تصمیمات بازاریابی را برای پاسخ‌گویی به بازارهای محلی، غیرمتمرکز کرده، اما

برای بهبود کارایی هزینه و اجتناب از پیچیدگی بیش از حد در سراسر سازمان تولید، تدارکات و فعالیت‌های مدیریت زنجیره تأمین را متمرکز ساخته است. مدیر نستله می‌گوید: «اگر شما بیش از حد غیرمتمرکز هستید، ممکن است بیش از حد پیچیده شوید- شما پیچیدگی بیشتری در سیستم تولید خود به وجود می‌آورید.»^{۲۹} به همین ترتیب، سون-الون^۱ متکی بر تمرکز و عدم تمرکز در بخش‌های مختلف سازمان است. فروشگاه‌های زنجیره‌ای قدرت خرید و کارایی را با متمرکز کردن تصمیمات در مورد فناوری اطلاعات و خریدهای تأمین‌کننده کالا افزایش می‌دهند. در عین حال، در زمینه تصمیم‌گیری‌های محلی در مورد موجودی، برای مدیران فروشگاه تمرکززدایی می‌کند به طوری که آن‌ها می‌توانند خود را با شرایط در حال تغییر در سطح محلی به سرعت وفق دهند. همراه با دریافت آموزش مداوم محصول و راهنمایی از مشاوران منطقه‌ای، مدیران فروشگاه‌ها بهترین اطلاعات در مورد مشتریان خود را دارند و می‌توانند به سرعت به نیازهای بازار محلی پاسخ دهند. مدیر سون-ای لون این‌طور توضیح می‌دهد: «ما هرگز نمی‌توانیم یک اتوبوس پر از بازیکنان فوتبال در شب جمعه را پیش‌بینی کنیم، اما مدیر فروشگاه می‌تواند»^{۳۰}.

رسمیت

رسمیت درجه‌ای است که سازمان‌ها رفتار را از طریق قوانین، رویه‌ها، آموزش رسمی و سازوکارهای مرتبط استاندارد می‌کنند.^{۳۱} به عبارت دیگر، شرکت‌ها هنگامی که به طور فزاینده‌ای بر اشکال مختلف استانداردسازی برای هماهنگ کردن کار تکیه می‌کنند، رسمی‌تر می‌شوند. رستوران‌های مک‌دونالد و بسیاری دیگر از فست‌فودهای زنجیره‌ای کارآمد به طور معمول دارای درجه بالایی از رسمیت هستند، چرا که آن‌ها بر روی استانداردسازی فرایندهای کار به عنوان یک سازوکار هماهنگ‌کننده تکیه می‌کنند. کارکنان نقش‌های دقیقاً تعریف شده دارند، از جمله این‌که چه مقدار چاشنی خردل باید استفاده شود، چه تعداد خیار شور باید به کار رود و هر همبرگر باید طی چه زمانی پخته شود. شرکت‌های قدیمی‌تر تمایل به رسمی‌تر شدن دارند به این دلیل که فعالیت‌های کاری به فعالیت‌های عادی و معمولی مبدل گردد و بتوان آن‌ها را آسان‌تر به فعالیت‌های استاندارد شده مستند کنند. شرکت‌های بزرگ‌تر نیز تمایل به رسمیت

بیشتری دارند، به دلیل این که نظارت مستقیم و ارتباط غیررسمی میان کارکنان زمانی که تعداد زیادی از افراد مشارکت دارند به راحتی امکان پذیر نیست. عوامل مؤثر بیرونی، مانند قوانین ایمنی دولت و قوانین حسابداری دقیق نیز موجب ترغیب رسمیت می شوند.

رسمیت ممکن است کارایی و انطباق را افزایش دهد، اما مشکلاتی را نیز می تواند ایجاد کند.^{۳۳} قوانین و رویه ها انعطاف پذیری سازمانی را کاهش می دهند، بنابراین کارکنان حتی در موقعیتی که به طور واضح به پاسخی منعطف و منطبق با شرایط نیاز باشد، از رفتارهای تجویز شده پیروی می کنند. سطوح بالای رسمیت، موجب کاهش یادگیری سازمانی و خلاقیت می شود. بعضی از قوانین کاری تا اندازه ای پیچیده است که چنان چه به طریقی که تجویز می شوند دنبال شوند، بهره‌وری سازمانی کاهش می یابد. رسمیت همچنین منبع ناراضایتی و استرس کاری است. در نهایت، قوانین و رویه‌ها در برخی از سازمان‌ها به جای اهداف نهایی برای تولید یک محصول یا خدمت و خدمت به ذی‌نفعان حاکم، در کانون توجه قرار می گیرند. چالشی که شرکت‌ها پس از بزرگتر شدن و قدیمی تر شدن، با آن مواجه می شوند، این است که از رسمیت بیش از حد اجتناب کنند. این گونه به نظر می رسد که یاهو یکی از این موارد است. از طریق دستاوردهای استراتژیک (فلیکر، دلشز، یاهو ۳۶۰ و غیره)، این شرکت همچنان به راه اندازی خدمات جدید ادامه می دهد، اما ناظران و کارکنان سابق می گویند بوروکراسی خزنده‌ای مانع نوآوری‌های داخلی شده است. یکی از کارکنان ارشد یاهو که به تازگی به یک شرکت کوچک‌تر نقل مکان کرده می گوید: «در یک شرکت کوچک نگرش به این صورت است، که هی، بیایید آن را راه اندازی کنیم و ببینیم که آیا کاربران آن را دوست دارند.» چند سال پیش زمانی بود که در آن یاهو فراتر از این ذهنیت و طرز فکر عمل می کرد. اما در حالی که شرکت‌ها بزرگتر و بزرگتر می شوند، بسیاری از آن‌ها به نقطه‌ای می رسند که نمی توانند آن را به سرعت انجام دهند. یکی دیگر از کارکنان سابق یاهو رک و بی‌پرده می گوید: «اگر شما در اینترنت هستید، باید سریع باشید و ریسک کنید. ساختار سازمانی که یاهو دارد به‌طور کامل در تضاد با صنعتی است که در آن است.»

ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی

ما سه موضوع حیطه کنترل، تمرکز و رسمیت را به‌طور همزمان مورد بحث قرار دادیم چرا که آن‌ها در قالب دو شکل گسترده‌تر سازمانی دسته‌بندی می شوند: ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی.^{۳۴}

ساختارهای مکانیکی با حیطه باریک کنترل و درجه بالایی از رسمیت و تمرکز شناخته می‌شوند.

ساختار ارگانیک در شرکت تبلیغاتی تکسی

شرکت تکسی، که مشتریانش بیمه نیویورک لایف، بلو شیلد کالیفرنیا و مولسون کورز هستند یک ستاره رو به رشد در جهان رقابتی بازاریابی خلاق است. یکی از رموز موفقیت تکسی، ساختار ارگانیک بوده است، در مقابل رقابای عمده خود، که سلسله‌مراتب مکانیکی سفت و سخت‌تر دارند. پل لاوویی یکی از بنیان‌گذاران تکسی (سمت راست قسمت پایین در این عکس با چند تن از کارکنان اداره تکسی شهر نیویورک) توضیح می‌دهد: «شرکت‌های تبلیغاتی دیگر براساس مدل قرن نوزده که بسیاری از بخش‌ها سعی بر ادغام موقتی همه چیز داشتند، عمل می‌کردند. بیشتر فرهنگ‌ها تا حدی لایه‌لایه شده بودند که یک ایده بزرگ به راحتی سرکوب می‌شد، ما نیاز به یک زیر ساخت انعطاف‌پذیر داشتیم که قادر به حرکت با آهنگ تغییر باشد. تکسی لاغر و چابک شروع به کار کرد، و امروز همان‌طور باقی مانده است.» «اما همان‌طور که تکسی محبوبیت به دست آورد، با چالش رشد و جایابی مواجه شد (۳۰ تا ۴۰ درصد در هر سال) بدون این که به شکل شرکت مکانیکی دیگر توسعه یابد. راه حل آن بود که خود را در سراسر چندین شهر تکثیر کند، با حفظ ساختار سازمانی ارگانیک هر واحد که به‌طور فعال با ادارات دیگر همکاری می‌کند. این شرکت همچنین با کوچک نگه داشتن هر واحد کسب و کار، ساختار ارگانیک را حفظ می‌کند. به عنوان مثال، هنگامی که کارکنان آن در تورنتو کانادا به ۱۵۰ نفر رسید، تکسی دفتر دوم خود در آن شهر با نام تکسی ۲ را بازگشایی نمود.^{۳۵}

ساختارهای مکانیکی قوانین و رویه‌های بسیاری دارند، محدودیت تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر، سلسله‌مراتب بلند در نقش‌های تخصصی و جریان ارتباطات عمودی به جای افقی نیز از ویژگی‌های ساختار مکانیکی، است. وظایف به شدت تعریف شده است و تنها زمانی تغییر می‌کند که توسط مقامات بالاتر تصویب شود. شرکت‌هایی با ساختار ارگانیک دارای ویژگی‌هایی متضاد است. آن‌ها با یک حیطه کنترل وسیع، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و رسمیت کم، کار می‌کنند وظایف روان هستند و با موقعیت‌های جدید و نیازهای سازمانی انطباق می‌یابند. به عنوان یک قاعده کلی، ساختارهای مکانیکی در محیط‌های با ثبات بهتر کار می‌کنند زیرا تأکید آن‌ها بر بهره‌وری و رفتارهای معمولی است، در حالی که ساختارهای ارگانیک در محیط‌های پویا بهتر کار می‌کنند زیرا انعطاف‌پذیرتر بوده و نسبت به تغییرات سازمان پاسخگو هستند. ساختارهای ارگانیک همچنین با یادگیری سازمانی، محیط‌های کاری با عملکرد بالا و مدیریت کیفیت سازگار هستند، زیرا آن‌ها بر به اشتراک گذاری اطلاعات و نیروی کار توانمند تأکید دارند و نه سلسله‌مراتب

و موقعیت.^{۳۶} با این وجود، مزایای استفاده از ساختارهای سازمانی، به جای ساختارهای مکانیکی، در محیط‌های پویا تنها زمانی رخ می‌دهد که کارکنان نقش‌های به خوبی تثبیت شده و تخصصی را توسعه داده‌اند.^{۳۷} بدون این شرایط، کارکنان به‌طور مؤثر قادر به هماهنگ شدن با یکدیگر نیستند که منجر به اشتباهات و ناکارآمدی‌های انبوه می‌گردد. شرکت‌های تازه راه‌اندازی شده اغلب با مشکلی تحت عنوان *مسئولیت تازگی*^۱ شناخته می‌شود. تازگی، شرکت‌های تازه راه‌اندازی شده را ارگانیک‌تر می‌سازد، آن‌ها بیشتر تمایل دارند سازمان‌های کوچک‌تری باشند با قوانین کم و تفویض اختیار قابل توجه. با این حال، کارکنان در سازمان‌های جدید اغلب فاقد تجربه صنعت هستند و تیم‌های آن‌ها به اندازه کافی برای عملکرد حداکثری توسعه نیافته‌اند. در نتیجه، ساختارهای ارگانیک شرکت‌های جدید نمی‌تواند هماهنگی ضعیف‌تر و کارایی پایین‌تر ناشی از فقدان ساختار از تجربه گذشته و مدل‌های ذهنی تیم را جبران کند. خوشبختانه، شرکت‌ها می‌توانند، با راه‌اندازی کسب‌وکار با تیم‌هایی از افراد موجود و از طریق نیروی کار کارآزموده صنعت که می‌توانند افراد تازه‌کار و مبتدی را راهنمایی کنند، مسئولیت تازگی را به حداقل برسانند. گروه نیترو نمونه‌ای از این موارد است. این آژانس تبلیغاتی در شانگهای در سال ۲۰۰۲ تأسیس شد و به سرعت به لندن، نیویورک، سیدنی و مراکز دیگر گسترش یافت. هریک از این دفاتر بسیار ارگانیک است و کارکنان نسبتاً جوانی دارد، با این وجود هر دفتر محلی قادر است از خبرگی و شایستگی کارکنان باتجربه، برای موارد خاص بهره‌گیرد. بنابراین، نیترو یک ساختار ارگانیک دارد که در عین حال شالوده آن نقش‌ها و تخصص‌های به خوبی تثبیت شده برای ارائه خدمات است.^{۳۸}

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش، شما باید بتوانید:

۵. شش نوع بخش‌بندی را شرح دهید.

۶. سه تفاوت ساختار بخش‌بندی را شرح دهید و توضیح دهید که کدام یک باید در موقعیت خاص اتخاذ شود.

۷. نمودار ساختار ماتریسی را رسم کنید و در مورد مزایا و معایب آن به بحث بپردازید.

۸. ساختارهای شبکه‌ای را با سایر اشکال بخش‌بندی مقایسه کنید.

آشکال بخش‌بندی

حیطه کنترل، تمرکز و رسمیت عناصر پر اهمیتی در ساختار سازمانی هستند، اما اغلب افراد زمانی به چارت‌های سازمانی فکر می‌کنند که بحث ساختار سازمانی پیش بیاید. چارت سازمانی چهارمین عنصر در ساختاردهی سازمان‌ها به شمار می‌رود، که به آن بخش‌بندی می‌گویند. بخش‌بندی مشخص می‌کند که کارکنان و فعالیت‌های آن‌ها به چه ترتیبی با یکدیگر گروه‌بندی می‌شوند. این یک استراتژی اساسی و بنیادی برای هماهنگی فعالیت‌های سازمان است زیرا به شکل‌های زیر بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد:^{۳۹}

- بخش‌بندی زنجیره فرمان^۱ را ایجاد می‌کند، که سیستمی از نظارت معمول میان مقامات و واحدهای موجود در داخل یک سازمان. بخش‌بندی به عضویت در گروه‌های رسمی کاری چارچوب می‌دهد و معمولاً مشخص می‌کند که کدام مقام‌ها و واحدها باید منابع را به اشتراک بگذارند. بنابراین، بخش‌بندی میان کارکنان و واحدهای سازمان وابستگی متقابل ایجاد می‌کند.
- بخش‌بندی افراد را پیرامون مدل‌های مشترک ذهنی یا شیوه‌های تفکر متمرکز می‌کند، از جمله ارائه خدمات به مشتریان، توسعه محصولات یا تقویت مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص. این تمرکز معمولاً پیرامون بودجه مشترک و ضوابط عملکرد مربوط به کارکنان در هر واحد اداری، شکل می‌گیرد.
- بخش‌بندی هماهنگی از طریق ارتباطات غیررسمی میان افراد و زیر مجموعه‌ها را تقویت می‌کند. با نظارت و منابع عمومی، اعضای درون هر یک از پیکربندی‌ها، معمولاً نزدیک به یکدیگر کار می‌کنند، بدین ترتیب آن‌ها می‌توانند از تعاملات مکرر و غیررسمی برای انجام کار استفاده نمایند.

تقریباً به ازای هر کسب و کاری، یک چارت سازمانی وجود دارد، اما انواع بخش‌بندی عبارتند از: ساده^۲، کاربردی^۳، قابل تقسیم^۴، مبتنی بر تیم^۵، ماتریسی^۶ و شبکه‌ای^۷.

1. Chain of Command
2. Simple
3. Functional
4. Divisional
5. Team-based
6. Matrix
7. Network

ساختار ساده

اکثر شرکت‌ها با ساختار ساده شروع می‌کنند. ۴۰ آن‌ها تنها افراد معدودی را استخدام می‌نمایند و معمولاً تنها یک محصول یا خدمت متمایز را ارائه می‌دهند. در این حالت، حداقل سلسله‌مراتب وجود دارد، که معمولاً فقط کارکنانی هستند که به مالکان گزارش می‌دهند. کارکنان در نقش‌هایی که به‌طور گسترده تعریف می‌شوند، کار انجام می‌دهند، زیرا منابع اقتصادی برای گماردن این افراد به مشاغل تخصصی‌تر، ناکافی می‌باشد. ساختار ساده بسیار انعطاف‌پذیر بوده و دیوارهای موجود میان کارکنان را که در سایر ساختارها شکل می‌گیرد، به حداقل می‌رساند. با این حال، ساختار ساده معمولاً وابسته به نظارت مستقیم سرپرستی برای هماهنگ نمودن فعالیت‌های کاری می‌باشد. بنابراین همچنان که شرکت رشد کرده و پیچیده‌تر می‌شود، ادامه کار دشوارتر خواهد بود.

ساختار کارکردی

سازمان‌های در حال رشد معمولاً ساختاری کارکردی را در برخی سطوح سلسله‌مراتب یا خود به کار می‌برند. یک ساختار کارکردی کارکنان را پیرامون دانش یا سایر منابع سازماندهی می‌کند. در بخش آغازین این فصل توضیح دادیم که چطور مؤسسون بایو ویر ساختاری کارکردی را برای شرکت بازی‌های الکترونیکی در نظر گرفتند. آن‌ها به‌طور خاص، احتمال ایجاد بخش‌هایی در زمینه‌های تخصصی از جمله هنر، برنامه‌نویسی، صوتی، تضمین کیفیت و طراحی را در نظر گرفتند.

ارزیابی ساختار کارکردی

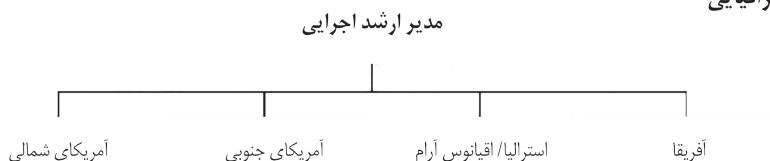
ساختار کارکردی، مخازنی خاص از استعدادها را ایجاد می‌کند که معمولاً به تمامی افراد در سازمان خدمات ارائه می‌دهند. این روش مقرون‌به‌صرفه‌تر از زمانی است که متخصصان اصلی را در سرتاسر بخش‌های مختلف سازمان پراکنده نماییم. این روش هویت یافتن کارکنان با مهارت یا حرفه‌شان را افزایش می‌دهد. نظارت مستقیم در ساختار کارکردی ساده‌تر است زیرا مدیران بر افرادی با مسائل و تخصص‌های مشترک نظارت می‌کنند.^{۴۱}

ساختار کارکردی دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد.^{۴۲} گروه‌بندی کارکنان در پیرامون مهارت‌هایشان باعث می‌شود که بیش از محصولات آن شرکت، خدمات و یا نیاز مشتریان، آن مهارت‌ها و نیازهای حرفه‌ای مرتبط با آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. تا زمانی که افراد از یک کارکرد به کارکرد دیگر منتقل نشوند، آن‌ها نخواهند توانست درک وسیع‌تری از آن کسب و کار به دست آورند. در مقایسه با ساختارهای دیگر، ساختار کارکردی معمولاً تعارضات ناکارآمد بیشتر و هماهنگی ضعیف‌تر در ارائه خدمات به مشتریان و یا توسعه محصول ایجاد می‌کند. این مسائل به این دلیل رخ می‌دهند که کارکنان باید با سایر همکاران خود در سایر قسمت‌ها کار کنند تا وظایف سازمانی را تکمیل نمایند، در حالی که آن‌ها دارای اهداف مختلف و مدل‌های ذهنی متفاوت نسبت به کار ایده‌آل می‌باشند. روی هم رفته، هنگامی که افراد پیرامون کارکردهایی سازماندهی می‌شوند، این مسائل نیاز به کنترل‌های رسمی قابل توجه و هماهنگی دارد.

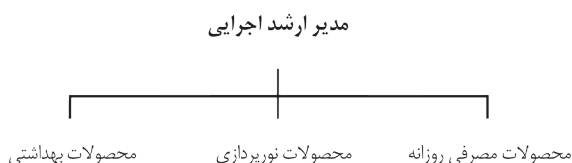
ساختار بخشی

نوعی ساختار سازمانی است که در آن، کارکنان براساس مناطق جغرافیایی، خروجی‌ها (محصول یا خدمات) یا مشتریان سازماندهی شده‌اند. ساختار بخشی (گاهی ساختار چند بخشی یا ساختار M شکل نامیده می‌شود) کارکنان را براساس مناطق جغرافیایی، خروجی‌ها (محصول یا خدمات)، یا مشتریان گروه‌بندی می‌کند. نمودار ۲-۱۳ سه نوع از ساختار بخشی را نشان می‌دهد. ساختار بخشی جغرافیایی، کارکنان را در پیرامون نواحی مشخصی از کشور یا جهان سازماندهی می‌نماید و شکل ۲-۱۳ (الف) یک ساختار بخشی جغرافیایی را نشان می‌دهد که اخیراً توسط شرکت باریک گلد^۱ اعمال شده است، این شرکت بزرگ‌ترین شرکت معدن کاوی طلا در جهان می‌باشد. ساختار بخشی محصول/خدمات، کارکنان را پیرامون خروجی‌های متمایز سازماندهی می‌نماید و شکل ۲-۱۳ (ب) نسخه‌ای ساده شده از این نوع ساختار را در شرکت فیلیپس نشان می‌دهد. شرکت الکترونیک هلندی نیروی کار خود را عموماً به سه قسمت تقسیم می‌کند: محصولات بهداشتی، محصولات نورپردازی و محصولات مصرفی.

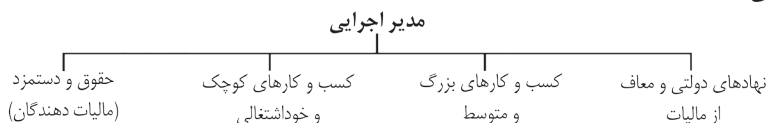
الف) ساختار جغرافیایی



ب) ساختار محصول



ج) ساختار مشتری



نمودار ۱۳-۲ سه نوع ساختار بخشی

در ساختار بخشی مشتری، کارکنان براساس گروه‌های ویژه‌ای از مشتریان سازماندهی می‌گردند. شکل ۱۳-۲ (ج) نشان‌دهنده یک ساختار بخشی مشتری محور می‌باشد که مشابه با ساختار اتخاذ شده توسط سازمان خدمات مالیات و درآمد داخلی ایالات متحده است.^{۴۳}

سازمان‌های بزرگ باید کدام شکل از ساختار بخشی را اتخاذ نمایند؟ پاسخ به این سؤال بیش از هر چیز به منبع اصلی عدم اطمینان و تنوع محیطی بستگی دارد.^{۴۴} فرض کنید یک شرکت دارای یک نوع محصول است که در سراسر کشور به مردم فروخته می‌شود. اگر نیاز مشتری در نواحی مختلف متفاوت باشد، یا اگر دولت‌های هر ایالت قوانین متفاوتی را برای این محصول قائل شوند، آنگاه یک ساختار بخشی جغرافیایی بهترین راه برای هوشیاری نسبت به این تنوع و گوناگونی می‌باشد. از طرف دیگر، اگر شرکت انواع مختلفی از محصولات را در سرتاسر کشور به فروش می‌رساند و ترجیحات مشتریان و قوانین دولتی در تمامی مکان‌ها یکسان است، در این صورت ساختار بخشی مبتنی بر محصول احتمالاً

بهترین گزینه خواهد بود.

کوکا کولا، نستله و بسیاری دیگر از شرکت‌های غذا و نوشیدنی به‌طور عمده براساس نواحی جغرافیایی سازمان یافته‌اند زیرا ذائقه و استراتژی‌های بازاریابی مطلوب در مناطق مختلف جهان به میزان چشمگیری متفاوت است. اگر چه مک‌دونالد همان بیگ مک یکسان را در تمامی جهان تولید می‌کند اما این شرکت در هنگ کنگ بیشتر دارای محصولات ماهی بوده و در هند بیشتر غذای سبزیجات تولید می‌کند، چرا که رژیم غذایی هریک از این کشورها متفاوت است. از طرف دیگر، فیلیپس براساس محصولاتش سازماندهی شده است زیرا ترجیحات مشتری در سرتاسر جهان در هریک از گروه‌های محصول مشابه می‌باشد. بیمارستان‌های ژنو، سوییس، سانتیاگو، شیلی، تجهیزات پزشکی مشابهی را از فیلیپس خریداری می‌نمایند، در حالی که تولید و بازاریابی این محصولات کاملاً متفاوت با کسب و کار الکترونیکی مصرفی فیلیپس است.

کاتریپلار با رویکردی مشتری‌گرایانه‌تر

شرکت کاتریپلار، دهه‌ها است که بزرگ‌ترین تولیدکننده تجهیزات ساختمان‌سازی و معدن‌کاوی در جهان است که از قلمروی دنج خود و سلطه بر بازار امریکای شمالی لذت می‌برد و این منجر به فرهنگی جزیره‌ای شده بود که بر حیطه و قلمرو عملکرد متخصصین بیش از مشتریان و بهره‌وری هزینه تمرکز داشت. بازتاب این فرهنگ ساختار کارکردی کاتریپلار بود که کارکنان را براساس مهندسی، بازاریابی، تولید و سایر فرایندهای تجاری سازماندهی می‌نمود در حالی که تقریباً هیچ‌گونه ارتباطی بین این واحدها وجود نداشت. معاونان این واحدها آن قدر قدرت داشتند که یک مدیرعامل، آنان را تحت عنوان «پادشاه تصمیمات» توصیف کرده بود. چندین سال پیش، رقبای چابک‌تر از ژاپن و سایر مناطق، آینده کاتریپلار را تهدید کردند. خوشبختانه، این شرکت به سرعت واکنش نشان داده و در دنیای کسب و کار باقی ماند. یکی از اولین عملکردهای او دور انداختن ساختار قدیمی شرکت و اعمال ساختار بخشی بود که توجه بیشتری به مشتری و کارایی داشت. ساختار جدید اساساً جایگاه معاونان قبلی را تنزل داد و آن‌ها هم‌اکنون به کارکنان بازاریابی و محصول گزارش می‌دهند که پیش از این از آن‌ها گزارش می‌گرفتند.^{۴۵}

بسیاری از شرکت‌ها از ساختارهایی که افراد را براساس خوشه‌های جغرافیایی سازماندهی می‌کنند، فاصله می‌گیرند.^{۴۶} یک دلیل این است که مشتریان می‌توانند محصولات را به صورت آنلاین خریداری نمایند و تقریباً از هر جای دنیا با شرکت‌های بازرگانی تماس داشته باشند، لذا نمایندگی محلی کمتر اهمیت پیدا می‌کند. تنوع جغرافیایی کاهش یافته یک دلیل دیگر برای دوری از ساختارهای جغرافیایی می‌باشد. تجارت آزادتر موجب کاهش مداخلات دولت‌ها شده است و ترجیحات مشتریان برای بسیاری محصولات و خدمات در سراسر دنیا، بیش از پیش مشابه می‌باشد. سومین علت این است که شرکت‌های بزرگ دارای مشتریان تجاری جهانی می‌باشند که تمامی آن‌ها یک نقطه سراسری خرید را تقاضا می‌نمایند و نه یک نقطه خرید در هر کشور یا منطقه.

این تغییر جهت از ساختارهای جغرافیایی و حرکت به سمت ساختارهای بخشی مبتنی بر محصول یا مشتری، گرایش به سمت شرکت‌های یکپارچه جهانی را منعکس می‌سازد.^{۴۷} همان‌طور که از این اصطلاح مشخص است، یک شرکت یکپارچه جهانی به جای آنکه فرایندهای کاری را در هر کشور یا ناحیه تکرار کند، این فرایندها سرتاسر جهان را به یکدیگر متصل می‌نماید. این نوع سازمان‌دهی معمولاً افراد را بر اساس تقسیمات محصول یا مشتری سازماندهی می‌کند. حتی واحدهای کارکردی - تولید، بازاریابی، طراحی، منابع انسانی و سایر موارد - به صورت جهانی به شرکت خدمات می‌دهند و نه درون یک خوشه خاص جغرافیایی. این کارکردها نسبت به تفاوت‌های فرهنگی و بازاری حساس هستند و برای پشتیبانی چنین حساسیت‌هایی دارای نمایندگی‌های محلی می‌باشند، اما این نمایندگی‌های محلی شرکت‌هایی هستند با کارکرد جهانی و نه تابع محلی که در چندین منطقه کپی شده باشد. در واقع، یک شرکت یکپارچه جهانی با افزایش قابل توجه در کار تیمی مجازی مشخص می‌شود، زیرا به کارکنان پروژه‌های جهانی و مسئولیت‌های جاری برای واحدهای کاری محول می‌شود که از مرزهای جغرافیایی فراتر می‌رود.

یک شرکت یکپارچه جهانی، دیگر کسب‌وکار خود را از یک دفتر مرکزی خاص در کشور اصلی هماهنگ نمی‌کند. در عوض، عملیات بخشی و کارکردی از مکانی هدایت می‌شود که تمرکز کاری وجود دارد، و این تمرکز به اقتصاد (هزینه کار، زیرساخت‌ها و غیره)، تخصص، و باز بودن (تجارت، جریان سرمایه، تسهیم دانش و غیره) بستگی دارد. برای مثال، آی بی ام به سمت

ساختار شرکتی یکپارچه جهانی پیش می‌رود بدین ترتیب که مراکز داده جهانی خود را در کلورادو، مدیریت وب سایت خود را در ایرلند، بخش مالی را در برزیل، نرم‌افزار در هند و بخش تأمین را در چین قرار داده است. معاون آی بی ام در قسمت مهندسی جهانی، که مسئولیت تأمین و تدارکات را برعهده دارد، اخیراً از آرمونک در نیویورک به چین نقل مکان کرده است، جایی که مرکز تأمین در آن واقع است. سام پالمیسانو^۱ مدیرعامل آی بی ام می‌گوید: «این افراد تیم‌هایی را که در چین یا هند یا برزیل یا ایرلند یا کلورادو یا ورمونت متمرکز هستند را هدایت نمی‌کنند، آن‌ها عملیات‌های یکپارچه جهانی را رهبری می‌کنند»^{۴۸}.

ارزیابی ساختار بخشی: ساختار بخشی، ساختاری بنیادین است. این شیوه می‌تواند به سادگی موجبات رشد را فراهم نماید و تمرکز کارکنان را به جای وظایف به محصول یا مشتریان معطوف می‌کند. برای محصولات، خدمات یا مشتریان مختلف می‌توان با اعمال تقسیمات جدید ایجاد ظرفیت کرد. این مزایا از طریق محدودیت‌هایی خنثی می‌شود. اول این که، ساختار بخشی مستلزم دو برابر شدن منابعی از جمله تجهیزات تولید و تخصص‌های مهندسی و فناوری اطلاعات می‌باشد. همچنین، به جز در مواردی که تقسیمات کاملاً بزرگ باشند، منابع به اندازه کفایت چنان که در ساختارهای کارکردی مورد استفاده هستند، مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. ساختار بخشی همچنین مخازنی از دانش را ایجاد می‌نماید. تخصص در سرتاسر واحدهای مستقل کسب و کار گسترش و انتشار می‌یابد و این مسأله موجب کاهش توانایی و احتمالاً کاهش انگیزه افراد یک بخش، برای به اشتراک گذاشتن دانش خود با همکارانشان در بخش‌های دیگر خواهد شد. بر عکس، یک ساختار کارکردی، متخصصین را با هم گروه‌بندی می‌کند، لذا به اشتراک‌گذاری دانش را تقویت می‌نماید. در نهایت، ساختار بخشی مطلوب به منبع اصلی یک شرکت از نظر تنوع محیطی و عدم اطمینان بستگی دارد. این اصل در مورد کوکا کولا، مک دونالد و فیلپس به سادگی اعمال شده است، اما بسیاری سازمان‌های جهانی این تنوع و عدم اطمینان را از لحاظ جغرافیا، محصول و مشتریان تجربه می‌کنند. در نتیجه، برخی سازمان‌ها در ساختارهای خود کم و بیش تجدیدنظر کرده و یا اینکه ساختارهای پیچیده‌ای را تشکیل می‌دهند که برای هر سه بُعد،

موقعیت یکسانی را در نظر می‌گیرد. این ترکیب و پیچیدگی موجب مشکلات بیشتری می‌شود، زیرا تصمیمات ساختار سازمانی، قدرت و موقعیت را در میان مدیران جابه‌جا می‌کند. اگر یک شرکت از ساختار جغرافیایی به سمت ساختار محصولی حرکت کند، افرادی که حوزه اختیارات جغرافیایی را در دست داشته‌اند ناگهان تنزل یافته و زیر دست رئیس محصول می‌شوند. به طور خلاصه، مدیران سازمان‌های جهانی در تلاش برای یافتن بهترین ساختار بخشی می‌باشند، معمولاً با این نتیجه که یک یا تعداد بیشتری از مدیران کار خود را ترک کرده و کسانی که باقی می‌مانند دچار ناامیدی می‌شوند.

ساختار مبتنی بر تیم

در داستان آغازین این فصل به وضعیت دشوار ساختار سازمانی که مؤسسين بایوویر در هنگام تصمیم برای گسترش سریع عملیات با آن مواجه شدند، اشاره کردیم. یکی از شکل‌های ساختاری که مورد توجه آن‌ها بود، کاملاً مبتنی بر تیم بود. این ساختار تیم محور، کارکنان بایوویر را در بر اساس پروژه‌های متعددی سازماندهی می‌نماید که هر یک دارای تیم‌های خودمختار می‌باشند. به طور کلی، یک ساختار سازمانی تیم محور در پیرامون تیم‌های مستقل تشکیل می‌شود که یک بخش کامل از کار را تکمیل می‌نمایند، مانند تولید یک محصول یا ساخت یک بازی الکترونیکی. این نوع ساختار معمولاً آرگانیک است. کنترل گسترده است زیرا تیم‌ها با کمترین میزان نظارت کار می‌کنند. در موقعیت‌های بحرانی، هیچ رهبر یا مدیر رسمی وجود ندارد، فقط فردی توسط اعضای تیم انتخاب می‌شود تا کار را هماهنگ ساخته و با مدیران عالی در تماس باشد. ساختارهای تیمی بسیار نامتمرکز هستند زیرا تقریباً تمامی تصمیمات روزانه توسط اعضای تیم گرفته می‌شود و نه توسط فردی که دارای موقعیتی بالا در سلسله‌مراتب سازمان باشد. در نهایت، بسیاری از ساختارهای مبتنی بر تیم دارای رسمیت اندک هستند زیرا تیم‌ها دارای قوانین نسبتاً اندکی برای سازماندهی کارشان می‌باشند. در عوض، مدیران، کیفیت و کمیت اهداف خروجی و غالباً اهداف بهبود تولید را به هر تیم اختصاص می‌دهند. سپس تیم‌ها برای استفاده از منابع موجود و ابتکار شخصی خود برای دستیابی به آن اهداف ترغیب می‌شوند.

ساختارهای مبتنی بر تیم معمولاً در میان عملیات‌های خدماتی یا تولیدی در ساختارهای بخشی بزرگتر به چشم می‌خورند. برای مثال، کارخانه‌های متعدد موتور هواپیما جی ای به صورت

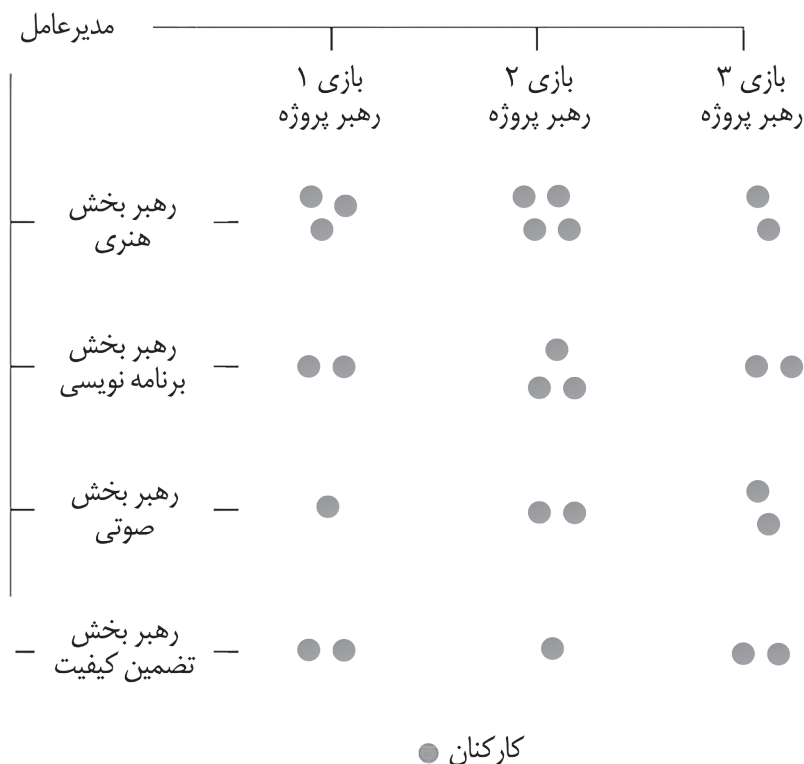
ساختارهای بخشی سازماندهی شده‌اند، اما این کارخانه‌ها درون ساختار بخشی بزرگتر جی ای کار می‌کنند. با این وجود، تعداد اندکی از شرکت‌ها ساختار مبتنی بر تیم از بالا به پایین اعمال می‌کنند، از جمله دلبیو ال گور و شرکا و نیز سمکو سا که تقریباً تمامی همکاران در تیم‌هایی کار می‌کنند.

ارزیابی ساختار مبتنی بر تیم: ساختارهای مبتنی بر تیم، یک ساختار بسیار رایج می‌باشند زیرا معمولاً نسبت به محیط انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر می‌باشند.^{۴۹} این ساختار، گرایش به کاهش هزینه‌ها دارد زیرا تیم‌ها به سلسله‌مراتب رسمی (نظارت مستقیم) وابستگی کمتری دارند. ساختار تیمی چندوظیفه‌ای، ارتباطات و هماهنگی را در سرتاسر مرزهای سنتی بهبود می‌بخشد. این ساختار با استقلال بیشتر، نیز تصمیم‌گیری سریع‌تر و آگاهانه را امکان‌پذیر می‌سازد.^{۵۰} به این دلیل، برخی بیمارستان‌ها از بخش کارکردی به سمت تیم‌های چندوظیفه‌ای تغییر جهت داده‌اند. تیم‌ها متشکل است از پرستاران، رادیولوژیست‌ها، متخصصان بیهوشی، نماینده فارماکولوژی، احتمالاً مددکار اجتماعی، درمانگر توانبخشی و سایر متخصصان که به صورت کارآمدتری در ارتباط و هماهنگی هستند و در نتیجه بروز خطا و تأخیرات را کاهش می‌دهند.^{۵۱} در برابر تمامی این مزایا، نگهداری ساختار مبتنی بر تیم می‌تواند هزینه‌بر باشد و این به علت نیاز به آموزش‌های مهارت‌های فردی است. کار تیمی در مراحل اولیه شکل‌گیری تیم، نسبت به ساختار سلسله‌مراتب رسمی به‌طور بالقوه به زمان بیشتری برای هماهنگی نیاز دارد. رهبران تیم نیز مواردی نظیر استرس بیشتر که ناشی از افزایش تعارضات است، از دست دادن توان کارکردی و نردبان مبهم ترقی شغلی را تجربه می‌کنند. علاوه بر این، ساختارهای تیمی مشکلاتی نظیر تضعیف منابع و رقابت بالقوه (عدم به اشتراک‌گذاری منابع) در میان تیم‌ها را به همراه دارند.^{۵۲}

ساختار ماتریسی

در این فصل به معضلی که ری موزیکا و گرگ زشووک برای انتخاب بهترین ساختار سازمانی برای بایوویر، با آن مواجه بودند، اشاره نمودیم. تولیدکنندگان بازی‌های الکترونیکی می‌توانستند ساختاری کارکردی را اتخاذ کنند، اما این روش نمی‌توانست سطح بهینه‌ای از کار تیمی و تعهد به محصول نهایی را ایجاد کند. در عوض، کارکنان بایوویر را می‌توان به صورت ساختاری مبتنی بر تیم سازماندهی نمود. اما داشتن تیم‌های متعدد ممکن است موجب تضعیف منابع شده و

احتمالاً به اشتراک‌گذاری منابع میان افراد با تخصص‌های مشابه در تیم را تضعیف می‌کرد. پس از ارزیابی دقیق گزینه‌های مختلف ساختارهای سازمانی، موزیکا و زشوک ساختار ماتریسی را برای دستیابی به مزایای هر دو ساختار کارکردی و ساختار مبتنی بر پروژه (تیم) انتخاب نمودند. ساختار ماتریسی بایو ویر که مشابه با نمودار نمودار ۱۳-۳ می‌باشد، براساس هر دو مورد یعنی کارکردی (هنر، صوتی، برنامه‌نویسی و غیره) و پروژه‌های توسعه بازی مبتنی بر تیم سازمان یافته است. کارکنان به تیم‌های کارکردی تقسیم شدند که هر یک وظیفه یک پروژه بازی خاص را به عهده دارد، در حالی که هر یک از آن‌ها به واحد کارکردی دائمی تعلق دارند که پس از تکمیل هر پروژه خاص، مجدداً به آن واحد باز گردانده می‌شوند.^{۵۳}



نمودار ۱۳-۳: ساختار ماتریسی مبتنی بر تیم (مشابه با ساختار بایو ویر)

زشوک و موزیکا می‌گویند که ساختار ماتریسی کارکنان را ترغیب می‌کند که در رابطه با محصول نهایی تفکر کنند در حالی که آن‌ها را براساس تخصص‌های خود سازماندهی می‌کند تا به اشتراک دانش ترغیب شوند. آن‌ها می‌گویند: «ساختار ماتریسی همچنین فرهنگ کلی شرکت ما را مبنی بر این‌که بایو ویر یک تیم است، تقویت می‌کند و همه افراد همواره برای کمک به یکدیگر مشتاق هستند، چه بر روی یک پروژه مشترک کار کنند یا در پروژه‌های مختلف باشند». ثابت شده است که ساختار ماتریسی بایو ویر گزینه خوبی است، خصوصاً با رشد این شرکت و استخدام تقریباً ۴۰۰ کارمند که بر روی بیش از شش پروژه در اوستین، تگزاس و ادمونتون کانادا کار می‌کنند. ساختار بایو ویر که در آن تیم پروژه با بخش کارکردی هم‌پوشانی دارند، تنها یکی از شکل‌های ساختار ماتریسی می‌باشد. یک شکل متفاوت دیگر، که در شرکت‌های بزرگ جهانی رایج می‌باشد، این است که جغرافیا را بر روی یک محور و گروه‌های محصول/خدمات یا مشتری را بر محور دیگر قرار می‌دهد. پراکتر اند گمبل اخیراً به سمت این نوع ساختار ماتریسی جهانی حرکت نموده است که تقسیمات جغرافیایی را بر روی یک محور و واحدهای تجارت جهانی را که نشان‌دهنده برندهای جهانی می‌باشند، بر روی محور دیگر قرار می‌دهند. پیش از این پراکتر اند گمبل دارای ساختار تقسیم جغرافیایی بود که قدرت زیادی به مدیران کشور می‌داد و قدرت یا اولویت کافی برای جهانی‌سازیِ مارک‌های اصلی خود (مانند پنتن، تاید، پرینگلز) قائل نبود. مدیران پراکتر اند گمبل بر این عقیده‌اند که ساختار ماتریسی جدید می‌تواند این قدرت را متعادل سازد که به موجب آن فلسفه آن مبنی بر تفکر در سطح جهانی و اقدام محلی تقویت می‌گردد.^{۵۴}

ارزیابی ساختار ماتریسی: در ساختار ماتریسی معمولاً از منابع و تخصص به خوبی استفاده می‌گردد که این ساختار را به ساختاری ایده‌آل برای سازمان‌های مبتنی بر پروژه با حجم کاری پرنوسان بدل می‌سازد. ساختار ماتریسی زمانی که به‌طور مناسب مدیریت شود، در مقایسه با ساختارهای صرفاً کارکردی یا بخشی، کارایی ارتباطات، انعطاف‌پذیری پروژه و نوآوری را بهبود می‌بخشد. در این ساختار، کارکنان بر خدمات‌رسانی به مشتریان یا تولید محصول متمرکز می‌شوند در حالی که همچنان براساس مهارت و تخصص خودشان سازماندهی شده‌اند، لذا به اشتراک‌گذاری دانش بهبود یافته و منابع به صورت کارآمدتری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

ساختار ماتریسی همچنین زمانی که مانند پراکتر اند گمبل، دو بعد متفاوت (منطقه و محصولات) به یک نسبت اهمیت دارد، انتخاب منطقی به نظر می‌رسد. ساختارها، قدرت اجرایی و آنچه را که اهمیت دارد تعیین می‌کنند. ساختار ماتریسی زمانی خوب عمل می‌کند که دو بعد مختلف، باید به یک اندازه مورد توجه قرار گیرند.

علی‌رغم این مزایا، ساختار ماتریسی با مشکلات متداولی همراه است.^{۵۵} یک مسأله این است که این ساختار، تعارض را میان مدیرانی که سهم قدرت آن‌ها مساوی است، افزایش می‌دهد. کارکنانی که در سطح ماتریس کار می‌کنند دارای دو رئیس می‌باشند و در نتیجه، دو مجموعه از اولویت‌ها وجود دارند که همیشه در یک راستا با یکدیگر قرار ندارند. مدیران پروژه‌ها ممکن است با رهبران عملکردی به خاطر تخصیص کارکنان خاص به پروژه‌ها و رقابت تکنیکی کارکنان به بحث و جدل بپردازند. برای مثال، شرکت سیتی گروپ اخیراً ساختار ماتریسی جغرافیایی - محصولی را اتخاذ نموده است و به وضوح با تعارضات مخربی بین مدیران اجرایی در گروه‌های منطقه و گروه محصول مواجه شده است.^{۵۶} با آگاهی از این تعارضات بالقوه، بایوپر جلسات هماهنگ‌سازی متعددی را در هر سال برگزار می‌نماید که با مشارکت تمامی مدیران بخش‌های مختلف (هنری، صوتی و...)، تولیدکنندگان (به‌طور مثال رهبران پروژه بازی) و مدیران منابع انسانی صورت می‌گیرد. در این جلسات، اختلاف‌ها طبقه‌بندی می‌شود و تضمین می‌نماید که کارکنان به‌طور مناسب به هر پروژه بازی (کامپیوتری) تخصیص داده شده‌اند.

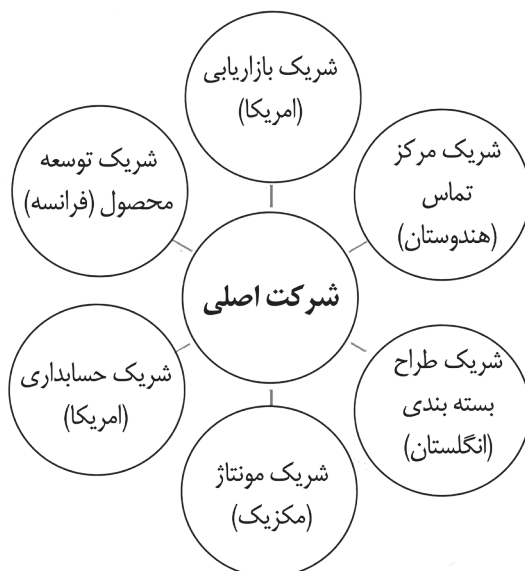
یک چالش دیگر این است که وجود دو رئیس می‌تواند پاسخ‌گویی را تضعیف کند. در ساختار کارکردی یا بخشی، یک مدیر، مسئولیت همه چیز را بر عهده دارد، حتی مسائل کاملاً غیرمنتظره. اما در ساختار ماتریسی، مسائل غیرمعمول حل نمی‌شوند زیرا هیچ یک از مدیران، مسئولیت آن را به عهده نمی‌گیرند.^{۵۷} مارک هورد به اندازه‌ای در مورد پاسخ‌گویی نگران بود که به محض این که به مقام مدیرعاملی دست پیدا کرد، ساختار ماتریسی هیولت-پاکارد را جایگزین نمود. هورد اعلام کرد: «هرچقدر بتوانم شما را بیشتر پاسخگو نمایم، بهتر می‌توانید ثابت کنید که عملکرد خوبی دارید. هرچه بیشتر از ماتریس استفاده کنم، سرزنش شخص دیگر را ساده‌تر کرده‌ام.»^{۵۸} ترکیب تعارضات ناکارآمد و پاسخ‌گویی مبهم در ساختار ماتریسی این مطلب را توضیح می‌دهد که چرا کارکنان فشار بیشتری را تحمل می‌کنند و برخی مدیران از ترتیبات کاری خود رضایت کمتری دارند.

ساختار شبکه‌ای

بی‌ام‌دبلیو و مرسدس تمایلی ندارند که شما این واقعیت را بدانید، اما برخی از اتومبیل‌های آن‌ها که با دقت و درستی آلمانی طراحی و ساخته شده است، نه در آلمان طراحی شده و نه در آن‌جا ساخته شده‌اند. برای مثال، بیشتر ایکس‌تری‌های بی‌ام‌دبلیو توسط مگنا استیر^۱ در اتریش طراحی شده‌اند. مگنا نیز تولیدکننده خودرو در اتریش بود تا زمانی که بی‌ام‌دبلیو این کار را به کارخانه خود در کارولینای جنوبی منتقل نمود.

از دست دادن داده‌ها در ماتریس

خیلی زود پس از آنکه بخش‌های مالیات/گمرک و درآمد داخلی در انگلستان ادغام شده و بخش گمرک و درآمد اچ‌ام (HMRC) را شکل دادند، این بخش ترکیبی مجموعه‌ای از خطاها را تجربه کرد که نقض حریم خصوصی افراد بود. جدی‌ترین این حوادث زمانی اتفاق افتاد که کارکنان HMRC دو دیسک کامپیوتر حاوی جزئیات بسیار محرمانه از ۲۵ میلیون نفری که مطالبه‌کننده رفاه کودکان بودند را گم کردند. تحقیقات دولت انگلستان در زمینه خطاهای امنیتی به این نتیجه رسید که علاوه بر فرایندهای ضعیف امنیتی، این خطاها تا حدی به دلیل پاسخگویی مبهم رخ داده است که در نتیجه ساختار سازمانی ماتریسی ایجاد شده که فعالیت این بخش جدید تحت نظر آن بوده، صورت پذیرفته است. جلسه اولیه مامور تحقیق حاکی از آن بود که ساختار ماتریسی و بخش‌های متعدد، ارتباط نقش‌ها و مسئولیت‌ها را میان مدیران ارشد دشوار و پاسخگویی را ضعیف نموده است. در واقع، پاسخ‌گویی و مسئولیت امنیت داده‌ها حداقل به پنج بخش محول شده بود، که هر یک از آن‌ها تحت نظر مدیران متفاوت بوده‌اند. در آخرین گزارش، این نتیجه‌گیری حاصل شده است که سازمان ماتریسی که در زمان گم‌شدن داده‌ها حاکم بوده است برای HMRC مناسب نیست. از آن زمان HMRC به ساختاری سازمانی سنتی‌تر و تک‌فرمانی تغییر پیدا کرد.^{۵۹}



نمودار ۱۳-۴ ساختار شبکه‌ای

این تولیدکننده قراردادی، خودروی کلاس جی مرسدس را نیز ساخته است. بی ام دبلیو و مرسدس سازمان‌های مرکزی هستند که مالک و بازاریاب برندهای مربوط به خود می‌باشند، در حالی که مگنا و سایر تولیدکننده‌ها حول محور مرکزی فعالیت می‌کنند و وظایف تولید، مهندسی و سایر خدماتی را به عهده دارند که محصولات لوکس کارخانه خودروسازی را به مشتری می‌رساند.^{۶۰}

مرسدس و بسیاری سازمان‌های دیگر به سمت ساختار شبکه پیش می‌روند چرا که آن‌ها طراحی و ساخت محصول و یا ارائه خدمات به مشتری را از طریق ارتباط چندین سازمان انجام می‌دهند.^{۶۱} همان‌طور که نمودار ۴-۱۳ نشان می‌دهد، این ساختار مشارکتی معمولاً متشکل از چندین سازمان فرعی است که مانند اقمار مصنوعی حول یک شرکت مرکزی یا هسته می‌گردند. شرکت مرکزی فرایند شبکه را هماهنگ می‌نماید و یک یا دو شایستگی هسته‌ای دیگر، مانند بازاریابی یا توسعه محصولات را ایجاد می‌نماید. در مثال ارائه شده، بی ام دبلیو یا مرسدس قطب اصلی هستند که بازاریابی و مدیریت را در برمی‌گیرند، در حالی که سایر شرکت‌ها، عملکردهای دیگری دارند. شرکت اصلی ممکن است در تماس اصلی با مشتریان باشد اما اکثر فعالیت‌های مربوط به

ارائه محصولات و خدمات و فعالیتهای پشتیبانی به بیرون محول می‌شود تا سازمان‌های واقع در هر نقطه جهان را دنبال کند. اکسترانت و سایر فناوری‌ها این اطمینان را ایجاد می‌کند که اطلاعات به سادگی و آزادانه بین شرکت اصلی و شرکت‌های وابسته‌اش جریان می‌یابد.^{۶۲}

یکی از نیروهای اصلی پیش‌برنده به سمت ساختار شبکه، تشخیص این مسأله است که یک سازمان دارای تعداد معدودی شایستگی‌های اصلی است. شایستگی اصلی دانش پایه‌ای است که در سراسر سازمان قرار دارد و مزیت استراتژیک را فراهم می‌کند. هنگامی که شرکت‌ها، شایستگی اصلی خود را کشف می‌کنند، آن‌ها وظایف غیرحیاتی خود را به سازمان‌های دیگری واگذار می‌نمایند که شایستگی اجرای آن وظایف را دارا هستند. برای مثال، بی‌ام دبلیو در گذشته دور تصمیم گرفت که مدیریت تأسیسات جزو مجموعه شایستگی‌های آن نیست، بنابراین این وظیفه را به کارخانه موتورهای بریتانیایی به نام دلیکا واگذار نمود که تخصصش در نگهداری تأسیسات و مدیریت انرژی است.^{۶۳}

با تغییر سریع تکنولوژی و پیچیدگی و تنوع فرایندهای کاری، شرکت‌ها ساختارهای شبکه‌ای را تشکیل خواهند داد.^{۶۴} بسیاری از شرکت‌ها نمی‌توانند خود را به تغییرات فوق سریع در فناوری اطلاعات برسانند، لذا کل بخش‌های مربوط به سیستم اطلاعاتی خود را به آی بی ام، ای دی اس و سایر شرکت‌هایی واگذار کرده‌اند که در خدمات سیستم‌های اطلاعاتی تخصص دارند. به‌طور مشابه، بسیاری شرکت‌ها با تکنولوژی بالا، شبکه‌هایی را با فلکس ترنویک، سلستیکا و سایر تولیدکننده‌های تجهیزات الکترونیکی تشکیل داده‌اند که در فرایندهای گوناگون تولید تخصص دارند.

ارزیابی ساختار شبکه: نظریه‌پردازان رفتار سازمانی چندین سال است که استدلال می‌کنند رهبران سازمانی باید استعاره سازمان به مثابه ارگانسیم‌های پلاسمایی را به جای استعاره ماشین‌های سخت و انعطاف‌ناپذیر ایجاد کنند.^{۶۵} ساختارهای شبکه‌ای به این استعاره ارگانسمی نزدیک‌تر هستند زیرا تا اندازه‌ای انعطاف‌پذیر هستند که می‌توانند ساختار خود را با تغییر شرایط محیطی بازآرایی نمایند. اگر مشتریان، محصول یا خدمات جدیدی را تقاضا کنند، شرکت مرکزی قرارداد جدیدی را با شرکت‌های دیگری شکل می‌دهد که منابع مناسبی را ارائه می‌نماید. برای مثال، بی‌ام دبلیو با کار کردن با مگنا توانست بسیار زودتر به ساخت و توسعه خودروی ایکس تری دست یابد در حالی که اگر خودش انجام این امور را به عهده گرفته بود نیاز به زمان بیشتری برای این کار داشت. زمانی که بی‌ام دبلیو نیاز به نوع متفاوتی از تولید دارد، امکانات و منابع غیرضروری را

به کار نمی‌بندد. ساختارهای شبکه از کارایی بیشتر نیز برخوردار هستند زیرا شرکت مرکزی در سطح جهانی رقابت می‌کند و در سرتاسر جهان با ایجاد فروشگاه برای مقاطعه کاران فرعی خود از بهترین افراد و بهترین تکنولوژی با بهترین قیمت بهره‌مند می‌گردد. در واقع، فشار رقابت جهانی، ساختارهای شبکه‌ای را بسیار حیاتی‌تر کرده است و فناوری اطلاعات مبتنی بر کامپیوتر نیز آن را ممکن ساخته است.^{۶۶}

از معایب بالقوه ساختارهای شبکه‌ای این است که شرکت مرکزی در معرض فشارهای بازار قرار دارد. سایر شرکت‌ها تنها قیمت بالا را به مقاطعه کاران اعلام می‌کنند، در حالی که اگر شرکت کارکنان خود را برای انجام همان کار استخدام می‌نمود، هزینه کوتاه‌مدت کمتر می‌شد. یک مسأله‌ی دیگر این است که اگر چه فناوری اطلاعات ارتباطات جهانی را بسیار ساده‌تر کرده است، اما هرگز نمی‌تواند سطح کنترل سازمانی را مانند زمانی که کار تولید، بازاریابی و سایر امور در یک جا انجام می‌گرفت، بالا ببرد. شرکت مرکزی می‌تواند از مشوق‌ها و محرک‌هایی برای حفظ کیفیت مقاطعه کاران استفاده کند اما این امور در مقایسه با حفظ کیفیت کار انجام شده توسط کارکنان درونی سازمان، نسبتاً خام و ناکافی است.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش، شما باید بتوانید:

۹. چهار ویژگی محیط خارجی خود را شناسایی نمایید و در مورد ساختار سازمانی مطلوب برای هر محیط به بحث بپردازید.
۱۰. تأثیر اندازه، تکنولوژی و استراتژی سازمانی را بر ساختار سازمانی به اختصار بیان کنید.

عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی

بیشتر نظریه‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی دارای اقتضائاتی است، نظریاتی که در یک موقعیت خوب عمل می‌کنند ممکن است در موقعیت دیگری به آن اندازه اثربخش نباشند. این رویکرد اقتضائی قطعاً زمانی مناسب است که مناسب‌ترین ساختار سازمانی انتخاب شود.^{۶۷} در این بخش چهار عامل تعیین کننده طرح سازمان را معرفی می‌کنیم: محیط خارجی، اندازه سازمان، تکنولوژی و استراتژی.

هرچند پیش از انجام این کار این هشدار را می‌دهیم که این بحث به دلیل وجود مباحث لاینحل، در میان کارشناسان ساختار سازمانی ساده‌سازی شده است.^{۶۸}

تمرکز اصلی این مبحث بر این سؤال است که آیا اقتضانات خاص می‌تواند با عناصر خاص ساختار (تمرکز، رسمیت و سایر موارد) همراه شود و این که آیا ما نیازمند بررسی موقعیت اقتضانات با نوع‌شناسی گسترده ساختار سازمانی (از جمله ساختار ارگانیک در مقابل ساختار مکانیک) هستیم. برخی از نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که بیشتر از دو نوع‌شناسی ساختاری متفاوت در ترتیبات موقعیتی خاص مشابه عمل می‌کنند. با این پیش‌فرض‌های ذهنی چهار عامل اقتضایی اصلی (چهار عامل اصلی تعیین‌کننده) ساختار سازمانی را بررسی می‌کنیم.

محیط خارجی

بهترین ساختار برای یک سازمان به محیط خارجی آن بستگی دارد. محیط خارجی هر آنچه خارج از سازمان است را شامل می‌شود، که بیشتر دینفعان (به عنوان مثال مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت) منابع (مانند مواد خام، منابع انسانی، اطلاعات، سرمایه پول، رقبا) از آن جمله‌اند.

چهار ویژگی محیط بیرونی بر نوع ساختار سازمانی مناسب با موقعیت خاص تأثیرگذار است: قدرت پویایی، پیچیدگی، تنوع و خصومت.^{۶۹}

محیط‌های پویا در مقابل محیط‌های ایستا: محیط‌های پویا تغییرات زیادی دارند که به موقعیت‌های جدید و عدم وجود الگوهای قابل شناسایی منتهی می‌گردد. ساختارهای ارگانیک برای این محیط‌ها مناسب‌تر هستند به دلیل این که سازمان به سرعت با این تغییرات می‌تواند همراه شود، البته مشروط به این که کارکنان سازمان با تجربه باشند و در کار تیمی به خوبی هماهنگ شوند.^{۷۰}

در مقابل، محیط‌های ایستا دارای چرخه معینی از فعالیت‌ها هستند و عرضه و تقاضا برای ورودی و خروجی دارای تغییرات یکنواختی است. رویدادهای قابل پیش‌بینی، سازمان را قادر می‌سازند تا قوانین و رویه‌ها را اعمال نمایند. در یک محیط قابل پیش‌بینی، ساختارهای ماشینی سودمندتر هستند، به همین دلیل آن‌ها بهتر از ساختارهای ارگانیک عمل می‌کنند.

محیط‌های پیچیده در مقابل محیط‌های ساده: محیط‌های پیچیده عناصر زیادی دارند در حالی که در محیط‌های ساده موارد اندکی برای نظارت وجود دارد. به عنوان مثال کتابخانه یک دانشگاه بزرگ نسبت به یک کتابخانه عمومی در یک شهر کوچک در محیط پیچیده‌تری فعالیت می‌کند. مراجعین کتابخانه دانشگاه به انواع مختلفی از سرویس‌های امانت کتاب، بانک اطلاعاتی آنلاین، جستجو مراکز، رزرو مجموعه کتاب یک رشته خاص و مواردی از این قبیل نیاز دارند. کتابخانه عمومی یک شهر کوچک با تعداد کمی از این تقاضاها روبرو می‌شود. هرچه محیط پیچیده‌تر باشد سازمان غیرمتمرکزتر است. عدم تمرکز پاسخی منطقی به پیچیدگی است به این دلیل که تصمیمات به افراد و واحدهای زیرمجموعه با اطلاعات ضروری برای یک انتخاب آگاهانه، تحمیل می‌شود.

محیط‌های متنوع در مقابل محیط‌های یکپارچه: سازمان‌هایی که در محیط‌های متنوع قرار گرفته‌اند، تنوع بیشتری در محصولات یا سرویس‌ها، مشتریان و مناطق دارند در مقابل، یک محیط یکپارچه فقط یک مشتری، یک محصول و یک ناحیه جغرافیایی دارد. هر چه تنوع محیط بیشتر باشد سازمان به استفاده از یک ساختار بخشی هماهنگ با این تنوع نیاز بیشتری دارد. به‌طور مثال اگر یک محصول واحد را در سراسر جهان به فروش برساند یک ساختار بخشی جغرافیایی با تنوع جغرافیایی شرکت بهتر سازگار خواهد شد.

محیط‌های متخاصم در مقابل محیط‌های بخشنده: سازمان‌های که در محیط متخاصم قرار گرفته‌اند با کمبود منابع و افزایش رقابت در بازار روبرو می‌شوند، این محیط‌ها معمولاً پویا هستند. به دلیل این که قابلیت پیش‌بینی دسترسی به منابع و تقاضا برای خروجی را کاهش می‌دهند. ساختارهای ارگانیکی در محیط‌های متخاصم بهتر عمل می‌کنند.

با این وجود، هنگامی که محیط بسیار خصمانه است از جمله زمان کمبود منابع یا کاهش سهم بازار، سازمان‌ها گرایش به تمرکز موقت دارند، به‌طوری که تصمیمات سریع‌تر اتخاذ گردد و مدیران به دلیل کنترل موجود، احساس راحتی بیشتری کنند.^{۷۱} از قضا تمرکز می‌تواند منجر به اخذ تصمیماتی با کیفیت پایین در خلال بحران‌های سازمانی شود، زیرا مقام ارشد مدیریت اطلاعات کمی دارد به ویژه هنگامی که محیط پیچیده است.

بزرگ بودن و کوچک بودن به طور همزمان

شرکت جانسون اند جانسون^۱ (J&J) را ممکن است با پودرهای بچه و چسب زخم آن بشناسید، اما این شرکت مستقر در نیوجرسی ۲۵۰ کسب و کار را در ۵۷ کشور توسعه داده است که داروهای تجویزی (که ۴۰ درصد کل کسب و کار را در بر می‌گیرد)، دستگاه‌های پزشکی و تشخیص (بزرگترین در جهان) و محصولات مراقبت فردی (مسواک، انواع کرم‌ها، شامپو و مواردی از این قبیل) را تولید و به بازار عرضه می‌کند. شرکت‌های موفق هنگامی که در محیط‌های پیچیده و متنوع فعالیت می‌کنند، عدم تمرکز را در پیش می‌گیرند و جانسون اند جانسون از این قاعده مستثنی نیست. ویلیام ولدون، رئیس و مدیرعامل جانسون اند جانسون می‌گوید: «جانسون اند جانسون احتمالاً مرجعی برای عدم تمرکز است. ولدون خاطر نشان می‌کند که ساختار غیرمتمرکز شرکت امکان حساسیت بیشتر و پاسخ‌گویی سریع‌تر به هر محیط کسب و کار و فرهنگ منحصر به فردی را فراهم آورده است. وی توضیح می‌دهد: «مردان و زنانی که کسب و کار ما را در سرتاسر جهان اداره می‌کنند معمولاً افرادی هستند که در آن بازارها بزرگ شده‌اند، آن بازارها را درک می‌کنند و خود را در آن بازارها توسعه داده‌اند». عدم تمرکز در سازمان‌های بزرگ مزایای دیگری نیز دارد. در وب سایت J&J گفته شده است: «ما به طور همزمان هم بزرگ هستیم و هم کوچک، هر یک از شرکت‌ها مانند یک کسب و کار کوچک مستقل عمل می‌کند. گرچه در عین حال، دسترسی به دانش و منابع ۵۰ شرکت فورچون برای آن‌ها امکان‌پذیر است. این مانند داشتن ده‌ها شریک استراتژیک در نوک انگشتان آن‌ها است»^۳.

اندازه سازمان

سازمان‌های بزرگتر، ساختارهایی متفاوت از سازمان‌های کوچک دارند.^{۳۳} هرچه تعداد کارکنان افزایش یابد، به دلیل تقسیم کار بیشتر، تخصص‌های کاری نیز افزایش می‌یابد. تقسیمات بیشتر کار نیاز به مکانیسم‌های هماهنگی دقیق‌تری دارد. بنابراین کارخانه‌های بزرگتر، برای هماهنگ کردن فعالیت‌های کاری از استانداردهای استفاده بیشتری می‌کنند (به ویژه در فرایندهای کاری و نتایج). این سازوکارهای هماهنگی سلسله‌مراتب اداری و رسمیت بیشتری ایجاد می‌کند. به لحاظ تاریخی، سازمان‌های بزرگتر از ارتباطات غیررسمی کمتری به عنوان سازوکار هماهنگی استفاده می‌کنند. با این وجود، فناوری اطلاعات در حال ظهور و تأکید بیشتر بر توانمندسازی، باعث شده است ارتباطات غیررسمی اهمیت دوباره‌ای در شرکت‌های بزرگ پیدا کند.^{۳۴}

همچنین سازمان‌های بزرگتر تمایل به عدم تمرکز بیشتری دارند. مدیران اجرایی برای پردازش همه تصمیمات تأثیرگذار بر کسب و کار در حال رشد آن‌ها، زمان و تجربه کافی ندارند. بنابراین زمانی که افراد دارای پست، قادر هستند از عهده گستره محدودتری از مسائل برآیند، اختیار تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود.

تکنولوژی

تکنولوژی عامل دیگری است که برای طراحی بهترین ساختار سازمانی باید در نظر گرفته شود. تکنولوژی به سازوکارها یا فرایندهایی اشاره دارد که به وسیله آن، یک سازمان، محصول یا خدمت خود را تولید می‌کند. یکی از اقتضائات تکنولوژیکی، تغییرپذیری آن است. تغییرپذیری به تعداد استثنائات رویه‌های استاندارد اشاره دارد.

در فرآیندهای کاری با تغییرپذیری پایین، کارها روتین هستند و از رویه‌های عملیاتی استاندارد پیروی می‌کنند. یکی دیگر از اقتضائات، تحلیل‌پذیری است که به قابلیت پیش‌بینی یا دشواری کار مورد نیاز اشاره دارد. هرچه قابلیت تحلیل کار کمتر باشد، نیاز بیشتری به کارشناسانی با اختیار کافی برای رسیدگی به چالش‌های کاری وجود دارد. هنگامی که کارکنان وظایفی با تنوع بالا و قابلیت تحلیل پایین مانند کار در یک محیط پژوهشی را انجام می‌دهند، ساختار باید آرگانیک باشد. دلیل آن، این است که کارکنان با شرایط منحصر به فردی که احتمال تکرار آن کم است، روبرو می‌شوند. در مقابل در جایی که تکنولوژی، تغییرپذیری پایین و تحلیل‌پذیری بالایی دارد مانند خط مونتاژ، یک ساختار مکانیکی ترجیح داده می‌شود. کار روتین و تا حد بالایی قابل پیش‌بینی است و یک موقعیت ایده‌آل برای یک ساختار مکانیکی با کارایی بالا است.

استراتژی سازمانی

استراتژی سازمانی به روش استقرار و ترتیب سازمان در محیط خود در ارتباط با ذینفعان، منابع، قابلیت‌ها و مأموریت سازمان اشاره دارد.^{۷۶} به عبارت دیگر استراتژی، نشانگر تصمیمات و اقدامات لازم برای نیل به اهداف سازمان است. اگر چه اندازه، تکنولوژی و محیط بر ساختار سازمانی بهینه تأثیر دارند، با این حال این عوامل لزوماً تعیین‌کننده ساختار نیستند. در عوض، رهبران شرکت، هم ویژگی‌های این عوامل را شکل می‌دهند و هم ساختار سازمانی منتج از آن را.

این مفهوم در عبارت ساده «ساختار تابع استراتژی است»^{۷۷} خلاصه می‌شود. رهبران سازمان تصمیم می‌گیرند که سازمان چه اندازه و چگونه رشد نموده و از کدام تکنولوژی استفاده کند. آن‌ها به جای آن‌که اجازه دهند سرنوشت سازمان به‌طور کامل تحت تأثیر عوامل خارجی باشد، برای تعریف و دستکاری محیط خود اقداماتی انجام می‌دهند. علاوه بر این، ساختارهای سازمانی به عنوان پاسخ طبیعی به این عوامل پدیدار نمی‌شوند. در عوض، آن‌ها برآمده از تصمیمات سازمانی هستند. بنابراین استراتژی سازمانی، هم بر عوامل اقتضایی ساختار و هم خود ساختار اثرگذار است. اگر استراتژی شرکت، رقابت از طریق نوآوری باشد، ساختار ارگانیک‌تر ترجیح داده می‌شود، چرا که کارکنان در این ساختار راحت‌تر می‌توانند اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و خلاق‌تر عمل کنند. اگر شرکت یک استراتژی با هزینه پایین را انتخاب کند، ساختار مکانیکی ارجح‌تر است به دلیل این که تولید و بهره‌کارایی خدمت را به حداکثر می‌رساند.^{۷۸} به‌طور کلی، در حال حاضر مشخص است که ساختار سازمانی تحت تأثیر اندازه، تکنولوژی و محیط است اما استراتژی سازمان ممکن است این عناصر را تغییر دهد و ارتباط آن‌ها را با ساختار سازمانی کاهش دهد.

خلاصه فصل

ساختار سازمانی به تقسیم کار و الگوهای هماهنگی، ارتباطات، گردش کار و نیروی رسمی که فعالیت‌های سازمانی را هدایت می‌کنند، اشاره دارد. همه ساختارهای سازمانی، کار را به وظایف جداگانه‌ای تقسیم می‌کنند و سپس آن کار را به نحوی هماهنگ می‌سازند که اهداف مشترک سازمان را محقق گردد. ابزار اصلی این هماهنگی، ارتباطات غیررسمی، سلسله‌مراتب رسمی و استانداردهای است.

چهار عنصر اصلی ساختار سازمانی، حیطة کنترل، تمرکز، رسمیت و بخش‌بندی است. حیطة کنترل به تعداد افرادی که به‌طور مستقیم به سطح بعدی در سلسله‌مراتب گزارش می‌دهند، اشاره دارد. حیطة کنترل بهینه به وجود سازوکارهای هماهنگی بستگی دارد تا سلسله‌مراتب رسمی، علاوه بر آن حیطة کنترل به روتین بودن وظایف و همچنین میزان همبستگی کارکنان در یک بخش بستگی دارد. تمرکز هنگامی رخ می‌دهد که اختیار رسمی تصمیم‌گیری در دست گروه کوچکی از افراد به ویژه مدیران ارشد باشد. بسیاری از شرکت‌ها هنگامی که بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند، تمرکززدایی می‌کنند، اما برخی بخش‌های شرکت متمرکز باقی می‌مانند در

حالی که در دیگر بخش‌ها عدم تمرکز وجود دارد. رسمیت، به میزان وابستگی سازمان به قوانین، رویه‌ها، آموزش رسمی و سازوکارهای مرتبط، برای استانداردسازی رفتار اشاره دارد. شرکت‌ها هنگامی که بزرگتر و قدیمی‌تر می‌شوند، رسمیت بیشتری می‌یابند. رسمیت موجبات کاهش انعطاف‌پذیری سازمان، آموزش سازمانی، خلاقیت و رضایت شغلی را فراهم می‌آورد.

حیطه کنترل، تمرکز و رسمیت به صورت مجموعه در ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی وجود دارند. ساختارهای مکانیکی دارای حیطه کنترل محدود و درجه بالای رسمیت و تمرکز هستند. شرکت‌ها با یک ساختار ارگانیک، عکس این ویژگی‌ها را دارا هستند.

بخش‌بندی، نحوه گروه‌بندی کارکنان و فعالیت‌هایشان را مشخص می‌سازد. گروه‌بندی که زنجیره فرمان را ایجاد می‌کند، براساس مدل‌های ذهنی مشترک بر افراد متمرکز می‌گردد و هماهنگی از طریق ارتباطات غیررسمی بین افراد و واحدهای زیرمجموعه را مورد تشویق قرار می‌دهد. این ساختار کارکردی، کارکنان را بر اساس دانش خاص یا سایر منابع سازماندهی می‌کند و بدین ترتیب تخصصی شدن بیشتر می‌گردد و نظارت مستقیم افزایش می‌یابد.

در ساختار بخشی، کارکنان بر اساس نواحی جغرافیایی، مشتریان یا خروجی (ستاده) گروه‌بندی می‌شوند. این ساختار، توجه کارکنان را بیش از وظایف بر محصولات و مشتریان متمرکز می‌سازد. با این وجود، در این ساختار منابع تکثیر می‌شود و مخازن دانش ایجاد می‌گردد. ساختارهای مبتنی بر تیم بسیار مسطح، با قوانین و رسمیت کم هستند و تیم‌های خودگردان را به جای تخصص‌های کارکردی بر اساس فرایندهای کاری سازماندهی می‌کنند.

ساختار ماتریسی، ترکیبی از دو ساختار است تا مزایای هر دو نوع ساختار تقویت گردد. با این وجود، این رویکرد نسبت به ساختار صرفاً کارکردی یا صرفاً بخشی مستلزم هماهنگی بیشتری است و این ممکن است پاسخ‌گویی را بسیار کمرنگ کند و پیچیدگی را افزایش دهد. یک ساختار شبکه‌ای پیمان بین چندین سازمان است که با هدف خلق یک محصول یا خدمت به مشتری صورت می‌پذیرد.

بهترین ساختار سازمانی به محیط خارجی شرکت، اندازه، تکنولوژی و استراتژی بستگی دارد. ساختار بهینه به این بستگی دارد که محیط پویا است یا ثابت، پیچیده است یا ساده، متنوع است یا یکپارچه و متخصص است یا بخش‌شده. هرچه اندازه سازمان افزایش می‌یابد، رسمیت و تمرکز بیشتر می‌شود. تکنولوژی واحد کاری که اشاره به تنوع کار و تحلیل‌پذیری مسأله دارد،

در اتخاذ ساختار ارگانیک و مکانیک اثرگذار است. این عوامل بر نوع ساختار تأثیرگذار است، اما لزوماً تعیین‌کننده ساختار نیست. در عوض رهبران شرکت‌ها استراتژی‌هایی را فرمول‌بندی و اجرا می‌کنند که هم ویژگی‌های این عوامل و هم ساختار منتج از آن را شکل می‌دهد.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. تکسی و نیترو، دو شرکت تبلیغاتی خلاق هستند که در این فصل به توصیف آن‌ها پرداختیم. این شرکت‌ها دارای ساختارهای مبتنی بر تیم و ارگانیک هستند. چه مکانیزم هماهنگی بر این نوع ساختار سازمانی حاکم است؟ اندازه و شکل ساختاری که دو نوع دیگر هماهنگی در تکسی و نیترو را پدیدار می‌کند، شرح دهید.

۲. در مورد مدرسه کسب و کار یا واحد سازمانی که شما در حال حاضر در آن حضور دارید، فکر کنید. مدرس چه سازوکار هماهنگی برای کنترل و هدایت استفاده می‌کند؟ چرا این سازوکار هماهنگی بیشتر در این جا به کار می‌رود؟

۳. نظریه‌پردازان اجرایی چندین دهه پیش از این، به این نتیجه دست یافتند که بسیاری از سازمان‌های اثربخش حیطه کنترل محدود دارند. با این وجود، شرکت‌های تولیدی امروزی با عملکرد بالا حیطه کنترل وسیع دارند. چرا این امکان وجود دارد؟ تحت چه شرایطی یک شرکت تولیدی باید حیطه کنترل محدودی داشته باشد؟

۴. رهبران سازمان‌های بزرگ برای شناسایی بهترین سطح و نوع تمرکز و عدم تمرکز، دچار کشمکش هستند. شرکت‌ها هنگام تعیین درجه تمرکز باید چه چیزهایی را مدنظر قرار دهند؟

۵. حرکت ال تی دی، چهار نوع محصول تولید می‌کند که هر نوع از آن باید به مشتریان مختلفی فروخته شود. به‌طور مثال، یک محصول منحصراً به تعمیرگاه‌های خودرو فروخته می‌شود، در حالی که محصول دیگر به‌طور عمده در بیمارستان‌ها استفاده می‌شود. انتظارات و نیازهای مشتریان به طرز شگفت‌آوری در سراسر جهان مشابه است. شرکت، بخش‌های بازاریابی، طراحی محصول و امکانات تولید را در آسیا، آمریکای شمالی، اروپا و آمریکای جنوبی تفکیک کرده است، چرا که اخیراً هر قلمرویی مقررات منحصر به فردی در تولید و فروش این محصولات داشته است. با این وجود، ایالت‌های گوناگون روند فرار از مقررات تولید را که ال تی دی طراحی و تولید نموده است، در پیش گرفته‌اند و توافقات تجاری بازارهای گوناگونی

را به روی محصولات خارجی گشوده است. اگر مقررات زدایی و توافقات تجاری صورت گیرد، کدام شکل از بخش‌بندی‌ها ممکن است برای ال تی دی بهترین باشد؟

۶. آی بی ام یک شرکت یکپارچه جهانی است. این شرکت به لحاظ بخش‌بندی‌های خود چگونه به نظر می‌رسد؟ در صورت اتخاذ مدل شرکت‌های یکپارچه جهانی، با چه چالش‌هایی ممکن است روبه‌رو گردد؟

۷. از دیدگاه کارکنان مزایا و معایب کار در ساختار ماتریسی چیست؟

۸. فرض کنید شما به عنوان مشاور برای تشخیص ویژگی‌های محیط دانشگاه یا کالج انتخاب شده‌اید. محیط بیرونی را چگونه توصیف می‌کنید؟ آیا ساختار موجود دانشگاه برای این محیط مناسب است؟

موردپژوهی ۱۳-۱

شرکت می سی قصد دارد با مشتریان خود شخصی‌تر شود. این شرکت که بزرگترین فروشگاه در سطح جهان است با معرفی ساختار سازمانی جدید به کاهش فروش، پاسخ می‌دهد. در ساختار جدید، فروشگاه‌ها و نواحی محلی برای شخصی‌سازی کالاها و بازاریابی مشتریان آن ناحیه، استقلال بیشتری دارند. این تغییر، بخشی از استراتژی «می سی من»^۱ است که یک سال پیش از این ایجاد شد و هدف آن این بود که مشتریان، ارتباط شخصی با فروشگاه‌های می سی در نواحی خود احساس کنند و اطمینان حاصل کنند که این فروشگاه‌ها دسته‌بندی کالاها، محدوده اندازه، برنامه‌های بازاریابی و تجربه خریدی را فراهم می‌آورند که انطباق بیشتری با نیازهای محلی دارد. تری جی لاندگرن، مدیرعامل شرکت می سی می‌گوید: «بهبود عملکرد فروش و درآمد، مستلزم نوآوری در جذب اثربخش‌تر کارکنان در هر فروشگاه و نیز کاهش هزینه کل می‌باشد. به اعتقاد ما پاسخ صحیح آن است که منابع خود را به شیوه‌ای دیگر اختصاص دهیم تا تأکید بیشتری بر سطح بازار محلی اعمال شود و فروشگاه‌های می سی متمایز گردند، به مشتریان خدمت کنند و کسب و کار را هدایت نمایند. در اصل ما قصد داریم با بهبود دانش خود در سطح محلی و سپس اقدام سریع بر اساس آن دانش، رشد فروش را برانگیزانیم. علاوه بر این ما معتقدیم استراتژی‌های

1. "My Macy's" strategy

جدید ما تصمیم‌گیری را تسریع می‌سازد و فرایند کار با فروشندگان ما را تسهیل می‌کند». ساختار جدید می‌سی مشتمل بر ۲۰ حوزه است که در سه منطقه پراکنده شده است (شرق، جنوب و غرب). مدیران حوزه و مجموعه کوچک کارکنان بازرگانی و برنامه‌ریزان آن به‌طور متوسط مسئول ۱۰ فروشگاه هستند که پیش از این در ساختار قبلی ۱۶ تا ۱۸ فروشگاه بود. این حیطة کنترل محدود برای مدیران و کارکنان حوزه این فرصت را فراهم می‌آورد که با هر فروشگاه صمیمانه‌تر کار کنند. مدیران حوزه که به رؤسای منطقه گزارش می‌دهند، ممکن است استقلال بیشتری در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تخصیص فضا و سطح خدمت داشته باشند. بازرگانان فروشگاه هر حوزه با مدیران خرید مرکزی می‌سی ارتباط خواهند داشت تا از نیاز کالاهای مشتریان محلی آگاه شوند و بر اساس آن اقدام نمایند. برنامه‌ریزان حوزه‌ها برای دفاتر برنامه‌ریزی شرکت، اطلاعات هوشمندانه بازار را فراهم می‌آورند. شرکت، تکنولوژی سیستم‌های جدید را برای کمک به مدیران حوزه و فروشگاه فراهم می‌آورد تا به‌طور دقیق‌تر فروشگاه‌های محلی را با اقلام، برندها، سایزهای لباس و رنگ‌های دلخواه و مورد نظر مشتریان فروشگاه در آن محل‌های خاص تأمین نمایند. دفاتر حوزه نیز منابعی را دریافت می‌کنند تا در رویدادهای محلی شرکت نمایند. در ساختار جدید، سطح کارکنان دفاتر حوزه نسبت به تعداد قبلی آن در همان سطح دوبرابر شد و به حدود ۲۵۰ نفر رسید. در این بین می‌سی ۲۰۰۰ کارمند را اخراج نمود که بسیاری از آن‌ها از دفاتر منطقه‌ای جایی که پیش از این، تصمیمات در آن‌جا اتخاذ می‌شد، بودند. ساختار و استراتژی بازاریابی جدید می‌سی چیزی شبیه فرمان عقب‌گرد است. در طی چند سال گذشته، شرکت، چندین فروشگاه محلی را که به دست آورده بود، بازسازی و علامت تجاری آن را تغییر داد. بوردین در فلوریدا، استرن در نیویورک، بون مارچ در اقیانوس آرام، گلدمیس در ممفیس و کاف من در استدر پیتسبورگ در میان سایر فروشگاه‌ها در حال حاضر فروشگاه‌های می‌سی نامیده می‌شوند. این تغییر علامت تجاری ممکن بود ارتباط فردی شرکت با مشتریان محلی را تضعیف کرده باشد. علاوه بر این تا همین اواخر، فروشگاه‌های می‌سی مدل سنتی استانداردسازی کالاها و بازاریابی را صرف‌نظر از منطقه جغرافیایی دنبال می‌کردند. این باعث شد در میامی ژاکت زمستانی و در دیترویت در ماه دسامبر لباس شنا تبلیغ شود. یک تحلیلگر در زمینه خرده‌فروشی اظهار دارد، سازماندهی مجدد می‌سی نشانه آن است

که ادغام و مالکیت اخیر به همان اندازه که خوب و بدون مشکل برنامه‌ریزی شده بود، خوب کار نکرده است. این تحلیلگر می‌گوید: «در این شرکت نیاز به نظارت نزدیک‌تر وجود دارد، این لایه جدیدی از نظارت نزدیک‌تر است». یکی دیگر از کارشناسان هشدار می‌دهد که می‌سی باید بی‌ن‌رسمیت و تمرکززدایی تعادل برقرار سازد. او می‌گوید: «محل‌سازی بیش از حد ممکن است هزینه‌ها را افزایش دهد، در حالی که استانداردهای زیاد عدم اثربخشی را به دنبال داشته باشد. یک خرده‌فروش بهتر است بداند که کدام عناصر کسب و کار باید محل‌سازی شود، سفارشی کردن آن چقدر هزینه در پی دارد و از یک فروشگاه تا فروشگاه چه تأثیری خواهند داشت». حتی با وجود این نگرانی‌ها، مدیرعامل می‌سی در مورد سازماندهی مجدد خوش‌بین است. لاندرگرن می‌گوید: «من در مورد ساختار جدید بسیار خوشحال و هیجان‌زده‌ام. فروش ما رشد خواهد داشت، ما تلاش می‌کنیم برای هماهنگی بیشتر با ترجیحات مشتری، در سطح محلی فعالیت کنیم. به تیم خود حیطه کنترل محدودی خواهیم داد، بنابراین آن‌ها واقعاً در مورد این که نیازهای محصول برای مشتریان محلی چه هستند، اطلاعات کسب می‌کنند».

پرسش‌های بحث

۱. شرکت می‌سی به لحاظ چهار عنصر ساختار سازمانی چه تغییراتی کرده است؟
۲. چه احتمالاتی نشان می‌دهد که ساختار سازمانی جدید می‌سی برای محیطش مناسب است؟
۳. به نظر شما می‌سی با ساختار سازمانی جدید خود ممکن است چه مشکلاتی را تجربه کند؟
۴. چه عواملی نشان می‌دهد که ساختار سازمانی جدید ممکن است با مشکلاتی روبه‌رو شود؟

تمرین تیمی ۳۱-۳

راه‌اندازی کلوپ ادا

هدف: این تمرین با هدف کمک به شما برای درک مسائلی که هنگام طراحی سازمان‌ها در مراحل مختلف رشد باید مورد توجه قرار گیرد، طراحی شده است.

لوازم مورد نیاز: هر تیم باید از دستگاه‌های اورهد ترنس پرنسی یا کاغذهای فلیپ چارت کافی برای نمایش چندین نمودار سازمانی برخوردار باشد.

دستورالعمل: هر تیم در مورد سناریو ارائه شده بحث می‌کند. اولین سناریو در قسمت زیر ارائه شده است. استاد بحث را تسهیل می‌کند و زمان شروع گام بعدی تمرین را به تیم‌ها اعلام می‌کند. برای تمرین و گفتگو تقریباً ۹۰ دقیقه زمان لازم است، گرچه سناریوهای کمتر، می‌تواند تا حدی زمان را کاهش دهد.

۱. افراد در تیم‌ها قرار داده شدند (معمولاً هر تیم متشکل از چهار تا پنج فرد است).
۲. پس از خواندن سناریو ۱ ارائه شده در قسمت زیر، هر تیم یک نمودار سازمانی طراحی خواهد کرد (بخش‌بندی) که برای آن موقعیت مناسب‌ترین است. افراد باید بتوانند هر نوع ساختاری را که طراحی کرده‌اند توصیف نمایند و توضیح دهند که چرا این ساختار مناسب است. ساختار باید بر روی اورهد ترنس پرنسی یا برگه‌های فیلیپ چارت کشیده شود تا سایرین طی بحث بعدی کلاس آن را ببینند. استاد برای تکمیل این کار زمان ثابتی را تنظیم می‌کند (به‌طور مثال، ۱۵ دقیقه).
- سناریو ۱. هرگز برف را دوباره پارو نزن، شما در حال ایجاد کسب و کار جدید و راه‌اندازی استراحتگاه تفریحی در جزیره کوچک کارائیب هستید. استراحتگاه در دست ساخت است و برنامه‌ریزی شده است که تا یک سال آینده بازگشایی شود. حالا وقت آن رسیده که شما تصمیم بگیرید نمودار سازمانی این سرمایه‌گذاری جدید با نام اد کلوب را ایجاد کنید.
۳. در پایان وقت تعیین شده، استاد سناریو ۲ را ارائه خواهد کرد و از هر تیم خواسته می‌شود نمودار سازمانی مناسب با آن موقعیت را طراحی کند. دوباره افراد باید بتوانند نوع ساختار طراحی شده را توصیف کنند و توضیح دهند که چرا آن مناسب است.
۴. در پایان زمان مجاز، سناریو ۳ ارائه می‌شود و هر تیم باید نمودار سازمانی دیگری که مناسب با آن موقعیت است ارائه دهد.
۵. با توجه به زمان موجود، ممکن است استاد سناریو چهارم را ارائه نماید. همه کلاس‌گرد هم می‌آیند تا طرح‌های خود برای هر سناریو را ارائه نمایند. در طول هر ارائه، تیم‌ها باید نوع ساختار کشیده شده را شرح دهند و توضیح دهند که چرا آن مناسب است.

خودارزیابی ۳۱-۴

شما چه ساختار سازمانی را ترجیح می‌دهید؟

هدف: این تمرین به شما کمک می‌کند دریابید چگونه یک ساختار سازمانی نیازها و ارزش‌های فردی افرادی را که در آن ساختار کار می‌کنند، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

دستورالعمل: ارزش‌های فردی بر میزان راحتی شما برای کار کردن در ساختارهای سازمانی گوناگون اثرگذار است. ممکن است سازمانی را ترجیح دهید که قوانین آن به روشنی تعریف شده باشد یا اصلاً قوانینی نداشته باشد. ممکن است شرکتی را ترجیح دهید که تقریباً هریک از کارکنان بتوانند تصمیمات مهم را اتخاذ نمایند و یا نه، جایی را ترجیح دهید که تصمیمات مهم تحت نظر مدیران ارشد باشد. هریک از عبارات ارائه شده در قسمت زیر را بخوانید و مشخص نمایید تا چه اندازه مایل هستید در سازمانی با چنین ویژگی‌هایی کار کنید. پس از اتمام کار، با استفاده از کلید امتیازات ارائه شده در پیوست انتهایی کتاب، نتایج خود را محاسبه کنید. این خودارزیابی باید به تنهایی کامل شود، به این دلیل که شما بتوانید خودتان را صادقانه و بدون نگرانی از مقایسه اجتماعی ارزیابی کنید. بحث کلاس بر عناصر طرح سازمانی و روابط آن‌ها با نیازها و ارزش‌های فردی، متمرکز خواهد بود.

مقیاس ساختار سازمانی ترجیحی

۱. نردبان شغلی فرد در مسیر رسیدن به جایگاه‌ها و مسئولیت‌های بالاتر دارای چندین مرحله باشد.
۲. کارکنان در فضایی کار کنند که قوانین کمی حاکم باشد که اختیارات آن‌ها را محدود نسازد.
۳. مسئولیت به کارکنانی که کار را انجام می‌دهند واگذار شود.
۴. سرپرستان تعداد کمی از کارکنان را تحت سرپرستی خود داشته باشند تا با هر فرد در انجام کار ارتباط نزدیک داشته باشند.
۵. مدیران ارشد بیشتر تصمیمات را اتخاذ نمایند تا اطمینان حاصل شود شرکت همسو با اقدامات خود است.
۶. مشاغل به روشنی تعریف شوند به گونه‌ای که هیچ ابهامی در مورد این که چه کسی مسئول وظایف مختلف است وجود نداشته باشد.
۷. کارکنان در مورد مسائل اظهار نظر کنند اما مدیران ارشد بیشتر تصمیمات را اتخاذ نمایند.
۸. شرح شغل به‌طور گسترده بیان شود یا وجود نداشته باشد.
۹. کار هر فرد بر اساس برنامه عملیاتی مدیران عالی، به‌طور دقیق هماهنگ شود.

۱۰. بیشتر کارها در تیم‌ها و بدون نظارت نزدیک انجام شود.
۱۱. کارها به جای استفاده از قوانین رسمی، از طریق بحث غیررسمی با همکاران انجام شود.
۱۲. سرپرستان کارکنان بسیاری را تحت سرپرستی داشته باشند و نتوانند بر هریک از آنها از نزدیک نظارت کنند.
۱۳. هر فرد به روشنی وظایف شغلی، انتظارات و اهداف را درک کرده باشد.
۱۴. مدیران ارشد اهداف کلیدی را برعهده گیرند اما تصمیمات روزانه را به تیم‌های خط مقدم محول نمایند.
۱۵. حتی در یک شرکت بزرگ، مدیر عالی تنها سه یا چهار سطح بالاتر از پایین‌ترین جایگاه و مقام باشد.

امتیازات	خیلی زیاد	تا حدی	کمی	اصلاً	من تمایل دارم در سازمانی کار کنم که ...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. نردبان شغلی فرد در مسیر رسیدن به جایگاه‌ها و مسئولیت‌های بالاتر دارای چندین مرحله باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. کارکنان در فضیصی کارکنند که قوانین کمی حکم باشد که اختیارات آنها را محدود سازد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳. مسئولیت به کارکنان که کار را انجام می‌دهد واگذار شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. سرپرستان تعداد کمی از کارکنان را تحت سرپرستی خود داشته باشند تا با هر فرد در انجام کار ارتباط نزدیک داشته باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. مدیران ارشد بیشتر تصمیمات را اتخاذ نمایند تا اطمینان حاصل شود شرکت همسو با اقدامات خود است.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. مشاغل به روشنی تعریف شوند به گونه‌ای که هیچ ابهامی در مورد اینکه چه کسی مسئول وظایف مختلف است وجود نداشته باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. کارکنان در مورد مسائل اظهار نظر کنند اما مدیران ارشد بیشتر تصمیمات را اتخاذ نمایند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. شرح شغل به طور گسترده بیان شود یا وجود نداشته باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹. کار هر فرد براساس برنامه عملیاتی مدیران عالی، به طور دقیق هماهنگ شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰. بیشتر کارها در تیم‌ها و بدون نظارت نزدیک انجام شود.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱. کارها به جای استفاده از قوانین رسمی، از طریق بحث غیررسمی با همکاران انجام شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲. سرپرستان کارکنان بسیاری را تحت سپرستی داشته باشند و نتوانند بر هر یک از آنها از نزدیک نظارت کند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۳. هر فرد به روشنی وظایف شغلی، انتظارت و اهداف را درک کرده باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۴. مدیران ارشد اهداف کلیدی را برعهده گیرند اما تصمیمات روزانه را به تیم‌های خط مقدم محول نمایند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۵. حتی در یک شرکت بزرگ، مدیر عالی تنها سه یا چهار سطح بالاتر از پایین‌ترین جایگاه و مقام باشد.

فصل ۱۴

فرهنگ سازمانی

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید

۱. عناصر فرهنگ سازمانی را شرح دهید.
۲. در مورد اهمیت زیرساخت‌های سازمانی به بحث بپردازید.
۳. چهار دسته از مصنوعات که از طریق آن فرهنگ شرکتی رمز گشایی می‌گردد را نام ببرید.
۴. سه کارکرد فرهنگ سازمانی را نام ببرید.
۵. در مورد شرایطی که تحت آن، قدرت فرهنگ سازمانی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، به بحث بپردازید.
۶. چهار استراتژی ادغام فرهنگ سازمانی را مقایسه کنید.
۷. چهار استراتژی تغییر یا تقویت فرهنگ سازمانی را شناسایی کنید.
۸. با استفاده از تئوری جذب-انتخاب-تخلیه توضیح دهید که چگونه فرهنگ سازمانی تقویت می‌شود.
۹. مراحل جامعه‌پذیری سازمانی را شرح دهید.
۱۰. توضیح دهید که چگونه پیش‌نمایش شغلی واقع‌بینانه به فرایند جامعه‌پذیری کمک می‌کند.

شرکت دل که از طریق فرهنگ کارایی هزینه و رقابت‌پذیری خود، پیشرو است، بیش از یک دهه رهبر بی‌وقفه بازار در صنعت کامپیوتر بود. هزینه پایین، تولید پاسخگو و مدل فروش مستقیم این شرکت، از سوی متخصصان ستودنی بود. مایکل دل موسس شرکت، مدافع اهداف کوتاه مدت بود در حالی که کوین رولینز^۱ (تا همین اواخر مدیرعامل دل بود) طراح فرایندها و ارزیابی‌های کارایی محور بود. فرهنگ دل بر «پیروزی» تأکید داشت بدین مفهوم که بر شکست رقبا و ماندن در اوج از طریق کاهش هزینه، متمرکز بود. چند سال پیش از این رولینز اظهار داشت: «برخی سازمان‌ها هستند که افراد آن فکر می‌کنند اگر چیز جدیدی بسازند، قهرمان هستند، قهرمان بودن در شرکت دل به مفهوم صرفه‌جویی در هزینه است». گرچه دل همچنان یک تولیدکننده کم‌هزینه است، اما هنگامی که اچ پی و سایر رقبا پیشرو شدند، موفقیت تماشایی دل متوقف شد. علت چیست؟ فرهنگ قوی دل، چشمان رهبران و اکثر کارکنان را به روی هر چیزی به غیر از ساخت کامپیوترهای کم‌هزینه بست، درحالی که، ترجیح بازار به سمت نوآوری و تغییر بود. یکی از متخصصان صنعت می‌گوید: «فرهنگ دل الهام‌بخش و کمال مطلوب نیست، این فرهنگ فقط می‌خواهد در مورد اجرا صحبت کند». تعدادی از کارکنان هشدار دادند که فرهنگ دل نیازمند تغییر است، اما افرادی که جرأت انتقاد نسبت به مفروضات و ارزش‌های عمیق شرکت را داشتند، به سرعت ساکت شدند. مدیر پیشین دل یادآور می‌شود: «پرچم‌های قرمز بسیاری به اهتزاز درآمدند، اما فقط یک بار». در این اثناء ثروت دل -از جمله رتبه‌بندی عمومی فرهنگ آن- در حال سقوط بود. چند سال پیش از این، دل رتبه نخست لیست رتبه‌بندی شگفت‌انگیزترین‌های مجله فورچون، را به خود اختصاص داد. دو سال پس از آن، آخرین رتبه در لیست ۲۰ شرکت برتر را کسب کرد. به همین ترتیب، دل کانادا پنجمین رتبه را در برترین‌های فرهنگ شرکتی در سال ۲۰۰۶ کسب نمود. یک سال پس از آن، نامی از آن در لیست ذکر نشد. فرهنگ آن دیگر مورد تحسین نبود. این مسئله و نگرانی‌های دیگر مایکل دل مؤسس شرکت را برانگیخت تا به عنوان مدیرعامل بازگردد و جایگزین کوین رولینز شود. سایر مدیران ارشد نیز شرکت را ترک کردند. دل اقرار داشت: «شرکت بیش از حد بر مسائل کوتاه‌مدت متمرکز شده بود». وی آشکارا و به‌طور مکرر به کارکنان نیز تأکید نمود که فرهنگ گذشته دل «یک مذهب نیست». دل به این باور رسیده است که می‌تواند شرکت را تغییر دهد و نشانه‌هایی دال بر این که چشم‌انداز جدیدش مؤثر واقع شده است وجود دارد. با این وجود، برخی منتقدان بر این عقیده‌اند که تغییر فرهنگ دل یک کاری بس دشوار و بزرگ است. یک تحلیلگر فناوری هشدار می‌دهد: «این یک انتقال آسان نیست، شما باید فرهنگ و بافت ذهنی خود را تغییر دهید»^۱.

چالش اخیر شرکت دل، مخاطرات نادیده انگاشتن فرهنگ سازمانی را به تصویر می‌کشد. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها و مفروضات مشترک داخل یک سازمان است.^۲ فرهنگ سازمان آن‌چه که در شرکت مهم و یا بی‌اهمیت است را تعریف می‌کند و در نتیجه همه افراد سازمان را به سمت «مسیر درست» انجام کارها هدایت می‌کند. شما شاید فرهنگ سازمانی را به عنوان DNA نامرئی سازمان که با چشم غیرمسلح قابل رویت نیست، در نظر بگیرید ولی با این وجود الگوی قدرتمندی است که آن‌چه که در محل کار رخ می‌دهد را شکل می‌دهد. در آغاز این فصل عناصری از فرهنگ سازمانی شناسایی می‌گردد و سپس به توصیف این‌که چگونه فرهنگ به وسیله مصنوعات تولید می‌شود می‌پردازیم. این فصل سپس با بحث درباره ارتباط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد از جمله تأثیرات قدرت فرهنگی، تناسب و سازگاری ادامه می‌یابد. سپس روش‌های تغییر و یا تقویت فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در بخش نهایی این فصل توجه خود را به چالش‌ها و راه‌حل‌های ادغام فرهنگ‌های سازمانی معطوف می‌سازیم.

اهداف یادگیری

پس از مطالعه دو بخش بعدی شما باید بتوانید:

۱. عناصر فرهنگ سازمانی را شرح دهید.

۲. در مورد اهمیت زیرساخت‌های سازمانی به بحث بپردازید.

۳. چهار دسته از مصنوعات که از طریق آن فرهنگ شرکتی رمزگشایی می‌گردد را نام ببرید.

عناصر فرهنگ سازمانی

تصویر ۱-۱۴ نشان می‌دهد چگونه ارزش‌ها و مفروضات مشترک^۱ از یک فرهنگ سازمانی با یکدیگر ارتباط پیدا می‌کنند و با مصنوعات که در مورد آن در این فصل به بحث خواهیم پرداخت، مرتبط می‌شوند. ارزش‌ها که در فصل ۱ و ۲ به توصیف آن پرداختیم، باورهای پایدار و ارزیابی‌کننده هستند که ترجیحات ما برای نتایج و یا روش‌های انجام عمل در موقعیت‌های متفاوت را، هدایت می‌کند.^۳ آن‌ها ادراکات آگاهانه‌ای درباره آن‌چه خوب است یا بد، درست است یا اشتباه، هستند. در چارچوب فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها به عنوان ارزش‌های مشترک مورد بحث قرار می‌گیرند که به ارزش‌های مشترک افراد درون سازمان یا واحد کاری اشاره

دارد که در سلسله‌مراتب ارزشی آنان در بالاترین سطح قرار می‌گیرد.^۴ در شرکت دل کارکنان عموماً ارزش‌های مشترکی از کارایی و رقابت‌پذیری (برنده شدن) را دارا بودند در حالی که سایر ارزش‌های ممکن، از اولویت کمتری برخوردار بودند. فرهنگ سازمانی، مفروضات مشترک را نیز در بر می‌گیرد. مفروضات مشترک عنصری عمیق‌تر است که به اعتقاد برخی کارشناسان جوهره فرهنگ شرکتی است. مفروضات مشترک خودآگاه نیستند، برآمده از ادراکات مفروض و یا پیش‌الگوه‌های ایده‌آل رفتاری هستند که به عنوان روش درست تفکر و عمل در برابر مشکلات و فرصت‌ها در نظر گرفته می‌شوند. مفروضات مشترک عمیقاً ریشه دوانیده است و شما احتمالاً نمی‌توانید آن‌ها را با بررسی کارکنان کشف کنید بلکه تنها با مشاهده کارکنان، تجزیه و تحلیل تصمیمات آن‌ها و پرسش و پاسخ در مورد فعالیت‌هایشان، این مفروضات به سطح می‌رسد. شناسایی و شرح عمومی فرهنگ سازمانی یا دقیق‌تر از آن، ارزش‌های مشترک از سوی رهبران، به شیوه‌ای متداول مبدل شده است. یاهو شرکت پرتال آنلاین، از این قاعده مستثنی نیست. وبسایت آن‌ها با افتخار شش ارزش را ارائه می‌کند که عبارتند از: تعالی، نوآوری، تثبیت مشتری، کار تیمی، جامعه و سرگرمی.

شرکت فولادسازی کره‌ای پوسکو^۱ که یکی از تحسین‌برانگیزترین شرکت‌های آسیایی است و از سوی دانشجویان ارشد دانشگاه به عنوان برترین شرکت در کره برای کار رتبه‌بندی شده است، نیز با افتخار شش ارزش اصلی خود را چنین بیان می‌کند: مشتری‌مداری، اجرا (دستیابی به اهداف)، صداقت، به رسمیت شناختن ارزش افراد و چالش (یک روحیه تسخیرناپذیر برای تبدیل غیرممکن به واقعیت). آیا این ارزش‌ها واقعاً محتوای فرهنگی یاهو و پوسکو را نشان می‌دهند؟ احتمالاً، تا حدودی. با این حال این بیانی‌ها، ارزش‌های مورد حمایت شرکت را بیان می‌کنند، ارزش‌هایی که رهبران و همکاران برای پشتیبانی از تصمیمات و اقدامات خود به آن‌ها تکیه می‌کنند.^۵ رهبران سازمانی با این ادعا که به ارزش‌های مطلوب اجتماعی اعتقاد دارند، حتی هنگامی که این ارزش‌ها اعمال نشوند، تصویر عمومی مثبتی را ایجاد می‌کنند (فصل ۲ را مشاهده نمایید). یک مثالی که غالباً به آن اشاره می‌شود، شرکت انرون^۲ است.^۶

1. POSCO

2. Enron



نمودار ۱۴-۱: مفروضات، ارزش‌ها و مصنوعات فرهنگ سازمانی

هوستون یک شرکت خوشه‌ای در زمینه انرژی است که فهرستی از ارزش‌های فرهنگی ارائه نموده است که عبارت است از ارتباطات، احترام، صداقت و تعالی. با این حال وقتی که رهبران شرکت، یکی از بزرگترین ثقل‌های حسابداری در جهان را مرتکب شدند، شرکت ورشکست شد. مشکل این بود که ارزش‌های حمایت شده انرون کاملاً متفاوت از ارزش‌های مصوب آن بود. موضوع دیگر این است که حتی اگر رهبران به ارزش‌های حمایت شده پایبند باشند کارکنان سطح پایین‌تر ممکن است این ارزش‌ها را به اشتراک نگذارند. در مقابل فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌های مصوب مشترک است که رهبران و کارکنان برای هدایت اقدامات و تصمیمات درست خود واقعاً بر آن تکیه می‌کنند. این ارزش‌های «مورد استفاده» با تماشای اعمال افراد قابل رؤیت هستند.

محتوای فرهنگ سازمانی

سازمان‌ها از حیث محتوای فرهنگی خود با یکدیگر تفاوت دارند که این تفاوت به ترتیب نسبی ارزش‌ها و انواع مختلف مفروضات مربوط می‌شود. فرهنگ شرکت دل جایگاه کارایی و

رقابت‌پذیری را بالاتر از نوآوری و زیبایی‌شناسی در نظر می‌گیرد در حالی که فرهنگ اپل نوآوری و زیبایی‌شناسی را برابر یا بالاتر از کارایی هزینه اولویت‌بندی می‌کند. در اینجا در مورد چند شرکت و فرهنگ حاکم بر آن‌ها بحث می‌کنیم:

• **مؤسسه SAS:** کار کردن تمام وقت یک روش زندگی در بسیاری از شرکت‌ها با فناوری‌های سطح بالاست. اما مؤسسه SAS فرهنگ کاملاً متفاوتی دارد. این شرکت نرم‌افزاری واقع در کارولینای شمالی در ساعت ۶ بعدازظهر کار را تعطیل می‌کند و درها را قفل می‌کند تا مطمئن شود که آن‌ها تعادل بین کار و زندگی را حفظ می‌کنند. این شرکت در فضای بازی به وسعت ۲۰۰ هکتار واقع شده است و برای رفاه کارکنان خود خدمات ویژه‌ای ارائه می‌دهد از جمله مراقبت‌های پزشکی رایگان در محل، مرخصی استعلاجی به صورت نامحدود، مراقبت روزانه رایگان، سفرهای اسکی، مربی‌های شخصی، سالن‌های غذاخوری با غذاهای ارزان و لذیذ و کلاس‌های تای چی. جیم گودنایت^۱ مدیرعامل شرکت از کسب‌دهها شرکت بالقوه امتناع نمود چرا که می‌خواست فرهنگ دوستانه کارکنان دست نخورده باقی بماند. وی می‌گوید: «ما سال‌های زیادی را صرف ساختن یک فرهنگ می‌کنیم که احترام برای کارکنان را به ارمغان می‌آورد و این یک نوآوری و خلاقیت و مشتری‌مداری است. من نمی‌خواهم ببینم که SAS با ادغام در شرکت‌های دیگر از بین برود»^۲.

• **بانک ICICI:** دومین بانک بزرگ هند، از فرهنگی عملکرد محور و متمرکز بر رشد برخوردار است. شیوه‌های سازمانی آن مبتنی بر آموزش، توسعه شغلی، هدف‌گذاری و پرداخت براساس عملکرد است و همه این اقدامات در راستای افزایش دستاوردهای کارکنان و خدمات مشتریان صورت می‌پذیرد. شرکت براساس منحنی عملکرد GE عمل می‌کند، که در آن درصد کمی از کارمندان پاداش سخاوتمندانه دریافت می‌کنند در حالی که کمتر از ۵ درصد از لیست پرداخت حقوق حذف می‌شوند. رئیس منابع انسانی ICICI توضیح می‌دهد: «رشد تنها زمانی اتفاق می‌افتد که پاداش‌های متفاوت برای عملکردهای متفاوت وجود داشته باشد»^۳.

• **شرکت تویوتا موتور:** خوب بودن در شرکت تویوتا به تنهایی کافی نیست. شرکتی که به طور پیوسته بهره‌وری تولید را افزایش می‌دهد از فرهنگ یادگیری محور قوی برخوردار است و کارکنان تشویق می‌شوند اشتباهات را کشف و اذعان نمایند به گونه‌ای که شرکت بتواند بهبود مستمر داشته باشد. فرهنگ تویوتا بر فروتنی نیز تأکید می‌کند. حتی زمانی که آن‌ها در صنعت خودرو در اوج قرار دارند، رهبران تویوتا مردد هستند که در مورد موفقیت‌های خود صحبت کنند. ری تانگوی^۱، معاون شرکت تولید و مهندسی تویوتا موتور در آمریکای شمالی می‌گوید: «ما با تکبر و زور مخالف هستیم و از کلیدی ما این است، «خوب بودن به تنهایی کافی نیست»^۲.

بسیاری از متخصصان تلاش کرده‌اند که فرهنگ شرکتی را به شکلی ساده به چند دسته تقسیم کنند. یکی از محبوب‌ترین و متداول‌ترین مدل‌ها، هفت فرهنگ شرکتی را مشخص می‌سازد، که در نمودار ۱۴-۲ نشان داده شده است.

مدل رایج دیگری، چهار فرهنگ سازمانی را مشخص می‌سازد که در جدولی دو به دو سازماندهی شده است و تمرکز داخلی را در برابر تمرکز خارجی و انعطاف را در برابر کنترل نشان می‌دهد. در مدل‌های دیگر فرهنگ به ۸ یا ۱۳ دسته در یک دایره طبقه‌بندی می‌شود. این مدل‌های دایره‌ای نشان می‌دهد که برخی فرهنگ‌ها در تضاد با سایر آن‌ها هستند. به طور مثال فرهنگ اجتناب نقطه مقابل فرهنگ خودشکوفایی است و یا فرهنگ قدرت در برابر فرهنگ همکاری قرار می‌گیرد.^{۱۰} رهبران شرکت‌ها هنگام روبه‌رو شدن با کسب و کارهای آشفته، از این مدل‌ها استفاده می‌کنند تا فرهنگ شرکت خود را تشخیص دهند و بدانند چه نوع فرهنگی را می‌خواهند توسعه دهند. متأسفانه این مدل‌ها دیدگاه تحریف‌شده‌ای از فرهنگ سازمانی نیز ارائه می‌دهند. اول این‌که این مدل‌ها، تنوع ارزش‌های فرهنگی در سازمان‌ها را بیش از حد ساده‌انگارانه مطرح می‌سازند. حقیقت این است که ده‌ها ارزش فردی و ترکیبات بسیار زیادی از ارزش‌ها وجود دارند بنابراین تعداد فرهنگ‌های سازمانی که این مدل‌ها نشان می‌دهد به طور قابل ملاحظه‌ای بخش مختصری از مجموعه کامل است. دوم این‌که به خاطر داریم که فرهنگ سازمانی شامل مفروضات مشترک در مورد راه درست انجام دادن کارها است و نه فقط ارزش‌های مشترک. تعداد کمی از مدل‌ها این جنبه نهانی تر فرهنگ را در نظر می‌گیرند.

نمودار ۱۴-۲ مشخصات فرهنگ سازمانی، ابعاد و ویژگی‌ها

ابعاد فرهنگ سازمانی	ویژگی‌های ابعاد
نوآوری	تجربه کردن، جستجوی فرصت، ریسک‌پذیری، قوانین محدود و کمتر محتاط بودن ^۱
ثبات	پیش‌بینی‌پذیری، امنیت، قانون‌گرایی
احترام به افراد	انصاف و عدالت، تحمل
نتیجه‌گرا	عملگرا، انتظارات بالا، نتیجه‌محور
توجه به جزئیات	دقیق، تحلیلی
تیم‌گرایی	همکاری، مردم‌گرایی
ستیزه‌جویی ^۲	رقابت‌پذیری، تأکید کم بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

۱۱

نگرانی سوم این است که اقدامات و مدل‌های فرهنگ سازمانی معمولاً دیدگاه «یکپارچه» اتخاذ می‌کنند. در این مدل‌ها فرض بر این است که بیشتر سازمان‌ها، از فرهنگی یکپارچه و روشن برخوردار هستند که به سادگی قابل رمزگشایی است.^{۱۱} آن‌ها ادعا می‌کنند یک فرهنگ سازمانی به‌طور طبیعی قابل اندازه‌گیری است چرا که هر ابهامی خارج از قلمروی فرهنگی است. در دیدگاه یکپارچگی فرض بر آن است که با تغییر فرهنگ سازمانی، فرهنگ از یک موقعیت یکپارچه به یک موقعیت یکپارچه جدید تغییر جهت می‌دهد که تنها با یک ابهام یا نقص موقت در طول انتقال، همراه است. این مفروضات احتمالاً نادرست هستند یا در بهترین حالت، بیش از حد ساده شده است.

یک فرهنگ سازمانی معمولاً خیلی مبهم است آن قدر که نمی‌توان از طریق بررسی کارکنان، آن را تخمین زد. همان‌طور که در بخش بعدی هم توضیح خواهیم داد سازمان‌ها شامل خرده‌فرهنگ‌های متنوعی هستند که از هرگونه توافق بالقوه و توافق بر سر ارزش‌ها و مفروضات در سراسر سازمان ممانعت به عمل می‌آورند. در حقیقت حتی این خوشه‌های خرده فرهنگی

1. Aggressiveness

2. Low Cautiousness

می‌توانند بد تعریف شوند زیرا ارزش‌ها و مفروضات در نهایت برای هر شخص منحصر به فرد هستند. پیشنهاد ما در این‌جا این نیست که فرهنگ سازمانی وجود ندارد، درجاتی از مفروضات و ارزش‌های مشترک در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد. در عوض ما هشدار می‌دهیم که اقدامات و مدل‌های متداول فرهنگ سازمانی، به تنوع فرهنگ‌های سازمانی ساده‌انگارانه می‌نگرد و اشتباهاً فرض می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند به آسانی با این طبقه‌بندی‌ها شناسایی شود.

خرده‌فرهنگ‌های سازمانی

وقتی در مورد فرهنگ سازمانی بحث می‌کنیم، در حقیقت به فرهنگ حاکمی اشاره می‌کنیم که دربرگیرنده ارزش‌ها و مفروضاتی است که به‌طور منظم و گسترده توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. فرهنگ حاکم معمولاً به وسیله مدیر ارشد درک و درونی می‌شود، اما گاهی اوقات برخلاف تمایل مدیران ارشد است. علاوه بر این همان‌طور که پیش از این، در بخش قبلی ذکر شد فرهنگ حاکم بر سازمان، آن‌گونه که بسیاری از مشاوران و رهبران کسب و کار گمان می‌کنند، یکپارچه و روشن نیست. در عوض سازمان‌ها متشکل از خرده‌فرهنگ‌های واقع در سراسر بخش‌های مختلف، مناطق جغرافیایی و گروه‌های شغلی هستند.^{۱۲} برخی خرده‌فرهنگ‌ها از طریق اعمال ارزش‌ها و مفروضات موازی، فرهنگ حاکم را تقویت می‌کنند. برخی دیگر با فرهنگ حاکم متفاوت هستند اما در تضاد با آن نیستند. سایر آن‌ها ضدفرهنگ نامیده می‌شوند چرا که ارزش‌ها یا مفروضاتی را شامل می‌شوند که مستقیماً در تضاد با فرهنگ حاکم بر سازمان می‌باشند. این امکان نیز وجود دارد که برخی سازمان‌ها (از جمله برخی دانشگاه‌ها) از طریق خرده‌فرهنگ‌ها اداره شوند و به هیچ‌عنوان هیچ فرهنگ قابل تشخیصی نداشته باشند.^{۱۳} خرده فرهنگ‌ها به ویژه ضدفرهنگ‌ها به‌طور بالقوه در میان کارکنان تعارض و اختلاف ایجاد می‌کنند اما دو کارکرد مهم نیز دارند.^{۱۴}

اول این‌که استانداردهای عملکرد و رفتار اخلاقی سازمان را حفظ می‌کنند. کارکنانی با ارزش‌های ضدفرهنگی مهم‌ترین منبع نظارت و بررسی انتقادی نسبت به دستورات حاکم هستند. این خرده‌فرهنگ‌ها تعارض سازنده و تفکر خلاق‌تر در مورد چگونگی تعامل سازمان با محیط را مورد تشویق قرار می‌دهند. خرده‌فرهنگ‌ها کارکنان را از پیروی کورکورانه از مجموعه‌ای از ارزش‌ها بازمی‌دارند و به موجب آن سازمان به ارزش‌های اخلاقی جامعه پایبند می‌ماند.

دوم این که خرده فرهنگ‌ها زمینه را برای ارزش‌های در حال ظهوری فراهم می‌آورند که سازمان را با نیازهای مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه و سایر ذینفعان منطبق می‌سازد. شرکت‌ها در نهایت ملزم هستند که ارزش‌های حاکم خود را با آن دسته ارزش‌هایی که برای محیط در حال تغییر مناسب‌تر هستند، عوض کنند. اگر خرده فرهنگ‌ها سرکوب شوند سازمان ممکن است برای کشف و اتخاذ ارزش‌های هم‌راستا با محیط در حال ظهور، زمان بیشتری را صرف نماید.

رمز گشایی فرهنگ سازمانی از طریق مصنوعات

مانمی‌توانیم به‌طور مستقیم ارزش‌ها و مفروضات فرهنگ سازمانی را ببینیم بلکه همانند شکل ۱۴-۱ که پیش از این نشان داده شد، فرهنگ سازمانی را به‌طور غیرمستقیم از طریق مصنوعات تشخیص دهیم. مصنوعات، نمادها و نشانه‌های یک فرهنگ سازمانی هستند که روش پذیرش بازدیدکنندگان، چیدمان فیزیکی سازمان و چگونگی پاداش‌دهی به کارکنان از آن جمله‌اند.^{۱۵} تعدادی از کارشناسان اظهار داشتند که مصنوعات جوهره فرهنگ سازمانی هستند در حالی که اکثر نویسندگان (از جمله نویسندگان این کتاب) مصنوعات را به عنوان نماد یا شاخص‌های فرهنگ در نظر می‌گیرند. در هر صورت مصنوعات مهم هستند زیرا آن‌ها فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کنند و به‌طور بالقوه از تغییرات فرهنگ سازمان حمایت می‌کنند.^{۱۶} فرهنگ سازمان معمولاً خیلی مبهم و پیچیده است و مفروضات فرهنگی تا حدی عمیق هستند که از طریق بررسی و نظرسنجی قابل اندازه‌گیری نیستند. در عوض لازم است ما رفتار محیط کاری را بررسی کنیم، به مکالمات روزمره میان کارکنان و مشتریان گوش دهیم، اسناد اداری و ایمیل‌ها را چک کنیم، به وضع ظاهر و ساختارهای فیزیکی شرکت توجه کنیم، با کارکنان درباره داستان‌های شرکت گفتگو کنیم. به عبارت دیگر ما به اطلاعات نمونه از طیف وسیعی از مصنوعات سازمانی احتیاج داریم. برای مثال کلینیک مایو^۱ برای کشف فرهنگ سازمان پزشکی در مراکز خود واقع در روچستر، مینه‌سوتا و نیز برای شناسایی روش‌های انتقال آن فرهنگ به سایت‌های جدیدتر خود در فلوریدا و آریزونا با استخدام یک انسان‌شناس، ارزیابی فرهنگی سازمانی خود را آغاز نمود. به مدت شش هفته این انسان‌شناس سایه به سایه کارکنان را دنبال کرد، آن‌ها به عنوان بیمار در اتاق انتظار قرار گرفتند، مصاحبه‌های بی‌شماری با آنان صورت گرفت و با پزشکان هنگام ویزیت بیمار

همراهی شد. گزارش نهایی، فرهنگ حاکم بر مایور را مشخص کرد و اینکه چگونه کارهای جهانی آن‌ها متفاوت با آن فرهنگ بود.^{۱۷}

در این بخش چهار طبقه وسیع از مصنوعات را مورد بررسی قرار دادیم: داستان‌ها و افسانه‌های سازمان^۱، آداب و رسوم^۲، زبان، نمادها و ساختار فیزیکی.

افسانه‌ها و داستان‌های سازمانی

داستان‌ها به فرهنگ‌های سازمانی قوی نفوذ می‌کنند. بعضی داستان‌ها به عنوان اعمال قهرمانانه برشمرده می‌شوند مانند تصمیم مایکل دل در سال ۱۹۸۰ مبنی بر این که شرکت کامپیوتری خود را بسازد که از اتاق خوابگاه او در زمان حضور در دانشگاه آغاز شد. سایر داستان‌ها، رویدادهای گذشته را که از ارزش‌های اصلی شرکت منحرف می‌شوند، به تمسخر می‌گیرند. افسانه‌ها و داستان‌های سازمانی به عنوان یک دستورالعمل اجتماعی قدرتمند در مورد روشی که کارها باید یا نباید انجام شوند، به کار می‌روند. آن‌ها واقع‌گرایی انسانی را به انتظارات شرکت، استانداردهای عملکرد فردی و معیارهایی برای اخراج، می‌افزایند. داستان‌ها همچنین هیجاناتی را در شنوندگان ایجاد می‌کنند و سعی می‌کنند که حافظه شنوندگان در طول داستان بهبود بخشند.^{۱۸} داستان‌ها بیشترین اثر را روی فرهنگ ارتباطی شرکت می‌گذارند چون آن‌ها افراد واقعی را توصیف می‌کنند که از سوی افراد در سرتاسر سازمان شناخته شده هستند. داستان‌ها همچنین تجویزی هستند که افراد را نسبت به آن چه باید انجام دهند یا ندهند آگاه می‌کنند.^{۱۹}

آداب و رسوم

آداب و رسوم، جریان عادی برنامه‌ریزی شده از زندگی روزمره سازمانی است که فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد و چگونگی برخورد با بازدیدکنندگان، میزان بازدید مدیران ارشد از زیردستان، نحوه ارتباط افراد با یکدیگر و میزان زمانی که کارکنان به صرف ناهار اختصاص می‌دهند و مواردی از این قبیل را در بر می‌گیرد.

1. Organizational Stories and Legends

2. Rituals and Ceremonies

داستان‌هایی از فرهنگ جسارت در سیرک دو سولیل^۱

گروه نمایشی واقع در مونترال که تلفیقی از سیرک و تئاتر را به نمایش می‌گذارند، مبتنی بر فرهنگ جسارت و خلاقیت هستند. این فرهنگ در داستان‌هایی در مورد چگونگی آغاز به کار این گروه نمایشی، آشکار است. در سال ۱۹۸۰ جیلز استی کرویکس از دولت کبک برای شروع گروه تئاتر خیابانی در بای سنت پائول در شمال غربی شهر کبک، درخواست کمک مالی کردند. هنگامی که دولت درخواست آن‌ها را نپذیرفت، استی کرویکس ۵۵ مایل (۹۰ کیلومتر) مسیر بائی سنت پائول به شهر کبک را با چوب پا طی نمود. این سفر خسته‌کننده که ۲۲ ساعت به طول انجامید توجه دولت را جلب نمود و پشتیبانی مالی دولت را در پی داشت. ظاهراً نماینده دولت کبک گفته بود: «اگر شما آن قدر دیوانه باشید که تمام این مسیر را سوار بر چوب طی کنید ما حاضریم مقداری پول به شما برای ایجاد اشتغال بدهیم». بدون آن رویداد جسورانه شاید امروز سیرک دو سولیل هرگز وجود نداشت و استی کرویکس به همراه گای لالیبرت که یکی از اعضای گروه ۱۵ نفره اجرا بود، سیرک دو سولیل را در سال ۱۹۸۴ تأسیس نمود. در سال ۱۹۸۷ سیرک دو سولیل به جشنواره هنرهای لوس آنجلس دعوت شده بودند، اما فستیوال هزینه‌های سیرک را پرداخت نمی‌کرد و آن‌ها باید خودشان هزینه‌ها را تأمین می‌کردند. لالیبرت با خالی کردن حساب بانکی گروه نمایش برای انتقال اعضای گروه نمایش و تجهیزات، به معنای واقعی ریسک کرد. لالیبرت یادآور می‌شود: «من برای آن یک شب (اجرا در جشنواره هنرهای لس آنجلس) همه چیز را شرط‌بندی کردم، اگر ما شکست می‌خوریم هیچ پولی وجود نداشت که به خانه برگردیم». خوشبختانه ریسک وی نتایج خوبی در پی داشت. سیرک دو سولیل یک موفقیت بزرگ بدست آورد که به موفقیت‌های بزرگتر و فرصت‌های بیشتر در سال‌های پس از آن منجر شد^۲.

به‌طور مثال، فرهنگ سرعت در بی ام دبلیو در روش راه رفتن کارکنان در اطراف ادارات خودروساز آلمانی، مشهود است. مدیر اجرایی بی ام دبلیو می‌گوید: «هنگام عبور از میان راهروهای سایر شرکت‌ها و ساختمان‌ها، افراد آهسته و آرام گام برمی‌دارند، گویی در حال خزیدن هستند، اما در بی ام دبلیو، افراد تمایل دارند سریع‌تر حرکت کنند»^۲. رسومات، مصنوعات رسمی تری نسبت به آداب هستند. رسومات فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای هستند که به‌طور خاص به نفع مخاطب انجام می‌شوند و مواردی نظیر پاداش یا تنبیه کارکنان در مقابل عموم و یا برگزاری جشن به مناسبت راه‌اندازی یک محصول جدید یا برنده شدن در یک قرارداد تازه را شامل می‌شوند.

زبان سازمانی

زبان محل کار درباره فرهنگ آن شرکت صحبت می‌کند. اینکه کارکنان چطور همکاران را مورد خطاب قرار می‌دهند، مشتریان را توصیف می‌کنند، خشم خود را ابراز می‌کنند و چگونه با سهامداران برخورد می‌کنند، همگی نمادهای کلامی از ارزش‌های فرهنگی هستند. کارکنان در کانتینر استور یکدیگر را با عنوان گامبی^۱ خطاب می‌کنند که نام شخصیت کارتونی سبز رنگ است و مفهوم انعطاف‌پذیری آن‌ها برای کمک به مشتری یا سایر کارکنان را در بر دارد.^{۲۲}

هنگامی که شرکت چارلز شواب و همکاران، بانک یواس خریداری نمود، مدیران شواب به جای به کارگیری واژه «ارباب رجوع»^۲ که مورد استفاده کارکنان بانک بود، از کلمه «مشتریان»^۳ استفاده می‌کردند و این برای کارکنان بانک خوشایند نبود. «ارباب رجوع» اصطلاحی است که نشان‌دهنده یک رابطه درازمدت و عمیق‌تر است.^{۲۳} زبان ارزش‌های حفظ شده توسط خرده‌فرهنگ‌های سازمانی را نیز برجسته می‌سازد. به‌طور مثال مشاوران شاغل در ویرپول متوجه صحبت کارکنان در مورد «فرهنگ پاور پوینت» شدند. این عبارت که نام نرم‌افزار ارائه مایکروسافت است، انتقادی بر فرهنگ سلسله‌مراتبی ویرپول است که در آن ارتباطات یکطرفه است (از مدیران به کارکنان).^{۲۴}

نمادها و ساختارهای فیزیکی

وینستون چرچیل یک بار گفت: «ما ساختمان‌های خود را شکل می‌دهیم و پس از آن، آن‌ها ما را شکل می‌دهند»^{۲۵}. این نخست‌وزیر سابق بریتانیا به ما یادآوری کرد که ساختمان‌ها هم انعکاس‌دهنده فرهنگ سازمان و هم بر آن تأثیرگذار هستند. اندازه، شکل، موقعیت و عمر ساختمان ممکن است نشان‌دهنده تأکید یک شرکت بر کار تیمی، دوستی با محیط زیست، انعطاف‌پذیری یا سایر مجموعه ارزش‌ها باشد.^{۲۶} فرهنگ کارایی و صرفه‌جویی وال مارت به راحتی از دفتر مرکزی آن در بنتونویل، آرکانزاس آشکار است. وال مارت که بزرگترین خرده‌فروش در سطح جهان است در مکانی مشغول فعالیت است که شبیه یک مرکز خرید قدیمی به نظر می‌رسد که دارای ساختار آجری کوچک است و پارکینگ بزرگی آن را احاطه نموده است. از سوی دیگر، دفتر مرکزی شرکت اوکلی در فوتیل رانچ کالیفرنیا، دارای ساختار گنبدی شکل با دیواره‌های فلزی محکم با پیچ‌های

1. Gumby

2. Clients

3. Customers

بزرگ است که نمایانگر فرهنگ پنهان و محافظ آن است. یکی از مدیران این شرکت پوشاک و محصولات سلامت چشم، می‌گوید: «ما همیشه این ذهنیت را در مورد ساختمان محل کار خود داریم که مانند یک دژ است و آن‌چه را که تولید می‌کنیم طلاست، همه برای به دست آوردن آن دست به هر کاری می‌زنند، بنابراین ما از آن محافظت می‌کنیم»^{۲۷}.

حتی اگر ساختمان بیشتر از یک عمارت نباشد گنجینه‌ای از مصنوعات فیزیکی در داخل آن وجود دارد. میز، صندلی، فضای اداری، و وجود آویزهای دیوار یا عدم وجود آن، تنها تعداد کمی از مواردی هستند که ممکن است معنای فرهنگی را انتقال دهند.^{۲۸} داخل دفتر مرکزی وال مارت مانند ساختمان بیرونی آن حکایت از صرفه‌جویی دارد. تأمین‌کنندگان داخل اتاق انتظار بسیار ساده و بدون تجمل اجتماع می‌کنند. بازدیدکنندگان برای نوشیدن قهوه پول پرداخت می‌کنند. قراردادهای چند میلیون دلاری با خریداران وال مارت در اتاق‌های کوچکی که هر کدام با یک لامپ مهتابی و تصویری از سام والتون موسس وال مارت تزئین شده است، به مذاکره گذاشته می‌شود.^{۲۹} مصنوعات فیزیکی در دفتر مرکزی شرکت مادر نماد یک فرهنگ کاملاً متفاوت از وال مارت است. این شرکت در یک انبار تغییر کاربری یافته، در محدوده هنرهای لندن واقع شده است. این شرکت خلاق، یک سالن پذیرش بزرگ دارد که یک سالن استراحت کوچکتر در یک سمت آن و یک کافه تریا در سمت دیگر آن قرار دارد و کارکنان می‌توانند به میوه رایگان، نان تست و تنقلات مشابه هر زمان که بخواهند دسترسی داشته باشند. یک پلکان عریض که سالن پذیرش را به طبقه بعدی وصل می‌کند که در آن اتاق‌های جلسه تنها از طریق جداکننده‌هایی ساخته شده از نوارهای مات پلاستیکی آویزان از هم جدا شده‌اند. در طبقه فوقانی دفاتر این شرکت اتاقی وجود دارد که میزهای به هم چسبیده بسیار بزرگی آن را فراگرفته است و اطراف آن ده‌ها کارمند مشغول به کار هستند. هر یک از این مصنوعات فیزیکی به تنهایی چیزی را روشن نمی‌کند اما با گذاشتن تعداد کافی از آن‌ها کنار یکدیگر می‌توانیم ببینیم که چگونه آن‌ها از یک فرهنگ خلاق شرکت مادر با جهت‌گیری تیمی قوی حکایت می‌کند.^{۳۰}

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این بخش، شما باید بتوانید:

۴. سه کارکرد فرهنگ سازمانی را بیان کنید.

۵. در مورد شرایطی که تحت آن قدرت فرهنگ سازمانی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، به بحث بپردازید.

آیا فرهنگ سازمانی مهم است؟

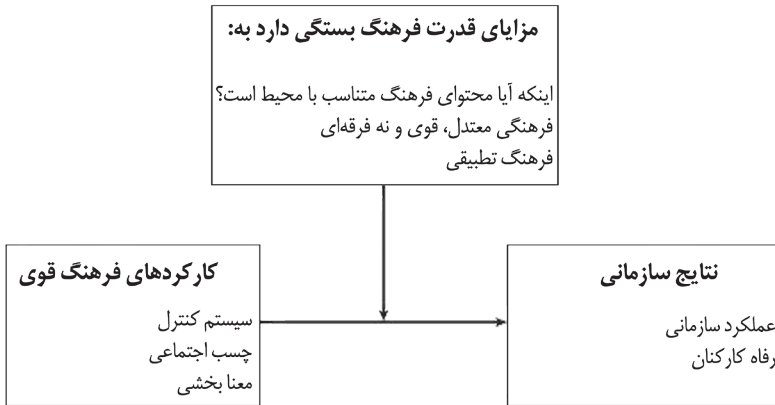
آیا فرهنگ سازمانی اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد؟ رهبران در شرکت مایو کلینیک و کانتینر استور و سیرک دوسولیل و شرکت‌های دیگر در مورد فرهنگ این چنین فکر می‌کنند. هرب کلر بنیانگذار خطوط هوایی ثاث وست می‌گوید: «فرهنگ یکی از گرانبهاترین چیزهایی است که یک شرکت دارد. بنابراین شما باید نسبت به چیزهای دیگر، سخت روی آن کار کنید. بسیاری از نویسندگان کتب مدیریتی معروف بر این عقیده اند که موفق‌ترین شرکت‌ها فرهنگ قوی دارند.^{۳۱} با این وجود، شواهد پژوهش از این اظهارات متناقض‌تر است. به‌طور خاص، شرکت‌هایی که از فرهنگ قوی برخوردار هستند، بیشتر موفق خواهند بود اما تنها تحت شرایط خاص.^{۳۲} پیش از آن‌که در مورد این شرایط به بحث بپردازیم، قدرت فرهنگ سازمانی و مزایای بالقوه آن را مورد بررسی قرار خواهیم داد. قدرت فرهنگ شرکتی اشاره دارد به میزان و عمق پایبندی کارکنان به ارزش‌ها و مفروضات حاکم در شرکت. در یک فرهنگ سازمانی قوی، بسیاری از کارکنان، در سرتاسر همه واحدهای زیرمجموعه شرکت ارزش‌های حاکم را درک می‌کنند و می‌پذیرند.

سس اسرارآمیز لی کوم کی^۱ رمزی برای موفقیت. شرکت محصولات بهداشتی لی کوم کی واقع در گوانگدوم^۲، که شرکت تابعه محصولات غذایی لی کوم کی است، یک سس اسرارآمیز دارد که آن را به یکی از بهترین مکان‌های کار در آسیا مبدل ساخته است. ریموند لو، معاون منابع انسانی شرکت، می‌گوید: «فرهنگ منحصر به فرد ما، مزیت رقابتی ما است که نقش اساسی در موفقیت شرکت ما ایفا می‌کند». عملگرایی، صداقت، کارآفرینی پایدار و به اشتراک‌گذاری منافع با عموم، از جمله ارزش‌های اساسی لی کوم کی هستند. لو این‌گونه توضیح می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی آن قدر مهم هستند که رهبران باید آن را باور داشته باشند و با آن زندگی کنند. او می‌گوید: «فرهنگ باید یک روح داشته باشد. بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند که از شرکت‌های موفق الگوبرداری کنند، اما اگر مدیر واقعاً به فرهنگ آن شرکت اعتقاد نداشته باشند این فرهنگ کار نمی‌کند و مؤثر نیست». لو اضافه می‌کند که این شرکت به‌طور فعال کار می‌کند تا اطمینان حاصل کند که همه فرهنگ سازمانی را درک می‌کنند و باور دارند: «ما زمان زیادی از وقت خود را به تیم‌سازی اختصاص می‌دهیم تا فرهنگ سازمانی خود را تغذیه کنیم»^{۳۳}.

1. Lee Kum Kee

2. Guangdong

نمودار ۱۴-۳ مزایای بالقوه و اقتضانات قدرت فرهنگ



این ارزش‌ها و مفروضات از طریق مصنوعات به خوبی نهادینه می‌شوند و به موجب آن تغییر فرهنگ دشوار می‌گردد. علاوه بر این، فرهنگ‌های قدرتمند، مدت طولانی تداوم دارند. برخی از آن‌ها ریشه در ارزش‌ها و مفروضات ایجاد شده از سوی بنیان‌گذار دارند. در مقابل، شرکت‌ها هنگامی دارای فرهنگ ضعیفی هستند که ارزش‌های حاکم عمدتاً توسط تعداد کمی از افراد در سطوح بالای سازمان حفظ شود، به ندرت آشکار و قابل تشخیص است و تغییرات پی در پی دارد. یک فرهنگ مشارکتی قوی به‌طور بالقوه موفقیت شرکت را با ارائه این سه کارکرد مهم افزایش می‌دهد: (نمودار ۱۴-۳ را مشاهده نمایید).

۱. سیستم کنترل. فرهنگ سازمانی یک شکل عمیق از کنترل اجتماعی است که بر رفتار و تصمیمات افراد اثر می‌گذارد.^{۳۴} فرهنگ، فراگیر و ناآگاهانه است. شما می‌توانید آن را به عنوان یک خلبان خودکار در نظر بگیرید که کارکنان را به مسیری که مطابق با انتظارات سازمان است، هدایت می‌کند.

۲. چسب اجتماعی^۱: فرهنگ سازمانی یک «چسب اجتماعی» است که افراد را به هم پیوند می‌دهد و آن‌ها را قادر می‌سازد که یک تجربه سازمانی را احساس کنند.^{۳۵} کارکنان از این انگیزه برخوردار هستند که فرهنگ حاکم سازمان را درونی سازند، چرا که نیاز آن‌ها به هویت اجتماعی را محقق می‌سازد. این چسب اجتماعی برای جذب کارکنان جدید و حفظ

کارکنان با عملکرد برتر، حائز اهمیت است.

۳. **معنابخشی:** فرهنگ سازمانی به فرایند معنابخشی کمک می‌کند.^{۳۶} فرهنگ سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا آن‌چه را که در سازمان صورت می‌گیرد و نیز چرایی آن را دریابند. فرهنگ شرکتی درک آن‌چه را که از آنان انتظار می‌رود و نیز تعامل با سایر کارکنانی که آن فرهنگ را می‌شناسند و به آن اعتقاد دارند را نیز آسان‌تر می‌سازد. به‌طور مثال یکی از پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که فرهنگ قوی سازمانی شفافیت نقش را افزایش می‌دهد که باعث کاهش استرس در میان کارکنان فروش می‌گردد.^{۳۷}

اقتضانات فرهنگ سازمانی و اثربخشی

براساس پژوهش‌های انجام گرفته تنها یک رابطه مثبت جزئی بین قدرت فرهنگ و اثربخشی سازمان وجود دارد چرا که مشروط به سه عامل است: (۱) آیا محتوای فرهنگ متناسب با محیط است؛ (۲) آیا فرهنگ آن قدر قوی نیست که فرقه مانند شود؛ (۳) آیا فرهنگ دربردارنده فرهنگ تطبیقی است. (نمودار ۱۴-۳ را مشاهده نمایید.)

هماهنگی محتوای فرهنگی با محیط: یکی از عوامل اقتضایی این است که محتوای فرهنگ سازمانی که به ارزش‌ها و مفروضات حاکم اشاره دارد، متناسب با محیط بیرونی باشد. وضعیتی را که شرکت دل به تازگی با آن مواجه بود، در نظر بگیرید. همان‌طور که در بخش آغازین این فصل شرح داده شد، در فرهنگ دل، کاهش هزینه و رقابت‌پذیری از بالاترین اولویت برخوردار بودند. با این وجود، این ارزش‌ها و مفروضات دیگر برای بازار ایده‌آل نیستند. کامپیوترهای کم‌هزینه همچنان متداول است اما مشتریان به‌طور فزاینده‌ای خواهان کامپیوترهایی هستند که نوآورانه‌اند و جالب به نظر رسند. دل فرهنگ قوی داشت ولی دیگر برای محیط خارجی بهترین فرهنگ نبود.

اجتناب از فرقه شرکتی: دومین عامل اقتضایی میزان قدرت فرهنگ است. کارشناسان گوناگون اظهار داشتند که شرکت‌ها با فرهنگ‌های بسیار قوی (به‌طور مثال فرقه‌های شرکتی) ممکن است نسبت به شرکت‌هایی که فرهنگ نسبتاً قوی دارند، کمتر اثربخش باشند.^{۳۸} یکی

از دلایل این که چرا فرقه‌های شرکتی ممکن است اثربخشی سازمانی را تضعیف کنند این است که تصمیم‌گیرندگان را به مدل‌های ذهنی محدود ساخته‌اند و این باعث می‌شود آن‌ها نتوانند فرصت‌های جدید و مسائل منحصر به فرد را ببینند. ناسازگاری ظریف بین فعالیت‌های سازمان و محیط در حال تغییر، از سوی آن‌ها نادیده گرفته می‌شود و یا تعریف نادرستی از آن صورت می‌گیرد. کوین رولینز و مایکل دل پی بردند که فرهنگ شرکت با کارکنان رقابتی حتی اگر همکاری از سوی آنان صورت نگرفته بود، مدارا می‌کرد و بیش از حد بر عملکرد مالی تأکید می‌کرد. با این وجود این رهبران هرگز به فکر تغییر فرهنگ نیفتادند. در عوض، برنامه‌ای (با نام روح دل) که چند سال پیش از این ایجاد کردند صرفاً مکمل ارزش‌ها و مفروضات اصلی شرکت بود. مدیر اجرایی دل در آن زمان، می‌گوید: «این بدین معنی نیست که ما از فرهنگی که محرک موفقیت است، برخوردار نیستیم، ما فقط می‌خواهیم بهتر عمل کنیم»^{۳۹}.

دلیل دیگر این که چرا فرهنگ‌های بسیار قوی ممکن است ناکارآمد باشند این است که آن‌ها ارزش‌های خرده‌فرهنگی مخالف را سرکوب می‌کنند. برای مثال در شرکت دل که ارزش‌ها و مفروضات مقدس شمرده می‌شوند، چنانچه افراد این ارزش‌ها را مورد سؤال قرار دهند، به سرعت مجبور به سکوت می‌شوند، این در صورتی است که ارزش‌های مخالف می‌توانند به شرکت کمک کنند سریع‌تر در جهت فرهنگ تطبیقی بهتر، تغییر کند. چالش رهبران سازمانی تنها حفظ فرهنگ قوی نیست بلکه مجاز شمردن تنوع خرده‌فرهنگ‌ها است. خرده‌فرهنگ‌ها ترغیب‌کننده تعارض سازنده هستند که تفکر خلاق را بهبود می‌بخشد و چالاکی اخلاقی فرهنگ حاکم را در پی دارد. در بلندمدت، ارزش‌های نوظهور یک خرده‌فرهنگ می‌تواند هنگام تغییرات محیطی، به ارزش‌های حاکم با اهمیت مبدل گردد.

فرهنگ یک فرهنگ تطبیقی^۱ است: سومین عامل اقتضایی که تأثیر قدرت فرهنگی بر اثربخشی سازمانی به آن بستگی دارد این است که آیا محتوای فرهنگ دربردارنده یک فرهنگ تطبیقی است.^{۴۰} فرهنگ تطبیقی زمانی است که کارکنان پذیرش تغییر داشته باشند، بدین معنی که فرض آن‌ها بر این است که این سازمان باید به‌طور مداوم خود را با محیط خارجی وفق

دهد و آن‌ها باید در نقش‌های خود درون سازمان انعطاف‌پذیر باشند. کارکنان در یک فرهنگ تطبیقی دیدگاه سیستم باز را می‌پذیرند که در آن سازمان برای بقا و موفقیت نیازمند سازگاری مداوم با محیط خارجی خود است که دائم در حال تغییر است. آن‌ها بر این باورند که آینده آن‌ها به رصد محیط خارجی و خدمت گرفتن منابع موجود و در دسترس بستگی دارد. بنابراین کارکنان در فرهنگ تطبیقی احساس مالکیت قوی دارند. آن‌ها مسئولیت عملکردهای سازمانی و انطباق با محیط خارجی را برعهده دارند.

در یک فرهنگ تطبیقی، پاسخ‌گویی به تغییر با فرایندهای داخلی و نقش‌ها، توسعه می‌یابد. کارکنان می‌دانند پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان مستلزم بهبود فرایندهای کاری داخلی است. فرهنگ توپوتا، که پیش از این در این فصل شرح داده شد، این بعد از فرهنگ تطبیقی را نشان می‌دهد چرا که بهبود مستمر فرایندهای تولید و نیز بهبود محصولات و خدمات را ارج می‌نهد. علاوه بر این، کارکنان برای تغییر فرایندهای کاری داخلی که شامل انعطاف‌پذیری در نقش‌های کاری آن‌ها است، مورد حمایت قرار می‌گیرند. عبارت «این وظیفه من نیست» در فرهنگ‌های غیر تطبیقی به چشم می‌خورد. در نهایت، در فرهنگ تطبیقی جهت‌گیری یادگیری قوی وجود دارد به این دلیل که پاسخ‌گویی به تغییر و بهبود به‌طور منطقی مبتنی بر اکتشافات عمل‌گرایانه است. در سازمان‌هایی با جهت‌گیری یادگیری، کارکنان از فرصت‌های یادگیری جدید استقبال می‌کنند، به‌طور فعال ایده‌ها و اقدامات جدید را تجربه می‌کنند، اشتباهات منطقی را به عنوان بخش طبیعی فرایند یادگیری قلمداد می‌کنند و به‌طور مداوم اقدامات گذشته را مورد سؤال قرار می‌دهد.^{۴۱}

فرهنگ سازمانی و اصول اخلاقی کسب و کار

فرهنگ سازمانی، رفتار اخلاقی کارکنان سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفتار خوب از ارزش‌های اخلاقی نشأت می‌گیرد و ارزش‌های اخلاقی می‌تواند در فرهنگ حاکم سازمانی نهفته باشد. چندین سال پیش از این، مایکل دل و مدیرعامل سابق کوپن رولینز، زمانی از تباطو بین اخلاق و فرهنگ را مشاهده کردند که برنامه «روح دل»^۱ را پیاده‌سازی کردند. مدیران که نسبت

به وسواس بیش از حد کارکنان به قیمت، احساس نگرانی کردند، تلاش نمودند که فرهنگ برنده شدن شرکت را به سمت فرهنگ «برنده شدن از طریق یکپارچگی و صداقت» سوق دهند.^{۴۲} برای مثال، یکی از ارزش‌های بازنگاری شده این شرکت کامپیوتری تحت این عنوان تعریف شده بود: «در هر تعامل و در هر بعد چگونگی انجام کسب و کار، اخلاق مدارانه رفتار کنید». متأسفانه این برنامه ابتکاری احتمالاً فرهنگ دل را تغییر نداده بود. دو سال پس از راه‌اندازی برنامه تغییر فرهنگی «روح دل»، شرکت گزارش کرد که برخی مدیران برنامه‌های شرکت را دستکاری کردند تا به اهداف عملکردی که پاداش بیشتری در پی داشت، دست یابند.^{۴۳}

اهداف یادگیری

- بعد از خواندن این دو بخش شما باید بتوانید:
۶. چهار استراتژی ادغام فرهنگ سازمانی را مقایسه کنید.
 ۷. چهار استراتژی تغییر یا تقویت فرهنگ سازمانی را شناسایی کنید.
 ۸. با استفاده از تئوری جذب-انتخاب-تخلیه توضیح دهید که چگونه فرهنگ سازمانی تقویت می‌شود.
 ۹. مراحل جامعه‌پذیری سازمانی را شرح دهید.
 ۱۰. توضیح دهید که چگونه پیش‌نمایش‌های شغلی واقع‌بینانه به فرایند جامعه‌پذیری کمک می‌کند.

ادغام فرهنگ‌های سازمانی

۴C^۱ شرکتی با یک نام غیرمعمول است. این شرکت مشاوره هلندی به مشتریان کمک می‌کند تا تعیین کنند که آیا فرهنگ آن‌ها با شریک بالقوه برای ادغام یا مالکیت، سازگار است یا با آن ناسازگار است. این شرکت همچنین با استراتژی‌های خود به تجزیه و تحلیل فرهنگ شرکت می‌پردازد. باید درخواست‌های زیادی برای متخصصان شرکت ۴C وجود داشته باشد. براساس پژوهش‌های گوناگون، بسیاری از ادغام‌ها و مالکیت‌های شرکتی صورت گرفته از حیث عملکرد سازمان ادغام شده با شکست مواجه شده‌اند. شواهد حاکی از آن است که چنین شکست‌هایی تا حدی به این دلیل رخ می‌دهد که رهبران شرکت‌ها آن قدر بر تدارکات مالی و بازاریابی ادغام متمرکز می‌شوند که در انجام بررسی و گام‌های منطقی فرهنگ شرکتی مربوطه با شکست مواجه می‌شوند.^{۴۴}

برخی از گونه‌های ادغام (که در بخش‌های بعدی به آن خواهیم پرداخت) ممکن است امکان ادغام موفق بین شرکت‌ها با فرهنگ‌های متفاوت را فراهم آورد. با این وجود، پژوهش‌ها نشان می‌دهد ادغام معمولاً هنگامی که بین سازمان‌هایی با فرهنگ شرکتی کاملاً متفاوت به منظور ایجاد یک نهاد واحد با درجات بالایی از یکپارچگی صورت می‌گیرد، با مشکلاتی همراه است.^{۴۵} اتحاد AOL با تایم وارنر یکی از چشمگیرترین تقابل‌های فرهنگی است. در تئوری، فرصت‌های عظیمی برای همگرایی سلطه AOL در خدمات اینترنت با دانش عمیق تایم وارنر و دارایی آن در زمینه رسانه‌های سنتی وجود داشت. در عوض، ترکیب این دو فرهنگ سازمانی مانند آب و روغن بود. در فرهنگ AOL جوانی، بلندپروازی و معاملات سریع ارزشمند قلمداد می‌شد. به افراد به عنوان پاداش، سهام تعلق می‌گرفت. از سوی دیگر تایم وارنر یک فرهنگ سیستماتیک سلسله‌مراتبی رو به پایین داشت. مدیران مسن‌تر بودند و پاداش‌ها در قالب بسته بازنشستگی مناسب ارائه می‌شد.^{۴۶}

ممیزی دو فرهنگی^۱

رهبران سازمان می‌توانند این برخوردهای فرهنگی را به حداقل برسانند و با انجام بازرسی دو فرهنگی، وظیفه ارزیابی دقیق و موشکافانه برای تصمیم‌گیری در مورد ادغام و تملک را محقق سازند.^{۴۷} ممیزی دوفرهنگی با تشخیص فرهنگ و روابط بین شرکت‌ها، احتمال وقوع تقابل فرهنگی واقعی را تعیین می‌کند. در مرحله بعدی داده‌های حاصل از ممیزی دو فرهنگی مورد تحلیل واقع می‌شود تا تعیین کند کدام تفاوت‌ها بین دو شرکت منجر به تعارض خواهد شد و کدام ارزش‌های فرهنگی زمینه مشترک برای ایجاد بنیان فرهنگی در سازمان ادغام شده را، فراهم می‌آورد. مرحله نهایی مشتمل است بر مشخص کردن استراتژی‌ها و آماده‌سازی برنامه‌های عملی برای پل زدن میان فرهنگ‌های دو سازمان. چند سال پیش از این، شرکت خوشه‌ای ابی تیبی - پرایس^۲، پیش از پذیرش ادغام با شرکت رایول استون ممیزی دو فرهنگی را اجرا نمود. به‌طور خاص، ابی تیبی شاخص ارزیابی فرهنگی ادغام با نام MCEI را ایجاد کرد و سیستم‌های ارزیابی را توسعه داد تا به مدیران ابی تیبی کمک کند فرهنگ خود را با شرکت‌های موجود در

1. Bicultural Audit

2. Abitibi-Price

صنعت مقایسه کنند. MCEI ابعاد گوناگونی از فرهنگ شرکتی را مورد تحلیل قرار دادند، از جمله تمرکز قدرت در مقابل توزیع قدرت، نوآوری در برابر سنت‌گرایی، جریان گسترده اطلاعات در برابر جریان محدود و تصمیم‌گیری مشارکتی در برابر تصمیم‌گیری آمرانه. مدیران ابی تیبی و استون برای ارزیابی فرهنگ خود پرسش‌نامه‌ها را کامل کردند و سپس نتایج را مقایسه کردند. نتایج MCEI همراه با اطلاعات مالی و زیرساختی به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری ادغام ابی تیبی - پرایس با شرکت استون قرار گرفت. در حال حاضر این شرکت که ابی تیبی بوواتر نام دارد بزرگترین شرکت خمیر کاغذ و کاغذ در جهان است.^{۴۸}

استراتژی‌های ادغام فرهنگ‌های سازمانی مختلف

در برخی موارد، ممیزی فرهنگ منجر به تصمیم‌گیری برای پایان دادن به مذاکرات ادغام است. به دلیل این که دو فرهنگ تفاوت‌های بسیاری دارند که ادغام اثربخش را در پی نخواهد داشت. با این وجود، حتی با تفاوت‌های قابل توجه فرهنگی دو شرکت می‌توانند با به کارگیری استراتژی‌های مناسب ادغام یک اتحاد کارآمد شکل دهند. چهار استراتژی اصلی برای ادغام فرهنگ‌های شرکتی مختلف عبارت است از جذب^۱، فرهنگ‌زدایی^۲، یکپارچه‌سازی^۳ و جداسازی^۴،^{۴۹}

جذب: جذب زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در شرکت ادغام‌شونده ارزش‌های فرهنگی شرکت ادغام‌کننده را با آغوش باز می‌پذیرد. به‌طور معمول این استراتژی زمانی خیلی خوب کار خواهد کرد که فرهنگ شرکت ادغام‌شونده ناکارآمد و ضعیف باشد و در مقابل شرکت ادغام‌کننده از فرهنگ قوی که هماهنگ با محیط خارجی است برخوردار باشد. با استراتژی جذب تقابل فرهنگی به ندرت رخ می‌دهد چرا که فرهنگ شرکت ادغام‌شونده ضعیف است و کارکنان آن به دنبال جایگزین‌های فرهنگی بهتر هستند.

-
1. Assimilation
 2. Deculturation
 3. Integration
 4. Seperation

نمودار ۱۴-۴- استراتژی‌های ادغام فرهنگ‌های سازمانی مختلف

استراتژی ادغام	شرح	هنگامی بهتر عمل می‌کند که:
جذب	شرکت ادغام‌شونده پذیرای فرهنگ شرکت ادغام‌کننده است.	فرهنگ شرکت ادغام‌شونده ضعیف باشد
فرهنگ‌زدایی	شرکت ادغام‌کننده فرهنگش را بر شرکت ادغام‌شونده تحمیل می‌کند.	به ندرت عمل می‌کند. ممکن است تنها زمانی ضروری باشد که فرهنگ شرکت ادغام‌شونده عمل نکند و کارکنان این مسئله را درک نکنند.
یکپارچه‌سازی	شرکت‌های ادغام شده دو یا چند فرهنگ را به صورت یک فرهنگ یکپارچه جدید ترکیب می‌کنند.	فرهنگ موجود می‌تواند بهبود یابد.
جداسازی	شرکت‌های ادغام شده موجودیت خود را به طور مجزا حفظ می‌کنند و تبادل فرهنگ یا اقدامات سازمانی در حداقل ممکن صورت می‌گیرد.	شرکت‌ها با کسب و کارهای مختلف که مستلزم فرهنگ‌های مختلف است با موفقیت عمل می‌کنند.

شرکت ریسرچ این موشن (RIM) سازنده دستگاه‌های بی‌سیم بلک بری، استراتژی جذب را در ادغام با شرکت‌های نوپا اعمال می‌کند. جیم بالسیلی مدیرعامل شرکت ریسرچ این موشن (RIM) اظهار دارد «شرکت‌های کوچک مسائل فرهنگی ندارند. آن‌ها معمولاً با اندکی اعتراض جذب فرهنگ RIM می‌شوند»^۵.

فرهنگ‌زدایی: استراتژی جذب به ندرت اتفاق می‌افتد. کارکنان معمولاً در مقابل تغییر سازمانی مقاومت می‌کنند خصوصاً زمانی که از آن‌ها درخواست می‌شود تا ارزش‌های شخصی و فرهنگی خود را کنار بگذارند. تحت این شرایط، برخی شرکت‌های ادغام‌کننده، از طریق تحمیل شیوه‌های کسب و کار و فرهنگ خود بر سازمان ادغام‌شونده، استراتژی فرهنگ‌زدایی را اعمال می‌کنند. شرکت ادغام‌کننده، مصنوعات و سیستم پاداشی را

که پشتوانه فرهنگ قدیمی است، حذف می‌کند. افرادی که نمی‌توانند فرهنگ شرکت ادغام‌کننده را بپذیرند، اغلب کنار گذاشته می‌شوند. فرهنگ‌زدایی هنگامی ضرورت می‌یابد که فرهنگ شرکت ادغام‌شونده، مؤثر واقع نمی‌شود اما کارکنان در این مسئله متقاعد نمی‌شوند. با این حال، اعمال اثربخش این استراتژی مشکل است چرا که کارکنان شرکت تحت تملک در مقابل نفوذ فرهنگی شرکت خریدار، مقاومت می‌کنند که در نتیجه آن فرایند ادغام به تأخیر می‌افتد یا تضعیف می‌شود.

یکپارچگی: استراتژی سوم این‌گونه است که یک یا چند فرهنگ ترکیب شده و یک فرهنگ جدید را شکل می‌دهند و بهترین ویژگی‌های فرهنگ قبلی را حفظ می‌کنند. سرعت استراتژی یکپارچگی کند است و به‌طور بالقوه خطرناک است زیرا نیروهای بسیاری وجود دارد که فرهنگ موجود را حفظ و نگهداری می‌کنند. با این حال این استراتژی زمانی باید در نظر گرفته شود که شرکت‌ها فرهنگ نسبتاً ضعیفی دارند یا فرهنگشان شامل چندین ارزش مشترک است. یکپارچگی، زمانی به بهترین شکل ممکن عمل می‌کند که افراد به این درک برسند که فرهنگ موجودشان مؤثر نیست و در نتیجه انگیزه پیدا می‌کنند تا مجموعه جدید ارزش‌های برتر را بپذیرند.

جداسازی: استراتژی جداسازی زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌های طرفین ادغام موافقت کنند به صورت نهاد مجزا با حداقل تبادل فرهنگ یا شیوه‌های سازمانی، باقی بماند. چنین استراتژی زمانی مناسب‌ترین است که دو شرکت در صنایع غیرمرتبط باشند یا در کشورهای مختلف فعالیت کنند زیرا مناسب‌ترین ارزش‌های فرهنگی در صنعت و فرهنگ‌های ملی متفاوت است. به‌طور مثال، شرکت سیسکو سیستم، زمانی استراتژی جداسازی را دنبال نمود که لینکسیس را به دست آورد. این شرکت شبکه بی‌سیم خانگی به خوبی کار می‌کرد و در محیط متفاوتی از کسب و کار بود (خرده‌فروشی بازار انبوه کم‌هزینه).

بنابراین سیسکو اطمینان حاصل کرد که لینکسیس فرهنگ خود را حفظ می‌کند. مدیران سیسکو در مورد این جداسازی بسیار نگران بودند و شرکت تیمی تشکیل داد تا اطمینان حاصل کند رهبران سیسکو فرهنگ و کنترل خود را بر شرکت کوچکتر تحمیل نمی‌سازند.^{۵۲} با این وجود این‌گونه اقدامات سیسکو نادر است. مدیران شرکت‌های ادغام‌کننده معمولاً سخت می‌توانند مانع

دخالت در شرکت‌های ادغام شونده شوند. بنابراین تعجب‌آور نیست که تنها ۱۵ درصد شرکت‌های ادغام‌کننده، شرکت تحت مالکیت را به عنوان واحد مستقل باقی می‌گذارند.^{۵۳}

ادغام و جداسازی فرهنگی

یک دهه پیش رستوران‌های مک‌دونالد تمایل خود به در دست گرفتن رستوران زنجیره‌ای نوپای جوان با نام چیبوتل گریل مک‌زیکلی^۱ را ابزار کرد. این رستوران زنجیره‌ای رویکرد کاملاً متفاوتی در انجام کسب و کار داشت. سبک چیبوتل، ارائه وعده‌های غذایی مک‌زیکلی تازه آماده شده، بود در حالی که مک‌دونالد بر فست‌فود متمرکز بود. استیو الس، بنیانگذار و مدیرعامل، با تشخیص این که فرهنگ و اقدامات مک‌دونالد در چیبوتل کارساز نیست، غول غذایی جهان را متقاعد نمود که فاصله را از فرهنگ رستوران زنجیره‌ای جوان‌تر حفظ نمایند. الس می‌گوید: «چیبوتل توافق را به گونه‌ای تنظیم نمود که مک‌دونالد اساساً یک بانکدار باشد بدون تغییر دستور غذایی، مواد تشکیل‌دهنده یا فرهنگ، که همه عناصری بود که طرفداران چیبوتل و اعضای تیم آن به آن وفادار بودند». در بسیاری موارد، مدیران مک‌دونالد به حرف آن‌ها گوش فرا دادند اما الس مجبور بود در چندین مورد به آن‌ها توضیح دهد که چرا رستوران فقط غذایی را در اختیار قرار می‌دهد که او بهتر از هر فرد دیگری آن را تهیه می‌کند. الس ادعان داشت: «آن‌ها مرا اندوهگین کردند». در نهایت مک‌دونالد سهام خود را به چیبوتل فروخت. الس در مورد شراکت می‌گوید: «ما از یکدیگر آموختیم، اما نوع غذایی که ارائه می‌دادیم متفاوت بود و هدف ما به‌طور کلی نوع مختلفی از تجارب و فرهنگ بود. بنابراین راه‌های جداگانه‌ای را طی کردیم».^{۵۴}

تغییر و تقویت فرهنگ سازمانی

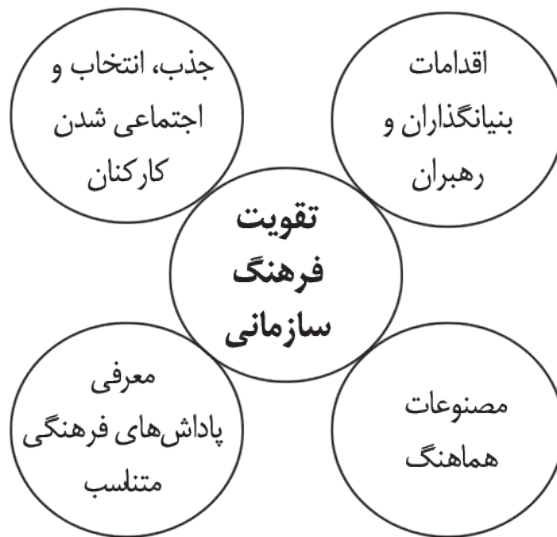
آیا این امکان وجود دارد فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟ بله، ولی انجام چنین کاری سخت است. تغییر به ندرت با سرعت انجام می‌شود و اغلب فرهنگ که تغییر می‌کند باعث خاتمه کار یا جایگزین شدن رؤسای شرکت می‌شود. در واقع برخی از نویسندگان استدلال می‌کنند که رؤسا نباید برای چنین تحولاتی خود را به زحمت بیاندازند زیرا فرهنگ سازمان قابل مدیریت نیست.^{۵۴} این دیدگاه از سایر دیدگاه‌ها افراطی‌تر است، اما کارشناسان فرهنگ سازمانی به‌طور کلی در این مسئله به توافق رسیدند که تغییر فرهنگ یک سازمان، چالش قابل توجهی است. در عین حال، تحت شرایط مناسب، فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیری در موفقیت شرکت بگذارد. در صفحات بعدی به چهار استراتژی اشاره خواهیم نمود که موفقیت‌هایی در تغییر فرهنگ‌های شرکت داشته‌اند. این فهرست که در نمودار ۱۴-۵ نشان داده شده است، جامع نیست اما هر فعالیتی به

نظر می‌رسد که تحت شرایط مناسب خوب عمل کند.

اقدامات بنیانگذاران و رهبران

فرهنگ سازمان با بنیان‌گزاران خودش آغاز می‌شود.^{۵۵} شما می‌توانید این را در شرکت دل ببینید که در آن مایکل دل فرهنگ رقابتی و هزینه-محور را پایه‌گذاری کرد. بنیانگذاران اغلب متفکرینی هستند که مدل نقش قدرتمندی را برای پیروان فراهم می‌آورند. فرهنگ شرکت گاهی اوقات انعکاس‌دهنده شخصیت بنیانگذار است و این تأثیرات فرهنگی می‌تواند با یک سازماندهی برای دهه‌ها باقی بماند. برای مثال برخی ناظران می‌گویند که فرهنگ دل تا حد زیادی بخشی از جهت‌گیری‌های شخصی مایکل دل نسبت به زندگی بود و ممکن نبود که او بهترین شخص برای تغییر آن باشد.

نمودار ۱۴-۵ استراتژی تغییر و تقویت فرهنگ سازمانی



بنیانگذاران، فرهنگ سازمان را ایجاد می‌کنند ولی آنان و رهبران بعدی، گاهی اوقات قادر به تغییر فرهنگ با استفاده از رهبری تحول‌گرا و شیوه‌های تغییر سازمانی هستند.^{۵۶} تغییرات اخیر در شرکت پراکتر و گمبل (P&G) گویای این مطلب است. این شرکت، چندین دهه فرهنگ سلسله‌مراتبی بسیار قوی داشت با این وجود مدیران اجرایی ای جی توانستند با اعمال شیوه‌های رهبری تحول‌گرا که در فصل ۱۲ به آن اشاره شد، فرهنگ آن را به فرهنگی مشتری محور تغییر دهند.

هماهنگ سازی مصنوعات

مصنوعات، نمایانگر چیزی بیش از شاخص‌های قابل مشاهده فرهنگ شرکت هستند. آن‌ها همچنین سازوکارهایی هستند که فرهنگ را تغییر می‌دهند و تقویت می‌کنند. با تغییر مصنوعات یا ایجاد شکل جدیدی از آن، رهبران می‌توانند به‌طور بالقوه ارزش‌ها و مفروضات مشترک را تنظیم کنند. بانک ملی استرالیا (NBA) یکی از این موارد است. جان استوارت چند سال پیش به عنوان مدیرعامل شرکت استخدام شد پس از انجام معاملات غیرمجاز موجب زیان‌های مالی و اعتباری بزرگی شد. پژوهش‌ها در خصوص شکست تجاری، نشان داد که فرهنگ NBA بیش از حد سلسله‌مراتبی، بروکراتیک و سودمحور است. استوارت از طریق بهبود رهبری، استخدام، پاداش، ارتباطات و مسئولیت‌پذیری توانمند از طریق تمرکززدایی، فرهنگ NAB را به سمت فرهنگی بازتر، پاسخگوتر و تساوی‌گراتر سوق داد. برای مثال او کارکنان دفتر مرکزی را به بیش از نصف رساند، زمان قابل توجهی را برای آماده‌سازی مدیران آینده اختصاص داد و به‌طور کلی به کارکنان برای آشکارسازی اشتباهات و درس گرفتن از آن‌ها پاداش داد. استوارت که به تازگی بازنشسته شده توضیح می‌دهد: «بسیاری از مشکلات ما همچنان داخلی است بنابراین دغدغه اصلی من این است که تغییر فرهنگ خود را درست انجام دهیم»^{۵۷}.

شرکت پوشاک ورزشی لالولمون اثلتیکا^۱ رهبر را تغییر داد، فرهنگ را حفظ کرد. شرکت لالولمون اثلتیکا با فرهنگ جدید مورد تأیید خود و تمرکز بر شیوه‌های زندگی سالم، داستان موفقیت فوق‌العاده‌ای را در صنعت خرده‌فروشی رقم زده است. این طراح گران‌ترین لباس یوگا یک دهه پیش اولین فروشگاه خود را افتتاح کرد اما در حال حاضر به بیش از ۸۰ فروشگاه در آمریکا، کانادا و استرالیا توسعه یافته است. دنیس جی ویلسون بنیانگذار شرکت تشخیص داد که لالولمون نیازمند رهبری با تجربه بیشتر در شرکت است اما او نمی‌خواست رهبر جدید فرهنگ موجود شرکت را تضعیف کند. ممکن بود گزینه ایده‌آل او معاون اسبق استار باکس، کریستین دی باشد. دی که اکنون مدیرعامل شرکت لالولمون است می‌گوید: «لالولمون یک نام تجاری برتر دیگر است که دارای محصولاتی استثنایی و فرهنگی عظیم است». وی اظهار داشت که این تصمیم برای پیوستن لالولمون نیازمند تفکری دقیق در مورد تناسب فرهنگ با ارزش‌های فردی‌اش بوده است. دی افزود: «من احساس می‌کنم کاملاً در خانه هستم، واقعاً می‌توانم با ارزش‌های خود زندگی کنم، چه در زندگی فردی و چه در محیط کار»^{۵۸}.

فرهنگ شرکتی از طریق مصنوعات داستان‌ها و رفتارها نیز تغییر می‌کند و تقویت می‌شود. براساس مکس پری مدیرعامل سابق شرکت هرمن میلر، هر سازمانی به راوی قبیله‌ای نیاز دارد تا تاریخچه و فرهنگ سازمان را زنده نگه دارد.^{۵۹} رهبران با خلق رویدادهای به یادماندنی که نماد ارزش‌های فرهنگی است که قصد توسعه و حفظ آن را دارند، ایفای نقش می‌کنند. این کارکرد رهبری در شرکت سرمایه‌گذاری گلدمن ساکس در وال استریت تا حدی حائز اهمیت است که مدیران آن «حاملان فرهنگ» نامیده می‌شوند. مدیران ارشد گلدمن فرهنگ سازمان را تنفس می‌کنند و با آن زندگی می‌کنند تا حدی که می‌توانند آن فرهنگ را به گونه‌ای اثربخش انتقال دهند و تقویت کنند.^{۶۰} علاوه بر این شرکت‌ها در عملیات جدید با انتقال کارکنان فعلی که حامی فرهنگ هستند می‌توانند فرهنگ را تقویت کنند.

معرفی پاداش‌های فرهنگی متناسب

سیستم‌های پاداش از جمله مصنوعاتی هستند که اغلب تأثیر زیادی بر تقویت یا تغییر شکل فرهنگ سازمان دارد.^{۶۱} جان استوارت^۱ برای تغییر فرهنگ در بانک ملی استرالیا بر پاداش‌ها تکیه نمود. رابرت ناردلی نیز از اهرم پاداش استفاده کرد تا فرهنگ بی‌سروسامان شرکت بزرگ فروش لوازم خانگی هوم دیپات^۲ را تغییر دهد. او معیارهای دقیق عملکرد شرکت را ارائه کرد و مدیران را با اهداف عملکرد هفته‌ای مربوط به آن معیارها و استانداردها آموزش داد. کنفرانس تلفنی هفته‌ای دو ساعت به تشریفات مبدل شد که در آن مدیران ارشد دیپات پاسخگوی اهداف هفته قبل بودند. این اقدامات، فرهنگ مبتنی بر عملکرد متمرکزتر را تقویت کرد.^{۶۲}

جذب، انتخاب و جامعه‌پذیری^۳ کارکنان

فرهنگ سازمانی توسط جذب و استخدام افرادی که در حال حاضر از ارزش‌های فرهنگی استقبال کردند، تقویت می‌شود. تئوری ASA (جذب، انتخاب، تخلیه)^۴ بیان می‌کند که این روند با اخراج افرادی که با فرهنگ سازگار نمی‌شوند همراه است.^{۶۳} براساس تئوری ASA سازمان‌ها به‌طور طبیعی گرایش به جذب، انتخاب و حفظ افرادی دارند که دارای ویژگی‌های شخصیتی

1. John Stewart

2. Home Depot

3. Socializaing

4. Attraction-Selection-Attrition (ASA)

و ارزش‌هایی منطبق با ویژگی سازمان هستند و این منجر به سازمان‌هایی همگن‌تر با فرهنگی قوی‌تر می‌گردد.

• **جذب:** متقاضیان شغل از طریق فرایند خود-گزینی از استخدام در شرکت‌هایی که ارزش‌هایش با ارزش‌های آنان ناسازگار است، اجتناب می‌کنند.^{۶۴} شرکت‌ها غالباً با توصیف فعالانه فرهنگ خود، این خودگزینی را ترغیب می‌کنند، اما متقاضیان حتی زمانی که فرهنگ سازمان اعلان نمی‌گردد، به دنبال شواهدی از فرهنگ سازمانی هستند.

• **انتخاب:** میزان تناسب و هماهنگی با فرهنگ شرکت T اغلب عاملی است که در تصمیم‌گیری در مورد این که کدام یک از متقاضیان شغلی را به استخدام درآورد، تأثیرگذار است. شرکت‌هایی با فرهنگ‌های بسیار قوی از طریق مصاحبه‌های گوناگون و سایر آزمون‌های گزینش، ارزش‌های متقاضیان و سازگاری آن با ارزش‌های شرکت را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.^{۶۵} به نمایندگی پارک پلیس توجه کنید. دالاس فورث که یکی از برترین نمایندگی‌های خودروی لوکس به شمار می‌رود، برای غربال دقیق متقاضیان و بررسی انطباق آن‌ها با فرهنگ شرکت، از مصاحبه‌های گوناگون و آزمون‌های گزینش استفاده می‌کند. کن اشنیتزر رئیس پارک پلیس می‌گوید: «آزمون بخشی از فرایند استخدام است که ما را قادر می‌سازد افرادی را پیدا کنیم که نه فقط در فرهنگ ما موفق عمل می‌کنند بلکه در آن رشد می‌کنند و از آن لذت می‌برند». اخیراً هنگامی که پارک پلیس نمایندگی لکسوس در کالیفرنیا را به دست آورد، چندین نفر از افرادی که با فرهنگ شرکت سازگار نبودند، آن‌جا را ترک کردند. شنیتزر در خصوص نمایندگی لکسوس اذعان داشت: «برخی کارکنان، ترک کار کردند، ما به دنبال افرادی بودیم که با فرهنگ ما هماهنگ باشند. استخدام شدن در پارک پلیس کار آسانی نیست»^{۶۶}.

• **تخلیه:** افراد از این انگیزه برخوردار هستند که به دنبال محیط‌هایی باشند که تناسب کافی با ارزش‌های فردی آن‌ها دارد و محیط‌های که سازگاری ضعیفی دارد را ترک می‌کنند. علت این رخداد این است که انطباق ارزش فرد- سازمان، هویت اجتماعی آن‌ها را مورد حمایت قرار می‌دهد و تعارض نقش داخلی را به حداقل می‌رساند. حتی اگر کارکنان مجبور به

ترک کار نشوند، بسیاری از آن‌ها هنگامی که ناهماهنگی ارزش‌ها تا حد بالایی افزایش یابد، به اراده خود کار را ترک می‌کنند. در نمایندگی پارک پلیس احتمالاً این رویداد رخ داده است. پس از کسب نمایندگی لکسوس در کالیفرنیا برخی کارکنان داوطلبانه یا به‌گونه‌ای دیگر، شرکت را ترک کردند چرا که با فرهنگ منحصر به فرد پارک پلیس سازگار نبودند.^{۶۷} سازمان‌ها علاوه بر به‌کارگیری استراتژی‌های جذب، انتخاب و تخلیه برای تقویت فرهنگ خود از جامعه‌پذیری سازمانی نیز بهره می‌گیرند. جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که افراد از طریق آن، ارزش‌ها، رفتارهای مورد انتظار و دانش اجتماعی لازم برای برعهده گرفتن نقش‌های خود در سازمان را می‌آموزند.^{۶۸} هنگامی که شرکت به وضوح فرهنگ خود را بیان می‌کند، داوطلبان شغلی و جدید استخدام شدگان، ارزش‌های آن را سریع‌تر و عمیق‌تر درونی می‌سازند. جامعه‌پذیری فرایندی مهم در کمک به تازه واردها برای جذب فرهنگ شرکتی و نیز انطباق با همکاران، رویه‌های کاری و سایر وقایع شرکت می‌باشد. بنابراین بخش پایانی این فصل با نگاهی دقیق‌تر به فرایند جامعه‌پذیری سازمانی ادامه می‌یابد.

جامعه‌پذیری سازمانی

نخستین روزهای کاری ترانگ نگویان در شرکت بهداشت و درمان اینتگریتس هلث واقع در اوکلاهاما، پر بود از جلساتی که برای آشنایی با سازمان برگزار می‌شد. نگویان می‌گوید: «من انتظار یک کلاس کاملاً کسل‌کننده را داشتم، که بیدار ماندن در آن هم سخت باشد، مثل ساعت‌ها تماشای تلویزیون یا اسلایدهای پاورپوینت». در عوض او در این سمینارها مطالب بسیاری درباره شرکت آموخت از جمله هدف سازمان و جامعه‌ای که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند. او که اصالتاً از ویتنام است می‌گوید «من بیش از ۲۰ سال است که در اوکلاهاما زندگی می‌کنم، اما در این هفته مطالب بیشتری درباره جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنم و خدمات بهداشت و درمان که به عزیزانم ارائه می‌شود فرا گرفتم».^{۶۹}

مرکز بهداشت و درمان اینتگریتس به خوبی موفق شده است کارکنان خود را با جلسات معارفه و سایر اقدامات جامعه‌پذیری سازمانی وارد مجموعه کند. بدین ترتیب به تازه واردین کمک می‌شود درباره شرکت بیاموزند و با نقش خود در سازمان انطباق یابند. قسمت مهمی از این فرآیند این است که به افراد جدید کمک شود با فرهنگ سازمان آشنا شده و آن را باور کنند.

مدیر اجرایی شرکت جت بلو، که یک شرکت هواپیمایی کم‌هزینه، واقع در نیویورک است، می‌گوید: «اهمیت جنبه‌های فرهنگی برنامه‌ی آموزش ما کمتر از جنبه‌های فنی آن نیست». اداره منابع انسانی افراد مورد نظر را پیدا می‌کند و ما فرهنگ سازمان را به آن‌ها آموزش داده و به پرورش آن می‌پردازیم، تا زمانی که آن‌ها را به مرحله عمل بفرستیم»^{۷۰}. پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که جامعه‌پذیری کارکنان به گونه‌ای مؤثر صورت پذیرد، عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالاتر آن‌ها را در پی خواهد داشت و مدت بیشتری با سازمان می‌مانند.^{۷۱}

جامعه‌پذیری به عنوان فرآیند یادگیری و انطباق^۱

جامعه‌پذیری در یک سازمان یک فرآیند یادگیری و انطباق است. یادگیری از این حیث که افراد جدید سعی می‌کنند در مورد ساختار فیزیکی محل کار، پویایی و تغییرات اجتماعی و محیط فرهنگی و استراتژیک شناخت حاصل کنند. آن‌ها درباره انتظارات عملکرد سازمان، پویایی‌شناسی قدرت، فرهنگ سازمانی، تاریخچه‌ی شرکت، اصطلاحات مخصوص کار، مطالبی می‌آموزند. به علاوه آن‌ها باید روابط موفق و رضایت‌بخشی با کارکنان دیگر که باید از آن‌ها مطالب بسیاری فراگیرند، برقرار کنند.^{۷۲} بنابراین جامعه‌پذیری اثربخش، به استخدامی‌های جدید کمک می‌کند، بدون قرار گرفتن در معرض داده‌های اطلاعاتی بیش از حد، به یک شناخت کلی از پویایی‌شناسی فیزیکی، اجتماعی، استراتژیک و فرهنگی سازمان دست یابند.

جامعه‌پذیری سازمانی فرایند انطباق است از این حیث که افراد باید با محیط کاری جدید خود وفق پیدا کنند. افراد نقش‌های جدیدی در کار پیدا می‌کنند که شخصیت اجتماعی آنان را دستخوش تغییر قرار می‌دهد، با هنجارهای جدید تیمی وفق می‌یابند و رفتارهای تازه‌ای را اتخاذ می‌کنند.^{۷۳} تحقیقات نشان می‌دهد که فرآیند انطباق برای اکثر افراد سریع اتفاق می‌افتد، این فرایند معمولاً طی چند ماه انجام می‌شود اما به نظر می‌رسد افرادی که دارای تجربه‌های کاری متنوعی هستند نسبت به آن‌ها که تجربه کمتری در گذشته داشته‌اند بهتر با شرایط تطبیق پیدا می‌کنند، احتمالاً به این خاطر که آن‌ها دانش و مهارت‌های بیشتری برای امکان‌پذیر ساختن انطباق در اختیار دارند.^{۷۴}

مراحل جامعه‌پذیری سازمانی

اجتماعی کردن یک فرآیند مستمر است که مدتی قبل از اولین روز استخدام آغاز شده و در طول زمانی که فرد با شرکت کار می‌کند ادامه می‌یابد. با این وجود زمانی که فرد در سراسر مرزهای سازمان حرکت می‌کند، به‌طور مثال نخستین باری که به شرکت می‌پیوندد یا هنگامی که به یک مأموریت خارجی فرستاده می‌شوند بیشتر نمود پیدا می‌کند. هر یک از این انتقالات، فرآیندی است که می‌تواند به سه مرحله تقسیم شود. در این جا تمرکز ما بر روی جامعه‌پذیری کارکنان جدید است. به این ترتیب این سه مرحله به ترتیب مرحله جامعه‌پذیری پیش از استخدام^۱، رویارویی^۲ و مدیریت نقش^۳ نام می‌گیرند (جدول ۱۴-۶ را ملاحظه نمایید). این مراحل به ترتیب با انتقال فرد از بیرون و تغییر به یک تازه‌وارد و سپس تبدیل یک کارمند داخلی و خودی رخ می‌دهند.^۷

مرحله اول: جامعه‌پذیری پیش از استخدام: ماه‌ها و هفته‌های پیش از شروع به کار خود در یک شغل (یا شرکت در یک مدرسه جدید) جدید را به خاطر آورید. شما به‌طور فعال اطلاعات مربوط به آن شرکت را جستجو می‌کردید، انتظاراتی درباره کار در آن جا در ذهنتان شکل می‌دادید و برای سازگاری با محیط آن جا برای خودتان پیش‌بینی‌هایی داشتید. مرحله پیش از استخدام جامعه‌پذیری شامل تمام یادگیری‌ها و انطباق یافتن‌هایی می‌شود که پیش از روز اول کاری رخ می‌دهد. در حقیقت یک قسمت بزرگی از فرآیند انطباق، در این برهه اتفاق می‌افتد.^{۷۴} مهم‌ترین مشکل در این مرحله این است که افراد وقتی از بیرون نگاه می‌کنند، در مورد چگونگی کار در آن سازمان، به اطلاعات غیرمستقیم و دسته دوم متکی هستند. این اطلاعات اغلب طی تعارضات ذاتی بین کارفرمایان و متقاضیان وجود دارد، تحریف می‌شود.^{۷۷}

1. Preemployment Socialization
2. Encounter
3. Role Management

نمودار ۱۴-۶ مراحل جامعه‌پذیری سازمانی

جامعه‌پذیری پیش از استخدام (فرد بیرونی)	رویارویی (فرد تازه‌وارد)	مدیریت نقش جدید (فرد داخلی)	حاصل فرآیند اجتماع‌پذیری
یادگیری در مورد سازمان و شغل شکل دادن انتظاراتی راجع به روابط شغلی	محک‌زدن انتظارات قبلی در برابر واقعیت‌ها	تقویت روابط کاری تمرین رفتارهای نقش جدید حل و فصل تعارضات کاری با مسائل غیر کاری	انگیزه بیشتر وفاداری بیشتر رضایت بیشتر استرس کمتر ترک کار کمتر

یکی از تعارضات، در اثر نیاز کارفرما به جذب متقاضیان واجد شرایط و نیاز متقاضیان برای کسب اطلاعات دقیق جهت تصمیم‌گیری بهتر برای اشتغال به وجود می‌آید. بسیاری از شرکت‌ها از روشی موسوم به «Flypaper» (که به نوارهای کاغذی چسبنده و سمی برای گرفتن و کشتن مگس اشاره دارد)، استفاده می‌کنند، که در آن فقط نقاط مثبت شغل و شرکت توضیح داده می‌شود. این باعث می‌شود مراجعین، شغل را بر پایه انتظارات ناقص و کاذب قبول کنند. تعارض دیگری که از تبادل دقیق اطلاعات ممانعت می‌کند زمانی اتفاق می‌افتد که متقاضیان از پرسیدن سؤالات مهم در مورد شرکت امتناع می‌ورزند، به این دلیل که نمی‌خواهند در نظر کارفرمایی که بعداً با او سروکار دارند یک تصویر نامطلوب داشته باشند. برای مثال متقاضیان معمولاً دوست ندارند راجع به حقوق در شروع کار و فرصت‌های ارتقا بپرسند چرا که ممکن است با این پرسش‌ها حریص و بیش از حد سلطه‌جو به نظر برسند. پس اگر کارفرما خودش این اطلاعات را برای او فراهم نکند، متقاضی جای خالی این سؤالات را با فرض‌های غلط پر خواهد کرد و این یک قرارداد روان‌شناختی غیردقیق را ایجاد می‌کند.

دو نوع دیگر تعارضات وجود دارند که موجب تحریف اطلاعات استخدامی برای متقاضیان می‌گردد. متقاضیان وقتی به دنبال استخدام شدن باشند تمایل به بهره‌گیری از شیوه مدیریت تأثیر، اطلاعات منفی را مخفی نگه می‌دارند طوری که غیر از آن‌چه واقعاً هستند رفتار می‌کنند و کارهایی که در گذشته کرده‌اند را بهتر از آن‌چه در واقعیت بوده نمایش دهند. در این میان،

گاهی کارفرما از پرسیدن سؤالات مشخص و تعیین کننده یا استفاده از ابزارهای انتخابی که به طور بالقوه ارزشمند هستند، امتناع می‌ورزد. متأسفانه هنگامی که کارفرماها در شرایطی که متقاضی درباره سابقه کاریش اغراق می‌کند و خود کارفرما نیز سؤالات مهم‌تر را نمی‌پرسد، احتمال انتخاب فرد نامناسب بیشتر می‌شود.

مرحله دوم: رویارویی: اولین روز کاری، شروع مرحله رویارویی در جامعه‌پذیری سازمانی است. این جا زمانی است که تازه‌واردین انتظارات قبلی خود را با واقعیت‌هایی که می‌بینند مقایسه می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها در آزمون با شکست مواجه می‌شوند و متقاضی را دچار یک «شوک حقیقت» می‌کنند، که به استرسی که کارکنان جدید هنگام مشاهده تفاوت موجود بین واقعیت و انتظارات خود، تجربه می‌کنند، اشاره دارد.^{۷۸} «شوک حقیقت^۱» لزوماً در روز اول اتفاق نمی‌افتد، ممکن است چندین هفته یا حتی چندین ماه به طول انجامد تا افراد جدید به یک درک بهتری از محیط کاری خود دست یابند. شوک حقیقت در بسیاری از سازمان‌ها معمول است. برخی انتظارات نیز به این دلیل که کارفرما نمی‌تواند به قول‌هایش عمل کند برآورده نمی‌شوند. به طور مثال قادر به تأمین منابع لازم برای انجام کار و فراهم نمودن پروژه‌های چالش‌برانگیز برای او نباشد. همچنین دلیل دیگری که باعث ایجاد شوک حقیقت می‌شود تحریف اطلاعات طی همان تعارضاتی است که در قسمت بالا به آن اشاره شد. به هر دلیلی که این شوک ایجاد شود، باعث مقاومت در جریان جامعه‌پذیری می‌گردد چون انرژی آن فرد به جای آن که صرف یادگیری دانش کاری و قبول نقشش در سازمان شود، در جهت کنترل این استرس هدایت می‌شود.^{۸۰}

مرحله سوم: مدیریت نقش: این مرحله که سومین قسمت جامعه‌پذیری است، در اصل، از زمان مرحله پیش از استخدام آغاز می‌شود ولی هنگامی که کارکنان از موقعت تازه‌وارد بودن به موقعیت عضو داخلی تغییر وضعیت می‌دهند بیشتر فعال می‌گردد. افراد به تقویت رابطه خود با همکاران و سرپرست‌هایشان می‌پردازند، رفتارهای نقش جدید را در پیش می‌گیرند و نگرش‌ها و ارزش‌هایشان را متناسب با جایگاه و سازمان جدید تغییر می‌دهند. این مرحله همچنین، حل و فصل تعارضات بین

فعالیت‌های کاری و غیر کاری از جمله رفع تعارضات بین ارزش‌های موجود فرد با ارزش‌های مورد تأکید سازمان را در بر می‌گیرد.

بهبود فرآیند جامعه‌پذیری

یک روش بالقوه مفید برای بهبود فرآیند جامعه‌پذیری، «پیش‌نمایش شغلی واقع‌بینانه»^{۸۱} (RJP) است، که دلالت دارد بر تعادل میان اطلاعات مثبت و منفی یک شغل و زمینه کاری.^{۸۱} متأسفانه همان‌طور که پیش از این ذکر شد، برخی شرکت‌ها بیش از توان خود، قول‌های مثبت می‌دهند. آن‌ها معمولاً در بیان ویژگی‌های مثبت کار بزرگ‌نمایی کرده و از اشاره به عناصر نامطلوب آن صرف‌نظر می‌نمایند، به این امید که بهترین متقاضیان، اصطلاحاً به تور سازمان بیفتند. در مقابل روش «پیش‌نمایش شغلی واقع‌بینانه» به متقاضیان این فرصت را می‌دهد که خودشان تصمیم بگیرند آیا استعدادها، نیازها و ارزش‌های آنان با آن کار و سازمان سازگار است یا خیر.

RJPها بعضی از متقاضیان را خواهد ترساند، اما ترک کار را کاهش می‌دهد و عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد.^{۸۲} علت این رخداد این است که این روش به متقاضیان کمک می‌کند پیش از استخدام، انتظارات دقیق‌تری داشته باشند که به نوبه خود «شوک حقیقت» را کاهش می‌دهد. این تصویر واقعی کار مثل نوعی واکسن است که کارکنان را برای شرایط سخت‌تر و بحرانی‌تر کاری نیز آماده می‌کند. به علاوه شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد RJP وفاداری به سازمان را هم افزایش می‌دهد. این بدان علت است که اعتماد به سازمان‌هایی که اطلاعاتی برای متقاضیان فراهم می‌کنند، ساده‌تر است. علاوه بر این، آن‌ها به قرارداد روان‌شناختی احترام گذاشته‌اند و رفاه کارکنان نیز برایشان مهم است.^{۸۳}

روش «RJP» در لیند بلد^۱ انتظارات تازه واردین را به درستی شکل می‌دهد

در لیندبلد ممکن نیست خدمه کشتی اندکی پس از آغاز به کار، کشتی را ترک کنند. این شرکت در سفرهای ماجراجویی دریایی که ۵۰۰ نیرو دارد، برای آن که شوک حقیقت را به حداقل برساند به متقاضیان یک DVD می‌دهد که تصویری واقع‌گرایانه از چگونگی کار در کشتی را به آن‌ها نشان می‌دهد. این برنامه نه در یک صحنه بلکه در دو نما، صحنه‌هایی از شستشوی سرویس بهداشتی‌ها توسط خدمه را نمایش می‌دهد. در یک صحنه محل‌های استراحت کوچکی که برای خدمه وجود دارد دیده می‌شود. در جای دیگر تصویر یک ظرف شویی نشان از شستشوی ۵۰۰۰ ظرف در یک روز دارد. این ویدئو برای ترساندن آن‌هایی است که نمی‌توانند با چالش‌های کار در کشتی کنار بیایند. به گفته کریس تامسون مدیر منابع انسانی لیندبلد، ویدئویی که تصویر واقعی کار را نشان دهد چنین اثری خواهد داشت ولی ریزش ایجاد شده در صورتی که ترک کار زود هنگام بعد از استخدامی را کاهش دهد ارزشش را دارد. او می‌گوید: «اگر استخدامی‌های جدید وارد کشتی شوند و بگویند، این چیزی نبود که من انتظارش را داشتیم، واقعاً مایه سرافکندگی ماست».^{۸۴}

عوامل جامعه‌پذیری: اگر از کارکنان جدید بپرسید چه چیزی بیش از همه به شما در تطبیق با کار جدید و فرصت‌ها کمک‌کننده بوده است، آن‌ها نام همکاران، کارفرمایان یا حتی دوستانی که برای شرکت کار می‌کنند را ذکر خواهند کرد. حقیقت این است که بسیاری از فرایندهای جامعه‌پذیری سازمانی به صورت غیررسمی و توسط همین عوامل انجام می‌گیرد.^{۸۵} سرپرستان در محل کار، اطلاعات فنی لازم و بازخورد عملکرد افراد و اطلاعاتی در مورد وظایف شغلی فراهم می‌کنند. به علاوه سرپرستان با تخصیص فعالیت‌هایی که به‌طور منطقی چالش‌برانگیز است، درخواست‌های بیش از حد آن‌ها را تعدیل می‌سازند و به آن‌ها کمک می‌کنند روابط اجتماعی خود با همکاران را شکل دهند.

همکاران از عوامل مهم جامعه‌پذیری هستند زیرا به راحتی در دسترس‌اند، وقتی مشکلی پیش می‌آید می‌توانند پاسخ لازم را بدهند و می‌توانند به عنوان مدل‌های نقش برای رفتارهای مناسب به کار گرفته شوند. زمانی که کارکنان دیگر، تازه واردها را وارد تیم کاری کنند آن‌ها می‌توانند این اطلاعات و حمایت لازم را دریافت کنند. این همکاران همچنین با داشتن انعطاف و تحمل در تعاملات خود با افراد جدید می‌توانند به روند جامعه‌پذیری آن‌ها کمک کنند. چالشی که

1. Lindblad

برخی شرکت‌ها با آن روبه‌رو هستند این است که چگونه در فروشگاه‌های جدیدی که غالباً افراد جدید در آن کار می‌کنند، به آن‌ها کمک کنند فرهنگ شرکت را از همکارانشان یاد بگیرند. در فروشگاه هول فود، راه حل «ماست» است. جان مک کی که یکی از مؤسسان این شرکت است می‌گوید «یکی از رازهای ما چیزی است که من به آن فرهنگ ماست می‌گوییم». در این استراتژی، کارکنانی که دارای فرهنگ خاص این شرکت هستند به فروشگاه‌های جدید فرستاده می‌شوند، بدین ترتیب افراد تازه استخدام شده، فرهنگ را سریع‌تر یاد می‌گیرند و می‌پذیرند. مک کی می‌گوید «مثلاً در فروشگاه کلومبوس سیرکل در نیویورک تقریباً ۲۵ درصد افراد تیم از فروشگاه‌های موجود قبلی منتقل شده بودند. آن‌ها مانند مخمر فرهنگ عمل کردند و کلومبوس سیرکل را به یک فروشگاه هول فود واقعی تبدیل کردند».^{۸۶}

بسیاری از شرکت‌ها به یک سیستم دوستانه متکی هستند، که به موجب آن افراد تازه‌وارد به همکاری سپرده می‌شوند که به عنوان منابع اطلاعاتی و حمایت اجتماعی آن‌ها در مجموعه باشند. مرکز فناوری مریدین در استیل واتر واقع در اوکلاهاما، برای آشنایی کارکنان جدید با مجموعه به یک سیستم دوستانه متکی است. دوستان، افراد تازه‌وارد را به دیگر کارکنان معرفی می‌کنند، محوطه را به آن‌ها نشان می‌دهند و به‌طور کلی آن‌ها را با ساختار فیزیکی محل کار آشنا می‌نمایند. آن‌ها در روز اول با هم ناهار می‌خورند و در دو ماه اول هفته‌ای یکبار یکدیگر را ملاقات می‌کنند. سیکس تک که یک شرکت فعال در زمینه فناوری شبکه و صدا در سیراکیوز نیویورک است، به تازه‌واردها کمک می‌کند که از طریق غذا بقیه کارکنان را ببینند. در جمعه اول هر ماه افراد جدید مسئولیت سبد دونات را به عهده می‌گیرند و همزمان که خوراکی صبحانه را بین ۳۵۰ کارمند تقسیم می‌کنند خودشان را نیز معرفی می‌کنند.^{۸۷} مجموعاً تمام این روش‌ها به تازه‌واردین کمک می‌کند تا شبکه‌های اجتماعی تشکیل دهند که همان‌طور که در فصل ۱۰ آموختید ابزارهای قدرتمندی برای دریافت اطلاعات و نفوذ در سازمان هستند.

خلاصه فصل

فرهنگ یک مجموعه، ارزش‌ها و مفروضات مشترک درون سازمان را شامل می‌شود. مفروضات مشترک عنصری عمیق‌تر است که به اعتقاد برخی کارشناسان جوهره فرهنگ شرکتی است. مفروضات مشترک خودآگاه نیستند، برآمده از ادراکات مفروض و یا پیش‌الگوهای ایده‌آل رفتاری

هستند که به عنوان روش درست تفکر و عمل در برابر مشکلات و فرصت‌ها در نظر گرفته می‌شوند. ارزش‌ها بر باورهای پایدار و ارزیابانه‌ای دلالت دارد که تعیین‌کننده ترجیحات ما برای نتایج یا اقدامات در موقعیت‌های گوناگون است. سازمان‌های مختلف محتوای فرهنگی متفاوتی دارند، یعنی ترتیب نسبی اهمیت ارزش‌ها برای هر کدام فرق می‌کند. روش‌های متعددی برای تقسیم‌بندی فرهنگ‌های سازمانی وجود دارد، اما این روش‌ها گستره وسیع فرهنگ‌های مختلف را بیش از حد ساده می‌کنند، به علاوه اصول بنیادی فرهنگ را نیز در نظر نمی‌گیرند. سازمان‌ها در کنار فرهنگ اصلی، خرده‌فرهنگ‌هایی نیز دارند. این خرده‌فرهنگ‌ها حفظ‌کننده استانداردهای عملکرد سازمانی و رفتار اخلاقی هستند. علاوه بر این، خرده‌فرهنگ‌ها منبع ارزش‌های در حال ظهوری است که جایگزین ارزش‌های اصلی قدیمی می‌شوند. مصنوعات نمادها و علائم قابل مشاهده هستند. چهار دسته از این مصنوعات عبارت است از داستان‌ها و افسانه‌های سازمانی، آداب و رسوم سازمان، زبان و نمادها و ساختارهای فیزیکی. برای درک فرهنگ یک سازمان باید بسیاری از مصنوعات را مورد تحلیل و ارزیابی قرار داد چون آن‌ها معمولاً بسیار ظریف و مبهم هستند. فرهنگ سازمانی سه کارکرد اساسی دارد: شکلی از کنترل اجتماعی، یک «چسب اجتماعی» که افراد را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و روشی برای معنابخشی به محیط کار است. شرکت‌هایی با فرهنگ‌های قوی‌تر بهتر از شرکت‌هایی با فرهنگ ضعیف‌تر عمل می‌کنند ولی این زمانی محقق می‌شود که محتوای فرهنگ سازمان متناسب با محیط آن باشد. علاوه بر این فرهنگ نباید آن قدر قوی باشد که ارزش‌های مخالف را از حلقه خارج سازد، چرا که همین ارزش‌ها ممکن است ارزش‌های آینده سازمان را شکل دهند. سازمان‌ها باید یک فرهنگ تغییرپذیر و تطبیقی داشته باشند تا بدین ترتیب کارکنان از تغییرات پیش‌روی سازمان و نقش‌های خود حمایت کنند.

تقابل‌های فرهنگی سازمان در اثر ادغام شرکت‌ها یا تغییر مالکیت مسأله‌ای عادی است. این مسأله می‌تواند از طریق ممیزی دو فرهنگی برای تشخیص این که آیا این دو با هم همخوانی دارند یا خیر به حد اقل برسد. چهار استراتژی برای ادغام فرهنگ‌های شرکتی متفاوت عبارت است از یکپارچه‌سازی، فرهنگ‌زدایی، جذب و جداسازی.

تغییر فرهنگ سازمانی بسیار سخت ولی امکان‌پذیر است و گاهی برای بقای شرکت لازم است. چهار استراتژی برای تغییر و تقویت فرهنگ یک سازمان، اقدامات مؤسسين و رهبران،

هماهنگ‌سازی مصنوعات با فرهنگ مطلوب، ارائه پاداش‌های متناسب با فرهنگ و جذب و انتخاب و جامعه‌پذیری کارکنان است.

براساس تئوری جذب-انتخاب-تخلیه، سازمان‌ها میل طبیعی به جذب، انتخاب و حفظ افرادی دارد که دارای ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌هایی مطابق با ویژگی‌های سازمان هستند و به موجب آن سازمانی همگن‌تر با فرهنگی قوی‌تر منتج خواهد شد. جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن افراد ارزش‌ها و رفتارهای مورد انتظار و دانش اجتماعی لازم برای گرفتن نقش خود در سازمان را یاد می‌گیرند. جامعه‌پذیری در یک سازمان فرآیند یادگیری و انطباق است. یادگیری از این حیث که افراد جدید سعی می‌کنند در مورد ساختار فیزیکی محل کار، پویایی و تغییرات اجتماعی و محیط فرهنگی و استراتژیک شناخت حاصل کنند. آن‌ها درباره انتظارات عملکرد سازمان، پویایی‌شناسی قدرت، فرهنگ سازمانی، تاریخچه شرکت، اصطلاحات مخصوص کار، مطالبی می‌آموزند. کارکنان معمولاً سه مرحله جامعه‌پذیری را طی می‌کنند: پیش از استخدام، رویارویی و مدیریت نقش. برای مدیریت فرایند جامعه‌پذیری، سازمان‌ها باید پیش‌نمایش شغلی واقع‌بینانه RJP ارائه دهند و ارزش عوامل جامعه‌پذیری را تشخیص دهند. RJP اطلاعات واقع‌بینانه‌ای از ویژگی‌های مثبت و منفی شغل و زمینه کاری به متقاضیان ارائه می‌دهند. عوامل جامعه‌پذیری، اطلاعات و حمایت‌های مورد نیاز را طی پروسه جامعه‌پذیری، برای تازه‌واردین فراهم می‌سازند.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. گروه مشاوران ساپر^۱ یک طرح پیشنهادی برای تحلیل ارزش‌های فرهنگی سازمان شما ارائه نموده‌اند. در این پیشنهاد آمده است که ساپر یک پرسش‌نامه انقلابی برای استخراج فرهنگ دقیق سازمان طراحی کرده است. این پرسشنامه فقط ۱۰ دقیقه زمان می‌برد و با نمونه کوچکی از کارکنان هم قابل اجرا است. نقاط قوت و محدودیت‌های این پیشنهاد را بررسی کنید.

۲. برخی افراد اظهار می‌دارند که اثربخش‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که فرهنگ‌های

1. Superb

قوی‌تری دارند. منظور از قدرت فرهنگ یک سازمان چیست و یک فرهنگ قوی چه مشکلاتی ممکن است داشته باشد؟

۳. مدیرعامل یک شرکت تولیدی می‌خواهد همه از فرهنگ کلی سازمان که کارایی ناب و کار سخت است حمایت کنند. او یک سیستم پاداش برای اعمال آن اجرا کرده و شخصاً با همه متقاضیان استخدام مدیریتی و حرفه‌ای، مصاحبه می‌کند تا اطمینان حاصل کند ارزش‌های مشابهی را به سازمان می‌آورند. تعدادی از کارکنان که این ارزش‌ها را مورد انتقاد قرار دادند به حاشیه رانده شدند تا وقتی که سازمان را ترک کردند. دو مدیر میانی به خاطر حمایت از ارزش‌های مخالف مثل «تعادل بین کار و زندگی» اخراج شدند. با تکیه بر دانش خودتان در زمینه‌ی خرده‌فرهنگ‌های سازمانی، این مدیر چه مشکل بالقوه‌ای را ایجاد می‌کند؟

۴. حداقل دو مورد از مصنوعات که در محل کار یا تحصیل خود مشاهده کرده‌اید، از هریک از دسته‌های چهارگانه‌ی آن، ذکر کنید: الف) داستان‌ها و افسانه‌های سازمانی ب) آداب و رسوم پ) زبان ت) نمادها و ساختارهای فیزیکی.

۵. «سازمان‌ها زمانی که فرهنگ تطبیقی دارند، بیشتر به موفقیت می‌رسند»، یک سازمان چه کارهایی می‌تواند برای ساختن یک فرهنگ تطبیقی انجام دهد؟

۶. فرض کنید چند مأمور ارشد دولتی در یک شهر، از شما خواسته‌اند روش‌هایی برای تقویت فرهنگ جدید کار تیمی و همکاری مشخص کنید. تیم ارشد اجرایی به وضوح از این ارزش‌ها حمایت می‌کند ولی خواسته‌اش این است که تمام افراد داخل آن مجموعه نیز این مطالب را کاملاً بپذیرند. چهار نوع اقدامی که به قوت گرفتن این ارزش‌های فرهنگی کمک می‌کند را تعیین کنید.

۷. جامعه‌پذیری زمانی شدت می‌یابد که افراد از مرزهای سازمان عبور می‌کنند. به‌طور مثال هنگام ورود شما به کالج یا دانشگاهی که اکنون در آن هستید، از جمله این موارد است. چه یادگیری‌ها و انطباق‌پذیری‌هایی انجام شد تا شما از یک فرد خارجی به یک تازه‌وارد و بعد یک فرد خودی در مجموعه تبدیل شدید؟

۸. شرکت آکمی قصد دارد شرکت بتا را که در یک صنعت متفاوت فعالیت می‌کند، خریداری کند. فرهنگ شرکت آکمی مبتنی بر کارآفرینی و سرعت است، در حالی که کارکنان بتا

سرعت کم و تصمیم‌گیری تحت کنترل و منتج از نظر جمعی را می‌پسندند. برای به حداقل رساندن شوک فرهنگی پس از تصاحب بنا از سوی آکمی کدام استراتژی ادغام را توصیه می‌کنید؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

موردپژوهی ۱۴-۱

تحول در هیلتون^۱

سی سال پیش از این هیلتون شهر کوچکی بود (با جمعیت تقریبی ۷۰۰۰۰ نفر) که منطقه خارج از شهر یا به عبارتی حومه پایتخت قلمداد می‌شد. شهرداری هیلتون با کارکنان خود مانند یک خانواده رفتار می‌کرد و به آنان استقلال بسیاری در کارها داده بود. همه افراد در سازمان (از جمله دو تن از کارکنان که نماینده اتحادیه کارگری بودند) بر این نکته اتفاق نظر داشتند که رهبران و سرپرستان باید بر مبنای تجربه خود ارتقا رتبه داشته باشند. تاکنون تعداد معدودی از افراد برای پست‌های مقام ارشد یا میانی از خارج از سازمان استخدام شده بودند. قانون استخدامی در هیلتون، یادگیری مهارت‌های شغلی، حفظ سوابق کاری مطلوب و انتظار نوبت شما برای ترفیع است. در طی سه دهه گذشته هیلتون به سرعت رشد کرد. همگام با رشد جمعیت، نیروی کار نیز به منظور پاسخ‌گویی به افزایش تقاضا برای خدمات شهری افزایش یافت. این بدین معنا بود که کارکنان نسبتاً سریع ترفیع می‌یافتند و تقریباً از بابت یک استخدام تضمین شده، مطمئن بودند. در حقیقت تا همین اواخر هیلتون هرگز هیچ کارمندی را اخراج نکرده بود. فرهنگ سازمانی بر مبنای رفاه و حمایت کارکنان استوار بود. نه اعضای منتخب شورای شهر و نه مدیران شهرستان مدیران سازمانی را در مورد کارهای خود به دردمر نمی‌انداختند. به دلیل رشد سریع و گسترش جمعیت، کنترل هزینه در حد بسیار کمی وجود داشت. مردم تا حدی از خدمات ضعیف شهری انتقاد می‌کردند که ساخت و ساز جاده در زمان نامناسب و بی احترامی آشکار تعدادی از کارکنان نسبت به مالیات‌دهندگان از آن جمله بود. در طی این سال‌های رشد و توسعه، هیلتون بیشتر پول خود را به خدمات شهری «بیرونی» (که خدمات سخت نیز نامیده می‌شد) اختصاص داد. این خدمات عبارت بود از: ساخت جاده، ابزار ساخت‌وساز، تعمیر و نگهداری، حفاظت پلیس،

1. Hillton

آتش‌سوزی، امکانات تفریحی و کنترل کاربری زمین. این تأکید به این علت بود که جمعیت رو به افزایش خواستار خدمات بیشتری از این قبیل بود و بسیاری از افراد صاحب مقام در هیلتون از گروه خدمات خارجی آمده بودند. به‌طور مثال مدیر شهرستان، سال‌ها مهندس توسعه راه بود. کارکنان داخلی (مالیات، خدمات اجتماعی و غیره) تمایل به ارشدیت کمتری داشتند و بخش‌های آنان کمتر در اولویت قرار می‌گرفت. هنگامی که سیستم رفت و آمد و جاده توسعه یافت هیلتون به صورت حرفه‌ای‌تر، افراد متخصص را جذب نمود. نیاز به برخی زیرساخت‌ها ادامه داشت اما اکنون ساکنان حومه، خدمات بیشتری از جمله کتابخانه، فعالیت‌های اجتماعی، خدمات اجتماعی را خواستار بودند. آن‌ها همچنین در مورد نحوه عملکرد شهرداری لب به شکایت گشودند. جمعیت در طی سه دهه گذشته بیش از سه برابر شده بود و کاملاً آشکار بود که سازمان به برنامه‌ریزی بیشتر، سیستم‌های اطلاعات، توسعه سازمان و سیستم کنترل هزینه نیاز داشت. ساکنان به شیوه‌های گوناگون در مورد این که شهرداری کیفیت مدیریتی مورد انتظار آنان را فراهم نمی‌آورد، ابراز نگرانی کردند. سه سال پیش شورا و شهردار جدید جایگزین بسیاری از مقامات قبلی شدند با این هدف که ساختار مدیریتی شهرداری را بهبود بخشند. شورای جدید، به مدیر شهر و دو مدیر ارشد دیگر بسته خرید بازنشستگی پیش از موعد را پیشنهاد داد و تصمیم گرفت به جای ترفیع از رده‌های پایین، این سه جایگاه را به افراد دارای صلاحیت از شهرداری بزرگ در منطقه اختصاص دهد. در همان سال تعدادی از مدیران با سابقه هیلتون را ترک کردند و حداقل نیمی از این جایگاه‌ها با افرادی خارج از سازمان پر شد. در کمتر از دو سال در هیلتون هشت مدیر ارشد یا مدیران بخش‌ها از سایر شهرداری‌ها استخدام شدند که نقش کلیدی در تغییر سیستم ارزش سازمان ایفا کردند. این هشت مدیر با عنوان «حرفه‌ای‌ها» شناخته می‌شدند (که غالباً بار معنایی منفی داشت). آن‌ها برای تغییر روشی که مدیران میانی و رده‌پایین سال‌ها بر مبنای آن عمل کرده بودند، صمیمانه با یکدیگر کار کردند. آن‌ها سیستم کامپیوتری جدیدی را با خود به همراه آوردند و بر کنترل هزینه‌ها در نواحی که قبلاً مدیران استقلال کامل داشتند، تأکید ورزیدند. ترفیع‌ها بیشتر بر مبنای شایستگی صورت می‌گرفت تا بر اساس ارشدیت. این مدیران به صورت مکرر در جلسات و خبرنامه‌ها اعلام می‌کردند کارکنان شهرداری باید خدمات عالی به مشتریان ارائه دهد و هیلتون باید برای شهروندان و افرادی که به

کسب و کار با شهرداری می‌پردازند به مکانی مشتری پسند تبدیل شود. بدین منظور، مدیران سریعاً به حمایت از درخواست‌های روزافزون عموم مردم برای خدماتی نظیر کتابخانه وسیع و فعالیت‌های تفریحی پرداختند. هنگامی که رشد جمعیت افزایش یافت، مدیر شهر و سایر متخصصان، برای اخراج تعدادی از کارکنان خارجی به دلیل فقدان درخواست برای خدمات سخت، حمایت شورا را به دست آوردند. یکی از تغییرات قابل توجه این بود که بخش‌های خارجی، دیگر از جایگاه برتر و حکمفرما بر مدیریت شهری برخوردار نبودند. بسیاری از مدیران حرفه‌ای و متخصص به‌طور انحصاری در مشاغل اداری و مربوط به داخل کارکرده بودند. دو تن از آنان دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بودند. این مسئله منجر به ایجاد تنش میان مدیران متخصص و مدیران ارشد خارجی شد. حتی پیش از اخراج، مدیران خارجی بیش از دیگران در برابر تغییرات مقاومت می‌کردند. این مدیران شکایت داشتند که کارکنان آن‌ها که دارای بالاترین مقام ارشد بودند برای تبلیغات مورد پذیرش واقع نشده‌اند. آن‌ها برای بودجه بیشتر به بحث و گفتگو پرداختند و در مورد این‌که مشکلات زیرساختی ممکن است منجر به ایجاد مسائل مسئولیتی شود هشدار دادند. این مدیران خارجی به‌طور غیررسمی از سوی اتحادیه کارگری که نماینده کارکنان خارجی بودند، مورد حمایت قرار گرفتند. رهبران اتحادیه تلاش کردند تا برای ضمانت کاری بیشتر چانه‌زنی کنند، درحالی‌که اتحادیه‌ای که نماینده کارکنان داخلی بود بیشتر بر افزایش حقوق و مزایا متمرکز بود. رهبران اتحادیه کارگران خارجی در رسانه‌های محلی چندین بیانیه ارائه نمودند مبنی بر این‌که شهر قلب خود را از دست داده است و عموم مردم از اقدامات متخصصان جدید متضرر خواهند شد.

۱. تفاوت فرهنگ سازمانی قبلی هیلتون را با مجموعه ارزش‌های فرهنگی در حال ظهور آن مقایسه کنید.

۲. با توجه به مشکلات تغییر فرهنگ سازمانی چرا مدیران هیلتون به نظر در این تغییر و تحول موفق بوده‌اند؟

۳. دو استراتژی را که ممکن است برای تقویت مجموعه ارزشی جدید در شهر مورد توجه قرار گیرد، مشخص کنید.

تمرین کلاسی ۴۱-۳

تشخیص فرهنگ شرکتی

هدف: این تمرین برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند اهمیت و فضای که فرهنگ یک شرکت در آن تعیین شده و اعلان می‌شود را درک کنید.

دستورالعمل: این تمرین، یک فعالیت در خانه است. البته در کلاسی که رایانه و اینترنت باشد هم قابل اجرا است. استاد کلاس را به تیم‌های کوچک تقسیم می‌کند (۴ یا ۵ نفر در هر تیم). به هر یک از تیم‌ها یک زمینه‌ی صنعتی خاص سپرده می‌شود مثل انرژی، بیوتکنولوژی، سخت‌افزارهای رایانه‌ای.

وظیفه تیم این است که وبسایت چندین شرکت در زمینه مورد نظر را برای دستیابی به گفته‌های آن شرکت راجع به فرهنگش جستجو کند. از موتور جستجوی سایت (چنانچه وجود داشت) برای پیدا کردن مطالبی با عبارات کلیدی «فرهنگ شرکت» یا «ارزش‌های شرکت» استفاده کنید. در جلسه بعد یا انتهای زمانی که در کلاس اختصاص داده‌اید، دانشجویان با پاسخ به سؤالات زیر راجع به مشاهدات خود گزارش خواهند داد.

۱. در شرکت‌هایی که شما جستجو کرده‌اید، چه ارزش‌هایی بیشتر دیده می‌شوند؟ آیا این ارزش‌ها در میان شرکت‌های آن صنعت مشترک‌اند یا تفاوت دارند؟
۲. مطالب بیشتری که در صفحات اعلان ارزش‌های شرکت بود چه بودند؟
۳. در میان صنایعی که تیم‌های موجود در کلاس به جستجوی آن پرداختند آیا شرکت‌های گروه صنعتی تحت بررسی آن‌ها نسبت به شرکت‌های موجود در سایر صنایع بیشتر به فرهنگ شرکتی خود در وبسایت ارجاع داده‌اند یا کمتر؟

خودارزیابی ۱۴-۴

ترجیحات فرهنگی شرکت شما چیست؟

هدف: این خودارزیابی برای کمک به شما در شناسایی فرهنگ شرکتی که بیشترین هماهنگی را با ارزش‌ها و مفروضات فردی شما دارد، طراحی شده است.

دستورالعمل: دو عبارت موجود در هر ردیف در این مقیاس ترجیحات فرهنگی را بخوانید و عبارتی که توصیف‌کننده سازمانی است که شما ترجیح می‌دهید در آن کار کنید را با کشیدن خط دور آن مشخص نمایید. پس از آن با استفاده از کلید امتیازدهی ارائه شده در پیوست انتهای کتاب، نتایج خود را محاسبه کنید. این ارزیابی سعی ندارد اولویت شما برای همه فرهنگ‌های شرکتی را مورد سنجش قرار دهد، بلکه تنها تعدادی از انواع رایج آن را مطرح می‌سازد. همچنین توجه داشته باشید که هیچ یک از این فرهنگ‌های شرکتی ذاتاً خوب یا بد نیست. این جا تمرکز بر چگونگی تناسب شما با هریک از آن‌ها است. این تمرین باید به تنهایی انجام شود و شما بتوانید خود را صادقانه و بدون نگرانی از مقایسه اجتماعی ارزیابی کنید. بحث‌های کلاسی بر اهمیت انطباق متقاضیان شغلی با ارزش‌های حاکم سازمان، متمرکز خواهد بود.

	من ترجیح می‌دهم در سازمانی کار کنم که:
۱ الف) در آن کارکنان به صورت تیمی به خوبی کار کنند و یا	۱ ب) خدمات و محصولات آن بسیار قابل احترام باشد
۲ الف) در آن مدیران ارشد در محل کار دستوری عمل کنند و یا	۲ ب) سازمان به مشتریان گوش فرا دهد و سریعاً به نیازهای آن‌ها پاسخ دهد.
۳ الف) در آن با کارکنان با عدالت رفتار شود و یا	۳ ب) در آن کارکنان به‌طور مستمر به دنبال روش‌هایی برای کارایی بیشتر در کار باشند.
۴ الف) در آن کارکنان سریعاً با محیط کاری جدید سازگاری یابند و یا	۴ ب) در آن رهبران شرکت سخت کار می‌کنند تا کارکنان خوشحال باشند.
۵ الف) در آن مدیران ارشد مزایای خاصی دریافت کنند که برای سایرین قابل حصول نباشد.	۵ ب) در آن کارکنان هنگامی که سازمان به اهداف خود دست می‌یابد، احساس غرور و افتخار می‌کنند.
۶ الف) در آن کارکنانی که بهترین عملکرد را دارند، بیشترین پرداختی را دریافت نمایند و یا	۶ ب) که در آن مدیران ارشد قابل احترام باشند.
۷ الف) در آن همه مثل ساعت کار کنند و یا	۷ ب) بالاترین سطح نوآوری در صنعت را داشته باشد

۸ ب) در آن کارکنان تابع قوانین شرکت هستند.	۸ الف) در آن کارکنان برای غلبه بر همه مشکلات فردی کمک دریافت می‌کنند و یا
۹ ب) از همه انتظار می‌رود عملکرد خود را به اوج برسانند.	۹ الف) در آن همواره ایده‌های جدید در بازار آزمایش می‌شوند و یا
۱۰ ب) کارکنان همواره نسبت به آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد آگاه و مطلع هستند.	۱۰ الف) سریعاً از فرصت‌های بازار منتفع گردد و یا
۱۱ ب) که در آن بیشتر تصمیمات از سوی مدیران عالی اتخاذ می‌گردد.	۱۱ الف) سریعاً بتواند به تهدیدات رقابتی پاسخ دهد و یا
۱۲ ب) در آن کارکنان برای یکدیگر عزیز و محترم شمرده می‌شوند.	۱۲ الف) در آن مدیران همه چیز را تحت کنترل دارند و یا

فصل ۱۵

تغییر سازمانی

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید:

۱. عناصر تحلیل میدان نیروی لوین را توصیف کنید.
۲. شش دلیل برای مقاومت مردم در برابر تغییر سازمانی را ذکر کنید.
۳. شش استراتژی برای به حداقل رساندن مقاومت نسبت به تغییر را ذکر کنید.
۴. شرایط انتشار اثربخش تغییر از یک پروژه آزمایشی را توصیف کنید.
۵. رویکرد اقدام پژوهی در تغییر سازمانی را توصیف کنید.
۶. مدل «چهار-D» از تحقیق قدرشناسانه را توصیف کنید و بگویید این مدل چه تفاوتی با اقدام پژوهی دارد؟
۷. توضیح دهید که ساختارهای یادگیری موازی چگونه به فرایند تغییر کمک خواهند کرد.
۸. سه نکته اخلاقی در مورد تغییر سازمانی را شرح دهید.

اواسط دهه ۱۹۹۰، بانک آمپ کووآ^۱ واقع در اورگان جنوبی، دارای ۱۴۰ میلیون دلار سرمایه و شش شعبه بود. ری دیویس^۲ که در آن زمان به عنوان مدیرعامل جدید به استخدام آمپ کووآ درآمد بود، معتقد بود اگر این مؤسسه مالی یک بانک اجتماعی غیرفعال باقی بماند، بقا نخواهد یافت. بنابراین او تغییری تکان دهنده در فرهنگ و اقدامات بانک آغاز نمود. دی ویس یادآور می‌شود: «ما این سؤال را می‌پرسیدیم: چرا باید همه مانند ما کار کنند؟ بنابراین ما تصمیم گرفتیم در خدمات و فروش مشتریان متمایز عمل کنیم». در حال حاضر، بانک آمپ کووآ با ۸/۳ میلیارد دارایی و ۱۴۸ شعبه در مناطق مختلف از جمله ناپا، کالیفرنیا، بل وی و واشنگتن، بزرگترین بانک اجتماعی منطقه‌ای در شمال غربی اقیانوس آرام است. این بانک یکی از بهترین مکان‌ها برای کار و نیز مقصد مطلوبی برای مدیران بانک‌های سراسر جهان است که می‌خواهند مدل بانکداری منحصر به فرد آمپ کووآ را کشف کنند. تغییر و تحول بانک آمپ کووآ از دیدگاه دیویس سرچشمه می‌گرفت مبنی بر این که بانک باید تجربه منحصر به فردی را که، فرهنگ نوآورانه و مشتری محور پشتوانه آن است، فراهم آورد. این مدل بانکداری به کارکنانی مربوط می‌شد که آموزش‌های سنگینی در زمینه خدمت به مشتریان دریافت کردند، این آموزش‌ها از سوی هتل ریتز کارلتون ارائه شده بود. کارکنان به‌گونه‌ای آموزش دیدند که هریک به جای انجام کارهای تخصصی قادر باشند در بیشتر زمینه‌ها (وام، سپرده و سایر موارد) در شعبه به مشتریان خدمات‌رسانی کنند. بانک آمپ کووآ شعب خود را به فروشگاه‌های خرده‌فروشی مبدل ساخت و آن را با صندلی‌های راحتی، کافه تریا (که نوشیدنی قهوه با برند خود آمپ کووآ در آن ارائه می‌شود)، بازی‌های ویدیویی، وای-فای رایگان و تلویزیون‌هایی که اخبار مالی را به‌طور دقیق نشان می‌دهد، تکمیل ساخت. طرح جدید و به موازات آن تغییر در خدمات‌رسانی به مشتریان به عنوان پروژه‌ای آزمایشی در شعبه‌ای با کارکنان دست‌چین شده توسط دیویس، آغاز شد. تیم اجرایی افرادی را به استخدام شرکت درمی‌آورد که ارزش‌های آنان منطبق با فرهنگ جدید شرکت باشد. در همین حین، تیم «افراد اشتباهی را از اتوبوس پیاده می‌کرد.» به‌طور مثال سه تن از شش مدیر شعبه‌ها شرکت را ترک کردند. دیویس از مقاومت بالقوه در برابر این دوره از تغییرات پر نوسان آگاه بود. او اذعان دارد: «وقتی درصدد رشد باشید، می‌دانید که از روال طبیعی و راحت خود خارج می‌شوید و در جستجوی رفتارهای جدید، مهارت‌های جدید و اولویت‌های جدید خواهید بود. حتی هنگامی که ما می‌خواهیم تغییر کنیم و تغییر ایجاد می‌کنیم، گرایش به راحتی و برگشت به ناحیه امن خود داریم و گویی یک کش لاستیکی ما را به ناحیه امن خود بازمی‌گرداند». برای جلوگیری از بازگشت کارکنان به روش‌های قدیمی، دیویس معیار ROQ (بازگشت به کیفیت)^۳ را به هر شعبه و بخش معرفی کرد. این معیار که مرکب از خدمات مشتریان و عملکرد است ماهانه محاسبه می‌شود و به همه کارکنان اعلام می‌شود به‌گونه‌ای که از جایگاه نسبی واحد کاری خود در سازمان آگاه شوند.^۱

1. Umpqua State Bank

2. Ray Davis

3. Return on Quality

تحول بانک آمپ کووا و تبدیل آن از بانک اجتماعی خواب آلود به موقعیت رهبر در منطقه، استراتژی‌ها و اقدامات لازم برای تغییر موفقیت‌آمیز سازمان‌ها را نشان می‌دهد و مشخص می‌سازد ری دیویس، مدیرعامل شرکت، چطور تغییر را یک ضرورت تشخیص داده و مقاومت نسبت به آن را در سازمان خود کاهش داده است و چطور یک مدل جدید را از روی یک پروژه آزمایشی ساخت و این مدل توانست در کل سازمان انتشار یابد و سیستم‌ها و ساختارهایی را معرفی کند که رفتارهای کارکنان را که سازگار با مدل بانکداری جدید و فرهنگ شرکت است، تقویت نماید. گرچه تحول آمپ کووا یک انتقال نرم به نظر می‌رسد، اما بیشتر تغییرهای سازمانی، آشفته و به هم ریخته است و مستلزم رهبری و هدایت مؤثر و کارآمد است. در این فصل خواهیم گفت که چالش تغییر، مسئله انتخاب روش نیست، بلکه چالش تغییر، اجرای این استراتژی است. مدیر اجرایی بانک آمپ کووا، لانی هیوارد می‌گوید: «ما باید قطار را چند بار به ایستگاه برگردانیم تا مطمئن شویم که همه سوار شده‌اند و از گردونه تغییر جا نمانده‌اند. سعی ما این است که کاری را که هرگز قبلاً انجام نشده انجام دهیم و آن ایجاد یک بانک عمومی با هر اندازه‌ای است»^۲.

این فصل با معرفی مدل تغییر لوین آغاز می‌شود و اجزای آن نیز معرفی خواهد شد. این بخش شامل منابع مقاومت در برابر تغییر، روش‌های کاهش این مقاومت و روش‌های تثبیت رفتارهای مطلوب می‌باشد. پس از آن به بررسی چهار رویکرد تغییر سازمانی می‌پردازیم که عبارتند از: اقدام‌پژوهی^۱، تحقیق مبتنی بر قدردانی^۲، مداخلات گروه بزرگ^۳، و ساختارهای یادگیری موازی^۴. آخرین بخش این فصل شامل مسائل بین فرهنگی و موضوعات اخلاقی در تغییر سازمانی می‌باشد.

اهداف آموزشی

پس از مطالعه سه بخش بعدی این فصل شما باید بتوانید:

۱. عناصر تحلیل میدان نیروی لوین را توصیف کنید.
۲. شش دلیل برای مقاومت مردم در برابر تغییر سازمانی ذکر کنید.
۳. شش استراتژی برای به حداقل رساندن مقاومت نسبت به تغییر ذکر کنید.
۴. شرایط انتشار اثربخش تغییر از یک پروژه آزمایشی را توصیف کنید.

مدل تحلیل میدان نیروی لوین^۱

کورت لوین^۲ که یک روان‌شناس اجتماعی است که مدل تحلیل میدان نیرو را برای توضیح چگونگی عمل فرایند تغییر ارائه نمود (تصویر ۱-۱۵ را مشاهده نمایید). گرچه این مدل ۵۰ سال پیش ارائه شد، اما بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که مدل تحلیل میدان نیروی لوین هنوز یکی از روش‌های پرکاربرد در بررسی فرایند تغییر است.^۴

یک سمت مدل میدان نیرو، نیروهای پیش‌برنده‌ای است که سازمان‌ها را به سمت تغییر و برقراری شرایط جدید سوق می‌دهند و عبارتند از: رقبا یا تکنولوژی‌های جدید، انتظارات روزافزون نیروی کار، یا تغییرات محیطی دیگر. مدیران ارشد سازمان‌ها نیز حتی وقتی نیروهای خارجی برای تغییر آشکار نیستند، نیروهای پیش‌بران^۳ را اعمال می‌کنند. مثلاً برخی متخصصان از «ناخشنودی نامتناهی^۴» به عنوان ویژگی کلیدی سازمان‌های موفق یاد می‌کنند، به این معنا که مدیران و رهبران به‌طور پیوسته کارکنان را وادار می‌سازند برای دستیابی به استانداردهای بالاتر یا ابتکارات جدید حتی در شرایطی که شرکت در رقابت پیشرو است، تلاش کنند.

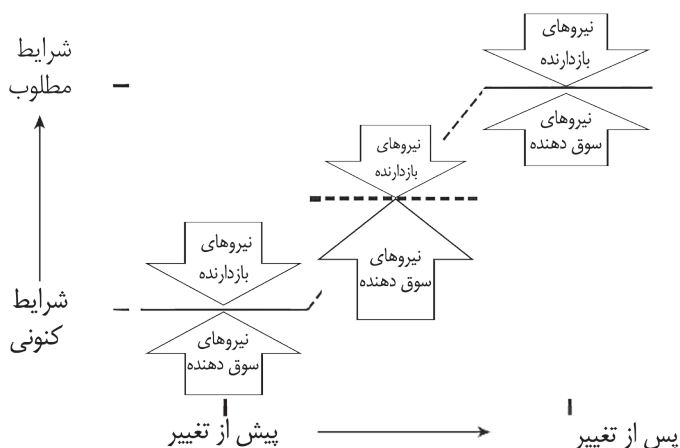
سمت دیگر مدل لوین «نیروهای بازدارنده^۵» را نشان می‌دهد که می‌خواهند وضع موجود را حفظ کنند. این نیروهای بازدارنده «مقاومت در برابر تغییر»، نامیده می‌شوند، چرا که به صورت رفتارهایی از سوی کارکنان که مانع فرایند تغییر است، نمود پیدا می‌کنند. ثبات‌هنگامی رخ می‌دهد که نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده در حد تعادل باشند بدین معنا که جهات مخالف دارای قدرت برابر هستند.

مدل میدان-نیروی لوین تأکید می‌کند که تغییر اثربخش، با خروج از انجماد شرایط کنونی، حرکت به سمت شرایط مطلوب و سپس تثبیت اوضاع پس از تغییر یا به اصطلاح انجماد مجدد سیستم در حالت مطلوب، رخ می‌دهد. خروج از انجماد شامل برهم زدن تعادل میان نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده است. پس از این خواهیم گفت که این رخداد با افزایش نیروهای پیش‌برنده، کاهش نیروهای بازدارنده یا ترکیبی از این دو رخ می‌دهد. عمل انجماد مجدد یا تثبیت اوضاع، زمانی رخ می‌دهد که سیستم‌ها و ساختار سازمان با رفتارهای مطلوب پس از

1. Lewin's Force Field Analysis Model
 2. Kurt Lewin
 3. Driving Force
 4. Divine Discontent
 5. Restraining Forces

تغییر، هماهنگ و سازگار شده باشند. آن‌ها باید الگوهای وظیفه‌ای جدید را پشتیبانی و تقویت نموده و از عقبگرد سازمان جلوگیری کنند. در بخش‌های آینده، با استفاده از مدل لوین به علت مقاومت در برابر تغییر پی خواهیم برد.

نمودار ۱۵-۱ تحلیل میدان نیروی کورت لوین



نیروهای بازارنده

رابطه ناردلی برای تغییر هوم دی پوت از یک پیکربندی و موقعیت ضعیف به سمت عملکردگرایی بیشتر که با تجربیات مشتری سازگار بود سخت تلاش کرد. تغییر در این شرکت بزرگ اتفاق افتاد اما در سطح قیمت. تعدادی از مدیران و کارکنان با استعداد، شرکت را ترک کردند و برخی دیگر که باقی ماندند همچنان به انتقاد از تحول ناردلی ادامه دادند. «کارکنان روده شده» به شرکتی نظیر «هوم دی پوت» اشاره دارد چرا که تغییر موجب شد استقلال خود را از دست بدهد. برخی دیگر، آن را «هوم جی ای پوت»^۱ نامیدند زیرا ناردلی تعداد زیادی از مدیران سابق جی ای (GE) را برای سمت‌های بالا به استخدام شرکت درآورده بود. پس از پنج سال، هیئت مدیره هوم دی پوت تصمیم گرفتند ناردلی را جابجا کنند و این تا حدی به دلیل تصمیمات استراتژیک ناموفق او بود و بخشی از آن به دلیل عواقب تغییرات ایجاد شده از سوی وی بود.^۵

رابرت ناردلی^۱ که در حال حاضر مدیرعامل کرایسلر است، مقاومت در برابر تغییر کارکنان را در هوم دی پوت تجربه کرده بود. مقاومت در برابر تغییر شکل‌های مختلفی دارد. از جمله متوقف‌سازی آشکار کار تا تلاش‌های زیرکانه برای ادامه کار به شیوه‌های قدیمی. بر اساس پژوهشی که اخیراً در مورد کارکنان بانک انجام شد، مقاومت پنهان و زیرکانه در بیشتر موارد رایج‌تر از مقاومت آشکار است. برخی کارکنان مورد مطالعه در این پژوهش با ورود به شغل‌های دیگر از تغییرات اجتناب می‌کردند. برخی دیگر تا وقتی که مدیریت متوجه نمی‌شد، وظایف خود را به همان شیوه‌های قدیمی انجام می‌دادند. حتی هنگامی که کارکنان با تغییرات برنامه‌ریزی شده موافقت می‌کردند، کارها را بدون حمایت عاطفی یا شناختی نسبت به تغییر، انجام می‌دادند و به این شکل در برابر تغییر مقاومت می‌کردند.^۶ به عبارت دیگر، آن‌ها به صورت غیرکلامی و گاهی کلامی، با مشتریان در مورد نارضایتی از تغییرات اعمال شده ارتباط برقرار می‌کردند. برخی متخصصان خاطرنشان می‌کنند که این اشکال پنهان از مقاومت، موانع بزرگی را بر سر راه تغییر ایجاد می‌کنند چون مانند مقاومت آشکار، دیده نمی‌شوند. طبق گفته‌های یک مدیر: «تلاش برای تغییر هرگز در برابر مقاومت و موانع مستقیم و آشکار از بین نمی‌رود. با منازعه مستقیم می‌توان کنار آمد چون معلوم و مشخص است. اما این منازعات غیرمستقیم و ناآشکار است که باید راه حلی برای آن‌ها اندیشید».^۷

جان تامپسون^۲ هنگامی که مدیرعامل شرکت سیمن تک شد، با این نوع مقاومت پنهان روبرو شد. تامپسون برای کاهش هزینه‌ها پیشنهاد کرد که گذاشتن کابل کامپیوتری موجود در همه بسته‌های نرم‌افزاری سیمن تک کار بیهوده‌ای است و فقط هزینه‌ها را بالا می‌برد چون بیشتر مشتریان خودشان کابل دارند. همه شرکت‌کنندگان در جلسات مربوط به کاهش هزینه‌ها موافقت کردند که دیگر لازم نیست در بسته‌های نرم‌افزاری، کابل بگذارند اما اگر یک مشتری درخواست کابل می‌کرد رایگان یک کابل به او می‌دادند.

1. Robert Nardelli

2. John Thopson

هوپی^۱ نمی‌خواهد تغییر کند هوپی که یک نوشیدنی کم‌الکل گاز دار دارای مالت و آبجو است، پس از جنگ جهانی دوم به عنوان جایگزین ارزان قیمت برای آبجو گران قیمت، در توکیو محبوبیت یافت. اما وقتی دوباره آبجو با قیمت مناسب به بازار آمد، میزان درخواست برای هوپی کاهش یافت. مینا ایشی واتاری (در مرکز تصویر بالا) نوه بنیانگذار کارخانه نوشیدنی هوپی، تصمیم گرفت میزان فروش هوپی را افزایش دهد. متأسفانه ۳۰ کارمند کارخانه که غالباً مردانی پنجاه‌ساله و بالاتر و فامیل بودند دوست نداشتند خود را به دردسر بیاندازند. ایشی واتاری که کارش را از یک کارمند بایگانی شروع کرده و به سمت معاون مدیرعامل رسیده بود، به یاد می‌آورد که: «کار بسیار سختی بود، حذف کارکنان سرسخت و لجباز از شرکت و بازسازی کارخانه از صفر. من سعی کردم شیوه بازاریابی کارخانه را عوض کنم و وجهه کارخانه را در بین مشتریان تغییر دهم اما هیچکس به حرف من گوش نمی‌کرد». ایشی واتاری با حمایت و بودجه کمی که داشت وبسایتی طراحی کرد تا در مورد محصولات و فروش آنلاین و نظریاتی که از وبلاگش جمع‌آوری کرده بود اطلاعاتی به مشتریان بدهد. بسیاری از جوانان جذب این نوشیدنی کم‌ضرتر نسبت به آبجو شدند و فروش هوپی دوبرابر شد و به ۲۵ میلیون دلار آمریکا در طی یک سال رسید (با وجودی که فقط در توکیو فروخته می‌شد). بیشتر کارکنانی که با تغییرات بنیادین ایشی واتاری مخالفت کرده بودن شرکت را ترک کرده و همه ۴۳ کارمند جدید که ایشی واتاری به استخدام شرکت درآورده بود، از چشم‌انداز وی در مورد آینده شرکت هوپی حمایت می‌کنند.^۸

تامپسون چند هفته بعد از تصویب این قانون، فهمید که کابل‌های کامپیوتر هنوز با بسته‌های نرم‌افزاری به فروش می‌رسند بنابراین به مدیران اجرایی تذکر داد. او به آن‌ها خاطر نشان کرد که «اگر دیدگاه یا اختلاف نظری دارید، آن را در جلسه مطرح کنید تا در مورد آن بحث کنیم. به عقب برنگردید و لبخند رضایت خود از این توافق بی‌خطر را به من نشان دهید. ما دیگر نباید کابل بفروشیم»^۹

مقاومت کارکنان به عنوان منبعی برای تغییر: اگر چه مدیر ارشد اجرایی شرکت سایمتک احتمالاً به دلیل مقاومت منفعلانه مدیران نسبت به تغییر دلسرد شد اما عاملان تغییر باید تشخیص دهند که مقاومت مزبور یک پدیده طبیعی و عادی در انسان‌هاست. همان‌طور که جان کنت گالبریت اقتصاددان در این باره بیان کرد: «در انتخاب میان تغییر ذهن یک نفر و ثابت کردن عدم نیاز به این کار، بیشتر مردم به استدلال روی می‌آورند!». حتی وقتی افراد از تغییر هم حمایت کنند معمولاً فرض را بر این قرار می‌دهند که دیگران و نه خود آن‌ها باید

دچار این تغییرات شوند. البته وجود این مقاومت، مسئله خیلی مهمی نیست. مسئله اصلی این است که عاملان تغییر، معمولاً مقاومت را به صورت اقدامات و واکنش‌های غیرمعمول، ناکارآمد و غیرمنطقی نسبت به یک موقعیت مطلوب مشاهده می‌کنند. آن‌ها در اغلب موارد یک دورنمای یک‌سویه «ما در مقابل آن‌ها» برای خود ترسیم می‌کنند که در آن دلایل ایجاد مقاومت را که گاهی ممکن است از اقدامات خود آن‌ها نشأت بگیرد، در نظر نمی‌گیرند.^{۱۱}

دیدگاه در حال ظهور در میان متخصصان مدیریت تغییر این است که مقاومت در برابر تغییر بیش از آن که یک مانع باشد، یک منبع است. اولاً، مقاومت نشانه‌ای است از وجود مسائل عمیق‌تر در فرایند تغییر. مقاومت ایجاد شده، نشان می‌دهد که عامل ایجاد تغییر به حد کافی به شرایط اساسی و بنیادین که پشتوانه تغییرات سازمانی اثربخش است، نپرداخته است.^{۱۲} در برخی موارد، کارکنان نگرانی‌هایی در مورد پیامدهای تغییر دارند، پیامدهایی همچون به خطر افتادن جایگاه و قدرت فعلی آن‌ها. در دیگر موارد، کارکنان به دلیل نگرانی‌هایی که در مورد خود فرایند تغییر دارند مثل نیاز به ترک عادات قدیم و یادگیری مهارت‌های جدید، مقاومت نشان می‌دهند. دوماً، مقاومت باید به عنوان تعارض سازنده در نظر گرفته شود. در فصل ۱۱ آموختید که تعارض سازنده به‌طور بالقوه تصمیم‌گیری‌ها را بهبود می‌بخشد و روش‌های بهتر برای بهبود موفقیت سازمان را مشخص می‌سازد. با این حال، تعارض سازنده معمولاً با تعارض ارتباطی ناکارآمد همراه می‌شود به ویژه وقتی عاملان تغییر، به مقاومت مزبور به شکل یک مانع بنگرند و نه یک منبع. آن‌ها افرادی را که مقاومت می‌کنند به عنوان مانع در نظر می‌گیرند اما بهتر است اول دلایل این مقاومت را پیدا کنند. بنابراین اگر مقاومت را به عنوان نوعی تعارض سازنده در نظر بگیریم، عاملان تغییر خواهند توانست راهکار تغییر را ارتقا بخشند یا اصلاح کنند. در نهایت، مقاومت را باید در بستر عدالت و انگیزه بررسی کرد. مقاومت، نوعی اظهار عقیده است که در فصل پنجم به آن اشاره شد و به‌طور بالقوه عدالت رویه‌ای را بهبود می‌بخشد. اگر بتوان شکل‌های اولیه مقاومت را از طریق گفتگوهای سازنده به جریان انداخت، عاملان تغییر خواهند توانست میزان ادراک و احساس کارکنان از عدالت را افزایش دهند. همچنین مقاومت، برانگیزاننده است و می‌تواند افراد را به تفکر در مورد فرایند و استراتژی تغییر وادارد. عاملان تغییر می‌توانند این نیروی انگیزشی را تحت کنترل درآورده و برای تقویت تعهد نسبت به ایجاد تغییرات از آن بهره ببرند.

چرا کارمندان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟ متخصصان مدیریت تغییر، فهرست طولانی از دلایل مقاومت نسبت به تغییر را ذکر کرده‌اند.^{۱۳} بسیاری از این دلایل به فقدان انگیزه مربوط می‌شود مثلاً وقتی که کارکنان احساس کنند در نتیجه ایجاد تغییر، باری بر دوش آن‌ها گذاشته می‌شود که از سودی که عایدشان می‌شود بیشتر است، انگیزه‌شان را از دست می‌دهند. یک عامل دیگر، ناتوانی برای تغییر است که به دلیل فقدان مهارت و دانش کافی ایجاد می‌شود. کارکنان همچنین ممکن است ناآگاهانه در مقابل تغییر قد علم کنند چون فاقد اطلاعات کافی در مورد آن‌چه که از آنها انتظار می‌رود، هستند (به‌طور مثال فقدان شفافیت نقش).

مقاومت در FBI

در سال ۱۹۹۳، پس از اولین حمله تروریستی به مرکز تجارت جهانی، اداره بازرسی فدرال آمریکا (FBI) حکمی جدید دریافت کرد. این اداره باید تاکید و تمرکز خود را از یک سازمان انفعالی اجرای قانون (حل پرونده‌های جنایی) به سمت یک سازمان اطلاعاتی محلی فعال (جلوگیری از تروریسم) تغییر دهد. هشت سال بعد، FBI هنوز هم یک سازمان رسیدگی به پرونده‌های جنایی بود که کمی قابلیت جمع‌آوری اطلاعاتی محدود پیدا کرده بود. این عدم موفقیت در تغییر، به عنوان عاملی برای ناتوانی FBI در جلوگیری از حملات تروریستی در همان ساختمان و ساختمان پنتاگون بود. حتی بر اساس یک گزارش حکومتی «به نظر می‌رسد FBI و CIA به سختی مشغول کار بر روی پرونده‌هایی هستند که در شرایط کنونی کاملاً بی‌ربط هستند».

با توجه به گزارشات حکومتی، یکی از دلایل و منابع وجود مقاومت در FBI این است که کارکنان و مدیران این اداره نمی‌توانند یا نمی‌خواهند تغییر کنند چون رسیدگی به پرونده‌های جنایی به ساختار ثابت و رایجی در میان آن‌ها بدل شده است. بیشترین مدیران میدانی FBI آموزش‌های اجرای قانون را دیده بودند به همین دلیل برای اجرای همان وظایف فعالیت می‌کنند و اقداماتی برای جلوگیری از حملات تروریستی برایشان مشکل است.

حتی اگر مدیران ارشد FBI برای تمرکز بیشتر بر جمع‌آوری اطلاعات دارای انگیزه بودند، سیستم‌ها و ساختارهای سازمان این اقدامات را تضعیف می‌نمود. FBI یک سازمان غیرمتمرکز بوده است که عوامل میدانی آن بدون هماهنگی با مرکز فرماندهی عمل می‌کنند. تا همین اواخر، FBI از یک سیستم اطلاعاتی متمرکز ایمن هم محروم بود (درحقیقت، بیشتر پرونده‌های FBI هنوز به صورت کاغذی بایگانی می‌شدند) که این امر برای پرونده‌های جنایی اشکال چندانی ایجاد نمی‌کند اما برای کارهای اطلاعاتی کافی نیست. علاوه بر این، دسترسی به اطلاعات محرمانه دارای طبقه‌بندی است که افسران اطلاعات FBI را از کارکنان تحقیقات جنایی جدا می‌سازد و به اصطلاح دیواری بین آن‌ها قرار می‌دهد. به‌طور کلی، این ویژگی‌های ساختاری به‌طور مؤثری هرگونه تلاش برای تبدیل FBI به یک سازمان اطلاعاتی را خنثی می‌کند. یکی دیگر از دلایل مقاومت در برابر

تغییر، به وجود رقابت میان دو سازمان CIA و FBI برمی‌گردد. در حال حاضر، FBI در حال تلاش برای رفع این موانع است. اما جان میلر، معاون FBI اذعان دارد که FBI هنوز هم با موانعی روبرو است. او می‌گوید: «ما افرادی از سیاره دیگر استخدام نمی‌کنیم، کارکنان ما هم انسان هستند و ما با موجودات فضایی سروکار نداریم»^{۱۴}.

در ادامه به شش دلیل رایج مقاومت افراد نسبت به تغییر می‌پردازیم.^{۱۵} ارتباطات ۱-۱۵ نشان می‌دهد که چگونه برخی از منابع مقاومت در برابر تغییر در FBI وجود دارد علیرغم وجود شواهد روشنی مبنی بر این که این سازمان مجری قانون نیازمند توسعه دستورالعملی جدید است.

- **هزینه‌های مستقیم:** افراد تمایل دارند که اقدامات و فعالیت‌هایی را که به ایجاد هزینه‌های بالاتر می‌انجامند یا مزایای کمتری نسبت به شرایط موجود دارد، متوقف سازند. در ارتباطات ۱-۱۵ شرح داده شد که چگونه مدیران FBI در مقابل حکم اطلاعاتی جدید اداره مقاومت می‌کنند به این دلیل که برخی از منابع آن‌ها، مقام فردی و فرصت‌های شغلی لزوماً حذف خواهد شد.

- **حفظ وجهه:** برخی افراد به عنوان استراتژی سیاسی برای اثبات اینکه تصمیم خاصی اشتباه است یا فردی که ترغیب‌کننده تغییر است فاقد صلاحیت است در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. طبق گفته کارشناسان تغییر، این سندروم ساخته و پرداخته این‌جا نیست بلکه شایع و فراگیر است. یک مشاور می‌گوید: «آن‌ها هیچ‌گاه شما را برای اینکه حق با شما است و چیزی را می‌دانید که آن‌ها نمی‌دانند، نخواهند بخشید»^{۱۶}.

- **ترس از ناشناخته‌ها:** افراد به دلیل نگرانی از ناتوانی در سازگاری با نیازها و شرایط جدید کاری هم ممکن است مقاومت از خود نشان دهند. این ترس از ناشناخته‌ها، ریسک ضرر شخصی را نیز افزایش می‌دهد. مثلاً حتی اگر بسیاری از مدیران و متخصصان FBI تشخیص می‌دادند که اداره آن‌ها باید روش کاری خود را تغییر دهد، آن‌ها تمایلی به اجرای این تغییرات نداشتند چون مشکل می‌توان پیش‌بینی کرد که این تغییرات چه تأثیری بر کار آن‌ها خواهد داشت.

1. Direct Casts
2. Saving Face
3. Fear of the Unknown

• از بین بردن روال عادی و روزمره کارها: افراد معمولاً در مقابل اقدامات یا تغییراتی که آن‌ها را وادار به صرف زمان و انرژی اضافی برای یادگیری الگوهای وظیفه‌ای جدید می‌کند مقاومت می‌کنند. رئیس بانک آمپ کووآ، ری دیویس که در بخش آغازین این فصل معرفی شد، هنگام توصیف پدیده «کش لاستیکی» از این منبع مقاومت نام برد و خاطرنشان ساخت که کارکنان تمایل دارند به جای کنار آمدن با رفتارهای جدید به ناحیه امن خود بازگردند. در واقع، بسیاری از کارکنان در یک نظرسنجی اذعان داشتند که از تغییرات جدید پیروی نمی‌کنند چون ترجیح می‌دهند همه چیز را همان‌طور که هست نگه دارند و تغییرات جدید پیچیده هستند و یا اتلاف وقت به نظر می‌رسند.^{۱۷} عوامل FBI به این دلیل در مقابل حکم جدید سازمانی مقاومت کردند که به کار مستقل روی پرونده‌های خود عادت کرده بودند و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در میان بخش‌های مختلف برای آن‌ها سخت بود.

• **هنجارهای تیمی ناسازگار:**^۲ تیم‌ها مجموعه هنجارهایی که راهنمای رفتار است توسعه می‌دهند و با آن انطباق می‌یابند. با این وجود، سازگاری با هنجارهای تیمی موجود باعث می‌شود که کارکنان از پذیرش هنجارهای جدید سرباز بزنند. مثلاً، شرکت بست بای محیط کاری صرفاً مبتنی بر نتیجه را (ROWE)^۳ شکل داد که در آن کارکنان براساس نتایج خود و نه زمان کاری ارزیابی می‌شدند. با وجودی که این طرح این امکان را برای کارکنان فراهم ساخته بود که هرزمان که می‌خواهند به محل کار بروند، بازم انحرافات وجود داشت از جمله این که همکاران در قالب شوخی و کنایه به یکدیگر بگویند: «دوباره فراموش کردی ساعت را کوک کنی؟». این سرزنش‌ها که مبتنی بر هنجارهای تیمی بود که پیش از این در هنگام تخطی از شروع کار به موقع، ابراز می‌شد، برنامه ROWE را تضعیف ساخت. سرانجام، مشاوران ROWE جلساتی را برگزار نمودند که در مورد این گفتارهای طعنه‌آمیز و سرزنش‌ها هشدار می‌داد.^{۱۸}

• **سیستم‌های سازمانی ناسازگار:** پاداش، سیستم‌های اطلاعاتی، الگوهای اختیار، مسیرهای شغلی، معیار انتخاب و دیگر سیستم‌ها و ساختارها نیز از جمله دوستان یا دشمنان تغییر

1. Breaking Routines

2. Incongruent Team Dynamics

3. results-only work environment (ROWE)

سازمانی محسوب می‌شوند. این موارد در صورتی که درست تنظیم شوند باعث به وجود آمدن رفتارهای مطلوب می‌شوند اما در صورت عدم برنامه‌ریزی صحیح، کارکنان را به سوی استفاده از همان روش‌های قدیمی سوق می‌دهند. حتی کارکنان مشتاق نیز پس از شکست در غلبه بر محدودیت‌های ساختاری قدیمی، انگیزه تغییر را از دست می‌دهند.

خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد

با توجه به مدل تحلیل میدان نیروی لوین، تغییر مؤثر، با خروج از انجماد موقعیت کنونی، حرکت به سمت شرایط مطلوب و سپس انجماد مجدد سیستم به منظور تثبیت حالت مطلوب رخ می‌دهد. یعنی اینکه سیستم را به شرایط مطلوب رسانیده و در همان سطح نگه داریم. خروج از انجماد زمانی رخ می‌دهد که نیروهای سوق‌دهنده قوی‌تر از نیروهای بازدارنده باشند. این رخداد مستلزم قوی‌تر ساختن نیروهای سوق‌دهنده، تضعیف یا حذف نیروهای بازدارنده یا انجام ترکیبی از هر دو مورد است. با توجه به گزینه اول، افزایش نیروهای سوق‌دهنده باید آن قدر زیاد باشد تا برانگیزاننده تغییر باشد. به ندرت صرفاً با افزایش نیروهای سوق‌دهنده، تغییری رخ می‌دهد چون نیروهای بازدارنده، نیروهای سوق‌دهنده را خنثی می‌کنند. این شباهت زیادی با فنرهای یک تشک دارد. هر چه مدیران بیشتر برای تغییر بر کارکنان خود فشار بیاورند نیروهای بازدارنده بیشتر خواهد شد. این مخالفت و ستیز با ایجاد تنش و تعارض در سازمان، تهدیدی است برای ایجاد تغییر. گزینه ارجح این است که هم نیروهای سوق‌دهنده را تقویت کرد و هم نیروهای بازدارنده را کاهش داد یا حذف کرد. افزایش نیروهای سوق‌دهنده فوریت و نیاز شدید به تغییر را ایجاد می‌کند در صورتی که کاهش نیروهای بازدارنده منجر به حداقل شدن مقاومت نسبت به تغییر می‌شود.

ایجاد ضرورت^۱ برای تغییر

گفتن این مسئله که امروزه سازمان‌ها نسبت به دهه‌های گذشته، در محیطی پویاتر و سریع‌تر فعالیت می‌کنند، کلیشه‌ای به نظر می‌رسد. فشارهای محیطی، نیروهای سوق‌دهنده‌ای است که کارکنان را به خروج از ناحیه امن خود سوق می‌دهد. این نیروها این انرژی را در افراد ایجاد می‌کند که با خطرات برآمده از تغییر روبه‌رو شوند. با این وجود، در بسیاری از سازمان‌ها رهبران

1. Urgency

کارکنان را از محیط خارجی به اندازه‌ای دور می‌سازند که این نیروهای سوق‌دهنده به سختی توسط افرادی که پایین‌تر از سطوح مدیران ارشد هستند، احساس می‌شود. نتیجه آن می‌شود که کارکنان درک نکنند چرا نیاز به تغییر دارند و رهبران از بی‌اثر بودن تغییرات اعمال شده متعجب می‌شوند. بنابراین لزوماً فرایند تغییر با اطمینان از این امر که کارکنان ضرورت تغییر را درک کرده‌اند آغاز می‌شود. این امر با اطلاع‌رسانی در مورد رقبا، تغییر رویکردهای مصرف‌کننده، مقررات دولتی و دیگر نیروهای سوق‌دهنده در محیط‌های خارجی امکان‌پذیر است.^{۱۹}

تلاش کرایسلر برای تغییر

شرکت کرایسلر سعی داشت در کارخانه مونتاز بل وایدر خود ساختار سازمانی مبتنی بر تیم ایجاد نماید و در آغاز کار با مقاومت سختی روبه‌رو شد. کرت کاواچکز، مدیر کارخانه می‌گوید: «نیاز به تغییر وجود دارد». او توضیح می‌دهد، مشکل این است که کارکنان نیاز به تغییر را نمی‌بینند. آن‌ها می‌دانند که «ما اتوموبیل‌های زیبایی می‌سازیم... بنابراین چرا باید تغییر کنیم؟» برای ایجاد ضرورت قوی‌تر برای تغییر، کاواچکز در مورد چالش‌هایی که شرکت با آن مواجه است، با کارکنان صحبت کرد. او توضیح می‌دهد: «اگر شما آن‌چه را که در صنعت در حال وقوع است به آن‌ها نشان دهید، اطلاعات و داده‌های مربوط به چرایی تغییر را در اختیارشان قرار دهید، در پایان آن‌ها تغییر را خواهند پذیرفت. آن‌ها می‌بینند که کارخانه‌ها در حال بسته شدن است و مشاغل از بین می‌روند. ما در مورد همه این موضوعات به‌طور آشکار صحبت کردیم و آن‌ها درک کردند که چرا ما در حال تغییر هستیم.» کارخانه کرایسلر در نهایت کار مبتنی بر تیم را معرفی نمود.^{۲۰}

تغییرات پیش‌برنده مرتبط با مشتری: برخی شرکت‌ها با قراردادن کارکنان در شرایط تماس مستقیم با مشتریان، آن‌ها را وادار به تغییر می‌کنند. مشتریان ناراضی نوعی فشار بر کارکنان وارد می‌کنند زیرا در غیر این صورت، نتایج تأسف‌باری برای موفقیت و بقای سازمان در شرایط رقابت به بار خواهد آمد. مشتریان همچنین یک عنصر انسانی فراهم می‌کنند که کارکنان را بر آن می‌سازد الگوهای رفتاری کنونی را تغییر دهند.^{۲۱}

مدیران اجرایی شرکت شل یوروپ هنگامی که دریافتند مدیران میانی از اجرای اهداف مالی خود و نیازهای مشتریان اطلاع ندارند تغییرات مرتبط با مشتری را برنامه‌ریزی کردند. به این ترتیب، برای ضرورت بخشیدن به تغییر، مدیران اروپایی با اتوبوس به میان مشتریان برده شدند تا با آن‌ها و کارکنانی که روزانه با مشتریان سروکار دارند صحبت کنند. معاون فروش شرکت شل یوروپ،

اینگونه توضیح می‌دهد: «ما از مدیران میانی خواستیم که سوار بر اتوبوس به میان مردم بروند تا بتوانند از دیدگاه آن‌ها به مشکلات نگاه کنند و نه از جایگاه ریاست خود. این اتوبوس سوار شدن‌ها برای اشخاصی که در سراسر سوابق کاری خود شاید هرگز با مشتریان صحبت نکرده بودند بسیار مشکل بود، اما آن‌ها با این روش در مورد آن‌چه که از دیدگاه مشتریان برای شل خوب یا بد بود، آگاهی می‌یافتند»^{۲۲}.

ایجاد ضرورت برای تغییر بدون نیروهای خارجی: اعمال نیروهای خارجی بر کارکنان باعث تقویت ضرورت تغییر می‌شود، اما رهبران، اغلب باید فرایند تغییر را پیش از بروز مسائل و مشکلات در شرکت آغاز نمایند. استیو بنت مدیرعامل شرکت نرم‌افزارهای مالی اینتوئیت می‌گوید: «حتی اگر هنوز نیازی به تغییر نیست، باید برای آن پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کنید»^{۲۳}. ایجاد ضرورت لازم برای تغییر، در شرایط بحرانی شرکت، مستلزم آن است که تأثیر زیادی بر کارکنان گذاشته و آن‌ها را نسبت به تهدیدات آتی در شرایط رقابتی آگاه سازد. به‌طور مثال، آی پادهای اپل بر بازار موسیقی دیجیتال سلطه دارد اما استیو جابز قصد داشت شرکت را به رقیبی سرسخت مبدل سازد. درست هنگامی که فروش آی پاد مینی اوج گرفته بود، جابز ۱۰۰ مدیر ارشد و مهندسین خود را گردهم آورد تا محصول بهتری برای جایگزینی آن تولید کنند. جابز به آن‌ها هشدار داد: «بازی محافظه‌کارانه در این بازار، خطرناک‌ترین کاری است که می‌توانیم انجام دهیم». نه ماه بعد، شرکت، آی پاد نانو را تولید کرد که پیش از اینکه رقبا گزینه دیگری داشته باشند، جایگزین آی پاد مینی شد.^{۲۴}

با این حال، متخصصان هشدار می‌دهند که کارکنان ممکن است استراتژی سکوی پیش‌بینی تغییر را دستکاری تلقی کنند و این دیدگاه نوعی بدبینی نسبت به تغییر ایجاد می‌کند و اعتماد به عامل تغییر را تضعیف می‌سازد.^{۲۵} همچنین، ضرورت برای تغییر همیشه هم نیاز ندارد که از دیدگاه مسئله محور آغاز شود، بلکه، همان‌طور که پس از این در این فصل اشاره خواهیم کرد، عاملان تغییر مؤثر می‌توانند با پشتیبانی از یک دیدگاه آینده‌نگر جهت‌گیری مثبتی را اتخاذ نمایند. رهبران با ایجاد چشم‌انداز آینده از یک سازمان بهتر، می‌توانند به‌طور مؤثر، ناکارآمدی وضعیت کنونی را به کارکنان القا نمایند. پیوند زدن این چشم‌انداز با ارزش‌ها و نیازهای کارکنان، منجر به انگیزش آن‌ها برای تغییر می‌شود، حتی در زمانی که مسائل خارجی قوی نیستند.

کاهش نیروهای بازدارنده

مقاومت کارکنان باید به عنوان یک منبع دیده شود اما علل آن (نیروهای بازدارنده) باید تعیین شوند. همان طور که پیش از این توضیح دادیم، افزایش نیروهای سوق دهنده نمی تواند کافی باشد چون کارکنان نیز در مقابل، نیروی بازدارنده یا همان مقاومت خود را افزایش می دهند. نمودار ۱۵-۲ شش استراتژی تعیین منابع مقاومت کارکنان را به طور خلاصه ذکر کرده است. در صورت امکان، باید اول، مواردی همچون ارتباط، آموزش، مشارکت کارکنان و مدیریت استرس اجرا شود.^{۲۶} با این حال، در مورد افرادی که به وضوح در اثر تغییر چیزی را از دست می دهند یا هنگامی که سرعت تغییر، مسئله ای حیاتی است، مذاکره و اجبار ضرورت می یابد.

نمودار ۱۵-۲ استراتژی های کاهش مقاومت در برابر تغییر

مشکلات	چه هنگام به کار می رود	مثال	استراتژی
زمان بر و هزینه بر است.	وقتی کارکنان ضرورت تغییر را درک نکنند یا ندانند که تغییر چه تأثیری بر آنها دارد.	نامه های شکایت مشتریان به کارکنان نشان داده می شود.	ارتباط
زمان بر و هزینه بر است.	وقتی کارکنان نیاز به حذف روال قدیمی و کارهای رایج قبلی دارند و الگوهای نقش جدید را اتخاذ می کنند.	کارکنان یاد می گیرند هنگامی که شرکت، ساختار مبتنی بر تیم اتخاذ نمود، چطور به صورت تیمی کار کنند.	یادگیری
بسیار زمان بر است. اگر علایق کارکنان با نیازهای سازمانی سازگار نباشند، ممکن است به ایجاد تعارض و تصمیمات ناصحیح منجر گردد.	وقتی عملیات مربوط به تغییر مستلزم تعهد بیشتری از سوی کارکنان باشد، حفظ وجهه برخی کارکنان لزوم پیدا کند و یا ایده های کارکنان ممکن است تصمیمات مربوط به استراتژی تغییر را بهبود بخشد.	شرکت وظایفی را برای پیشنهاد اقدامات جدید برای خدمات دهی به مشتری تعیین می نماید.	مشارکت کارکنان

مدیریت استرس	کارکنان در جلساتی شرکت می‌کنند تا در آن جلسات در مورد تغییر بحث کنند.	در صورتی که ارتباط، آموزش و مشارکت کارکنان، نگرانی‌های آن‌ها را از بین نبرد.	زمان‌بر است و به‌طور بالقوه، هزینه زیادی دارد. برخی روش‌ها قادر به کاهش استرس همه کارکنان نیستند.
مذاکره	کارکنان موافقت می‌کنند طبقات شغلی چند مهارتی را جایگزین طبقه‌بندی‌های شغلی غیرمنعطف، سازند را موافقت می‌کنند و در مقابل از امنیت شغلی بالاتری برخوردار می‌شوند.	وقتی کارکنان به‌طور واضح چیز با ارزشی را صرفاً به دلیل اعمال تغییرات از دست می‌دهند. همچنین وقتی شرکت باید خیلی سریع تغییر کند.	ممکن است هزینه‌بر باشد، به ویژه اگر دیگر کارکنان بخواهند در مورد حمایت خود مذاکره کنند. همچنین تنها موافقت نسبت به تغییر را در پی دارد و تعهد ایجاد نمی‌کند.
اجبار و فشار	رئیس شرکت به مدیران خود می‌گوید: «یا تغییرات را اعمال می‌کنید یا اخراج می‌شوید».	وقتی هیچ استراتژی دیگری کارساز نباشد و شرکت خواهد سریع تغییر کند.	ممکن است به انواع پنهان مقاومت و تضاد بلندمدت با عامل تغییر منجر گردد.

ارتباط: در ارتباطات ۱۵-۱ تجربه FBI را ذکر کردیم. یکی از اولین استراتژی‌های رهبران FBI برقراری ارتباط با مخاطبان می‌باشد. دستیار دادستان سابق، پل آر. کورتس که در حین فرایند تغییر در FBI با آن سازمان همکاری نزدیک داشت می‌گوید: «مبارزه با تروریسم اولین اولویت FBI است و بارها باید تکرار کنم که اطلاعات است که اداره باید به آن بپردازد». ارتباط، بالاترین اولویت و اولین استراتژی مورد نیاز برای هر تغییر سازمانی است. با توجه به پژوهشی که اخیراً انجام شده، ارتباط (به همراه مشارکت کارکنان) مهم‌ترین استراتژی دخیل ساختن کارکنان در فرایند تغییر است.^{۲۷} با ارتباط می‌توان فرایند تغییر را حداقل به دو شیوه ارتقا بخشید: نخست این‌که، همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، رهبران با صحبت با کارکنان در مورد نیروهای سوق‌دهنده تغییر، ضرورت ایجاد تغییر را القاء می‌کنند. دوم، ارتباط می‌تواند به صورت بالقوه

ترس از ناشناخته‌ها را کاهش دهد. هرچه رهبران ارتباط بهتری با کارکنان برقرار کنند و آن‌چه قرار است در آینده رخ دهد بازگو نمایند، تغییر با مقاومت کمتری روبرو خواهد شد.

یادگیری: یادگیری فرایندی مهم در اغلب فرایندهای تغییر است زیرا کارکنان باید اطلاعات و مهارت‌های لازم برای تغییر را به دست آورند. FBI در حال حاضر مقاومت نسبت به تغییر در گذشته را با سرمایه‌گذاری سنگین بر آموزش کارکنان در زمینه مبارزه با تروریسم و ضداطلاعات، مدیریت می‌کند. علاوه بر این، صدها مدیر ارشد FBI، در کلاس‌های آموزشی شرکت کرده‌اند تا یاد بگیرند چگونه کارکنان را در حین فرایند تغییر، تربیت کنند. تربیت و دیگر اشکال آموزش زمان‌بر بوده ولی به کارکنان در کنار گذاشتن عادات کاری خود از طریق آموزش الگوهای نقش جدید، کمک می‌کند.

مشارکت کارکنان: دخیل کردن کارمندان نیز بخشی ضروری فرایند تغییر محسوب می‌شود مگر اینکه قرار باشد تغییری به صورت ضربتی و سریع اجرا گردد یا تمایلات و علایق کارکنان تا حد بالایی با نیازهای سازمان ناسازگار باشد. در فصل هفتم چندین مزیت بالقوه مشارکت کارکنان را ذکر کردیم که همه آن‌ها با تغییرات سازمانی مرتبط هستند. کارکنانی که در تصمیم‌گیری در مورد تغییر مشارکت داده می‌شوند احساس می‌کنند مسئولیت فردی بیشتری نسبت به اجرای موفقیت‌آمیز تغییر برعهده دارند به جای آن‌که عامل بی‌منفعت و بدون تمایل برای اجرای تصمیمات فرد دیگری باشند.^{۲۸} این حس مالکیت می‌تواند مسائل مربوط به ترس از ناشناخته‌ها و حفظ وجهه افراد را کاهش دهد. علاوه بر این، پیچیدگی محیط‌های کاری امروزی ایجاب می‌کند که بیشتر افراد ایده‌هایی در رابطه با بهترین مسیر تغییر ارائه نمایند. مشارکت کارکنان بخش مهمی از تغییر سازمانی است و اهمیت آن تا حدی است که اقدامات ویژه‌ای برای فراهم آوردن امکان مشارکت در گروه‌های بزرگ صورت می‌گیرد.

مشارکت کارکنان در لوپز فود شرکت لوپز فود که مشتریان ارزشمندی مانند مک دونالد و وال مارت دارد، در طی ۱۵ سال گذشته کسب و کار قابل توجهی ایجاد نموده است و فروش سالیانه آن ۵۰۰ میلیون است. این شرکت تولیدکننده سوسیس و فرآورده‌های گوشتی است و در اوکلاهما واقع است، دهمین شرکت بزرگ اسپانیایی در آمریکا است. مدیرعامل شرکت ادواردو سانچز برای حصول اطمینان از این که در ۱۵ سال آینده نیز به همان اندازه شرکت موفق خواهد بود، تغییر سازمانی بزرگی را با هدف ایجاد «جهش کوانتومی» در کارایی و عملکرد شرکت ترتیب داده است. مشارکت کارکنان جزء حیاتی فرایند تغییر است. شرکت جلساتی را با عنوان «کاغذ قهوه‌ای» برگزار نمود که در آن فرایند تولید کنونی به صورت نقشه‌ای بر روی دیوار بزرگ پوشیده با کاغذ قهوه‌ای رنگ ترسیم می‌شد و از کارکنان درخواست شد این فرایند را تأیید کنند و روش چگونگی بهبود آن را پیدا کنند. دستیار معاون، دیو لوپز می‌گوید: «ما همه را در این فرایند مشارکت می‌دهیم.» سانچز از اشتیاق فراوان کارکنان برای بهبود کارایی شگفت‌زده شد. او می‌گوید: «ما تصور می‌کردیم خواستن چنین چیزی از کارکنان کار بسیار مشکلی باشد، در حالی که آن‌ها خودشان نزد ما آمدند و گفتند «ما می‌توانیم این کار را بهتر انجام دهیم» و یا «۵ نفر نیرو در این قسمت نیاز نیست و ما فقط به سه نیرو نیازمندیم»^{۳۰}.

مدیریت استرس: تغییر سازمانی برای بسیاری از افراد تجربه استرس‌زایی است زیرا عزت نفس را مورد تهدید قرار داده و عدم اطمینان نسبت به آینده را به وجود می‌آورد.^{۳۰} ارتباط، آموزش و مشارکت کارمندان می‌تواند مقداری از استرس را کاهش دهد اما پژوهش‌ها نشان داده که شرکت‌ها باید روش‌های مدیریت استرس را در سازمان‌های خود پیاده‌سازی کنند تا از این طریق به کارکنان کمک کنند با تغییر کنار بیایند.^{۳۱} مدیریت استرس به‌طور خاص، با حذف برخی از هزینه‌های مستقیم و کاهش ترس از ناشناخته‌های فرایند تغییر، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد.

مذاکره: تا وقتی مقاومت نسبت به تغییر در سازمان‌ها وجود دارد، استراتژی‌های تغییر سازمانی باید با تاکتیک‌های نفوذ همراه گردد. مذاکره یکی از انواع تاکتیک‌های نفوذ است که دلالت دارد بر وعده ارائه مزایا یا منابع در ازای انطباق فرد مورد نظر از طریق تاکتیک‌های نفوذ. این استراتژی به‌طور بالقوه افرادی را فعال می‌کند که در غیر این صورت از تغییر متضرر می‌شوند. با این حال، تعهد کمی نسبت به تغییر به وجود می‌آورد بنابراین در دراز مدت اثربخش نخواهد بود.

اجبار و زور: اگر همه روش‌های بالا با شکست مواجه شد، رهبران راهی جز اعمال فشار و اجبار ندارند. بر اساس این روش، باید به‌طور مستمر تعهدات و وظایف‌شان را یادآور شد، برای کسب

اطمینان از رفتار آنها، مکرراً بر رفتارشان نظارت داشت، با افرادی که تغییر نمی‌کنند مقابله نمود و برای تحمیل انطباق و سازگاری از تهدید مجازات استفاده نمود. در بخش آغازین این فصل شرح داده شد که چطور سه تن از شش مدیر بانک آمپ کووا پس از معرفی مدل بانکداری کاملاً متفاوت از سوی ری دی ویس، شرکت را ترک کردند. به‌طور مشابه، طی یک سال پس از استخدام رابرت ناردلی به عنوان مدیرعامل هوم دی پوت، بیشتر تیم مدیریتی رده‌بالا داوطلبانه یا غیرداوطلبانه شرکت را ترک کردند. جایگزین نمودن کارکنان شکلی از فراموشی سازمانی است چرا که جایگزین کردن مدیران اجرایی دانش مربوط به رویه‌های گذشته سازمان را حذف می‌کند. این عمل به‌طور بالقوه فرصت‌های جدیدی را برای انجام اقدامات جدید فراهم می‌آورد.^{۳۲} در عین حال، اجبار استراتژی خطرناکی است چرا که بازماندگان (افرادی که سازمان را ترک نکردند) ممکن است به رهبران شرکت اطمینان کمتری داشته باشند و برای حفظ امنیت شغلی خود به تاکتیک‌های سیاسی بیشتری متوسل شوند.

انجماد مجدد (تثبیت) شرایط مطلوب

خروج از انجماد و تغییر رفتار، باعث ایجاد تغییر پایدار نمی‌شود. هنگام ایجاد تغییر، با عادات افراد سروکار داریم و آنها به سادگی به الگوهای گذشته باز می‌گردند. بنابراین رهبران باید رفتارهای جدید را با تنظیم مجدد سیستم‌های سازمانی و هنجارهای تیمی و انطباق آن با تغییرات موردنظر، تثبیت کنند.^{۳۳} مثلاً، به خاطر دارید که ساختار سازمانی FBI در تداخل با آینده مطلوب سازمان بود. در حال حاضر نه تنها FBI در حال تغییر است بلکه از طریق سیستم‌ها و ساختارهای جدید به این تغییرات رسمیت بخشیده است. برای افسران اطلاعاتی و کارآگاهان جنایی، مسیرهای شغلی جدیدی تعیین شد. سیستم پاداش‌دهی در راستای پاداش به کارکنانی که علاوه بر موفقیت در کارهای بررسی جنایی، در کار اطلاعاتی نیز موفق می‌شدند، بازطراحی شد. FBI به آرامی در حال توسعه سیستم‌های اطلاعاتی است به گونه‌ای که عوامل بتوانند اطلاعات را به صورت بلادرنگ با یکدیگر و با سایر سازمان‌ها به اشتراک بگذارند.

عواملان تغییر، چشم‌اندازهای استراتژیک و انتشار تغییر

مدل تحلیل میدان نیروی کورت لوین یک الگوی مفید برای توضیح پویایی‌شناسی تغییر سازمانی است. اما سه جزء مهم در فرایند تغییر اثربخش، تحت عنوان عواملان تغییر، چشم‌اندازهای استراتژیک و انتشار تغییر در این مدل نادیده گرفته شده است.

عواملان تغییر و چشم‌اندازهای استراتژیک

در ابتدای این فصل به چندین روش که توسط مدیرعامل بانک آمپ کووا، ری دیویس برای تغییر سازمانی به کار رفت، اشاره نمودیم. شاید مهمترین آن‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای خود دیویس به عنوان یک رهبر تحول‌گرا بود. او چشم‌انداز جذابی از آینده مطلوب سازمان ارائه داد، و آن را از طریق روش‌های مناسبی به دیگران منتقل نمود، تصمیمات و اقداماتش با آن چشم‌انداز سازگار بود و نسبت به آن چشم‌انداز ایجاد تعهد نمود.^{۳۴} عواملان تغییر به شکل‌های مختلفی نمایان می‌شوند و غالباً برای تحقق این نقش‌های مختلف، نیاز به بیش از یک فرد می‌باشد.^{۳۵} البته در اغلب موارد، رهبران تحول‌گرا، خود از عواملان اصلی تغییر می‌باشند. یکی از عناصر کلیدی رهبری تغییر، چشم‌انداز استراتژیک است. چشم‌انداز رهبر نوعی جهت‌دهی ایجاد می‌کند و عوامل حیاتی موفقیت را که تغییرات واقعی برخلاف آن ارزیابی می‌شود را فراهم می‌آورد. علاوه بر این چشم‌انداز، یک مبنای هیجانی برای تغییر به وجود می‌آورد چرا که آن را با ارزش‌های فردی و خودپنداره فرد نسبت به تغییر مورد نظر مرتبط می‌سازد.^{۳۶} یک دیدگاه استراتژیک می‌تواند ترس کارکنان از ناشناخته‌های آینده را کاهش دهد و کمک کند کارکنان رفتارهای را که باید برای دستیابی به آینده مطلوب یاد بگیرند، درک نمایند.

انتشار تغییر^۱

پیش از این در این فصل و نیز فصل ۴ به بحث محیط کاری مبتنی بر نتیجه در بست بای (ROWE) پرداختیم. ROWE به ارزیابی کارکنان براساس نتایج آن‌ها می‌پردازد نه براساس مدت زمانی که در محل کار حضور دارند. این شیوه جدید به کارکنان این خرده‌فروشی واقع در مینی‌سوپولیس آزادی عمل می‌دهد تا هر زمان که برای آن‌ها مناسب است در محل کار حاضر شوند. ROWE، حذف

تمام و کمال روابط استخدامی سنتی است. بنابراین بست بای نسخه اولیه آن را به عنوان یک پروژه آزمایشی مطرح کرد. به طور خاص، برنامه مزبور در ابتدا در بخش فروشندگان که ۳۲۰ کارمند داشت و کارکنان آن روحیه پایین تر و ترک کار بیشتری را تجربه می کردند، اجرا شد. تنها پس از چند ماه که تعلق خاطر کاری کارکنان افزایش یافت و میزان ترک کار آن‌ها کاهش پیدا کرد، برنامه ROWE به دیگر بخش‌های سازمان نیز انتشار یافت.^{۳۷} عاملان تغییر همواره فرایندهای تحولی را با یک پروژه آزمایشی آزمایش می کنند و هر آن چه را که از این آزمایش آموخته‌اند، در سایر بخش‌های سازمان منتشر می سازند. پروژه‌های آزمایشی برخلاف پروژه‌های سیستمی و متمرکز از انعطاف پذیری بیشتر و ریسک کمتری برخوردار هستند.^{۳۸} علاوه بر این، رویکرد پروژه آزمایشی گزینش گروه‌های سازمانی را که آمادگی بسیار برای تغییر دارند را آسان می سازد و بنابراین موفقیت پروژه را افزایش می دهد. اما ما چطور می توانیم اطمینان حاصل کنیم فرایند تغییر آغاز شده در پروژه آزمایشی، در سایر بخش‌های سازمان نیز کاربردی است؟ براساس مدل مارس که در فصل دوم ارائه شد الگوی مفیدی را برای پاسخ به این سؤال ارائه می دهد. نخست این که چنان چه کارکنان از انگیزه کافی برای اتخاذ اقدامات پروژه آزمایشی برخوردار باشند، احتمال انجام آن از سوی آنان بیشتر خواهد شد.^{۳۹} این اتفاق زمانی رخ می دهد که آن‌ها ببینند پروژه آزمایشی موفق بوده است و افراد در پروژه آزمایشی پاداش دریافت کرده‌اند و به رسمیت شناخته می شوند. برای انتشار تغییر نظارت و تقویت رفتارهای مطلوب نیز لازم است. به طور کلی، عاملان تغییر باید منابع مقاومت نسبت به تغییر را کاهش دهند که پیش از این در این فصل در مورد آن به بحث پرداختیم. همچنین کارکنان باید توانایی (شامل مهارت و دانش مورد نیاز) سازگاری با اقدامات معرفی شده در پروژه آزمایشی را داشته باشند. با توجه به مطالعاتی که در زمینه انتشار تغییر صورت گرفته، افراد وقتی که فرصت تعامل و یادگیری از افرادی که پیش از این شیوه‌های جدید را به کار گرفته‌اند، داشته باشند، با آمادگی بیشتری ایده‌ها را می پذیرند.^{۴۰} بنابراین پروژه‌های آزمایشی، زمانی انتشار می یابد که کارکنان در پروژه آزمایش اولیه، به عنوان منبع دانش و مدل نقش در دیگر واحدهای کاری پراکنده شوند. سوم اینکه، پروژه‌های آزمایشی، زمانی انتشار می یابند که کارکنان درک روشنی از نقش خود دارند یعنی هنگامی که درک کنند چگونه شیوه‌های پروژه آزمایشی برای آن‌ها کاربرد دارد حتی اگر در حوزه‌های کارکردی کاملاً متفاوتی باشند. مثلاً، کارمندان بخش حسابداری به سادگی درک نمی کنند که چطور می توانند شیوه‌های بهبود کیفیت

کارکنان بخش تولید را در زمینه فعالیت خود نیز اتخاذ نمایند. این چالش عاملان تغییر است و آن‌ها باید با ارائه راهنمایی‌هایی که نه آن قدر تخصصی است که با سایر بخش‌های سازمان بی‌ارتباط به نظر برسد و نه آن قدر انتزاعی است که دستورالعمل را بیش از حد مبهم سازد، بر این چالش فائق آیند. در نهایت، کارکنان نیازمند عوامل موقعیتی حمایتی هستند، که منابع و زمان لازم برای اتخاذ شیوه‌های تعیین شده در پروژه آزمایشی از آن جمله‌اند.

اهداف آموزشی

پس از مطالعه دو بخش بعد شما باید بتوانید:

۵. رویکرد اقدام پژوهی در تغییر سازمانی را توصیف کنید.
۶. مدل «چهار-D» از تحقیق قدرشناسانه را توصیف کنید و بگویید این مدل چه تفاوتی با اقدام پژوهی دارد؟
۷. توضیح دهید که ساختارهای یادگیری موازی چگونه به فرایند تغییر کمک خواهند کرد.
۸. سه نکته اخلاقی در مورد تغییر سازمانی را شرح دهید.

چهار رویکرد تغییر سازمانی

تاکنون، در این فصل به بررسی پویایی‌های تغییر که هر روز در سازمان‌ها رخ می‌دهد، پرداختیم. با این وجود، عاملان و مشاوران تغییر سازمانی رویکردهای ساختاری مختلفی برای تغییرات سازمانی بکار می‌گیرند. این بخش به معرفی این چهار رویکرد اصلی می‌پردازد:

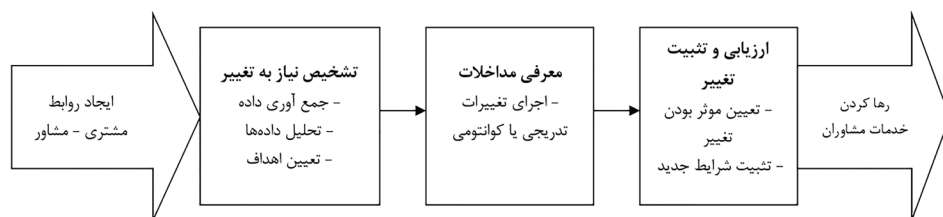
۱. اقدام پژوهی
۲. تحقیق قدرشناسانه
۳. مداخلات گروه بزرگ
۴. ساختارهای یادگیری موازی

رویکرد اقدام پژوهی

کورت لوین پس از معرفی مدل میدان-نیرو، یک رویکرد اقدام پژوهی در فرایند تغییر را پیشنهاد کرد. بر اساس این رویکرد، تغییر معنادار ترکیبی از جهت‌گیری عملی (تغییر نگرش و رفتار) و جهت‌گیری پژوهش (آزمون تئوری) است.^{۴۱} از طرفی، فرایند تغییر مستلزم آن است که عمل محور باشد چرا که هدف نهایی، وقوع تغییر است. جهت‌گیری عملی، شامل تشخیص مشکلات کنونی و به کارگیری مداخلاتی که حل‌کننده این مسائل است، می‌باشد. از سویی دیگر، فرایند تغییر یک پژوهش است چرا که عامل تغییر یک چارچوب مفهومی (از جمله پویایی‌شناسی تیم یا فرهنگ سازمانی) را اعمال می‌سازد. فرایند تغییر مانند هر پژوهش خوب دیگری، جمع‌آوری

داده‌ها برای تشخیص اثربخش تر مسئله و ارزیابی سیستماتیک چگونگی کارکرد نظریه در عمل را در بر می‌گیرد.^{۴۲} در این چارچوب دوگانه پژوهش و اقدام، رویکرد اقدام‌پژوهی مبتنی بر دیدگاه سیستم باز است. بر اساس آن مشخص می‌گردد سازمان بخش‌های به هم وابسته بسیاری دارد، بنابراین لازم است عوامل تغییر پیامدهای قابل پیش‌بینی و نیز غیرمنتظره مداخلات را پیش‌بینی نمایند.

نمودار ۱۵-۳ فرایند اقدام‌پژوهی



اقدام‌پژوهی فرایندی بسیار مشارکتی است زیرا تغییر سیستم‌های باز مستلزم دانش و تعهد اعضای آن سیستم است. در واقع کارکنان اساساً همکار پژوهشگران و همین‌طور شرکت‌کنندگان در مداخلات هستند. به‌طور کلی اقدام‌پژوهی فرایندی مبتنی بر داده و مسئله محور است که نیاز به تغییر را مشخص می‌سازد، مداخلات را معرفی می‌کند و سپس تغییرات مورد نظر را ارزیابی و تثبیت می‌کند. مراحل اصلی اقدام‌پژوهی در نمودار ۱۵-۳ نشان داده شده است و در ادامه به شرح آن می‌پردازیم:^{۴۳}

۱. **ایجاد روابط مشتری-مشاور:** معمولاً در اقدام‌پژوهی فرض بر این است که عامل تغییر در خارج از سیستم وجود دارد (مثل مشاور). بنابراین فرایند تغییر با برقراری رابطه مشتری-مشاور شکل می‌گیرد. مشاوران باید آمادگی مشتریان برای تغییر و مواردی همچون وجود و میزان انگیزه و آمادگی افراد برای شرکت در فرایند تغییر را تعیین نمایند.

۲. **تشخیص نیاز به تغییر:** اقدام‌پژوهی یک فعالیت مسئله محور است که به دقت مسئله را از طریق تحلیل سیستماتیک موقعیت، تشخیص می‌دهد. در تشخیص سازمانی، با جمع‌آوری و تحلیل داده‌هایی از سیستم موجود (از طریق مصاحبه و نظرسنجی از کارکنان و سائز ذینفعان) جهت‌گیری صحیح برای انجام تغییر تعیین می‌شود. در تشخیص سازمانی، توافق کارکنان در مورد روش‌های مناسب تغییر، برنامه زمانی اقدامات و استانداردهای مورد انتظار برای تغییر موفق، شامل می‌شود.

۳. **معرفی مداخلات:** در این مرحله از مدل اقدام‌پژوهی، یک یا چند اقدام برای حل مسئله انجام می‌شود. این مرحله، همه موارد ذکر شده در این کتاب اعم از ایجاد تیم‌های مؤثرتر، مدیریت تعارض، ایجاد یک ساختار سازمانی بهتر یا تغییر فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود. نکته مهم، سرعت ایجاد تغییرات است.^{۴۴} برخی متخصصان تغییر تدریجی را پیشنهاد می‌کنند که در آن سازمان به تنظیم و منظم کردن سیستم پرداخته و گام‌های کوچکی در زمینه حرکت به سمت وضعیت مطلوب برمی‌دارد. سایر متخصصان بر این عقیده‌اند که تغییر کوانتومی بهتر است چون در این‌گونه تغییر، سیستم به‌طور سریع و قاطعانه اصلاح می‌شود. تغییر کوانتومی معمولاً برای کارکنان آسیب‌زا است و فرصت کمتری برای اصلاح فراهم می‌آورد. اما تغییر تدریجی در صورتی که سازمان با محیط خود سازگاری مناسبی نداشته باشد ریسک بالایی دارد و بقای آن را مورد تهدید قرار می‌دهد.

۴. **ارزیابی و تثبیت تغییرات:** در اقدام‌پژوهی پیشنهاد می‌شود که اثربخشی مداخلات در مقابل استانداردهای تعیین شده در مرحله تشخیص، ارزیابی شوند. متأسفانه، حتی اگر این استانداردها با شفافیت کامل تعیین شده باشند، اثربخشی مداخلات تا چند سال مشخص نمی‌شود یا ممکن است تفکیک آن از سایر عوامل مشکل باشد. اگر اقدام انجام شده دارای تأثیر مطلوب باشد، عامل تغییر و مشارکت‌کنندگان در آن تغییر باید شرایط جدید را تثبیت کنند، یعنی همان فرایند انجماد مجدد که پیش از این به آن اشاره شد. پاداش، سیستم‌های اطلاعات، هنجارهای تیمی و سایر شرایط به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که ارزش‌ها و رفتارهای جدید را پشتیبانی کنند. رویکرد اقدام‌پژوهی از زمان معرفی آن یعنی دهه ۱۹۴۰ تاکنون، تفکر تغییر سازمانی غالب بوده است. با این وجود، برخی متخصصان در مورد ماهیت مسئله محور رویکرد اقدام‌پژوهی مبنی بر این که اشتباهی وجود دارد و باید رفع گردد و تمرکز این روش بر پویایی‌شناسی منفی گروه یا سیستم بیش از تمرکز بر پتانسیل و فرصت‌های مثبت، انتقاداتی وارد کرده‌اند. این نقدها منجر به ایجاد روش دیگری به نام تحقیق قدرشناسانه گردید.^{۴۵}

رویکرد تحقیق قدرشناسانه

در این رویکرد سعی بر آن است با تنظیم مجدد روابط براساس نقاط مثبت و ممکن، از مسئله محور بودن شیوه‌های سنتی پرهیز گردد. این رویکرد به دنبال توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی

(یا تیمی) است و از آن دانش برای نیل به موفقیت و رفاه بیشتر استفاده می‌کند. بنابراین این رویکرد عمیقاً ریشه در فلسفه نوظهور رفتار سازمانی مثبت‌گرا دارد. به عبارت دیگر، در این روش بر جنبه‌های مثبت زندگی بیش از جنبه‌های منفی آن متمرکز است که می‌تواند موفقیت سازمانی و رفاه فردی را ارتقا بخشد. به عبارت دیگر، این رویکرد به جای تلاش برای حل مستقیم مشکلات، بر ایجاد نقاط قوت تأکید می‌کند.^{۴۶}

تحقیق قدرشناسانه معمولاً در راستای رخدادهای موفق و سازمان‌ها یا واحدهای کاری موفق جهت می‌یابد. این تمرکز خارجی شکلی از مدل‌سازی رفتاری است اما با منحرف ساختن توجه گروه از مسائل خود، گفتگوی باز را نیز افزایش می‌دهد. تحقیق قدرشناسانه به‌طور خاص هنگامی مفید واقع می‌شود که شرکت‌کنندگان از مسائل خود آگاه هستند یا قبلاً از منفی بودن روابط خود متضرر شده‌اند.

تحقیق قدرشناسانه در BBC

سازمان خبرپرانی بریتانیا (BBC) برای افزایش تعداد مخاطبان در حال کاهش خود، نیاز به برنامه‌های نوآورانه بیشتری داشت اما کارکنان آن معتقد بودند که رادیو، تلویزیون و اینترنت محیط کاری خلاقانه‌ای را ایجاد نمی‌کند. برای کشف اینکه چطور می‌توان خلاق تر شد، شرکت فرایند تحقیق قدرشناسانه از مشاوره کارکنان تحت عنوان «فقط تصور کنید» را آغاز نمود. بیش از ۱۰۰۰۰ کارمند (حدود ۴۰ درصد آنان کارکنان بی‌بی‌سی بودند) در ۲۰۰ جلسه که در طی شش ماه برگزار شد شرکت کردند. در هر جلسه، کارکنان به صورت دوتا دوتا از یکدیگر سه سؤال می‌پرسیدند:

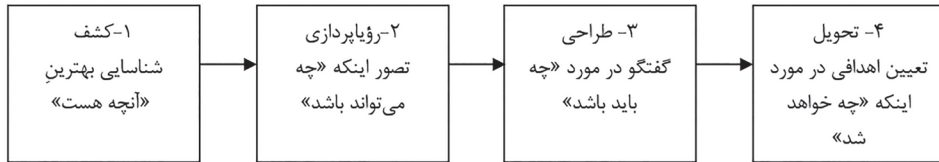
(۱) از وقتی در بی‌بی‌سی کار می‌کنید خلاقانه‌ترین و باارزش‌ترین تجربه شما چه بوده است؟

(۲) چه شرایطی منجر به چنین تجربه‌ای شد؟

(۳) اگر قرار بود آن تجارب یا ایده‌ها به حقیقت بپیوندند و به صورت هنجار و استاندارد در سازمان درآید بی‌بی‌سی چه تغییراتی را باید اتخاذ کند؟

سپس این گروه‌های دو نفره در مورد نتایج مصاحبه خود در تیم‌هایی مشکل از ۱۰ نفر به بحث می‌پرداختند و قوی‌ترین داستان‌هایی که مطرح می‌شد با سایر افراد حاضر در جلسه نیز درمیان گذاشته می‌شد. در این جلسات ۹۸۰۰۰ ایده شکل گرفت که به ۱۵۰۰۰ پیشنهاد منحصر به فرد تقلیل یافت و در نهایت ۳۵ ایده برتر انتخاب شد. بی‌بی‌سی نتایج این بررسی را منتشر کرد و بلافاصله چندین پیشنهاد را اجرایی نمود از جمله مبادله شغلی و برنامه‌های جهت‌گیری تازه واردین. گرگ دایک رئیس بی‌بی‌سی در آن زمان گفت: «این جلسات ایده‌های قوی داشتند و ما را به ایجاد تغییرات تشویق نمودند من می‌توانم در چشم کارمند نگاه کنم و بگویم: «این همان چیزی است که شما می‌خواستید»^{۴۷}.

نمودار ۱۵-۴ مدل چهار- D در تحقیق قدرشناسانه



جهت‌گیری مثبت تحقیق قدرشناسانه گروه‌ها را قادر می‌سازد بر این تنش‌های منفی غلبه کنند و دیدگاه امیدوارانه‌تری نسبت به آینده خود با تمرکز بر آن‌چه که امکان‌پذیر است، به وجود آورند.^{۴۸} مدل چهار- D تحقیق قدرشناسانه (نام آن بر اساس این چهار مرحله انتخاب شده است) که در نمودار ۱۵-۴ نشان داده شده است با کشف آغاز می‌شود که شناسایی عناصر مثبت سازمان‌ها یا رویدادهای مشاهده شده در این مرحله صورت می‌گیرد.^{۴۹} این مرحله ممکن است مستندسازی تجارب مثبت مشتریان در بخش دیگر سازمان یا مصاحبه با اعضای سازمان دیگر برای کشف نقاط مثبت بنیادین آن را شامل شود. هنگامی که شرکت‌کنندگان در مورد یافته‌های خود به بحث می‌پردازند، با تصور آن‌چه در یک سازمان ایده‌آل ممکن است امکان‌پذیر باشد، به مرحله رویاپردازی هدایت می‌شوند. شرکت‌کنندگان با متمرکز ساختن توجه خود بر سازمان یا موقعیت به لحاظ تئوریک ایده‌آل، نسبت به زمانی که سازمان مشکل خود را مورد بحث قرار می‌دهند، با احساس امنیت بیشتری به آشکارسازی امید و آرزوهای خود می‌پردازند. هنگامی که شرکت‌کنندگان افکار خصوصی خود را برای گروه عمومی می‌سازند، فرایند به مرحله سوم که طراحی نام دارد، راه می‌یابد. در مرحله طراحی فرایند گفتگو رخ می‌دهد که در آن شرکت‌کنندگان فارغ از خودخواهی مدل‌ها و مفروضات یکدیگر را می‌پذیرند و در نهایت یک مدل جمعی برای تفکر تیمی شکل می‌دهند. در واقع آن‌ها یک تصویر رایج از آن‌چه که باید باشد، خلق می‌کنند. هنگامی که این مدل شکل می‌گیرد، اعضای گروه تمرکز خود را بر موقعیت خود معطوف می‌سازند. در مرحله پایانی تحقیق قدرشناسانه که تحویل نام دارد، شرکت‌کنندگان اهداف خاصی را ایجاد می‌کنند و مسیر سازمان خود را بر اساس مدل خود از آن‌چه باید باشد، تعیین می‌کنند. تحقیق قدرشناسانه ۲۰ سال پیش از این مطرح شد، اما در واقع تنها در طی چند سال گذشته محبوبیت پیدا کرد. چندین داستان موفق در مورد تغییر سازمانی از تحقیق قدرشناسانه در بسیاری از مجموعه‌های سازمانی پدیدار شد که شرکت BBC، کاسترول مارین، کانادین تایر، اوون مکزیکو، امریکن اکسپرس و هانتز داگلاس از

آن جمله‌اند. ۵۰ با این وجود کارشناسان هشدار داده‌اند تحقیق قدرشناسانه همیشه بهترین رویکرد برای تغییر تیم‌ها و سازمان‌ها نیست و در واقع همیشه موفق نبوده است. تحقیق قدرشناسانه به شرکت‌کنندگانی که تمایل به رها نمودن رویکرد مسئله محور دارد و رهبرانی که تمایل به پذیرش رویکرد کمتر ساختار یافته قدرشناسانه دارند، نیازمند است.^{۵۱} نگرانی دیگر این است که اقتضانات این رویکرد هنوز در تحقیقات مورد بررسی قرار نگرفته است.^{۵۲} به عبارت دیگر، ما هنوز نمی‌دانیم که تحقیق قدرشناسانه تحت چه شرایطی برای تغییر سازمانی، مفید واقع خواهد شد و تحت چه شرایطی اثربخشی کمتری خواهد داشت. به‌طور کلی تحقیق قدرشناسانه در فرایند تغییر سازمانی حرف‌های زیادی برای گفتن دارد اما ما فقط در آغاز درک پتانسیل‌ها و محدودیت‌های آن هستیم.

مداخلات گروه بزرگ

تحقیق قدرشناسانه می‌تواند در تیم‌های کوچک رخ دهد، اما اغلب برای تعداد زیادی از افراد طراحی می‌شود، از جمله ۱۰۰۰۰ کارمند شرکت BBC که در این فرایند مشارکت داشتند. تحقیق قدرشناسانه به خودی خود اغلب به عنوان یکی از چند گروه بزرگ مداخلات تغییر سازمانی به شمار می‌رود. یکی دیگر از مداخلات گروه بزرگ تحت عنوان تحقیق آینده‌نگر ۱ (و شکل‌های دیگر آن (کنفرانس تحقیقاتی و تکنولوژی فضای باز)، که کل سیستم را در یک اتاق قرار می‌دهد، بدین معنا که در فرایند سعی بر این است که تا حد امکان تعداد زیادی از کارکنان و سایر ذینفعان مشارکت داده شوند.^{۵۳} کنفرانس پژوهش آینده‌نگر معمولاً رویدادی چند روزه است که از شرکت‌کنندگان می‌خواهد روند یا مسائل را شناسایی کنند و راه‌حل‌های استراتژیک برای آن شرایط را ارائه نمایند. به‌طور مثال شرکت امرسون و کامینگز تولیدکننده محصولات شیمیایی در کانتون ماساچوست، متکی بر کنفرانس پژوهش آینده‌نگر است که در آن مدیران، سرپرستان و کارکنان تولید به صورت پنج تیم از ذینفعان سازماندهی می‌شوند تا اقداماتی را که امنیت، کارایی و همکاری کارخانه را بهبود می‌بخشد، شناسایی کنند. مدارس دولتی لورنس در کانزاس، کنفرانس پژوهش آینده‌نگر را برگزار نمودند که شامل والدین، معلمان، دانش‌آموزان، شرکای انجمن و سایر ذینفعان بود، بدین منظور که به هیئت مدیره کمک کند منابع را به‌گونه‌ای

اثربخش تر تخصیص دهند. این اهداف به مبنایی برای تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت مدیره تبدیل شده است.^{۵۴} جلسات پژوهش آینده‌نگر و رویدادهای تغییر گروه بزرگ مشابه آن به‌طور بالقوه مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد و کیفیت فرایند پژوهش را بهبود می‌بخشد، اما محدودیت‌هایی نیز دارد.^{۵۵} یکی از مشکلات آن مشارکت نامحدود بسیاری از افراد است که فرصت همکاری را محدود می‌سازد و ریسک غلبه نمودن تعدادی از افراد بر فرایند را افزایش می‌دهد. مسئله دیگر این است که این رویدادها بر یافتن زمینه مشترک متمرکز است و این ممکن است مانع از آن شود که شرکت‌کنندگان تفاوت‌های اساسی را که در پیشرفت‌های آینده مداخله می‌کند، کشف نمایند. مسئله سوم این است که این رویدادها انتظارات بالایی در مورد آینده ایده‌آل به وجود می‌آورد که تحقق آن در عمل مشکل است. چنانچه تصمیمات و اقدامات برآمده از این جلسات برای کارکنان معقول به نظر نرسد، آن‌ها حتی بدبین‌تر خواهند بود و در برابر تغییر مقاومت بیشتری از خود نشان خواهند داد.

پژوهش آینده‌نگر در IKEA

IKEA رویداد سه‌روزه پژوهش آینده‌نگر را برگزار نمود که بیش از چهل نفر از ذینفعان در آن مشارکت داشتند، از جمله رئیس شرکت، کارکنان طراحی محصول، توزیع و فروش، فناوری اطلاعات، مدیران فروش، تأمین‌کنندگان از سه کشور و شش مشتری. این شرکت سوئدی تولیدکننده مبلمان، که سریعاً در حال رشد بود، قصد داشت مجاری سریع‌تر و ساده‌تری برای توسعه و توزیع تولیدات خود ایجاد کند. شرکت‌کنندگان با تمرکز بر یک محصول واحد (مبل اکتورپ) بر پیچیدگی بیش از حد سیستم، موانع زبانی (برای بسیاری از آنان زبان انگلیسی زبان دوم به شمار می‌رفت) و هراس و تردید نسبت به تغییر برای دستیابی به نقشه فرایند توسعه محصول جدید فائق آمدند. یک سال پس از آن شرکت خط تولید مبل جدید را راه‌اندازی نمود که براساس فرایند طراحی شده در کارگاه آموزشی تحقیق آینده‌نگر، صورت گرفته بود.^{۵۶}

اداره تصحیحات ایالت واشنگتن یک پژوهش آینده‌نگر انجام داد تا این مشکلات را به حداقل برساند. در این رویداد ۷۵ کارمند و مدیر که در مورد مسیر آینده شرکت به اجماع نظر رسیده بودند، مطالبی ارائه کردند. سپس مدیران ارشد پیشنهادات خاصی را برای اطمینان از کاربردی بودن نتایج کنفرانس ارائه کردند.^{۵۷}

رویکرد ساختار یادگیری موازی

در این رویکرد، افراد از بیشتر سطوح سازمان دخالت داده می‌شوند. این افراد از مدل پژوهش اقدام‌پژوهی برای تغییر سازمانی معنادار در سازمان استفاده می‌کنند. آن‌ها ساختارهای اجتماعی هستند که همراستا با سلسله‌مراتب رسمی و با هدف افزایش یادگیری سازمان توسعه یافته‌اند.^{۵۸} در حالت ایده‌آل، شرکت‌کنندگان در ساختارهای یادگیری موازی از قید و بند محدودیت‌های سازمان بزرگتر به حد کافی رها هستند، بنابراین به راحتی می‌توانند مسائل سازمان را حل کنند. شرکت رویال داچ‌شل^۱ برای معرفی سازمان مشتری‌مدار بر ساختار یادگیری موازی تکیه داشت.^{۵۹} مدیران سازمان به جای این‌که کل سازمان را به یکباره تغییر دهند، کمپ‌های یک‌هفته‌ای با حضور شش تیم کشوری از کارکنان خط مقدم (مانند مدیران پمپ‌های بنزین، رانندگان کامیون، متخصصان بازاریابی) ترتیب دادند. شرکت‌کنندگان در مورد روندهای رقابتی در مناطق خود آموزش دیدند و ابزارهای قدرتمند بازاریابی برای شناسایی فرصت‌های جدید به آنان آموزش داده شد. تیم‌ها پس از بازگشت شروع به مطالعه اهداف بازاریابی خود کرده و پیشنهادهایی برای بهبود ارائه نمودند. چهار ماه بعد، تیم‌های مذکور به کارگاه دیگری رفتند و در آن کارگاه هر یک از پیشنهادات، توسط مدیران رویال داچ‌شل مورد نقد و بررسی قرار گرفت. هر تیم ۶۰ روز فرصت داشت تا به ایده‌هایش جامعه عمل ببوشاند. حالا تیم‌ها به کارگاه دیگری رفتند و در آن به تحلیل کارهایی که انجام داده و کارهایی که انجام نداده بودند پرداختند. این فرایند یادگیری موازی بسیار فراتر از معرفی ایده‌های بازاریابی جدید بود. این روش اشتیاقی در شرکت‌کنندگان به وجود آورد که پس از بازگشت به سرعت به همکاران آن‌ها از جمله مدیران سطوح بالاتر آن‌ها تسری یافت.

مسائل اخلاقی و بین فرهنگی در تغییر سازمانی

یک نگرانی قابل توجه در مورد مداخلات تغییرسازمانی این است که این مداخلات ریشه در ایالات متحده آمریکا و سایر شرکت‌های غربی دارد و ممکن است در تعارض با ارزش‌های فرهنگی برخی دیگر از کشورها باشد.^{۶۰} برخی متخصصان خاطرنشان می‌سازند که دیدگاه غربی

در مورد تغییر، مانند مدل تحلیل میدان- نیروی لوین که پیش از این مورد بحث واقع شد، خطی است. همچنین در این مدل فرض بر آن است که فرایند تغییر با تنش و تعارضات آشکار همراه است. اما این مفروضات در تعارض با فرهنگ‌های دیگر است که تغییر را به عنوان فرایند طبیعی که هماهنگ و سازگار با اهداف است، قلمداد می‌کنند.^{۶۱} این دیدگاه دوگانه نشان می‌دهد که ما باید دیدگاه اقتضایی تری را در مورد ارزش‌های فرهنگی شرکت‌کنندگان توسعه بخشیم. برخی از شیوه‌های تغییر سازمانی نیز با مسائل اخلاقی مواجه هستند.^{۶۲} خطر نقض حریم خصوصی افراد، یکی از این نگرانی‌ها است. مدل اقدام‌پژوهی بر اساس ایده جمع‌آوری اطلاعات از اعضای سازمان شکل می‌گیرد، با این وجود این مستلزم آن است که کارکنان اطلاعات فردی و هیجاناتی را بروز دهند که ممکن نیست قصد افشای آن را داشته باشند.^{۶۳} به‌طور مثال اقدام‌پژوهی یک فعالیت سیستمی است که به جای این که امکان مشارکت داوطلبانه افراد را فراهم آورد، مستلزم مشارکت کارکنان است. نگرانی سوم این است که مداخلات تغییر سازمانی عزت نفس افراد را تضعیف می‌سازد. فرایند خروج از انجماد مستلزم آن است که شرکت‌کنندگان عقاید و باورهای موجود خود را از بین ببرند که گاهی اوقات شایستگی‌های آنان در وظایف خاص یا روابط بین فردی را در بر می‌گیرد. تغییر سازمانی معمولاً مشکل‌تر از آن است که در آغاز به نظر می‌رسید. با این وجود، مشکل اینجاست که بسیاری از سازمان‌ها در محیط‌های فوق سریع فعالیت می‌کنند که نیازمند سازگاری سریع و مستمر است. سازمان‌ها در صورتی بقا می‌یابند و مزیت رقابتی کسب می‌کنند که بر پویایی پیچیده حرکت افراد در فرایند مستمر تغییر که به سرعت تغییر محیط بیرونی است، تسلط یابند.

رفتار سازمانی: سفر ادامه دارد

حدود صد سال پیش، صنعتگر آمریکایی به نام اندرو کارنگی گفت: «اگر کارکنان مرا از من بگیری اما کارخانه‌هایم را برابرم باقی بگذارید، طولی نمی‌کشد که در زمین کارخانه علف سبز خواهد شد. اما اگر کارخانه‌هایم را بگیری و کارکنان مرا باقی بگذارید خیلی زود یک کارخانه بهتر و جدیدتر می‌سازیم». این حرف کارنگی پیام مهمی دارد: سازمان‌ها یک مجموعه ساختمان و ماشین‌آلات یا دارایی‌های مالی نیستند بلکه آن‌ها با افراد درون خود موجودیت می‌یابند. سازمان‌ها نهادهای انسانی هستند که سرشار از زندگی، گاهی شکننده و همیشه هیجان‌انگیز هستند.

خلاصه فصل

مدل تحلیل میدان نیروی لوین حاکی از آن است که همه سیستم‌ها دارای نیروهای بازدارنده و سوق‌دهنده هستند. تغییر طی فرایند خروج از انجماد، حرکت به سمت تغییر و انجماد مجدد رخ می‌دهد. خروج از انجماد یعنی برهم زدن تعادل یا توازن میان نیروهای بازدارنده و سوق‌دهنده. انجماد مجدد به معنی تثبیت سیستم‌ها و ساختارهای سازمان در حالت مطلوب می‌باشد.

نیروی بازدارنده همان مقاومتی است که از سمت کارکنان نسبت به تغییر انجام می‌شود. مقاومت نسبت به تغییر باید به عنوان یک منبع در نظر گرفته شود نه یک مانع. دلایل مقاومت افراد نسبت به تغییر عبارتند از هزینه‌های مستقیم، حفظ وجهه، ترس از ناشناخته‌ها، اجبار به ترک کارهای معمول گذشته، هنجارهای تیمی ناسازگار، و سیستم‌های سازمانی ناهمخوان. مقاومت نسبت به تغییر را می‌توان با موارد زیر کاهش داد: اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد آنچه پس از تغییر در انتظارشان است (برقراری ارتباط)، آموزش مهارت‌های ارزشمند برای آینده مورد انتظار (آموزش)، جلب مشارکت آن‌ها در فرایند تغییر، کمک به آنان برای مقابله با استرس تغییر، مذاکره در مورد مزایای طرح تغییر و استفاده از اجبار و فشار (به عنوان آخرین گزینه و در حد کفایت).

تغییر سازمانی همچنین نیاز به نیروهای سوق‌دهنده دارد. این بدین معنا است که کارکنان باید ضرورت تغییر را با اطلاع از شرایط محیطی که نیاز به تغییر را در سازمان ایجاد می‌کند، درک کنند. فرایند تغییر مستلزم انجماد مجدد (تثبیت) رفتارهای جدید است که از طریق اصلاح و تنظیم مجدد سیستم‌های سازمانی و هنجارهای تیمی در راستای انطباق با تغییرات مورد نظر، محقق می‌گردد. علاوه بر این هر تغییر موفق مستلزم این است که عاملان تغییر چشم‌انداز روشن و با چارچوبی مشخص از آینده مطلوب و مورد نظر، ارائه نمایند. فرایند تغییر همچنین اغلب با فرایند انتشار همراه است که طی آن تغییر به عنوان یک پروژه آزمایشی آغاز می‌شود و سرانجام به دیگر حوزه‌های سازمان می‌رسد. اقدام پژوهی، رویکردی مبتنی بر سیستم باز و تا حد بالایی مشارکتی برای مدیریت تغییر است که جهت‌گیری عملی (تغییر نگرش‌ها و رفتار) و جهت‌گیری پژوهش (آزمون تئوری) را شامل می‌شود و فرایندی مبتنی بر داده و مسئله‌محور می‌باشد که نیاز به تغییر را مشخص می‌سازد، مداخلات را معرفی می‌کند و سپس تغییرات

مطلوب و مورد انتظار را ارزیابی و تثبیت می‌کند. روش دیگر، روش تحقیق قدرشناسانه است که با متمرکز ساختن شرکت‌کنندگان در تغییر بر عوامل مثبت و امکان‌پذیر، فلسفه رفتار سازمانی مثبت‌گرا را مبنا قرار می‌دهد. در این رویکرد سعی بر آن است با تنظیم مجدد روابط براساس نقاط مثبت و ممکن، از مسئله محور بودن شیوه‌های سنتی پرهیز گردد. این رویکرد به دنبال توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی (یا تیمی) است و از آن دانش برای نیل به موفقیت و رفاه بیشتر استفاده می‌کند. چهار مرحله آن عبارتند از: کشف، رؤیاپردازی، طراحی و دریافت.

مداخلات گروه بزرگ از جمله کنفرانس‌های پژوهش آینده‌نگر، رویدادهای مشارکتی هستند که معمولاً سعی دارند کل سیستم را به داخل یک اتاق بیاورند. چهارمین رویکرد تغییر سازمانی نیز، ساختارهای یادگیری موازی است که بر ساختارهای اجتماعی ایجاد شده در کنار سلسله‌مراتب رسمی، استوار است و هدف آن افزایش یادگیری سازمانی است. این روش‌ها بسیار مشارکتی بوده و افراد از همه سطوح سازمان را شامل می‌شود که برای ایجاد تغییر معنادار مدل اقدام‌پژوهی را در پیش می‌گیرند. یکی از نگرانی‌ها این است که تئوری‌های تغییر سازمانی که با توجه به جهت‌گیری‌های فرهنگی غربی توسعه یافته است در تعارض با ارزش‌های فرهنگی در سایر کشورها است. همچنین اقدامات تغییر سازمانی نگرانی‌هایی در زمینه اخلاقی در پی دارد از جمله این که قدرت و سیطره مدیریت را بر کارکنان افزایش می‌دهد، حقوق حریم خصوصی را مورد تهدید قرار می‌دهد، عزت نفس را کاهش می‌دهد و وابستگی به مشاوران تغییر را در پی دارد.

پرسش‌های تفکر انتقادی

۱. فرض کنید دانشگاه شما قرار است در راستای سازگاری بیشتر با محیط پیرامون خود

تغییراتی اتخاذ نماید. چه نیروهای خارجی و داخلی بر این تغییر تأثیر می‌گذارند؟

۲. با استفاده از مدل تحلیل میدان-نیروی لوین، پویایی‌شناسی تغییر سازمانی در بانک آمپ

کووا را توصیف کنید (ابتدای این فصل)

۳. مقاومت کارکنان در فرایند تغییر، یک نشانه است و نه یک مسئله، مسائل واقعی که علت

این مقاومت هستند کدامند؟

۴. مدیریت ارشد یک شرکت چند ملیتی بزرگ، قصد دارد ساختارهای سازمان را تغییر

دهد. در حال حاضر سازمان در یک منطقه جغرافیایی به صورت غیرمتمرکز ایجاد شده و

مسئولان اجرایی هر منطقه در زمینه فروش و تولید استقلال قابل توجهی دارند. ساختار جدید، قدرت را به مدیران اجرایی مسئول گروه‌های تولیدی مختلف انتقال می‌دهد. مدیران اجرایی مسئول هر منطقه جغرافیایی دیگر مسئول تولید در حوزه خود نیستند اما کنترل فعالیت فروش را هنوز برعهده دارند. دو نوع مقاومت از سوی مدیران ارشد را که ممکن است رخ دهد توضیح دهید.

۵. در مورد نقش سیستم‌های پاداش دهی در تغییر سازمانی توضیح دهید. به‌طور خاص، مشخص کنید در چه قسمتی سیستم‌های پاداش به مدل تحلیل میدان نیروی لویین ارتباط می‌یابد و در کجا این سیستم‌ها فرایند تغییر سازمانی را تضعیف می‌سازد.

۶. شرکت وب سرکوئیتس یک تولیدکننده مالزیایی برای شرکت‌های تکنولوژی سطح بالاست. مدیریت ارشد قصد دارد اقدامات مدیریت ناب را مطرح سازد تا هزینه‌های تولید را کاهش داده و در بازار رقابت باقی بماند. یک مشاور پیشنهاد کرده است که شرکت کار را با یک پروژه آزمایشی در یک بخش آغاز کرده و اگر موفق شد آن را به دیگر بخش‌ها انتشار دهد. در مورد مزایای این پیشنهاد بحث کنید و سه روش برای انتشار موفق آن ارائه دهید.

۷. فرض کنید معاونت خدمات شعبه در بانک ایست لنسینگ^۱ بر عهده شما است. شما متوجه شده‌اید که چندین شعبه دارای نرخ خدمات مشتری کمی هستند با وجود اینکه ویژگی‌های کارکنان و منابع آن‌ها فرقی با دیگر شعب را ندارد. فرایند پژوهش قدرشناسانه در یکی از این شعب طراحی کنید که بتواند مسئله را حل کند.

۸. این فصل نشان داد که برخی تغییرات سازمانی با مسائل اخلاقی روبرو می‌شوند. با این وجود، مشاور گوناگونی از این فرایندها استفاده می‌کنند زیرا معتقدند باعث سودرسانی به شرکت می‌شوند و نسبت به آن چه که به نظر می‌رسد، ضرر کمتری به کارکنان می‌رساند. مثلاً برخی اقدامات می‌کوشند ناحیه پنهان کارکنان را بگشایند (پنجره جو-هری را در فصل سوم مطالعه کنید) تا درک بهتری از کارکنان داشته باشند. این مسئله را بررسی کنید و بگویید مداخلات تغییر سازمانی، چه موقعی باید این فرایند را محدود سازند.

موردپژوهی ۱۵-۱ شرکت بیمه ترنس اکت^۱

استیون ال. مک شین، دانشگاه استرالیای غربی و ترانس باگیو

TIC یا شرکت بیمه ترنس اکت در سراسر آمریکا خدمات بیمه اتومبیل ارائه می‌کند. سال گذشته، هیئت مدیره، یک رئیس جدید استخدام کرد تا سطح شرکت را در بازار رقابتی و خدمات‌دهی به مشتری ارتقا بخشد. رئیس جدید پس از چندین ماه بررسی موقعیت، یک برنامه استراتژیک برای تقویت جایگاه رقابتی TIC پیشنهاد کرد. او همچنین سه معاون خود را تغییر داد. جیم لئون به عنوان معاون بخش دعاوی که بزرگترین بخش TIC با ۱۵۰۰ کارمند، ۵۰ مدیر مرکزی دعاوی و ۵ مدیر منطقه‌ای است، به کار گرفته شد. جیم بلافاصله با همه مدیران دعاوی جلسه‌ای گذاشت و با کارکنان TIC در ۵۰ مرکز دعاوی جلسه برگزار کرد. کار سختی بود اما مهارت‌های ارتباطی وی به همراه توانایی بالای او برای به خاطر سپردن اسامی و ایده‌ها به او در این راه کمک کرد. جیم در حین این جلسات و بحث‌ها دریافت که بخش دعاوی تاکنون به صورت دیکتاتوری و از بالا به پایین اداره شده است. او مشاهده کرد که روحیه کارکنان ضعیف بوده و روابط کارکنان-مدیران محافظه کارانه و اندک بوده است. حجم کاری بالا و حالت انزوای کارکنان در اتاق‌های کوچک کار می‌کردند، نیز، دو عامل دیگری بود که کارکنان از آن شکایت داشتند. تعدادی از مدیران اذعان داشتند که سطح بالای ترک کار کارکنان ثبت دعاوی و خسارات، تا حدی به دلیل این شرایط کاری است. جیم پس از مباحثاتی که با مدیرعامل TIC داشت، تصمیم گرفت رهبری نظارتی و روحیه‌پرور را اولویت اول خود قرار دهد. او به انتشار خبرنامه سازمانی اقدام نمود و فرم بازخوردی را ضمیمه آن کرد تا کارکنان نظرات خود را در آن ثبت کنند. او سیاست «درهای باز» را اعلام کرد که بر اساس آن هریک از کارکنان بخش دعاوی می‌توانست مستقیماً و بدون قید و شرط و هماهنگی با سرپرست مستقیم، با خود او صحبت کند. جیم همچنین با موانع سازمانی مبارزه کرد تا بتواند یک برنامه زمانی منعطف را مقرر نماید که طی آن کارکنان می‌توانستند با توجه به نیازهای خود، برنامه زمانی کار خود را تنظیم کنند. این برنامه بعدها به عنوان الگو و مدلی برای دیگر بخش‌های TIC بکار رفت.

یک از برجسته‌ترین نمادهای تغییر در برنامه جیم، «بیانیه عقاید مدیریت دعاوی» بود که فلسفه‌هایی را مطرح می‌ساخت و همه مدیران دعاوی باید از آن پیروی می‌کردند. در اولین جلسه‌اش با کل تیم مدیران بخش دعاوی، لیستی از آن‌چه که معتقد بود فلسفه و اقدامات مدیران اثربخش است ارائه داد و از مدیران خواست براساس اولویت، مواردی از این لیست را انتخاب کنند. او به آن‌ها گفت که لیست نهایی حاصل از این اولویت‌بندی فلسفه مدیریت در این بخش خواهد بود و همه مدیران باید به اصول آن پایبند باشند.

بسیاری از مدیران بخش دعاوی در مورد این فرایند نگران بودند اما می‌دانستند که سازمان از سوی رقبا تحت فشار بود و جیم با در پیش گرفتن این روند، رهبری خود را نشان می‌داد. مدیران بخش دعاوی لیستی از ده مورد لیست اولیه، مثل تشویق کار تیمی، ایجاد محیط کاری قابل اعتماد، تعیین اهداف منطقی و روشن، و... تهیه کردند. لیست حاصل برای اعلام نظر مدیران ارشد برای آنان فرستاده شد و پس از تصویب برای اجرا به مدیران بخش دعاوی ارسال شد. پس از انجام این کار، یک نسخه از سند نهایی به هریک از کارکنان بخش دعاوی ارائه شد. جیم برنامه‌ای نیز اعلام نمود که طی آن برای ارزیابی عملکرد هر مدیر در بخش دعاوی یک نظرسنجی سالانه انجام می‌شد. این باعث نگرانی مدیران شد ولی بیشتر آن‌ها بر این باور بودند که این برنامه نتیجه شور و شوق اولیه جیم است و پس از این، او به قدری پر مشغله خواهد شد که پس از اتمام کار، به نظرسنجی نخواهد پرداخت. یک سال پس از انتشار این برنامه در شرکت، جیم اعلام کرد که اولین نظرسنجی سالانه انجام خواهد شد. همه کارکنان دعاوی باید فرم نظرسنجی را با صداقت پر کرده و به صورت محرمانه به بخش منابع انسانی بازگردانند تا پس از جمع‌آوری به هریک از مدیران مرکز بخش دعاوی ارائه گردد. در نظرسنجی میزان پایبندی مدیر به هریک از ۱۰ اصل بیانیه مورد سؤال قرار گرفت. در هر فرم، قسمتی برای ارائه نظرات قرار داده شده بود. مدیران مرکز دعاوی از اجرای برنامه نظرسنجی شگفت‌زده شدند اما دیگر بیش از هر چیز نگران اظهارات جیم مبنی بر انتشار نتایج حاصل از نظرسنجی و به اشتراک‌گذاری آن با کارکنان بودند. کارکنان چه نتایجی را می‌دیدند؟ چه کسی قرار است این نتایج را منتشر کند؟ اگر مدیری امتیاز ضعیفی کسب کند چه می‌شود؟ جیم در پاسخ به این سؤالات گفت: «ما بعداً به این مسائل می‌پردازیم. حتی اگر نتایج تحقیق، خیلی هم خوب نباشد، اطلاعات بدست آمده

از آن برای تحقیق سال بعد بسیار مفید خواهد بود».

نرخ پاسخ‌گویی در نظرسنجی بخش دعاوی بالا بود. در برخی مراکز همه کارکنان فرم را کامل کردند و بازگرداندند. هر گزارش نمره میانگین مدیر آن مرکز را برای هر ۱۰ اصل نشان می‌داد. گزارشات همچنین تعداد کارکنانی که در هریک از موارد به مدیران امتیاز داده بودند را نشان می‌داد. علاوه بر این، نظرات ارائه شده کارکنان در آن مرکز نیز در این گزارشات گنجانده شده بود. هیچ‌کس آمادگی دریافت نتایج اولین نظرسنجی را نداشت. بیشتر مدیران امتیاز ضعیف یا متوسطی از عملکرد خود در رابطه با آن ۱۰ اصل کسب کردند. تعداد کمی از مدیران امتیاز بالاتر ۳ داشتند (از ۵ امتیاز). این نشان می‌دهد که در بهترین حالت، کارکنان نسبت به اینکه مدیرشان از فهرست ده آیتی تبعیت کرده یا نه، شک داشتند. نظرات از امتیازات ناامیدکننده‌تر بود. نظرات از «کمی ناامید» تا «بسیار بحرانی» در مورد مدیران بخش دعاوی متغیر بود. کارکنان همچنین از ناامیدی خود از TIC، حجم بالای کار و انزوای شرایط کاری گله‌مند بودند. چندین نفر به صراحت اعلام کردند که باور ندارند که تغییراتی که جیم وعده آن را داده بود، محقق شده باشد. یکی از کارکنان بخش ثبت دعاوی نوشته بود: «پیش از این ما وعده‌های شما شنیدیم اما اکنون دیگر آن را باور نداریم». نتایج تحقیق به همه مدیران، مدیر منطقه‌ای و کارکنان همه مراکز دعاوی ارسال شد. جیم به مدیران دستور داد در مورد داده‌های نظرسنجی و نظرات کارکنان با مدیر منطقه‌ای خود و به‌طور مستقیم با کارکنان خود به بحث بپردازند. مدیران مرکز دعاوی که فکر می‌کردند کارکنان فقط میانگین امتیازات را می‌بینند، هنگامی که متوجه شدند گزارشات، نظرات فردی را نیز شامل می‌شود، ناگهان هراسان شدند. برخی مدیران با مراجعه به مدیران منطقه‌ای از آشکار ساختن نظرات شخصی شکایت کردند چرا که به اعتقاد آن‌ها این کار حرفه آن‌ها را ویران خواهد کرد. بسیاری از مدیران با آنان همدلی کردند اما نتایج پیش از آن در دسترس کارکنان قرار گرفته بود. وقتی که جیم از این نگرانی‌ها آگاهی یافت، او پذیرفت که نتایج پایین‌تر از سطح انتظار است و نظرات نباید به کارکنان نشان داده شود. جیم پس از بحث در مورد این وضعیت با مدیران خود، تصمیم گرفت که جلسات بحث بین مدیران بخش دعاوی و کارکنانشان طبق برنامه ادامه یابد. تأخیر و کنار گذاشتن گزارشات، اعتماد و اعتباری را که جیم سعی داشت در کارکنان ایجاد نماید، تضعیف می‌شد. با این وجود، مدیر منطقه‌ای در

جلسه‌ای که در مرکز دعاوی برگزار می‌شد، حضور می‌یافت، تا تعارض بین مدیران مرکز دعاوی و کارکنان را به حداقل برساند. اگر چه بسیاری از این جلسات به آرامی برگزار می‌شد اما در مواردی احساس خشونت بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌شد. با شناسایی محتوای نظرات، منبع آن‌ها به سادگی مشخص می‌شد و این در تعدادی از جلسات لحظات حساسی را رقم می‌زد. چند ماه پس از جلسات، دو تن از مدیران مرکز دعاوی از کار دست کشیدند و سه مدیر دیگر انتقال و بازگشت به پست‌های غیرمدیریتی در TIC را درخواست نمودند. در عین حال، جیم در اندیشه آن بود که این فرایند را به گونه‌ای اثربخش‌تر مدیریت نماید، به ویژه هنگامی که کارکنان منتظر نظرسنجی دیگری در سال بعد بودند.

پرسش‌های بحث

۱. چه نشانه‌هایی در این مورد پژوهی وجود دارد که نشان می‌دهد یک جای کار اشتباه است؟
۲. علل اصلی وقوع این اشتباهات چیست؟
۳. چه اقداماتی باید برای حل این مشکلات انجام شود؟

تمرین تیمی ۵۱-۳

رویدادهای تغییر استراتژیک

هدف: هدف از این تمرین کمک به شما در شناسایی استراتژی‌های تسهیل تغییر سازمانی در موقعیت‌های گوناگون است.

دستورالعمل

۱. دانشجویان به صورت تیم‌هایی دسته‌بندی می‌شوند و یکی از سناریوهای ارائه شده در قسمت زیر به هریک از تیم‌ها اختصاص می‌یابد.
۲. هر تیم برای تعیین مناسب‌ترین مجموعه اقدامات تغییر، سناریو اختصاصی خود را تشخیص خواهد داد. در صورت لزوم این اقدامات باید الف) ضرورت ایجاد تغییر را به وجود آورد ب) مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد و ج) موقعیت‌های پشتیبان تغییر را تثبیت نماید. هریک از این سناریوها بر اساس رویدادهای واقعی است.

۳. هر تیم استراتژی مدیریت تغییر خود را ارائه خواهد داد و از آن دفاع خواهد کرد. مباحث کلاسی در مورد مناسب بودن و امکان‌پذیری هر استراتژی، پس از ارائه سناریوهای تخصیص یافته به تیم‌ها رخ می‌دهد. سپس استاد آن‌چه را سازمان‌ها واقعاً در این موقعیت‌ها انجام می‌دهند، شرح خواهد داد.

سناریو ۱: گرینر تلکو

هیئت مدیره یک شرکت تلفنی بزرگ از مدیران خود درخواست می‌کند، با تشویق کارکنان خود به کاهش زباله در محل کار، رابطه دوستانه‌تری بین سازمان و محیط‌زیست برقرار نمایند. دولت و سایر ذی‌نفعان از سازمان انتظار دارند این اقدامات به‌طور موفقیت‌آمیزی صورت گیرد. مدیرعامل می‌خواهد به‌طور قابل توجهی استفاده از کاغذ، پسماندها و سایر زباله‌ها در سرتاسر دفاتر گوناگون شرکت کاهش یابد. متأسفانه نظرسنجی حاکی از آن است که کارکنان اهداف شرکت را ارزشمند قلمداد نمی‌کنند و نمی‌دانند که چطور ضایعات را کاهش دهند، استفاده مجدد نمایند و بازیافت کنند. از شما به عنوان مدیری که مسئولیت این تغییر را بر عهده دارد، درخواست می‌شود استراتژی را توسعه دهید که تغییرات معنادار رفتاری در راستای این هدف زیست‌محیطی، رقم بزند. شما چه کاری انجام می‌دهید؟

سناریو ۲: پیشرفت خط هوایی

یک شرکت هواپیمایی بزرگ، به مدت یک دهه تلاطم‌های سختی را تجربه کرده است از جمله ورشکستگی و کاهش روحیه کارکنان تا حدی که لوگوی شرکت را از یونیفرم خود جدا کردند تا موجب شرمندگی آن‌ها نشود. خدمات وحشتناک بود و ورود و خروج هواپیماها از پایانه به ندرت، به موقع و در ساعت مقرر انجام می‌شد. این مشکلات هزینه‌های قابل توجهی بر شرکت تحمیل نمود. اضطراب موجب از کار افتادگی مدیران شد و بسیاری از آنان که مدت طولانی با سازمان همراه بودند نمی‌دانستند که چگونه اهداف استراتژیکی را تعیین کنند که اثربخش باشد. یک پنجم همه پروازها به لحاظ مالی متضرر شدند و شرکت در حال فروپاشی مالی است. شما و مدیری که به تازگی استخدام شده است باید کارکنان را ملزم سازید کارایی عملیاتی و خدمات مشتریان را سریعاً بهبود دهند. برای ایجاد به موقع این تغییرات چه اقداماتی را باید در پیش گیرید؟

خودارزیابی ۱۵-۴

آیا شما پذیرش تغییر را دارید؟

هدف: این تمرین به شما کمک می‌کند تفاوت‌های افراد در پذیرش تغییر را درک کنید.

دستورالعمل: هریک از عبارات صفحه بعد را بخوانید و پاسخی را که به بهترین شکل با عقیده شخصی شما انطباق دارد، مشخص نمایید. سپس با استفاده از کلید امتیازدهی ارائه شده در پیوست انتهای کتاب نتایج را محاسبه کنید. این خودارزیابی باید به تنهایی کامل شود تا بتوانید بدون نگران از مقایسه اجتماعی صادقانه خود را ارزیابی کنید. مباحث کلاسی بر معنای مفهوم مورد سنجش و کاربردهای آن برای مدیریت تغییر در محیط‌های سازمانی متمرکز خواهد بود.

کاملاً مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	نه موافق نه مخالف	تا حدی موافق	موافق	کاملاً موافق	این عبارات تا چه حد توصیف‌کننده شما است؟ میزان موافقت خود را با انتخاب پاسخ درست در سمت چپ مشخص نمایید.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. متخصصی که پاسخ قطعی ندارد احتمالاً چیز زیادی نمی‌داند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. من دوست دارم برای مدتی در کشور خارجی زندگی کنم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳. در حقیقت هیچ مسئله‌ای وجود ندارد که نتوان آن را حل کرد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. افرادی که زندگی خود را با برنامه منطبق می‌سازند، بحتم بسیاری از لذت‌های زندگی را از دست می‌دهند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. شغل خوب شغلی است که آن‌چه که باید در آن انجام شود و نیز چگونگی آن مشخص سازد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. حل یک مسئله پیچیده نسبت به یک مسئله ساده سرگرم‌کننده‌تر است.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. در درازمدت، با حل مسائل کوچک و ساده بیش از مسائل پیچیده و بزرگ، انجام کارهای بسیاری امکان پذیر می شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. افراد جالب و مهیج غالباً کسانی هستند که به متفاوت بودن و مبتکر بودن اهمیت نمی دهند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹. همیشه آن چه که به آن عادت دارم به آن چه که نا آشنا است، ترجیح می دهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰. افرادی که بر پاسخ های بله/خیر پافشاری می کنند، نمی دانند که مسائل پیچیده چگونه هستند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱. فردی که زندگی متعادل و معمولی دارد که شگفتی های محدود و رویدادهای غیرمنتظره اندکی دارا است، در واقع باید بسیار سپاسگذار باشد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲. بسیاری از تصمیمات مهم ما براساس اطلاعات ناکافی، اتخاذ می گردد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۳. من مهمانی هایی را که در آن همه یا بیشتر افراد را بشناسم بیش از مهمانی هایی که همه یا بسیاری از مهمان ها ناشناس باشند، دوست دارم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۴. معلم یا سرپرستی که تکالیف مهم به افراد محول می کند، فرصتی به آن ها داده است که ابتکارات خود را نشان دهند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۵. هر چه فرد زودتر به ارزش ها و آرمان های یکسان دست یابد، بهتر است.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۶. یک معلم خوب، کسی است که در مورد شیوه نگاه شما به مسائل و موضوعات، شما را به تفکر وا دارد.

پیوست: کلید امتیازدهی فعالیت خود ارزیابی

فصل ۸

کلید امتیازدهی

«چه نقش‌های تیمی را ترجیح می‌دهید؟»

دستورالعمل امتیازدهی:

امتیاز انتخاب شده برای هر یک از موارد را در خط مناسب ارائه شده در قسمت زیر بنویسید (شماره عبارات در پرانتز آورده شده است) و سپس مجموع آن‌ها را محاسبه نمایید.

ترغیب‌کننده (مشوق)

$$\frac{\quad}{(۶)} + \frac{\quad}{(۹)} + \frac{\quad}{(۱۱)} = \text{---}$$

دروازه‌بان

$$\frac{\quad}{(۴)} + \frac{\quad}{(۱۰)} + \frac{\quad}{(۱۳)} = \text{---}$$

هماهنگ‌کننده

$$\frac{\quad}{(۳)} + \frac{\quad}{(۸)} + \frac{\quad}{(۱۲)} = \text{---}$$

آغازگر

$$\frac{\quad}{(۱)} + \frac{\quad}{(۵)} + \frac{\quad}{(۱۴)} = \text{---}$$

خلاصه‌کننده

$$\frac{\quad}{(۲)} + \frac{\quad}{(۷)} + \frac{\quad}{(۱۵)} = \frac{\quad}{\quad}$$

تفسیر امتیاز شما: پنج نقش تیمی که در اینجا مورد سنجش قرار گرفت براساس تحقیقات انجام گرفته طی سال‌ها، ارائه شده است. در جدول زیر هریک از این پنج نقش تعریف می‌شود و گستره امتیازات برای سطوح پایین، متوسط و بالا برای هر نقش ارائه می‌شود. این معیارها براساس نتایج حاصل از نمونه به دست آمده از دانشجویان ام‌بی‌ای (MBA) است.

تفسیر نتایج	نقش و تعریف تیم
بالا: ۱۲ و بالاتر متوسط: ۹ تا ۱۱ پایین: ۸ و پایین‌تر	ترغیب‌کننده: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، تمایل زیادی به حمایت و تحسین ایده‌های سایر اعضای تیم دارند و به موجب آن برخورد گرم و همبستگی با گروه از خود بروز می‌دهند.
بالا: ۱۲ و بالاتر متوسط: ۹ تا ۱۱ پایین: ۸ و پایین‌تر	دروازه‌بان: افرادی که امتیاز بالایی در این بعد به دست می‌آورند، به تشویق همه اعضای تیم برای مشارکت در مباحثات، تمایل زیادی دارند.
بالا: ۱۱ و بالاتر متوسط: ۹ تا ۱۰ پایین: ۸ و پایین‌تر	هماهنگ‌کننده: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی دارند، گرایش قوی به میانجی‌گری درون گروهی و کاهش تعارض، دارند.
بالا: ۱۲ و بالاتر متوسط: ۹ تا ۱۱ پایین: ۸ و پایین‌تر	آغازگر: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی دارند، به تعیین اهداف جلسه و روش‌های کار بر روی این اهداف تمایل زیادی دارند.

<p>بالا: ۱۰ و بالاتر متوسط: ۸ تا ۹ پایین: ۷ و پایین‌تر</p>	<p>خلاصه‌کننده: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی دارند، به پیگیری آنچه در جلسه گفته شده تمایل زیادی دارند (به طور مثال، به عنوان حافظه تیم عمل می‌کنند).</p>
--	--

فصل ۹

کلید امتیازدهی

«آیا شما شنونده فعالی هستید؟»

دستورالعمل امتیازدهی:

با استفاده از جدول زیر، پاسخ‌هایی که برای هر عبارت با کشیدن خط دور آن مشخص کرده‌اید، امتیازدهی نمایید. در هر مورد امتیازات را در خط مناسب در قسمت ذیل جدول بنویسید (شماره عبارات در پرانتز ارائه شده است). و مجموع هریک را محاسبه نمایید. به طور مثال اگر شما برای عبارت ۱ (من تا زمانی که گوینده سخنش را به پایان میرساند ذهنم را درباره دیدگاه گوینده باز نگه میدارم، گزینه «خیلی زیاد» را انتخاب نموده‌اید، شما باید عدد ۳ را بر روی خطی که زیر آن (۱) نوشته شده است، بنویسید. سپس با جمع نمودن امتیازات هریک از مؤلفه‌ها، امتیاز کلی «شنونده فعال» را محاسبه کنید.

برای عبارات ۱، ۲، ۵، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵	برای عبارات ۳، ۴، ۶، ۷، ۱۰، ۱۳
به هیچ وجه = ۰	به هیچ وجه = ۳
اندکی = ۱	اندکی = ۲
تا حدی = ۲	تا حدی = ۱
خیلی زیاد = ۳	خیلی زیاد = ۰

پرهیز از قطع حرف دیگران

$$\frac{\quad}{(۳)} + \frac{\quad}{(۷)} + \frac{\quad}{(۱۵)} = \text{---}$$

حفظ تمایل و علاقه

$$\frac{\quad}{(۶)} + \frac{\quad}{(۹)} + \frac{\quad}{(۱۴)} = \text{---}$$

به تعویق انداختن ارزیابی

$$\frac{\quad}{(۱)} + \frac{\quad}{(۵)} + \frac{\quad}{(۱۳)} = \frac{\quad}{\quad}$$

سازماندهی اطلاعات

$$\frac{\quad}{(۲)} + \frac{\quad}{(۱۰)} + \frac{\quad}{(۱۲)} = \frac{\quad}{\quad}$$

نشان دادن تمایل و علاقه

$$\frac{\quad}{(۴)} + \frac{\quad}{(۸)} + \frac{\quad}{(۱۱)} = \frac{\quad}{\quad}$$

شنود فعال (امتیاز کل)

تفسیر امتیاز شما:

در قسمت زیر از پنج بعد شنود فعال و امتیاز کلی شنود فعال که در اینجا ارائه شد، تعریفی ارائه می‌دهیم و همچنین طیف امتیازات برای سطح بالا، متوسط و پایین برای هر بعد را بر اساس نمونه دانشجویان ام‌بی‌ای شرح خواهیم داد.

تفسیر امتیازات	ابعاد شنود فعال و تعاریف آن
سطح بالا: بین ۸ تا ۹ سطح متوسط: بین ۵ تا ۷ سطح پایین: پایین‌تر از ۵	پرهیز از قطع حرف دیگران: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بسیار تمایل دارند که پیش از پاسخ به فرد، به او اجازه دهند صحبت خود را تمام کند.

<p>سطح بالا: بین ۶ تا ۹ سطح متوسط: بین ۳ تا ۵ سطح پایین: پایین‌تر از ۳</p>	<p>حفظ تمایل و علاقه: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بسیار تمایل دارند حتی زمانی که گفتگو کسل‌کننده است و حرف جدیدی وجود ندارند، تمرکز خود را بر آنچه که فرد می‌گوید حفظ نمایند.</p>
<p>سطح بالا: بین ۷ تا ۹ سطح متوسط: بین ۴ تا ۶ سطح پایین: پایین‌تر از ۴</p>	<p>به تعویق انداختن ارزیابی: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بسیار تمایل دارند ذهن خود را نسبت به آنچه گوینده می‌گوید باز نگه دارند و تا زمانی که صحبت‌های او به پایان نرسیده به ارزیابی او نپردازند.</p>
<p>سطح بالا: بین ۸ تا ۹ سطح متوسط: بین ۵ تا ۷ سطح پایین: پایین‌تر از ۵</p>	<p>سازماندهی اطلاعات: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بسیار تمایل دارند به طور فعال ایده‌های گوینده را در دسته‌هایی طبقه‌بندی کنند.</p>
<p>سطح بالا: بین ۷ تا ۹ سطح متوسط: بین ۵ تا ۶ سطح پایین: پایین‌تر از ۶</p>	<p>نشان دادن علاقه و تمایل: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بسیار تمایل دارند با حرکات غیر کلامی یا اعلانات کلامی کوتاه، توجه کامل خود را به گوینده نشان دهند.</p>
<p>سطح بالا: بالاتر از ۳۱ سطح متوسط: بین ۲۶ تا ۳۱ سطح پایین: پایین‌تر از ۲۶</p>	<p>شنود فعال (امتیاز کلی): افرادی که امتیاز بالایی در این قسمت کسب می‌کنند، بسیار تمایل دارند سیگنال‌ها و علائم فرستنده را احساس کنند، آنها را به طور صحیح ارزیابی نمایند و پاسخ مناسب بدهند.</p>

نکته: این فهرست ارزیابی شنود فعال، دو بعد دیگر شنود فعال یعنی همدلی و بازخورد را به طور صریح اندازه‌گیری نمی‌کند. سنجش همدلی فرد از طریق رفتار، کار مشکلی است. ارائه بازخورد، مشابه رفتارهای ابراز تمایل و نشان دادن علاقه به ادامه گفتگو است.

فصل ۱۰

کلید امتیازدهی

«چگونه رئیس خود را تحت تأثیر قرار می‌دهید؟»

دستورالعمل امتیازدهی

برای محاسبه امتیازات خود، عددی را که برای هر عبارت مشخص کرده‌اید، در خط مناسب در قسمت زیر بنویسید (شماره‌های عبارات در پرانتز ذکر شده است). و همه را با هم جمع کنید.

ابراز

$$\frac{\quad}{(۸)} + \frac{\quad}{(۱۵)} + \frac{\quad}{(۱۶)} = \frac{\quad}{\quad}$$

مبادله

$$\frac{\quad}{(۲)} + \frac{\quad}{(۵)} + \frac{\quad}{(۱۳)} = \frac{\quad}{\quad}$$

تشکیل ائتلاف

$$\frac{\quad}{(۱)} + \frac{\quad}{(۱۱)} + \frac{\quad}{(۱۸)} = \frac{\quad}{\quad}$$

درخواست به سمت بالا

$$\frac{\quad}{(۴)} + \frac{\quad}{(۱۲)} + \frac{\quad}{(۱۷)} = \frac{\quad}{\quad}$$

نفوذ زیرکانه

$$\frac{\quad}{(۳)} + \frac{\quad}{(۶)} + \frac{\quad}{(۹)} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\frac{\quad}{(۷)} + \frac{\quad}{(۱۰)} + \frac{\quad}{(۱۴)} = \frac{\quad}{\quad}$$

تفسیر امتیاز شما

نفوذ به هرگونه رفتار که سعی در تغییر نگرش و رفتار دیگری دارد، اشاره دارد. انواع مختلفی از نفوذ وجود دارد که این شش مورد اشاره شده در قسمت فوق از طریق این ابزار اندازه‌گیری می‌شوند: ابراز، مبادله، تشکیل ائتلاف، درخواست به سمت بالا، نفوذ زیرکانه و متقاعدسازی. این ابزار، ترجیحات شما را در استفاده از هر نوع تاکتیک نفوذ در رئیس یا سایر افرادی که در سطوح بالاتر سازمانی قرار دارند، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. امتیاز بالقوه هر مؤلفه بین ۳ تا ۱۵ است. امتیاز بالاتر در هر مؤلفه نشان‌دهنده تاکتیک ترجیحی شما برای نفوذ است. در قسمت زیر تعاریف این ۶ بعد نفوذ ارائه شده است و طیف امتیازدهی برای سطوح بالا، متوسط و پایین برای هر تاکتیک، مشخص شده است.

تفسیر امتیازات	تاکتیک‌های نفوذ و تعاریف آن
سطح بالا: بین ۸ تا ۱۵ سطح متوسط: بین ۵ تا ۷ سطح پایین: بین ۳ تا ۴	ابراز: این تاکتیک به درخواست مشروع و قدرت اجباری برای نفوذ در دیگران اشاره دارد. تاکتیک ابراز دلالت دارد بر یادآوری مستمر وظایف دیگران به خودشان، بررسی کار آنها، مقابله با آنان و استفاده از تهدید و تحریم برای وادار آنها سازگاری.
سطح بالا: بین ۱۰ تا ۱۵ سطح متوسط: بین ۶ تا ۹ سطح پایین: بین ۳ تا ۵	مبادله: مبادله مشتمل است بر وعده مزایا و منابع در ازای تابعیت شخص هدف از خواسته شما. در این تاکتیک منافع یا مزایایی که شخص هدف در گذشته از آن منتفع گردیده و وی را بده کار نموده، به طور مستمر یادآوری می‌گردد. مذاکره نیز بخشی از استراتژی مبادله است.

<p>سطح بالا: بین ۱۱ تا ۱۵ سطح متوسط: بین ۷ تا ۱۰ سطح پایین: بین ۳ تا ۶</p>	<p>تشکیل ائتلاف: تشکیل ائتلاف زمانی رخ می‌دهد که گروهی از افراد با منافع مشترک برای نفوذ در دیگران به یکدیگر می‌پیوندند. این تاکتیک مخزنی از منابع و قدرت تعداد بسیاری از افراد است بنابراین ائتلاف به طور بالقوه نسبت به زمانی که هر یک از افراد به تنهایی وارد عمل می‌شوند، تأثیر بیشتری خواهد داشت.</p>
<p>سطح بالا: بین ۹ تا ۱۵ سطح متوسط: بین ۶ تا ۸ سطح پایین: بین ۳ تا ۵</p>	<p>درخواست رو به بالا: این تاکتیک هنگامی رخ می‌دهد که شما برای نفوذ در دیگران بر حمایت فرد در سطوح بالاتر، تکیه می‌کنید. در واقع این شکلی از ائتلاف است که یک یا تعداد بیشتری از اعضا، افرادی هستند که از اختیارات یا تجربه و تخصص بالاتر برخوردار هستند.</p>
<p>سطح بالا: بین ۱۳ تا ۱۵ سطح متوسط: بین ۹ تا ۱۲ سطح پایین: بین ۳ تا ۸</p>	<p>نفوذ زیرکانه: تملق و چاپلوسی رئیس در مقابل دیگران، کمک به رئیس با کارهای خود، موافقت با ایده‌های رئیس و درخواست مشاوره از رئیس، همه از مصادیق نفوذ زیرکانه است. این تاکتیک شباهت درک شده منبع نفوذ را با فرد هدف، افزایش می‌دهد.</p>
<p>سطح بالا: بین ۱۳ تا ۱۵ سطح متوسط: بین ۹ تا ۱۲ سطح پایین: بین ۳ تا ۸</p>	<p>متقاعدسازی: این تاکتیک به استفاده درخواست‌های عاطفی و منطقی برای تغییر نگرش دیگران اشاره دارد. بر اساس مطالعات متعدد، این رایج‌ترین استراتژی نفوذ در افراد سطوح بالاتر است.</p>

فصل ۱۱

کلید امتیازدهی

«تست هلندی برای مدیریت تعارض»

دستورالعمل امتیازدهی

برای محاسبه امتیاز خود در تست مدیریت تعارض، اعدادی را که برای هر عبارت در نظر گرفته‌اید، در خط مناسب در قسمت زیر (اعداد عبارات در پرانتز ذکر شده است) بنویسید و مجموع آنها را محاسبه کنید.

سازش

$$\frac{\quad}{(۱)} + \frac{\quad}{(۶)} + \frac{\quad}{(۱۱)} + \frac{\quad}{(۱۶)} = \text{---}$$

مصالحه

$$\frac{\quad}{(۲)} + \frac{\quad}{(۷)} + \frac{\quad}{(۱۲)} + \frac{\quad}{(۱۷)} = \text{---}$$

رقابت

$$\frac{\quad}{(۳)} + \frac{\quad}{(۸)} + \frac{\quad}{(۱۳)} + \frac{\quad}{(۱۸)} = \text{---}$$

همکاری

$$\frac{\quad}{(۴)} + \frac{\quad}{(۹)} + \frac{\quad}{(۱۴)} + \frac{\quad}{(۱۹)} = \text{---}$$

$$\frac{\quad}{(۵)} + \frac{\quad}{(۱۰)} + \frac{\quad}{(۱۵)} + \frac{\quad}{(۲۰)} = \frac{\quad}{\quad}$$

تفسیر امتیازات

در قسمت زیر تعریفی از ۵ بعد مدیریت تعارض ارائه شده است و طیف امتیازدهی در هر بعد برای سطوح بالا، متوسط و پایین ذکر شده است.

تفسیر امتیازات	ابعاد مدیریت تعارض و تعاریف آن
سطح بالا: بین ۱۴ تا ۲۰ سطح متوسط: بین ۹ تا ۱۳ سطح پایین: بین ۴ تا ۸	سازش: سبک سازش به تسلیم شدن بی‌چون و چرا به خواسته‌های طرف دیگر و یا حداقل، همکاری با اندکی توجه به منافع خود فرد اشاره دارد. این سبک مستلزم امتیازات یک‌طرفه و وعده‌های بی‌قید و شرط و همچنین پیشنهاد کمک بدون انتظار کمک متقابل، می‌باشد
سطح بالا: بین ۱۷ تا ۲۰ سطح متوسط: بین ۱۱ تا ۱۶ سطح پایین: بین ۴ تا ۱۰	مصالحه: در سبک مصالحه فرد به دنبال موقعیتی است که در آن تا حدی امتیازاتی را به دست آورد. مصالحه مشتمل است بر انطباق با امتیازات طرف مقابل، ارائه وعده‌ها یا تهدیدات مشروط و جستجوی فعالانه حد میانه بین منافع دو طرف.

<p>سطح بالا: بین ۱۷ تا ۲۰ سطح متوسط: بین ۱۱ تا ۱۶ سطح پایین: بین ۴ تا ۱۰</p>	<p>همکاری. در سبک همکاری سعی بر این است که راه حلی برای مسئله یافت شود که برای هر دو طرف سودمند باشد. این روش تحت عنوان جهت‌گیری برد-برد شناخته می‌شود چراکه افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند بر این عقیده هستند که اگر طرفین تلاش کنند با همراهی یکدیگر راه حل خلاقانه‌ای را پیدا کنند، منابع پر مخاطره، قابل ارتقاء و بسط‌پذیر می‌شوند و ثابت نخواهند ماند.</p>
<p>سطح بالا: بین ۱۵ تا ۲۰ سطح متوسط: بین ۹ تا ۱۴ سطح پایین: بین ۴ تا ۸</p>	<p>رقابت. در سبک رقابت طرفین تلاش می‌کنند با هزینه طرف مقابل، برنده تعارض شوند. افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند معمولاً جهت‌گیری برد-باخت دارند. به اعتقاد آن‌ها طرفین برای به دست آوردن سهمی از یک منبع ثابت تلاش می‌کنند بنابراین هرچه یکی از طرفین سهم بیشتری دریافت کند، طرف دیگر میزان کمتری دریافت خواهد کرد.</p>
<p>سطح بالا: بین ۱۳ تا ۲۰ سطح متوسط: بین ۸ تا ۲۰ سطح پایین: بین ۴ تا ۷</p>	<p>اجتناب. در سبک اجتناب سعی بر آن است که از موقعیت‌های تعارض به طور کلی اجتناب شود. در این سبک نگرانی اندکی هم برای خود فرد و هم برای طرف مقابل وجود دارد. به عبارت دیگر، در این سبک افراد فکر کردن در مورد تعارض را سرکوب می‌کنند.</p>

فصل ۱۲

کلید امتیاز دهی

«رویکرد رئیس شما در رهبری چیست؟»

رهبری تعاملی

دستورالعمل امتیازدهی: امتیازات هریک از موارد با شماره فرد را جمع بزنید (به طور مثال، ۱۵، ۱۳، ۱۱، ۹، ۷، ۵، ۳، ۱). حداکثر امتیاز ۴۰ است.

تفسیر امتیازات

رهبری تعاملی دلالت دارد بر مدیریت- کمک به سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف کنونی به گونه‌ای کارآمدتر، از جمله پیوند عملکرد شغلی با پاداش‌های ارزشمند و حصول اطمینان از اینکه کارکنان از منابع مورد نیاز برای انجام کار برخوردار هستند. در جدول زیر طیف امتیازات برای سطوح بالا، متوسط و پایین مدیریت تعاملی ارائه شده است.

امتیاز رهبری تعاملی	تفسیر امتیاز
۳۲ تا ۴۰	فردی که شما ارزیابی می‌کنید، به نظر می‌رسد تا سطح بسیار بالایی یک رهبر تعاملی باشد.
۲۵ تا ۳۱	فردی که شما ارزیابی می‌کنید، به نظر می‌رسد یک رهبر تعاملی سطح متوسط باشد.
پایین‌تر از ۲۵	فردی که شما ارزیابی می‌کنید به نظر می‌رسد ویژگی‌های محدودی از رهبری تعاملی را دارا است.

رهبری تحول‌گرا

دستورالعمل امتیازدهی: امتیازات هریک از موارد با شماره‌های زوج را با هم جمع کنید (برای مثال، ۱۶، ۱۴، ۱۲، ۱۰، ۸، ۶، ۴، ۲). حداکثر امتیاز ۴۰ است. امتیاز بالاتر نشان‌دهنده این است که سرپرست شما تمایل قوی نسبت به رهبری تحول‌گرا دارد.

تفسیر امتیازات: رهبری تحول‌گرا از طریق ایجاد و مدل‌سازی یک چشم‌انداز برای سازمان یا واحد کاری و الهام‌بخشی به کارکنان برای تلاش در راستای تحقق چشم‌انداز، در سازمان‌ها

و تیم‌ها تغییر ایجاد می‌کند. در جدول زیر طیف امتیازات برای سطوح بالا، متوسط و پایین مدیریت تحول گرا ارائه شده است.

تفسیر امتیازات	امتیاز رهبری تحول گرا
فردی که شما ارزیابی می‌کنید تا حد بالایی یک رهبر تحول گرا است.	۳۲ تا ۴۰
فردی که شما ارزیابی می‌کنید تا حد متوسطی یک رهبر تحول گرا به نظر می‌رسد	۲۵ تا ۳۱
فردی که شما ارزیابی می‌کنید ویژگی‌های اندکی از رهبر تحول گرا را نشان می‌دهد.	پایین‌تر از ۲۵

فصل ۱۳

جدول امتیازدهی

«چه ساختار سازمانی را ترجیح می‌دهید؟»

دستورالعمل امتیازدهی

با استفاده از جدول زیر، به هریک از پاسخ‌هایی که مشخص کرده‌اید، اعدادی را اختصاص دهید. به طور مثال اگر شما گزینه «اصلاً» را برای مورد ۱ (نردبان شغلی فرد در مسیر رسیدن به ...) انتخاب کرده‌اید، باید عدد صفر را بر روی خطی که زیر آن (۱) نوشته شده بنویسید. پس از اختصاص اعداد به همه ۱۵ عبارت، همه امتیازات را جمع کنید تا میزان ترجیحات خود را نسبت به سلسله‌مراتب بلند، رسمیت و تمرکز، تخمین بزنید. سپس امتیاز کلی را با حاصل جمع همه مؤلفه‌ها به دست آورید.

برای موارد ۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۳	برای موارد ۲، ۳، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵
اصلاً = ۰	اصلاً = ۳
کمی = ۱	کمی = ۲
تا حدی = ۲	تا حدی = ۱
خیلی زیاد = ۳	خیلی زیاد = ۰

سلسله‌مراتب بلند (H)

$$\frac{1}{(1)} + \frac{1}{(4)} + \frac{1}{(10)} + \frac{1}{(12)} + \frac{1}{(15)} = \frac{1}{(H)}$$

رسمیت (F)

$$\frac{1}{(2)} + \frac{1}{(6)} + \frac{1}{(8)} + \frac{1}{(11)} + \frac{1}{(13)} = \frac{1}{(F)}$$

تمرکز (C)

$$\frac{\quad}{(۳)} + \frac{\quad}{(۵)} + \frac{\quad}{(۷)} + \frac{\quad}{(۹)} + \frac{\quad}{(۱۴)} = \frac{\quad}{(C)}$$

امتیاز کلی

$$\frac{\quad}{(H)} + \frac{\quad}{(F)} + \frac{\quad}{(C)} = \text{Total}$$

تفسیر امتیارات: این سه بعد ساختار سازمانی و امتیاز کلی آن‌ها در قسمت زیر تعریف شده است و طیف امتیازات برای سطوح بالا، متوسط و پایین برای هر یک از ابعاد بر اساس نمونه دانشجویان ام‌بی‌ای نیز ارائه شده است.

تفسیر امتیازات	ابعاد ساختار سازمانی و تعاریف آن
بالا: ۱۱ تا ۱۵ متوسط: ۶ تا ۱۰ پایین: پایین‌تر از ۶	سلسله‌مراتب بلند: افراد دارای امتیاز بالا در این بعد، ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی با سطوح متعدد سلسله‌مراتب و حیطه کنترل محدود (تعداد کمی از کارکنان تحت نظارت هر سرپرست)، کار کنند.
بالا: ۱۲ تا ۱۵ متوسط: ۹ تا ۱۱ پایین: پایین‌تر از ۹	رسمیت: افراد دارای امتیاز بالا در این بعد ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی کار کنند که مشاغل به روشنی تعریف شده‌اند و اختیارات محدود است.
بالا: ۱۰ تا ۱۵ متوسط: ۷ تا ۹ پایین: پایین‌تر از ۷	تمرکز: افرادی که در این بعد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، کار در سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که تصمیم‌گیری اساساً در میان مدیران عالی صورت می‌گیرد بیش از آنکه در میان کارکنان سطوح پایین گسترش یابد.

<p>بالا: ۳۰ تا ۴۵ متوسط: ۲۲ تا ۲۹ پایین: پایین تر از ۲۲</p>	<p>امتیاز کلی (مکانیکی): افراد دارای امتیاز بالا در این بعد ترجیح می‌دهند در سازمان‌های مکانیکی کار کنند در حالی که افراد دارای امتیاز پایین در این بعد ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیکی کار کنند. ساختارهای مکانیکی حیطة کنترل محدودی دارند و درجه رسمیت و تمرکز آنها بالا است. ساختارهای ارگانیکی، حیطة کنترل وسیع، درجه رسمیت اندک دارند و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است.</p>
---	--

فصل ۱۴

کلید امتیازدهی

«کدام فرهنگ شرکتی را ترجیح می‌دهید؟»

دستورالعمل امتیازدهی

چنانچه عبارتی را انتخاب نموده‌اید در هر یک از خط‌های زیر عدد «۱» و در غیر این صورت عدد «صفر» را بنویسید. سپس امتیازات هر مؤلفه را جمع ببندید. تفسیر امتیازات: این فرهنگ‌های شرکتی ممکن است در بسیاری از سازمان‌ها به چشم بخورد اما آنها نمایانگر تنها چهار فرهنگ از بسیار فرهنگ‌های ممکن، هستند. همچنین به خاطر داشته باشید که هیچ یک از این فرهنگ‌ها به طور ذاتی خوب یا بد نیستند. هر یک از آنها در موقعیت‌های مختلف اثربخش است. این چهار فرهنگ شرکتی در قسمت زیر تعریف شده است و طیف امتیازات سطوح بالا، متوسط و پایین برای هر یک از ابعاد بر اساس مدل نمونه دانشجویان ام‌بی‌ای ارائه شده است.

فرهنگ شرکتی

$$\frac{\quad}{(۲a)} + \frac{\quad}{(۵a)} + \frac{\quad}{(۶b)} + \frac{\quad}{(۸b)} + \frac{\quad}{(۱۱b)} + \frac{\quad}{(۱۲a)} = \frac{\quad}{\quad}$$

فرهنگ عملکرد

$$\frac{\quad}{(۱b)} + \frac{\quad}{(۳b)} + \frac{\quad}{(۵b)} + \frac{\quad}{(۶a)} + \frac{\quad}{(۷a)} + \frac{\quad}{(۹b)} = \frac{\quad}{\quad}$$

فرهنگ ارتباط

$$\frac{\quad}{(۱a)} + \frac{\quad}{(۳a)} + \frac{\quad}{(۴b)} + \frac{\quad}{(۸a)} + \frac{\quad}{(۱۰b)} + \frac{\quad}{(۱۲b)} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\frac{\quad}{(2b)} + \frac{\quad}{(4a)} + \frac{\quad}{(7b)} + \frac{\quad}{(9a)} + \frac{\quad}{(10a)} + \frac{\quad}{(11a)} = \text{---}$$

تفسیر امتیاز	ابعاد فرهنگ شرکتی و تعاریف آن
بالا: ۳ تا ۶ متوسط: ۱ تا ۲ پایین: ۰	فرهنگ کنترل: در این فرهنگ نقش مدیران ارشد اجرایی برای رهبری سازمان ارج نهاده می‌شود. هدف آن حفظ همراستایی افراد با سازمان و تحت کنترل قرار دادن آن‌ها است.
بالا: ۵ تا ۶ متوسط: ۳ تا ۴ پایین: ۰ تا ۲	فرهنگ عملکرد: در این فرهنگ افراد و عملکرد سازمانی و تلاش آن‌ها در راستای اثربخشی و کارایی ارج نهاده می‌شوند.
بالا: ۶ متوسط: ۴ تا ۵ پایین: ۰ تا ۳	فرهنگ ارتباط: در این فرهنگ، رفاه و پرورش ارزشمند تلقی می‌گردد و ارتباطات باز، انصاف و عدالت، کار تیمی و مشارکت همانند عضو حیاتی زندگی سازمانی، مورد تأکید است.
بالا: ۶ متوسط: ۴ تا ۵ پایین: ۰ تا ۳	فرهنگ پاسخگو: در این فرهنگ توانایی برای حفظ هماهنگی با محیط بیرونی از جمله رقابتی بودن و تشخیص فرصت‌های جدید، ارج نهاده می‌شود.

فصل ۱۵

کلید امتیازدهی

«آیا پذیرای تغییر هستید؟»

دستورالعمل امتیازدهی

با استفاده از جدول زیر به هریک از قسمت‌هایی که علامت زده‌اید، عددی را اختصاص دهید. به طور مثال اگر شما برای عبارت ۱ (متخصصی که پاسخ قطعی ندارد...) گزینه «تا حدی مخالف» را علامت زده‌اید، شما باید عدد «۶» را در کنار عبارت بنویسید. پس از تخصیص اعداد به همه ۱۶ عبارت، حاصل جمع امتیازات خود را به دست آورید تا میزان پذیرش تغییر خود را تخمین بزنید.

برای عبارات ۱، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۵	برای عبارات ۲، ۴، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۶
کاملاً موافق = ۱	کاملاً موافق = ۷
موافق = ۲	موافق = ۶
تا حدی موافق = ۳	تا حدی موافق = ۵
نه موافق نه مخالف = ۴	نه موافق نه مخالف = ۴
تا حدی مخالف = ۵	تا حدی مخالف = ۳
مخالف = ۶	مخالف = ۲
کاملاً مخالف = ۷	کاملاً مخالف = ۱

تفسیر امتیاز

این ابزار به طور رسمی تحت عنوان «سنجش تحمل ابهام» شناخته می‌شود. گرچه ۴۰ سال پیش از این معرفی شده است اما هنوز در تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد. افراد با سطح بالای تحمل ابهام، با عدم اطمینان، تغییرات ناگهانی و موقعیت‌های جدید، راحت‌تر برخورد می‌کنند. اینها ویژگی‌های تغییرات سریع است که بسیاری از سازمان‌های امروزی در حال وقوع

است. در جدول زیر طیف امتیازات سطوح بالا، متوسط و پایین تحمل تغییر، ارائه شده است. این معیارها بر اساس نتایج دانشجویان ام‌بی‌ای تعیین شده‌اند.

تفسیر	امتیاز پذیرش / تحمل تغییر
به نظر می‌رسد سطح بالایی از پذیرش تغییر را دارا هستید.	۸۱ تا ۱۱۲
به نظر می‌رسد سطح متوسطی از پذیرش تغییر را دارا هستید.	۶۳ تا ۸۰
به نظر می‌رسد میزان پذیرش تغییر در شما پایین است. در عوض شما ترجیح می‌دهید در محیط کاری پایدار و ثابتی کار کنید.	پایین‌تر از ۶۳

منابع

فصل هشتم

1. C. Fishman, "The Anarchist's Cookbook," Fast Company, July 2004, p. 70; J. Mackey, "Open Book Company," Newsweek, 28 November 2005, p. 42; D. Jacobson, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies: Gainsharing," Business 2.0, April 2006, p. 82; A. Kimball-Stanley, "Bucking the Trend in Benefits," Providence Journal (Rhode Island), 14 May 2006, p. H01; K. Zimbalist, "Green Giant," Time, 24 April 2006, p. 24.
2. "Interview: David Bryce—Part 3 of 3," Service Untitled, 13 October 2006, www.serviceuntitled.com/interview-davidbryce-part-3-of-3/2006/10/13/; D. Hechler, "Teamwork Is Job One at Ford," Fulton County Daily Report (Atlanta), 16 May 2006, p. 16; "Mayor Announces Plan to Reduce Pot-Hole Wait Times to Two Days," US Fed News, 7 August 2008; T. Tan, "Playing to Win," Publishers Weekly, 28 July 2008.
3. M.E. Shaw, *Group Dynamics*, 3d ed. (New York: McGraw-Hill, 1981), p. 8; S.A. Mohrman, S.G. Cohen, and A.M. Mohrman Jr., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 39–40; E. Sundstrom, "The Challenges of Supporting Work Team Effectiveness," in *Supporting Work Team Effectiveness*, ed. E. Sundstrom and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), pp. 6–9.
4. R.A. Guzzo and M.W. Dickson, "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness," *Annual Review of Psychology* 47 (1996), pp. 307–338; D.A. Nadler, "From Ritual to Real Work: The Board as a Team," *Directors and Boards* 22 (Summer 1998), pp. 28–31; L.R. Offermann and R.K. Spiros, "The Science and Practice of Team Development: Improving the Link," *Academy of Management Journal* 44 (April 2001), pp. 376–392.
5. B.D. Pierce and R. White, "The Evolution of Social Structure: Why Biology Matters," *Academy of Management Review* 24 (October 1999), pp. 843–853; P.R. Lawrence and N. Nohria, *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002); J.R. Spoor and J.R. Kelly, "The Evolutionary Significance of Affect in Groups: Communication and Group Bonding," *Group Processes & Intergroup Relations* 7, no. 4 (2004), pp. 398–412.
6. M.A. Hogg et al., "The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups," *Small Group Research* 35, no. 3 (June 2004), pp. 246–276; N. Michinov, E. Michinov, and M.-C. Toczek-Capelle, "Social Identity, Group Processes, and Performance in Synchronous Computer-Mediated Communication," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 8, no. 1 (2004), pp. 27–39; M. Van Vugt and C.M. Hart, "Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty," *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 4 (2004), pp. 585–598.
7. S. Schacter, *The Psychology of Affiliation* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1959), pp. 12–19; R. Eisler and D.S. Levine, "Nurture, Nature, and Caring: We Are Not Prisoners of Our Genes," *Brain and Mind* 3 (2002), pp. 9–52; A.C. DeVries, E.R. Glasper, and C.E. Detillion, "Social Modulation of Stress Responses," *Physiology & Behavior* 79, no. 3 (August 2003), pp. 399–407; S. Cohen, "The Pittsburgh Common Cold Studies: Psychosocial Predictors of Susceptibility to Respiratory Infectious Illness," *International Journal of Behavioral Medicine* 12, no. 3 (2005), pp. 123–131.
8. Cohen, "The Pittsburgh Common Cold Studies"; M.T. Hansen, M.L. Mors, and B. Løvås, "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases," *Academy of Management Journal* 48, no. 5 (2005), pp. 776–793; R. Cross et al., "Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice," *California Management Review* 49, no. 1 (2006), pp. 32–60; P. Balkundi et al., "Demographic Antecedents and Performance Consequences of Structural Holes in Work Teams," *Journal of Organizational Behavior* 28, no. 2 (2007), pp. 241–260; W. Verbeke and S. Wuyts, "Moving in Social Circles: Social Circle Membership and Performance Implications," *Journal of Organizational Behavior* 28, no. 4 (2007), pp. 357–379.
9. "Teamwork and Collaboration Major Workplace Trends," *Ottawa Business Journal*, 18 April 2006; S. Wuchty, B.F. Jones, and B. Uzzi, "The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge," *Science* 316 (18 May 2007), pp. 1036–1039.
10. S. Beatty, "Bass Talk: Plotting Plaid's Future," *Wall Street Journal*, 9 September 2004, p. B1.
11. M. Moldaschl and W. Weber, "The 'Three Waves' of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work," *Human Relations* 51 (March 1998), pp. 347–388. Several popular books in the 1980s encouraged teamwork, based on

- the Japanese economic miracle. These books include W. Ouchi, *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981); R.T. Pascale and A.G. Athos, *Art of Japanese Management* (New York: Simon and Schuster, 1982).
12. C.R. Emery and L.D. Fredenhall, "The Effect of Teams on Firm Profitability and Customer Satisfaction," *Journal of Service Research* 4 (February 2002), pp. 217–229; G.S. Van der Vegt and O. Janssen, "Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation," *Journal of Management* 29 (2003), pp. 729–751.
 13. R.E. Baumeister and M.R. Leary, "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin* 117 (1995), pp. 497–529; S. Chen, H.C. Boucher, and M.P. Tapias, "The Relational Self Revealed: Integrative Conceptualization and Implications for Interpersonal Life," *Psychological Bulletin* 132, no. 2 (2006), pp. 151–179; J.M. Feinberg and J.R. Aiello, "Social Facilitation: A Test of Competing Theories," *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 5 (2006), pp. 1087–1109; A.M. Grant, "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference," *Academy of Management Review* 32, no. 2 (2007), pp. 393–417; N.L. Kerr et al., "Psychological Mechanisms Underlying the Kohler Motivation Gain," *Personality & Social Psychology Bulletin* 33, no. 6 (2007), pp. 828–841.
 14. E.A. Locke et al., "The Importance of the Individual in an Age of Groupism," in *Groups at Work: Theory and Research*, ed. M.E. Turner (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), pp. 501–528; N.J. Allen and T.D. Hecht, "The 'Romance of Teams': Toward an Understanding of Its Psychological Underpinnings and Implications," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2004), pp. 439–461.
 15. I.D. Steiner, *Group Process and Productivity* (New York: Academic Press, 1972); N.L. Kerr and S.R. Tindale, "Group Performance and Decision Making," *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 623–655.
 16. D. Dunphy and B. Bryant, "Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?" *Human Relations* 49 (1996), pp. 677–699. For a discussion of Brooks's Law, see F.P. Brooks, ed., *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering*, 2d ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
 17. J. Gruber, "More Aperture Dirt," *Daring Fireball*, 4 May 2006, daringfireball.net/2006/05/more_aperture_dirt (accessed 7 June 2006); J. Gruber, "Aperture Dirt," *Daring Fireball*, 28 April 2006, daringfireball.net/2006/04/aperture_dirt, (accessed 30 April 2006).
 18. S.J. Karau and K.D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993), pp. 681–706; R.C. Liden et al., "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management* 30 (2004), pp. 285–304; L.L. Chidambaram, "Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups," *Information Systems Research* 16, no. 2 (2005), pp. 149–168; U.-C. Klehe and N. Anderson, "The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical versus Maximum Performance Situations," *International Journal of Selection and Assessment* 15, no. 2 (2007), pp. 250–262.
 19. M. Erez and A. Somech, "Is Group Productivity Loss the Rule or the Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation," *Academy of Management Journal* 39 (1996), pp. 1513–1537; Kerr and Tindale, "Group Performance and Decision Making."
 20. G.P. Shea and R.A. Guzzo, "Group Effectiveness: What Really Matters?" *Sloan Management Review* 27 (1987), pp. 33–46; J.R. Hackman et al., "Team Effectiveness in Theory and in Practice," in *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, ed. C.L. Cooper and E.A. Locke (Oxford, UK: Blackwell, 2000), pp. 109–129.
 21. M.A. West, C.S. Borrill, and K.L. Unsworth, "Team Effectiveness in Organizations," *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13 (1998), pp. 1–48; R. Forrester and A.B. Drexler, "A Model for Team-Based Organization Performance," *Academy of Management Executive* 13 (August 1999), pp. 36–49; J.E. McGrath, H. Arrow, and J.L. Berdahl, "The Study of Groups: Past, Present, and Future," *Personality & Social Psychology Review* 4, no. 1 (2000), pp. 95–105; M.A. Marks, J.E. Mathieu, and S.J. Zaccaro, "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes," *Academy of Management Review* 26, no. 3 (July 2001), pp. 356–376.
 22. J.S. DeMatteo, L.T. Eby, and E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research," *Research in Organizational Behavior* 20 (1998), pp. 141–183; E.E. Lawler III, *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), pp. 207–214; G. Hertel, S. Geister, and U. Konradt, "Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research," *Human Resource Management Review* 15 (2005), pp. 69–95.

23. These and other environmental conditions for effective teams are discussed in R. Wageman, "Case Study: Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams at Xerox," *Compensation and Benefits Review* 29 (September–October 1997), pp. 31–41; Sundstrom, "The Challenges of Supporting Work Team Effectiveness"; J.N. Choi, "External Activities and Team Effectiveness: Review and Theoretical Development," *Small Group Research* 33 (April 2002), pp. 181–208; T.L. Doolen, M.E. Hacker, and E.M. Van Aken, "The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Team," *IEEE Transactions on Engineering Management* 50, no. 3 (August 2003), pp. 285–296; S.D. Dionne et al., "Transformational Leadership and Team Performance," *Journal of Organizational Change Management* 17, no. 2 (2004), pp. 177–193.
24. L. Hirsh, "Manufacturing in Action," *Press-Enterprise* (Riverside, CA), 21 June 2008, p. E01.
25. A. Niimi, "The Slow and Steady Climb toward True North" (Toyota Motor Manufacturing North America news release), 7 August 2003; L. Adams, "Medrad Works and Wins as a Team," *Quality Magazine*, October 2004, p. 42; J. Teresko, "Toyota's Real Secret," *Industry Week*, 1 February 2007.
26. M.A. Campion, E.M. Papper, and G.J. Medsker, "Relations between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension," *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 429–452; D.C. Man and S.S.K. Lam, "The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivistic and Individualistic Work Groups: A Cross-Cultural Analysis," *Journal of Organizational Behavior* 24 (2003), pp. 979–1001.
27. G.S. Van der Vegt, J.M. Emans, and E. Van de Vliert, "Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of the Relations with Job and Team Satisfaction," *Personnel Psychology* 54 (Spring 2001), pp. 51–69; R. Wageman, "The Meaning of Interdependence," in *Groups at Work: Theory and Research*, ed. M.E. Turner (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), pp. 197–217; S.M. Gully et al., "A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 5 (Oct 2002), pp. 819–832; M.R. Barrick et al., "The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups," *Academy of Management Journal* 50, no. 3 (2007), pp. 544–557.
28. L. Gratton and T. J. Erickson, "Ways to Build Collaborative Teams," *Harvard Business Review* (November 2007), pp. 100–109.
29. G. Stasser, "Pooling of Unshared Information during Group Discussion," in *Group Process and Productivity*, ed. S. Worchel, W. Wood, and J.A. Simpson (Newbury Park, CA: Sage, 1992); J.R. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard University Press, 1993), pp. 45–47.
30. J. O'Toole, "The Power of Many: Building a High-Performance Management Team," *ceforum.com.au*, March 2003.
31. Fishman, "The Anarchist's Cookbook."
32. P. Wise, "How Shell Finds Student World's Brightest Sparks," *Financial Times* (London), 8 January 2004, p. 12; "Shell Oil Introduces Undergrads to Gourami Business Challenge" (University of Texas at Austin news release), 15 August 2005; S. Ganesan, "Talent Quest," *Malaysia Star*, 28 January 2007; J. Porretto, "Wanted: Engineers," *The Commercial Appeal*, 4 September 2007, p. B3.
33. F.P. Morgeson, M.H. Reider, and M.A. Campion, "Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics, and Teamwork Knowledge," *Personnel Psychology* 58, no. 3 (2005), pp. 583–611; V. Rousseau, C. Aubé, and A. Savoie, "Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks," *Small Group Research* 37, no. 5 (2006), pp. 540–570. For a detailed examination of the characteristics of effective team members, see M.L. Loughry, M.W. Ohland, and D.D. Moore, "Development of a Theory-Based Assessment of Team Member Effectiveness," *Educational and Psychological Measurement* 67, no. 3 (June 2007), pp. 505–524.
34. C.O.L.H. Porter et al., "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), pp. 391–403; C.E. Härtel and D. Panipucci, "How 'Bad Apples' Spoil the Bunch: Faultlines, Emotional Levers, and Exclusion in the Workplace," *Research on Emotion in Organizations* 3 (2007), pp. 287–310.
35. D. van Knippenberg, C.K.W. De Dreu, and A.C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 6 (2004), pp. 1008–1022; E. Mannix and M.A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest* 6, no. 2 (2005), pp. 31–55.

36. D.C. Lau and J.K. Murnighan, "Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines," *Academy of Management Journal* 48, no. 4 (August 2005), pp. 645–659; R. Rico et al., "The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration," *Journal of Management* 33, no. 1 (February 2007), pp. 111–132.
37. The NTSB and NASA studies are summarized in J.R. Hackman, "New Rules for Team Building," *Optimize* (July 2002), pp. 50–62.
38. B.W. Tuckman and M.A.C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited," *Group and Organization Studies* 2 (1977), pp. 419–442; B.W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups," *Group Facilitation* (Spring 2001), pp. 66–81.
39. D.L. Miller, "The Stages of Group Development: A Retrospective Study of Dynamic Team Processes," *Canadian Journal of Administrative Sciences* 20, no. 2 (2003), pp. 121–134.
40. G.R. Bushe and G.H. Coetzer, "Group Development and Team Effective ness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability," *Journal of Applied Behavioral Science* 43, no. 2 (June 2007), pp. 184–212.
41. J.E. Mathieu and G.F. Goodwin, "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology* 85 (April 2000), pp. 273–284; J. Langan-Fox and J. Anglim, "Mental Models, Team Mental Models, and Performance: Process, Development, and Future Directions," *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 14, no. 4 (2004), pp. 331–352; B.C. Lim and K. J. Klein, "Team Mental Models and Team Performance: A Field Study of the Effects of Team Mental Model Similarity and Accuracy," *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006), pp. 403–418; R. Rico, M. Sánchez-Manzanares, and C. Gibson, "Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach," *Academy of Management Review*, 33 (2008), pp. 163–184.
42. W.B. Scott, "Blue Angels," *Aviation Week & Space Technology*, 21 March 2005, pp. 50–57.
43. A.P. Hare, "Types of Roles in Small Groups: A Bit of History and a Current Perspective," *Small Group Research* 25 (1994), pp. 443–448; A. Aritzeta, S. Swailes, and B. Senior, "Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building," *Journal of Management Studies* 44, no. 1 (January 2007), pp. 96–118.
44. S.H.N. Leung, J.W.K. Chan, and W.B. Lee, "The Dynamic Team Role Behavior: The Approaches of Investigation," *Team Performance Management* 9 (2003), pp. 84–90; G.L. Stewart, I.S. Fulmer, and M.R. Barrick, "An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes," *Personnel Psychology* 58, no. 2 (2005), pp. 343–365.
45. W.G. Dyer, *Team Building: Current Issues and New Alternatives*, 3d ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995); C.A. Beatty and B.A. Barker, *Building Smart Teams: Roadmap to High Performance* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
46. Langan-Fox and Anglim, "Mental Models, Team Mental Models, and Performance"; J.E. Mathieu et al., "Scaling the Quality of Teammates' Mental Models: Equifinality and Normative Comparisons," *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005), pp. 37–56.
47. "German Businesswoman Demands End to Fun at Work," *Reuters*, 9 July 2003.
48. R.W. Woodman and J. J. Sherwood, "The Role of Team Development in Organizational Effectiveness: A Critical Review," *Psychological Bulletin* 88 (1980), pp. 166–186.
49. L. Mealiea and R. Baltazar, "A Strategic Guide for Building Effective Teams," *Personnel Management* 34, no. 2 (Summer 2005), pp. 141–160.
50. G.E. Huszycz, "Training for Team Building," *Training and Development Journal* 44 (February 1990), pp. 37–43; P. McGraw, "Back from the Mountain: Outdoor Management Development Programs and How to Ensure the Transfer of Skills to the Workplace," *Asia Pacific Journal of Human Resources* 31 (Spring 1993), pp. 52–61.
51. D.C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review* 9 (1984), pp. 47–53; E. Fehr and U. Fischbacher, "Social Norms and Human Cooperation," *Trends in Cognitive Sciences* 8, no. 4 (2004), pp. 185–190.
52. N. Ellemers and F. Rink, "Identity in Work Groups: The Beneficial and Detrimental Consequences of Multiple Identities and Group Norms for Collaboration and Group Performance," *Advances in Group Processes* 22 (2005), pp. 1–41.
53. J. J. Dose and R. J. Klimoski, "The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes," *Human Resource Management Review* 9, no. 1 (Spring 1999), pp. 83–108.
54. S. Taggar and R. Ellis, "The Role of Leaders in Shaping Formal Team Norms," *Leadership Quarterly* 18, no. 2 (2007), pp. 105–120.
55. D. J. Beal et al., "Cohesion and Performance in

- Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (2003), pp. 989–1004; S.W. J. Kozlowski and D.R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams," *Psychological Science in the Public Interest* 7, no. 3 (2006), pp. 77–124.
56. K.A. Jehn, G.B. Northcraft, and M.A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly* 44, no. 4 (1999), pp. 741–763; van Knippenberg, De Dreu, and Homan, "Work Group Diversity and Group Performance." For evidence that diversity/similarity does not always influence cohesion, see S.S. Webber and L.M. Donahue, "Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Management* 27, no. 2 (2001), pp. 141–162.
57. E. Aronson and J. Mills, "The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59 (1959), pp. 177–181; J.E. Houtaluoma and R.S. Enge, "Early Socialization into a Work Group: Severity of Initiations Revisited," *Journal of Social Behavior & Personality* 6 (1991), pp. 725–748.
58. B. Mullen and C. Copper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration," *Psychological Bulletin* 115 (1994), pp. 210–227.
59. M. Rempel and R. J. Fisher, "Perceived Threat, Cohesion, and Group Problem Solving in Intergroup Conflict," *International Journal of Conflict Management* 8 (1997), pp. 216–234; M.E. Turner and T. Horvitz, "The Dilemma of Threat: Group Effectiveness and Ineffectiveness under Adversity," in *Groups at Work: Theory and Research*, ed. M.E. Turner (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), pp. 445–470.
60. W. Piper et al., "Cohesion as a Basic Bond in Groups," *Human Relations* 36 (1983), pp. 93–108; C.A. O'Reilly, D.E. Caldwell, and W.P. Barnett, "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover," *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), pp. 21–37.
61. Mullen and Copper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance"; A.V. Carron et al., "Cohesion and Performance in Sport: A Meta-Analysis," *Journal of Sport and Exercise Psychology* 24 (2002), pp. 168–188; Beal et al., "Cohesion and Performance in Groups."
62. C. Langfred, "Is Group Cohesiveness a Double-Edged Sword? An Investigation of the Effects of Cohesiveness on Performance," *Small Group Research* 29 (1998), pp. 124–143; K.L. Gammage, A.V. Carron, and P.A. Estabrooks, "Team Cohesion and Individual Productivity: The Influence of the Norm for Productivity and the Identifiability of Individual Effort," *Small Group Research* 32 (February 2001), pp. 3–18.
63. S.L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly* 41 (1996), pp. 574–599; D.M. Rousseau et al., "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review* 23 (1998), pp. 393–404; D.L. Duarte and N.T. Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, 2d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), pp. 139–155.
64. D. J. McAllister, "Affect- and Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (February 1995), pp. 24–59; M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development," *Academy of Management Review* 26, no. 3 (July 2001), pp. 377–396.
65. O.E. Williamson, "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *Journal of Law and Economics* 36, no. 1 (1993), pp. 453–486.
66. E.M. Whitener et al., "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review* 23 (July 1998), pp. 513–530; J.M. Kouzes and B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 3d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), chap. 2; T. Simons, "Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus," *Organization Science* 13, no. 1 (January–February 2002), pp. 18–35.
67. S.L. Jarvenpaa and D.E. Leidner, "Communication and Trust in Global Virtual Teams," *Organization Science* 10 (1999), pp. 791–815; M.M. Pillutla, D. Malhotra, and J. Keith Murnighan, "Attributions of Trust and the Calculus of Reciprocity," *Journal of Experimental Social Psychology* 39, no. 5 (2003), pp. 448–455.
68. K.T. Dirks and D.L. Ferrin, "The Role of Trust in Organizations," *Organization Science* 12, no. 4 (July–August 2004), pp. 450–467.
69. M. Connelly, "Chrysler Wants to Put Team Assembly in All Plants," *Automotive News*, 30 May 2005, p. 53; J. Leute, "Union, Management Work in Lockstep at Belvidere, Ill., Plant," *Janesville Gazette* (Janesville, WI), 18 July 2005; J. Smith, "Building

- Cars, Building Teams," *Plant Engineering*, December 2005, pp. 41–50; M. Connelly, "Chrysler Boosts Belvidere Flexibility," *Automotive News*, 13 February 2006, p. 44; C. Vander Doelen, "Chrysler Boss Urges Workers, Managers to Espouse Change," *Winnipeg Free Press*, 13 January 2006, p. E11; B. Vavra, "Stick with the Game Plan," *Plant Engineering*, 15 December 2007, p. 26.
70. Mohrman, Cohen, and Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations*; D.E. Yeatts and C. Hyten, *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); E.E. Lawler, *Organizing for High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); R. J. Torrance, "Work Design Theory: A Review and Critique with Implications for Human Resource Development," *Human Resource Development Quarterly* 16, no. 1 (Spring 2005), pp. 85–109.
71. Mackey, "Open Book Company." 72. P. Panchak, "Production Workers Can Be Your Competitive Edge," *Industry Week*, October 2004, p. 11; S.K. Muthusamy, J.V. Wheeler, and B.L. Simmons, "Self-Managing Work Teams: Enhancing Organizational Innovativeness," *Organization Development Journal* 23, no. 3 (Fall 2005), pp. 53–66.
73. Emery and Fredenhall, "The Effect of Teams on Firm Profitability and Customer Satisfaction"; A. Krause and H. Dunckel, "Work Design and Customer Satisfaction: Effects of the Implementation of Semi- Autonomous Group Work on Customer Satisfaction Considering Employee Satisfaction and Group Performance (translated abstract)," *Zeitschrift für Arbeits-Und Organisationspsychologie* 47, no. 4 (2003), pp. 182–193; H. van Mierlo et al., "Self-Managing Teamwork and Psychological Well-Being: Review of a Multilevel Research Domain," *Group & Organization Management* 30, no. 2 (April 2005), pp. 211–235.
74. Moldaschl and Weber, "The 'Three Waves' of Industrial Group Work"; W. Niepce and E. Molleman, "Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical System Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design?" *Human Relations* 51, no. 3 (March 1998), pp. 259–287. 75. "Medical Marvel," *Works Management (Best Factory Awards Supplement)*, October 2007, pp. 21–22.
76. E. Ulich and W.G. Weber, "Dimensions, Criteria, and Evaluation of Work Group Autonomy," in *Handbook of Work Group Psychology*, ed. M.A. West (Chichester, UK: Wiley, 1996), pp. 247–282.
77. K.P. Carson and G.L. Stewart, "Job Analysis and the Sociotechnical Approach to Quality: A Critical Examination," *Journal of Quality Management* 1 (1996), pp. 49–65; C.C. Manz and G.L. Stewart, "Attaining Flexible Stability by Integrating Total Quality Management and Socio-Technical Systems Theory," *Organization Science* 8 (1997), pp. 59–70.
78. J. Gordon, "Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?" *Training*, June 2005, pp. 20–24.
79. J. Lipnack and J. Stamps, *Virtual Teams: People Working across Boundaries with Technology* (New York: Wiley, 2001); B.S. Bell and W. J. Kozlowski, "A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership," *Group & Organization Management* 27 (March 2002), pp. 14–49; Hertel, Geister, and Konradt, "Managing Virtual Teams."
80. G. Gilder, *Telecosm: How Infinite Bandwidth Will Revolutionize Our World* (New York: Free Press, 2001); L.L. Martins, L.L. Gilson, and M.T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?" *Journal of Management* 30, no. 6 (2004), pp. 805–835.
81. Martins, Gilson, and Maynard, "Virtual Teams"; G. Hertel, U. Konradt, and K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 4 (2006), pp. 477–504.
82. "Sumaya Kazi: Creating a Culture of Connections," *brassmagazine.com*, November 2007, pp. 11–14; A. van Diggelen, "Dynamics Super Connector," *Silicon Valley/San Jose Business Journal*, 2 February 2007.
83. G. Buckler, "Staking One for the Team," *Computing Canada*, 22 October 2004, p. 16.
84. V.H. Vroom and A.G. Jago, *The New Leadership* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), pp. 28–29.
85. M. Diehl and W. Stroebe, "Productivity Loss in Idea-Generating Groups: Tracking Down the Blocking Effects," *Journal of Personality and Social Psychology* 61 (1991), pp. 392–403; R.B. Gallupe et al., "Blocking Electronic Brainstorms," *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), pp. 77–86; B.A. Nijstad, W. Stroebe, and H.F.M. Lodewijckx, "Production Blocking and Idea Generation: Does Blocking Interfere with Cognitive Processes?" *Journal of Experimental Social Psychology* 39, no. 6 (November 2003), pp. 531–548; B.A. Nijstad and W. Stroebe, "How the Group Affects the Mind: A Cognitive Model of Idea Generation in Groups," *Personality & Social Psychology Review* 10, no. 3 (2006), pp.

- 186–213.
86. B.E. Irmer, P. Bordia, and D. Abusah, "Evaluation Apprehension and Perceived Benefits in Interpersonal and Database Knowledge Sharing," *Academy of Management Proceedings* (2002), pp. B1–B6.
87. I.L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2d ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982); J.K. Esser, "Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, no. 2–3 (1998), pp. 116–141.
88. J.N. Choi and M.U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 2 (April 1999), pp. 297–306; W.-W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationships among Variables of the Groupthink Model," *Journal of Organizational Behavior* 21, no. 8 (December 2000), pp. 873–887; D.D. Henningsen et al., "Examining the Symptoms of Groupthink and Retrospective Sensemaking," *Small Group Research* 37, no. 1 (February 2006), pp. 36–64.
89. D. Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall* (New York: HarperBusiness, 1990); S. Finkelstein, *Why Smart Executives Fail* (New York: Viking, 2003); K. Tasa and G. Whyte, "Collective Efficacy and Vigilant Problem Solving in Group Decision Making: A Non-linear Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 96, no. 2 (March 2005), pp. 119–129.
90. H. Collingwood, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies: Outside-In R&D," *Business 2.0*, April 2006, p. 82.
91. K.M. Eisenhardt, J.L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree," *California Management Review* 39 (1997), pp. 42–62; R. Sutton, *Weird Ideas That Work* (New York: Free Press, 2002); C. J. Nemeth et al., "The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Study in Two Countries," *European Journal of Social Psychology* 34, no. 4 (2004), pp. 365–374. For a discussion on how all conflict is potentially detrimental to teams, see C.K.W. De Dreu and L.R. Weingart, "Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 88 (August 2003), pp. 587–604; P. Hinds and D.E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams," *Organization Science* 14, no. 6 (2003), pp. 615–632.
92. K. Darce, "Ground Control: NASA Attempts a Cultural Shift," *Seattle Times*, 24 April 2005, p. A3; R. Shelton, "NASA Attempts to Change Mindset in Wake of Columbia Tragedy," *Macon Telegraph* (Macon, GA), 7 July 2005.
93. B. Mullen, C. Johnson, and E. Salas, "Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration," *Basic and Applied Psychology* 12 (1991), pp. 2–23. The original description of brainstorming appeared in A.F. Osborn, *Applied Imagination* (New York: Scribner, 1957).
94. R.I. Sutton and A. Hargadon, "Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm," *Administrative Science Quarterly* 41 (1996), pp. 685–718; T. Kelley, *The Art of Innovation* (New York: Currency Doubleday, 2001); V.R. Brown and P.B. Paulus, "Making Group Brainstorming More Effective: Recommendations from an Associative Memory Perspective," *Current Directions in Psychological Science* 11, no. 6 (2002), pp. 208–212; K. Leggett Dugosh and P.B. Paulus, "Cognitive and Social Comparison Processes in Brainstorming," *Journal of Experimental Social Psychology* 41, no. 3 (2005), pp. 313–320.
95. R.B. Gallupe, L.M. Bastianutti, and W.H. Cooper, "Unblocking Brainstorms," *Journal of Applied Psychology* 76 (1991), pp. 137–142; W.H. Cooper et al., "Some Liberating Effects of Anonymous Electronic Brainstorming," *Small Group Research* 29, no. 2 (April 1998), pp. 147–178; A.R. Dennis, B.H. Wixom, and R. J. Vandenberg, "Understanding Fit and Appropriation Effects in Group Support Systems via Meta-Analysis," *MIS Quarterly* 25, no. 2 (June 2001), pp. 167–193; D.M. DeRosa, C.L. Smith, and D.A. Hantula, "The Medium Matters: Mining the Long-Promised Merit of Group Interaction in Creative Idea Generation Tasks in a Meta-Analysis of the Electronic Group Brainstorming Literature," *Computers in Human Behavior* 23, no. 3 (2007), pp. 1549–1581.
96. A.L. Delbecq, A.H. Van de Ven, and D.H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes* (Middleton, WI: Green Briar Press, 1986).
97. S. Frankel, "NGT MDS: An Adaptation of the Nominal Group Technique for Ill-Structured Problems," *Journal of Applied Behavioral Science* 23 (1987), pp. 543–551; H. Barki and A. Pinsonneault, "Small Group Brainstorming and Idea Quality: Is Electronic Brainstorming the Most Effective Approach?" *Small Group Research* 32, no. 2 (April 2001), pp. 158–205.

فصل نهم

1. J. Bennett and M. Beith , "Alternate Universe," Newsweek , 30 July 2007 ; S. Hatch, "Virtual Worlds, Real Meetings," Corporate Meetings & Incentives , February 2007, pp. 12–17; N. Paton , "Managers Struggle to Keep Tabs on Gossipy Avatars," The Edge (Singapore), 23 June 2008 ; M. K. Pratt , "Avatars Get Down to Business," Computerworld , 23 June 2008 , pp. 22–29 .
2. C. Barnard , The Functions of the Executive (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).
3. M. T. Hansen , M. L. Mors , and B. Løvås, "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases," Academy of Management Journal 48, no. 5 (2005), pp. 776–793 ; R. Du , S. Ai , and Y. Ren , "Relationship between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xu'an, China," Expert Systems with Applications 32 (2007), pp. 38–46 ; S. R. Murray and J. Peyrefitte , "Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process," Journal of Managerial Issues 19, no. 1 (Spring 2007), pp. 111–133 .
4. S. Hamm , "International Isn't Just IBM's First Name," BusinessWeek , 28 January 2008 .
5. N. Ellemers , R. Spears , and B. Doosje , "Self and Social Identity," Annual Review of Psychology 53 (2002), pp. 161–186 ; S. A. Haslam and S. Reicher, "Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress," Journal of Applied Psychology 91, no. 5 (2006), pp. 1037–1052 ; M. T. Gailliot and R. F. Baumeister , "Self-Esteem, Belongingness, and Worldview Validation: Does Belongingness Exert a Unique Influence upon Self-Esteem?" Journal of Research in Personality 41, no. 2 (2007), pp. 327–345 .
6. S. Cohen , "The Pittsburgh Common Cold Studies: Psychosocial Predictors of Susceptibility to Respiratory Infectious Illness," International Journal of Behavioral Medicine 12, no. 3 (2005), pp. 123–131 ; B. N. Uchino , "Social Support and Health: A Review of Physiological Processes Potentially Underlying Links to Disease Outcomes," Journal of Behavioral Medicine 29, no. 4 (2006), pp. 377–387 .
7. D. Kirkpatrick , "It's Not a Game," Fortune , 5 February 2007 , pp. 34–38 .
8. C. E. Shannon and W. Weaver , The Mathematical Theory of Communication (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949); R. M. Krauss and S. R. Fussell, "Social Psychological Models of Interpersonal Communication," in Social Psychology: Handbook of Basic Principles , ed. E. T. Higgins and A. Kruglanski (New York: Guilford Press, 1996), pp. 655–701 .
9. J. R. Carlson and R. W. Zmud , "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions," Academy of Management Journal 42 (April 1999), pp. 153–170 .
10. P. Shachaf and N. Hara , "Behavioral Complexity Theory of Media Selection: A Proposed Theory for Global Virtual Teams," Journal of Information Science 33 (2007), pp. 63–75 .
11. N. B. Ducheneaut and L. A. Watts , "In Search of Coherence: A Review of E-Mail Research," Human-Computer Interaction 20, no. 1–2 (2005), pp. 11–48 .
12. W. Lucas , "Effects of E-Mail on the Organization," European Management Journal 16, no. 1 (February 1998), pp. 18–30 ; D. A. Owens , M. A. Neale , and R. I. Sutton , "Technologies of Status Management: Status Dynamics in E-Mail Communications," Research on Managing Groups and Teams 3 (2000), pp. 205–230 ; N. B. Ducheneaut , "Ceci n'est pas un Objet? Talking about Objects in E-Mail," Human-Computer Interaction 18, no. 1–2 (2003), pp. 85–110.
13. N. B. Ducheneaut , "The Social Impacts of Electronic Mail in Organizations: A Case Study of Electronic Power Games Using Communication Genres," Information, Communication & Society 5, no. 2 (2002), pp. 153–188 ; N. Panteli , "Richness, Power Cues and Email Text," Information & Management 40, no. 2 (2002), pp. 75–86.
14. N. Epley and J. Kruger , "When What You Type Isn't What They Read: The Perseverance of Stereotypes and Expectancies over E-Mail," Journal of Experimental Social Psychology 41, no. 4 (2005), pp. 414–422 .
15. J. B. Walther, "Language and Communication Technology: Introduction to the Special Issue," Journal of Language and Social Psychology 23, no. 4 (December 2004), pp. 384–396 ; J. B. Walther, T. Loh , and L. Granka , "Let Me Count the Ways: The Interchange of Verbal and Nonverbal Cues in Computer-Mediated and Face-to-Face Affinity," Journal of Language and Social Psychology 24, no. 1 (March 2005), pp. 36–65 ; K. Byron , "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email," Academy of Management Review 33, no. 2 (2008), pp. 309–327 .
16. Williams, "Apologies and Rows by Email Are a New Sin for Hi-Tech Cowards"; E. Horng, "No-E-Mail Fridays Transform Office," ABC News, 7 April 2007; M. Jackson , "Some Firms Get Innovative in Effort to Boost Face-to-Face Connections," Boston Globe , 21 October 2007 , p. 3; M. Richtel , "Lost in E-Mail, Tech Firms Face Self-Made Beast," New

- York Times , 14 June 2008 ; D. Schaper , "An E-Mail Vacation: Taking Fridays Off," NPR Morning Edition, 20 June 2008 .
17. S. Williams , "Apologies and Rows by Email Are a New Sin for Hi-Tech Cowards," Western Mail (Cardiff, Wales), 1 April 2006 , p. 11.
18. G. Hertel , S. Geister , and U. Konrad , "Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research," *Human Resource Management Review* 15 (2005), pp. 69–95 ; H. Lee , "Behavioral Strategies for Dealing with Flaming in an Online Forum," *Sociological Quarterly* 46, no. 2 (2005), pp. 385–403 .
19. K. Cox , "Irving Oil Fuels Its Leaders," *Globe & Mail* , 21 April 2004 , p. C1.
20. D. D. Dawley and W. P. Anthony , "User Perceptions of E-Mail at Work," *Journal of Business and Technical Communication* 17, no. 2 (April 2003), pp. 170–200 ; "Email Brings Costs and Fatigue," *Western News* (University of Western Ontario, London, Canada), 9 July 2004 ; G. F. Thomas and C. L. King , "Reconceptualizing E-Mail Overload," *Journal of Business and Technical Communication* 20, no. 3 (July 2006), pp. 252–287 ; S. Carr , "Email Overload Menace Growing," *Silicon.com* , 12 July 2007 .
21. W. M. Bulkeley , "Playing Well with Others: How IBM's Employees Have Taken Social Networking to an Unusual Level," *Wall Street Journal* , 18 June 2007 , p. R10; M. Rauch , "Virtual Reality," *Sales & Marketing Management* 159, no. 1 (January 2007), pp. 18–23 .
22. A. F. Cameron and J. Webster , "Unintended Consequences of Emerging Communication Technologies: Instant Messaging in the Workplace," *Computers in Human Behavior* 21, no. 1 (2005), pp. 85–103 .
23. H. Green , "The Water Cooler Is Now on the Web," *BusinessWeek*, 1 October 2007 , p. 78; N. J. Hoover , "Social Experiment," *InformationWeek* , 24 September 2007 , p. 40; C. Boulton , "IBM's Social Beehive and Discovery Search," *www.eWeek.com*, 21 January 2008.
24. C. Wagner and A. Majchrzak , "Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way," *Journal of Management Information Systems* 23, no. 3 (2006), pp. 17–43 ; R. B. Ferguson , "Build a Web 2.0 Platform and Employees Will Use It," *eWeek*, 20 June 2007; C. Karena , "Working the Wiki Way," *Sydney Morning Herald* , 6 March 2007.
25. K. Grayson , "Best Buy Employee Site a Model for Big Firms," *Minneapolis/St. Paul Business Journal*, 2 May 2008; P. Krill , "Web 2.0 Scores Successes in the Enterprise," *InfoWorld Daily News*, 18 June 2008.
26. L. Z. Tiedens and A. R. Fragale , "Power Moves: Complementarity in Dominant and Submissive Nonverbal Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 3 (2003), pp. 558–568 .
27. P. Ekman and E. Rosenberg , *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System* (Oxford, England: Oxford University Press, 1997); P. Winkelman and K. C. Berridge , "Unconscious Emotion," *Current Directions in Psychological Science* 13, no. 3 (2004), pp. 120–123 .
28. E. Hatfield, J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson , *Emotional Contagion* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993); S. G. Barsade , "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior," *Administrative Science Quarterly* 47 (December 2002), pp. 644–675; M. Sonnyby-Borgstrom, P. Jonsson, and O. Svensson , "Emotional Empathy as Related to Mimicry Reactions at Different Levels of Information Processing," *Journal of Nonverbal Behavior* 27 (Spring 2003), pp. 3–23 ; S. G. Barsade and D. E. Gibson , "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* (February 2007), pp. 36–59 ; S. K. Johnson , "I Second That Emotion: Effects of Emotional Contagion and Affect at Work on Leader and Follower Outcomes," *Leadership Quarterly* 19, no. 1 (2008), pp. 1–19 .
29. J. R. Kelly and S. G. Barsade , "Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (September 2001), pp. 99–130 .
30. L.K. Treviño, J. Webster, and E.W. Stein , "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use," *Organization Science* 11, no. 2 (2000), pp. 163–182 ; B. Barry and I. S. Fulmer , "The Medium Is the Message: The Adaptive Use of Communication Media in Dyadic Influence," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004), pp. 272–292 ; J. W. Turner et al., "Exploring the Dominant Media: How Does Media Use Reflect Organizational Norms and Affect Performance?" *Journal of Business Communication* 43, no. 3 (July 2006), pp. 220–250 ; M.B. Watson-Manheim and F. Bélanger , "Communication Media Repertoires: Dealing with the Multiplicity of Media Choices," *MIS Quarterly* 31, no. 2 (2007), pp. 267–293.
31. R. C. King , "Media Appropriateness: Effects of Experience on Communication Media Choice," *Decision Sciences* 28, no. 4 (1997), pp. 877–910 .
32. K. Griffiths , "KPMG Sacks 670 Employees by E-Mail," *The Independent* (London), 5 November 2002

- , p. 19; "Shop Worker Sacked by Text Message," *The Post* (Claremont/Nedlands, Western Australia), 28 July 2007, p. 1, 78.
33. R. L. Daft and R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design," *Research in Organizational Behavior* 6 (1984), pp. 191–233; R. H. Lengel and R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive* 2 (1988), pp. 225–232.
34. R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness," *Organization Science* 3 (1992), pp. 475–500.
35. J. W. Turner and N. L. Reinsch Jr., "The Business Communicator as Presence Allocator," *Journal of Business Communication* 44, no. 1 (2007), pp. 36–58; N. L. Reinsch Jr., J. W. Turner, and C. H. Tinsley, "Multicommunicating: A Practice Whose Time Has Come?" *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008), pp. 391–403.
36. "Employer Snapshots: 2008," *Toronto Star*, 13 October 2007; H. Schachter, "Strange but True: Some Staff Meetings Are Actually Efficient," *Globe & Mail*, 23 July 2007.
37. Carlson and Zmud, "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions"; N. Kock, "Media Richness or Media Naturalness? The Evolution of Our Biological Communication Apparatus and Its Influence on Our Behavior toward E-Communication Tools," *IEEE Transactions on Professional Communication* 48, no. 2 (June 2005), pp. 117–130.
38. D. Muller, T. Atzeni, and F. Butera, "Coaction and Upward Social Comparison Reduce the Illusory Conjunction Effect: Support for Distraction-Conflict Theory," *Journal of Experimental Social Psychology* 40, no. 5 (2004), pp. 659–665; L. P. Robert and A. R. Dennis, "Paradox of Richness: A Cognitive Model of Media Choice," *IEEE Transactions on Professional Communication* 48, no. 1 (2005), pp. 10–21.
39. E. V. Wilson, "Perceived Effectiveness of Interpersonal Persuasion Strategies in Computer-Mediated Communication," *Computers in Human Behavior* 19, no. 5 (2003), pp. 537–552; K. Sassenberg, M. Boos, and S. Rabung, "Attitude Change in Face-to-Face and Computer-Mediated Communication: Private Self-Awareness as Mediator and Moderator," *European Journal of Social Psychology* 35 (2005), pp. 361–374; P. Di Blasio and L. Milani, "Computer-Mediated Communication and Persuasion: Peripheral vs. Central Route to Opinion Shift," *Computers in Human Behavior* 24, no. 3 (2008), pp. 798–815.
40. J. Kruger et al., "Egocentrism over E-Mail: Can We Communicate as Well as We Think?" *Journal of Personality and Social Psychology* 89, no. 6 (2005), pp. 925–936.
41. D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, *Primal Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), pp. 92–95.
42. D. Woodruff, "Crossing Culture Divide Early Clears Merger Paths," *Asian Wall Street Journal*, 28 May 2001, p. 9.
43. T. Walsh, "Nardelli Brags on VIP Recruits, Game Plan," *Detroit Free Press*, 8 September 2007.
44. R. M. Krauss, "The Psychology of Verbal Communication," in *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, ed. N. Smelser and P. Baltes (London: Elsevier, 2002), pp. 16161–16165.
45. L. L. Putnam, N. Phillips, and P. Chapman, "Metaphors of Communication and Organization," in *Handbook of Organization Studies*, ed. S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (London: Sage, 1996), pp. 373–408; G. Morgan, *Images of Organization*, 2d ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997); M. Rubini and H. Sigall, "Taking the Edge Off of Disagreement: Linguistic Abstractness and Self-Presentation to a Heterogeneous Audience," *European Journal of Social Psychology* 32 (2002), pp. 343–351.
46. T. Koski, "Reflections on Information Glut and Other Issues in Knowledge Productivity," *Futures* 33 (August 2001), pp. 483–495.
47. A. G. Schick, L. A. Gordon, and S. Haka, "Information Overload: A Temporal Approach," *Accounting, Organizations & Society* 15 (1990), pp. 199–220; A. Edmunds and A. Morris, "The Problem of Information Overload in Business Organisations: A Review of the Literature," *International Journal of Information Management* 20 (2000), pp. 17–28; R. Pennington, "The Effects of Information Overload on Software Project Risk Assessment," *Decision Sciences* 38, no. 3 (August 2007), pp. 489–526.
48. D. C. Thomas and K. Inkson, *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004), chap. 6; D. Welch, L. Welch, and R. Piekkari, "Speaking in Tongues," *International Studies of Management & Organization* 35, no. 1 (Spring 2005), pp. 10–27.
49. S. Ohtaki, T. Ohtaki, and M. D. Fetters, "Doctor-Patient Communication: A Comparison of the USA and Japan," *Family Practice* 20 (June 2003), pp. 276–282; M. Fujio, "Silence during Intercultural Communication: A Case Study," *Corporate Communications* 9, no. 4 (2004), pp. 331–339.

50. D. C. Barnlund , *Communication Styles of Japanese and Americans: Images and Realities* (Belmont, CA: Wadsworth, 1988); H. Yamada , *American and Japanese Business Discourse: A Comparison of Interaction Styles* (Norwood, NJ: Ablex, 1992), chap. 2; H. Yamada , *Different Games, Different Rules* (New York: Oxford University Press, 1997), pp. 76–79 .
51. M. Griffin , “The Office, Australian Style,” *Sunday Age* (22 June 2003), p. 6.
52. P. Harris and R. Moran , *Managing Cultural Differences* (Houston: Gulf, 1987); H. Blagg, “A Just Measure of Shame?” *British Journal of Criminology* 37 (Autumn 1997), pp. 481–501; R. E. Axtell, *Gestures: The Do’s and Taboos of Body Language around the World*, rev. ed. (New York: Wiley, 1998).
53. D. Tannen , *You Just Don’t Understand: Men and Women in Conversation* (New York: Ballantine Books , 1990); D. Tannen , *Talking from 9 to 5* (New York: Avon, 1994); M. Crawford , *Talking Difference: On Gender and Language* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), pp. 41–44; L. L. Namy, L. C. Nygaard , and D. Sauerteig , “Gender Differences in Vocal Accommodation: The Role of Perception,” *Journal of Language and Social Psychology* 21, no. 4 (December 2002), pp. 422–432 ; H. Itakura and A.B. M. Tsui, “Gender and Conversational Dominance in Japanese Conversation,” *Language in Society* 33, no. 2 (2004), pp. 223–248 .
54. A. Mulac et al., “Uh-Huh. What’s That All About?” *Differing Interpretations of Conversational Backchannels and Questions as Sources of Miscommunication across Gender Boundaries*, *Communication Research* 25 (December 1998), pp. 641–668 ; N. M. Sussman and D. H. Tyson , “Sex and Power: Gender Differences in Computer-Mediated Interactions,” *Computers in Human Behavior* 16 (2000), pp. 381–394 ; D. R. Caruso and P. Salovey , *The Emotionally Intelligent Manager* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), p. 23; D. Fallows , *How Women and Men Use the Internet* (Washington, DC: Pew Internet and American Life Project, 28 December 2005).
55. K. Davis and J. W. Newstrom , *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* , 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 1985), p. 413.
56. The three components of listening discussed here are based on several recent studies in the field of marketing, including S. B. Castleberry, C. D. Shepherd, and R. Ridnour, “Effective Interpersonal Listening in the Personal Selling Environment: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *Journal of Marketing Theory and Practice* 7 (Winter 1999), pp. 30–38; L. B. Comer and T. Drollinger, “Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework,” *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19 (Winter 1999), pp. 15–29 ; K. de Ruyter and M.G. M. Wetzels, “The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to- Voice Service Encounters,” *Journal of Service Research* 2 (February 2000), pp. 276–284 .
57. “JAL Reform Step Ejects Execs from Private Rooms,” *Japan Times* , 17 May 2007.
58. A. Leaman and B. Bordass, “Productivity in Buildings: The Killer Variables,” *Building Research & Information* 27, no. 1 (1999), pp. 4–19 ; T. J. Allen, “Architecture and Communication among Product Development Engineers,” *California Management Review* 49, no. 2 (Winter 2007), pp. 23–41; F. Becker, “Organizational Ecology and Knowledge Networks,” *California Management Review* 49, no. 2 (Winter 2007), pp. 42–61.
59. M. Gardner , “Democratic Principles Make Businesses More Transparent,” *Christian Science Monitor*, 19 March 2007, p. 13.
60. G. Evans and D. Johnson, “Stress and Open-Office Noise,” *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), pp. 779–783; F. Russo, “My Kingdom for a Door,” *Time Magazine* , 23 October 2000 , p. B1.
61. S. P. Means , “Playing at Pixar,” *Salt Lake Tribune* (Utah), 30 May 2003 , p. D1; G. Whipp, “Swimming against the Tide,” *Daily News of Los Angeles* , 30 May 2003, p. U6.
62. E. Cone , “Rise of the Blog,” *CIO Insight* , April 2005 , p. 54; M. Delio , “The Enterprise Blogosphere,” *InfoWorld* , 28 March 2005, pp. 42–47.
63. R. Rodwell , “Regular Staff Meetings Help Build Morale,” *South China Morning Post* (Hong Kong), 27 August 2005, p. 4.
64. T. Fenton , “Inside the WorldBlu List: 1-800-Got-Junk?’s CEO on Why ‘Being Democratic Is Extremely Important to Maintaining Our Competitive Advantage,’ ” (Atlanta: WorldBlu, 3 January 2008). The original term is “management by wandering around,” but this has been replaced with walking around over the years. See W. Ouchi , *Theory Z* (New York: Avon Books , 1981), pp. 176–177 ; T. Peters and R. Waterman , *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), p. 122.
65. D. Thomas , “HR Challenges . . . I’m Lovin’ It,” *Personnel Today* , 6 September 2005 , p. 11.
66. R. Rousos , “Trust in Leaders Lacking at Utility,” *The Ledger* (Lakeland, FL), 29 July 2003 , p. B1; B. Whitworth and B. Riccomini, “Management Communication: Unlocking Higher Employee Performance,” *Communication World*, March–April

2005, pp. 18–21.

67. K. Davis , “Management Communication and the Grapevine,” *Harvard Business Review* 31 (September–October 1953), pp. 43–49 ; W. L. Davis and J.R. O’Connor, “Serial Transmission of Information: A Study of the Grapevine,” *Journal of Applied Communication Research* 5 (1977), pp. 61–72.

68. H. Mintzberg , *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979), pp. 46–53; D. Krackhardt and J. R. Hanson , “Informal Networks: The Company Behind the Chart,” *Harvard Business Review* 71 (July–August 1993), pp. 104–111.

69. C. J. Walker and C. A. Beckerle, “The Effect of State Anxiety on Rumor Transmission,” *Journal of Social Behaviour & Personality* 2 (August 1987), pp. 353–360 ; R. L. Rosnow , “Inside Rumor: A Personal Journey,” *American Psychologist* 46 (May 1991), pp. 484–496 ; M. Noon and R. Delbridge , “News from Behind My Hand: Gossip in Organizations,” *Organization Studies* 14 (1993), pp. 23–36.

70. N. Nicholson , “Evolutionary Psychology: Toward a New View of Human Nature and Organizational Society,” *Human Relations* 50 (September 1997), pp. 1053–1078 ; R. F. Baumeister , L. Zhang , and K. D. Vohs, “Gossip as Cultural Learning,” *Review of General Psychology* 8, no. 2 (2004), pp. 111–121 ; E. K. Foster, “Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions,” *Review of General Psychology* 8, no. 2 (2004), pp. 78–99 .

فصل دهم

1. D. A. Brown, *A Matter of Trust* (Ottawa: Government of Canada , 15 June 2007) ; N. Greenaway , “Ex-RCMP Boss Showed ‘Lack of Leadership,’ ” *Ottawa Citizen* , 11 December 2007 ; T. MacCharles, “High Cost of Whistleblowing,” *Toronto Star* , 30 June 2007; K. May, “Budget Check Led to RCMP Slush Fund,” *Ottawa Citizen* , 14 April 2007 .

2. J.R. P. French and B. Raven, “The Bases of Social Power,” in *Studies in Social Power*, ed. D. Cartwright (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150–167 ; A. D. Galinsky et al., “Power and Perspectives Not Taken,” *Psychological Science* 17, no. 12 (2006), pp. 1068–1074 . Also see H. Mintzberg , *Power in and around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall , 1983), chap. 1; J. Pfeffer , *Managing with Power* (Boston: Harvard Business University Press , 1992), pp. 17, 30 .

3. R. A. Dahl , “The Concept of Power,” *Behavioral Science* 2 (1957), pp. 201–218 ; R. M. Emerson ,

“Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review* 27 (1962), pp. 31–41 ; A. M. Pettigrew , *The Politics of Organizational Decision-Making* (London: Tavistock, 1973).

4. R. Gulati and M. Sytch, “Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships,” *Administrative Science Quarterly* 52, no. 1 (2007), pp. 32–69 .

5. French and Raven , “The Bases of Social Power” ; P. Podsakoff and C. Schreisheim , “Field Studies of French and Raven’s Bases of Power: Critique, Analysis, and Suggestions for Future Research,” *Psychological Bulletin* 97 (1985), pp. 387–411 ; P. P. Carson and K. D. Carson , “Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes,” *Journal of Applied Social Psychology* 23 (1993), pp. 1150–1169 .

6. C. Barnard , *The Function of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938); C. Hardy and S. R. Clegg , “Some Dare Call It Power,” in *Handbook of Organization Studies*, ed. S. R. Clegg , C. Hardy , and W. R. Nord (London: Sage , 1996), pp. 622–641 .

7. A. I. Shahin and P. L. Wright , “Leadership in the Context of Culture: An Egyptian Perspective,” *Leadership & Organization Development Journal* 25, no. 5–6 (2004), pp. 499–511 ; Y. J. Huo et al., “Leadership and the Management of Conflicts in Diverse Groups: Why Acknowledging versus Neglecting Subgroup Identity Matters,” *European Journal of Social Psychology* 35, no. 2 (2005), pp. 237–254 .

8. L. S. Sya , “Flying to Greater Heights,” *New Sunday Times* (Kuala Lumpur), 31 July 2005 , p. 14 ; M. Bolch, “Rewarding the Team,” *HRMagazine* , February 2007 , pp. 91–93 .

9. J. M. Peiro and J. L. Melia , “Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-Sets,” *Applied Psychology* 52, no. 1 (2003), pp. 14–35.

10. P. F. Drucker , “The New Workforce,” *The Economist* (3 November 2001), pp. 8–12 .

11. R. B. Cialdini and N. J. Goldstein , “Social Influence: Compliance and Conformity,” *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591–621 .

12. C. K. Hofling et al., “An Experimental Study in Nurse-Physician Relationships,” *Journal of Nervous and Mental Disease* 143, no. 2 (1966), pp. 171–180.

13. K. Miyahara , “Charisma: From Weber to Contemporary Sociology,” *Sociological Inquiry* 53, no. 4 (Fall 1983), pp. 368–388; J. D. Kudisch and M. L.

- Poteet, "Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward the Resolution of a Theoretical Debate," *Journal of Business & Psychology* 10 (Winter 1995), pp. 177-195 ; D. Ladkin , "The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter," *Leadership* 2, no. 2 (May 2006), pp. 165-179 .
14. G. Yukl and C. M. Falbe , "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations," *Journal of Applied Psychology* 76 (1991), pp. 416-423 ; B. H. Raven, "Kurt Lewin Address: Influence, Power, Religion, and the Mechanisms of Social Control," *Journal of Social Issues* 55 (Spring 1999), pp. 161-186.
15. P. L. Dawes , D. Y. Lee , and G. R. Dowling, "Information Control and Influence in Emergent Buying Centers," *Journal of Marketing* 62, no. 3 (July 1998), pp. 55-68 ; D. Willer , "Power-at-a-Distance," *Social Forces* 81, no. 4 (2003), pp. 1295-1334 ; D. J. Brass et al., "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Journal* 47, no. 6 (December 2004), pp. 795-817 .
16. C. R. Hinings et al., "Structural Conditions of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), pp. 22-44 . Also see C. S. Saunders , "The Strategic Contingency Theory of Power: Multiple Perspectives," *Journal of Management Studies* 27 (1990), pp. 1-21.
17. D. Brady , "The It Girl," *Canadian Business*, 5 November 2007 , pp. 43-46 ; A. McMains, "TBWA Confirms DeCourcy Hire," *AdWeek* , 21 August 2007 , www.adweek.com/aw/national/article_display.jsp?vnu_content_id=1003628468; "The Judges," *Advertising Age's Creativity* , May 2008 , p. 100 ; N. Bussey , "TBWA Forms Digital Agency for Adidas," *Campaign* , 26 September 2008, p. 2 ; D. Kaplan , "Interview: Colleen DeCourcy, CDO, TBWA," paid-content.org , 1 June 2008 ; D. Long , "Digital Thinkers: Judge and Jury," *New Media Age*, 27 March 2008, p. 29 .
18. D. J. Hickson et al., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), pp. 216-227 ; Hinings et al., "Structural Conditions of Intraorganizational Power"; R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review* (July-August 1979), pp. 65-75.
19. Hickson et al., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power" ; J. D. Hackman , "Power and Centrality in the Allocation of Resources in Colleges and Universities," *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), pp. 61-77 ; D. J. Brass and M. E. Burkhardt , "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal* 36 (1993), pp. 441-470.
20. D. Gates , "Simmering Strike Scorching Both Sides," *Seattle Times* , 29 September 2008 , p. A1 ; J. Wallace and A. James , "Strike Time," *Seattle Post-Intelligencer* , 6 September 2008 , p. A1 .
21. S. D. Harrington and B. Ivry , "For Commuters, a Day to Adapt," *The Record* (Bergen, NJ), 21 December 2005 , p. A1 ; S. McCarthy, "Transit Strike Cripples New York," *Globe & Mail* (Toronto), 21 December 2005 , p. A17 .
22. Kanter, "Power Failure in Management Circuits"; B. E. Ashforth , "The Experience of Powerlessness in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43 (1989), pp. 207-242; L. Holden, "European Managers: HRM and an Evolving Role," *European Business Review* 12 (2000).
23. D. C. Hambrick and E. Abrahamson, "Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multi-method Approach," *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (1995), pp. 1427-1441; M. A. Carpenter and B. R. Golden , "Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect," *Strategic Management Journal* 18, no. 3 (1997), pp. 187-206 .
24. J. Voight, "When Credit Is Not Due," *Adweek* , 1 March 2004 , p. 24 .
25. R. Madell , "Ground Floor," *Pharmaceutical Executive* (Women in Pharma Supplement), June 2000, pp. 24-31.
26. D. Krackhardt and J. R. Hanson , "Informal Networks: The Company behind the Chart," *Harvard Business Review* 71 (July-August 1993), pp. 104-111 ; P. S. Adler and S. -W. Kwon , "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review* 27, no. 1 (2002), pp. 17-40.
27. A. Mehra, M. Kilduff, and D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance," *Administrative Science Quarterly* 46 (March 2001), pp. 121-146 .
28. D. Bushey and M. Joll , "Social Network Analysis Comes to Raytheon," *The Monitor* (Raytheon news magazine), 2006 ; J. McGregor , "The Office Chart That Really Counts," *BusinessWeek* , 27 February 2006 , p. 48 ; J. Reingold , "What's Your OQ?" *Fortune* , 23 July 2007 , pp. 98-106 ; T. Cox , "Map Quest," *Quality Progress* , May 2008 , p. 44 .
29. B. R. Ragins and E. Sundstrom, "Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective," *Psychological Bulletin* 105 (1989), pp. 51-88 ; M. Linehan, "Barriers to Women's Participation in

- International Management," *European Business Review* 13 (2001).
30. A. DeFelice , "Climbing to the Top," *Accounting Technology* 24, no. 1 (2008), pp. 12–18.
31. D. M. McCracken , "Winning the Talent War for Women: Sometimes It Takes a Revolution," *Harvard Business Review* (November–December 2000), pp. 159–167 .
32. D. Keltner , D. H. Gruenfeld , and C. Anderson , "Power, Approach, and Inhibition," *Psychological Review* 110, no. 2 (2003), pp. 265–284 ; B. Simpson and C. Borch , "Does Power Affect Perception in Social Networks? Two Arguments and an Experimental Test," *Social Psychology Quarterly* 68, no. 3 (2005), pp. 278–287 ; Galinsky et al., "Power and Perspectives Not Taken."
33. "Many Nails in Zaccardelli's Coffin," *Toronto Star* , 11 December 2006 , p. A18 ; A. Mayeda , "Top Mountie Unhorsed," *Montreal Gazette* , 7 December 2006 , p. A1 ; B. Laghi and O. Moore , "Mounties Say Top Ranks Covered Up Mismanagement of Pension Fund," *Globe & Mail* , 29 March 2007 , p. A1 .
34. K. Atuahene-Gima and H. Li , "Marketing's Influence Tactics in New Product Development: A Study of High Technology Firms in China," *Journal of Product Innovation Management* 17 (2000), pp. 451–470 ; A. Somech and A. Drach-Zahavy , "Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power on Superiors' Choices of Influence Strategies," *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002), pp. 167–179 .
35. D. Kipnis , S. M. Schmidt , and I. Wilkinson , "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way," *Journal of Applied Psychology* 65 (1980), pp. 440–452 ; A. Rao and K. Hashimoto , "Universal and Culturally Specific Aspects of Managerial Influence: A Study of Japanese Managers," *Leadership Quarterly* 8 (1997), pp. 295–312 ; L.A. McFarland, A. M. Ryan , and S. D. Kriska , "Field Study Investigation of Applicant Use of Influence Tactics in a Selection Interview," *Journal of Psychology* 136 (July 2002), pp. 383–398.
36. Cialdini and Goldstein , "Social Influence."
37. Rao and Hashimoto , "Universal and Culturally Specific Aspects of Managerial Influence." Silent authority as an influence tactic in non-Western cultures is also discussed in S. F. Pasa , "Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture," *Leadership & Organization Development Journal* 21 (2000), pp. 414–426 .
38. Laghi and Moore , "Mounties Say Top Ranks Covered Up Mismanagement of Pension Fund."
39. "Be Part of the Team If You Want to Catch the Eye," *Birmingham Post* (UK), 31 August 2000, p. 14 ; S. Maitlis , "Taking It from the Top: How CEOs Influence (and Fail to Influence) Their Boards," *Organization Studies* 25, no. 8 (2004), pp. 1275–1311 .
40. A. T. Cobb , "Toward the Study of Organizational Coalitions: Participant Concerns and Activities in a Simulated Organizational Setting," *Human Relations* 44 (1991), pp. 1057–1079 ; E. A. Mannix , "Organizations as Resource Dilemmas: The Effects of Power Balance on Coalition Formation in Small Groups," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55 (1993), pp. 1–22 ; D. J. Terry , M. A. Hogg , and K. M. White , "The Theory of Planned Behavior: Self-Identity, Social Identity and Group Norms," *British Journal of Social Psychology* 38 (September 1999), pp. 225–244 .
41. Brown , A Matter of Trust, pp. 11–12 . 42. M. Hiltzik , "Apple CEO's Visions Don't Guarantee Sustained Gains," *Los Angeles Times* , 14 April 2003 , p. C1 ; D. Gilmor , "Opinion: Apple Could Use a Polishing of Jobs-Led Arrogance with Press," *PR Week* , 14 January 2008 , p. 11 . The origin of "reality distortion field" is described at www.folklore.org .
43. A. P. Brief , *Attitudes in and around Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage , 1998), pp. 69–84 ; D.J. O'Keefe , *Persuasion: Theory and Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
44. These and other features of message content in persuasion are detailed in R. Petty and J. Cacioppo , *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (Dubuque, IA : W. C. Brown , 1981); M. Pfau , E. A. Szabo, and J. Anderson , "The Role and Impact of Affect in the Process of Resistance to Persuasion," *Human Communication Research* 27 (April 2001), pp. 216–252 ; O'Keefe , *Persuasion*, chap. 9; R. Buck et al., "Emotion and Reason in Persuasion: Applying the ARI Model and the CASC Scale," *Journal of Business Research* 57, no. 6 (2004), pp. 647–656 ; W. D. Crano and R. Prislin , "Attitudes and Persuasion," *Annual Review of Psychology* 57 (2006), pp. 345–374 .
45. N. Rhodes and W. Wood , "Self- Esteem and Intelligence Affect Influenceability: The Mediating Role of Message Reception," *Psychological Bulletin* 111, no. 1 (1992), pp. 156–171.
46. D. Strutton and L. E. Pelton , "Effects of Ingratiation on Lateral Relationship Quality within Sales Team Settings," *Journal of Business Research* 43 (1998), pp. 1–12 ; R. Vonk , "Self-Serving Interpretations of Flattery: Why Ingratiation Works," *Journal*

- of Personality and Social Psychology 82 (2002), pp. 515–526 .
47. C. A. Higgins , T. A. Judge , and G. R. Ferris , “Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis,” *Journal of Organizational Behavior* 24 (2003), pp. 90–106 .
48. D. Strutton , L. E. Pelton , and J. Tanner Jr. , “Shall We Gather in the Garden: The Effect of Ingratiation Behaviors on Buyer Trust in Salespeople,” *Industrial Marketing Management* 25 (1996), pp. 151–162; J. O’Neil, “An Investigation of the Sources of Influence of Corporate Public Relations Practitioners,” *Public Relations Review* 29 (June 2003), pp. 159–169.
49. M. C. Bolino and W. H. Tunley, “More than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management,” *Journal of Management* 29 (2003), pp. 141–160 .
50. T. Peters , “The Brand Called You,” *Fast Company*, August 1997, www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html; J. Sills , “Becoming Your Own Brand,” *Psychology Today* 41, no. 1 (February 2008), pp. 62–63.
51. S. L. McShane, “Applicant Misrepresentations in Résumés and Interviews in Canada,” *Labor Law Journal*, January 1994 , pp. 15–24 ; S. Romero and M. Richtel , “Second Chance,” *New York Times* , 5 March 2001 , p. C1 ; P. Sabatini , “Fibs on Résumés Commonplace,” *Pittsburgh Post-Gazette* , 24 February 2006 .
52. J. Laucius , “Internet Guru’s Credentials a True Work of Fiction,” *Ottawa Citizen*, 12 June 2001 .
53. A. W. Gouldner , “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” *American Sociological Review* 25 (1960), pp. 161–178 .
54. Y. Fan , “Questioning Guanxi: Definition, Classification, and Implications,” *International Business Review* 11 (2002), pp. 543–561 ; D. Tan and R. S. Snell , “The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in the Workplace,” *Journal of Business Ethics* 41 (December 2002) , pp. 361–384 ; W. R. Vanhoner , “When Good Guanxi Turns Bad,” *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004), pp. 18–19.
55. C. M. Falbe and G. Yukl , “Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics,” *Academy of Management Journal* 35 (1992), pp. 638–652.
56. R. C. Ringer and R. W. Boss , “Hospital Professionals’ Use of Upward Influence Tactics,” *Journal of Managerial Issues* 12 (2000), pp. 92–108
57. G. Blickle , “Do Work Values Predict the Use of Intraorganizational Influence Strategies?” *Journal of Applied Social Psychology* 30, no. 1 (January 2000), pp. 196–205 ; P. P. Fu et al., “The Impact of Societal Cultural Values and Individual Social Beliefs on the Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach,” *Journal of International Business Studies* 35, no. 4 (July 2004) , pp. 284–305 .
58. This definition of organizational politics has become the dominant perspective over the past 15 years. See G. R. Ferris and K. M. Kacmar , “Perceptions of Organizational Politics,” *Journal of Management* 18 (1992) , pp. 93–116 ; R. Cropanzano et al., “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress,” *Journal of Organizational Behavior* 18 (1997) , pp. 159–180 ; E. Vigoda , “Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations,” *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002), pp. 571–591 . However, organizational politics was previously viewed as influence tactics outside the formal role that could be either selfish or altruistic. This older definition is less common today, possibly because it is incongruent with popular views of politics and because it overlaps too much with the concept of influence. For the older perspective of organizational politics, see J. Pfeffer , *Power in Organizations* (Boston: Pitman, 1981); Mintzberg, *Power in and around Organizations*.
59. K. M. Kacmar and R. A. Baron, “Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research,” in *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. G. R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 1–39 ; L. A. Witt , T. F. Hilton, and W. A. Hochwarter , “Addressing Politics in Matrix Teams,” *Group & Organization Management* 26 (June 2001), pp. 230–247 ; Vigoda , “Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics.”
60. C. Hardy , *Strategies for Retrenchment and Turnaround: The Politics of Survival* (Berlin: Walter de Gruyter, 1990) , chap. 14; M. C. Andrews and K. M. Kacmar , “Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support,” *Journal of Organizational Behavior* 22 (2001), pp. 347–366 .
61. S. Blazejewski and W. Dorow, “Managing Organizational Politics for Radical Change: The Case of Beiersdorf-Lechia S.A., Poznan,” *Journal of World Business* 38 (August 2003) , pp. 204–223 .
62. L. W. Porter , R. W. Allen , and H. L. Angle , “The Politics of Upward Influence in Organizations,” *Research in Organizational Behavior* 3 (1981) , pp.

120–122 ; R. J. House , “Power and Personality in Complex Organizations,” *Research in Organizational Behavior* 10 (1988), pp. 305–357 .

63. R. Christie and F. Geis , *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press , 1970); S. M. Farmer et al., “Putting Upward Influence Strategies in Context,” *Journal of Organizational Behavior* 18 (1997), pp. 17–42 ; K. S. Sauleya and A. G. Bedeian, “Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties,” *Journal of Management* 26 (September 2000), pp. 885–910 .

64. G. R. Ferris et al., “Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes,” *Human Relations* 49 (1996), pp. 233–263 .

فصل یازدهم

1. L. Belkin, “When Whippersnappers and Geezers Collide,” *New York Times*, 26 July 2007; J.J. Deal, *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007); L. Gravett and R. Throckmorton, *Bridging the Generation Gap* (Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2007); D. Kadlec, “Don’t Trust Anyone under Thirty,” *Money*, November 2007, pp. 50–52; P. Fogg, “When Generations Collide,” *Chronicle of Higher Education* 54, no. 45 (2008), pp. B18–B20; B. Ott, N. Blacksmith, and K. Royal, “What Generation Gap? Job Seekers from Different Generations Often Look for the Same Things from Prospective Employers, According to Recent Gallup Research,” *Gallup Management Journal Online*, 2008, pp. 1–4; N. Weil, “Welcome to the Generation Wars,” *CIO*, 1 February 2008.

2. D. Tjosvold, *Working Together to Get Things Done* (Lexington, MA: Lexington, 1986), pp. 114–115; J.A. Wall and R.R. Callister, “Conflict and Its Management,” *Journal of Management* 21 (1995), pp. 515–558; M.A. Rahim, “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict,” *International Journal of Conflict Management* 13, no. 3 (2002), pp. 206–235; D. Tjosvold, “Defining Conflict and Making Choices about Its Management,” *International Journal of Conflict Management* 17, no. 2 (2006), pp. 87–95.

3. For example, see L. Urwick, *The Elements of Administration*, 2d ed. (London: Pitman, 1947); C. Argyris, “The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment,” *Administrative Science Quarterly* 2, no. 1 (1957), pp. 1–24; K.E. Boulding, “Organization and Conflict,” *Conflict Resolution* 1, no. 2 (June 1957), pp. 122–134; R.R. Blake, H.A.

Shepard, and J.S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf, 1964).

4. C.K.W. De Dreu and L.R. Weingart, “A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and Organizational Teams,” in *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, ed. M.A. West, D. Tjosvold, and K.G. Smith (Chichester, UK: Wiley, 2003), pp. 151–166; K.A. Jehn and C. Bendersky, “Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship,” *Research in Organizational Behavior* 25 (2003), pp. 187–242.

5. N. Oudeh, “Functional Harmony— Assessing the Impact of Conflict on Organizational Health,” paper presented at *Workplace Health in a Tight Labour Market*, Toronto, 7 March 2007.

6. M.P. Follett, “Constructive Conflict,” in *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. H.C. Metcalf and L. Urwick (New York: Harper and Brothers, 1942), pp. 30–37.

7. Rahim, “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”; M. Duarte and G. Davies, “Testing the Conflict-Performance Assumption in Business-to-Business Relationships,” *Industrial Marketing Management* 32 (2003), pp. 91–99. Although the 1970s marked a point when the benefits conflict became widely acknowledged, this view was expressed earlier by some writers. See L.A. Coser, *The Functions of Social Conflict* (New York: Free Press, 1956); J.A. Litterer, “Conflict in Organization: A Reexamination,” *Academy of Management Journal* 9 (1966), pp. 178–186; H. Assael, “Constructive Role of Interorganizational Conflict,” *Administrative Science Quarterly* 14, no. 4 (1969), pp. 573–582. A much earlier statement in support of conflict comes from American poet and journalist Walt Whitman, who wrote in 1860: “Have you learned lessons only of those who admired you, and were tender with you, and stood aside for you? Have you not learned great lessons from those who braced themselves against you, and disputed the passage with you?” Cited in D. Taras and P. Steel, “We Provoked Business Students to Unionize: Using Deception to Prove an IR Point,” *British Journal of Industrial Relations* 45, no. 1 (March 2007), pp. 179–198.

8. K.M. Eisenhardt, J.L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, “How Management Teams Can Have a Good Fight,” *Harvard Business Review*, July–August 1997, pp. 77–85; K.M. Eisenhardt, J.L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, “Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree,” *California Management Review* 39 (Winter 1997), pp. 42–62;

- T. Greitemeyer et al., "Information Sampling and Group Decision Making: The Effects of an Advocacy Decision Procedure and Task Experience," *Journal of Experimental Psychology—Applied* 12, no. 1 (March 2006), pp. 31–42; U. Klocke, "How to Improve Decision Making in Small Groups: Effects of Dissent and Training Interventions," *Small Group Research* 38, no. 3 (June 2007), pp. 437–468.
9. H. Guetzkow and J. Gyr, "An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups," *Human Relations* 7, no. 3 (August 1954), pp. 367–382; L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt, and K.R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," *Administrative Science Quarterly* 44 (March 1999), pp. 1–28; Jehn and Bendersky, "Intragroup Conflict in Organizations." The notion of two types of conflict dates back to the 1950s, but it became the dominant perspective in the 1990s. We have avoided using the "cognitive" and "affective" conflict labels because each type of conflict includes both cognitive and emotional elements.
10. C.K.W. De Dreu, "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams," *Journal of Management* 32, no. 1 (February 2006), pp. 83–107.
11. C.K.W. De Dreu and L.R. Weingart, "Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 88 (August 2003), pp. 587–604; A.C. Mooney, P. J. Holahan, and A.C. Amason, "Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict," *Journal of Management Studies* 44, no. 5 (2007), pp. 733–758.
12. J. Yang and K.W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intergroup Emotional Processing," *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), pp. 589–605.
13. A. Grove, "How to Make Confrontation Work for You," in *The Book of Management Wisdom*, ed. P. Krass (New York: Wiley, 2000), pp. 83–89; B. Schlender, "Inside Andy Grove's Latest Crusade," *Fortune*, 23 August 2004, p. 68; J. Detar, "Andy Grove, Intel's Inside Man," *Investor's Business Daily*, 24 July 2007.
14. A.C. Amason and H. J. Sapienza, "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict," *Journal of Management* 23, no. 4 (1997), pp. 495–516.
15. L. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly* 2 (1967), pp. 296–320; K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2d ed., ed. M.D. Dunnette and L.M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651–718.
16. H. Barki and J. Hartwick, "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict," *International Journal of Conflict Management* 15, no. 3 (2004), pp. 216–244.
17. M.A. Von Glinow, D.L. Shapiro, and J.M. Brett, "Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams," *Academy of Management Review* 29, no. 4 (2004), pp. 578–592.
18. G.E. Martin and T. J. Bergman, "The Dynamics of Behavioral Response to Conflict in the Workplace," *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 69 (December 1996), pp. 377–387; J.M. Brett, D.L. Shapiro, and A.L. Lytle, "Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations," *Academy of Management Journal* 41 (August 1998), pp. 410–424.
19. B. Dudley, "Bring Back the Dazzle," *Seattle Times*, 23 September 2005; J. Greene, "Troubling Exits at Microsoft," *BusinessWeek*, 26 September 2005, p. 98; A. Linn, "Microsoft Reorganizes to Compete Better with Google, Yahoo," *Associated Press Newswires*, 21 September 2005; V. Murphy, "Microsoft's Midlife Crisis," *Forbes*, 3 October 2005, p. 88; L. Vaas, "Microsoft Expands Bureaucracy, Crowns MSN King," *eWeek*, 20 September 2005; J.L. Yang, "Microsoft's New Brain," *Fortune*, 1 May 2006, p. 56.
20. R.E. Walton and J.M. Dutton, "The Management of Conflict: A Model and Review," *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), pp. 73–84; S.M. Schmidt and T.A. Kochan, "Conflict: Toward Conceptual Clarity," *Administrative Science Quarterly* 17, no. 3 (September 1972), pp. 359–370.
21. J.A. McMullin, T. Duerden Comeau, and E. Jovic, "Generational Affinities and Discourses of Difference: A Case Study of Highly Skilled Information Technology Workers," *British Journal of Sociology* 58, no. 2 (2007), pp. 297–316.
22. P. Hinds and D.E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams," *Organization Science* 14, no. 6 (2003), pp. 615–632; P. Hinds and M. Mortensen, "Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication," *Organization Science* 16, no. 3 (May–June 2005), pp. 290–307.
23. M. Landler, "Twist in the Intrigue at VW May Help Chief Keep His Job," *New York Times*, 21 April 2006, p. 5; R. Hutton, "Porsche Ready to Swallow

- VW," Autocar, 7 November 2007; "German Car-maker Family Feud Plays Out in VW Boardroom," Deutsche Welle, 18 September 2008; D. Hawranek, "Clans, Executives Sharpen Knives Backstage at Porsche and VW," Spiegel Online, 11 March 2008; N.D. Schwartz, "Porsche Takes a Controlling Interest in VW," New York Times, 17 September 2008.
24. R. Wageman and G. Baker, "Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance," *Journal of Organizational Behavior* 18, no. 2 (1997), pp. 139–158; G.S. van der Vegt, B. J.M. Emans, and E. van de Vliert, "Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of the Relations with Job and Team Satisfaction," *Personnel Psychology* 54, no. 1 (2001), pp. 51–69.
25. P.C. Earley and G.B. Northcraft, "Goal Setting, Resource Interdependence, and Conflict Management," in *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, ed. M.A. Rahim (New York: Praeger, 1989), pp. 161–170; K. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), pp. 245–282.
26. A. Risberg, "Employee Experiences of Acquisition Processes," *Journal of World Business* 36 (March 2001), pp. 58–84.
27. Jehn and Bendersky, "Intragroup Conflict in Organizations."
28. M. Hewstone, M. Rubin, and H. Willis, "Intergroup Bias," *Annual Review of Psychology* 53 (2002), pp. 575–604; J. Jetten, R. Spears, and T. Postmes, "Intergroup Distinctiveness and Differentiation: A Meta-Analytic Integration," *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 6 (2004), pp. 862–879.
29. Follett, "Constructive Conflict"; Blake, Shepard, and Mouton, *Managing Inter group Conflict in Industry*; T. Ruble and K. Thomas, "Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), pp. 143–155; C.K.W. De Dreu et al., "A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace," *Journal of Organizational Behavior* 22 (2001), pp. 645–668; Rahim, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict."
30. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict."
31. G.A. Callanan, C.D. Benzing, and D.F. Perri, "Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context," *Journal of Psychology* 140, no. 3 (2006), pp. 269–288.
32. D.W. Johnson et al., "Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 89 (1981), pp. 47–62; Rahim, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict."
33. R.A. Friedman et al., "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress," *International Journal of Conflict Management* 11, no. 1 (2000), pp. 32–55; X.M. Song, J. Xile, and B. Dyer, "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing* 64 (January 2000), pp. 50–66; M. Song, B. Dyer, and R. J. Thieme, "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective," *Academy of Marketing Science* 34, no. 3 (2006), pp. 341–356; L.A. DeChurch, K.L. Hamilton, and C. Haas, "Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict," *Group Dynamics* 11, no. 1 (2007), pp. 66–78.
34. C.K.W. De Dreu and A.E.M. Van Vianen, "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams," *Journal of Organizational Behavior* 22 (2001), pp. 309–328; R. J. Lewicki et al., *Negotiation*, 4th ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2003), pp. 35–36.
35. D. Cox, "Goodenow's Downfall," *Toronto Star*, 29 July 2005, p. A1; A. Maki, "NHLPA's New Leader Is a Peacemaker, Not Warrior," *Globe & Mail*, 29 July 2005, p. S1; M. Spector, "Players: He Is Your Father," *National Post*, 29 July 2005, p. B8; "Report: Saskin Had Friends at NHL Head Office," *CanWest News Service*, 13 October 2007; C. Masisak, "For Kelly, It's a Big Job," *Washington Times*, 4 December 2007; R. Westhead, "Report: 'Big Brother' Spied on NHL Players," *Toronto Star*, 30 May 2007; M. Spector, "NHLPA Enjoys Breath of Fresh Air," *Globe & Mail*, 12 January 2008.
36. M.W. Morris and H.-Y. Fu, "How Does Culture Influence Conflict Resolution? Dynamic Constructivist Analysis," *Social Cognition* 19 (June 2001), pp. 324–349; C.H. Tinsley, "How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 4 (2001), pp. 583–593; J.L. Holt and C.J. DeVore, "Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis," *International Journal of Intercultural Relations* 29, no. 2 (2005), pp. 165–196.
37. D.A. Cai and E.L. Fink, "Conflict Style Differences between Individualists and Collectivists," *Communication Monographs* 69 (March 2002), pp. 67–87; C.H. Tinsley and E. Weldon, "Responses to

- a Normative Conflict among American and Chinese Managers," *International Journal of Conflict Management* 3, no. 2 (2003), pp. 183–194; F.P. Brew and D.R. Cairns, "Styles of Managing Interpersonal Workplace Conflict in Relation to Status and Face Concern: A Study with Anglos and Chinese," *International Journal of Conflict Management* 15, no. 1 (2004), pp. 27–57.
38. N. Brewer, P. Mitchell, and N. Weber, "Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles," *International Journal of Conflict Management* 13 (2002), pp. 78–95; N.B. Florea et al., "Negotiating from Mars to Venus: Gender in Simulated International Negotiations," *Simulation & Gaming* 34 (June 2003), pp. 226–248; Holt and DeVore, "Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution."
39. K. Lewin, *Resolving Social Conflicts* (New York: Harper, 1948).
40. J.D. Hunger and L.W. Stern, "An Assessment of the Functionality of the Superordinate Goal in Reducing Conflict," *Academy of Management Journal* 19, no. 4 (1976), pp. 591–605; M. Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict," *American Journal of Sociology* 63, no. 4 (1958), pp. 349–356.
41. Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict"; Eisenhardt, Kahwajy, and Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight"; Song, Xile, and Dyer, "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors."
42. H.C. Triandis, "The Future of Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary," *Applied Psychology: An International Journal* 52, no. 3 (2003), pp. 486–495.
43. "Can the New CEO End a Culture Clash after a Merger?" *Financial Times*, 10 September 2008, p. 16.
44. T.F. Pettigrew, "Intergroup Contact Theory," *Annual Review of Psychology* 49 (1998), pp. 65–85; S. Brickson, "The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings," *Academy of Management Review* 25 (January 2000), pp. 82–101; J. Dixon and K. Durrheim, "Contact and the Ecology of Racial Division: Some Varieties of Informal Segregation," *British Journal of Social Psychology* 42 (March 2003), pp. 1–23.
45. Triandis, "The Future of Workforce Diversity in International Organisations." 46. Von Glinow, Shapiro, and Brett, "Can We Talk, and Should We?"
47. E. Horwitt, "Knowledge, Knowledge, Who's Got the Knowledge," *Computerworld*, 8 April 1996, pp. 80, 81, 84.
48. For a critical view of the problemsolving style in negotiation, see J.M. Brett, "Managing Organizational Conflict," *Professional Psychology: Research and Practice* 15 (1984), pp. 664–678.
49. R.E. Fells, "Developing Trust in Negotiation," *Employee Relations* 15 (1993), pp. 33–45; R.E. Fells, "Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy," *Industrial Relations (Laval)* 53 (March 1998), pp. 300–325.
50. R. Stagner and H. Rosen, *Psychology of Union-Management Relations* (Belmont, CA: Wadsworth, 1965), pp. 95–96, 108–110; R.E. Walton and R.B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System* (New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 41–46; L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), chap. 2.
51. J.W. Salacuse and J.Z. Rubin, "Your Place or Mine? Site Location and Negotiation," *Negotiation Journal* 6 (January 1990), pp. 5–10; J. Mayfield et al., "How Location Impacts International Business Negotiations," *Review of Business* 19 (December 1998), pp. 21–24.
52. J. Margo, "The Persuaders," *Boss Magazine*, 29 December 2000, p. 38. For a full discussion of the advantages and disadvantages of face-to-face and alternative negotiation situations, see M.H. Bazerman et al., "Negotiation," *Annual Review of Psychology* 51 (2000), pp. 279–314.
53. A.F. Stuhlmacher, T.L. Gillespie, and M.V. Champagne, "The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis," *International Journal of Conflict Management* 9, no. 2 (April 1998), pp. 97–116; C.K.W. De Dreu, "Time Pressure and Closing of the Mind in Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 91 (July 2003), pp. 280–295. However, one recent study reported that speeding up these concessions leads to better negotiated outcomes. See D.A. Moore, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94, no. 2 (2004), pp. 125–139.
54. Lewicki et al., *Negotiation*, pp. 298–322.
55. S. Doctoroff, "Reengineering Negotiations," *Sloan Management Review* 39 (March 1998), pp. 63–71; D.C. Zetik and A.F. Stuhlmacher, "Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis," *Group Processes & Intergroup Relations* 5 (January

- 2002), pp. 35–52.
56. B. McRae, *The Seven Strategies of Master Negotiators* (Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 2002), pp. 7–11.
57. L.L. Thompson, “Information Exchange in Negotiation,” *Journal of Experimental Social Psychology* 27 (1991), pp. 161–179.
58. L. Thompson, E. Peterson, and S.E. Brodt, “Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining,” *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (1996), pp. 66–78; Y. Paik and R.L. Tung, “Negotiating with East Asians: How to Attain ‘Win-Win’ Outcomes,” *Management International Review* 39 (1999), pp. 103–122.
59. D. J. O’Keefe, *Persuasion: Theory and Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
60. Lewicki et al., *Negotiation*, pp. 90–96; S. Kwon and L.R. Weingart, “Unilateral Concessions from the Other Party: Concession Behavior, Attributions, and Negotiation Judgments,” *Journal of Applied Psychology* 89, no. 2 (2004), pp. 263–278.
61. D. Malhotra, “The Fine Art of Making Concessions,” *Negotiation* (January 2006), pp. 3–5.
62. J. J. Zhao, “The Chinese Approach to International Business Negotiation,” *Journal of Business Communication*, July 2000, pp. 209–237; N. Crundwell, “U.S.-Russian Negotiating Strategies,” *BISNIS Bulletin*, October 2003, pp. 5–6.
63. J.Z. Rubin and B.R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1976), chap. 9.
64. L.L. Putnam, “Beyond Third Party Role: Disputes and Managerial Intervention,” *Employee Responsibilities and Rights Journal* 7 (1994), pp. 23–36; A.R. Elangovan, “The Manager as the Third Party: Deciding How to Intervene in Employee Disputes,” in *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, 3d ed., ed. R. J. Lewicki, J.A. Litterer, and D. Saunders (New York: McGraw-Hill, 1999), pp. 458–469. For a somewhat different taxonomy of managerial conflict intervention, see P.G. Irving and J.P. Meyer, “A Multidimensional Scaling Analysis of Managerial Third-Party Conflict Intervention Strategies,” *Canadian Journal of Behavioural Science* 29, no. 1 (January 1997), pp. 7–18. A recent review describes 10 species of third-party intervention, but these consist of variations of the three types described here. See D.E. Conlon et al., “Third Party Interventions across Cultures: No ‘One Best Choice,’” in *Research in Personnel and Human Resources Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 2007), pp. 309–349.
65. B.H. Sheppard, “Managers as Inquisitors: Lessons from the Law,” in *Bargaining inside Organizations*, ed. M.H. Bazerman and R. J. Lewicki (Beverly Hills, CA: Sage, 1983); N.H. Kim, D.W. Sohn, and J.A. Wall, “Korean Leaders’ (and Subordinates’) Conflict Management,” *International Journal of Conflict Management* 10, no. 2 (April 1999), pp. 130–153; D. J. Moberg, “Managers as Judges in Employee Disputes: An Occasion for Moral Imagination,” *Business Ethics Quarterly* 13, no. 4 (2003), pp. 453–477.
66. R. Karambayya and J.M. Brett, “Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness,” *Academy of Management Journal* 32 (1989), pp. 687–704; R. Cropanzano et al., “Disputant Reactions to Managerial Conflict Resolution Tactics,” *Group & Organization Management* 24 (June 1999), pp. 124–153.
67. A.R. Elangovan, “Managerial Intervention in Organizational Disputes: Testing a Prescriptive Model of Strategy Selection,” *International Journal of Conflict Management* 4 (1998), pp. 301–335; P.S. Nugent, “Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers,” *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (February 2002), pp. 139–154.
68. J.P. Meyer, J.M. Gemmel, and P.G. Irving, “Evaluating the Management of Interpersonal Conflict in Organizations: A Factor-Analytic Study of Outcome Criteria,” *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (1997), pp. 1–13; L.B. Bingham, “Employment Dispute Resolution: The Case for Mediation,” *Conflict Resolution Quarterly* 22, no. 1–2 (2004), pp. 145–174; M. Hyde et al., “Workplace Conflict Resolution and the Health of Employees in the Swedish and Finnish Units of an Industrial Company,” *Social Science & Medicine* 63, no. 8 (2006), pp. 2218–2227.
69. W.H. Ross and D.E. Conlon, “Hybrid Forms of Third-Party Dispute Resolution: Theoretical Implications of Combining Mediation and Arbitration,” *Academy of Management Review* 25, no. 2 (2000), pp. 416–427; W.H. Ross, C. Brantmeier, and T. Ciriacks, “The Impact of Hybrid Dispute-Resolution Procedures on Constituent Fairness Judgments,” *Journal of Applied Social Psychology* 32, no. 6 (June 2002), pp. 1151–1188.
70. Department of Defense, U.S. Air Force, “AMC Uses Alternative Dispute Resolution to Solve Workplace Conflicts” (news release), Scott Air Force Base, Illinois, 13 July 2005.
71. L.B. Bingham et al., “Mediating Employment Disputes at the United States Postal Service: A Comparison of In-House and Outside Neutral Mediator Models,” *Review of Public Personnel Administration* 20, no. 1 (January 2000), pp. 5–19; T. Nabatchi, L.B.

Bingham, and D.H. Good, "Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six Factor Model," *International Journal of Conflict Management* 18, no. 2 (2007), pp. 148–174.

Information was also received from the USPS Web site: www.usps.com/redress/.

72. S.L. Hayford, "Alternative Dispute Resolution," *Business Horizons* 43 (January–February 2000), pp. 2–4; O. Rabinovich- Einy, "Beyond IDR: Resolving Hospital Disputes and Healing Ailing Organizations through ITR," *St. John's Law Review* 81, no. 1 (January 2007), pp. 173–202; T.M. Marcum and E.A. Campbell, "Peer Review in Employment Disputes: An Employee Right or an Employee Wrong?" *Journal of Workplace Rights* 13, no. 1 (2008), pp. 41–58.

فصل دوازدهم

1. "Driving the Engine," *Broadcasting & Cable* 133, no. 16 (21 April 2003), p. 6A; S. Pappu, "The Queen of Tween," *Atlantic Monthly*, November 2004 , pp. 118–125 ; A. Becker , "The Wonderful World of Sweeney," *Broadcasting & Cable* , 25 February 2008 , p. 19 ; J. R. Littlejohn , "Distinguished Vanguard Award for Leadership," *Multichannel News* , 19 May 2008 .

2. R. House , M. Javidan , and P. Dorfman , "Project GLOBE: An Introduction," *Applied Psychology: An International Review* 50 (2001), pp. 489–505 ; R. House et al., "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE," *Journal of World Business* 37 (2002), pp. 3–10 .

3. R. G. Isaac , W. J. Zerbe , and D. C. Pitt , "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory," *Journal of Managerial Issues* 13 (Summer 2001), pp. 212–226; C. L. Pearce and J. A. Conger, eds., *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage , 2003); J. S. Nielson , *The Myth of Leadership* (Palo Alto, CA: Davies-Black , 2004); J. A. Raelin , "We the Leaders: In Order to Form a Leaderful Organization," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12, no. 2 (2005), pp. 18–30 .

4. J. A. Raelin , *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone* (San Francisco: Berrett-Koehler , 2003).

5. A. Deutschman , "The Fabric of Creativity," *Fast Company*, December 2004 , p. 54 ; P. J. Kiger , "Power to the Individual," *Workforce Management* , 27 February 2006 , pp. 1–7 ; G. Hamel , *The Future of Management* (Boston: Harvard Business School

Press , 2007), chap. 5.

6. "Powered by Frontline People," *Employee Engagement Today*, September 2007 ; C. Hosford , "Flying High," *Incentive* 181, no. 12 (December 2007) , pp. 14–20 .

7. Many of these perspectives are summarized in R. N. Kanungo , "Leadership in Organizations: Looking Ahead to the 21st Century," *Canadian Psychology* 39 (Spring 1998), pp. 71–82 ; G. A. Yukl , *Leadership in Organizations*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education , 2006).

8. The history of the trait perspective of leadership, as well as current research on this topic, is nicely summarized in S. J. Zaccaro , C. Kemp , and P. Bader , "Leader Traits and Attributes," in *The Nature of Leadership*, ed. J. Antonakis , A. T. Cianciolo , and R. J. Sternberg (Thousand Oaks, CA: Sage , 2004) , pp. 101–124 .

9. R. M. Stogdill , *Handbook of Leadership* (New York: Free Press , 1974) , chap. 5. 10. J. Intagliata , D. Ulrich, and N. Smallwood , "Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results," *Human Resources Planning* 23, no. 4 (2000), pp. 12–23 ; J. A. Conger and D. A. Ready , "Rethinking Leadership Competencies," *Leader to Leader* (Spring 2004) , pp. 41–47; Zaccaro, Kemp, and Bader, "Leader Traits and Attributes."

11. This list is based on S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke , "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5 (May 1991) , pp. 48–60 ; R. M. Aditya , R. J. House , and S. Kerr , "Theory and Practice of Leadership: Into the New Millennium," in *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, ed. C. L. Cooper and E. A. Locke (Oxford, UK: Blackwell , 2000) , pp. 130–165 ; D. Goleman , R. Boyatzis , and A. McKee , *Primal Leaders* (Boston: Harvard Business School Press , 2002) ; T. A. Judge et al., "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (August 2002) , pp. 765–780 ; T. A. Judge , A. E. Colbert , and R. Ilies , "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (June 2004), pp. 542–552 ; Zaccaro, Kemp, and Bader, "Leader Traits and Attributes."

12. M. Popper et al., "The Capacity to Lead: Major Psychological Differences between Leaders and Non-leaders," *Military Psychology* 16, no. 4 (2004), pp. 245–263 .

13. B. George , *Authentic Leadership* (San Francisco:

- Jossey-Bass , 2004); W. L. Gardner et al., “Can You See the Real Me?” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development,” *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 343–372 ; B. George , True North (San Francisco: Jossey-Bass , 2007), chap. 4; M. E. Palanski and F. J. Yammarino, “Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion,” *European Management Journal* 25, no. 3 (2007), pp. 171–184.
14. R. Charan , C. Burke , and L. Bossidy , *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business , 2002); D. Nilsen , B. Kowske , and A. Kshaniika , “Managing Globally,” *HRMagazine*, August 2005 , pp. 111–115 .
15. The large-scale studies are reported in C. Savoye , “Workers Say Honesty Is Best Company Policy,” *Christian Science Monitor* , 15 June 2000 ; J. M. Kouzes and B. Z. Posner , *The Leadership Challenge* , 3d ed. (San Francisco: Jossey-Bass , 2002), chap. 2; J. Schettler , “Leadership in Corporate America,” *Training & Development* , September 2002 , pp. 66–73 .
16. M. Dolliver , “Deflating a Myth,” *Brandweek* , 12 May 2008 , pp. 30–32 . For other surveys on low perceived integrity of business leaders, see Watson Wyatt Worldwide, “Asia-Pacific Workers Satisfied with Jobs Despite Some Misgivings with Management and Pay” (news release) Singapore, 16 November 2004; J. Cremer, “Asian Workers Give Low Marks to Leaders,” *South China Morning Post* (Hong Kong), 30 July 2005 , p. 8 ; D. Jones , “Optimism Puts Rose-Colored Tint in Glasses of Top Execs,” *USA Today* , 16 December 2005 , p. B1 ; E. Pondel , “Friends & Bosses?” *Seattle Post-Intelligencer* , 10 April 2006 , p. C1 .
17. R. Davidovitz et al., “Leaders as Attachment Figures: Leaders’ Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers’ Performance and Mental Health,” *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 4 (2007), pp. 632–650 .
18. J. B. Miner , “Twenty Years of Research on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness,” *Personnel Psychology* 31 (1978), pp. 739–760 ; R. J. House and R. N. Aditya , “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” *Journal of Management* 23 (1997), pp. 409–473 .
19. J. Hedlund et al., “Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders,” *Leadership Quarterly* 14, no. 2 (2003), pp. 117–140 ; R. J. Sternberg , “A Systems Model of Leadership: WICS,” *American Psychologist* 62, no. 1 (2007), pp. 34–42 .
20. J. George , “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence,” *Human Relations* 53 (August 2000), pp. 1027–1055 ; Goleman , Boyatzis , and McKee , *Primal Leaders*; R. G. Lord and R. J. Hall , “Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skill,” *Leadership Quarterly* 16, no. 4 (August 2005), pp. 591–615 ; C. Skinner and P. Spurgeon , “Valuing Empathy and Emotional Intelligence in Health Leadership: A Study of Empathy, Leadership Behaviour and Outcome Effectiveness,” *Health Services Management Research* 18, no. 1 (February 2005), pp. 1–12 .
21. R. Jacobs , “Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence,” in *The Emotionally Intelligent Workplace*, ed. C. Cherniss and D. Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 161–163; Conger and Ready, “Rethinking Leadership Competencies.”
22. R. G. Lord and D. J. Brown , *Leadership Processes and Self-Identity: A Follower-Centered Approach to Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum , 2004); R. Bolden and J. Gosling , “Leadership Competencies: Time to Change the Tune?” *Leadership* 2, no. 2 (May 2006), pp. 147–163 .
23. P. G. Northouse , *Leadership: Theory and Practice* , 3d ed. (Thousand Oaks, CA: Sage , 2004), chap. 4; Yukl, *Leadership in Organizations* , chap. 3.
24. A. K. Korman , “Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria—A Review,” *Personnel Psychology* 19 (1966), pp. 349–362 ; E. A. Fleishman , “Twenty Years of Consideration and Structure,” in *Current Developments in the Study of Leadership* , ed. E. A. Fleishman and J. C. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), pp. 1–40 ; T. A. Judge , R. F. Piccolo , and R. Ilies , “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research,” *Journal of Applied Psychology* 89, no. 1 (2004), pp. 36–51; Yukl, *Leadership in Organizations* , pp. 62–75 .
25. V. V. Baba , “Serendipity in Leadership: Initiating Structure and Consideration in the Classroom,” *Human Relations* 42 (1989), pp. 509–525 .
26. S. Kerr et al., “Towards a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature,” *Organizational Behavior and Human Performance* 12 (1974), pp. 62–82 ; L. L. Larson, J. G. Hunt , and R. N. Osborn , “The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam’s Razor,” *Academy of Management Journal* 19 (1976), pp. 628–641 .

27. R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, May–June 1973, pp. 162–180.
28. R. P. Vecchio, J. E. Justin, and C. L. Pearce, "The Utility of Transactional and Transformational Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Path-Goal Theory Framework," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81 (2008), pp. 71–82.
29. For a thorough study of how expectancy theory of motivation relates to leadership, see Isaac, Zerbe, and Pitt, "Leadership and Motivation."
30. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), pp. 321–338; M. G. Evans, "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation," *Journal of Applied Psychology* 59 (1974), pp. 172–178; R. J. House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, pp. 81–97; M. G. Evans, "Path Goal Theory of Leadership," in *Leadership*, ed. L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Greenwich, CT: Information Age, 2002), pp. 115–138.
31. Various thoughts on servant leadership are presented in L. C. Spears and M. Lawrence, eds., *Focus on Leadership: Servant-Leadership* (New York: Wiley, 2002).
32. D. Tarrant, "The Leading Edge," *The Bulletin*, 15 November 2005; "2006 Movers & Shakers," *Financial Planning*, January 2006, p. 1.
33. R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory," *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 323–352.
34. M. Bong, "You, Me, and Sushi," *Tiger Tales* (Tiger Airways magazine), November 2006; "Apex-Pal Unveils New Growth Strategies for the Year," *Channel News Asia*, 2 April 2008; C. Prystay, "Sushi for All," *Forbes Asia*, 10 March 2008; N. Theresianto, "Apex-Pal Expands Its Sakae Sushi Empire," *Edge Singapore*, 11 February 2008; L. Wei, "Tête à Tête with Mr Douglas Foo," *Newsmag F&B*, April 2008.
35. J. Indvik, "Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis," *Academy of Management Proceedings* (1986), pp. 189–192; J. C. Wofford and L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management* 19 (1993), pp. 857–876.
36. J. D. Houghton and S. K. Yoho, "Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?" *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11, no. 4 (2005), pp. 65–83.
37. R. T. Keller, "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations," *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), pp. 208–212.
38. C. A. Schriesheim and L. L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road," *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 317–321.
39. P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
40. R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory," *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), pp. 444–451; W. Blank, J. R. Weitzel, and S. G. Green, "A Test of the Situational Leadership Theory," *Personnel Psychology* 43 (1990), pp. 579–597; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review," *Leadership Quarterly* 8 (1997), pp. 153–170.
41. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967); F. E. Fiedler and M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974).
42. F. E. Fiedler, "Engineer the Job to Fit the Manager," *Harvard Business Review* 43, no. 5 (1965), pp. 115–122.
43. For a summary of criticisms, see Yukl, *Leadership in Organizations*, pp. 217–218.
44. N. Nicholson, *Executive Instinct* (New York: Crown, 2000).
45. This observation has also been made by C. A. Schriesheim, "Substitutes-for-Leadership Theory: Development and Basic Concepts," *Leadership Quarterly* 8 (1997), pp. 103–108.
46. D. F. Elloy and A. Randolph, "The Effect of Superleader Behavior on Autonomous Work Groups in a Government Operated Railway Service," *Public Personnel Management* 26 (Summer 1997), pp. 257–272; C. C. Manz and H. Sims Jr., *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001).
47. M. L. Loughry, "Coworkers Are Watching: Performance Implications of Peer Monitoring," *Academy of Management Proceedings* (2002), pp. O1–O6.
48. C. C. Manz and C. Neck, *Mastering Self-Leadership*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).
49. P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie, "Kerr and

- Jermier's Substitutes for Leadership Model: Background, Empirical Assessment, and Suggestions for Future Research," *Leadership Quarterly* 8 (1997), pp. 117–132 ; S. D. Dionne et al., "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (June 2002), pp. 454–464 ; J. R. Villa et al., "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression," *Leadership Quarterly* 14, no. 1 (February 2003), pp. 3–23 ; S. D. Dionne et al., "Substitutes for Leadership, or Not," *Leadership Quarterly* 16, no. 1 (2005), pp. 169–193 .
50. J. M. Burns , *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); B. J. Avolio and F. J. Yammarino, eds., *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Greenwich, CT: JAI Press , 2002) ; B. M. Bass and R. E. Riggio , *Transformational Leadership* , 2d ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006).
51. V. L. Goodwin , J. C. Wofford , and J. L. Whittington, "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct," *Journal of Organizational Behavior* , 22 (November 2001), pp. 759–774 . Dissemination," *International Journal of Organisational Behaviour* 5 (2002), pp. 282–291 . 64. "Canadian CEOs Give Themselves Top Marks for Leadership!" *Canada News Wire* , 9 September 1999 ; L. Manfield , "Creating a Safety Culture from Top to Bottom," *WorkSafe Magazine*, February 2005, pp. 8–9 .
52. A. Zaleznik , "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* 55, no. 5 (1977), pp. 67–78 ; W. Bennis and B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985). For a recent discussion regarding managing versus leading, see G. Yukl and R. Lepsinger, "Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness," *Organizational Dynamics* 34, no. 4 (2005), pp. 361–375 .
53. Both transformational and transactional leadership improve work unit performance. See B. M. Bass et al., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology* 88 (April 2003), pp. 207–218 . This point is also argued in Yukl and Lepsinger, "Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness."
54. For a discussion on the tendency to slide from transformational to transactional leadership, see W. Bennis, *An Invented Life: Reflections on Leadership* and *Change* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1993).
55. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in *Leadership: The Cutting Edge*, ed. J. G. Hunt and L. L. Larson (Carbondale: Southern Illinois University Press , 1977), pp. 189–207 ; J. A. Conger , "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research," *Leadership Quarterly* 10 (Summer 1999), pp. 145–179 .
56. J. E. Barbuto , Jr. , "Taking the Charisma Out of Transformational Leadership," *Journal of Social Behavior & Personality* 12 (September 1997), pp. 689–697 ; Y. A. Nur, "Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was," *Business Horizons* 41 (July 1998), pp. 19–26 ; M. D. Mumford and J. R. Van Doorn , "The Leadership of Pragmatism—Reconsidering Franklin in the Age of Charisma," *Leadership Quarterly* 12, no. 3 (Fall 2001), pp. 279–309 ; A. Fanelli, "Bringing Out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders," *Academy of Management Review* 31, no. 4 (2006), pp. 1049–1061; M. J. Platow et al., "A Special Gift We Bestow on You for Being Representative of Us: Considering Leader Charisma from a Self-Categorization Perspective," *British Journal of Social Psychology* 45, no. 2 (2006), pp. 303–320.
57. B. Shamir et al., "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance," *Academy of Management Journal* 41, no. 4 (1998), pp. 387–409 ; R. E. De Vries , R. A. Roe , and T.C. B. Taillieu , "On Charisma and Need for Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1999), pp. 109–133 ; R. Khurana , *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002) .
58. K. Brooker and J. Schlosser, "The Un-CEO," *Fortune* , 16 September 2002, pp. 88–93; B. Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek* , 17 May 2004 , p. 86 ; N. Buckley , "The Calm Reinventor," *Financial Times* (London), 29 January 2005, p. 11; S. Ellison, "Women's Touch Guides P&G Chief's Firm Hand in Company Turnaround," *Wall Street Journal Europe*, 1 June 2005, p. A1; S. Hill Jr., "P&G's Turnaround Proves Listening to Customer Pays," *Manufacturing Business Technology* , July 2005 , p. 64 ; J. Tylee , "Procter's Creative Gamble," *Campaign* , 18 March 2005 , pp. 24–26 .
59. D. Olive , "The 7 Deadly Chief Executive Sins," *Toronto Star* , 17 February 2004 , p. D01 .
60. Y. Berson et al., "The Relationship between Vi-

- sion Strength, Leadership Style, and Context,” *Leadership Quarterly* 12, no. 1 (2001), pp. 53–73 .
61. N. Nilekani , “How I Develop Next- Generation Leaders,” *Economic Times (India)*, 25 November 2005 .
62. Bennis and Nanus , *Leaders* , pp. 27–33 , 89; I. M. Levin , “Vision Revisited,” *Journal of Applied Behavioral Science* 36 (March 2000), pp. 91–107; R. E. Quinn , *Building the Bridge As You Walk on It: A Guide for Leading Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), chap. 11; J. M. Strange and M. D. Mumford , “The Origins of Vision: Effects of Reflection, Models, and Analysis,” *Leadership Quarterly* 16, no. 1 (2005), pp. 121–148 .
63. J. R. Baum , E. A. Locke , and S. A. Kirkpatrick , “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms,” *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), pp. 43–54 ; S. L. Hoe and S. L. McShane , “Leadership Antecedents of Informal Knowledge Acquisition and Dissemination,” *International Journal of Organisational Behaviour* 5 (2002), pp. 282–291 .
64. “Canadian CEOs Give Themselves Top Marks for Leadership!” *Canada News Wire* , 9 September 1999 ; L. Manfield , “Creating a Safety Culture from Top to Bottom,” *WorkSafe Magazine* , February 2005 , pp. 8–9 .
65. J. A. Conger , “Inspiring Others: The Language of Leadership,” *Academy of Management Executive* 5 (February 1991), pp. 31–45 ; G. T. Fairhurst and R. A. Sarr , *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership* (San Francisco, CA: Jossey- Bass , 1996); A. E. Rafferty and M. A. Griffin , “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions,” *Leadership Quarterly* 15, no. 3 (2004), pp. 329–354 .
66. D. E. Berlew , “Leadership and Organizational Excitement,” *California Management Review* 17, no. 2 (Winter 1974), pp. 21–30; Bennis and Nanus, *Leaders*, pp. 43–55 ; T. Simons , “Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers’ Words and Deeds as a Research Focus,” *Organization Science* 13, no. 1 (January–February 2002), pp. 18–35 .
67. J. Benson and A. Becker , “Synergy: Easy as ABC,” *Broadcasting & Cable* 135, no. 41 (2005), pp. 10–12 .
68. M. Webb , “Executive Profile: Peter C. Farrell ,” *San Diego Business Journal* , 24 March 2003 , p. 32 ; P. Benesh , “He Likes Them Breathing Easy,” *Investor’s Business Daily* , 13 September 2005 , p. A04. For a discussion of trust in leadership, see C. S. Burke et al., “Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration,” *Leadership Quarterly* 18, no. 6 (2007), pp. 606–632 . The survey on leading by example is reported in J. C. Maxwell , “People Do What People See,” *Business-Week* , 19 November 2007 , p. 32 .
69. J. Barling , T. Weber , and E. K. Kelloway , “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment,” *Journal of Applied Psychology* 81 (1996), pp. 827–832 .
70. A. Bryman , “Leadership in Organizations,” in *Handbook of Organization Studies* , ed. S. R. Clegg , C. Hardy , and W. R. Nord (Thousand Oaks, CA: Sage , 1996), pp. 276–292 .
71. B. S. Pawar and K. K. Eastman , “The Nature and Implications of Contextual
72. J. R. Meindl , “On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom,” *Research in Organizational Behavior* 12 (1990), pp. 159–203 ; L. R. Offermann , J. J. K. Kennedy , and P. W. Wirtz , “Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability,” *Leadership Quarterly* 5, no. 1 (1994), pp. 43–58 ; R. J. Hall and R. G. Lord , “Multi-Level Information Processing Explanations of Followers’ Leadership Perceptions,” *Leadership Quarterly* 6 (1995), pp. 265–287 ; O. Epitropaki and R. Martin , “Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability over Time,” *Journal of Applied Psychology* 89, no. 2 (2004), pp. 293–310 .
73. R. G. Lord et al., “Contextual Constraints on Prototype Generation and Their Multilevel Consequences for Leadership Perceptions,” *Leadership Quarterly* 12, no. 3 (2001), pp. 311–338 ; T. Keller , “Parental Images as a Guide to Leadership Sensemaking: An Attachment Perspective on Implicit Leadership Theories,” *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 141–160 ; K. A. Scott and D. J. Brown , “Female First, Leader Second? Gender Bias in the Encoding of Leadership Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 230–242 .
74. R. Ilies , M. W. Gerhardt , and H. Le , “Individual Differences in Leadership Emergence: Integrating Meta-Analytic Findings and Behavioral Genetics Estimates,” *International Journal of Selection and Assessment* 12, no. 3 (September 2004), pp. 207–219 .
75. S. F. Cronshaw and R. G. Lord , “Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions,” *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), pp. 97–106 ; J. L. Nye and D. R.

- Forsyth, "The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory," *Small Group Research* 22 (1991), pp. 360–379.
76. L. M. Fisher, "Ricardo Semler Won't Take Control," *strategy+business*, no. 41 (Winter 2005), pp. 1–11.
77. Meindl, "On Leadership"; J. Felfe and L. -E. Petersen, "Romance of Leadership and Management Decision Making," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, no. 1 (2007), pp. 1–24; B. Schyns, J. R. Meindl, and M. A. Croon, "The Romance of Leadership Scale: Cross-Cultural Testing and Refinement," *Leadership* 3, no. 1 (February 2007), pp. 29–46.
78. J. Pfeffer, "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review* 2 (1977), pp. 102–112.
79. R. Weber et al., "The Illusion of Leadership: Misattribution of Cause in Coordination Games," *Organization Science* 12, no. 5 (2001), pp. 582–598; N. Ensari and S. E. Murphy, "Cross-Cultural Variations in Leadership Perceptions and Attribution of Charisma to the Leader," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 92 (2003), pp. 52–66; M.L. A. Hayward, V. P. Rindova, and T. G. Pollock, "Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity," *Strategic Management Journal* 25, no. 7 (July 2004), pp. 637–653.
80. Six of the Project GLOBE clusters are described in a special issue of the *Journal of World Business*, 37 (2000). For an overview of Project GLOBE, see House, Javidan, and Dorfman, "Project GLOBE"; House et al., "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe."
81. J. C. Jesiuno, "Latin Europe Cluster: From South to North," *Journal of World Business* 37 (2002), p. 88. Another GLOBE study, of Iranian managers, also reported that "charismatic visionary" stands out as a primary leadership dimension. See A. Dastmalchian, M. Javidan, and K. Alam, "Effective Leadership and Culture in Iran: An Empirical Study," *Applied Psychology: An International Review* 50 (2001), pp. 532–558.
82. D. N. Den Hartog et al., "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?" *Leadership Quarterly* 10 (1999), pp. 219–256; F. C. Brodbeck et al., "Cultural Variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (2000), pp. 1–29; E. Szabo et al., "The Europe Cluster: Where Employees Have a Voice," *Journal of World Business* 37 (2002), pp. 55–68. The Mexican study is reported in C. E. Nicholls, H. W. Lane, and M. B. Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico," *Academy of Management Executive* 13 (August 1999), pp. 15–25.
83. G. N. Powell, "One More Time: Do Female and Male Managers Differ?" *Academy of Management Executive* 4 (1990), pp. 68–75; M.L. van Engen and T. M. Willemsen, "Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s," *Psychological Reports* 94, no. 1 (February 2004), pp. 3–18.
84. R. Fend, "Wir Sind Die Firma (We Are the Company)," *Financial Times Deutschland*, 2 October 2008, p. 31; N. Klawitter et al., "Die Natur Der Macht (The Nature of Power)," *Der Spiegel*, 22 September 2008, p. 52; M. Schiessl, "Microsoft Reaps the Rewards of Female Managers," *Spiegel Online*, 8 February 2008, www.spiegel.de/international/business/0,1518,533852,00.html.
85. R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule," *BusinessWeek*, 20 November 2000, p. 74; M. Sappenfield, "Women, It Seems, Are Better Bosses," *Christian Science Monitor*, 16 January 2001; A. H. Eagly and L. L. Carli, "The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence," *Leadership Quarterly* 14, no. 6 (December 2003), pp. 807–834; A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt, and M. L. van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men," *Psychological Bulletin* 129 (July 2003), pp. 569–591.
86. A. H. Eagly, S. J. Karau, and M. G. Makhijani, "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 117 (1995), pp. 125–145; J. G. Oakley, "Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs," *Journal of Business Ethics* 27 (2000), pp. 821–834; N. Z. Stelter, "Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications," *Journal of Leadership Studies* 8 (2002), pp. 88–99; M. E. Heilman et al., "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 416–427; A. H. Eagly, "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?" *Leadership Quarterly* 16, no. 3 (June 2005), pp. 459–474.

فصل سیزدهم

1. R. Muzyka and G. Zeschuk , "Managing Multiple Projects," *Game Developer* , March 2003 , pp. 34–42; M. Saltzman , "The Ex-Doctors Are In," *National Post* , 24 March 2004 , p. A4; R. McConnell , "For Edmonton's BioWare, Today's the Big Day," *Edmonton Journal* , 14 April 2005 , p. C1; D. Gladstone and S. Molloy , "Doctors & Dragons," *Computer Gaming World* , December 2006 .
2. S. Ranson , R. Hinings , and R. Greenwood , "The Structuring of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980) , pp. 1–14 ; K. Walsh , "Interpreting the Impact of Culture on Structure," *Journal of Applied Behavioral Science* 40, no. 3 (September 2004) , pp. 302–322 .
3. B. Morris , "Charles Schwab's Big Challenge," *Fortune* , 30 May 2005 , pp. 60–69 .
4. J. -E. Johanson , "Intraorganizational Influence," *Management Communication Quarterly* 13 (February 2000) , pp. 393–435 .
5. H. Mintzberg , *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall , 1979) , pp. 2–3 .
6. E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole , 1973); M. A. Campion , "Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective," *Personnel Psychology* 42 (1989) , pp. 1–24 .
7. G. S. Becker and K. M. Murphy , "The Division-of-Labor, Coordination Costs and Knowledge," *Quarterly Journal of Economics* 107, no. 4 (November 1992) , pp. 1137–1160 ; L. Borghans and B. Weel , "The Division of Labour, Worker Organisation, and Technological Change," *Economic Journal* 116, no. 509 (2006) , pp. F45–F72 .
8. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, chap. 1; D. A. Nadler and M. L. Tushman , *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (New York: Oxford University Press, 1997), chap. 6; J. R. Galbraith , *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* (San Francisco: Jossey-Bass , 2002) , chap. 4 .
9. J. Stephenson Jr. , "Making Humanitarian Relief Networks More Effective: Operational Coordination, Trust and Sense Making," *Disasters* 29, no. 4 (2005) , p. 337 .
10. A. Willem , M. Buelens , and H. Scarbrough , "The Role of Inter-unit Coordination Mechanisms in Knowledge Sharing: A Case Study of a British MNC," *Journal of Information Science* 32, no. 6 (2006) , pp. 539–561; R. R. Gulati , "Silo Busting," *Harvard Business Review* 85, no. 5 (2007) , pp. 98–108 .
11. Borghans and Weel , "The Division of Labour, Worker Organisation, and Technological Change."
12. T. Van Alphen , "Magna in Overdrive," *Toronto Star* , 24 July 2006 .
13. For a discussion of the role of brand manager at Procter & Gamble, see C. Peale , "Branded for Success," *Cincinnati Enquirer* , 20 May 2001 , p. A1. Details about how to design integrator roles in organizational structures are presented in Galbraith, *Designing Organizations* , pp. 66–72 .
14. M. Hoque , M. Akter , and Y. Monden , "Concurrent Engineering: A Compromise Approach to Develop a Feasible and Customer-Pleasing Product," *International Journal of Production Research* 43, no. 8 (2005) , pp. 1607–1624 ; S. M. Sapuan , M. R. Osman, and Y. Nukman , "State of the Art of the Concurrent Engineering Technique in the Automotive Industry," *Journal of Engineering Design* 17, no. 2 (2006) , pp. 143–157 ; D. H. Kincade , C. Regan , and F. Y. Gibson , "Concurrent Engineering for Product Development in Mass Customization for the Apparel Industry," *International Journal of Operations & Production Management* 27, no. 6 (2007) , pp. 627–649 .
15. A. H. Van De Ven, A. L. Delbecq , and R. J. Koenig Jr. , "Determinants of Coordination Modes within Organizations," *American Sociological Review* 41, no. 2 (1976) , pp. 322–338 .
16. Y.-M. Hsieh and A. Tien-Hsieh , "Enhancement of Service Quality with Job Standardisation," *Service Industries Journal* 21 (July 2001) , pp. 147–166 .
17. For recent discussion of span of control, see N. A. Theobald and S. Nicholson-Crotty , "The Many Faces of Span of Control: Organizational Structure across Multiple Goals," *Administration Society* 36, no. 6 (January 2005) , pp. 648–660 ; R. M. Meyer , "Span of Management: Concept Analysis," *Journal of Advanced Nursing* 63, no. 1 (2008) , pp. 104–112 .
18. H. Fayol , *General and Industrial Management* , trans. C. Storrs (London: Pitman, 1949); D. D. Van Fleet and A. G. Bedeian , "A History of the Span of Management," *Academy of Management Review* 2 (1977) , pp. 356–372 ; D. A. Wren , A. G. Bedeian , and J. D. Breeze , "The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory," *Management Decision* 40, no. 9 (2002) , pp. 906–918 .
19. D. Drickhamer , "Lessons from the Leading Edge," *Industry Week* , 21 February 2000 , pp. 23–26 .
20. G. Anders , "Overseeing More Employees—with Fewer Managers—Consultants Are Urging Companies to Loosen Their Supervising Views," *Wall Street*

- Journal , 24 March 2008 , p. B6.
21. J. Greenwald , "Ward Compares the Best with the Rest," *Business Insurance* , 26 August 2002 , p. 16.
 22. J. H. Gittel , "Supervisory Span, Relational Coordination and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory," *Organization Science* 12, no. 4 (July–August 2001), pp. 468–483 .
 23. P. Glader , "It's Not Easy Being Lean," *Wall Street Journal* , 19 June 2006 , p. B1; Nucor Corporation, "About Us," Charlotte, NC, 2008 , www.nucor.com/indexinner.aspx?finpage=aboutus (accessed 2 September 2008) .
 24. T. D. Wall , J. L. Cordery , and C. W. Clegg , "Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration," *Applied Psychology: An International Review* 51 (2002), pp. 146–169 .
 25. J. Morris , J. Hassard , and L. McCann , "New Organizational Forms, Human Resource Management and Structural Convergence? A Study of Japanese Organizations," *Organization Studies* 27, no. 10 (2006), pp. 1485–1511.
 26. "BASF Culling Saves (GBP) 4m," *Personnel Today*, 19 February 2002, p. 3; A. Lashinsky, "The Hurd Way," *Fortune* , 17 April 2006 , p. 92.
 27. Q. N. Huy , "In Praise of Middle Managers," *Harvard Business Review* 79 (September 2001), pp. 72–79 ; C. R. Littler , R. Wiesner , and R. Dunford , "The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries," *Journal of Management Studies* 40, no. 2 (2003), pp. 225–256 ; H. J. Leavitt , Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively (Cambridge, MA: Harvard Business School Press , 2005) ; L. McCann , J. Morris , and J. Hassard , "Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management," *Journal of Management Studies* 45, no. 2 (2008), pp. 343–371 .
 28. Littler, Wiesner, and Dunford, "The Dynamics of Delaying."
 29. S. Wetlaufer , "The Business Case against Revolution: An Interview with Nestle's Peter Brabeck," *Harvard Business Review* 79, no. 2 (February 2001) , pp. 112–119 ; H. A. Richardson et al., "Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance," *Journal of Management* 28, no. 2 (2002), pp. 217–244 ; G. Masada , "To Centralize or Decentralize?" *Optimize* , May 2005 , pp. 58–61 .
 30. J. G. Kelley , "Slurpees and Sausages: 7-Eleven Holds School," *Richmond Times-Dispatch* (Virginia), 12 March 2004 , p. C1; S. Marling , "The 24-Hour Supply Chain," *InformationWeek* , 26 January 2004 , p. 43.
 31. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, chap. 5
 32. W. Dessein and T. Santos , "Adaptive Organizations," *Journal of Political Economy* 114, no. 5 (2006), pp. 956–995 ; A. A. M. Nasurdin et al., "Organizational Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of Job Stress: Evidence from Malaysia," *International Journal of Commerce and Management* 16, no. 2 (2006), pp. 116–129 ; C.-J. Chen and J.-W. Huang, "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management—The Social Interaction Perspective," *International Journal of Information Management* 27, no. 2 (2007), pp. 104–118 .
 33. C. Holahan , "Bidding Yahoo Adieu," *BusinessWeek* , 23 June 2008 , p. 23.
 34. T. Burns and G. Stalker , *The Management of Innovation* (London: Tavistock , 1961).
 35. P. Lavoie , "TAXI," *Campaign* , 12 October 2007 , p. 15; L. Sylvain , "TAXI Deconstructed," *Strategy*, June 2007 , p. 50; S. Vranica , "For Small Agency, a Battle to Shed 'Boutique Stigma,'" *Wall Street Journal*, 8 August 2007 , p. B2D.
 36. J. Tata , S. Prasad , and R. Thom , "The Influence of Organizational Structure on the Effectiveness of TQM Programs," *Journal of Managerial Issues* 11, no. 4 (Winter 1999) , pp. 440–453 ; A. Lam , "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework," *Organization Studies* 21 (May 2000) , pp. 487–513 .
 37. W. D. Sine , H. Mitsuhashi , and D. A. Kirsch , "Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 121–132 .
 38. R. Gardner , "Charismatic Clarke Brings His Client Service Approach to UK," *Campaign* , 8 October 2004, p. 18; N. O'Leary , "Chris Clarke Is Coming for Your Business," *Adweek* , 9 April 2007 , pp. 8, 39; S. Russell , "Global Ambitions," *B&T* , 8 June 2007 , p. 17.
 39. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, p. 106.
 40. *Ibid.*, chap. 17.
 41. Galbraith, *Designing Organizations* , pp. 23–25 .
 42. E. E. Lawler III, *Rewarding Excellence: Pay*

- Strategies for the New Economy (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), pp. 31–34 .
43. These structures were identified from corporate Web sites and annual reports. These organizations typically rely on a mixture of other structures, so the charts shown have been adapted for learning purposes.
44. M. Goold and A. Campbell , “Do You Have a Well-Designed Organization?” *Harvard Business Review* 80 (March 2002), pp. 117–124 .
45. G. L. Neilson and B. A. Pasternack , “The Cat That Came Back,” *strategy business* , no. 40 (17 August 2005), pp. 1–14 .
46. J. R. Galbraith , “Structuring Global Organizations,” in *Tomorrow’s Organization*, ed. S. A. Mohrman et al. (San Francisco: Jossey-Bass , 1998), pp. 103–129 ; C. Homburg , J. P. Workman Jr., and O. Jensen , “Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure,” *Academy of Marketing Science Journal* 28 (Fall 2000), pp. 459–478 ; T. H. Davenport , J. G. Harris , and A. K. Kohli , “How Do They Know Their Customers So Well?” *Sloan Management Review* 42 (Winter 2001), pp. 63–73 ; J. R. Galbraith , “Organizing to Deliver Solutions,” *Organizational Dynamics* 31 (2002), pp. 194–207 .
47. S. J. Palmisano , “The Globally Integrated Enterprise,” *Foreign Affairs* 85, no. 3 (May–June 2006), pp. 127–136 ; S. Palmisano , “The Globally Integrated Enterprise,” *Vital Speeches of the Day* 73, no. 10 (2007), pp. 449–453 .
48. “IBM Moves Engineering VP to China as Part of Global Focus,” *Manufacturing Business Technology*, September 2007, p. 13; J. Bonasia, “Globalization: Learning to Close the Continental Divide,” *Investor’s Business Daily* , 7 September 2007 .
49. J. R. Galbraith , E. E. Lawler III, and Associates, *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); R. Bettis and M. Hitt , “The New Competitive Landscape,” *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 7–19 .
50. P. C. Ensign , “Interdependence, Coordination, and Structure in Complex Organizations: Implications for Organization Design,” *Mid-Atlantic Journal of Business* 34 (March 1998), pp. 5–22 .
51. M. M. Fanning , “A Circular Organization Chart Promotes a Hospital-Wide Focus on Teams,” *Hospital & Health Services Administration* 42 (June 1997), pp. 243–254 ; L. Y. Chan and B. E. Lynn , “Operating in Turbulent Times: How Ontario’s Hospitals Are Meeting the Current Funding Crisis,” *Health Care Management Review* 23 (June 1998), pp. 7–18 .
52. R. Cross , “Looking before You Leap: Assessing the Jump to Teams in Knowledge-Based Work,” *Business Horizons*, September 2000 ; M. Fenton-O’Creevy , “Employee Involvement and the Middle Manager: Saboteur or Scapegoat?” *Human Resource Management Journal* 11 (2001), pp. 24–40 ; G. Garda, K. Lindstrom , and M. Dallnera , “Towards a Learning Organization: The Introduction of a Client-Centered Team-Based Organization in Administrative Surveying Work,” *Applied Ergonomics* 34 (2003), pp. 97–105 ; C. Douglas and W. L. Gardner , “Transition to Self-Directed Work Teams: Implications of Transition Time and Self-Monitoring for Managers’ Use of Influence Tactics,” *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), pp. 47–65 .
53. R. C. Ford and W. A. Randolph , “Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management,” *Journal of Management* 18 (1992), pp. 267–294 .
54. N. Buckley , “P&G Shakes Up Its Global Units,” *Financial Times* (London), 19 May 2004 ; “Merely Splitting Hairs,” *Marketing Week* , 17 February 2005 , p. 26. Procter & Gamble’s structure is actually more complex than we have described here. Its “four pillars” also include global business services and corporate functions. See P&G Corporate Info, Corporate Structure, Four Pillars, www.pg.com/jobs/corporate_structure/four_pillars.shtml .
55. G. Calabrese, “Communication and Co-operation in Product Development: A Case Study of a European Car Producer,” *R & D Management* 27 (July 1997), pp. 239–252 ; T. Sy and L.S. D’Annunzio, “Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers’ Perspectives,” *Human Resource Planning* 28, no. 1 (2005), pp. 39–48 .
56. D. Enrich , “Citigroup Will Revamp Capital-Markets Group,” *Wall Street Journal* , 23 August 2008 , p. B7.
57. Nadler and Tushman, *Competing by Design* , chap. 6; M. Goold and A. Campbell , “Structured Networks: Towards the Well-Designed Matrix,” *Long Range Planning* 36, no. 5 (October 2003), pp. 427–439 .
58. D. Ciampa and M. Watkins , “Rx for New CEOs,” *Chief Executive* , January 2008 .
59. K. Poynter , *Data Security at HMRC* (Progress Report to Chancellor of the Exchequer and HM Treasury), 14 December 2007 ; V. Houlder , “The Merger That Exposed a Taxing Problem for Managers,” *Financial Times*, 11 July 2008 , p. 12; K. Poynt-

- er , Review of Information Security at HM Revenue and Customs (London: HM Treasury, Government of the United Kingdom, June 2008).
60. P. Siekman , "This Is Not a BMW Plant," *Fortune* , 18 April 2005, p. 208; "Magna's Austria Plant to Lose Production of BMW X3," *Reuters* , 16 May 2007 .
61. R. F. Miles and C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics* 23, no. 4 (1995), pp. 5–18; C. Baldwin and K. Clark, "Managing in an Age of Modularity," *Harvard Business Review* 75 (September– October 1997), pp. 84–93 .
62. J. Hagel III and M. Singer, "Unbundling the Corporation," *Harvard Business Review* 77 (March–April 1999), pp. 133–141 ; R. Hacki and J. Lighton , "The Future of the Networked Company," *McKinsey Quarterly* 3 (2001), pp. 26–39 .
63. J. Dwyer , "Mind How You Go," *Facilities Management* , May 2008 , pp. 22–25 .
64. M. A. Schilling and H. K. Steensma , "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis," *Academy of Management Journal* 44 (December 2001), pp. 1149–1168 .
65. G. Morgan , *Images of Organization* , 2d ed. (Newbury Park, CA: Sage , 1996); G. Morgan , *Imagin-I-Zation: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing* (Thousand Oaks, CA: Sage , 1997).
66. H. Chesbrough and D. J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review* (January–February 1996), pp. 65–73; P. M. J. Christie and R. Levary , "Virtual Corporations: Recipe for Success," *Industrial Management* 40 (July 1998), pp. 7–11.
67. L. Donaldson , *The Contingency Theory of Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001); J. Birkenshaw , R. Nobel, and J. Ridderstr åle, "Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organizational Structure?" *Organization Science* 13, no. 3 (May–June 2002), pp. 274–289 .
68. A. D. Meyer , A. S. Tsui , and C. R. Hinings , "Configurational Approaches to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal* 36, no. 6 (December 1993), pp. 1175–1195 ; K. K. Sinha and A. H. Van De Ven, "Designing Work within and between Organizations," *Organization Science* 16, no. 4 (July–August 2005), pp. 389–408 .
69. P. R. Lawrence and J. W. Lorsch , *Organization and Environment* (Homewood, IL: Irwin , 1967); Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, chap. 15.
70. Burns and Stalker, *The Management of Innovation* ; Lawrence and Lorsch, *Organization and Environment*.
71. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, p. 282.
72. S. Warner , "From Band-Aids to Biotech," *New York Times* , 10 April 2005 , p. 1; "Johnson & Johnson CEO William Weldon: Leadership in a Decentralized Company," *Knowledge@Wharton* , 25 June 2008 ; Johnson & Johnson, "Our Management Approach," New Brunswick, NJ, 2008 , www.jnj.com/connect/about-jnj/management-approach/ (accessed 2 September 2008) .
73. D. S. Pugh and C. R. Hinings , *Organizational Structure: Extensions and Replications* (Farnborough, England: Lexington Books , 1976); Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, chap. 13.
74. Galbraith, *Designing Organizations* , pp. 52–55 ; G. Hertel , S. Geister , and U. Konradt , "Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research," *Human Resource Management Review* 15 (2005), pp. 69–95 .
75. C. Perrow , "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review* 32 (1967), pp. 194–208 ; D. Gerwin , "The Comparative Analysis of Structure and Technology: A Critical Appraisal," *Academy of Management Review* 4, no. 1 (1979), pp. 41–51 ; C. C. Miller et al., "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing," *Academy of Management Journal* 34, no. 2 (1991), pp. 370–399 .
76. R. H. Kilmann , *Beyond the Quick Fix* (San Francisco: Jossey-Bass, 1984), p. 38.
77. A. D. Chandler , *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
78. D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure," *Strategic Management Journal* 7 (1986), pp. 233–249.

فصل چهاردهم

1. L. M. Fisher , "How Dell Got Soul," *strategybusiness*, Fall 2004, pp. 1–14; N. Byrnes, P. Burrows, and L. Lee, "Dark Days at Dell," *BusinessWeek*, 4 September 2006, p. 26 ; M. Kessler , "Dell Reverses, Steps into Wal-Mart," *USA Today* , 25 May 2007, p. B1; S. Lohr, "Can Michael Dell Refocus His Name-sake?" *New York Times* , 9 September 2007 , p. 1 ; D. Zehr , "Dell Challenge: New Ideas and Less Red Tape," *Austin American-Statesman* , 4 February 2007 , p. A1 ; Waterstone *Human Capital and National*

- Post, Canada's 10 Most Admired Corporate Cultures, 2007 (Toronto: Waterstone Human Capital and National Post, February 2008).
2. A. Williams, P. Dobson, and M. Walters, *Changing Culture: New Organizational Approaches* (London: Institute of Personnel Management, 1989); E. H. Schein, "What Is Culture?" in *Reframing Organizational Culture*, ed. P. J. Frost et al. (Newbury Park, CA: Sage, 1991), pp. 243–253.
3. B. M. Meglino and E. C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research," *Journal of Management* 24, no. 3 (1998), pp. 351–389; B. R. Agle and C. B. Caldwell, "Understanding Research on Values in Business," *Business and Society* 38, no. 3 (September 1999), pp. 326–387; S. Hitlin and J. A. Pilavin, "Values: Reviving a Dormant Concept," *Annual Review of Sociology* 30 (2004), pp. 359–393.
4. N. M. Ashkanasy, "The Case for Culture," in *Debating Organization*, ed. R. Westwood and S. Clegg (Malden, MA: Blackwell, 2003), pp. 300–310.
5. B. Kabanoff and J. Daly, "Espoused Values in Organisations," *Australian Journal of Management* 27, special issue (2002), pp. 89–104.
6. K. Axtman, "Inside the Culture and Collapse of Enron," *Christian Science Monitor* 96, no. 222 (12 October 2004), p. 3; D. Tourish and N. Vatcha, "Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse," *Leadership* 1, no. 4 (November 2005), pp. 455–480.
7. B. Darrow, "James Goodnight, Founder and CEO, SAS Institute," *Computer Reseller News*, 12 December 2005, p. 23; "Doing Well by Being Rather Nice," *Economist*, 1 December 2007, p. 84 (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=27728242&site=ehost-live>); "SAS Turned Down 'Numerous' Acquisition Inquiries This Year, Says CEO," *CMP TechWeb*, 17 December 2007.
8. S. Shrinate, "Performance Appraisal: The 10% Rule," *Business Today (India)*, 5 December 2004, p. 160; G. S. Alexander, "Expert Hand to Help Pick Kamath's Successor at ICICI," *Economic Times (India)*, 3 October 2008; A. Dhall, "ICICI Bank: Measuring Success in Global Standards," *Economic Times (India)*, 14 September 2008.
9. C. Vander Doelen, "Toyota Hiring in Woodstock," *Windsor Star*, 30 November 2007; D. Welch, "Staying Paranoid at Toyota," *BusinessWeek*, 2 July 2007, p. 80; H. Takeuchi, E. Osono, and N. Shimizu, "The Contradictions That Drive Toyota's Success," *Harvard Business Review* 86, no. 6 (2008), pp. 96–104.
10. C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal* 34 (1991), pp. 487–516; J. J. van Muijen, "Organizational Culture," in *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology*, 2d ed., ed. P. J. D. Drenth, H. Thierry, and C. J. de Wolff (East Sussex, UK: Psychology Press, 1998), pp. 113–132; P. A. Balthazard, R. A. Cooke, and R. E. Potter, "Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms That Form Organizational Culture and Drive Performance," *Journal of Managerial Psychology* 21, no. 8 (2006), pp. 709–732; C. Helfrich et al., "Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses," *Implementation Science* 2, no. 1 (2007), p. 13.
- For recent reviews of organizational culture survey instruments, see T. Scott et al., "The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments," *Health Services Research* 38, no. 3 (2003), pp. 923–945; D. E. Leidner and T. Kayworth, "A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict," *MIS Quarterly* 30, no. 2 (2006), pp. 357–399; S. Scott-Findlay and C. A. Estabrooks, "Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review," *Journal of Advanced Nursing* 56, no. 5 (2006), pp. 498–513.
11. J. Martin, P. J. Frost, and O. A. O'Neill, "Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance," in *Handbook of Organization Studies*, 2d ed., ed. S. Clegg et al. (London: Sage, 2006), pp. 725–753; N. E. Fenton and S. Inglis, "A Critical Perspective on Organizational Values," *Non-profit Management and Leadership* 17, no. 3 (2007), pp. 335–347; K. Haukelid, "Theories of (Safety) Culture Revisited—An Anthropological Approach," *Safety Science* 46, no. 3 (2008), pp. 413–426.
12. J. Martin and C. Siehl, "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis," *Organizational Dynamics* (Autumn 1983), pp. 52–64; G. Hofstede, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach," *Journal of Management Studies* 35, no. 1 (1990), pp. 1–12; E. Ogbonna and L. C. Harris, "Organisational Culture in the Age of the Internet: An Exploratory Study," *New Technology, Work and Employment* 21, no. 2 (2006), pp.

- 162–175 .
13. H. Silver , “Does a University Have a Culture?” *Studies in Higher Education* 28, no. 2 (2003), pp. 157–169 .
14. A. Sinclair , “Approaches to Organizational Culture and Ethics,” *Journal of Business Ethics* 12 (1993), pp. 63–73; A. Boisnier and J. Chatman, “The Role of Subcultures in Agile Organizations,” in *Leading and Managing People in Dynamic Organizations*, ed. R. Petersen and E. Mannix (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum , 2003), pp. 87–112 ; C. Morrill , M. N. Zald , and H. Rao , “Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below,” *Annual Review of Sociology* 29, no. 1 (2003), pp. 391–415 .
15. J. S. Ott , *The Organizational Culture Perspective* (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole , 1989), chap. 2; J. S. Pederson and J. S. Sorensen , *Organizational Cultures in Theory and Practice* (Aldershot, England: Gower, 1989), pp. 27–29 ; M. O. Jones , *Studying Organizational Symbolism: What, How, Why?* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996) .
16. E. H. Schein , “Organizational Culture,” *American Psychologist* (February 1990), pp. 109–119 ; A. Furnham and B. Gunter , “Corporate Culture: Definition, Diagnosis, and Change,” *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 8 (1993), pp. 233–261 ; E. H. Schein , *The Corporate Culture Survival Guide* (San Francisco: Jossey- Bass, 1999), chap. 4 .
17. M. Doehrmann , “Anthropologists—Deep in the Corporate Bush,” *Daily Record* (Kansas City, MO), 19 July 2005 , p. 1 .
18. C. J. Boudens , “The Story of Work: A Narrative Analysis of Workplace Emotion,” *Organization Studies* 26, no. 9 (2005), pp. 1285–1306 ; S. Denning , *The Leader’s Guide to Storytelling* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005) .
19. A. L. Wilkins , “Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization,” in *Organizational Symbolism*, ed. L. R. Pondy et al. (Greenwich, CT: JAI Press , 1984), pp. 81–92 ; R. Zemke , “Storytelling: Back to a Basic,” *Training* 27 (March 1990), pp. 44–50 ; J. C. Meyer , “Tell Me a Story: Eliciting Organizational Values from Narratives,” *Communication Quarterly* 43 (1995), pp. 210–224 ; W. Swap et al., “Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace,” *Journal of Management Information Systems* 18 (Summer 2001), pp. 95–114 .
20. M. Miller , “The Acrobat,” *Forbes* , 15 March 2004 , pp. 100–103 ; R. Ouzounian , “Cirque’s Dream Factory,” *Toronto Star* , 1 August 2004 .
21. “The Ultimate Chairman,” *Business Times Singapore* , 3 September 2005 .
22. D. Roth , “My Job at The Container Store,” *Fortune*, 10 January 2000 , pp. 74–78 .
23. R. Frank and S. Craig , “White-Shoe Shuffle,” *Wall Street Journal* , 15 September 2004 , p. A1 .
24. R. E. Quinn and N. T. Snyder, “Advance Change Theory: Culture Change at Whirlpool Corporation,” in *The Leader’s Change Handbook*, ed. J. A. Conger , G. M. Spreitzer , and E. E. Lawler III (San Francisco: Jossey-Bass , 1999), pp. 162–193 .
25. Churchill apparently made this statement on October 28, 1943 , in the British House of Commons, when London, damaged by bombings in World War II, was about to be rebuilt.
26. G. Turner and J. Myerson , *New Workspace, New Culture: Office Design as a Catalyst for Change* (Aldershot, UK: Gower , 1998).
27. P. Roberts , “The Empire Strikes Back,” *Fast Company* , no. 22 (February–March 1999), pp. 122–131 ; H. Nguyen, “Oakley Shades for Her Eyes Only,” *Orange County Register* (Santa Ana, CA), 11 May 2006. Details and photos are also found at: www.oakley.com; and americahurrah.com/Oakley/Entry.htm.
28. K. D. Elsbach and B. A. Bechky, “It’s More than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design,” *California Management Review* 49, no. 2 (Winter 2007), pp. 80–101 .
29. A. D’Innocenzio, “Wal-Mart’s Town Becomes New Address for Corporate America,” *Associated Press* , 19 September 2003 ; J. Useem , “One Nation under Wal-Mart,” *Fortune* , 3 March 2003 , pp. 65–78 .
30. M. Burton , “Open Plan, Open Mind,” *Director*, March 2005 , pp. 68–72 ; B. Murray , “Agency Profile: Mother London,” *Ihaveanidea* , 28 January 2007 , www.ihaveanidea.org.
31. J. C. Collins and J. I. Porras , *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (London: Century, 1994); T. E. Deal and A. A. Kennedy , *The New Corporate Cultures* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1999); R. Barrett , *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation* (Burlington, MA: Butterworth-Heinemann , 2006) ; J. M. Kouzes and B. Z. Posner , *The Leadership Challenge*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass , 2007), chap. 3 .
32. C. Siehl and J. Martin , “Organizational Culture: A Key to Financial Performance?” in *Organizational Climate and Culture* , ed. B. Schneider (San Francisco, CA: Jossey-Bass , 1990), pp. 241–281 ; G. G.

- Gordon and N. DiTomasco, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies* 29 (1992), pp. 783-798 ; J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992) ; C.P. M. Wilderom, U. Glunk, and R. Maslowski, "Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance," in *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ed. N. M. Ashkanasy, C.P. M. Wilderom, and M. F. Peterson (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), pp. 193-210 ; A. Carmeli and A. Tishler, "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance," *Strategic Management Journal* 25 (2004), pp. 1257-1278 ; S. Teerikangas and P. Very, "The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How," *British Journal of Management* 17, no. S1 (2006), pp. S31-S48.
33. A. Krishnan, "CEOs from the Best Provide Insights Gained from Hewitt Best Employers Study," *The Edge* (Malaysia), 21 July 2008 .
34. J. C. Helms Mills and A. J. Mills, "Rules, Sense-making, Formative Contexts, and Discourse in the Gendering of Organizational Culture," in *International Handbook of Organizational Climate and Culture*, ed. N. Ashkanasy, C. Wilderom, and M. Peterson (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), pp. 55-70 ; J. A. Chatman and S. E. Cha, "Leading by Leveraging Culture," *California Management Review* 45 (Summer 2003), pp. 20-34 .
35. B. Ashforth and F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review* 14 (1989), pp. 20-39 .
36. M. R. Louis, "Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), pp. 226-251 ; S. G. Harris, "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective," *Organization Science* 5 (1994), pp. 309-321.
37. J. W. Barnes et al., "The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, no. 3 (Summer 2006), pp. 255-270 .
38. C. A. O'Reilly III and J. A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment," *Research in Organizational Behavior* 18 (1996), pp. 157-200 ; B. Spector and H. Lane, "Exploring the Distinctions between a High Performance Culture and a Cult," *Strategy & Leadership* 35, no. 3 (2007), pp. 18-24 .
39. Fisher, "How Dell Got Soul," p. 6 . 40. Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance* ; J. P. Kotter, "Cultures and Coalitions," *Executive Excellence* 15 (March 1998), pp. 14-15; B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2d ed. (New York: Routledge, 2006), chap. 7. The term adaptive culture has a different meaning in organizational behavior than it has in cultural anthropology, where it refers to nonmaterial cultural conditions (such as ways of thinking) that lag the material culture (physical artifacts). For the anthropological perspective, see W. Griswold, *Cultures and Societies in a Changing World*, 3d ed. [Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press (Sage), 2008], p. 66 .
41. W. E. Baker and J. M. Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Academy of Marketing Science Journal* 27, no. 4 (Fall 1999), pp. 411-427; Z. Emden, A. Yaprak, and S. T. Cavusgil, "Learning from Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications," *Journal of Business Research* 58, no. 7 (2005), pp. 883-892.
42. A. Maitland and K. Rollins, "The Two-in-a-Box World of Dell," *Financial Times* (London), 20 March 2003, p. 14 .
43. D. Ho, "Michael Dell Says He Had No Role in Accounting Scandal," *Cox News Service*, 6 September 2007.
44. M. L. Marks, "Adding Cultural Fit to Your Diligence Checklist," *Mergers & Acquisitions* 34, no. 3 (November-December 1999), pp. 14-20 ; Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, chap. 8; M. L. Marks, "Mixed Signals," *Across the Board*, May 2000, pp. 21-26 ; J. P. Daly, R. W. Pouder, and B. Kabanoff, "The Effects of Initial Differences in Firms' Espoused Values on Their Postmerger Performance," *Journal of Applied Behavioral Science* 40, no. 3 (September 2004), pp. 323-343 .
45. Teerikangas and Very, "The Culture-Performance Relationship in M&A" ; G. K. Stahl and A. Voigt, "Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination," *Organization Science* 19, no. 1 (January 2008), pp. 160-176 .
46. A. Klein, "A Merger Taken AO-III," *Washington Post*, 21 October 2002, p. E1 ; A. Klein, *Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner* (New York: Simon & Schuster, 2003).
47. C. A. Schorg, C. A. Raiborn, and M. F. Massoud, "Using a 'Cultural Audit' to Pick M&A Winners," *Journal of Corporate Accounting & Finance*, May-

- June 2004 , pp. 47–55 ; W. Locke , “Higher Education Mergers: Integrating Organisational Cultures and Developing Appropriate Management Styles,” *Higher Education Quarterly* 61, no. 1 (2007), pp. 83–102 .
48. S. Greengard , “Due Diligence: The Devil in the Details,” *Workforce*, October 1999 , p. 68 ; Marks , “Adding Cultural Fit to Your Diligence Checklist.”
49. A. R. Malekzadeh and A. Nahavandi , “Making Mergers Work by Managing Cultures,” *Journal of Business Strategy* (May–June 1990), pp. 55–57 ; K. W. Smith , “A Brand-New Culture for the Merged Firm,” *Mergers and Acquisitions* 35 (June 2000), pp. 45–50 .
50. T. Hamilton , “RIM on a Roll,” *Toronto Star* , 22 February 2004 , p. C01 .
51. R. Brand , “Chipotle Founder Had Big Dreams,” *Rocky Mountain News* (Denver), 23 December 2006 , p. 1C ; M. Heffernan , “Dreamers: Chipotle Founder Steve Eells,” *Reader’s Digest* , 15 September 2008 ; B. Krummert , “There Will Be Lines,” *Restaurant Hospitality* , August 2008 , p. 42 .
52. I. Mount , “Be Fast, Be Frugal, Be Right,” *Inc.* 26, no. 1 (January 2004), pp. 64–70 ; S. Anthony and C. Christensen , “Mind over Merger,” *Optimize*, February 2005 , pp. 22–27 .
53. Hewitt Associates , “Mergers and Acquisitions May Be Driven by Business Strategy—but Often Stumble over People and Culture Issues” (PR News wire news release), Lincolnshire, IL, 3 August 1998 .
54. J. Martin , “Can Organizational Culture Be Managed?” in *Organizational Culture*, ed. P. J. Frost et al. (Beverly Hills, CA: Sage, 1985), pp. 95–98 .
55. E. H. Schein , “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” *Organizational Dynamics* 12, no. 1 (Summer 1983), pp. 13–28 ; R. House , M. Javidan , and P. Dorfman , “Project GLOBE: An Introduction,” *Applied Psychology: An International Review* 50 (2001), pp. 489–505; R. House et al., “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE,” *Journal of World Business* 37 (2002), pp. 3–10 .
56. A. S. Tsui et al., “Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture,” *Leadership Quarterly* 17 (2006), pp. 113–137 ; Y. Berson , S. Oreg , and T. Dvir , “CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes,” *Journal of Organizational Behavior* (in press).
57. R. Gluyas , “Back to Grass Roots: Stewart’s Culture Shock,” *The Australian*, 4 November 2006, p. 33; L. Carapiet , “NAB’s John Stewart Knows His ABCs,” *Australian Banking & Finance*, December 2007, p. 6; S. Dellaportas , B. J. Cooper , and P. Braica , “Leadership, Culture and Employee Deceit: The Case of the National Australia Bank,” *Corporate Governance: An International Review* 15, no. 6 (2007), pp. 1442–1452 ; M. Stevens , “Success and Succession: Stewart Bloodied but Unbowed,” *The Australian* , 31 July 2008 , p. 19 .
58. B. Bouw , “Zen and the Art of Retailing,” *Globe & Mail* , 30 November 2007 ; D. Flavelle , “Yoga-Wear Icon Brews Up New Top Executive,” *Toronto Star* , 3 April 2008 ; J. Wells , “Now It’s Her Chance to Stretch,” *Globe & Mail* , 3 April 2008 .
59. M. De Pree , *Leadership Is an Art* (East Lansing: Michigan State University Press, 1987).
60. B. McLean , “Inside the Money Machine,” *Fortune* , 6 September 2004 , p. 84 .
61. J. Kerr and J. W. Slocum Jr. , “Managing Corporate Culture through Reward Systems,” *Academy of Management Executive* 1 (May 1987), pp. 99–107; J. M. Higgins et al., “Using Cultural Artifacts to Change and Perpetuate Strategy,” *Journal of Change Management* 6, no. 4 (2006), pp. 397–415.
62. S. Brimble , “Apex Distribution Enters Next Level of Growth through Product Diversification,” *On Stream*, Summer 2006 , pp. 12–16 ; R. Charan , “Home Depot’s Blueprint for Culture Change,” *Harvard Business Review*, April 2006 , pp. 61–70 .
63. B. Schneider , “The People Make the Place,” *Personnel Psychology* 40, no. 3 (1987), pp. 437–453; B. Schneider et al., “Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis,” *Journal of Applied Psychology* 83, no. 3 (June 1998), pp. 462–470; T. R. Giberson, C. J. Resick, and M. W. Dickson , “Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations,” *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005), pp. 1002–1010 .
64. T. A. Judge and D. M. Cable , “Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction,” *Personnel Psychology* 50, no. 2 (1997), pp. 359–394 ; D. S. Chapman , et al., “Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes,” *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005), pp. 928–944; A. L. Kristof-Brown , R. D. Zimmerman , and E. C. Johnson , “Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit,” *Personnel Psychology* 58, no. 2 (2005), pp. 281–342 ; C. Hu , H. -C. Su , and C.-I. B. Chen , “The Effect of Person-

- Organization Fit Feedback via Recruitment Web Sites on Applicant Attraction,” *Computers in Human Behavior* 23, no. 5 (2007), pp. 2509–2523.
65. A. Kristof-Brown , “Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit,” *Personnel Psychology* 53, no. 3 (Autumn 2000), pp. 643–671 ; A.E. M. Van Vianen , “Person-Organization Fit: The Match between Newcomers’ and Recruiters’ Preferences for Organizational Cultures,” *Personnel Psychology* 53 (Spring 2000), pp. 113–149 .
66. S. Cruz , “Park Place Lexus Mission Viejo Seeing Improvements,” *Orange County Business Journal*, 12 May 2008, p. 15; C. Hall, “‘Emotional Intelligence’ Counts in Job Hires,” *Dallas Morning News*, 20 August 2008 .
67. D. M. Cable and J. R. Edwards , “Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration,” *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004), pp. 822–834 .
68. J. Van Maanen, “Breaking In: Socialization to Work,” in *Handbook of Work, Organization, and Society*, ed. R. Dubin (Chicago: Rand McNally, 1976).
69. P. Burkes Erickson , “Welcoming Employees: Making That First Day a Great Experience,” *Daily Oklahoman*, 15 July 2007 .
70. S. Huettel , “Soaring Ahead,” *St. Petersburg Times*, 24 October 2005 ; E. P. Lima , “Winning Cultures,” *Air Transport World*, February 2006 , p. 54 .
71. D. G. Allen , “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?,” *Journal of Management* 32, no. 2 (April 2006), pp. 237–256; A. M. Saks, K. L. Uggerslev , and N. E. Fassina , “Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model,” *Journal of Vocational Behavior* 70, no. 3 (2007), pp. 413–446 .
72. G. T. Chao et al., “Organizational Socialization: Its Content and Consequences,” *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), pp. 450–463 ; H. D. Cooper-Thomas and N. Anderson , “Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate,” *International Journal of Selection and Assessment* 13, no. 2 (2005), pp. 116–128 .
73. N. Nicholson , “A Theory of Work Role Transitions,” *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), pp. 172–191 ; B. E. Ashforth, D. M. Sluss, and A. M. Saks, “Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models,” *Journal of Vocational Behavior* 70, no. 3 (2007), pp. 447–462 ; T. N. Bauer , “Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta- Analytic Review of Antecedents, Out comes, and Methods,” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 707–721 ; A. Elfering et al., “First Years in Job: A Three-Wave Analysis of Work Experiences,” *Journal of Vocational Behavior* 70, no. 1 (2007), pp. 97–115 .
74. J. M. Beyer and D. R. Hannah, “Building on the Past: Enacting Established Personal Identities in a New Work Setting,” *Organization Science* 13 (November–December 2002), pp. 636–652 ; H.D. C. Thomas and N. Anderson , “Newcomer Adjustment: The Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (December 2002), pp. 423–437 .
75. L. W. Porter , E. E. Lawler III , and J. R. Hackman , *Behavior in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1975), pp. 163–167 ; Van Maanen, “Breaking In: Socialization to Work” ; D. C. Feldman , “The Multiple Socialization of Organization Members,” *Academy of Management Review* 6 (1981), pp. 309–318 .
76. B. E. Ashforth and A. M. Saks , “Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment,” *Academy of Management Journal* 39 (1996), pp. 149–178 ; J. D. Kammeyer-Mueller and C. R. Wanberg , “Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment,” *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), pp. 779–794 .
77. Porter , Lawler III , and Hackman, *Behavior in Organizations*, chap. 5.
78. Louis , “Surprise and Sensemaking.”
79. S. L. Robinson and D. M. Rousseau , “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm,” *Journal of Organizational Behavior* 15 (1994), pp. 245–259 .
80. D. L. Nelson , “Organizational Socialization: A Stress Perspective,” *Journal of Occupational Behavior* 8 (1987), pp. 311–324 ; Elfering et al., “First Years in Job.”
81. J. P. Wanous , *Organizational Entry* (Reading, MA: Addison-Wesley , 1992); J. A. Breaugh and M. Starke, “Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions,” *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 405–434 .
82. J. M. Phillips , “Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis,” *Academy of Management Journal* 41 (December 1998), pp. 673–690 .
83. Y. Ganzach et al., “Social Exchange and Organizational Commitment: Decision-Making Training for Job Choice as an Alternative to the Realistic Job Pre-

view," *Personnel Psychology* 55 (Autumn 2002), pp. 613–637 .

84. E. Simon , "Employers Study Applicants' Personalities," Associated Press , 5 November 2007 . Also see the Lindblad RJP video at www.expeditions.com/Theater17.asp?Media=475 .

85. C. Ostroff and S.W. J. Koslowski , "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition," *Personnel Psychology* 45 (1992), pp. 849–874 ; Cooper-Thomas and Anderson , "Organizational Socialization"; A. Baber and L. Waymon , "Uncovering the Unconnected Employee," *T&D*, May 2008 , pp. 60–66 .

86. C. Fishman , "The Anarchist's Cookbook," *Fast Company* , July 2004 , p. 70 ; "World's Finest Food Retailers: Whole Foods, Not Holy Food," *The Grocer* , 12 November 2005 , p. 32 .

87. L. Buchanan et al. , "That's Chief Entertainment Officer," *Inc.* 29, no. 8 (August 2007), pp. 86–94 ; Burkes Erickson , "Welcoming Employees."

فصل پانزدهم

1. J. R. Engen , "Stirring It Up," *Bank Director Magazine*, Fourth Quarter 2002 ; L. Conley , "Cultural Phenomenon," *Fast Company* , April 2005 , pp. 76–77 ; R. Davis , *Leading for Growth: How Umpqua Bank Got Cool and Created a Culture of Greatness* (San Francisco: Jossey-Bass , 2007) ; L. Bielski , "Still Pushing the Envelope," *ABA Banking Journal*, October 2008 , p. 36 ; S. Woodward , "Umpqua, the Unbank," *Oregonian* , 30 March 2008 , p. D1 .

2. J. B. Bernstel , "A New Blend of Bank," *ABA Bank Marketing* , March 2006 , pp. 14–19 .

3. K. Lewin , *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).

4. D. Coghlan and T. Brannick , "Kurt Lewin: The 'Practical Theorist' for the 21st Century," *Irish Journal of Management* 24, no. 2 (2003), pp. 31–37; B. Burnes , "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal," *Journal of Management Studies* 41, no. 6 (September 2004), pp. 977–1002 .

5. D. Howell , "Nardelli Nears Five-Year Mark with Riveting Record," *DSN Retailing Today*, 9 May 2005 , pp. 1, 38; R. Charan , "Home Depot's Blueprint for Culture Change," *Harvard Business Review*, April 2006 , pp. 61–70; R. DeGross , "Five Years of Change: Home Depot's Results Mixed under Nardelli," *Atlanta Journal-Constitution*, 1 January 2006 , p. F1 ; B. Grow , D. Brady , and M. Arndt , "Renovating Home Depot," *BusinessWeek*, 6 March 2006 , pp.

50–57 .

6. S. Chreim , "Postscript to Change: Survivors' Retrospective Views of Organizational Changes," *Personnel Review* 35, no. 3 (2006), pp. 315–335 .

7. M. Johnson-Cramer , S. Parise , and R. Cross , "Managing Change through Networks and Values," *California Management Review* 49, no. 3 (Spring 2007), pp. 85–109 .

8. K. Shimizu , "Hoppy Enjoying Comeback after Radical Shift in Management," *Japan Times* , 15 August 2007 .

9. G. L. Neilson , B. A. Pasternack , and K. E. Van Nuys , "The Passive-Aggressive Organization," *Harvard Business Review* 83, no. 10 (2005), pp. 82–92 .

10. Variations of this often-cited quotation are found in several books, articles, and Web sites, but unfortunately none cite the original source. This quotation is from D. R. Henderson , "The New Industrial Economist," *Wall Street Journal* , 2 May 2006 .

11. B. J. Tepper et al. , "Subordinates' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates' Performance," *Journal of Management* 32, no. 2 (April 2006), pp. 185–209; J. D. Ford, L. W. Ford, and A. D'Amelio , "Resistance to Change: The Rest of the Story," *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008), pp. 362–377.

12. E. B. Dent and S. G. Goldberg , "Challenging 'Resistance to Change,'" *Journal of Applied Behavioral Science* 35 (March 1999), pp. 25–41 ; D. B. Fedor , S. Caldwell , and D. M. Herold , "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation," *Personnel Psychology* 59, no. 1 (2006), pp. 1–29 .

13. For an excellent review of the resistance-to-change literature, see R. R. Sharma, *Change Management: Concepts and Applications* (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007), chap. 4.

14. D. Eggen , "FBI Fails to Transform Itself, Panel Says," *Washington Post*, 7 June 2005 , p. A04; C. Ragan and C. S. Hook , "Fixing the FBI," *U.S. News & World Report* , 28 March 2005 , pp. 18–24, 26, 29–30; Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, Report to the President of the United States , Washington, DC. , 31 March 2005 ; J. J. Brazil , "Mission: Impossible?" *Fast Company* , April 2007 , pp. 92–97, 108–109 .

15. D. A. Nadler , "The Effective Management of Organizational Change," in *Handbook of Organizational Behavior*, ed. J. W. Lorsch (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 358–369 ; R. Maurer

- , *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies to Build Support for Change* (Austin, TX: Bard Books, 1996); P. Strelbel, "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review*, May-June 1996, pp. 86-92; D. A. Nadler, *Champions of Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
16. V. Newman, "The Psychology of Managing for Innovation," *KM Review* 9, no. 6 (2007), pp. 10-15.
 17. *Bosses Want Change but Workers Want More of the Same!* (Sydney: Talent2, 29 June 2005).
 18. C. Ressler and J. Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (New York: Portfolio, 2008), chap. 2.
 19. T. G. Cummings, "The Role and Limits of Change Leadership," in *The Leader's Change Handbook*, ed. J. A. Conger, G. M. Spreitzer, and E. E. Lawler III (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), pp. 301-320; J. P. Kotter and D. S. Cohen, *The Heart of Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), pp. 15-36; J. P. Kotter, *A Sense of Urgency* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
 20. J. Smith, "Building Cars, Building Teams," *Plant Engineering*, December 2005, pp. 41-50.
 21. L. D. Goodstein and H. R. Butz, "Customer Value: The Linchpin of Organizational Change," *Organizational Dynamics* 27 (June 1998), pp. 21-35.
 22. I. J. Bozon and P. N. Child, "Refining Shell's Position in Europe," *McKinsey Quarterly*, no. 2 (2003), pp. 42-51.
 23. D. Darlin, "Growing Tomorrow," *Business* 2.0, May 2005, p. 126.
 24. L. Grossman and S. Song, "Stevie's Little Wonder," *Time*, 19 September 2005, p. 63; S. Levy, "Honey, I Shrunk the iPod. A Lot," *Newsweek*, 19 September 2005, p. 58.
 25. T. F. Cawsey and G. Deszca, *Toolkit for Organizational Change* (Los Angeles: Sage, 2007), p. 104.
 26. J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp. 106-114.
 27. B. Nanus and S. M. Dobbs, *Leaders Who Make a Difference* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); Kotter and Cohen, *The Heart of Change*, pp. 83-98. The recent survey is reported in M. Meaney and C. Pung, "Creating Organizational Transformations: McKinsey Global Survey Results," *McKinsey Quarterly*, July 2008, pp. 1-7.
 28. K. T. Dirks, L. L. Cummings, and J. L. Pierce, "Psychological Ownership in Organizations: Conditions under Which Individuals Promote and Resist Change," *Research in Organizational Change and Development* 9 (1996), pp. 1-23; A. Cox, S. Zagelmeyer, and M. Marchington, "Embedding Employee Involvement and Participation at Work," *Human Resource Management Journal* 16, no. 3 (2006), pp. 250-267.
 29. D. Blossom, "Lopez Foods Looks to Beef Up Profits, Take Bite into International Breakfasts," *Daily Oklahoman*, 9 April 2008; A. Hanacek, "Star Power," *National Provisioner* 222, no. 2 (February 2008), pp. 22-29.
 30. N. T. Tan, "Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational Change," *Singapore Management Review* 27, no. 2 (2005), pp. 25-35.
 31. M. McHugh, "The Stress Factor: Another Item for the Change Management Agenda?" *Journal of Organizational Change Management* 10 (1997), pp. 345-362; D. Buchanan, T. Claydon, and M. Doyle, "Organisation Development and Change: The Legacy of the Nineties," *Human Resource Management Journal* 9 (1999), pp. 20-37.
 32. D. Nicolini and M. B. Mezner, "The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field," *Human Relations* 48 (1995), pp. 727-746.
 33. E. E. Lawler III, "Pay Can Be a Change Agent," *Compensation & Benefits Management* 16 (Summer 2000), pp. 23-26; Kotter and Cohen, *The Heart of Change*, pp. 161-177; M. A. Roberto and L. C. Levesque, "The Art of Making Change Initiatives Stick," *MIT Sloan Management Review* 46, no. 4 (Summer 2005), pp. 53-60.
 34. R. E. Quinn, *Building the Bridge as You Walk on It: A Guide for Leading Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), chap. 11.
 35. R. Caldwell, "Models of Change Agency: A Fourfold Classification," *British Journal of Management* 14 (June 2003), pp. 131-142.
 36. Kotter and Cohen, *The Heart of Change*, pp. 61-82; D. S. Cohen and J. P. Kotter, *The Heart of Change Field Guide* (Boston: Harvard Business School Press, 2005).
 37. J. Thottam, "Reworking Work," *Time*, 25 July 2005, p. 50; Ressler and Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It*, pp. 20, 45-48.
 38. M. Beer, R. A. Eisenstat, and B. Spector, *The Critical Path to Corporate Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1990).
 39. R. E. Walton, "Successful Strategies for Diffusing Work Innovations," *Journal of Contemporary Business*, Spring 1977, pp. 1-22; R. E. Walton, *Innovating to Compete: Lessons for Diffusing and Managing Change in the Workplace* (San Francisco:

- Jossey-Bass, 1987); Beer, Eisenstat, and Spector, *The Critical Path to Corporate Renewal*, chap. 5.
40. E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th ed. (New York: Free Press, 1995).
41. P. Reason and H. Bradbury, *Handbook of Action Research* (London: Sage, 2001); Coghlan and Brannick, "Kurt Lewin"; C. Huxham and S. Vangen, "Researching Organizational Practice through Action Research: Case Studies and Design Choices," *Organizational Research Methods* 6 (July 2003), pp. 383–403.
42. V. J. Marsick and M. A. Gephart, "Action Research: Building the Capacity for Learning and Change," *Human Resource Planning* 26 (2003), pp. 14–18.
43. L. Dickens and K. Watkins, "Action Research: Rethinking Lewin," *Management Learning* 30 (June 1999), pp. 127–140; J. Heron and P. Reason, "The Practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' Rather Than 'on' People," in *Handbook of Action Research*, ed. P. Reason and H. Bradbury (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 179–188.
44. D. A. Nadler, "Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization," in *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*, ed. R. H. Kilmann, T. J. Covin, and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 66–83; K. E. Weick and R. E. Quinn, "Organizational Change and Development," *Annual Review of Psychology* 50 (1999), pp. 361–386.
45. T. M. Egan and C. M. Lancaster, "Comparing Appreciative Inquiry to Action Research: OD Practitioner Perspectives," *Organization Development Journal* 23, no. 2 (Summer 2005), pp. 29–49.
46. F. F. Luthans, "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths," *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002), pp. 57–72; N. Turner, J. Barling, and A. Zacharatos, "Positive Psychology at Work," in *Handbook of Positive Psychology*, ed. C. R. Snyder and S. Lopez (Oxford, UK: Oxford University Press, 2002), pp. 715–730; K. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn, eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); J. I. Krueger and D. C. Funder, "Towards a Balanced Social Psychology: Causes, Consequences, and Cures for the Problem-Seeking Approach to Social Behavior and Cognition," *Behavioral and Brain Sciences* 27, no. 3 (June 2004), pp. 313–327; S. L. Gable and J. Haidt, "What (and Why) Is Positive Psychology?" *Review of General Psychology* 9, no. 2 (2005), pp. 103–110; M. E. P. Seligman et al., "Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions," *American Psychologist* 60, no. 5 (2005), pp. 410–421.
47. S. Berrisford, "Using Appreciative Inquiry to Drive Change at the BBC," *Strategic Communication Management* 9, no. 3 (2005), pp. 22–25; M. -Y. Cheung-Judge and E. H. Powley, "Innovation at the BBC," in *The Handbook of Large Group Methods*, ed. B. B. Bunker and B. T. Alban (New York: Wiley, 2006), pp. 45–61.
48. D. Whitney and D. L. Cooperrider, "The Appreciative Inquiry Summit: Overview and Applications," *Employment Relations Today* 25 (Summer 1998), pp. 17–28; J. M. Watkins and B. J. Mohr, *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).
49. F. J. Barrett and D. L. Cooperrider, "Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception," *Journal of Applied Behavioral Science* 26 (1990), pp. 219–239; Whitney and Cooperrider, "The Appreciative Inquiry Summit"; Watkins and Mohr, *Appreciative Inquiry*, pp. 15–21.
50. M. Schiller, "Case Study: Avon México," in *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*, ed. J. M. Watkins and B. J. Mohr (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 123–126; D. Whitney and A. Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); P. Babcock, "Seeing a Brighter Future," *HRMagazine* 50, no. 9 (September 2005), p. 48; D. S. Bright, D. L. Cooperrider, and W. B. Galloway, "Appreciative Inquiry in the Office of Research and Development: Improving the Collaborative Capacity of Organization," *Public Performance & Management Review* 29, no. 3 (2006), p. 285; D. Gilmour and A. Radford, "Using OD to Enhance Shareholder Value: Delivering Business Results in BP Castrol Marine," *Organization Development Journal* 25, no. 3 (2007), pp. P97–P102.
51. T. F. Yaeger, P. F. Sorensen, and U. Bengtsson, "Assessment of the State of Appreciative Inquiry: Past, Present, and Future," *Research in Organizational Change and Development* 15 (2004), pp. 297–319; G. R. Bushe and A. F. Kassam, "When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis," *Journal of Applied Behavioral Science* 41, no. 2 (June 2005), pp. 161–181.
52. G. R. Bushe, "Five Theories of Change Embedded in Appreciative Inquiry" in 18th Annual World Congress of Organization Development, Dublin, Ireland, July 14–18, 1998.
53. M. Weisbord and S. Janoff, *Future Search: An*

- Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000); R. M. Lent, M. T. McCormick, and D. S. Pearce, "Combining Future Search and Open Space to Address Special Situations," *Journal of Applied Behavioral Science* 41, no. 1 (March 2005), pp. 61–69; S. Janoff and M. Weisbord, "Future Search as 'Real-Time' Action Research," *Futures* 38, no. 6 (2006), pp. 716–722.
54. N. Aronson, E. Axelrod, and S. Crowther, "Lawrence Public Schools: Institutionalized Goals," in *Future Search in School District Change*, ed. R. Schweitz, K. Martens, and N. Aronson (Lanham, MD: Scarecrow Education, 2005), pp. 3–18; R. Lent, J. Van Patten, and T. Phair, "Creating a World-Class Manufacturer in Record Time," in *The Handbook of Large Group Methods*, ed. B. B. Bunker and B. T. Alban (New York: Wiley, 2006), pp. 112–124.
55. For a critique of future-search conferences and similar whole-system events, see A. Oels, "Investigating the Emotional Roller-Coaster Ride: A Case Study-Based Assessment of the Future Search Conference Design," *Systems Research and Behavioral Science* 19 (July–August 2002), pp. 347–355; M.F. D. Polanyi, "Communicative Action in Practice: Future Search and the Pursuit of an Open, Critical and Non-coercive Large-Group Process," *Systems Research and Behavioral Science* 19 (July 2002), pp. 357–366; A. De Grassi, "Envisioning Futures of African Agriculture: Representation, Power, and Socially Constituted Time," *Progress in Development Studies* 7, no. 2 (2007), pp. 79–98.
56. M. Weisbord and S. Janoff, "Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy," *Journal of Applied Behavioral Science* 41, no. 1 (March 1, 2005), pp. 70–82.
57. T. Shapley, "Trying to Fix What Everyone Else Has Broken," *Seattle Post-Intelligencer*, 16 November 2005, p. B8.
58. G. R. Bushe and A. B. Shani, *Parallel Learning Structures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); E. M. Van Aken, D. J. Monetta, and D. S. Sink, "Affinity Groups: The Missing Link in Employee Involvement," *Organization Dynamics* 22 (Spring 1994), pp. 38–54.
59. D. J. Knight, "Strategy in Practice: Making It Happen," *Strategy & Leadership* 26 (July–August 1998), pp. 29–33; R. T. Pascale, "Grassroots Leadership—Royal Dutch/Shell," *Fast Company*, no. 14 (April–May 1998), pp. 110–120; R. T. Pascale, "Leading from a Different Place," in *The Leader's Change Handbook*, ed. J. A. Conger, G. M. Spreitzer, and E. E. Lawler III (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), pp. 301–320; R. Pascale, M. Millemann, and L. Gioia, *Surfing on the Edge of Chaos* (London: Texere, 2000).
60. C. -M. Lau, "A Culture-Based Perspective of Organization Development Implementation," *Research in Organizational Change and Development* 9 (1996), pp. 49–79.
61. T. C. Head and P. F. Sorenson, "Cultural Values and Organizational Development: A Seven-Country Study," *Leadership and Organization Development Journal* 14 (1993), pp. 3–7; R. J. Marshak, "Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change," *Journal of Applied Behavioral Science* 29 (1993), pp. 395–415; C. M. Lau and H. Y. Ngo, "Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms," *Journal of International Business Studies* 32, no. 1 (2001), pp. 95–114.
62. M. McKendall, "The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited," *Journal of Business Ethics* 12 (February 1993), pp. 93–104; C.M. D. Deaner, "A Model of Organization Development Ethics," *Public Administration Quarterly* 17 (1994), pp. 435–446.
63. G. A. Walter, "Organization Development and Individual Rights," *Journal of Applied Behavioral Science* 20 (1984), pp. 423–439.

Organizational Behavior

Team and organizational Processes

Steven Mcshane, Mary von Glinow

کتاب حاضر یکی از کتاب های به روز در حوزه رفتار سازمانی است که تلاش دارد به جنبه های جدیدی از رفتار سازمانی پرداخته و برای تبیین بهتر مباحث مختلف، از مثال های کاربردی استفاده نماید. این کتاب ترجمه فصل های هشتم تا پانزدهم کتاب اصلی با موضوع فرایندهای تیمی و سازمانی است. لازم به ذکر است، فصل های اول تا هفتم این کتاب که به موضوع رفتار فردی می پردازد، پیش از این توسط مترجمان کتاب حاضر ترجمه و به چاپ رسیده است. فصل هشتم کتاب، در مورد پویایی های تیمی است. فصل نهم کتاب به ارتباطات در تیم ها و سازمان ها می پردازد. در فصل دهم به موضوع قدرت و نفوذ در محل کار پرداخته شده است. در فصل یازدهم، موضوع تعارض و مذاکره در محل کار بررسی شده است. فصل دوازدهم کتاب، به رهبری در محیط های سازمانی توجه دارد. ساختار سازمانی موضوع فصل سیزدهم کتاب است. فصل چهاردهم کتاب، به موضوع فرهنگ سازمانی پرداخته است. تغییر سازمانی موضوع فصل پانزدهم کتاب را تشکیل می دهد.