مدیریت کرکس‌ها

کالبدشکافی قدرت، بازی‌های پنهان و حذف شایستگان در سازمان‌ها

دکتر روزیتا محمدی مرادلو

یادداشت مؤلف و راهنمای خواندن

این کتاب درباره رفتارهای مخرب در محیط کار است؛ رفتارهایی مانند سوءاستفاده از اختیار، پنهان‌کردن اطلاعات، تخریب اعتبار حرفه‌ای، معیارهای دوگانه، خاموش‌کردن صدای منتقد و ترجیح وفاداری شخصی بر شایستگی. عنوان «کرکس‌ها» استعاره‌ای ادبی برای این الگوهای رفتاری است، نه تشخیص روان‌پزشکی و نه برچسبی برای هر مدیر یا همکار دشوار. ارزیابی افراد باید بر رفتارهای قابل مشاهده، تکرار الگو و شواهد منصفانه استوار باشد.

هدف اثر صرفاً توصیف تلخی‌های سازمانی نیست. هر فصل می‌کوشد سه سطح را به هم پیوند دهد: تجربه فردی، سازوکارهای سازمانی و نظریه‌های مدیریت و علوم اجتماعی. نظریه‌ها ابزار فهم‌اند، نه حکم قطعی درباره هر موقعیت. یک رفتار ممکن است از انگیزه‌های متفاوت ناشی شود و نتیجه‌گیری مسئولانه نیازمند بررسی زمینه، فرایند تصمیم، پیامد و شواهد متقابل است.

مثال‌های این کتاب ترکیبی و آموزشی‌اند؛ هر شباهت احتمالی به اشخاص یا سازمان‌های واقعی لزوماً دلالت بر اشاره به آن‌ها ندارد. ابزارهای پیوست نیز برای خودارزیابی و گفت‌وگوی مدیریتی طراحی شده‌اند و جایگزین ارزیابی علمیِ اعتبارسنجی‌شده، مشاوره حقوقی یا رسیدگی رسمی نیستند. در استفاده از اسناد و اطلاعات کاری، محرمانگی، قوانین و مقررات محل خدمت و حقوق اشخاص باید رعایت شود.

ساختار کتاب از تشخیص رفتار و فهم قدرت آغاز می‌شود، به پیامدهای روان‌شناختی و اجتماعی می‌رسد و سپس راهبردهای فردی و سازمانی برای گفت‌وگو، مستندسازی، اصلاح یا خروج سنجیده را بررسی می‌کند. خواننده می‌تواند کتاب را پیوسته بخواند یا بر اساس مسئله خود به فصل‌ها و ابزارهای کاربردی مراجعه کند.

فهرست مطالب

مقدمه: در قلمرو کرکس‌ها ۶
چارچوب نظری کتاب ۶
این کتاب از چند سنت نظری مکمل بهره می‌گیرد. مدیریت علمی تیلور و اصول اداری فایول به تقسیم کار، اختیار و طراحی فرایندها می‌پردازند(Taylor, ۱۹۱۱; Fayol, ۱۹۴۹/۱۹۱۶) ؛ وبر رابطه بوروکراسی، قواعد و مشروعیت را روشن می‌کند .(Weber, ۱۹۴۷) رویکردهای روابط انسانی و انگیزش، از مایو تا مزلو، هرزبرگ و مک‌گرگور، اهمیت نیازها، نگرش‌ها و فرض‌های مدیر درباره کارکنان را برجسته می‌کنند ;(Mayo, ۱۹۳۳ .Maslow, ۱۹۴۳; Herzberg et al., ۱۹۵۹; McGregor, ۱۹۶۰)نظریه قدرت و سیاست سازمانی برای فهم نفوذ رسمی و غیررسمی به کار می‌آید(French & Raven, ۱۹۵۹; Pfeffer, ۱۹۹۲) ، در حالی که عدالت سازمانی و مبادله اجتماعی ادراک انصاف و روابط متقابل را توضیح می‌دهند ;(Adams, ۱۹۶۵ .Blau, ۱۹۶۴; Greenberg, ۱۹۹۰)نظریه عقلانیت محدود، ساختار سازمان، فرهنگ، امنیت روان‌شناختی، سکوت سازمانی و یادگیری سازمانی نیز برای تحلیل تصمیم‌ها و پیامدهای آن‌ها به کار گرفته می‌شوند (Simon, ۱۹۹۷; Mintzberg, ۱۹۷۹; Schein, ۲۰۱۰; Edmondson, ۱۹۹۹; .Morrison & Milliken, ۲۰۰۰; Argyris & Schön, ۱۹۷۸)سرانجام، پژوهش درباره تفکر گروهی، انگیزش، هدف‌گذاری، خودتعیین‌گری، هویت اجتماعی و سرپرستی آزارگرانه کمک می‌کند عوامل روان‌شناختی و اجتماعی در کنار ساختار و قدرت بررسی شوند (Janis, ۱۹۸۲; Vroom, ۱۹۶۴; Locke .Latham, ۱۹۹۰; Deci & Ryan, ۱۹۸۵; Tajfel & Turner, ۱۹۷۹; Tepper, ۲۰۰۰)هیچ& نظریه‌ای به‌تنهایی همه واقعیت سازمان را توضیح نمی‌دهد؛ ارزش تحلیل در کنار هم گذاشتن ساختار، فرهنگ، انگیزه و پیامد است.
فصل اول : کرکس کیست ؟ ۷
فصل دوم: قدرت در دست انسان‌های کوچک ۱۰
فصل سوم: ترس از شایستگی ۱۲
فصل چهارم: حسادت در لباس مصلحت ۱۴
فصل پنجم: حذف شایستگان ۱۶
فصل ششم: تخریب شخصیت؛ سلاح پنهان ۱۸
فصل هفتم: حلقه چاپلوسان ۲۰
فصل هشتم: وفاداری یا چاپلوسی؟ ۲۲
فصل نهم: سکوت سازمانی ۲۴
فصل دهم: معیارهای دوگانه ۲۶
فصل یازدهم: تصمیم‌های متناقض ۲۸
فصل دوازدهم: سازمان بیمار چگونه شکل می‌گیرد؟ ۳۰
فصل سیزدهم: مدیران ترسو و تصمیم‌های پرهزینه ۳۲

فصل چهاردهم: حذف نیروهای مستقل ۳۴
فصل پانزدهم: بازی قدرت و شایعه ۳۶
فصل شانزدهم: چگونه در محیط ناسالم دوام بیاوریم؟ ۳۸
فصل هفدهم: سکوت، گفت‌وگو یا اعتراض؟ ۴۰
فصل هجدهم: مستندسازی و اعتبار حرفه‌ای ۴۲
فصل نوزدهم: عزت نفس در برابر عنوان شغلی ۴۴
فصل بیستم: بازگشت مقتدرانه یا خروج سنجیده ۴۶
فصل بیست‌ویکم: کرکس‌ها بر ویرانه‌ها حکومت می‌کنند ۴۷
فصل بیست‌ودوم: سازمانی که شایستگانش را از دست می‌دهد ۴۹
فصل بیست‌وسوم: قدرت واقعی و قدرت عاریتی ۵۱
فصل بیست‌وچهارم: حقیقت در اتاق‌های بسته ۵۳
فصل بیست‌وپنجم: پایان بازی؛ چه کسی پیروز می‌شود؟ ۵۵
جمع‌بندی: شرافت، خرد و مسئولیت ۵۶
پیوست‌ها و ابزارهای کاربردی ۵۷
واژه‌نامه مفاهیم کلیدی ۶۰
منابع و مآخذ ۶۱

مقدمه: در قلمرو کرکس‌ها

چارچوب نظری کتاب

این کتاب از چند سنت نظری مکمل بهره می‌گیرد: نظریه‌های کلاسیک مدیریت برای فهم تقسیم کار و اختیار؛ نظریه بوروکراسی وبر برای تحلیل قواعد و مشروعیت؛ رویکردهای رفتاری برای شناخت انگیزش و نیازهای انسانی؛ نظریه قدرت و نفوذ برای بررسی منابع رسمی و غیررسمی کنترل؛ عدالت سازمانی برای فهم انصاف در پیامدها و رویه‌ها؛ و پژوهش‌های امنیت روانی و سکوت سازمانی برای توضیح اینکه چرا کارکنان گاه اطلاعات حیاتی را بیان نمی‌کنند. هیچ نظریه‌ای به‌تنهایی همه واقعیت سازمان را توضیح نمی‌دهد؛ ارزش تحلیل در کنار هم گذاشتن ساختار، فرهنگ، انگیزه و پیامد است.

فصل اول: کرکس کیست؟

تحلیل تکمیلی فصل

تمایز استعاره از تشخیص

واژه «کرکس» در این اثر استعاره‌ای برای مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده است: بهره‌برداری از ضعف دیگران، نزدیک‌شدن به منابع قدرت در زمان بحران، تخریب رقیب به‌جای رقابت بر پایه عملکرد و انتقال هزینه تصمیم به افراد کم‌قدرت‌تر. این واژه نباید جای بررسی شواهد را بگیرد. نسبت‌دادن نیت‌هایی مانند حسادت یا بدخواهی بدون شواهد، تحلیل را از مسیر علمی خارج می‌کند. بهتر است ابتدا رفتار را دقیق توصیف کنیم؛ سپس تکرار، زمینه، پیامد و پاسخ فرد به بازخورد را بررسی کنیم.

مورد تحلیلی

فرض کنید در یک واحد، مدیر در جلسات دستاوردهای تیم را به نام خود ثبت می‌کند، اما هنگام بروز خطا نام کارکنان را برجسته می‌سازد. یک رخداد ممکن است ناشی از بی‌دقتی باشد؛ تکرار این الگو، به‌ویژه پس از تذکر روشن، مسئله‌ای متفاوت است. برای تحلیل، صورت‌جلسه‌ها، گزارش‌های عملکرد، توزیع مسئولیت و نحوه اصلاح خطاها را مقایسه کنید. پرسش اصلی این نیست که مدیر «چه شخصیتی دارد»، بلکه این است که چه رفتاری رخ داده، چه پیامدی داشته و کدام سازوکار اجازه تکرار آن را داده است.

پیوند نظری

رویکرد رفتار سازمانی، تحلیل را از برچسب‌زنی فردی به تعامل فرد و محیط می‌برد. نظریه نقش‌ها می‌پرسد چه انتظاراتی از جایگاه مدیر وجود دارد؛ نظریه یادگیری اجتماعی بررسی می‌کند کارکنان چگونه رفتارهای پاداش‌گرفته را تقلید می‌کنند؛ و رویکرد سیستمی نشان می‌دهد قواعد پاداش و پاسخ‌گویی می‌توانند رفتار ناسالم را تثبیت کنند. بنابراین اصلاح صرفاً با تغییر یک فرد کامل نمی‌شود؛ باید دید ساختار چه چیزی را تشویق، تحمل یا پنهان می‌کند.

معیار عملی

برای تشخیص الگو، سه ستون ثبت کنید: رویداد قابل مشاهده، پیامد قابل سنجش و تکرار در زمان. تفسیر نیت را در ستون جداگانه و با برچسب «فرضیه» نگه دارید. از چند منبع مستقل اطلاعات بگیرید و شواهد مخالف فرضیه خود را نیز جست‌وجو کنید. این انضباط مانع آن می‌شود که تجربه تلخ واقعی به داوری فراگیر درباره همه افراد یا همه سازمان‌ها تبدیل شود.

از نشانه به الگو: چگونه قضاوت کنیم؟

در بررسی موضوع «از نشانه به الگو: چگونه قضاوت کنیم؟» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

از منظر عدالت سازمانی، کارکنان فقط به نتیجه نهایی توجه نمی‌کنند؛ آن‌ها می‌سنجند که آیا روند تصمیم منصفانه بوده، آیا فرصت شنیده‌شدن داشته‌اند و آیا با احترام با آنان رفتار شده است. وقتی توضیح‌ها پس از هر اعتراض تغییر می‌کند، معیارها برای افراد مشابه یکسان نیست یا دسترسی به اطلاعات به حلقه‌ای محدود منحصر می‌شود، اعتماد آسیب می‌بیند. اعتماد ازدست‌رفته را نمی‌توان فقط با پیام‌های انگیزشی بازگرداند؛ باید رویه‌ها تغییر کنند، مسئولیت تصمیم روشن شود و امکان اعتراض بدون تلافی فراهم باشد.

برای مدیران، راه‌حل عملی آن است که معیارها پیش از تصمیم تعریف شوند، شواهد مرتبط ثبت شوند و دلایل انتخاب به زبان روشن بیان شود. برای کارکنان، بهترین دفاع معمولاً ثبت تاریخ‌ها و رویدادهای قابل اثبات، پرسیدن سؤال‌های دقیق، حفظ مکاتبات مجاز و استفاده از مسیرهای رسمی متناسب است. بهتر است از نسبت‌دادن قطعی انگیزه‌هایی مانند حسادت یا توطئه خودداری شود، مگر آنکه شواهد مستقلی وجود داشته باشد. چنین انضباطی هم اعتبار فرد را حفظ می‌کند و هم سازمان را وادار می‌سازد درباره کیفیت تصمیم پاسخ‌گو باشد.

یک آزمون کاربردی برای این فصل چنین است: اگر همین تصمیم درباره فردی دیگر، با همان سابقه و همان شرایط، گرفته می‌شد آیا نتیجه و فرایند مشابه بود؟ اگر پاسخ روشن نیست، باید معیارها و اطلاعات بیشتری مطالبه شود. پرسش دوم این است که آیا تصمیم‌گیرنده حاضر است دلایل خود را در برابر یک ناظر بی‌طرف توضیح دهد؟ پرسش سوم این است که آیا تصمیم امکان بازبینی دارد و چه شاخصی نشان می‌دهد که تصمیم درست بوده است؟ پاسخ مستدل به این پرسش‌ها، بحث را از اتهام شخصی به ارزیابی حرفه‌ای منتقل می‌کند.

پرسش‌های تشخیصی

در بررسی موضوع «پرسش‌های تشخیصی» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

اقدام فرد و سازمان

در بررسی موضوع «اقدام فرد و سازمان» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

پرسش‌های تأملی

۱ (کدام شواهد مستقیم از برداشت‌ها و فرضیه‌ها جدا شده‌اند؟ ۲) آیا معیار اعلام‌شده برای افراد مشابه به شکل یکسان اجرا شده است؟ ۳) چه کسی مسئول تصمیم است و آیا می‌تواند دلیل آن را توضیح دهد؟ ۴) چه اقدام

کم‌هزینه و قابل بازبینی می‌تواند وضعیت را بهتر کند؟ ۵) اگر اطلاعات تازه‌ای به دست آید، چه چیزی ممکن است نتیجه فعلی را تغییر دهد؟

مرز میان نقد و برچسب‌زنی

نقد معتبر رفتار را توصیف می‌کند، شاهد می‌آورد و امکان پاسخ می‌دهد؛ برچسب‌زنی شخصیت را به یک صفت ثابت فرو می‌کاهد. اگر مدیری تصمیمی نادرست گرفته باشد، هنوز باید پرسید آیا تصمیم بر پایه اطلاعات ناقص بوده، آیا رویه‌ای معیوب او را به این نتیجه رسانده یا آیا الگوی تکرارشونده‌ای از سوءاستفاده وجود دارد. این تفکیک هم از بی‌انصافی جلوگیری می‌کند و هم امکان اصلاح را حفظ می‌کند. در تحلیل سازمانی، «چه اتفاقی افتاد؟»، «چند بار تکرار شد؟»، «چه پیامدی داشت؟» و «چه شاهد مستقلی وجود دارد؟» پرسش‌هایی مفیدتر از حدس‌زدن نیت‌اند. این نگاه با تأکید رویکردهای یادگیری سازمانی بر بررسی فرضیه‌ها و اصلاح خطا سازگار است (Argyris & Schön, ۱۹۷۸).

فصل دوم: قدرت در دست انسان‌های کوچک

تحلیل تکمیلی فصل

منابع قدرت و وابستگی

قدرت فقط در نمودار سازمانی قرار ندارد. کسی که اطلاعات حیاتی را نگه می‌دارد، زمان ملاقات را کنترل می‌کند، دسترسی به مدیر ارشد را واسطه‌گری می‌کند یا معیارهای غیررسمی ارتقا را تعیین می‌کند، می‌تواند بدون عنوان بالا نفوذ قابل‌توجهی داشته باشد. هرچه سازمان به یک فرد برای عبور اطلاعات یا گرفتن تأیید وابسته‌تر شود، امکان سوءاستفاده بیشتر می‌شود. پاسخ سالم، حذف همه واسطه‌ها نیست؛ ایجاد مسیرهای موازی، تعریف حدود اختیار و ثبت دلایل تصمیم است.

مورد تحلیلی

در یک پروژه، کارشناسان برای تأیید داده‌ها فقط به یک مدیر میانی دسترسی دارند. او درخواست‌های نامطلوب را عقب می‌اندازد و سپس تأخیر را به ضعف کارشناسان نسبت می‌دهد. برای اثبات الگو باید زمان ارسال، زمان پاسخ، معیار اولویت‌بندی و نمونه‌های مشابه بررسی شود. اصلاح فرایند می‌تواند شامل سامانه ثبت درخواست، زمان پاسخ استاندارد و امکان ارجاع به مسئول دوم باشد. این تغییر، وابستگی به یک فرد را کم می‌کند بدون آنکه تصمیم‌گیری را بی‌صاحب بگذارد.

پیوند نظری

فرنچ و ریون منابع قدرت را از هم متمایز کردند؛ این تمایز کمک می‌کند بفهمیم نفوذ از تخصص، اختیار قانونی، پاداش، اجبار یا مرجعیت اجتماعی ناشی می‌شود. وبر نیز اهمیت قواعد و مشروعیت اداری را برجسته می‌کند. وقتی اختیار قانونی با شفافیت و پاسخ‌گویی همراه باشد، قدرت می‌تواند هماهنگی ایجاد کند؛ وقتی قواعد فقط برای دیگران اجرا شود، قدرت به امتیاز شخصی تبدیل می‌شود. مسئله اصلی وجود قدرت نیست، بلکه مهار و مشروعیت استفاده از آن است.

اقدام سنجیده

نقشه تصمیم تهیه کنید: چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد، چه کسی اطلاعات را تأمین می‌کند، چه کسی از نتیجه متأثر می‌شود و مسیر اعتراض چیست؟ سپس بررسی کنید آیا یک فرد می‌تواند هم‌زمان اطلاعات، ارزیابی و مجازات را کنترل کند. تفکیک این وظایف و بازبینی دوره‌ای تصمیم‌ها احتمال تمرکز ناسالم قدرت را کاهش می‌دهد.

قدرت رسمی و نفوذ غیررسمی

در بررسی موضوع «قدرت رسمی و نفوذ غیررسمی» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

چرخه تمرکز قدرت

در بررسی موضوع «چرخه تمرکز قدرت» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

مهار سالم قدرت

در بررسی موضوع «مهار سالم قدرت» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

پرسش‌های تأملی

قدرت رسمی و قدرت غیررسمی

برای تحلیل قدرت، تنها به عنوان اداری نگاه نکنید. اختیار رسمی ممکن است نزد یک مقام باشد، اما کنترل اطلاعات، شبکه ارتباطی، تخصص کمیاب یا امکان تأخیر در فرایند می‌تواند قدرت غیررسمی ایجاد کند. نقشه قدرت باید جریان تصمیم، منابع وابستگی و امکان پاسخ‌گویی را نشان دهد. نظریه فرنچ و ریون منابع قدرت را از هم تفکیک می‌کند؛ این تفکیک کمک می‌کند به جای شخصی‌کردن تعارض، منشأ نفوذ و امکان مهار سوءاستفاده را بشناسیم (French & Raven, ۱۹۵۹). راهکار پایدار، حذف همه نفوذها نیست؛ شفاف‌کردن اختیار، توزیع اطلاعات حیاتی، ایجاد مسیرهای جایگزین و ثبت دلایل تصمیم است.

فصل سوم: ترس از شایستگی

تحلیل تکمیلی فصل

تهدید هویت و دفاع روانی

شایستگی کارمند ممکن است برای مدیری که هویت خود را بر برتری بی‌چون‌وچرا بنا کرده، تهدید تلقی شود. در این وضعیت، موفقیت همکار به‌جای منبع افتخار تیم، نشانه‌ای از کاهش منزلت شخصی تفسیر می‌شود. واکنش دفاعی می‌تواند شکل‌های ظریفی داشته باشد: نادیده‌گرفتن دستاورد، تغییر معیار پس از موفقیت، نسبت‌دادن نتیجه به شانس یا محروم‌کردن فرد از فرصت دیده‌شدن. اینها فرضیه‌های قابل بررسی‌اند، نه تشخیص قطعی درباره انگیزه فرد.

مورد تحلیلی

کارشناسی گزارش بهبود فرایند ارائه می‌کند و پس از اجرای آزمایشی، زمان خدمت‌رسانی کاهش می‌یابد. مدیر در گزارش عمومی نام او را حذف می‌کند و در ارزیابی بعدی می‌گوید «هنوز برای مسئولیت بالاتر آماده نیست». بررسی باید معیار آمادگی را پیش از موفقیت و پس از آن مقایسه کند، نه اینکه صرفاً از حذف نام نتیجه قطعی بگیرد. اگر معیار تغییر کرده، باید دلیل مستند و فرصت روشن برای کسب شایستگی مطالبه شود.

پیوند نظری

نظریه خودتعیین‌گری بر نیازهای خودمختاری، شایستگی و ارتباط تأکید می‌کند؛ محیطی که پیشرفت را تهدید تلقی کند، انگیزش درونی را تضعیف می‌کند. نظریه هدف‌گذاری نیز نشان می‌دهد معیارهای مشخص و بازخورد قابل استفاده، عملکرد را بهتر می‌کنند. اگر معیارها مبهم یا متغیر باشند، کارکنان نمی‌توانند تلاش خود را به نتیجه پیوند دهند و مدیر امکان کنترل سلیقه‌ای پیدا می‌کند.

پاسخ فرد و سازمان

کارمند باید نتایج کار را با داده و نسخه‌های قابل ردیابی ثبت کند و بازخورد را به معیارهای قابل اندازه‌گیری تبدیل سازد. سازمان نیز باید معیارهای ارتقا و تخصیص پروژه را از پیش اعلام کند و ارزیابی چندمنبعی داشته باشد. هدف، اثبات حسادت مدیر نیست؛ هدف آن است که رفتارهای قابل مشاهده نتوانند به‌سادگی دستاورد را پاک کنند یا فرصت را بدون دلیل روشن محدود سازند.

تهدید هویت حرفه‌ای

در بررسی موضوع «تهدید هویت حرفه‌ای» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

از ناامنی تا رفتار دفاعی

در بررسی موضوع «از ناامنی تا رفتار دفاعی» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

پاسخ سازمانی

در بررسی موضوع «پاسخ سازمانی» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

پرسش‌های تأملی

ترس از شایستگی؛ فرضیه‌ای که باید آزموده شود

گاهی مدیر از نیروی مستقل احساس تهدید می‌کند، اما هر مخالفت یا عدم ارتقا را نمی‌توان به ترس از شایستگی نسبت داد. برای آزمودن این فرضیه، بررسی کنید آیا معیارها پس از مشخص‌شدن نام فرد تغییر کرده‌اند، آیا دستاوردها نادیده گرفته شده‌اند، آیا فرصت‌های مشابه به افراد هم‌سطح داده شده‌اند و آیا بازخوردها مشخص و قابل اصلاح‌اند. نظریه عدالت سازمانی توجه را به عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی جلب می‌کند .(Greenberg, ۱۹۹۰) اگر تصمیم توضیح‌پذیر و معیارها ثابت باشند، ممکن است نتیجه ناخواسته اما موجه باشد؛ اگر معیارها مبهم و متغیر باشند، سازمان باید فرایند را بازبینی کند.

فصل چهارم: حسادت در لباس مصلحت

تحلیل تکمیلی فصل

از احساس فردی تا قاعده جمعی

حسادت زمانی به مسئله سازمانی تبدیل می‌شود که به تصمیم و قاعده غیررسمی راه یابد: موفقیت یک فرد تهدید معرفی شود، اطلاعات از او دریغ شود یا فرصت‌ها به کسانی برسد که خطر مقایسه را کم می‌کنند. در چنین محیطی، عبارت‌هایی مانند «به صلاح تیم نیست» یا «فعلاً زمان مناسبی نیست» می‌توانند هم توضیح واقعی باشند و هم پوششی برای جلوگیری از دیده‌شدن. راه تشخیص، پرسیدن معیار، زمان بازبینی و شواهد تصمیم است.

مورد تحلیلی

دو کارمند عملکرد مشابهی دارند، اما فقط یکی به پروژه مهم معرفی می‌شود. تفاوت ممکن است ناشی از مهارت تخصصی مرتبط باشد؛ بنابراین مقایسه باید بر اساس نیاز پروژه، سابقه، نتایج و معیارهای اعلام‌شده انجام شود. اگر دلیل انتخاب مبهم بماند و الگو بارها به زیان همان فرد تکرار شود، سازمان باید احتمال سوگیری را بررسی کند. مقایسه عادلانه به معنای نتیجه یکسان برای همه نیست؛ به معنای معیار مرتبط و قابل توضیح است.

پیوند نظری

نظریه مقایسه اجتماعی توضیح می‌دهد که افراد توانایی و منزلت خود را با دیگران می‌سنجند؛ اما حس رقابت به‌خودی‌خود مخرب نیست. در فرهنگ عملکردمحور، موفقیت دیگری می‌تواند الگوی یادگیری باشد؛ در فرهنگ کمبود و پاداش صفرجمع، همان موفقیت تهدید دیده می‌شود. نظریه عدالت نیز نشان می‌دهد کارکنان به ثبات معیارها حساس‌اند. ساختار پاداشی که فقط یک برنده را می‌پذیرد، ممکن است همکاری را به رقابت پنهان بدل کند.

مداخله سازمانی

معیارهای فرصت‌های توسعه را منتشر کنید، تصمیم‌های مهم را با دلایل مرتبط ثبت کنید و برای انتخاب پروژه‌ها امکان اعلام علاقه‌مندی فراهم آورید. مدیران باید بتوانند توضیح دهند چرا یک فرد انتخاب شده و دیگران برای آمادگی بیشتر چه مسیری دارند. پاسخ حرفه‌ای به بی‌عدالتی، حمله متقابل نیست؛ مطالبه معیار روشن و مقایسه شواهد است.

حسادت به‌مثابه پدیده اجتماعی

در بررسی موضوع «حسادت به‌مثابه پدیده اجتماعی» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

تبدیل حسادت به سیاست سازمانی

در بررسی موضوع «تبدیل حسادت به سیاست سازمانی» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

پیشگیری و پاسخ

در بررسی موضوع «پیشگیری و پاسخ» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

پرسش‌های تأملی

حسادت، رقابت و طراحی نادرست پاداش

حسادت فردی تنها توضیح ممکن برای رقابت مخرب نیست. نظامی که منابع محدود را بر اساس رابطه، دیده‌شدن نزد مقام ارشد یا اطلاعات پنهان توزیع می‌کند، افراد را به رقابت ناسالم سوق می‌دهد. نظریه مبادله اجتماعی نشان می‌دهد رابطه‌های کاری با انتظارات متقابل و ادراک انصاف شکل می‌گیرند .(Blau, ۱۹٦٤) اگر پاداش‌ها به معیارهای قابل سنجش و همکاری تیمی متصل شوند، انگیزه تخریب رقیب کاهش می‌یابد. مدیران باید هم عملکرد فردی و هم سهم در موفقیت جمعی را ببینند و اجازه ندهند تصاحب اعتبار، جای تولید ارزش را بگیرد.

فصل پنجم: حذف شایستگان

تحلیل تکمیلی فصل

مسیرهای حذف رسمی و غیررسمی

حذف ممکن است با حکم رسمی رخ دهد، اما شکل‌های غیررسمی آن تدریجی‌ترند: خارج‌کردن از جلسات، کاهش دسترسی به اطلاعات، سلب اختیار بدون توضیح، واگذاری مسئولیت بدون منابع یا ارزیابی منفی بر اساس معیارهایی که پیش‌تر اعلام نشده‌اند. هر اقدام به‌تنهایی ممکن است توجیه عملیاتی داشته باشد؛ اهمیت در الگوی تکرارشونده و اثر تجمعی است. ثبت زمان، دلیل اعلام‌شده و پیامد عملیاتی به تشخیص کمک می‌کند.

مورد تحلیلی

مدیری از مسئول یک پروژه می‌خواهد نتایج را تحویل دهد، اما دسترسی به داده‌ها و اعضای تیم را به او نمی‌دهد. سپس تأخیر را به ضعف عملکرد نسبت می‌دهد. این نمونه نشان می‌دهد ارزیابی باید اختیار، منابع و مسئولیت را کنار هم بسنجد. مسئولیت بدون اختیار و منابع، شاخص منصفانه‌ای برای سنجش عملکرد نیست. بازبینی باید روشن کند کدام پیش‌نیازها فراهم بوده و چه کسی مسئول تأمین آنهاست.

پیوند نظری

نظریه عدالت رویه‌ای بر فرصت شنیده‌شدن، بی‌طرفی و ثبات قواعد تأکید می‌کند. نظریه هدف‌گذاری نیز مستلزم هدف روشن و بازخورد است. وقتی هدف یا منابع در میانه کار تغییر کند و مسئولیت نتیجه همچنان بر دوش فرد بماند، نظام ارزیابی از کارکرد توسعه‌ای به ابزار تنبیه تبدیل می‌شود. تحلیل سازمانی باید فرایند تخصیص منابع و نحوه ارزیابی را هم‌زمان بررسی کند.

حفاظت حرفه‌ای

پس از هر تغییر مهم در مأموریت، خلاصه مکتوبی از مسئولیت، اختیار، منابع، زمان‌بندی و معیار موفقیت تهیه کنید. اگر شرایط تغییر کرد، اثر آن را پیش از پایان کار ثبت و درباره تعدیل هدف گفت‌وگو کنید. این روش نه تضمین‌کننده نتیجه مطلوب، بلکه راهی برای روشن‌کردن واقعیت و جلوگیری از بازنویسی گذشته است.

مسیرهای آشکار و پنهان حذف

در بررسی موضوع «مسیرهای آشکار و پنهان حذف» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای افراد مختلف پیامدهای متفاوت داشته باشد یا امکان توضیح و بازبینی از افراد گرفته شود. تحلیل دقیق از پرسش درباره نیت اشخاص آغاز نمی‌شود، بلکه از شواهد قابل مشاهده، معیارهای اعلام‌شده و پیامدهای تصمیم شروع می‌کند. این روش با عقلانیت محدود سایمون سازگار است: تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کامل ندارند و برای کاهش خطا به فرایندهای روشن، بازخورد و امکان اصلاح نیازمندند.

آسیب به سازمان و فرد

در بررسی موضوع «آسیب به سازمان و فرد» باید میان رفتار فردی، قواعد رسمی و فرهنگ غیررسمی تمایز گذاشت. یک رخداد به‌تنهایی معمولاً برای نتیجه‌گیری کافی نیست؛ اهمیت زمانی آشکار می‌شود که رفتار تکرار شود، برای