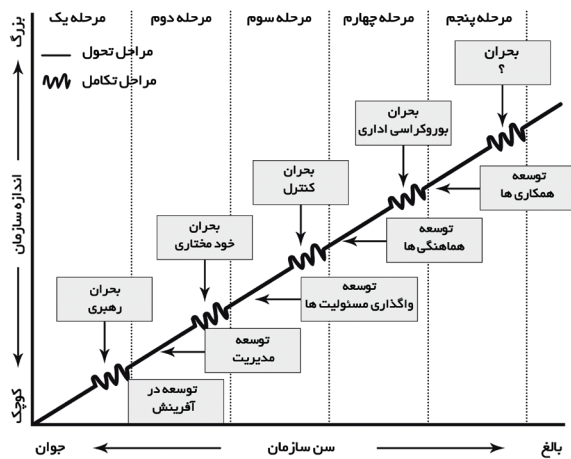


بررسی مدل‌های توسعه شرکت‌ها

مدل توسعه‌ای گراینر

برای استفاده از آن در مراحل بعدی توسعه است. نکته جالب و خنده‌دار بر اساس تجربه مدیرانی که این مدل را اجرا کرده‌اند این است که راه‌حل‌های اصلی در یک مرحله باعث ایجاد مشکلات اصلی در مرحله بعد خواهد شد.



۵ مرحله‌ای که برای توسعه شرکت که در این شکل نشان داده شده و در زیر هر مرحله و شرایط آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- **آفرینندگی (creativity):** در مرحله آفرینش، تمامی انرژی رهبر سازمان، صرف فعالیت‌های اجرایی خواهد شد و سیستم مدیریت و تصمیم‌های سازمانی به‌صورت سریع و واکنشی انجام می‌گیرد. در این مرحله بحران رهبری ایجاد می‌شود، بحرانی که در آن اولین سوالی که پرسیده می‌شود این است که چه کسی در موقعیت آشفته سفارش‌های ضروری سازمان را انجام می‌دهد. راه‌حل این بحران به ظرفیت‌های به‌کارگیری مدیران بستگی خواهد داشت.

- **مدیریت کردن (Direction):** تحول مرحله اول به‌وسیله هدایت‌گری در مرحله دوم ادامه پیدا می‌کند. در این مرحله سیستم مدیریت و پروسه‌های آن معرفی و گسترش می‌یابند و ارتباطات درون‌سازمانی و مدیران با یکدیگر حالت رسمی‌تری پیدا می‌کند. همان‌طور که می‌دانید در سازمان‌هایی که در حال توسعه هستند در ابتدا برنامه برای گسترش ریخته می‌شود اما در نهایت به محدود شدن یک سری مناسبات ختم خواهد شد. بحران این مرحله خودمختاری نام دارد که در آن مدیران میانی بین پیروی از سیستم رشد بر اساس نظم تعیین‌شده یا هدایت خودسرانه تیم گیر می‌کنند.

- **واگذاری مسئولیت (Delegation):** بحران خودمختاری در مرحله دوم توسعه به‌وسیله برقراری مدیریت و توسعه واگذاری اختیارات به بخش‌های مختلف در این مرحله حل خواهد شد. در این سیستم، مدیر ارشد اجرایی جزو استثنائات قرار خواهد گرفت و بالاسر همه اتفاقات در سیستم قرار می‌گیرد و مدیران ارشد پایین‌تر نیز بودجه و اختیارات را بین بخش و دپارتمان‌های مختلف تقسیم خواهند کرد. نقطه بحرانی این مرحله کنترل سیستم است. جایی که مدیر ارشد اجرایی احساس می‌کند که کنترل سیستم با واگذاری اختیارات به شاخه‌ها از دست‌اش خارج شده است. بررسی سیستم و تحمیل برخی قوانین از دفتر مرکزی به شاخه‌ها راه‌حل جدی



برگرفته از کتاب ثبات افیون کسب و کارهاست

مولف: روبرت مرسون

مترجم: عباس توکلی

افرادی که در زمینه توسعه شرکت‌ها مطالعه می‌کنند، اطلاع دارند که هر مرحله از توسعه ممکن است چه پیامدهایی برای ساختار شرکت دربرداشته باشد. سالیان سال است که محققان در تلاش هستند تا برای توسعه شرکت‌ها یک ساختار یا چارچوبی را تعیین کنند تا مدیران شرکت را از پیامد تغییرهای به وجود آمده و آنچه در آینده رخ خواهد داد، باخبر سازند. در این مقاله سعی داریم تا یکی از مشهورترین مدل‌های توسعه در دنیا را مورد بررسی قرار داده و از این طریق تا حد امکان به ارتقای اطلاعات مدیران شرکت‌های کمک کنیم.

مدل گرانی: سیر تکاملی (Evolution) و تحول (Revolution)

لری گراینر (Larry E. Greiner)، پرفسور مدیریت و سازمان‌های اداری از مدرسه بیزینس (Business) مارشال در دانشگاه جنوب کالیفرنیا، مقاله خود را با عنوان «سیر تکاملی و تحول در سازمان‌های توسعه‌یافته» در سال ۱۹۷۲ منتشر کرد. البته این اولین مدل توسعه نیست اما جزو اولین مدل‌های توسعه به‌شمار می‌رود که به‌صورت گسترده‌ای در مدارس و کلاس‌های درس توسعه استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد. گراینر در ابتدا ۵ مرحله برای توسعه شرکت‌ها پیشنهاد کرده بود که در سال ۱۹۹۸، یک مرحله دیگر به آن اضافه کرد.

هر مرحله از روش گراینر با یک سیر تکاملی شروع می‌شود اما در ادامه با دورهای از «آشفته‌گی و تغییر بزرگ در سازمان‌ها» به تحول ختم خواهد شد. در حقیقت در هر دوره مشخص می‌شود که سازمان تا چه اندازه می‌تواند توسعه پیدا کند.

دوره زمانی سیر تکاملی، قلب این نوع مدل از توسعه است. همان‌طور که تغییرات درون‌سازمانی از نمی‌تواند از توسعه اجتناب کنند، در مدل توسعه گراینر نیز، تصویر هر مرحله ترسیم شده که هر تصویر نشان‌دهنده سختی و مشکلات آن است. در این مدل، وظیفه اصلی مدیران در هر مرحله از توسعه، پیدا و ایجاد کردن راه‌های جدید

برای این معضل است.

• همکاری‌های سیستمی (co-ordination): در سازمان‌های با انگیزه بالا برگشتن به مراحل قبل، از جمله گزینه‌هایی است که در حالت عادی انتخاب نمی‌شود. برای رفع معضلات کنترلی در مرحله سوم، مدیران ارشد سیستم‌های بوروکراسی اداری را برای ایجاد هماهنگی به وجود می‌آورند. در این سیستم، برخی از تصمیم‌ها به دفتر مرکزی واگذار می‌شود و هزینه‌های مصرفی بزرگ به شدت تحت کنترل قرار می‌گیرند و پروسه‌های اداری کامل و شفاف در بین بخش‌های مختلف برقرار می‌شود. تمامی اطلاعات شرکت در فضایی مشترک بین کارکنان قرار داده می‌شود و همچنین برنامه‌های پورسانت‌های فروش برای ترغیب کارکنان به منظور شناساندن بیشتر شرکت به بازار در نظر گرفته می‌شود. اما این مرحله کاملاً بر سیستم اداری تمرکز کرده و همکاری‌های به وجود آمده از این طریق، یک بحران بوروکراسی افراطی اداری را ایجاد خواهد کرد. اتفاقی که باعث می‌شود تا در رویه‌های اجرایی، حق تقدم با اجرای سلسه مراتب اداری باشد تا حل یک مشکل.

• همکاری خودکار (collaboration): نتایج انقلاب چهارم درون سیستم، در مرحله پنجم توسعه به وجود خواهد آمد. در این مرحله کارهای تیمی، کنترل‌های درون سیستمی از طریق خود کارکنان، جایگزین کنترل‌ها و سیستم‌های اداری خواهد شد. در این مرحله تمرکز به جای پروسه اداری، بر روی حل مشکل در درون سیستم قرار خواهد گرفت و این موضوع بین بخش‌های مختلف از هیأت مدیره تا رده‌های میانی سیستم نیز جاری خواهد شد.

گراینر، در اولین مقاله خود راجع به این تئوری توضیح می‌دهد که درباره پایان مرحله پنجم و بحران آن هنوز چیزی نمی‌داند و نمی‌تواند آن را پیش‌بینی کند. در این مقاله او پیش‌بینی می‌کند که انقلاب و نقطه بحرانی مرحله پنجم، می‌تواند «اشباع فکری کارکنان در زمینه توسعه انگیزه‌های درونی برای توسعه، خستگی‌های فیزیکی از جوش و خروش‌های همکاری‌های تیمی و فشارهای بی‌نهایت بابت ایجاد راه‌حل جدید برای مشکلات باشد». تنها راه‌حلی که وی برای این بحران در ذهن خود دارد این است که سازمان و ساختار اداری اجازه دهد تا کارکنان خودشان را احیا کنند و استراحت فیزیکی و فکری داشته باشند. به عبارت دیگر، کارکنان شرکت باید بعد از یک دوره‌ای حتی شده به صورت اجباری استراحت چند هفته‌ای داشته باشند تا بتوانند فیزیک و ذهنشان را به تعادل برسانند و دوباره در جایگاه قبلی قرار بگیرند. گراینر در مقاله‌های بعدی مراحل بعدی توسعه شرکت را توضیح نداده بلکه ویژگی‌های سازمان را توضیح می‌دهد. در واقع او جزو اولین نویسنده‌های این رشته است که سعی دارد مطالبی را میان مدل خود توضیح دهد که در سال‌های بعد، نویسندگان دیگر به تفصیل از آن یاد می‌کنند و آن هم این است که توضیح دادن مراحل اولیه رشد شرکت بسیار آسان‌تر از این است که بخواهیم مراحل بعدی را توضیح دهیم.

البته پرفسور گراینر در رفتاری غیرمعمول میان محققان، نظریه خود را در سال‌های بعد به شدت مورد نقد قرار می‌دهد. او این مدل از توسعه را در مجله بیزینس دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۹۸ دوباره منتشر کرد. در این نسخه جدید، بعد از یک وقفه ۲۶ ساله، متذکر می‌شود که بیشترین انتقادی که می‌توان به این روش از توسعه وارد کرد مربوط به مرحله پنجم است. او می‌گوید گمانه‌زنی‌هایی که وی در گذشته از بابت اشباع فکری (psychological saturation) سازمان به عنوان بحران مرحله پنجم توسعه تصور کرده بود، کاملاً اشتباه است. و او در این مقاله می‌نویسد که بحران واقعی این مرحله آن است که هیچ راه‌حلی برای توسعه داخلی شرکت وجود ندارد. برای نگه‌داشتن توسعه در سازمان، مدیران ارشد باید به خارج از سازمان نگاه کنند مثلاً پیدا کردن شریک تجاری و یا فروختن و همراه شدن با رقیبشان و تبدیل شدن به یک شرکت بین‌المللی و بزرگ در سطح منطقه. در واقع، گراینر مرحله ششم توسعه خود را تنها برای سازمان‌ها و شرکت‌های بسیار بزرگ توضیح می‌دهد و در آن مقاله شرکت ژنرال موتورز را به عنوان نمونه مثال می‌زند که مجموعی از کمپانی‌های مختلف در سراسر دنیا است.

مدل گراینر یکی از فرضیه‌های جدی در زمینه رشد و توسعه سازمان‌هاست. او

در مقاله اصلی به وضوح عنوان می‌کند که «خروجی هر مرحله از توسعه تنها در همین پنج مرحله بوده و همه آنها تقریبی است.» در آن مقاله وی همه کارآفرین‌ها را به آزمودن این روش ترغیب می‌کند و از آنها می‌خواهد که آن را اصلاح و در همه احتمالات اگر اشتباه در آمد آن را درست کنند. با اینکه افراد زیادی در زمینه مدل‌های توسعه فعالیت داشتند، اما مدل گراینر هنوز جزو استانداردهای مدل‌های توسعه نسبت به سایر مقاله‌های منتشر شده در این زمینه است.

سوآلی که اینجا مطرح می‌شود این است که آیا مدل گراینر ابزار عملی برای مدیران دارد؟ گراینر به صورت صریح و روشن در مراحل مختلف راهنمایی برای مدیران انجام داده است. او در تمامی طول مقاله درباره جایگاه مدیران در مراحل مختلف توسعه صحبت می‌کند و همچنین زمانی که آنها باید عملی انجام دهند به آنها گوشزد می‌کند. مدل گراینر اشاره می‌کند که مدیران باید محدودیت‌هایی را که بابت راه‌حل مشکلات ارائه می‌دهند شناسایی کنند و زمان مداخله و ورود کردن آنها به یک مسئله را یادآوری می‌کند. البته راه‌حل‌های مربوط به هر مرحله نمی‌تواند به مشکلات مربوط به مرحله بعدی اختصاص یابد. در حقیقت گراینر در مقاله به این موضوع اشاره می‌کند که مشکلات هر مرحله همانند بذرهایی هستند که مرحله قبل پاشیده شده و در مرحله فعلی این مشکلات خودشان را نشان می‌دهند.

مدل گراینر تا به امروز نظرهای مختلفی را از بخش‌های متفاوتی به خود جلب کرده و به راستی که رهبران شرکت‌ها از این مدل بابت پی‌ریزی توسعه شرکت‌هایشان استفاده کردند و به آنها در پیدا کردن مشکلات در سال‌های گذشته و پیش‌بینی آنچه در سال‌های آتی رخ خواهد داد کمک کرده است. تمرکز روی سیر تکاملی و بحران‌ها، آنها را از دادن هزینه‌های بی‌جا از بابت توسعه دور کرده است. زمانی یک شرکت موفق خواهد بود که تغییر در آن ادامه‌دار باشد. اگر در شرکتی بخش و یا محتوایی برای تغییر به نظر نرسید، باید این سوال را از خود پرسید که آیا در مسیر درست قرار گرفته‌ایم و یا رضایت‌مندی از نتیجه شرکت در هیأت مدیره ایجاد شده است؟! تحول (revolution) دردهایی که توسعه به همراه خود می‌آورد را ترسیم می‌کند. اگر مدیر شرکتی انگیزه لازم را برای تغییر دارد و برای این موضوع برنامه‌ریزی کرده باشد، نیاز دارد تا از مشکلاتی که در آینده به سراغ او می‌آید اطلاع داشته باشد تا بتواند به راحتی با آنها روبرو شود.

این مدل برای کسانی که پیش‌بینی آینده را دوست دارند یا خودشان را می‌خواهند بابت تغییراتی که توسعه به همراه خود می‌آورد آماده کنند بسیار جذاب است. اما برخی دیگر این مدل را خسته‌کننده و ۱۰۰ درصد غیرطبیعی می‌دانند. اگر بخواهیم نگاه بدبینانه‌ای به این مدل داشته باشیم به نوسانات بین سیر تکاملی و تحول برمی‌گردد که این هم مربوط به زمانی است که این مدل توسعه بین دانشگاهیان ظهور پیدا کرد (اوایل دهه ۷۰): زمانی که مارکسیسم به صورت کاملاً جدی در فضای دانشگاهی و سیاست حضور داشت. گراینر خود درباره اجبار یا دیالکتیک تاریخ می‌نویسد و به آن اشاره می‌کند که: «ترسیم میراث روانشناسی اروپا می‌گوید که رفتارهای فردی عمدتاً در درجه اول بر اساس تجربه و اتفاقات گذشته شکل گرفته تا آنچه پیش روست». در حقیقت، وی در تئوری خود برخی مدیرانی را که چشم به اتفاقات بیرونی می‌دوختند و به فکر آنچه در آینده رخ می‌دهد بودند تحقیر می‌کرد. و حتی آنها را که به دنبال ترسیم نقشه‌ای کامل از بازار بودند تا معرفی جدیدی از سازمان به بازار داشته باشند دست می‌انداخت. همان‌طور که در بالا هم اشاره شد، محتوا بسیار مهم است و یک مدیر باید به سیستم مدیریت خود بدون توجه به ریسک‌های آن تمرکز کند و آن را اصلاح کند. به علاوه، گراینر خودش هم راجع به آینده فرضیاتی را مطرح می‌کند که این را می‌توان به صورت کاملاً واضح در مرحله آخر دید. اما او در سایر جاهای فرضیه خود کاملاً مطمئن بود. مثلاً او مطمئن بود که مدیران باید به اثرات تصمیم‌هایی که در گذشته گرفته‌اند توجه کنند؛ و حتی به صورت غیرمنصفانه‌ای پیشنهاد می‌کرد که توجه به این تأثیرات مهم‌تر از توجه به اتفاقات اخیر و حرکت‌های بازار است. در دنیای واقعی، رهبران یک فعالیت، به یک برنامه نیاز دارند. برنامه‌ای که به آنها درک واضحی از وضعیت موجود و آنچه در آینده برای شرکت و بازار رخ خواهد داد، بدهد.