سازمان‌دهی‌ها و مدیریت‌های میانی را چگونه بازنگری کنیم تا پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری حفظ شود؟

مهندس مرتضی هنجنی و فاطمه‌سادات رضوی

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها با پدیده‌ای آشنا روبه‌رو شده‌اند: لایه‌های مدیریتی افزوده می‌شوند، فرایندها طولانی‌تر می‌شوند و تصمیم‌ها به کندی می‌رسند. در چنین شرایطی، پرسش اصلی دیگر این نیست که آیا به مدیر نیاز داریم یا خیر، بلکه این است که چگونه می‌توان ساختار را به گونه‌ای طراحی کرد که پاسخ‌گویی از بین نرود و انعطاف‌پذیری قربانی کنترل نشود. این یادداشت تلاش می‌کند با نگاهی کاربردی به مفاهیم سازمان و مدیریت، الگوهای رایج خطا و راه‌های بازنگری ساختارهای میانی بپردازد.

چرا لایه‌های میانی افزوده می‌شوند؟

لایه‌های میانی معمولاً با نیت خوب شکل می‌گیرند. هدف از افزودن یک سرپرست، هماهنگ‌کننده یا مدیر واسط، کاهش بار مدیران ارشد، افزایش کنترل بر فرایندها و ایجاد امکان رشد برای کارکنان است. در آغاز، این ساختار کارآمد به نظر می‌رسد و نتایج کوتاه‌مدت نیز مثبت ارزیابی می‌شود. اما با گذشت زمان، این لایه‌ها به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل می‌شوند و حذف آن‌ها دشوار می‌شود.

مشکل زمانی جدی می‌شود که هر تصمیم ناچار شود از چند لایه عبور کند و هر لایه بخشی از مسئولیت را به لایه بعدی منتقل کند. در این حالت، مسئولیت پراکنده می‌شود و پاسخ‌گویی به ابهام می‌انجامد. کارکنان یاد می‌گیرند که به جای حل مسئله، مسئله را به لایه بالاتر منتقل کنند و مدیران ارشد ناچار می‌شوند وقت زیادی صرف بررسی جزئیات تصمیم‌هایی کنند که باید در سطح پایین‌تر گرفته شوند.

سه الگوی رایج خطا در ساختارهای میانی

الگوی نخست «لایه عبور بدون ارزش افزوده» است. در این الگو، یک سرپرست یا هماهنگ‌کننده وجود دارد که نقش او صرفاً انتقال اطلاعات است و تغییری در محتوا ایجاد نمی‌کند. این لایه هزینه، زمان و انرژی مصرف می‌کند اما ارزش افزوده‌ای ندارد. نشانه این الگو جمله‌هایی مانند «من فقط پیام را می‌رسانم» است که نشان می‌دهد نقش واقعی فرد تعریف نشده است.

الگوی دوم «مدیریت همپوشان» است. در این حالت دو یا سه مدیر مسئولیت یک فرایند را به اشتراک می‌گیرند بدون آنکه مرز روشن میان وظایف وجود داشته باشد. نتیجه معمولاً تأخیر در تصمیم‌گیری و افزایش جلسات است. الگوی سوم «کمیته به جای مدیر» است که در آن تصمیم‌ها به جای یک فرد، به کمیته‌ای واگذار می‌شود بدون آنکه حدود اختیار و زمان پاسخ‌گویی مشخص باشد. کمیته‌ها در شرایط خاص مفیدند، اما جایگزین مدیریت روزمره نمی‌شوند.

معیارهای تشخیص ساختار مناسب

برای ارزیابی ساختار میانی، سه معیار ساده اما کارآمد وجود دارد. نخست، زمان تصمیم‌گیری در فرایندهای تکراری باید کاهش یابد و اگر پس از افزودن لایه، زمان تصمیم‌ها افزایش یافت، آن لایه توجیه ندارد. دوم، تعداد افراد درگیر هر تصمیم باید کاهش یابد و مسئولیت هر تصمیم باید به یک فرد یا نقش مشخص برگردد. سوم، کارکنان باید بدانند به چه کسی گزارش می‌دهند و معیار ارزیابی آن چیست.

بازنگری ساختار: گام‌های عملی

بازنگری ساختار نباید با تصمیم ناگهانی آغاز شود. نخستین گام نقشه‌برداری از فرایندهای اصلی است و باید مشخص شود هر فرایند از چه مراحلی می‌گذرد و چه کسی در هر مرحله تصمیم می‌گیرد. سپس باید لایه‌هایی که تصمیم خاصی نمی‌گیرند یا تکرار وظیفه دیگری هستند شناسایی شوند. گام بعدی آزمایش است؛ یک واحد یا بخش می‌تواند ساختار جدید را پیش از تعمیم به سایر بخش‌ها آزمایش کند و نتایج آن با معیارهای قبلی مقایسه شود.

در پایان، ارزیابی باید دوره‌ای انجام شود و نه یک بار. سازمان‌ها و محیط‌ها تغییر می‌کنند و ساختاری که امروز مناسب است ممکن است فردا مانع شود. بازنگری ساختار نشانه ضعف نیست، نشانه بلوغ است. سازمان‌هایی که می‌توانند لایه‌های خود را بشناسند و بازنگری کنند، هم پاسخ‌گوتر می‌مانند و هم انعطاف‌پذیری خود را حفظ می‌کنند.

پرونده: ساختار سازمان

- مدیریت میانی و لایه‌های تصمیم‌گیری
- طراحی سازمان و فرایندهای کار
- پاسخ‌گویی و تفویض اختیار
- بازنگری ساختار سازمان
- انعطاف‌پذیری در سازمان‌های بزرگ

ساختارهای میانی را چگونه بازنگری کنیم تا پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری حفظ شود؟

(مهندس مرتضی هنجنی)

مهندس مرتضی هنجنی در تهران متولد شد و تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع را در دانشگاه علم و صنعت ایران گذراند. پس از فارغ‌التحصیلی به عنوان مشاور سازمان و مدیریت فرایند در بخش خصوصی و دولتی فعالیت کرد و سپس به تدریس در دانشگاه آزاد واحد شمال پیوست. حوزه‌های مورد علاقه او طراحی سازمان، تحلیل فرایند و مدیریت تغییر در سازمان‌های بزرگ است. او در سال ۱۴۰۰ کتابی با عنوان «نقشه سازمان، نقشه مشکل» منتشر کرد که بر ضرورت ترسیم روشن ساختار پیش از هر اصلاح تأکید دارد.

(فاطمه‌سادات رضوی)

فاطمه‌سادات رضوی در مشهد متولد شد و کارشناسی روان‌شناسی سازمان و کار را در دانشگاه فردوسی مشهد گذراند. او پس از فارغ‌التحصیلی در یک شرکت خدمات مشاوره مدیریت کار کرد و سپس به تدریس در دانشگاه آزاد واحد مشهد پیوست. حوزه‌های مورد علاقه او رهبری تیم‌های چندبخشی، ارزیابی عملکرد بدون سیستم امتیازدهی رسمی و طراحی فرایندهای بازخورد است. او در سال ۱۴۰۰ کتابی با عنوان «ارزیابی بدون امتیاز» منتشر کرد که بر ضرورت گفت‌وگو پیش از ارزیابی رسمی تأکید دارد.

پرونده: انتخاب مدیر میانی

- معیارهای انتخاب مدیر میانی
- تفاوت مدیر و سرپرست
- آزمون مدیریت پیش از ارتقا
- خطاهای رایج در انتخاب مدیران
- مسیر شغلی مدیران میانی

معیارهای انتخاب مدیر میانی: چرا شایسته‌ترین کارشناس گزینه درست نیست

(مهندس مرتضی هنجنی)

در بسیاری از سازمان‌ها، مسیر ارتقا به مدیریت میانی از یک الگوی ساده پیروی می‌کند: کارشناس شایسته، پس از چند سال تجربه، به سرپرست تبدیل می‌شود و سپس، اگر عملکرد خوب باشد، به مدیر میانی ارتقا می‌یابد. این الگو از نظر انگیزشی قابل فهم است و پاداش تلاش فردی را می‌دهد. اما پرسش اصلی این است که آیا مهارت‌های لازم برای مدیریت تیم و تصمیم‌گیری در سطح میانی به طور خودکار از مهارت فنی فرد نتیجه می‌شود یا خیر. پاسخ کوتاه این پرسش منفی است و پیامدهای آن در بسیاری از سازمان‌ها قابل مشاهده است.

مدیر میانی وظایفی دارد که با وظایف کارشناسی تفاوت بنیادین دارد. او باید منابع را تخصیص دهد، اولویت‌ها را تعیین کند، تعارض میان افراد را مدیریت کند و مسئولیت نتایج تیم را بپذیرد. این وظایف مهارت‌هایی می‌طلبد که در آزمون‌های فنی دیده نمی‌شود: گوش دادن فعال، بازخورد سازنده، تفویض اختیار و تحمل فشار بدون واکنش تدافعی. فرد ممکن است در کار فنی برتر باشد و در مدیریت تیم ناکام بماند، بدون آنکه این ناکامی به معنای بی‌ارزشی او باشد.

سه الگوی رایج خطا در انتخاب مدیر

الگوی نخست «ارتقا به پاداش» است. در این الگو، عملکرد خوب در یک نقش فنی به عنوان نشانه آمادگی برای نقش مدیریتی تلقی می‌شود. مشکل آن است که دو نقش از نظر مهارت، انگیزه و معیار ارزیابی با هم متفاوت‌اند. نتیجه معمولاً افت عملکرد فرد در نقش فنی و ناکامی او در نقش مدیریتی است. الگوی دوم «انتخاب از میان دوستان» است. در این حالت، روابط شخصی بر معیارهای شفاف غلبه می‌کند و اعتماد جای ارزیابی را می‌گیرد. این الگو در کوتاه‌مدت روان است اما در بلندمدت اعتبار تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد.

الگوی سوم «نبود مسیر شغلی» است. وقتی سازمان مسیری برای رشد فنی تعریف نکرده باشد، تنها راه پیشرفت مدیریت است و این مسیر برای همه مناسب نیست. نتیجه، فشار بر افراد برای پذیرفتن نقشی است که نه به آن علاقه دارند و نه برای آن آموزش دیده‌اند. این سه الگو معمولاً همزمان در یک سازمان دیده می‌شوند و تقویت متقابل دارند.

آزمون مدیریت پیش از ارتقا

پیش از ارتقا، سه آزمون ساده می‌تواند خطا را کاهش دهد. آزمون نخست آزمون نقش است: از فرد خواسته می‌شود بخشی از کار مدیر را در مدت کوتاه انجام دهد و رفتار او در موقعیت واقعی سنجیده شود. آزمون دوم آزمون تعارض است: فرد با دو خواست متفاوت روبه‌رو می‌شود و نحوه تصمیم‌گیری او ثبت می‌شود. آزمون سوم آزمون بازخورد است: از همکاران خواسته می‌شود نکته مثبت و منفی فرد را بنویسند بدون آنکه نام ببرند.

نتایج این آزمون‌ها الزاماً تصمیم‌گیرنده نیستند، اما تصویر روشن‌تری از آمادگی فرد می‌دهند. سازمان‌هایی که این آزمون‌ها را اجرا می‌کنند معمولاً کمتر دچار پشیمانی ارتقا می‌شوند و هزینه جابه‌جایی نقش کمتر است. این آزمون‌ها جایگزین قضاوت مدیران نیستند، اما داده‌های مکمل برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند.

مسیر شغلی مدیران میانی

مسیر شغلی مدیران میانی معمولاً روشن‌تر از مسیر کارشناسی است. پس از چند سال تجربه مدیریت، فرد می‌تواند به مدیر ارشد، مشاور سازمان یا مدیر پروژه ارتقا یابد. اما این مسیر نیز با چالش روبه‌رو است. برخی از مدیران میانی پس از سال‌ها تصمیم‌گیری، توانایی یادگیری مهارت‌های جدید را از دست می‌دهند و مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد. سازمان‌هایی که برای این گروه برنامه آموزشی ندارند، سرمایه انسانی خود را فرسوده می‌کنند.

راه‌حل معمول، چرخش مدیران است. چرخش به معنای جابه‌جایی منظم نقش‌ها است تا مدیر از دیدگاه‌های مختلف سازمان آگاه شود و از انزوای تصمیم‌گیری کاسته شود. چرخش اگر با برنامه و توضیح انجام شود، هم توسعه فردی ایجاد می‌کند و هم ریسک وابستگی به یک فرد را کاهش می‌ده