

مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری

دکتر برزو فرهی*

مؤلف

ادگار شاین^۱ دارای رتبه استادی در رشته مدیریت در آموزشگاه مدیریت اسلون^۲ وابسته به مؤسسه فن آوری ماساچوست است. او در سال ۱۹۴۷ از دانشگاه شیکاگو موفق به اخذ مدرک کارشناسی در رشته آموزش و پرورش (مدیریت آموزشی) همگانی شد و مدرک کارشناسی ارشد خود را در سال ۱۹۴۹ از دانشگاه استنفورد در رشته روان شناسی اجتماعی دریافت کرد و در سال ۱۹۵۲ دکتری خود را از دانشگاه هاروارد در رشته روان شناسی اجتماعی اخذ نمود.

شاین تا به حال فعالیت های پژوهشی گوناگونی در موضوعات متنوع انجام داده است. از مطالعه شست و شوی مغزی سربازان جنگی کره و چین گرفته تا مطالعه توسعه مدیریت و جامعه پذیری سازمانی. اما آنچه روشن است آنکه او تحقیقات عمیقی را در حوزه موضوعی حرفه مدیریت انجام داده است. علاقه او به فرهنگ از زمانی آغاز شد که به مطالعه آن در یک سازمان بهداشتی خدماتی پرداخت. در حال حاضر شاین کمک ویراستار در انتشارات ادیسون - وسلی^۳ است. از کتاب هایی که تا به حال از او به چاپ

* عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین(ع)

1. Edgar H. Schein.

2. Sloan.

3. Addison-Wesley.

رسیده است می‌توان به دیدگاه بالینی در میدان عمل (۱۹۸۷)، روان‌شناسی سازمانی (۱۹۸۰) چاپ سوم) و لنگرهای حرفه (۱۹۹۰)، چاپ بازبینی شده) اشاره کرد. شاین بین سال‌های ۱۹۷۲ تا ۱۹۸۱ ریاست گروه مطالعاتی سازمان را در آموزشگاه مدیریت اسلون بر عهده داشت و تا به حال در سطح جهان با سازمان‌های بزرگی در مسائل مختلفی مانند فرهنگ، توسعه سازمان و حرف سازمانی مشاوره داشته است. به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران، شاین یکی از بنیان‌گذاران رشته روان‌شناسی سازمانی است.

مقدمه

بحث فرهنگ به طور عام و فرهنگ سازمانی به طور خاص، از مفاهیم نسبتاً جدیدی است که از دهه ۸۰م وارد ادبیات مدیریت شده است. یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی، آقای ادگار شاین است که سالیان درازی از عمر خود را مصروف مطالعه، بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی نموده است. وی ضمن ارائه الویی نظری، به روش منحصر به فرد خود (کلینیکی) موفق به آزمودن آن در شرکت‌ها و سازمان‌های چندی گردیده است که از آن جمله می‌توان به شرکت اکشن و مالتی اشاره کرد.

جامعیت الگوی فرهنگی سازمانی شاین، به اندازه‌ای است که امروزه هر اندیشمند و پژوهشگری که در حوزه فرهنگ سازمانی و مشخصاً مدیریت و رهبری فرهنگ سازمانی به جست و جو و پژوهش می‌پردازد، ناگزیر از بهره‌گیری از آن است. در حقیقت الگوی ارائه شده توسط ایشان چارچوب (افزار) تحلیلی بسیار دقیقی را برای هر نوع تجزیه و تحلیل فرهنگی و در نتیجه، مدیریت و رهبری فرهنگ در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی، پیش روی مدیران، رهبران، مشاوران و پژوهشگران سازمانی قرار داده است. این مدل دارای سه سطح است؛ بیرونی‌ترین سطح، به سطح آشکار فرهنگ معروف است، و تحت عنوان «مصنوعات و دست ساخته‌ها^۱ نام‌گذاری شده است. نمود عینی این سطح در نحوه ابراز احساسات، گفتار، استفاده از اشیا و اعمال و کردار، مراسم و تشریفات، و مظاهر عملکردی تجلی پیدا می‌کند؛ به عبارت دیگر، هر آنچه ما مشاهده می‌کنیم، رفتار می‌کنیم، نشان می‌دهیم، گونه‌ای که صحبت می‌کنیم، نحوه دکوراسیون

1. Artifacts.

اتاق، معماری ساختمان و... نشان دهنده بخش پیدای فرهنگی است که در آن زندگی می‌کنیم.

سطح میانی فرهنگ «ارزش‌های حمایتی»^۱ این سطح به معیارهای ارزش‌گذاری شده از جمله زشت و زیبا، خوب و بد، باید و نباید، و... اشاره دارد.

درونی‌ترین سطح فرهنگ سازمانی «مفروضات اساسی مشترک»^۲ هستند. این سطح که به **سطح ناپیدا نشدنی** رؤیت فرهنگ معروف است، مبنای کلیه ارزش‌ها و در نتیجه، اعمال و رفتار سازمانی خواهد بود. مفروضات نسبت به حقیقت و واقعیت، ماهیت طبیعت و فعالیت‌های انسان، ماهیت زمان، فضا، مبنای شکل‌گیری رفتار افراد و تعاملات اجتماعی آنان می‌گردد.

تحلیلگر فرهنگ سازمانی، در یک فرایند دو سویه، از بیرونی‌ترین سطح فرهنگ به عمیق‌ترین سطح و، بالعکس، از عمیق‌ترین سطح به بیرونی‌ترین سطح فرهنگی حرکت می‌کند. در حقیقت برای درک و تبیین علت هر رفتار و عملی به سراغ مفروضات اساسی سازمان می‌رود و دلیل هر رفتاری را استخراج و تفسیر می‌کند. همین‌طور، نمود عینی هر باور و اعتقاد و مفروضی را نیز در اعمال و رفتار افراد سازمانی جست و جو می‌کند.

نویسنده کتاب با ارائه مصادیق و موارد متعددی از شرکت‌ها و سازمان‌های فرضی، در تلاش است که این فرایند حرکت دو سویه را، به صورت قابل درکی، در اختیار خواننده و پژوهشگر فرهنگ سازمانی قرار دهد.

نقش بی‌بدیل رهبری در ایجاد و تغییر مبانی و مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی، چه در مرحله شکل‌گیری و چه در مرحله بلوغ و افول سازمان، آن را چنان با فرهنگ سازمانی مرتبط ساخته است که به مثابه دو لبه یک قیچی عمل می‌نمایند. در واقع رهبران ایجادکنندگان اصلی فرهنگ سازمانی هستند و هر نوع تغییر و تحول و توسعه سازمانی منوط به پذیرش مفروضات اساسی جدید و تغییر مفروضات اساسی پیشین است. قدرت اثرگذاری و نفوذ رهبران، فرایند تغییر، تحول و توسعه سازمانی را تسهیل می‌کند. مفهوم رهبری و ارتباط آن با ایجاد و تحول فرهنگ نیز از موضوعاتی است که در این کتاب به تفصیل درباره آن بحث شده است.

بخش پایانی کتاب به مفاهیم بسیار نوین یادگیری، فرهنگ یادگیرنده و معرفت‌پذیر و

1. Espoused values.

2. Basic-Assumption.

رهبران یادگیرنده و فراجو اختصاص یافته است که لازمه تداوم حیات و بقای هر سازمانی با توجه به تحولات شدید محیطی و تکنولوژیکی و تغییرات رو به رشد جهانی شدن و تجارت جهانی است.

مطالعه این اثر ارزشمند به کلیه کسانی که در سازمان‌ها مسئولیت و مدیریت و رهبری دارند و دغدغه ایجاد تغییر و تحول، نوآوری و خلاقیت را در سر می‌پرورانند، توصیه می‌شود. همچنین به کلیه دانشجویان رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی در مقاطع تحصیلی لیسانس، فوق لیسانس و دکتری که قصد تحقیق و پژوهش و شناخت دقیق سازمان‌ها را دارند، توصیه می‌شود که از مطالعه این اثر ارزشمند غافل نمانند. بی شک روش منحصر به فرد نویسنده در جست و جوی حقیقت و واقعیات سازمانی، الهام‌بخش بسیاری از پژوهشگران و محققانی خواهد بود که به جست و جوی حقیقت و واقعیت در حوزه سازمان و جامعه می‌پردازند.

سازماندهی محتوای کتاب

این کتاب مشتمل بر ۶ بخش است. موضوعات **بخش اول** این است که فرهنگ سازمانی چیست؟ ارتباط رهبری با فرهنگ چگونه است، چگونه باید نسبت به فرهنگ اندیشید و اینکه چگونه سازمان‌ها به مثابه فرهنگ‌ها تشریح می‌شوند. در این بخش، در قالب فصل اول مفهوم فرهنگ معرفی و تعریف می‌شود؛ فصل دوم به این مسئله می‌پردازد که بهترین راه برای تحلیل فرهنگ آن است که تصور کنیم فرهنگ فی نفسه پدیده‌ای آشکار است و می‌توان آن را در رفتارها مشاهده کرد، اما ماهیت آن در مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین مشترک بین گروه، نهفته است و فصل سوم این سیاق تحلیلی را در قالب دو مطالعه موردی که به بررسی فرهنگ پرداخته است، نشان می‌دهد.

بخش دوم بازبینی نظام‌یافته‌ای درباره‌ی برخی از ابعادی است که رهبران و پژوهشگران برای تشریح فرهنگ سازمان به آنها نیاز دارند. در این بخش، فصل چهارم کتاب به موضوعاتی مانند بقای سازمان و مشکلات ناشی از انطباق‌پذیری می‌پردازد؛ فصل پنجم بر مشکلات داخلی برای دستیابی به ائتلاف سازمانی تأکید می‌کند؛ فصل ششم به آزمون برخی از مفاهیم عمیق فرهنگی، مانند مفروضات فرهنگی مشترک درباره حقیقت، واقعیت، زمان و فضا می‌پردازد و در فصل هفتم به مفروضات عمیق

دربارهٔ فعالیت‌ها، روابط و طبیعت انسان پرداخته می‌شود.

بخش سوم کتاب به این مسئله می‌پردازد که چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را کشف کرد. البته لازم است اشاره شود که این عمل اکتشاف از طریق دو فرآیند متفاوت صورت می‌گیرد: طبق فرآیند اول، هدف عمل اکتشاف، عینیت بخشی به فرهنگ برای اعضای آن است (فصل هشتم)؛ و بر اساس فرآیند دوم، هدف عمل اکتشاف، تشریح و نگارش ابعاد فرهنگ برای عواملان خارجی محیط است (فصل نهم). در انتهای بخش سوم نیز به مشکلات اخلاقی در تحقیقات فرهنگی پرداخته می‌شود (فصل دهم).

بخش چهارم کتاب به این مسئله توجه دارد که چگونه بنیان‌گذاران سازمان در مقام رهبری سازمان می‌توانند فرهنگ‌های سازمان را ایجاد کنند و توسعه دهند. در این بخش، فصل یازدهم، با ارائهٔ مثال‌های گوناگون نشان می‌دهد که چگونه مفروضات رهبران به تدریج به کارکنان آموزش داده می‌شود و این که، سرانجام، فرهنگ سازمانی چگونه حاصل می‌شود؛ در فصل دوازدهم به این مسئله پرداخته می‌شود که چگونه رهبران سازمان می‌توانند مفروضات خود را در فعالیت‌ها و فرایندهای کاری سازمان‌ها نهادینه کنند؛ فصل سیزدهم کتاب فرآیندی را تحلیل می‌کند که طی آن سازمان در مراحل نیم عمر خود تکامل پیدا می‌کند و اینکه چگونه شکل‌گیری خرده‌گروه‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها می‌توانند نیروها و احتمالاتی را در برابر تحول فرهنگ به وجود آورند و در فصل چهاردهم، به نقش خرده‌فرهنگ‌ها در مطالعهٔ فرهنگ پرداخته می‌شود.

در **بخش پنجم** کتاب بر تحول فرهنگ و نیز نقش بی‌بدیل بودن رهبران در مدیریت چنین تغییری تکیه و به این مسئله اشاره می‌شود که چگونه نقش رهبران در فرآیند تحول بر اساس مراحل رشد و توسعه‌ی سازمان تغییر می‌کند. در این بخش، در فصل پانزدهم راهکارهایی برای تغییر فرهنگ در سازمان‌های نوپا ارائه می‌شود؛ در فصل شانزدهم نیز به تحلیل نقش رهبران سازمان برای تحول فرهنگ در مراحل نیم عمر، بلوغ و نزول سازمان‌ها پرداخته می‌شود و در فصل هفدهم نیز با ارائهٔ یک مطالعهٔ موردی این اصول در عمل نشان داده می‌شوند.

در پایان، **بخش ششم** کتاب به مفهوم یادگیری و دلالت‌های آن برای رهبری و نیز فرهنگ تحولات رو به رشد جهانی اختصاص دارد. در این بخش، فصل هجدهم به این مسئله می‌پردازد که یک فرهنگ یادگیرندهٔ مستمر یا خلاق به چه چیزهایی نیازمند

است؛ به عبارتی، در این فصل نوع فرهنگی که رهبران برای ایجاد تحولات ادراکی به آن نیاز دارند مورد بحث قرار می‌گیرد و در فصل نوزدهم نیز برای رهبرانی که می‌خواهند یادگیرنده و مدیران فرهنگ باشند، مجموعه‌ای از مفاهیم و اصول ارائه می‌گردد. شکل شماره ۱ - ساختار سازماندهی بخش‌ها و فصول کتاب مدیریت فرهنگ سازی و رهبری

بخش اول: فرهنگ چیست و چه می‌کند؟
فصل اول: تعاریف فرهنگ سازمانی فصل دوم: کشف سطوح فرهنگ فصل سوم: تجزیه و تحلیل فرهنگ‌های دو سازمان
بخش دوم: ابعاد فرهنگ
فصل چهارم: بقا و سازگاری در محیط‌های خارجی فصل پنجم: مدیریت انسجام داخلی سازمان فصل ششم: مفروضات مربوط به واقعیت و حقیقت و... فصل هفتم: مفروضات درباره ماهیت وجودی انسان
بخش سوم: چگونگی مطالعه و تفسیر فرهنگ
فصل هشتم: تبیین فرهنگ برای افراد خودی فصل نهم: تبیین فرهنگ برای افراد برون سازمانی فصل دهم: مسائل اخلاقی در مطالعه فرهنگ‌های سازمانی
بخش چهارم: نقش رهبری سازمان در ساخت فرهنگ
فصل یازدهم: چگونه رهبران فرهنگ سازمانی را ایجاد می‌کنند؟ فصل دوازدهم: بنیان‌گذاران و رهبران چگونه فرهنگ را تثبیت می‌کنند. فصل سیزدهم: نیم عمر سازمانی فصل چهاردهم: مدیریت و فن آوری اطلاعات
بخش پنجم: تکامل فرهنگ و رهبری
فصل پانزدهم: راهکارهایی برای تغییر فرهنگ در سازمان‌های نوپا فصل شانزدهم: نقش رهبر در سازمان‌های نیم عمر، بالغ و رو به زوال فصل هفدهم: مواجهه با پیچیدگی‌های تغییر فرهنگ
بخش ششم: فرهنگ یادگیرنده و رهبری یادگیرنده
فصل هجدهم: فرهنگ یادگیرنده و رهبری یادگیرنده فصل نوزدهم: رهبران یادگیرنده، مدیران فرهنگ