

فرهنگ سازمانی

Corporate Culture

ادگار شاین

دکتر محمد ابراهیم محجوب

فرا

اول

۸۸۸۸۰۷۰۰-۱

نام کتاب:

برگردان کتاب:

نویسنده:

برگرداننده به فارسی:

ناشر:

نوبت چاپ:

تلفن پخش:

شرکت پلاک آبی، مهسا المعی نژاد

خلاصه سازی:

شرکت پلاک آبی، مهرباب پرتوی دیلمی

تدوین:

فهرست مطالب

فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟ ۵

نوپاها، میان سال‌ها، دایناسورها ۵

فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟ ۷

پرده‌های تودرتوی فرهنگ ۷

فواید جدی گرفتن فرهنگ ۷

فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟ ۹

نگاه رایج ۹

نگاه ژرف‌تری به درون‌مایه فرهنگ ۹

زندگی سازمانی ۹

شبکه انسانی سازمان ۱۰

باورهای نهفته سازمان درباره ۱۱

سرشت انسان ۱۱

پی‌نوشت: از فردا چه کنیم؟ ۱۲

فصل چهارم: فرهنگ‌سنجی سازمان ۱۳

آیا باید نظرسنجی کنیم؟ ۱۳

چرا با پرسش‌نامه نمی‌توان فرهنگ را سنجید؟ ۱۳

آگاهی از فرهنگ خویش ۱۴

درک فرهنگ سازمان ۱۴

برای ارزیابی فرهنگ سازمان آیا به مشاور بیرونی نیاز است؟ ۱۴

۱۵	دوره تولد و نوپایی
۱۵	ردپای فرهنگی پایه‌گذاران و رهبران
۱۵	سازوکار تغییر فرهنگ
۱۶	تحول طبیعی در تراز کلان و خرد
۱۶	تحول جهت‌دار به کمک تیزبینی
۱۷	تحول ساختارمند از راه "قلمه‌زنی"
۱۷	تحول با بهره‌گیری از رشد خرده فرهنگ‌ها
۱۸	بزرگی سازمان و از دست رفتن "آشنایی سازمانی": فرایندها
۱۸	مدیریت مشکلات جانشینی
۲۰	فصل ششم: دگرگونی پایدار؛ ناآموزی و بازآموزی فرهنگ
۲۰	مدل ساده‌ای از فضای روانی دگرگونی پایدار
۲۰	نهی وضع موجود
۲۱	تشویش بقا، در برابر تشویش یادگیری
۲۱	دو اصل دگرگونی پایدار
۲۲	ایجاد امنیت روانی
۲۳	بازسازی هویت
۲۳	تقلید و مشابهت در برابر کاوش و آزمون و خطا
۲۳	نهادینه‌سازی مجدد
۲۳	تشکیل گروه پیشتاز
۲۵	کار تیم تغییر
۲۵	رهبران و کارگزاران تغییر

۲۷.....	فصل هفتم: فرهنگ در سازمان‌های بالغ
۲۷.....	از مدیریت مالکان تا مدیریت عام
۲۸.....	سازو کار تغییر فرهنگ در میان‌سالی
۲۸.....	تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند
۲۸.....	بحران میان‌سالی در سازمان و خطر زوال
۲۹.....	تغییر فرهنگ انقلابی
۳۰.....	فصل هشتم: دیدار فرهنگها
۳۰.....	فرهنگ سنجی رسمی در همان گام اول
۳۰.....	دامهای فرهنگی، توهم شناخت یکدیگر
۳۱.....	نیاز به گفتمان در مرزهای فرهنگی
۳۲.....	گفتمان ضمن فرهنگ سنجی متقابل
۳۳.....	فصل نهم: واقعیت‌های فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ
۳۳.....	واقعیت‌هایی درباره چپستی فرهنگ
۳۳.....	واقعیت‌هایی درباره میدان اثر فرهنگ
۳۳.....	واقعیت‌هایی درباره درک فرهنگ
۳۳.....	واقعیت‌هایی درباره سازوکارهای دگرگونی پایدار
۳۳.....	واقعیت‌هایی درباره تغییر فرهنگ
۳۴.....	واقعیت‌هایی درباره ادغامها، تملکها و مشارکتها

فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

فرهنگ سازمانی مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. وقتی سازمان‌هایی با فرهنگ‌ها خاص، در هم می‌آمیزند، یک‌دیگر را می‌خرند، یا به شیوه‌ها گوناگون مشارکت می‌کنند، آثار فرهنگ آشکارتر می‌شود. در ترکیب فرهنگ‌ها، در مجموع سه حالت پدید می‌آید: جدایی، چیرگی، آمیختگی.

نوپاها، میان‌سال‌ها، دایناسورها

در هر یک از دوره‌ها گوناگون تکامل سازمان‌ها، فرهنگ اهمیتی فراخور همان دوره دارد. بنگاه نوپا و شکفته، می‌کوشد ریشه فرهنگی را که سرچشمه پیروزی خود می‌داند استوار کند و شاخ‌وبرگ آن را بگستراند. فرهنگ جوهره هویت سازمان است و لذا همه سخت به آن می‌آویزند درست همان‌جور که نوجوان به هویت شکوفای خود می‌چسبد. دیگر این که سازمان‌ها نوپا نوعاً هنوز زیر کنترل پایه‌گذاران خود هستند، یعنی فرهنگ حاکم بر آن‌ها، بازتابی از ارزش‌ها و باورهای پایه‌گذاران آن‌هاست. حتی اگر بر اثر پیروزی‌های سازمان، این ارزش‌ها و باورها فراگیر شوند، باز هرگونه چالش با مبانی فرهنگی اولیه، به منزله زیر سوال کشیدن پایه‌گذار یا صاحبان سازمان است. به سخن دیگر، مبانی فرهنگی اولیه، شکل احکام مقدسی را پیدا می‌کنند که به آسانی کسی نمی‌تواند آن‌ها را تغییر دهد. لذا تحول فرهنگی در این مرحله، بیش‌تر شامل شکفتگی و تقویت ریشه‌های فرهنگ است.

منظور از سازمان میان‌سال سازمانی است که اعضای هیات‌مدیره‌ی آن غیرموظف و برگزیده سهام‌داران سازمان هستند و تا کنون نیز چند نسل مدیر حرفه‌ای بر سازمان حکم رانده است. به احتمال زیاد چنین سازمانی به فراخور نوع فعالیت، جغرافیا، محصولات، یا بازار خود، واحدهای گوناگونی دارد که می‌توانند خرده‌فرهنگ خود را پدید آورند بحث فرهنگ در سازمان‌ها میان‌سال سه وجه دارد:

۱. حفظ آن‌دسته از مبانی فرهنگی که به کامیابی سازمان انجامیده و با رشد سازمان هماهنگی دارد.

۲. درآمیزی، یک‌پارچه‌سازی، یا دست کم همسوسازی خرده فرهنگ‌ها

۳. شناسایی و تغییر آن دسته از مبانی فرهنگی که به سبب تغییر محیط بیرون، به طور پیوسته ناکارای

می‌شوند.

بنگاه‌های سال‌خورده اگر دگرگون نشوند، با محیط سازگار نشوند، و مبانی فرهنگی خود را تغییر ندهند، با کژی‌ها رشد می‌کنند و فرهنگ آن‌ها به مانعی جدی برای آموزش و تحول بدل می‌شود. سازمان به آنچه مایه موفقیتش بوده می‌چسبد همان فرهنگی که موفقیت آورده، تحول‌پذیری افراد را که لازمه سازگاری با تغییرات محیط است، دچار مشکل می‌کند. مشکل در بنگاه‌های سالمند این است که برای ادامه بقا باید وارد یک دگردیسی عمیق شوند. این دگردیسی در اصل مشابه فرایند دگردیسی میان‌سالان تن‌درست است جز این که به دلیل تنگی زمان، و عمق دگرگونی، گاه نیاز به اقدامات شدیدی پیدا می‌شود که در فرهنگ سازمانی "چرخش" نام گرفته است. شکست در مدیریت تحول، ممکن است بنگاه را به ورشکستگی بکشاند و آغازی نو از دنبال آید، یعنی بنگاه، فرهنگی تازه با مدیریت تازه پیدا کند، یا به تملک بنگاهی دیگر درآید و فرهنگ دیگری بر آن چیره شود.

فرهنگ، خاصیتی از گروه است. هرگاه در گروهی، تجربه مشترک کافی گرد آید، فرهنگی در آن جوانه می‌زند. برای این که بفهمیم فرهنگی وجود دارد یا خیر، باید دنبال سرنخی از تجربیات و سوابق مشترک در میان افراد بگردیم، زیرا پندارها، ارزش‌ها، و رفتار افراد غالباً تنها در چارچوب هویت فرهنگی آنان قابل درک است. برای شرح رفتار افراد باید از شخصیت فردی آن‌ها در گذریم و به وابستگی‌ها گروهی آنان، و فرهنگ آن گروه‌ها پردازیم. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف‌ها، روش کار سازمان را معین می‌سازد. اگر می‌خواهیم سازمانی کارا تر و موثرتر داشته باشیم باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمانی بشناسیم.

فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟

پرده‌های تودرتوی فرهنگ

برای فرهنگ سه پرده می‌توان قایل شد که به ترتیب از آشکار به نهان می‌گراید.

پرده یکم: جلوه‌ها ظاهری - در ورود به هر سازمانی، دیدن این پرده آسان‌تر از دو پرده دیگر است. منظور از جلوه‌های ظاهری چیزهایی است که هنگام گردش در سازمان می‌بینیم، می‌بوییم، یا حس می‌کنیم. در پرده اول بی‌درنگ می‌توان فهمید هر سازمانی، به شیوه متفاوتی کار می‌کند. این پرده فرهنگ بسیار روشن است و بی‌درنگ بر احساسات انسان اثر می‌گذارد.

پرده دوم: ارزش‌های مورد حمایت - در پس رفتارهای ضاهری، پرده پوشیده‌تری از ادراک و اندیشه نهفته است که ممکن است با اصول و ارزش‌ها مورد حمایت دو بنگاه با فرهنگ‌های متفاوت، همساز باشد یا نباشد.

پرده سوم: سازمان‌ها را افراد یا گروه‌های کوچکی راه می‌اندازند که از ابتدا باورها، ارزش‌ها، و پندارهای خود را به کسانی که استخدام می‌کنند می‌قبولانند. اگر ارزش‌ها و پندارهای مورد قبول پایه‌گذاران، با آنچه محیط اجازه می‌دهد یا تحمل می‌کند، همسو نباشد سازمان زمین می‌خورد و هیچ‌گاه فرهنگی پیدا نمی‌کند.

به سخن دیگر، جوهره فرهنگ، همین ارزش‌ها، عقاید، و باورهایی است که افراد در حین فتح پی‌درپی قله‌ها موفقیت، دوش به دوش هم می‌آموزند و آن‌ها را به عنوان محکمت می‌پذیرند. مهم است این نکته یادمان باشد که خالق این عقاید، ارزش‌ها و باورها، فرایند باهم‌آموزی است. در آغاز این‌ها فقط در ذهن بنیان‌گذاران و رهبران است و تنها هنگامی فراگیر می‌شود و به شکل محکمت در می‌آید که کاکنان جدید سازمان، بپذیرند ارزش‌ها و باوردها و پندارهای بنیان‌گذاران، سازمان را به قله‌ها پیروزی رسانده، و نتیجه بگیرند که پس این‌ها باید "درست" باشند.

فواید جدی گرفتن فرهنگ

این گونه نگرش به فرهنگ فواید زیادی دارد. نخست اینکه می‌فهمیم فرهنگ، بسی استوار، و تغییر آن بسی دشوار است زیرا نمادی از آموخته‌های در هم تنیده گروهی، و تبلوری از جهان‌بینی، احساس، و اندیشه‌هایی است که گروه را موفق کرده است. دیگر این که بخش عمده فرهنگ اساساً پوشیده است. شاید

مهم تر این که می فهمیم فرهنگ، درست و نادرست، و بهتر و بدتر ندارد مگر در قیاس بین آن چه سازمان می خواهد انجام دهد با آن چه محیط اجازه می دهد.

چند پرده ای بودن فرهنگ نشان می دهد با مفهوم پیچیده ای سروکار داریم که پیش از درک، باید در هر پرده تجزیه و تحلیل شود. بزرگ ترین ریسک در کار با مفهوم فرهنگ، ساده سازی بیش از حد و از قلم انداختن چند وجه بنیادی آن است که اصل به شمار می آیند، به شرح زیر:

۱. فرهنگ ژرف است.

۲. فرهنگ گسترده است.

۳. فرهنگ پایدار است.

فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟

نگاه رایج

وقتی به فرهنگ می‌اندیشید، شاید به یاد این می‌افتید که در سازمان شما افراد چه روابطی باهم دارند، چگونه کار خود را انجام می‌دهند، و "راه و رسم انجام کارها در سازمان" شما چیست؟ رایج‌ترین دید این است که فرهنگ یعنی روابط انسانی در سازمان. در نگاه رایج، کاهش لایه‌های نظارتی در سازمان، ایجاد ارتباط جانبی، ایجاد تعهد و وفاداری، توان‌افزایی کارکنان، و برانگیختن به کار تیمی در برنامه تحول فرهنگی گنجانده می‌شود. این دیدگاه برای دیدن فرهنگ، درست اما به طرز خطرناکی تنگ است. درست است که باورهای فرهنگی سازمان، در زمین روابط انسانی می‌روید، اما این فقط گوشه‌ای از کشتزار فرهنگ است.

نگاه ژرف‌تری به درون‌مایه فرهنگ

فرهنگ مجموعه‌ای است از تمامی باورهای مشترک به‌جان پذیرفته شده که گروهی در طول حیاتش می‌آموزد. فرهنگ پس‌ماند موفقیت است. در جدول زیر دیدگاه ژرف‌تری از دایره شمول فرهنگ دیده می‌شود. این جدول یک نمای کلی از میدان عمل باورهای فرهنگی به دست می‌دهد. نخستین نکبه چشم‌گیر این است که پندارها فرهنگی تنها به کاروبار درونی سازمان مربوط نمی‌شود، بل مهم‌تر از آن، مربوط است به این که سازمان، در قبال محیط‌ها گوناگونی که در آن‌ها فعالیت دارد، خود را چگونه می‌بیند.

جدول ۱-۳ موضوع فرهنگ چیست؟

زندگی سازمانی

ماموریت، استراتژی، هدف‌ها: سازمان برای زنده ماندن، پیروزی در ماموریت، و بالندگی، باید اقتضاها و انتظارات گوناگون محیط‌هایی را که با آن‌ها پیوند دارد برآورده سازد. بیش‌تر سازمان‌ها درباره هویت، ماموریت اصلی، برنامه‌های استراتژیک، سیاست‌ها مالی، راه‌کار اصلی سازمان‌دهی فعالیت‌ها و افراد سازمان، سنجش عمل کرد، و پیراستن کژی‌ها باورهایی می‌سازند و می‌پردازند. هر سازمانی در طول تاریخ خود درباره این که کدام استراتژی موفق و کدام ناموفق است چیزهای زیادی می‌آموزد.

ساختار سازمانی، سامانه‌ها، فرایندها: ساختار سازمانی رسمی بنگاهی ممکن است بلندبالا، عمودی، و چند لایه باشد. اما چنانچه سازمان با این ساختار کامیاب شود باور می‌کند راه درست سازمان‌دهی همان است. میزان هماهنگی ساختار سازمانی با وظایف تعیین شده، و نیز طبیعت محیطی که سازمان در آن کار می‌کند، خمیرمایه باورهای نهفته مشترک مربوط به شیوه سازمان‌دهی است. سازمان‌ها در حین رشد، بر حسب شیوه

کار، نوع فراورده، بازار، و جای جغرافیایی خود، شاخه شاخه می‌شوند و در آن شاخه‌ها خرده‌فرهنگ‌هایی پا می‌گیرند که ممکن است بسیار نافذ باشند زیرا هر شاخه باید در محیطی متفاوت به کامیابی برسد. هر سازمان پیروز، برای سامان‌دهی کارها و شناسایی فرایندهای بازاریابی راه‌کاری می‌پرورد و برای این که بتواند به نحو موثر کار کند، سامانه‌ها لازم را برای گردش اطلاعات، پاداش‌دهی، و نظارت پدید می‌آورد.

ردگیری کژی‌ها و پیراستن آن‌ها: سازمان‌ها برای رمزگشایی از محیط بیرونی، سازوکارهای گوناگونی پدید می‌آورند که اگر به پیروزی انجامد، به درستی دیدگاه خود ایمان می‌آورد. در بیش‌تر سازمان‌ها، ابزار اصلی ردیابی کژی‌ها، عمل‌کرد مالی است، اما پندارهای فرهنگی بر گزینش معیار عمل‌کرد و تفسیر آن سایه می‌افکند. منظور این است که نشانه کژی، یا ضعف عمل‌کرد، بنگاه به بنگاه فرق می‌کند و در پندارهای فرهنگی آن‌ها می‌نشیند. پیرایش کژی مانند ردیابی آن، آینه‌ای است که گذشته بنگاه و مرام پایه‌گذاران آن را بازتاب می‌دهد. بسیاری از بنگاه‌ها دچار "فرهنگ سرزنش" شده‌اند. اگر در سازمان فرهنگ سرزنش جاری شود، افراد زود از پروژه‌های رو به شکست کنار می‌کشند و به شرکت در کالبدشکافی نیز رغبتی نشان نمی‌دهند زیرا ممکن است پای آنان به میان کشیده شود. تحلیل کژی‌ها و شیوه پیراستن آن‌ها تنها هنگامی پیروز و پذیرفته خواهد شد که اعتماد کافی و روحیه کار تیمی در سازمان جاری شود.

شبکه انسانی سازمان

زبان و مفاهیم مشترک: آشکارترین بازتاب فرهنگ، زبان و برداشت‌های مشترک است که به ویژه در چارچوب ملی به خوبی دیده می‌شود. زمانی که طول می‌کشد تا فرد در سازمان جدید جا بیفتد این است که بسیاری از قواعد و روال‌های کار، خاص بنگاه است و باید با آزمون و خطا آموخته شود.

مرزبندی و هویت گروهی (خودی و غیر خودی): هر سازمانی برای تعریف درجه عضویت اعضای خود شیوه‌ای دارد. از پوشاک یکسان و نشان شناسایی گرفته تا شاخص‌ها ظریف‌تری چون جای پارک خودرو، اختیار خرید سهام، و برتری‌های دیگر. یکی از مراحل مهم پذیرش در سازمان هنگامی است که به نورسیده آن‌قدر اعتماد می‌شود که "اسرار" را با او در میان بگذارند.

روابط و اختیارات کارکنان: در هر سازمانی، از روابط رسمی و غیر رسمی میان افراد، باورهای پدید می‌آید که با سازمان‌های دیگر متفاوت است. رابطه با مقامات بالا، با باور مربوط به رابطه خصوصی بین افراد سازمان، پیوند تنگاتنگی دارد. نکته این است که باورهای فرهنگی پدید آمده در هر سازمان بستگی به میزان فاصله افراد آن از یک‌دیگر دارد.

نظام پاداش و ترفیع: هر سازمانی برای ترفیع و پاداش برنامه‌ای دارد. آشکارترین راه، افزودن دست‌مزد و بالا بردن رتبه است. اما این نوع، و انواع دیگر پاداش‌ها، در فرهنگ‌ها متفاوت معناهای گوناگونی دارد. از دشوارترین کارهای هر نوآمده‌ای این است که از نظام پاداش و ترفیع سازمان سر در آورد.

باورهای نهفته سازمان درباره

انسان و طبیعت: یک جنبه تفاوت فرهنگ سازمان‌ها، باورهای مربوط به رابطه انسان با طبیعت است. بسته به این باورها، انسان یا باید بر محیط طبیعی چیره باشد، یا با آن همزیستی کند، یا بی‌کنش بماند. در جوامع پوینده غربی باور غالب این است که همه چیز شدنی است، پس بشر می‌تواند بر طبیعت چیره شود. برعکس در بسیاری از جوامع آسیایی باور غالب این است که انسان باید با طبیعت در آمیزد، یا حتی تسلیم آن باشد. همتای این باورها در سازمان

سرشت انسان

جایگاه انسان: آیا بنیاد جامعه بر پایه گروه‌ها و توده‌ها سامان گرفته یا اساسا بر محور فرد قوام یافته است؟ اگر بین منافع فرد و منافع توده‌ها تضادی پدید آید، کدام طرف باید گذشت کند؟ در جوامعی مانند چین و ژاپن که به جمع و اشتراک منافع اعتقاد دارند، پیداست فرد باید در برابر جامعه از حق خویش بگذرد. در اجتماع فردگرایی چون آمریکا، جامعه باید گذشت کند زیرا فرض بر این است که اجتماع بر شالوده حقوق فردی استوار است. بازتاب این مطلب به شکل تاکید سازمان‌ها بر وفاداری و تعهد، یا آزادی و خود مختاری افراد دیده می‌شود. در بنگاه‌های شدیداً پدرسالار، انتظار این است که بنگاه از فرد سرپرستی کند و در عوض فرد نسبت به بنگاه وفادار باشد و هنگام نیاز فدکاری کند. در نقطه مقابل، بنگاه هیچ تضمینی برای شغل فرد ندارد و در عین حال انتظار هم ندارد فرد به بنگاه وفادار بماند.

راستی و درستی: در هر فرهنگی مردم با این باور و پندار بزرگ می‌شوند که چه وقت چیزی را به عنوان راست و درست بپذیرند. بشر چیزی را واقعی می‌داند که در عمل به هدف‌های تعیین شده برسد. اما نمی‌توان تمام فرهنگ‌ها را از این نظر واقع‌گرا دانست. در بسیاری از فرهنگ‌ها، آداب و رسوم، اصول اخلاقی، آموزه‌های مذهبی، و سایر منابعی که در نهایت حرف آخر را می‌زنند، به شکل آشکارتری راه راست و درست را نشان می‌دهند. در برخی سازمان‌ها، اصول مذهبی و اخلاقی بر تصمیم‌ها سایه می‌اندازد. مثلا برخی بنگاه‌ها اصولاً از زیر قرض رفتن می‌پرهیزند یا در برخی سازمان‌ها سیاست‌های پرسنلی بر پایه اصول مذهبی و اخلاقی تعیین می‌شود.

زمان و فضا: تفاوت فرهنگ‌ها از نظر نگرش به زمان، بستگی به تلقی آن‌ها از خطی بودن این منبع دارد. خطی بودن زمان یعنی عمر رفته بر نمی‌گردد. در فرهنگ‌های دیگر وقت تناوبی است. یعنی انجام چند کار به طور هم‌زمان عیبی ندارد، مثل وقتی که شخص ارشدی با شلوغ کاری یشان می‌دهد می‌تواند نیازهای چندین فرودست خود را یک‌باره برآورده سازد. فضا نیز، چون زمان، معنای نمادین ژرفی دارد. فضای باز کاری نشان می‌دهد افراد باید بتوانند به آسانی باهم تماس گیرند، حال آنکه دفترهای خصوصی و درهای بسته به معنای نیاز افراد به اندیشیدن است.

پی‌نوشت: از فردا چه کنیم؟

مهمترین پندی که تا اینجا باید گرفته باشید این است که فرهنگ ژرف، پهن‌اور و پیچیده است، پس نباید آن را سبک گرفت، و نباید در تغییر آن کوتاه‌نگری کرد. اگر کار درست جلو نمی‌رود، اگر سازمان به هدف‌هایش نمی‌رسد، یا فکر می‌کنید می‌توانید بهتر کار کنید، باید به جست‌وجوی باورهای فرهنگی ژرف‌تری که محرک شماست بروید.

فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان

هرگاه سازمانی در شیوه اجرای عملیات با دشواری‌هایی رو به رو شود، یا بخواهد پیش از ورود به فرایند ادغام، تملک، یا مشارکت، خویش آزمایی استراتژیک بنماید، پای فرهنگ سنجی به میان می‌آید.

آیا باید نظر سنجی کنیم؟

بیشتر مدیران اهل عدد و رقمند. این بخشی از فرهنگ مدیریت است. شیوه‌ها و پرسش‌نامه‌هایی برای نظر سنجی هست که ادعا می‌شود برای سنجش فرهنگ به کار می‌آید، اما در چارچوبی که من فرهنگ را در این‌جا شناسانده‌ام، این‌ها تنها می‌توانند بخشی از جلوه‌های ظاهری، پاره‌ای از ارزش‌های مورد حمایت، و شاید یکی دو مورد از باورهای نهفته را نشان دهند اما نمی‌توانند آن باورهای مشترک نهفته را که شاید برای سازمان شما مهم باشد آشکار سازند.

چرا با پرسش‌نامه نمی‌توان فرهنگ را سنجید؟

نمیدانید چه برسید: یادمان باشد فرهنگ همه چیزهایی را که سازمان در طول عمرش می‌آموزد در بر دارد.

پرسش از افراد درباره مشترکات بی‌معناست: اظهار نظر "فردی" درباره پدیده‌های "مشترک"، بی‌اثر، و شاید هم بی اعتبار است. مهم‌ترین دلیل من این است که دسترسی به باورهای نهفته مشترک برای هیچ‌کس آسان نیست. در گفت و شنود گروهی، نه تنها موضوعات مهم شناخته می‌شود، بلکه میزان توجه افراد به آن‌ها، و به دنبال آن، کانون باورهای نهفته در پیکره فرهنگ سازمان نیز آشکار می‌گردد.

آن‌چه موجب ناخشنودی کارکنان است، شاید چاره ناپذیری باشد: سوم، شاید چیزی که کارکنان از آن ناخشنودند، به دلیل جا گرفتن در تاروپود فرهنگ سازمان، تغییرپذیر نباشد. پرسش‌نامه در تشخیص این که آیا ارزش‌ها مورد حمایت سازمان، جاری است یا نه، بی‌تردید کمک زیادی می‌کند و در بیش‌تر موارد از روی پاسخ‌ها می‌توان این موضوع را فهمید. اگر بنگاه به راستی بخواهد گروهی کار کند، باید نظام‌های فردگرایانه‌ای را که در گذشته کارایی داشته و در ژرفای روح افراد جا گرفته به کناری نهد. اگر نخواهد یا نتواند چنان کند، پیامدش افت روحیه کارکنان خواهد بود زیرا آنان در خواهند یافت آن‌چه مورد احترام ایشان است، دست نیافتنی است.

آگاهی از فرهنگ خویش

این پرسش را به زبان دیگری می‌توان طرح کرد: آیا من شخصیتی یگانه دارم؟ یا مشتت از خروارم؟ پاسخ این است که شما یگانه‌اید و فراورده گوهر ذاتی و تجربیات خاص دوران رشد خویشتن هستند. اما در فرایند رشد، شما عضو گروه‌های فرهنگ‌مندی می‌شوید که رد خود را در شخصیت و نگرش ذهنی شما باقی می‌گذارند. بهترین تمرین این است که اکنون، به عنوان یک فرد بالغ، از خویش بپرسید به کدام گروه و انجمن تعلق دارید، و خود را از طریق آن‌ها شناسایی کنید. هنگامی که ما خواستار تغییر فرهنگ می‌شویم، در واقع خواستار آنیم که همه اعضای گروه، یکی از رفتارهای مشترک خود را عوض کنند. پس بیخود نیست این کار این اندازه دشوار است، و بی‌خود نیست این همه در برابر تغییر ایستادگی می‌شود.

درک فرهنگ سازمان

اگر می‌خواهید به فرهنگ سازمان خود دست پیدا کنید، با چند تن از همکاران گرد آید، کسی را به عنوان کمار گزار برگزینید که تا اندازه‌ای با مفاهیم فرهنگی که گفتیم آشنا باشد. آن‌گاه با یک‌دیگر در زمینه‌هایی که برای ادامه کامیابی بنگاه مهم است گفت و شنود داشته باشید این گام‌ها لازم است:

۱. تعریف صورت مساله
۲. مرور مفهوم فرهنگ
۳. شناسایی جلوه‌های ضاهری
۴. شناسایی ارزش‌های سازمان
۵. مقایسه ارزش‌ها با جلوه‌ها
۶. تکرار این فرآیند با گروه‌های دیگر
۷. ارزیابی باورهای مشترک

برای ارزیابی فرهنگ سازمان آیا به مشاور بیرونی نیاز است؟

گروهی که برای درک فرهنگ سازمان گسیل شده به کارگزاری نیاز دارد که مفهوم فرهنگ را بفهمد و به گروه فرهنگ‌سنجی هم وابسته نباشد. بد نیست مشاور بیرونی باشد، اما واجب نیست. شماری از سازمان‌ها کارشناس توسعه سازمانی دارند که می‌تواند نقش مشاور بیرونی را به خوبی ایفا کند.

فصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمان‌های جوان

تحول فرهنگی بستگی به مرحله رشد سازمان دارد.

دوره تولد و نوپایی

برجسته‌ترین ویژگی فرهنگی سازمان‌های جوان این است که ساخته دست پایه‌گذاران و خانواده‌های آنان هستند. باورها، ارزش‌ها، و پندارهای شخصی کارآفرینان یا پایه‌گذاران، بر کسانی که استخدام می‌کنند تحمیل می‌شود و (در صورتی کام‌یابی سازمان) به عنوان مرجع در میان افراد گسترده و در نهایت چون آیات آسمانی پذیرفته می‌شود. در این مرحله، فرهنگ اساسی‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌آید اما پی‌درپی محک می‌خورد که اگر تقویت شود، رشد فرهنگ شتاب می‌گیرد و اگر سازمان شکست بخورد، احتمال دارد پایه‌گذاران کنار رانده شوند و پندارهای آنان به چالش کشیده شده و شاید حتی فراموش گردند.

ردپای فرهنگی پایه‌گذاران و رهبران

پایه‌گذاران و رهبران هر سازمان، با سازوکارهایی رد خود را برجا می‌گذارند. مهمترین سازوکار، رفتار خود رهبر است. زمانی که سخن از ایجاد فرهنگ و برجای ماندن رد آن پیش می‌آید، سازگاری گفتار با کردار اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند زیرا اعضای جدید سازمان، به کردار بسی بیش‌تر توجه دارند تا به گفتار.

سازوکار تغییر فرهنگ

اعضای یک بنگاه جوان و پیروز به دو دلیل به باورهای خود می‌چسبند. نخست این‌که باورها ساخته اندیشه و تجربیات خودشان است. دوم این‌که باورها بازتاب عقاید پایه‌گذاران یا خانواده ایشان است که هنوز از قدرت ناشی از مالکیت بنگاه برخوردار هستند. در نوباوگی، تاکید بر این است که بنگاه، از محیط و از سازمان‌های مشابه بازشناخته شود. سازمان فرهنگ خود را آشکار و عیان می‌سازد، تا جایی که بتواند آن را می‌گستراند، و به دقت آن را به نوآمده‌گان می‌آموزاند. نیز در سازمان‌های جوان، گاه به دلیل تمایل آنان به یک پیشه خاص، فرهنگی جا می‌افتد که از آن پیشه متاثر است. بنگاه‌های جوان و رو به پیش‌رفت به دلایل زیر احتمال می‌رود سخت به فرهنگ خود آویزند:

✓ فرهنگ‌سازان نخستین هنوز هستند.

✓ سازمان با اهرم فرهنگ می‌تواند خود را بشناساند و در یک محیط بالقوه دشمنانه راه خود را بگشاید.

✓ در دوران تلاش سازمان برای خودسازی و ماندگاری، بسیاری از عناصر فرهنگ، چون پادزهری نگرانی‌های کارکنان را فرو می‌نشانند.

بدین ترتیب هرگونه هرگونه پیشنهادی برای تغییر عمده فرهنگ، چه از درون سازمان و چه از بیرون آن، به احتمال قوی یا نادیده انگاشته می‌شود یا با ایستادگی روبه رو خواهد شد. بر عکس، اعضا یا گروه‌های فرادست سازمان، می‌کوشند فرهنگ موجود را پاس بدارند و آن را تقویت کنند. اگر سازمان پایه دست نخورده برجای بماند، فرهنگ نیز دست‌نخورده خواهد ماند.

تحول طبیعی در تراز کلان و خرد

اگر سازمان پیوسته کام‌یاب بماند و فرد یا خانواده پایه‌گذار مدت درازی در صحنه باشند، فرهنگ سازمان با تکرار شیوه‌های موفق کاری، آرام آرام شکوفا می‌شود. با تنوع یافتن فعالیت سازمان، افزونی پیچیدگی‌ها، تجزیه و ترکیب سازمان در سطوح بالا، و قوام یافتن در ترکیب‌ها و تشکل‌های جدید، شکوفایی در سطح کلان محقق می‌شود. تحول موضعی (خرد) با ایجاد ویژگی‌های محیطی خاص در بخش‌هایی از سازمان پدید می‌آید و خود موجب پا گرفتن فرهنگ‌های صنعتی خاص در صنایع گوناگون می‌شود و در نتیجه موجب پا گرفتن فرهنگ‌های صنعتی خاص در صنایع گوناگون می‌شود.

تحول جهت‌دار به کمک تیزبینی

اگر به فرهنگ به چشم سازوکاری برای رسیدن به محیطی هدفمندتر و پیش‌بینی پذیرتر، و به ابزار برای کاهش نگرانی از پوچی و تاریکی بنگرید، می‌توانید با آشکارسازی مایه‌ها و عناصر فرهنگی سازمان، هموندان را کمک کنید. اگر بتوانید به دهلیز باورهای مشترک نوری بتابانید و بفهمید چرا به آن‌ها آویخته‌اید، بخت آن هست که با ارزیابی آن‌ها بتوانید به میزان کاربری آن‌ها در محیط پویای بیرون پی ببرید. نقش کلیدی رهبر در این فرایند، یکی کشف نیاز به این اقدام و دیگری مدیریت فرایند فرهنگ‌سنجی درونی است. گو اینکه رهبران کمتر به این فرایند، به چشم توان‌بخشی نگاه می‌کنند، اما در عمل، اجرای این فرایند برای گروه‌ها، حکم فرد درمانده‌ای را دارد که برای حل مشکل خود دنبال توان‌یابی است. نقش کلیدی مشاور نیز این است که پشتیبانی رهبری را نسبت به این تیزبینی‌ها برانگیزد.

تحول ساختارمند از راه "قلمه زنی"

تغییر محیط گاه تعادل را چنان بر هم می‌زند که سازمان را ناگزیر از تغییر جدی می‌کند. سازمان جوانی که سخت به هویت خود پای بند است، چگونه می‌تواند چنان تغییری پدید آورد. از سازوکارهای موجود یکی فرایند تکامل طبیعی و گام به گام است که با ترفیع حساب شده کسانی از درون سازمان که باورهای آنان با واقعیات بیرونی سازگارتر است میسر می‌شود. این افراد چون خودی هستند و در فرهنگ سازمان رشد کرده‌اند در چشم سایر کارکنان اعتبار دارند اما در عین حال به واسطه منش و تجربه شخصی خود، یا به واسطه خرده فرهنگی که بر رشد حرفه‌ای آنان حاکم بوده، باورهایی دارند که کمابیش با باورهای هسته سازمان فرق دارد و لذا می‌توانند سازمان را کم کم به راه‌های جدید اندیشه و عمل بکشانند. این سازوکار زمانی کارایی دارد که مدیران ارشد به اندازه کافی در سازمان خود حاشیه نشینی کرده باشند تا درک درستی از فرهنگ سازمان خود داشته باشند. این تغییرات را سازمان‌ها گاه با آوردن کسانی از بیرون می‌کوشند پدید آورند، اما در این برهه از عمر سازمان، فرهنگ سازمان بر آنان می‌چربد. لذا فرد بیرونی یا حل می‌شود یا پس می‌زند.

تحول با بهره‌گیری از رشد خرده فرهنگ‌ها

اگر باورهای پایه‌گذاران، در بستر واقعیات محیطی که سازمان نوپا با آن‌ها روبه‌روست، به خوبی جا بیفتد، سازمان رشد می‌کند و پا به سن می‌گذارد. با نمو سازمان و سال گرفتن آن، پدیده‌های تازه و پرشماری بروز می‌کند. بسته به نوع فعالیت، جغرافیا، بازار، یا نوع کالا، شاخه‌های نیرومندی پا می‌گیرند که ناچارند در محیط‌های گوناگون پیرامون خود تاب آورند. آن‌ها در فرایند سازگاری با این محیط‌ها، پندارها و باورهایی پیدا می‌کنند که با باورهای محوری پایه‌گذار همسو اما متفاوت است. چنین خرده فرهنگ‌هایی چنانچه بازتاب دهنده نوع فعالیت، کالا، بازار، یا جغرافیا باشند، حکم پاجوش را دارند. مرزهایی که این خرده فرهنگ‌ها به دور خود می‌کشند، ارتباط با درون آن‌ها و همساز کردن فعالیت‌های گوناگون آن‌ها را دشوار می‌سازد. درک برخی از خرده فرهنگ‌ها، به ویژه مهندسی و مدیریت عالی، حیاتی است زیرا مرجعی که این گروه‌ها خود را با آن می‌سنجند در بیرون از سازمان و در درون جامعه حرفه‌ای قرار دارد. مدیران عالی‌رتبه هر قدر هم که باور داشته باشند که فرد مهم است، شغل آنان ایجاب می‌کند امور مالی سازمان را در کانون توجه داشته باشند، و این خواه ناخواه چنین می‌نماید که افراد مرکز هزینه هستند. در عمل، خرده فرهنگ مدیران عالی‌رتبه نیز با خرده فرهنگ مهندسی ناسازگار است زیرا مهندسی بر آن است

که زیباترین سیستم موجود را طراحی کند و این غالباً هزینه زیاد بار می‌آورد. در نتیجه، این که سازمان تا چه اندازه می‌تواند یک پارچه عمل کند، به مقدار زیادی بستگی به میزان سازگاری این خرده‌فرهنگ‌ها دارد.

بزرگی سازمان و از دست رفتن "آشنایی سازمانی": از مدیریت خودمانی تا مقررات، سازمانه‌ها،

فرایندها

وقتی خرده‌فرهنگ‌های گوناگون در سازمانی کوچک که در آن همه یک‌دیگر را می‌شناسند پا می‌گیرند، اگر گره‌ای در کار ارتباط میان افراد پیش آید به طور خودمانی گشوده می‌شود. در این سازمان‌ها افراد با شیوه کار یک‌دیگر آشنا هستند، و کلا بلدند چگونه با هم کنار آیند و لذا نوعی آشنایی شغلی دارند. با رشد سازمان، آشنایی شغلی رنگ می‌بازد و افراد ناچار می‌شوند به فرایندهای رسمی‌تر مقررات و نظارت بر یک‌دیگر روی آورند و در مجموع فرایندها و روش‌ها را به جای روابط شخصی بنشانند.

مدیریت مشکلات جانشینی

در سال‌های میانی عمر سازمان، انتقال قدرت از پایه‌گذاران و خانواده‌های مالک به مدیران عمومی، مستلزم فرایندها و مراحل پرشمار است. این که سازمان چگونه در عمل، از زیر یوغ پایه‌گذار یا خانواده‌اش به زیر چتر مدیران نسل دوم و سوم و چهارم می‌رود ناظر بر عوامل زیادی است که تنها می‌توان شماری از فرایندهای آن را تنها از باب نمونه شناسایی و معرفی کرد.

نخستین فرایند، انتقال قدرت از پایه‌گذار به مدیرعامل بعدی است، خواه عضو خانواده باشد خواه بیگانه‌ای از بیرون. کارآفرین پایه‌گذار، به اقتضای طبیعت خویش، به سختی می‌تواند از آنچه آفریده دل برگیرد. در مرحله انتقال، چون گمان می‌رود بخش اعظم فرهنگ سازمان از منش پایه‌گذارش سرچشمه گرفته باشد، می‌توان گفت میزان علاقه یا انزجار کارکنان از عناصر فرهنگی سازمان، بازتابی است از علاقه یا انزجار آنان از منش و مرام او. اگر هموندان سازمان فراموش کنند که فرهنگ زنجیره‌ای از راه‌کارهاست که آموخته می‌شود و سازمان را به کامیابی، آسایش، و هویت می‌رساند، بیم آن می‌رود که دست به تعویض همان چیزی بزنند که به آن محتاجند و ارجش می‌گذارند. در این مرحله غالباً درک درستی از فرهنگ و آثارش بر سازمان وجود ندارد. بنابراین طراحی فرایند جانشینی باید چنان باشد که لایه‌هایی از فرهنگ که به سازمان هویت، توانایی ویژه، و امینیت روانی می‌بخشد تقویت شوند.

وقتی مدیر ارشد یا پایه‌گذار با موضوع جانشینی درگیر می‌شود مسایل فرهنگی رو می‌آیند. پیداست بخش اعظم فرهنگ، با وجود اینکه ممکن است از پایه‌گذار سرچشمه گرفته باشد، اکنون دیگر وابسته و

جزیی از سازمان شده است. تا وقتی سایه پایه گذار یا خانواده‌اش بر سر سازمان است بعید است چندان تغییری در فرهنگ آن پدید آید چون سازمان عمدتاً با نام پایه‌گذارش شناخته می‌شود، و وقتی که بنیان‌گذار یا خانواده‌اش کنار می‌کشند، فرصتی برای تغییر جهت فرهنگ سازمان پدید می‌آید به شرط این که جانشین از تیره مطلوب باشد یعنی با وجود این که سازمان برای بقای خود به وی نیازمند است، باید پسندیده باشد زیرا او نیز به هر حال یکی از افراد همان سازمان و از پاس داران فرهنگ کهنه است.

اگر فرایند جانشینی به شیوه موثر مدیریت نشود، پایه‌گذار یا خانواده‌ی وی قدرت را از دست می‌دهد و سرانجام از راه‌های رسمی کنار گذاشته می‌شود. اگر سازمان مالکیت عام پیدا کند، هیئت مدیره‌ای درست می‌شود که بیش‌تر اعضای آن بیرونی‌اند و یک مدیر حرفه‌ای بیرونی نیز مدیرعامل می‌شود. با کاهش نفوذ خانواده پایه‌گذار و ادامه نصب مدیران عامل از سوی هیات مدیره، سازمان‌ها وارد مرحله‌ای می‌شوند که به نظر من دوره میانی عمر آنهاست.

فصل ششم: دگرگونی پایدار؛ ناآموزی و بازآموزی فرهنگ

مدل ساده‌ای از فضای روانی دگرگونی پایدار

بدون درک پویایی فرهنگ از دیدگاه‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی، نمی‌توان فهمید واقعا چرا تغییر فرهنگ بنگاه‌های میان‌سال چنین دشوار است.

نفی وضع موجود

تغییر فقط به معنای آموختن چیز تازه نیست بلکه هم به معنای ناآموختن چیزی است که از پیش در ذهن بوده و اینک مزاحم است. "آیا یک سازمان پیروز می‌تواند عوض شود؟ یا نخست باید نوعی تهدید، یا حس شکست، یا بحران باشد تا افراد را به تغییر برانگیزد؟" من بنا به تجربه خودم معتقدم در سازمان‌های بالغ، نوعی حس تهدید، بحران، یا ناخشنودی باید باشد تا انگیزه برای ناآموختن چیزهای کهنه و آموختن چیزهای کهنه و آموختن چیزهای تازه فراهم آید. سیستم‌های انسانی میل دارند به تعادل پایدار برسند. هرگاه قرار باشد تغییری حادث شود، نیروی تازه‌ای لازم است تا آن تعادل را برهم زند. هر تغییری با نوعی نفی وضع موجود آغاز می‌شود که ممکن است چندین سرچشمه داشته باشد:

✓ سرچشمه نفی وضع موجود: ناخشنودی و بیم، که ممکن است حاصل یک یا چند عامل زیر باشد:

۱. بیم اقتصادی

۲. بیم سیاسی

۳. بیم فناوری

۴. بیم حقوقی

۵. بیم اخلاقی

۶. ناخشنودی درونی

✓ سرچشمه نفی وضع موجود: رسوایی

✓ سرچشمه نفی وضع موجود: نیاز به ادغام، تملک، مشارکت

۱. آیا دو فرهنگ باید جداگانه همزیستی داشته باشند؟

۲. آیا فرهنگی باید بر فرهنگ دیگر چیره شود؟

۳. آیا دو فرهنگ باید در آمیزند، تا نقاط قوت آن‌ها به حداکثر برسد؟

- سرچشمه نفی وضع موجود: رهبر فرهمند
- سرچشمه نفی وضع موجود: نیاز به آموزش و تربیت

تشویش بقا، در برابر تشویش یادگیری

اگر اطلاعات منفی گرد آمده، بر دیوار حاشا یا سپر دفاعی شما بچربد، تشویش دست می‌دهد. نیاز به تغییر، نیاز به کنار گذاشتن برخی عادات و افکار کهنه، و نیاز به آموختن عادات و افکار تازه در شما جوانه می‌زند. اما همان دم که نیاز به تغییر را حس کردند، تشویش یادگیری نیز در شما پا می‌گیرد. از تعامل این دو تشویش، سازوکار پیچیده تغییر پدید می‌آید. در میدان فرهنگ نیز تشویش یادگیری بروز می‌کند، زیرا پای آموختن چیزهای تازه مانند کار با کامپیوتر، تغییر شیوه مدیریت، تبدیل رقابت به کار تیمی و همکاری و تحولات مشابه در میان است.

مبانی روان‌شناختی تشویش یادگیری: تشویش یادگیری آمیزه‌ای از چند ترس خاص است:

- ترس از ناتوانی موقت.
- ترس از دست دادن هویت شخصی.
- ترس از دست دادن هموندی گروهی.

دو اصل دگرگونی پایدار

کسی که هدف تغییر، ناموزی، و بازآموزی واقع شده، برای حفظ هویت، موقعیت، و هموندی گرهی خود ایستادگی می‌کند حتی اگر این ایستادگی به بهای تشویش بقا باشد. میزان ایستادگی فرد بستگی به میزان تشویش یادگیری وی دارد. دو اصل وجود دارد:

- اصل یکم: تشویش بقا باید بیش از تشویش یادگیری باشد.
- اصل دوم: به جای افزایش تشویش بقا باید تشویش یادگیری را کاهش داد.
- تشویش یادگیری را باید با افزایش حس امنیت روانی در فرد کاهش داد.

ایجاد امنیت روانی

ایجاد امنیت روانی برای کارکنان سازمانی که درگیر آموزش‌های مربوط به دگرگونی پایدار فرهنگ است چند جنبه دارد که تقریباً باید به طور همزمان اجرا شوند و مدیر تغییر باید آماده اجرای تمام آن‌ها باشد:

۱. اتخاذ یک دیدگاه مثبت و گیرا: کسی که هدف تغییر واقع شده باید باور کند که آموختن اندیشه و رفتار جدید به سود او و سازمان اوست.
۲. آموزش رسمی.
۳. مشارکت یادگیرندگان: شیوه یادگیری هرکس کمابیش با دیگران فرق دارد. پس باید یادگیرندگان در طراحی فرایند یادگیری خود مشارکت کنند.
۴. آموزش غیر رسمی گروه‌ها و تیم‌ها خانواده: از آن‌جا که باورهای فرهنگی در گروه پدید می‌آید، آموزش و تمرین‌های غیر رسمی باید برای هر گروه فراهم آید به گونه‌ای که باورها و معیارهای تازه به شکل گروهی در آن نقش بندد.
۵. زمینه تمرین، مربی، بازخور: کسی که وقت، منابع، مربی، و بازخور از عمل کرد خود نداشته باشد نمی‌تواند به طور پایدار چیز تازه‌ای بیاموزد.
۶. الگوهای مثبت: باید پندار و رفتار تازه در کسانی که سرمشق قرار داده‌اید موجود باشد.
۷. گروه‌های پشتیبانی: باید گروه‌هایی برای بحث درباره آموزش درست شود.
۸. سیستم‌ها و ساختارهای همساز: بسیار مهم است که سامانه‌های پاداش و تنبیه و ساختار سازمانی بنگاه با شیوه‌های نوین اندیشه و رفتار، همساز باشد.

بسیاری از برنامه‌های دگرگونی پایدار، به دلیل بی‌توجهی به هشت شرط فوق به شکست می‌انجامند.

بازسازی هویت

بهترین راه برای شرح فرایندی که واقعا در شخص یادگیرنده رخ می‌دهد این است که بگوییم هویت او بازسازی شده است. شما اگر طرز فکر خاصی داشته باشید و هموند گروهی باشید که همان طرز فکر را دارد، چطور ممکن است تصمیم بگیرید طرز فکرتان را عوض کنید؟ ایجاد دگرگونی در برداشت کارکنان هنگامی شدنی است که بنگاه امنیت روانی لازم را برای آنان پدید آورد. پس از آن، فرایند یادگیری یا به شکل آزمون و خطا یا به شکل رسمی‌تر باید انجام گیرد.

تقلید و مشابهت در برابر کاوش و آزمون و خطا

برای یادگیری مفاهیم تازه، یافتن معنای تازه در مفاهیم کهنه، و تعیین شاخص‌های جدید تکامل، اساسا دو سازوکار وجود دارد: یکی تقلید از یک الگو و مشابهت با وی، و دیگری تعریف نقش‌هایی برای خویش تا آن گاه که یکی از آن‌ها درست درآید و انتخاب با مدیر تغییر است که کدام راه را پیش پا بگذارد. اگر می‌خواهید چیزهایی که افراد می‌آموزند با منش آنان جور باشد باید الگوها را کنار بگذارید و آموزندگان را تشویق کنید محیط خود را بکاوند و راه خویش بیابند. اصل کلی این است که هدف نهایی و شیوه جدید کارکردن، برای مدیر تغییر کاملا روشن باشد. اما این به معنای آن نیست که تمام افراد به شیوه وی به هدف خواهند رسید. وارد کردن یادگیرندگان در فرایند یادگیری به این معنا نیست که یادگیرنده در باره هدف نهایی حق انتخاب دارد، بلکه به این معناست که بتواند راه رسیدن به هدف را وفق سلیقه خود برگزیند.

نهادینه‌سازی مجدد

آخرین گام فرایند دگرگونی پایدار، نهادینه کردن مفاهیم تازه است به گونه‌ای که یک رفتار تازه پدید آید. اگر این رفتار با سایر جنبه‌های منش فرد سازگار باشد به یک عنصر پایدار در وی و سرانجام در گروه تبدیل خواهد شد. اما هرگاه فرد مفهوم تازه‌ای یاد گیرد و این به رفتاری منجر شود که با محیط کاری یا اجتماعی وی سازگار نباشد، دو حالت ممکن است پیش آید: فرد اگر گروه برایش مهم باشد به رفتار قدیم خود بر می‌گردد، ولی اگر رفتار تازه را بیش‌تر بپسندد، از گروه جدا می‌شود.

تشکیل گروه پیش‌تاز

دگرگونی پایدار هنگامی مطرح می‌شود که مدیریت ارشد پس از نفی وضع موجود، به بازنگری باورهای بنیادی سازمان پردازد. غالبا پس از این بازنگری‌ها آشکار می‌شود که بیماری را می‌توان بدون تغییر عناصر

فرهنگی بهبود داد. اما اگر مدیریت ارشد تشخیص دهد که برخی از عناصر فرهنگی کارایی خود را از دست داده است، باید برنامه‌ای برای دگرگونی پایدار ترتیب دهد و برای وقوع آن، یک فرایند مدیریتی مناسب طراحی کند. نوع اقدامات لازم برای ایجاد دگرگونی، بسته به محیط فرق می‌کند اما تقریباً در تمام برنامه‌هایی از این دست، یک گروه پیش‌تاز برای آموختن و آزمایش رفتار تازه، تشکیل می‌شود که فلسفه تشکیل آن این است که عده‌ای از کارکنان، در حاشیه سازمان و به موازات فعالیت‌های عادی، در معرض طرز فکر تازه قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف عناصر فرهنگی موجود، و همسویی یا ناهمسویی آن‌ها با تغییرات مورد نظر آشکار و ارزیابی شود. اعضای این گروه دست‌کم نیم‌وقت و گاه تمام‌وقت هستند و برای کسب اطمینان از یک سنجش کامل و برنامه‌ریزی نیاز به زمان، بودجه، و منابع دیگر دارد.

تغییر باورهای بنیادی سازمان به معنای واقعی، بدون تخریب و بازسازی سازمان، بین پنج تا پانزده سال یا بیش‌تر به درازا می‌کشد. تشکیل گروه پیش‌تاز، آموختن باورهای تازه، و طراحی فرایندهای لازم برای تزریق باورها به سازمان، وقت می‌برد.

کار تیم تغییر

چرا تغییر؟

- نیاز سنجی
- امکان سنجی

تعریف وضع مطلوب

تشریح وضع کنونی

- گذر از حال به آینده
- ارزیابی حال با توجه به آینده برای تعیین کارهای

مدیریت در حین

رهبران و کارگزاران تغییر

رهبر تغییر را می توان کسی دانست که در نفی وضع موجود سازمان و برانگیختن افراد به تغییر، به اندازه کافی نقش دارد و دست کم این سه ویژگی را داشته باشد:

۱. اعتبار: باید حرفش را باور کنند
۲. روشن رایی: حرفش شفاف و معقول باشد.

۳. توان ابلاغ؛ باید بلد باشد با گفتن و نوشتن، آنچه را برای آینده سازمان در سر می‌پروراند و آثار آن را با دیگران در میان گذارد.

رهبران تغییر می‌توانند جهت، چشم‌انداز، و ارزش‌های تازه‌ای به سازمان منتقل کنند، اما معمولاً این وظیفه تیم تغییر است که به عنوان یک گروه پیش‌تاز پا به میدان نهد تا رفتار و کردار تازه معین شده برای سازمان را مو به مو به اجرا بگذارد. همچنین تیم تغییر باید بتواند در گذار از مراحل تغییر، در یافتن مشکلات و رفع آنها انجام وظیفه کند.

فصل هفتم: فرهنگ در سازمان‌های بالغ

از مدیریت مالکان تا مدیریت عام

مهم‌ترین ویژگی سازمان میان‌سال این است که فرایندهای مدیریتی آن را مدیران حرفه‌ای ترفیع یافته طرح کرده‌اند نه کارآفرینان، پایه‌گذاران، یا خانواده‌های آنان. منظور از میان‌سالی سازمان دورانی است که ردی از خانواده پایه‌گذار در مالکیت و جایگاه‌های کلیدی سازمان نباشد، یا دست کم دو نسل از اداره سازمان به دست مدیران حرفه‌ای گذشته باشد، یا سازمان چنان بزرگ شده باشد که شمار مدیران بیگانه بر مدیران اهل فامیل بچربد.

از منظر فرهنگ، سازمان در میان‌سالی وضع کاملاً متفاوتی دارد. ساختارش پا گرفته و باید خود را در پیچ و تاب یک فرایند رشد-نوسازی پیوسته حفظ کند. در دوره رشد، فرهنگ حکم ملات را دارد که بنای بنگاه را به هم پیوسته نگاه می‌دارد اما در میان‌سالی عناصر عمده فرهنگ در ساختار و فرایندهای آن تبلور یافته است. اکنون دیگر فرهنگی که سازمان در سال‌های نخستین خود به دست آورده به حوزه باورهای نهفته آن وارد شده است. در سال‌های آغازین زندگی سازمان، رهبران، فرهنگ سازمان را می‌سازند حال آن‌که در میان‌سالی، فرهنگ سازمان رهبران را می‌سازد، به این معنا که تنها مدیرانی که قالب موجود را می‌پذیرند به مدارج بالا می‌رسند. در این برهه درک فرهنگ سازمان و آگاه کردن افراد از محتوای آن دشوارتر است زیرا سخت در تاروپود آیین‌ها و مقررات سازمان پنهان است. در این برهه به ویژه در سازمان‌های بزرگ و جا افتاده، مدیران بحث فرهنگ را نامربوط و خسته کننده می‌دانند. نیز در این برهه ممکن است کشش نیرومندی برای پخش فرهنگ و از دست رفتن یک‌پارچگی آن پدید آید. این برهه برهه‌ای است که خرده‌فرهنگ‌های نیرومند پا گرفته‌اند و یک‌پارچه نگاه داشتن فرهنگ در سازمان بزرگی که از نظر جغرافیایی نیز گسترده شده کاری است دشوار. از این گذشته با سال گرفتن سازمان، تشخیص این که آیا تمام خرده‌فرهنگ‌ها را باید همسان و یک‌پارچه نگاه داشت یا خیر دشوارتر می‌شود.

بنابراین، از منظر فرهنگ وظیفه اصلی رهبر، نه ایجاد فرهنگ سازمانی، بلکه مدیریت نیروهای گوناگون برخاسته از خرده‌فرهنگ‌های موجود است. اگر عناصری از فرهنگ باید عوض شوند با مساله دگرگونی پایدار رو به رو هستیم.

سازوکار تغییر فرهنگ در میان‌سالی

سازوکارهایی که در فصل پنجم شرح شد (تکامل در سطح کلان و خرد، جهت دادن به تکامل با ایجاد تیزبینی و ...) همگی در میان‌سالی سازمان نیز کارسازند. اما چون در این برهه، فرهنگ در تاروپود سازمان فرو رفته و آن را کاملاً متمایز ساخته است، اگر عناصری از آن ناکارا باشند، آن‌گاه سازوکارهای تغییر باید خاصیت دگرسازی نیرومندتری داشته باشند. در اینجا با فرآیند ناآموزی طرز فکر کهنه سر و کار داریم. مهمترین سازوکاری که باقی می‌ماند، تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند از راه کمک گرفتن از رهبران و تیم‌های تغییر است که در چارچوب گروه‌های پیش‌تاز مشغول کار شوند.

تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند

در میان‌سالی سازمان، تغییر فرهنگ از طریق فرایندهای برنامه‌ریزی شده کارسازتر است زیرا اکنون دیگر بین فرهنگ سازمان و پایه‌گذاران یا خانواده آنان پیوند عاطفی برقرار نیست. اکنون دیگر فرهنگ به جای این که نقش ملات بنا را داشته و شناسنامه سازمان باشد، بخشی از سنت کام‌یابی آن به شمار می‌رود. به همین دلیل است که به جای اعلام سراسری استقرار یک فرهنگ جدید، باید تغییرات مورد نظر خود را به باورهای فرهنگی موجود گره بزنید. باید بکوشید فرایندهای آتی کسب‌وکار به درون‌مایه فرهنگ کنونی پیوند بخورد. این کار بسی آسان‌تر از تغییر بنیادی فرهنگ است. سازمان‌های موفق توان آن را دارند که بدین شیوه، فرایندهای آتی مورد نظر خود را حول محور چند باور و ارزش بنیادی و ماندگار بپروراند. سرچشمه نفی وضع موجود، اطلاعاتی که موجب ایجاد تشویش بقا در مدیران می‌شود، و شیوه‌هایی که آنان برای درمان بیماری پیش‌نهاد می‌کنند، همگی ریشه در فرهنگ سازمان دارد. سازوکار اصلی ایجاد تغییر، مدلی که در فصل پیش گفتیم سرچشمه می‌گیرد اما شیوه کاربردی آن بنگاه به بنگاه فرق می‌کند. هر دگرگونی پایدار لزوماً تغییر فرهنگ نیست. توجه به این مطلب مهم است زیرا در مواردی می‌توان از فرهنگ برای پشتیبانی از ایجاد یک تغییر خاطر در روش کسب‌وکار کمک گرفت. بخی تغییراتی را که سازمان شما به آن نیاز دارد در ذهن خود مرور کنید و از خود پرسید برای وقوع آن، چه میزان تغییر فرهنگ لازم است.

بحران میان‌سالی در سازمان و خطر زوال

کام‌یابی پی در پی، باورهای نهفته مشترک محکمی پدید می‌آورد که منجر به ایجاد فرهنگی نیرومند می‌شود. پایداری سازمان در درون و بیرون، در این روند یک امتیاز به شمار می‌آید. اما اگر محیط عوظ شود، برخی از آن باورهای مشترک (درست به دلیل محکم بودنشان) می‌توانند به زنجیری بر گردن سازمان

بدل شوند. این حالت گاه زمانی پیش می‌آید که سازمان به دلیل اشباع بازار یا کهنگی کالا، بخت رشد ندارد. لزوماً این ربطی به سن، اندازه، شمار نسل‌های مدیریت سازمان ندارد بلکه بیش‌تر بازتابی از تعامل کالاهای سامان با فرصت‌ها و محدودیت‌های محیط بیرون است. البته اگر نیاز به تغییر فرهنگ سازمان باشد، سن مطرح است.

در برهه‌ای که رشد سازمان کند می‌شود و افق کاری به تازگی می‌گراید، دو گزینه بیش‌تر در میان نیست: (۱) تغییر سریع بخش‌هایی از فرهنگ با این هدف که سازمان بتواند در یک فرایند چرخش بار دیگر خود را با محیط هماهنگ سازد، (۲) زیر و روسازی کامل سازمان و فرهنگش در یک فرایند سازمان‌دهی مجدد از طریق ادغام، تملک، یا اعلام ورشکستگی. در هر دو حالت شاید لازم شود مدیران تغییر توانا، سازمان را به خود آرند تا بتوانند تغییرات لازم را پدید آورند. هزینه انسانی هر دو فرایند سنگین است زیرا مدیران جدید در می‌یابند که گاه سریع‌ترین راه برای تغییر فرهنگ، کنار گذاشتن هواداران باورهای کهنه است. در این برهه تحول فرهنگی تنها از طریق یک تغییر انقلابی میسر می‌شود.

تغییر فرهنگ انقلابی

چنانچه فرایند تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند نتایج لازم را به بار نیاورد، رهبران تغییر به اقدامات شدیدتر دست می‌زنند. رایج‌ترین شیوه این است که مدیر عاملی از بیرون می‌آورند که ارزش‌ها و باورهای متفاوتی از فرهنگ موجود دارد. اگر در بخش‌هایی از خرده‌فرهنگ‌های سازمان قلمه‌ای با این ویژگی یافت شود، وی می‌تواند این نقش را بر عهده گیرد. اگر مدیر جدید چرخش، موانع عمده‌ای در فرهنگ موجود ببیند، تحت فشار زمان، چاره‌ای جز گذار از یک برهه تخریب فرهنگی نیست. شمار زیادی از مدیران سازمان یا باید پندار و رفتار تازه را بپذیرند یا ناچار به ترک سازمان می‌شوند.

بدین ترتیب نباید گمان کنیم بدون هزینه سنگین انسانی، تحول عمده فرهنگی ممکن است. برای تخریب فرهنگ کهنه، سازمان باید صاحبان آن‌ها را متحول یا اخراج کند. ضمناً رهبر بیرونی جدید باید به اندازه کافی با فرهنگ کهنه سازمان آشنا باشد که بداند کدام عوامل باید تغییر کنند و چه نوع مقاومتی سر راهش خواهد بود.

فصل هشتم: دیدار فرهنگ‌ها

دیدار فرهنگ‌ها زمانی پیش می‌آید که دو بنگاه ادغام شوند، مشارکت برپا کنند، یا یکی دیگری را تصاحب نماید. در ادغام بنگاه‌ها هدف این است که دو فرهنگ در هم درآمیزند، بی آنکه لزوماً یکی بر دیگری چیره شود. در مشارکت‌ها، بنگاه برآیند با کنار هم گذاشتن فرهنگ‌های هر دو بنگاه کار را از صفر شروع می‌کند. در تملک‌ها بنگاه خریداری شده خودبه‌خود به شکل خرده فرهنگی از فرهنگ کلان‌تر بنگاه خریدار در می‌آید. در هر سه مورد کارکنان بنگاه جدید گذشته مشترک ندارند و لذا یکی از دو بنگاه ممکن است احساساً کند که فرودست مانده است و حالت دفاعی بگیرد. در این هنگام سه اتفاق ممکن است روی دهد:

۱. دو فرهنگ مستقل از یکدیگر همزیستی می‌کنند؛
۲. یکی از دو فرهنگ رفته رفته بر دیگری چیره می‌شود و سرانجام آن را در خود حل می‌کند؛
۳. از درآمیختن دو فرهنگ، فرهنگ تازه‌ای پدید می‌آید که از سرچشمه هر دو می‌نوشد.

متأسفانه حالت سوم به ندرت پیش می‌آید. زیرا هیچ‌یک از دو طرف فرهنگ را آنقدر جدی نمی‌گیرد که ببیند هم‌افزایی واقعاً چگونه حاصل می‌شود و چگونه می‌توان از آن بهره‌برداری کرد.

فرهنگ سنجی رسمی در همان گام اول

هرچند فرهنگ سنجی در گام‌های اول مذاکره برای ادغام به دلیل محرمانه بودن مذاکرات عملاً غیرممکن است، بهتر است پس از علنی شدن ادغام به سرعت در فرایند فرهنگ سنجی رسمی وارد شد. این اقدام باید هم در مورد سازمان خودی انجام شود و هم سازمان جدیدی که قرار است با آن به هر نحوی مشارکت داشته باشیم. جلوه‌های ظاهری، ارزش‌ها و باورهای نهفته در حوزه‌های مأموریت، هدف‌ها، راه‌کارها، نظام ارزیابی، نظام ترفیع و پاداش باید در این سنجش مورد بررسی قرار گیرند.

دام‌های فرهنگی، توهم شناخت یکدیگر

هنگامی که دو بنگاه کسب و کار یکسانی دارند با این تصور اشتباه که هم‌خون هستند و زبان هم را به‌خوبی می‌فهمند از توجه به شناخت فرهنگ یکدیگر غافل می‌شوند. مشکل وقتی نمایان می‌شود که فرایندهای دو شرکت متفاوت باشد و هر کدام می‌پندارند که فرایند خودشان درست است و درک نمی‌کنند.

کنند که چرا طرف دیگر از روش متفاوتی استفاده می‌کند. اختلاف نظرهای سطحی کم‌کم جا باز می‌کند و راه برگشتی برای بازنگری باورها باقی نمی‌ماند مگر اینکه خود را کوچک کنیم یا به دیگری یورش بریم.

نیاز به گفتمان در مرزهای فرهنگی

گفتمان نوعی از مکالمه است که فرصت می‌دهد شرکت‌کنندگان با آرامش خیال و به‌دور از شتاب به ارزیابی باورهایی که در پس طرز تفکر طرف دیگر نهفته است پی ببرند. در گفتمان باید با ایجاد فضایی آرام، میل به پیروزی در بحث، توضیح خواستن، و به چالش کشیدن حرف ناموافق از بین برود. هدف گفتمان این است که طرفین بتوانند به تفاوت‌های موجود در پرده‌های ژرف‌تر اندیشه‌ها و باورهای یکدیگر راه پیدا کنند.

گفتمان ضمن فرهنگ سنجی متقابل

- با علنی شدن ادغام باید زمینه برای گفتمان‌های جهت‌دار درباره موضوعات اصلی مانند استراتژی، راه-کارها، و هدف‌های سازمان جدید فراهم آورند برای این کار سه اقدام باید انجام شود:
۱. گروه‌هایی واجد افراد هر دو فرهنگ تشکیل شود؛
 ۲. از گروه‌ها خواسته شود شیوه‌های اصلی اجرایی یکدیگر را بکاوند؛
 ۳. به گروه‌ها آموزانده شود که از گفتمان به عنوان بستر اصلی همایش‌های خود استفاده کنند.
- کلید این فرایند روشنگرانه این است که نخست سازمان خود را بکاوند. زیرا تنها هنگامی می‌توانید، ارزش باورهای دیگران را بفهمید که باورهای سازمان خود را کمابیش درک کرده باشید.

فصل نهم: واقعیت‌های فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ

واقعیت‌هایی درباره چپستی فرهنگ

فرهنگ زاییده یادگیری جمعی است. طرزفکرها و رفتارهایی که مشترکند و کامیابی می‌آورند، عناصری از فرهنگ می‌شوند. نمی‌توان فرهنگ تازه ایجاد کرد. می‌توان خواهان یا برانگیزاننده پندار و رفتار تازه بود ولی تا این رفتار و پندار به خوبی و درستی کار نکند در سازمان نهادینه نمی‌شود و اعضای سازمان آن را به عنوان فرهنگ جدید نمی‌پذیرند.

با تغییر اوضاع درونی و بیرونی سازمان، کارایی و خوبی باورهای فرهنگی سازمان نیز دستخوش تحول می‌شوند. فرهنگ همپای محیط سیال سازمان متحول می‌گردد. عناصر فرهنگی آشکار نیستند و در ضمیر ناخودآگاه سازمان مستترند. درک سطحی فرهنگ، به همان اندازه درک نکردن آن فاجعه‌بار خواهد بود.

واقعیت‌هایی درباره میدان اثر فرهنگ

در سازمان صاحب فرهنگ، باورهای مشترک نهفته بر تمام جنبه‌های عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. مأموریت، استراتژی و ساختار سازمان از باورهای فرهنگی رنگ می‌گیرند. همچنین سازوکارهای درونی سازمان بازتاب فرهنگ حاکم بر آنند.

واقعیت‌هایی درباره درک فرهنگ

با نظر سنجی نمی‌توان فرهنگ سنجی کرد. زیرا فرهنگ امری درونی و گروهی است و تنها راه مؤثر درک فرهنگ ایجاد بستر گفت‌وگو ساختارمند است.

واقعیت‌هایی درباره سازوکارهای دگرگونی پایدار

هر تغییر فرهنگی با دگرگونی همراه است. زیرا نخسا باید چیزهایی ناآموزی و به‌جای آنها پیزهای دیگری آموزانده شود. فرایند ناآموزی رنج آور است و افراد در مقابل آن مقاومت می‌کنند. برای اینکه تغییر رخ دهد باید تشویش بقا بیش از تشویش یادگیری باشد. با ایجاد امنیت روانی برای یادگیرنده، می‌توان از تشویش یادگیری وی کاست.

واقعیت‌هایی درباره تغییر فرهنگ

هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید. کار را به عزم گشودن گرهی از کار سازمان آغاز کنید. وقتی گرهی بر شما آشکار شد از خود بپرسید آیا عناصر فرهنگی موجود با مسیر گشایش آن گره همسو یا ناهمسویند. در

آغاز راه به فرهنگ به چشم یک سرچشمه نیرو بنگرید. به جای تغییر عناصر ضعیف فرهنگی، عناصر نیرومند بیافرینید. در میان رهبراین که از خرده فرهنگ‌ها برآمده‌اند، دنبال کسانی بگردید که باورهای مشترکی با شما دارند.

واقعیت‌هایی درباره ادغام‌ها، تملک‌ها و مشارکت‌ها

پیش از اقدام به هرگون آمیزشی بکوشید فرهنگ خود را خوب بشناسید. با بازدید از دیگر سازمان‌ها و باریک شدن روی تفاوت‌های فرهنگی آن سازمان و سازمان خود حساسیت فرهنگی را بالا ببرید. با شناخت مرزهای فرهنگی گروه گفتمان فرهنگ‌ها را تشکیل دهید.