

مقدمه: مفهوم فرهنگ سازمانی

اداره عوامل مؤثر بر بهره وری از جمله نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید و بازار، مهم ترین دغدغه مدیران تا پیش از دهه هشتاد میلادی بود. اما با ظهور مکتب مدیریت رفتاری در سیر تکوین دانش مدیریت، علاقه برای انجام تحقیقات بیش تر بر روی سایر عوامل مؤثر در موفقیت سازمان ها، از جمله "فرهنگ سازمانی"، بیشتر شد.

این علاقه را می توان ناشی از بروز پدیده های گوناگونی دانست که شاید یکی از مهم ترین آن ها، جهانی شدن کسب و کارها و اهمیت یافتن نقش هماهنگی بین کارکنان این سازمان ها باشد. تحلیل علل قدرت گرفتن اقتصاد ژاپن در مقابل اقتصاد آمریکا، فرهنگ سازمانی را به عنوان عاملی جهت شکل دهی، هدایت و تقویت عوامل مؤثر بر بهره وری مطرح نمود که می توانست به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت های رقابتی پایدار عمل کند.

یافته ها:

در ادبیات مدیریت، تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی وجود دارد. در پژوهشی که در سال ۱۹۹۸ انجام شد، ۵۴ تعریف برای فرهنگ سازمانی در قالب متون علمی که بین سال های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۳ منتشر شده بودند، شناسایی شد. ادگار شاین که یکی از برجسته ترین پژوهشگران در حوزه فرهنگ سازمانی است، فرهنگ را خاصیتی از گروه می داند و اشاره می کند که بزرگ ترین خطر برای درک فرهنگ این است که آن را بیش از اندازه در ذهن خود ساده کنیم و از عباراتی نظیر "راه و روش بنگاه" و "ارزش های بنیادی بنگاه" برای تفسیر آن استفاده کنیم. وی برای تعریف فرهنگ، آن را در چند پرده تو در تو تفسیر می کند و بخش عمده فرهنگ را در این پرده های پوشیده، الگوی ذهنی مشترکی می داند که در میان اعضای سازمان، رایج و به عنوان محکمت پذیرفته شده است.

این سه پرده به ترتیب از آشکار به نهان می گراید:

- پرده اول: جلوه های ظاهری: منظور از جلوه های ظاهری چیزهایی است که موقع گردش در سازمان دیده و حس می شود. در هر سازمان، مشاهده این پرده آسان تر از دو پرده دیگر است؛ نظیر نوع لباس کارکنان، نوع جلسات کاری (در اتاق دربسته و یا در فضای باز) و میزان رسمیت ارتباطات.
- پرده دوم: ارزش های مورد حمایت: در پس جلوه های ظاهری، پرده پوشیده تری از ادراک و اندیشه نهفته است که کاوش آن از طریق پرسش درباره چیزهایی که سازمان برای آن ها ارزش قائل است میسر است. این ارزش ها معمولاً به صورت کتابچه ای در سازمان در قالب اصول، اخلاقیات و دیدگاه های سازمان منتشر می شود؛ نظیر اعتقاد به کار تیمی.



- پرده سوم: باورهای مشترک نهفته: برای فهم این پرده باید از منظر تاریخی به سازمان نگریست و به شناخت باورها، ارزش ها و پندارهای پایه گذاران و رهبران اصلی که سازمان را به قله پیروزی رسانده است، پرداخت. سازمان ها را افراد یا گروه های کوچکی راه می اندازند که از ابتدا این باورها را به کسانی که استخدام می کنند، می قبولانند. مقایسه ارزش ها با جلوه های ظاهری، این پرده از فرهنگ را آشکار می کند. مثلاً ممکن است در یک سازمان، ارتباط شفاف کارکنان با مدیران به عنوان یک ارزش مطرح شود، اما در عمل کارکنان برای انتقاد و یا بهبود تلاشی نمی کنند. بررسی این مسأله می تواند منجر به شناسایی این نکته شود که سازمان در گذشته طی چندین دوره، تعدیل نیرو و کوچک سازی داشته است و پیامد آن، ترس حاکم بر کارکنان بوده است؛ لذا کسی میلی به رویارویی یا گلایه ندارد و همه می کوشند از درگیری بپرهیزند و خاموش بمانند.

ارزیابی فرهنگ سازمانی

از آن جا که تعریفی واحد برای فرهنگ سازمانی وجود ندارد و از طرفی، فرهنگ سازمان به طور ناگسستنی با باورهای ذهنی افراد گره خورده است، ارزیابی آن نیز کار ساده ای نیست. ارزش فرهنگ سنجی تا زمانی که به یک موضوع سازمانی گره نخورده باشد، اندک است. اگر سازمان هدفی جدید داشته باشد، بخواهد استراتژی تازه ای پیاده کند و یا گرهی را بگشاید، آن گاه فرهنگ سنجی نه تنها سودمند، بلکه در بیشتر موارد لازم است. از آن جا که فرهنگ بر شیوه عملکرد سازمان اثر می گذارد، لذا در ارزیابی فرهنگ سازمانی باید تأکید بر روی عملکردی باشد که نیاز به بهبود دارد. همان طور که عنوان شد، درک فرهنگ سازمان باید از یک مسأله که نیاز به حل دارد آغاز شود. پس از تعریف صورت مسأله، مرور مدل پرده های فرهنگ، گام بعدی در سنجش فرهنگ است. ابتدا باید جلوه های ظاهری: پوشاک، رسمیت روابط، ساعت کار، چگونگی تصمیم گیری ها، شعارها، اصطلاحات خاص، همایش ها و غیره شناسایی شوند. سپس در ارتباط با پرده دوم فرهنگ، باید به شناسایی ارزش های سازمان پرداخت.

شناسایی ناسازگاری ها بین پرده نخست (رفتار ظاهری، مقررات، سیاست ها و شیوه های اجرایی) و پرده دوم (ارزش های یاد شده در چشم انداز سازمان، سیاست ها و گفته های مدیریت)، دست یابی به پرده سوم فرهنگ (باورهای مشترک نهفته) را میسر میسازد. برای نمونه، اگر مشتری مداری یکی از ارزش های سازمان به شمار آمده است، باید در فهرست جلوه های ظاهری، نظامی برای پاسخگویی به مشتری و یا پاداش دهی برای رسیدگی به کار وی وجود داشته باشد.

در غیر این صورت، زمینه ای شناسایی شده است که باورهای کهنه فرهنگی بر آن سایه انداخته است. تکرار فرایند واکاوی پرده های فرهنگ با گروه های مختلف سازمان، به کامل شدن اطلاعات در مورد این پرده از فرهنگ کمک می کند.

در گام آخر از ارزیابی فرهنگ، باید باورهای نهفته ای که شناسایی شده اند، مورد ارزیابی قرار گیرند. معیار ارزیابی، میزان کمک (یا بازدارندگی) این باورها در رسیدن به هدف هایی است که در گام نخست (تعریف صورت مسأله) تعیین شده است.

شناسایی جنبه های مثبت و سازنده فرهنگ، بهترین ابزار برای مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی است.

نقش رهبر در مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی

"فرهنگ سازمانی" و "مأموریت و استراتژی های سازمان" باید با یکدیگر هم خوانی داشته باشند. تا زمانی که سازمانی در انجام وظایف بنیادی خود موفق باشد، فرهنگ موجودش خوب برشمرده می شود، اما همین که نشانه هایی از شکست در سازمان بروز کرد، گمان میرود که عناصری از فرهنگ ناکارا هستند و باید دگرگون شوند. تغییر فرهنگ و نقش رهبری در مدیریت آن، بسته به مراحل رشد سازمان، مکانیزم های مختلفی دارد. در سازمان های نوپا، به شدت از باورهای فرهنگی پاسداری می شود و



تحول فرهنگی بیش تر شامل شکفتگی و تقویت ریشه های فرهنگ است. در این مرحله اگر رهبران به باورهای نا همسو بر بخورند، می توانند افرادی را با نگرش های دوگانه، شناسایی و در مناصب کلیدی سازمان بگمارند (مکانیزم قلمه زنی). چنین افرادی علاوه بر دارا بودن عناصر اصلی فرهنگ سازمان، از لایه های پایین تر سازمان نکاتی را آموخته اند که سازگار با سازمان تلقی می شود.

جانشینی مهم ترین عاملی است که موجب برجسته شدن مسائل فرهنگی در دوره میانسالی سازمان می شود. در این میان موضع گیری احتمالی گروه های سازمان له یا علیه مواضع بنیان گذار و آمیختگی عناصر فرهنگ با عناصر شخصیتی بنیان گذار به پیچیدگی این مسأله می افزاید. در این مرحله نیز مکانیزم تغییر ممکن است استفاده از روش قلمه زنی باشد؛ مگر این که در حین این انتقال، سازمان به فروش رود و یا تیم مدیریت به طور کلی عوض شوند. در چنین حالتی دوره جدیدی از فرهنگ زایی آغاز می شود.

در سازمان های بالغ، فرهنگ بخشی از سنت موفقیت سازمان است و در روش ها و ساختار سازمان بازتاب یافته است. تغییر در این سازمان ها نه به معنای تکامل و یا آموزش چیزهای تازه، بلکه بیشتر به معنای ناآموزی باورهای کهنه و ایستادگی قابل پیش بینی در برابر دگرگونی است. در این مرحله، به جای اعلام استقرار یک فرهنگ جدید، باید تغییرات فرهنگی مورد نظر را به باورهای فرهنگی موجود گره زد. معمولاً عامل اصلی وارد شدن به چنین فرایندی، دریافت اطلاعات مربوط به نفی شدید وضع موجود است که مدیریت ارشد را به ایجاد تغییرات عمده جهت بقا و تداوم موفقیت سازمان برمی انگیزد. کندی رشد و افق تاریک پیش روی سازمان، دو گزینه را پیش روی رهبران قرار می دهد که یکی تغییر سریع بخش هایی از فرهنگ و تلاش برای هماهنگ شدن سازمان با محیط، و دیگری زیر و رو سازی کامل سازمان و فرهنگش در یک فرایند سازمان دهی مجدد از طریق ادغام، تملک یا اعلام ورشکستگی است که هزینه انسانی هر دو گزینه قابل توجه است.

جمع بندی

فرهنگ، ژرف و پیچیده است و بخش عمده آن را باورهای مشترک افراد تشکیل می دهد که مانند کوه یخ در زیر آب نهفته است. در سال های آغازین زندگی سازمان، رهبران، فرهنگ سازمان را می سازند؛ حال آن که در میان سالی، فرهنگ سازمان، رهبران را می سازد؛ به این معنا که تنها مدیرانی که قالب موجود را می پذیرند به مدارج بالا می رسند.

ملاک قضاوت در مورد یک فرهنگ، میزان هماهنگی آن با مأموریت و استراتژی سازمان است. اگر سازمان پیوسته موفق عمل کند، فرهنگ سازمان با تکرار شیوه های موفق کاری، تثبیت می شود؛ اما چنانچه سازمان نتواند انتظارات ذی نفعانی که با آن ها تعامل دارد را برآورده سازد، بحث تغییر پیش می آید. تغییر فرهنگ فرایندی پیچیده و زمان بر است و تغییر باورهای بنیادین در سازمان، بین پنج تا پانزده سال (یا بیشتر) به درازا میکشد.



منابع

۱. فرهنگ سازمانی؛ شاین، ادگار؛ محبوب، محمد ابراهیم؛ سازمان فرهنگی فرا؛ ۱۳۸۳
۲. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)؛ آرمسترانگ، مایکل؛ اعرابی، سید محمد؛ ایزدی، داود؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ ۱۳۸۱.
3. Defining Culture and Organizational Culture: From Anthropology to the office; Tharp, Bruce; 2004
4. Essentials of Organizational Behavior; Robbins, Stephan; Prentice Hall; 8th Edition; 2005
5. Organizational Culture and Leadership; Schein, Edgar; 2nd Edition; Wiley, John & Sons; 1992
6. Organizational Culture: Techniques Companies Use to Perpetuate or Change Beliefs and Values; US General Accounting Office; 1992

