

فرهنگ سازمانی و ارزشهای اخلاقی

نویسنده: Richard I.dgf

ترجمه: عباس مظاهری

چگونه رهبران ، فرهنگ و اخلاقیات را شکل می دهند؟

کژارشی که از سوی اتحادیه «میزگرد تجاری» (Business Round table) مدیران ارشد اجرایی ۲۵۰ شرکت بزرگ منتشر شد، مسئله اخلاق ، خط مشی و اجرا را در یکصد شرکت عضو این اتحادیه از جمله شرکتهای GTE، زیراکس ، جانسون ، بونینگ و هیولت ، پاکارد (H.P) مورد بررسی قرار داده است. بر اساس تجربه شرکتهای مورد تحقیق، تنها عامل و مهمترین عامل در تصمیم گیری اخلاقی، نقش مدیریت ارشد در احساس تعهد، رهبری و سرمشق بودن در ارزشهای اخلاقی است. مدیرعامل سازمان و دیگر مدیران ارشد می بایست به ارزشهای ویژه متعهد باشند و یک رهبری باثبات را در حفظ و احیای آن ارزشها، ارائه دهند. ارزشها را می توان به طرق گوناگون نظیر سخنرانیها ، نشریات، بیانیه

های مربوط به خط مشی ها و به ویژه فعالیتهای شخصی ، با دیگران در میان گذاشت و به آنها منتقل کرد. علاوه بر این ، این مدیران عقیده راسخ دارند ، صداقت اولین دارایی و انصاف در کار شرکت به شمار می رود و کلیه کارکنان بایستی در جهت تقویت این دارایی بکوشند. چگونه مدیران ارزشها را در بخش خود یا در سازمان خود به دیگران منتقل می سازند و یا به اجرا در می آورند؟ سه روش در این خصوص وجود دارد که عبارت از : مدیریت نمادی ، سبک رهبری فرهنگی ، استفاده از سیستمهای رسمی ، سازمان است.

مدیریت نمادی

سیستم ارزشی نهفته یک سازمان را ، نمی توان از طریق روشهای سنتی اداره نمود. به عنوان مثال ، صدور فرامین مستبدانه تاثیر

چندانی بر روی سیستم ارزشی سازمان ندارد. مدیران باید برقراری ارتباط و اعمال ویژه را به طریقی که مورد پذیرش کارکنان باشد ، فرا گیرند. مدیر نمونه تجلی نشانه ها و نمادهایی است که ارزشهای شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیران نمونه با ارایه تصویر روشنی از ارزشهای سازمانی که کارکنان بتوانند به آن معتقد شوند و با مشارکت در فعالیتهای روزمره که به تقویت این ارزشها کمک می کنند بر ارزشهای اخلاقی و فرهنگی سازمان تاثیر می گذارند. مدیران نمونه اطمینان حاصل می نمایند که نمادها ، تشریفات ، آیینها ، سخنرانی ها و شعائر با ارزشها مطابقت داشته باشند. مهمتر از همه از قدیم گفته اند که «دو صد گفته چون نیم کردار نیست» بنابراین مدیران نمادی ، گفتارشان در عملشان نهفته است، به عبارت دیگر قبل از

اخلاقیات با رعایت قانون تفاوت دارد تصمیمات اخلاقی تحت تاثیر سابقه شخصی مدیریت، فرهنگ سازمانی و سیستمهای سازمانی قرار دارد

هستند لیکن گاهی رهبران فرهنگی بدون اینکه موقعیت رسمی در سازمان داشته باشند، ارزشها را پدید آورده و شکل می دهند. بنابراین رهبران فرهنگی بر سازمان ممکن است از بین مقامهای رسمی یا غیر رسمی ظهور کنند. رهبرانی که ارزشها را خلق می کنند، اصولاً «موسس یا مدیر» کارآفرین» یک سازمان هستند. آنها دیدگاهی نسبت به اینکه سازمان چه سازمانی باید باشد، دارند و آن دیدگاه، ارزشهای ذاتی را برای فرهنگ، ارایه می کند. رهبر تمایل دارد که با فرهنگ «رسالت» که قبلاً تشریح گردید هماهنگ باشد. به طور اتفاقی رهبری پرجذبه در قسمتی از یک سازمان بزرگ، ظهور پیدا می کند تا ارزشهای فرهنگی متمایزی را خلق نماید. شاید به این دلیل که دیدگاهی را داراست که یک بحران موقتی را حل خواهد نمود. رهبرانی که فرهنگ

طور اعم می زنند و بسیاری از کارهای کوچک، اعمال و تشریفات را تقبل می کنند تا ارزشها را به طور گسترده القا، نمایند. به عنوان مثال «روی اش» (Roy Ash) فرهنگ جدیدی را از طریق حذف ماشینهای کپی، ملاقاتهای حضوری و تشویق کارکنان به طرح مسایل و بحث در مورد آنها به صورت حضوری در پست هوایی بین المللی ترویج نمود. رفتار نمادین او، الگوی بورکراسی و تصمیم گیری متمرکز را که قبلاً در سازمان ارزشمند تلقی می شد، منسوخ ساخت.

اینکه حرف بزنند عمل می کنند. مدیران باید بدانند که هر گونه گفتار و کردار بر فرهنگ و ارزشهای سازمان تاثیر می گذارد، شاید بدون آنکه آنها خود متوجه این تاثیر باشند. مدیران فعالیتهای خاصی همچون رانندگی کامیون و سایر خودروها را بر عهده ندارند. آنها با تشریفات، الگوها و ذهنیتهای سروکار دارند. کارکنان، ارزشها، اعتقادات و اهداف را از طریق مشاهده اعمال مدیران خود فرا می گیرند، درست همان گونه که دانشجویان با مشاهده استادان، نکات مهم امتحانی، عناوین مورد علاقه استادان و اینکه چگونه نمره مدیران برای اشتغال ارزشهای اخلاقی و فرهنگی به تعداد زیادی از کارکنان بکار می رود. برای اثربخش بودن ارزشهای مدیریت ممکن است مدیران به یادگیری الگوها و مهارتهای تشریفاتی و گفتار، نوشتار، اشاره ها نیاز داشته باشند که از نهادها، داستانها و تشریفات استفاده نمایند که بتوانند اطلاعاتی را درباره اینکه چه چیزی در سازمان واقعاً ارزش محسوب می شود و افراد در چه حالتی بهترین تناسب را با سازمان خواهند داشت، فراهم سازند.

همان گونه که کارل ویک (karl weick) در بحث تئوری سازمان بیان داشته، «کار مدیریتی را می توان به عنوان اسطوره ها، نمادها و الگوها تلقی نمود... از آنجایی که مدیران غالباً در انزبان کارکنان نقش می بندند، مدیر برای آنها بیشتر حکم کشیش و راهنما را دارد تا حسابرس».

مدیران نمونه در جستجوی فرصتهایی هستند تا با برقراری ارتباط با کارکنان، ارزشها را به آنان منتقل سازند. آنها دست به اظهارات عمومی برای گروهها و سازمان به



سبکهای رهبری فرهنگی

را خلق می کنند، احتمال تاثیر گذاری آنها بر سازمان زمانی بیشتر است که سازمان، نوپا و فاقد یک فرهنگ قوی است. استولونارد (Stew Leonard) یک فرهنگ قوی را خلق نمود، وی کسی است که یک فروشگاه ۱۰۰۰ فوت مربعی را به یک فروشگاه ۱۰۰۰/۰۰۰ فوت مربعی (بزرگترین فروشگاه جهان) تبدیل نمود. با مشتری بود و او این خط مشی خود را بر روی سنگی حکاکی نمود و آن را در جلوی دید

بر اساس تحقیقات انجام یافته توسط هاریسون ترایس (Harrison trice) و جانیس بایر (Janice Beyer)، چهار نوع رهبری فرهنگی در سازمانها تصور می شود. طبق این تحقیقات رهبران می توانند فرهنگ و ارزشهای سازمانشان را خلق کنند، عینیت بخشند، تغییر دهند یا هدایت نمایند. رهبران فرهنگی عموماً «مدیران عالی در سازمان

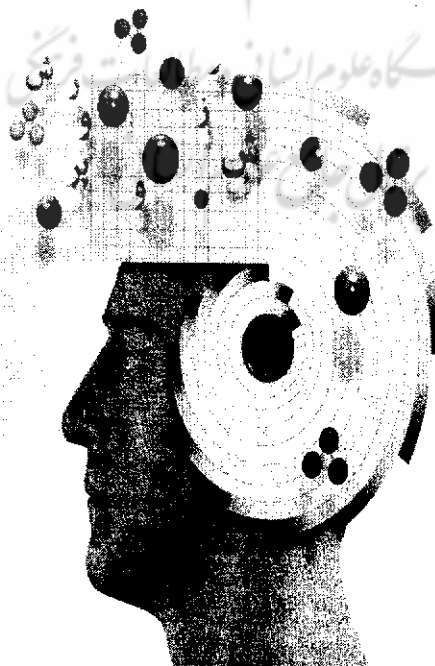
فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها، اعتقادات و ادراکات اساسی است

که در بین اعضای یک سازمان مشترک است

۱۰۰/۰۰۰ مشتری خود قرار داد و آن این بود که قاعده اول: «همیشه حق با مشتری است.» (The customer is always right) قاعده دوم: حتی اگر مشتری اشتباه می‌کند مجدداً قاعده اول را بخواند. مرحله بعد رهبران هستند که فرهنگ را مجسم می‌سازند. آنها از ارزشهای اخلاقی یا فرهنگ متداول محافظت و حمایت می‌کنند. این رهبران ممکن است به عنوان قهرمان در بین مردم ظاهر شوند، کسانی که به طور فوق العاده در بعضی از ارزشهای سازمان موفق هستند یا آنهایی که به عنوان رهبران نمادی برای نگهداری و تقویت فرهنگ عمل می‌کنند. رهبری که ارزشها را مجسم می‌سازد، تمایل دارد که در فرهنگ سازگار، مهم تلقی گردد. کن مک (Ken mack) مدیرعامل شرکت دیتون هادسون ارزشهای فرهنگ شرکتی را که به خط مشی تعویض یا پس از گرفتن بدون جر و بحث پس از فروش مربوط می‌گردد، تقویت نمود. او به فروشگاه‌های مراجعه نمود و اعلام کرد که شکایت بعدی را شخصاً بررسی خواهد کرد. از سوی یک خانم شکایتی ارسال شده بود که تسمه ماشین لباسشویی هفت ساله او پاره شده است. او فقط می‌خواست که تسمه را تعویض نماید اما مک به او یک دستگاه ماشین لباسشویی نو هدیه کرد کارکنان فروشگاه هنوز آن داستان را نقل می‌کنند و نحوه برخورد با شکایات به شدت بهبود یافت.

رهبرانی که فرهنگ شرکت را کامل می‌کنند. بدین طریق یک نوع توافق یکناختی و یکدلی را ایجاد می‌نمایند. این رهبران شنونده‌ها و هماهنگ کننده‌های خوبی هستند و به عنوان تسهیل کننده روابط با

دیگران عمل می‌کنند و به تامین نیازهای اجتماعی و عاطفی کارکنان کمک می‌نمایند. این نوع رهبر، در یک فرهنگ مبتنی بر مشارکت، کامیاب خواهد شد. گاهی این رهبران به عنوان سیاستمدار تلقی می‌شوند زیرا آنها ترکار با افراد، خوب عمل می‌کنند. ساموئل رئیس شرکت «چیک-فیل-آ» (Ill. A) (chick. همواره فردی مردم‌گرا بوده است، او صبور است و کاملاً نسبت به ترقی افراد احساس تعهد می‌کند، زمینه‌های رسیدن به توافق عمومی را فراهم می‌سازد و از دیگر افراد پشتیبانی می‌نماید مردم‌گرایی او موجب شده است که همه افراد از او به عنوان یک رهبر فرهنگی هماهنگ کننده یاد کنند. چهارمین نوع رهبر، کسی است که فرهنگ یا ارزشهای اخلاقی را تغییر می‌دهد و به نحوی که یک فرهنگ قابل توافق ایجاد گردد. چنین رهبرانی غالباً در شرکتی که تغییر مبانی ارزشی مورد



نیاز است ظهور می‌کنند. این افراد ممکن است همچنین موجب تغییرات تکنولوژیکی و مدیریتی شوند و حتی ممکن است که ساختار سازمان را به هم بریزند و آن را بازسازی نمایند. احتمالاً نمونه بارز این مورد «لی لایا کوکا» (Lee Iacocca) است، کسی که به طور موثری فرهنگ را در کرایسلر تغییر داد و شرکت را متحول نمود، و این توانایی را داشت که افراد را ترغیب نماید از دیدگاه او پیروی نمایند. چنانکه یکی از پیروانش در مورد او می‌گوید: تو این سازمان را بر سکوی رقابت نشانده ای و به آن جان تازه بخشیده ای و او را سرمست از غرور کرده ای... کار تو فوق العاده بود. همه ما این را احساس کرده ایم به حدی که می‌خواستیم به اداره برگردیم و بیشتر کار کنیم و اگر می‌توانستیم تا پاسی از شب به کار خود ادامه دهیم.

سیستمها و ساختار رسمی

مجموعه دیگری از ابزارها که رهبران می‌توانند از آن برای شکل دادن به فرهنگ و ارزشهای اخلاقی استفاده نمایند، سیستمها و ساختار رسمی سازمان است.

این سیستمها به طور ویژه در سالهای اخیر برای تحت تاثیر قرار دادن اخلاقیات مدیریتی موثر بوده اند.

ساختار

مدیران می‌توانند مسئولیت ارزشهای اخلاقی را بر عهده مقام معین واگذار نمایند. به این ترتیب نه تنها وقت و انرژی سازمان به این مسئله (اخلاق) اختصاص می‌یابد بلکه اهمیت اخلاقیات به همه گوشزد می‌شود. مثالی از این نوع، «کمیته اخلاقی» است که اعضای آن گروهی از مدیران هستند که بر اخلاقیات افراد شرکت نظارت می‌کنند. کمیته، مقررات مربوط به مسایل سوال انگیز را ارایه می‌دهد و مسئولیت افراد خاطی را به آنها گوشزد می‌نماید. در شرکت بوئینگ یک کمیته اخلاقی

نامه انتظارات شرکت را از رفتار کارکنان مشخص می‌سازد و همچنین انتظارات شرکت را از کارکنان آن مبنی بر تشخیص ابعاد اخلاقی رفتار شرکت تصریح می‌کند. بعضی از شرکتها استفاده گسترده تری از شرح وظایف که در آن اخلاق، جزیی از آن محسوب می‌شود، می‌نمایند. این شرح وظایف ارزشهای اخلاقی و همین‌طور فرهنگ شرکتی را تعریف می‌کند و بیان مسئولیت شرکت، کیفیت محصول و رفتار با کارکنان را در بر می‌گیرد. بسیاری از شرکتها، نوعی آیین نامه را پذیرفته‌اند. جی، تی، ای، نورتون و کیمیکال بانک، همگی بیانیه‌هایی در رابطه با ارزشهای اخلاقی و فرهنگی تدوین نموده‌اند.

یک آیین نامه اخلاقی، ارزشها یا رفتارهای مورد انتظار و همین‌طور رفتارهایی که برای مدیریت قابل تحمل و مورد حمایت نیست را بیان می‌کند. یک آیین نامه اخلاقی (با شرح وظایف حجیم تر) ابزار مهمی در مدیریت ارزشهای سازمانی به شمار می‌رود.

برنامه های آموزشی

بسیاری از شرکتهایی که آیین نامه‌های اخلاقی تدوین نموده‌اند، اکنون به آموزش اخلاقیات به عنوان مرحله بعدی توجه نموده‌اند. از ملاحظات اخلاقی در تصمیم‌گیری مطمئن شوند. بررسی اخیر نشان داده است که ۴۵٪ از شرکت‌های مورد تحقیق، آموزش اخلاق را در برنامه سمینارهای کارکنان گنجانده‌اند، آموزش اخلاق بیشتر در مورد مدیرانی که در تصمیم‌گیری دخیل هستند، اجرا می‌شود. در یک مرحله مهم، برنامه‌های اخلاق همچنین چارچوبهایی را برای تصمیم‌گیری اخلاقی ارائه می‌دهد. یادگیری چارچوبهایی مانند رویکرد سودمندی، به مدیران کمک می‌کند تا مستقل عمل کنند و در تصمیم‌گیریهای مشکل، خود به چاره‌جویی بپردازند.

روزنامه‌ها یا تلویزیون، فعالیتهای سازمانی را متوقف سازد.

اعلام خطر در سالهای اخیر کاملاً گسترده شده است و این برای کارمندان، گران تمام می‌شود مگر اینکه آنها از سوی سازمان حمایت شوند. مدیران اغلب احساس می‌کنند که درست عمل می‌کنند و شاید معتقد باشند که اعلام‌کننده خطر از خط خارج است. در نتیجه ممکن است سعی کنند آن فرد را دچار دردسر کنند و یا اخراج نمایند.



گرچه بسیاری از «هشداردهندگان» حاضرند ضررهای مالی را تحمل کنند تا معیارهای اخلاقی حفظ گردد، اما اغلب شرکتها شرایطی را ایجاد نموده‌اند تا کارمندان در طرح مسایل احساس آزادی کنند. شرکت (IBM) این حق را برای هر یک از کارمندان خود تضمین می‌کند که تصمیمات سرپرست خود را استیناف نماید بدون اینکه از او انتقام گرفته شود.

آیین نامه اخلاقی

آیین نامه اخلاقی (Code or ethics) بیانیه رسمی ارزشهای شرکت است. این آیین

مرکب از مدیران ارشد، مسایل اخلاقی را به طور مستقیم به همه مدیران اعلام می‌دارد. مثالی دیگر، یک ناظر اخلاقی (person Ethios omguds) مسنول رسیدگی به شکایات اخلاقی است. او یکی از مدیران شرکت است و شاید با تعدادی پرسنل که به عنوان وجدان شرکت عمل می‌کنند. ناظر اخلاقی به شکایات اخلاقی رسیدگی می‌کند و سو، استفاده‌های اخلاقی را به مدیریت ارشد گزارش می‌دهد. ناظر اخلاقی در شرکت زیراکس مستقیماً به مدیرعامل گزارش می‌دهد.

مکانیزمهای افشاء

کمیته اخلاقی یا ناظر اخلاقی مکانیزمهایی را برای کارکنان ارائه می‌دهند تا فعالیتهای مرتبط با اخلاق را اعلام دارند. اولین وظیفه مهم، ایجاد خط مشی‌ها و رویه‌های پشتیبانی‌کننده در خصوص «اعلام خطر» (blowing whistle) است. اعلام خطر عبارت از افشای اعمال غیرقانونی، غیر اخلاقی یا فعالیتهای غیرموجه در سازمان از سوی کارکنان است.

مدیران اغلب احساس می‌کنند که درست عمل می‌کنند و شاید معتقد باشند که اعلام‌کننده خطر از خط خارج است.

یکی از روشهای خط‌مشی شرکت، حمایت از افراد اعلام‌کننده خطر، است تا موقعیت آنها پس از افشای امور غیر اخلاقی در خطر نیفتد و یا از شرکت اخراج نگردند. خط‌مشی می‌تواند همچنین «اعلام‌کننده خطر» را به ماندن در سازمان تشویق نماید. اعلام‌کننده خطر، به عنوان آخرین راه حل، این اختیار را دارد که با مراجعه به گزارشگران

صداقت اولین دارایی و انصاف در کار شرکت به شمار می‌رود و کلیه کارکنان

بایستی در جهت تقویت این دارایی بکوشند

وظایفی که ارزشهای اخلاقی را تعیین کند.

رهنمودهایی برای عمل

به عنوان مدیر ارشد سازمان این رهنمودها را به خاطر بسپارید:

۱- به فرهنگ شرکت توجه نمایید. ارزشهای مهم فرضیات و اعتقاداتی را که مبنای فرهنگ را تشکیل می دهد و همچنین مظاهر قابل مشاهده آن را درک نمایید. فرهنگ شرکت را بر مبنای آیین ها ، تشریفات ، داستانها و قهرمانان نمادها و زبان ارزیابی کنید؛

۲- مطمئن شوید که فرهنگ با استراتژی و محیط سازگار است. فرهنگ می تواند به تناسب نیازهای استراتژی و محیط شکل یابد!

۳- ارزشهای اخلاقی را در سازمان کنترل نمایید. اخلاقیات با رعایت قانون تفاوت دارد تصمیمات اخلاقی تحت تاثیر سابقه شخصی مدیریت ، فرهنگ سازمانی و سیستمهای سازمانی قرار دارد؛

۴- نسبت به فرهنگ داخلی و ارزشهای اخلاقی که برای سازمان مهم هستند، به عنوان رهبر عمل کنید. از مدیریت نمادی از جمله: استفاده از تشریفات ، شعارها ، نمادها و داستانها در این خصوص استفاده نمایید. بر سیستم ارزشی سازمان تاثیر بگذارید و ارزشهای مهم را به کارکنان القا، نمایید تا بر اثربخشی سازمان بیفزائید؛

۵- از سیستمهای رسمی سازمان برای پیاده کردن فرهنگ و ارزشهای اخلاقی مورد نظر، بهره برداری نمایید. این سیستمها شامل کمیته اخلاقی ، ناظر اخلاقی ، مکانیزمهای افشا، موارد غیر اخلاقی ، آیین نامه های اخلاقی ، شرح وظایف و آموزش نظامهای تصمیم گیری اخلاقی می گردد. ■

ناظر:

Organization Theory and Design (charterl)
west publishing company 1992

تنها عامل و مهمترین عامل در تصمیم گیری اخلاقی ، نقش مدیریت ارشد در احساس تعهد ، رهبری و سرمشق بودن در ارزشهای اخلاقی است

می نماید و سیستمهای سازمانی که به ساختار رسمی خط مشی ها ، آیین نامه های اخلاقی و سیستم های پاداش که قدرت تصمیم گیری اخلاقی یا غیر اخلاقی را تقویت می نماید، مرتبط است. بالاخره این فصل به بررسی این مسئله که چگونه رهبران می توانند فرهنگ و اخلاقیات را شکل دهند، پرداخت. یکی از ایده های مهم مدیریت سمبولیک یا نمادی است به این معنا



که مدیران چشم اندازی از ارزشهای مناسب را تعریف می کنند و سپس ابزارهایی را برای تحقق آن دیدگاه بکار می گیرند.

همچنین در خصوص سبکهای رهبری فرهنگی می توان از آن برای خلق ارزشهای فرهنگی تجسم ارزشها ، تلفیق ارزشها یا تغییر ارزشهای فرهنگی استفاده کرد بحث نمودیم. سیستمهای رسمی نیز برای شکل دادن به ارزشهای اخلاقی حائز اهمیت هستند. سیستمهای رسمی شامل موارد زیر می گردد:

کمیته اخلاقی ، ناظر اخلاقی ، مکانیزمهایی برای افشا، موارد غیر اخلاقی ، برنامه های آموزشی اخلاقی و آیین نامه اخلاق یا شرح

در تعدادی از شرکتها مدیران در خصوص مراحل رشد اخلاقی آموزش می بینند. این امر آنها را به سطوح بالاتری از تصمیم گیری اخلاقی ارتقا، می دهد. این آموزش عامل مهمی در ایجاد رفتار اخلاقی و درستی ، به عنوان عناصر مهم رقابت استراتژیک بوده است.

خلاصه و تفسیر

در این بخش مجموعه ای از مسایل را در رابطه با فرهنگ یک شرکت ، اهمیت ارزشهای اخلاقی و فرهنگی و تکنیکهایی که مدیران می توانند با استفاده از آن ، این ارزشها را تحت تاثیر قرار دهند ، مورد بررسی قرار دادیم. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها ، اعتقادات و ادراکات اساسی است که در بین اعضای یک سازمان مشترک است. فرهنگ را می توان از طریق آیین ها ، تشریفات ، داستانها، قهرمانان ، الگوها و زبان مشاهده و تفسیر نمود، و آنهایی که در سازمانها وجود داشته باشد عبارتند از: فرهنگ سازگاری ، فرهنگ رسالت ، فرهنگ مشارکت و فرهنگ انسجام است.

یک جنبه مهم ارزشهای سازمانی ، اخلاق مدیریت است که شامل مجموعه ای از ارزشهایی است که بر رفتار مدیریت در رابطه با درست یا غلط بودن ، حاکم است. تصمیم گیری اخلاقی در سازمانها را عوامل متعددی شکل می دهند که عبارتند از: ویژگیهای شخصی که شامل اعتقادات شخصی ، رشد اخلاقی و اتخاذ چارچوبهای اخلاقی برای تصمیمی گیری می گردد. فرهنگ سازمانی که گستره آن تا جایی است که ارزشها ، قهرمانان، سنت و نمادها تصمیم گیری اخلاقی را تقویت