

انجماد، تغییر، و انجماد مجدد کسورت لوین (KURT LEWIN)، هستند. این نکته اشاره دارد بر اینکه فرایند تغییر نیاز به این دارد که ما به طریقی سازمان را از تعادل کنونی خارج کنیم (شکست انجماد)، بنابراین، ما می توانیم آن را در حالی تغییر بدهیم که بی ثبات است و سپس اجازه بدهیم در حالت تعادل جدیدتر در یک نقطه ایده آل تثبیت شود (انجماد مجدد). و اکنون عقیده دوم، این است که به نوعی ما می توانیم تغییر سازمانها را انجام دهیم که به وسیله تجزیه و تحلیل موثر، برنامه ریزی صحیح و اقدامات مناسب ما بتوانیم نتیجه را تضمین کنیم. البته این سنت خردمندانه ای است که به وسیله تعداد زیادی از مدیران و مشاوران حمایت می شود. بنابراین، ضروری به نظر می رسد که مورد چالش قرار گیرد. شاید زمان آن است که به جستجوی چشم اندازهایی بپردازیم که نظریه های دیگری را پیشنهاد می کند.

فرهنگ به عنوان ضرورت

طبق نظریه ماری داگلاس (MARY DOUGLAS-1985)، انسان شناس، فرهنگ چیز ساکنی نیست، اما چیزی است که هر فرد دائماً آن را خلق و سپس بیان می کند. او می نویسد: نصیحت، پوزش خواستن، قضاوت های اخلاقی که به وسیله آن متقابلاً افراد با یکدیگر به طور برابر مجبور به انجام آن هستند را می توان فرهنگ تعریف کرد. در این نظریه، فرهنگ از محیط بیرون تحمیل نشده است و از درون ایجاد می شود. هر برنامه ای که تلاش دارد فرهنگ را در یک روش برنامه ریزی شده تغییر دهد، راهی است شبیه پاک کردن اثر انگشت دست. در حقیقت همان گونه که داگلاس اظهار می دارد، موضوع اصلی، تغییر فرهنگ نیست. نکته شگفت آور که نیاز به بررسی دارد، استحکام و ثبات فرهنگی است که هر وقت و هر کجا یافت می شود.

اگر فرهنگ به وسیله هر شخص و در هر زمان خلق شود چگونه می توانیم احساس کنیم که فرهنگ ثبات و استحکام دارد؟ من فکر می کنم اکنون ما می توانیم پاسخگویی به سوال داگلاس را به وسیله استفاده از بعضی از چشم اندازهای تئوری پیچیدگی که عمدتاً نگاهی به ضرورت فرهنگ دارند، را آغاز کنیم.

فرهنگ و پیچیدگی؛ چشم اندازهای جدید در تغییر سازمانی



منبع: ORGANIZATIONS & PEOPLE, MAY 2000
ترجمه و اقتباس: دکتر محمد اسماعیل انصاری و علیرضا شیروانی

تقدمه

رویکردها و تعاریف بسیار زیادی برای فرهنگ وجود دارد. کروبس و کلاکهن (KROEBER & KLUCKHOHN- 1952) در نشریه کلاسیک از فرهنگ، ۱۵۶ تعریف مختلف ارائه کرده اند که آنها را زیر شش سر فصل مختلف قرار داده اند.

در سالهای بعد، آنان تلاش کردند تعاریف دیگری برای فرهنگ بنویسند و هنوز هم میان آن تعاریف همگرایی وجود ندارد. در حقیقت، تمامی نظریات و تعاریف از فرهنگ، شاید تا زمانی که این تعاریف ما را به تفکر در مورد فرهنگ رهنمود نسازد، نمی تواند کمک کننده باشد. این نظریه در مدلهایی دیده می شوند که تلاش دارند میان انواع مختلف فرهنگ سازمانی تفاوت قائل شود. یکی از این نظریه ها که به خوبی شناخته شده است توسط راجر هریسن (ROGER HARRISON) تدوین شده است. به اعتقاد او، ویژگیهای فرهنگ سازمانی را عواملی نظیر قدرت، نقش، موفقیت یا حمایت مشخص می کند. چارلز هندی با روش کمی متفاوت تر در کتاب "خدایان مدیریت" از اسطوره های یونان باستان به نامهای باشگاه

ژسوس، نقش آپولو، وظیفه آتنا یا زیستی دیونیسوس برای توصیف گونه های فرهنگ سازمانی استفاده کرده است. اگر چه این رویکردها می توانند مفید باشند، ولی من احساس می کنم، که بیشتر تمایل دارند، مشوق دیدگاه مکانیکی تغییر فرهنگ سازمانی باشند.

البته یک رویکرد سستی برای تجزیه و تحلیل فرهنگ وجود دارد که ویلکینز و پترسون (WILKINS AND PATTERSON) آن را به صورت زیر خلاصه کرده اند:

- ما به عنوان یک سازمان، به طور استراتژیک کجا نیاز داریم حرکت کنیم؟
- ما به عنوان یک فرهنگ کجا هستیم؟
- شکافهای بین اینکه ما به عنوان فرهنگ کجا هستیم و کجا باید باشیم، چگونه است؟
- برنامه ما در عمل برای نزدیک شدن یا کم شدن این شکافها چیست؟

رویکرد کلاسیک توسعه سازمانی بر مبنای دو فرضیه استوار است. اولاً، سازمانها معمولاً و ترجیحاً در یک حالت یا حالات دیگر بهترین بیان از مدل مشهور سه مرحله ای شکست

**زمان آن است
که هر جستجوی
نظریه های تازه
در باره
تغییر باشیم.**



**فرهنگ
نتیجه گفت و گوهای
روزانه
اعضای یک سازمان
است.**

تغییر کرده باشد اما به تدریج انگیزه ها و جنب و جوشها در خصوص تغییر فروکش می کند و سازمان به شکل قبلی اش باز می گردد. دلیل این امر بسیار ساده است. و اگر چه اغلب پیشنهاد می شود اگر پارادایم در قلب فرهنگ تغییر کند، در آنجا هیچ گونه اتلاف زمانی در تغییر به وجود نخواهد آمد.

پارادایم ها

یک پارادایم به عنوان یک دیدگاه منسجم و دسته ای از عقاید و باورها تعریف می شود که به عنوان یک فیلتر (تصفیه کننده) بر چگونگی ادراکات و احساسات و دریافتهای ما تأثیر می گذارد. این اصطلاح را اولین بار توماس کهن (Thomas kohen 1996) در کتاب معروفش مطرح کرده است. چاپ اول این کتاب در سال ۱۹۶۲ تحت عنوان "ساختار انقلابهای علمی" انتشار یافت. فرت جوفا کاپرا (Fritjof capra 1996) نظرات و تعاریف کهن را گرفت و آن را در شکل بسیار مناسبتر در مطالعه سازمانها آورده است.

"یک پارادایم منظومه ای از مفاهیم، ارزشها، ادراکات، و کارهای عملی است که

است، شاید در توضیح تفاوت میان دو نظریه کمک کننده باشد. بر اساس شکل شماره یک جانسون مدلش را شبکه فرهنگی می نامد. البته باید خاطر نشان کنم که بیشتر شکل یک گل را به خاطر می آورد تا شکل شبکه. پارادایم در مرکز دسته ای از باورهای اصلی و پایه ای است که نتیجه اش تکرر مرادفات است، و وحدت فرهنگ را بیان می کند. گلبسرها جلوه های فرهنگ هستند که نتیجه نفوذ پارادایم است.

اغلب برنامه های تغییر روی گلبسرها متمرکز شده است. آنها تلاش دارند اثر تغییر را به وسیله توجه کردن به ساختارها، سیستم ها و فرایندها مورد بررسی قرار دهند. تجربه به ما نشان می دهد که این ابتکارات معمولاً موفقیت های محدودی دارند. مقصدار زیادی انرژی (و پول) همراه به کارگیری مقادیر زیادی از وقت که صرف ارتباطات روزمره می شود و با صرف مشاوری و رایزنی در محل کار می گردد به برنامه های تغییر اختصاص داده شده است.

در چند ماه اولیه به نظر می رسد چیزهایی

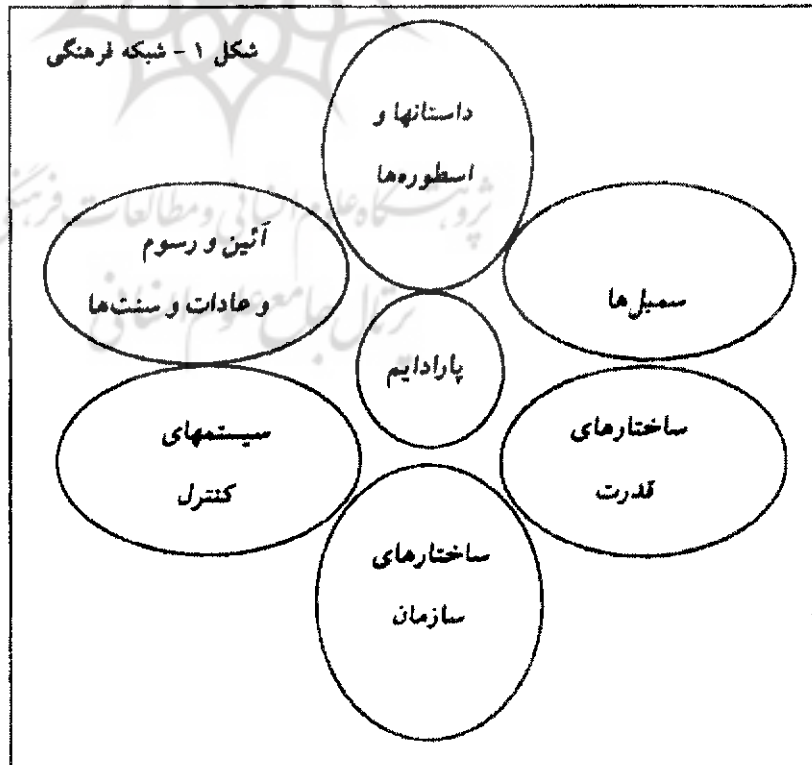
تعریف خود من از فرهنگ عبارت است از: "فرهنگ سازمان نتیجه ضرورت تداوم مذاکره درباره ارزشها، معانی و اولویتهای غالب میان اعضای سازمان و محیط سازمان است." به عبارت دیگر فرهنگ نتیجه تمام گفت و گو و مذاکرات روزانه میان اعضای یک سازمان است. اعضای سازمان به طور مداوم (در بعضی مواقع واضح و اغلب با مفهوم) در مورد روش مناسب برای انجام این کارها و چگونگی معنادار ساختن وقایع جهان اطراف خود توافق می کنند.

اگر شما می خواهید فرهنگی را تغییر دهید، مجبورید تمام مرادفات یا حداقل اغلب آنها را تغییر بدهید. تغییر مرادفات در اغلب برنامه های تغییر متمرکز نشده است. این برنامه ها تمایل دارند بر ساختارهای سازمانی یا سیستم های پاداش یا دیگر مداخله ها به میزان زیاد متمرکز شوند.

شبکه فرهنگی

یک مدل فرهنگ که به وسیله گری جانسون (GERRY JOHNSON) تدوین شده

شکل ۱ - شبکه فرهنگی



سطح بالا در سیستم از عاملانی است که آن را خلق می کنند و الگوی جدیدی که می تواند باز خورد رو به پایین ایجاد کند که بیشتر بر توسعه و تکامل در سطح پایین تر تاثیر می گذارد.

بنابراین، شکل های ظاهری ممکن است فریب دهنده باشند، به همین دلیل تئوری پیچیدگی تلاش زیادی را برای ایجاد یک ظهور بزرگ پیشنهاد می کند. کار پرباک (Per bak) همکارانش نشان می دهد، زمانی که یک سیستم در حالت حساسیت خود تنظیمی است موضوعی برای تغییرات در همه اندازه های ساده به عنوان یک نتیجه کوچک از تاثیرات بیرونی خواهد بود. باک (۱۹۹۷) به عنوان مثال از توده شن استفاده می کند که از پایین آمدن جریان بکنواخت دانه های کوچک به وجود می آید. یک ذره شیشه به شن در داخل یک ساعت شنی است. زمانی که توده به مرحله حساس و بحرانی رسیده، یک دانه شن پایین می آید شاید در داخل آن تاثیر قابل مشاهده ای نداشته باشد و یا شاید باعث یک لغزش کوچک یا حتی یک بهمین بزرگ شود. اندازه و فراوانی تغییرات از یک "قانون قدرت" (power law) پیروی می کنند، که در آن، وجود تعداد زیاد تغییرات کوچک، چند تغییر در حد متوسط، و تعدادی تغییرات بزرگ است.

بنابراین، نکته این جاست، که اندازه پاسخ بستگی به اندازه محرک ندارد. زمانی که سیستم در حالت حساسیت است حتی کوچکترین تحریک می تواند باعث تغییرات بزرگ شود. سیستم های انسانی خیلی پیچیده تر از توده های شنی است اما مدارک بسیاری وجود دارد که آنها می توانند در چنین حالت حساسی قرار بگیرند. بنابراین، "ظهور" کاربردهای عمیقی برای تلاشهای ما برای تغییر فرهنگ سازمانی، دارد ما باید تلاش برای تغییر سازمانها راها کنیم و به جای آن به چگونگی یاری رساندن به تغییر سازمانی در آماده شدن برای تعیین حرکت به مرحله ای از حالت خود تنظیمی نظر داشته باشیم.

کاربردهای عملی

تمرکز تعاملات متقابل تغییر سازمانی از تغییر برنامه ریزی شده به طرف ظهور تسهیل کننده

جملات کاربردی در دو فرهنگ	فرهنگ بخشش	فرهنگ عیب جویی
تما آن کار را به خوبی انجام نداده اید.	اظهار نظر و عقیده	اتهام
امیدوارم در دفعه بعد کار را به نحو بهتری انجام دهید.	تشویق	تهدید

انجام وظایف روزانه ساده بدون اجبار، انجام هر کار خارج از اصول اولیه را در هر زمان غیرممکن می سازد. این نکته حقیقت دارد که پارادایم ها به عنوان تصفیه کننده کمک می رسانند به ساختن یک زندگی مدیریت پذیر و احساسی از ثبات در جهان تغییر پذیر به ما می دهند.

بنابراین، "پارادایم ها از کجا می آیند؟" پارادایم ها نه به وسیله مدیران ارشد اجرایی تحمیل شده اند و نه به وسیله مشاوران ابداع شده اند بلکه از تعاملات چندگانه میان افراد و جامعه نشأت گرفته است.

ماهیت ظهور

ظهور یکی از نشانه های کلیدی سیستم های پیچیده است. چه در مکانهای مخفی و چه در مکانهای عمومی و بسیار مشکل است که تعریف شود. کوین میهاتا (Kevin Mihata) بهتر از هر کس آن را تعریف کرده است. "فرایندی است از الگوها یا ساختارهای سطح جهانی که از تعامل فرایندهای سطح محلی برمی خیزد. این ساختار یا الگو را نمی توان از رفتار یا خصوصیات اجزا یک مجموعه به تنهایی درک یا پیش بینی کرد." اغلب تغییرات در سیستم های پیچیده غیرمنتظره است، می توان گفت این نکته به عنوان نتیجه ای از تعاملات متقابل بین عاملان در سیستم رخ می دهد و در یک سازمان مردم هستند که خودشان سیستم های پیچیده هستند - تئوری پیچیدگی پیشنهاد می کند که زمانی ارتباطهای کافی میان عاملان وجود دارد که احتمال دارد ظهور خود به خود اتفاق بیفتد.

مفهوم ظهور، زمانی که ما تلاش می کنیم آن را در جزئیات بررسی کنیم دشوار است، اما بعضی چیزها واضح تر و روشن تر می شوند. به این دلیل ظهور، یک الگوی جدید است، که در

دیدگاه ویژه ای از واقعیت را شکل می دهد که اساس روشی در ساختار خود جامعه است. به عنوان مثال، روش یک پارادایم، به طور ویژه پارادایمی در قسلب یک فرهنگ می تواند بر ادراکات و معانی تاثیر بگذارد که من در مورد رفتار اعضای اکثر سازمانهای خدمات عمومی در فرهنگ خودشان به آن پرداخته ام. صحبت های زیادی در مورد فرهنگ عیب جویی وجود دارد، من فرهنگ عیب جویی را در بالای یک جدول نوشتن سپس نوشتن فرهنگ بخشش (Forgiveness Culture) در خط بعد جمله "تما آن کار را به خوبی انجام ندادید" را قرار دادم. و در زیر عیب جویی نوشتن اتهام و در زیر بخشش "عقیده" و نظر. در خط بعد نوشته بودم "امیدوارم دفعه بعد کار را بهتر انجام دهید." این بار در زیر عیب جویی نوشتن "تهدید" و در زیر بخشش "تشویق".

چندین درس وجود دارد که می توان از این مثال کسب کرد. اولاً، این پارادایمی است که تاثیر زیادی در ادراک ما دارد؛ اگر باور کنیم که فرهنگ عیب جویی وجود دارد ما ساختارهای در آن چارچوب گوش خواهیم کرد. این سخنان ممکن است به عنوان عقیده یا تشویق ظاهر شود اما شاید راهی وجود ندارد که شنیده شود. دوماً، پارادایم برتر یا متداول انواع رفتار مطمئن و خوب را تشویق می کند.

سوماً، پارادایم تمایل دارد که خودکفا باشد. زیرا من سخنانی را شنیدم که "امیدوارم دفعه بعد کار را بهتر انجام دهید" و من پذیرفتم این سخنان به عنوان گواهی است که جانشین فرهنگ عیب جویی شده است. من نمی خواهم تصور کنم که پارادایم ها چیزهای بدی هستند. برعکس، بدون وجود پارادایم ها یاری رساندن به نظم و درک ما از جهان پالنبه زیادی از داده های ورودی مواجه خواهد شد. حتی

حرکت کرده است. اگر به دنبال کمک کردن به ظهور پارادایم جدید باشیم به روش جدیدی که در مورد نقش تغییر عامل می اندیشید نیاز داریم چه این عامل مشاور خارجی یا متخصص توسعه سازمانی داخلی باشد. به نظر می رسد اغلب عاملان تغییر بیشتر دید مکانیکی از خود داشته باشند تا این که چطور می توانند یک مشاور خوب باشند. شما چطور می توانید یک سازمان را دوباره مهندسی کنید یا سازماندهی کنید اگر لوازم ضروری نداشته باشید؟ این کامل کننده استعاره سازمان به عنوان ماشین است که در اندیشه های تیلور و فایول (Taylor & Fayol) بوده است. این نکته بر این دلالت می کند که عاملان تغییر می توانند بیرون از سیستم باشند. یک عامل تغییر قسمتهای مختلف کارش را درک می کند و آن را برای عمل کردن در یک روش اثربخش دوسباره طراحی می کند. رویکرد نظامهای پیچیده ما را دعوت می کند تا در سیستم کار کنیم، این خطای ادراکی را که کنار بگذاریم می توانیم پیچیدگی سازمان را درک کنیم و با اهداف کوچکتری خود را تطبیق دهیم. یک رویکرد که به وسیله پارتیشیا شاول (PATRICIA SHAW) و بیل سیت چلی (BILL CITCHLEY) در سال ۱۹۹۷ تطبیق داده شده است. آنها اجازه می دهند که افراد در سازمان به طور رسمی و غیررسمی کار کنند و این کمک می کند تا افراد در میان سازمان گفتگوهایی با هم داشته باشند که قبلاً نداشتند. برنامه خطی از عملیات وجود ندارد به جای آن، آنها برای کمک به سازمان برای آماده شدن برای استحاله در درون خودش یاری می رسانند.

رویکرد فراگیر

بعضی از سازمانها به ساختار و تجدید اطمینان خاطر بیشتری نیاز دارند. اخیراً؛ کارکردن با تکنولوژی اطلاعات سازمانهای خدمات عمومی را متوجه تغییر فرهنگشان کرده است. من نظریه متفاوت اما یکسانی را توسعه داده ام، رویکردی که به اندازه کافی حساس و دقیق باشد که دورنمایی از اهمیت تغییرات را پیشنهاد کند، در حالی که به اندازه کافی دورگیرنده، حفظ اشتیاق و اضطراب در سطوح مدیریت پذیر باشد. مدلی که در نظر

گرفته بودم براساس رویکرد فراگیر تغییر فرهنگ بود. ایسن رویکرد جدیدی نیست. انسان شناس فرانسوی دن اسپربر (DAN SPERBER) چندین سال قبل آن را مورد استفاده قرار داده بود، اگرچه در زمینه توسعه سازمانی نبود. در اصطلاح، این مدل یک استعاره مناسب برای عامل تغییر یک چیزی شبیه به "ویروس" می تواند باشد. به استثنای ویروسی که بی خطر است و توسط خود بدن میزبان پذیرفته می شود. همراه با همکارم ریتامکاگی (RITA MCGEE) مطالعه گروهی برای وارد کردن هر شخص در این تقسیمات را طراحی کردیم. هدف شخصی آن حساس کردن افراد به قدرت فرهنگ و پارادایم ها و تشویق آنها برای کشف دیدگاه مهمی از فرهنگ آینده بود که آنها را بر می انگیزاند تا به طور متفاوت رفتار کند. به نحوی شایسته ما تمامی شرکت کنندگان را تشویق می کردیم تا از عاملان تغییر یا مبلغ های آن گردند، صحبتها را گسترش دهند و در انواع متفاوتی از گفتگوها با همکارانشان همراه شوند. بنابراین، با به وجود آوردن ارتباط میان افراد و تشویق آنها برای ساختن معانی متفاوتی در مورد زندگی کاری روزانه، هدف ما باری رساندن به سازمانها در برداشتن موانع و بازکردن راههاست تا اینکه بتوانند در موقعیتهای بحرانی قادر به تغییر سازمان باشند. تغییر سازمانی بعضی مواقع از بالا به پایین و یا از پایین به بالا صورت می گیرد، رویکرد ما حقیقتاً این مشخصه ها نبود به جای آن این رویکرد را می توان به عنوان یک رویکرد حد وسط مشخص کرد که هر فردی را در بر می گیرد و هیچ مکان اولیه ترجیحی وجود ندارد. کارها هرگز این طور ساده نیستند، البته در هر زمانی هر درجه واقعی تغییر به نظر می رسد، احتمالاً "سیستم های حفاظتی" سازمانها شروع به مخالفت در برابر نفوذ تاثیر نظریه های جدید و عمل کردن آنها میکنند. تعدادی از افراد تلاش خواهند کرد قدرتی را که احساس می کنند در حال از دست دادن هستند، دوباره تقویت کنند. بعضی شروع به منفی بافی می کنند و به سمت رد کردن فرایندها هجوم می برند. تعدادی احساس ترس می کنند و از تغییرات عصب

نشینی خواهند کرد.

این جا، زمانی است که مدیریت رده بالا نقش مهمی را ایفا می کند. آنها باید به عنوان یک محفاظظ پیشگیری کننده عمل کنند. در جهت مهار مقاومت ها تلاش کنند. تا زمانی که حساسیت جمعی به دست نیاید تغییر خیلی سست و بی بنیه است و به راحتی تخریب و نابود می شود.

نتیجه گیری

من از مسائل زیادی چشم پوشی کردم، حرفهای زیادی در مورد این موضوعها برای گفتن وجود دارد. هدف من بساز کردن راههایی برای فکر و کشف بیشتری از کارهای تمام نشده کنونی است. با وجود این، باور من بر این است که با بکارگیری چشم اندازهای پیچیده ما می توانیم به فرهنگ سازمانی و تغییر سازمانی با روشهای کاملاً متفاوت نگاه کنیم. ما شروع می کنیم به شناسایی اینکه آیا سازمانها می توانند طبق یک برنامه یا نقشه تغییر کنند یا نه، به جای آن کار بهتری که می توانیم انجام بدهیم این است که تلاش کنیم روابط و ارتباطات جدیدی را بنا کنیم تا اینکه فرایندهای "خود سازمان" اتفاق بیفتند. سپس منتظر بمانیم و تلاش کنیم تا مطمئن شویم نیروهایی برای استحکام آن در حالت حساس اقدام نکنند. همچنین ما می بینیم که بهترین مکان برای عاملان تغییر می تواند در داخل سیستم باشد. کارکردن در خارج از سیستم احتمالاً اثربخشی را کاهش می دهد. چنین روشی متفاوت کارکردن است که هم برای ارباب رجوع و هم برای مشاوران دشوار است. مشاوران عادت به پیشنهاد رویکردهای عقلانی برای تغییراتی دارند که نیازهای ارباب رجوع را در اطمینان و امنیت برآورده می سازد. مشاوره پیچیدگی نمی تواند این نکته را انجام دهد و این ارباب رجوع شجاع را آماده می کند برای قبول اینکه رویکرد پیچیده واقعاً شناس بهتر از نتیجه مورد نظر را پیشنهاد می کند تا اهداف مکانیکی متداول را. این نکته برای مشاوران هولناک است. فهرستهای کامل و دستورالعملهای قدیمی می روند و خلاقیت جاسایگزین آنها می شوند. شما جزو کسانی باشید که در این راستا تلاش می کنید.