

مدیران کلان، مدیران و کارشناسان روابط عمومی به مطالعه این مقاله دعوت می‌شوند

روابط عمومی و تفاهم بین فرهنگ مدیریت،

## فرهنگ جهانی و فرهنگ کارشناسی

اشاره:

کنند و هر دو باید بدانند که بر فعالیت سازمانی آن‌ها فرهنگی به نام فرهنگ جهانی آن فعالیت هم تأثیرگذار است. راه صحیح هماهنگی و پیشرفت یک سازمان تفاهم بین این سه فرهنگ است و این تخصص در اختیار روابط عمومی است. مقاله حاضر اهمیت این تفاهم را باز می‌کند. با تشکر از آقای مهندس حسینی که ترجمه این مقاله مفید را در اختیار ما گذاشتند همه مدیران کلان سازمان‌ها و مدیران روابط عمومی را دعوت می‌کنیم این مقاله را با دقت مطالعه کنند.

یکی از محوری‌ترین مفاهیم و وظایف روابط عمومی کسب تفاهم و فقط تفاهم و تداوم تفاهم بین سازمان و مخاطبان و نیز هماهنگی و همسویی سازمانی است. یکی از مشکلات مهم و عمده مدیریت در کشور مشکل تفاهم بین فرهنگ مدیریت، فرهنگ جهانی و فرهنگ کارشناسی است. مدیران باید بپذیرند که نمی‌توانند فرهنگ خود را به کل سازمان تحمیل کنند و کارشناسان نیز باید بدانند که نمی‌توانند فرهنگ خود را به مدیران تحمیل

# سه فرهنگ مدیریت: کلید یادگیری سازمانی

ترجمه سیروس حسینی

ذکر کنم که از این حقیقت ناشی می‌شود که در هر سازمان سه فرهنگ خاص بین زیر فرهنگهای آن وجود دارد که دو تا از آن‌ها ریشه در بیرون سازمان دارند، لذا باید به نحو اصولی تری در فرضیات ما مد نظر قرار گیرند.

گرفتن شکست می‌خورند و در حاشیه رقابت باقی می‌مانند؟ در این مقاله کوشیده‌ام توضیح دهم چرا نوآوریها در یک سازمان ایجاد نمی‌شوند یا در صورت ایجاد توسعه نمی‌یابند و باقی نمی‌مانند. تفسیر مرسوم حول مفاهیم مهمی نظیر «مقاومت در برابر تغییر»<sup>۱</sup>، «طبیعت بشری»<sup>۲</sup> یا «شکستهای رهبری»<sup>۳</sup> دور می‌زند. قصد دارم برای ناکامی در یادگیری دلیل اساسی تری

سه طبقه مدیران عالی، مهندسان و مجریان به خوبی قادر به درک یکدیگر نیستند و عدم وجود تفاهم بین این سه گروه موجب به تعویق افتادن یادگیری در یک سازمان می‌شود.

کلیات

چرا سازمان‌ها در آموختن چگونه یاد

1. resistance to change.

2/ human nature.

3/ Failurs of leadership.



## مثال‌ها و نمونه‌های موفقی که از یادگیری و نوآوری دیده‌ایم یا منجر به دوره‌های کوتاه مدت آموزش تطبیقی برای بهبود نسبی عملکرد فعلی شده‌اند یا اگر واقعاً نبوغ‌آمیز و خلاقانه بوده‌اند به حاشیه رانده شده و به فراموشی سپرده شده‌اند.

سیستمها<sup>۷</sup> و «توسعه سازمانی»<sup>۸</sup> این تیم توانست سطح بالایی از پذیرش و توافق بین سطوح مختلف سازمانی ایجاد کند و ارتباط و اعتماد بین اعضا را افزایش دهد. این پذیرش و اعتماد به افراد تیم این امکان را ارائه کرد که به جای اینکه منتظر بمانند تا مشکلات طراحی و مهندسی به روش معمول و سنتی شرکت حل شوند، آن‌ها را به محض ایجاد بیان کنند. شناسایی و درک به موقع این قبیل مشکلات به منظور جلوگیری از تأثیرات زیان‌بار بعدی که نیاز به طراحی مجدد پیچیده و پرهزینه دارد، حیاتی است. برای مثال، تغییر طراحی بدنه و شاسی ممکن است وزن خودرو را افزایش دهد. افزایش وزن خودرو ممکن است موجب تغییر در طراحی چرخ‌ها شود و این کار ممکن است سر و صدای داخل خودرو را زیاد کند. وسایلی از این قبیل با بیان به موقع

حوادث قرن بیست و یکم شروع به یاد گرفتن کنند؟

سازمان‌ها نمی‌آموزند: نوآوری‌ها باقی نمی‌مانند و از بین می‌روند

در دنیای پر آشوب و رو به‌آشفستگی بیشتر امروز، برای حفظ نقش رقابتی، توانایی خلق الگوها و فرآیندهای جدید در سازمان و نوآوری‌های فنی و سازمانی، حیاتی و ضروری است. اما پس از ایجاد یک نوآوری در یک قسمت، نیاز به هماهنگ کردن آن با سایر قسمت‌های سازمان و دیگر سازمان‌ها است. سازمان‌ها هنوز نیاموخته‌اند که چگونه این فرآیند را رهبری کنند.

مثال‌ها و نمونه‌های موفقی که از یادگیری و نوآوری دیده‌ایم یا منجر به دوره‌های کوتاه مدت آموزش تطبیقی - برای بهبود نسبی عملکرد فعلی - شده‌اند یا اگر واقعاً نبوغ‌آمیز و خلاقانه بوده‌اند به حاشیه رانده شده و به فراموشی سپرده شده‌اند. برای مثال یک تیم طراحی محصول جدید در یک شرکت بزرگ خودروسازی برای افزایش قابلیت یادگیری خود با «مرکز یادگیری سازمانی دانشگاه MIT»<sup>۵</sup> همکاری می‌کرد. با به‌کارگیری فنون متفاوتی برگرفته از دانش‌های «علوم رفتاری»<sup>۶</sup>، «دینامیک

هر سازمان براساس موفقیت‌های کاری‌اش برای خود یک فرهنگ داخلی می‌آفریند که به آن «فرهنگ مجریان»<sup>۱</sup> می‌گوییم. از سویی هر سازمان در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف خود مهندسان و فن‌سالارانی (تکنوکرات) دارد که هدایت‌کننده «تکنولوژی‌های پایه‌ای و اصلی»<sup>۲</sup> سازمان هستند که «فرهنگ مهندسی»<sup>۳</sup> را شکل می‌دهند. گروه مرجع این فرهنگ «جامعه جهانی حرفه‌ای» آن‌هاست. همچنین هر سازمانی دارای «تیم مدیریت عالی»<sup>۴</sup> است که شامل مدیر ارشد سازمان و زیردستان بلافصل (مستقیم) او هستند. مدیران عالی به‌خاطر طبیعت مشاغلشان و ساختار بازارهای عمده یک جامعه جهانی حرفه‌ای خاص را تشکیل می‌دهند؛ به این معنا که مشکلات مشترکی دارند که منحصر به نقش آن‌ها در سازمان است. این سه فرهنگ غالباً نمی‌توانند با یکدیگر به تفاهم مشترک برسند و همین عدم تفاهم موجب عدم یادگیری سازمانی می‌شود که در این باره بحث خواهیم کرد. پرسش اینجاست که آیا مسأله از آغاز اشتباه طرح شده است که تأکید بر یادگیری «سازمان» کرده‌ایم در حالی که در حقیقت این جامعه «مدیران عالی» و «مهندسان» هستند که باید برای مواجهه با

1/ Operator culture.

2/ Core technologies.

3/ engineering culture.

4/ executive culture.

5/ MIT Organizational Learning Center.

6/ action Science.

7/ Systems dynamics.

8/ Organization development.

این مشکلات تیم می‌توانست طراحی کل خودرو را به‌صورت نظام‌مند و یکپارچه انجام داده و سرعت طراحی مجدد را بالا ببرد. اما تعداد انبوه مشکلاتی که به‌موقع بیان شده بودند، موجب شد مدیران رده بالا تصمیم اشتباه بگیرند. آن‌ها گمان کردند که تیم از کنترل خارج شده و سعی کردند آن را تحت کنترل درآورند. از سوی دیگر، تیم مذکور نیز به‌این نتیجه رسید که مدیران ارشد ارزش تشخیص به‌موقع مشکلات را نمی‌دانند و به‌این امید که نتایج نهایی خود به‌اندازه کافی گویا خواهند بود، کار به‌روشن جدید را ادامه دادند. تیم قادر بود طراحی را زودتر از برنامه مقرر و با هزینه بسیار کمتری تمام کند، اما برخلاف انتظار، مدیران ارشد هیچ وقت دلایل این نتایج شگفت‌انگیز را نفهمیدند و به‌تیم اجازه ندادند این روش جدید حل

مسأله را بیاموزد و کوشیدند آن را کنترل کنند. مدیران ارشد در نظر نگرفتند که این تیم یک کار کاملاً ابداعی (و خلاقانه) انجام می‌دهد و آن را محدود کردند و به‌عنوان بخشی از برنامه تعدیل نیروی انسانی شرکت، چند نفر از اعضا و رهبران تیم را بازخرید کردند.

مثال دیگر: یک شرکت بیمه تصمیم گرفت «دفترداری بدون کاغذ»<sup>۱</sup> (اتوماسیون اداری) انجام دهد. مدیر عالی سازمان برای

ایجاد سیستم جدید تدوین برنامه و تأمین منابع مورد نیاز اجرای طرح، یک «مدیر» جدید استخدام کرد. کارمندان باید روش‌های جدید و پیچیده کامپیوتری را می‌آموختند تا جایگزین روش‌های آشنای قبلی (با کاغذ) کنند. به‌علت فشار مالی شرکت ناچار شد چند «برنامه بهره‌وری» وضع کند که مدیران را وامی‌داشت، تا زمانی که سیستم جدید بتواند به‌طور کامل جایگزین شود، آموزش سیستم جدید و فعالیت‌های روزانه را هم زمان انجام دهند.

مدیر جدید، با تأکید بر اینکه کار باید طبق برنامه پیش برود، کارمندان را وادار کرد که دوره‌های کوتاه مدت آموزش اصول کاربرد سیستم جدید را طی کنند و از اینکه

هنوز تمام فعالیت‌ها بدون کاغذ انجام نمی‌شوند ابزار نارضایتی کرد. از طرفی او براساس اطلاعات جزئی و غلط خود به مدیریت عالی اعلام کرد که پیاده‌سازی سیستم طبق برنامه پیش می‌رود از لحاظ دستیابی به‌اهداف به‌سطح قابل قبولی رسیده است. اما نتیجه این بود که کارکنان به‌اندازه کافی کار با سیستم جدید را یاد نگرفتند که با آن کاراتر از سیستم قدیمی کاغذی کار کنند. در حقیقت بهره‌وری با استفاده از سیستم جدید کاهش یافت زیرا سیستم به‌طور ناقص پیاده شده بود.

در مثال سوم یک شرکت تصمیم گرفت از ماشین ابزار اتوماتیک در فرآیند تولید استفاده کند. ایده از اینجا شکل گرفت که مهندسان عقیده داشتند فرصت مناسبی برای کار «مهندسی واقعی»<sup>۲</sup> پیش آمده است.

## مدیرانی که با انرژی و نیروی انسانی مانند افراد بالغ رفتار می‌کنند (و افراد را در وظایفی که مسؤول آن هستند به‌طرز مناسبی درگیر می‌کنند و شرایطی ایجاد می‌کنند که کارکنان بتوانند بازخورد مثبت و نمایشی از عملکردشان مشاهده کنند) کاراتر و مؤثرتر از مدیرانی هستند که این رفتار را با نیروی انسانی ندارند.

مهندسان و فروشندگان یک طرح توجیهی تهیه کردند که براساس ایده ایجاد «برتری فنی»<sup>۳</sup> بنا شده بود. اما دریافتند که مدیریت میانی طرح را تنها زمانی به‌مدیریت عالی ارائه می‌کند که بازنویسی شده و نشان دهد که می‌تواند موجب کاهش هزینه و نیروی انسانی گردد.

هیچ برآورد دقیقی ارائه نشد زیرا اعضای تیم، کم و بیش، اعداد را به‌نحوی دست‌کاری کردند که خرید ماشین آلات جدید گران قیمت را توجیه کند. در خلالی که طرح توجیهی سلسله مراتب را (برای رسیدن به‌مدیریت عالی و تصویب) طی می‌کرد، اتحادیه کارگری از پروژه با خبر شد و اصرار کرد تا زمانی که مدیریت تضمینی ارائه نکند

که هیچ شغلی حذف نمی‌شود و همه کارکنان حاضر بازآموزی می‌شوند، طرح اجرا نشود.

این کار نه تنها اجرای پروژه را به‌تویق انداخت بلکه سرانجام وقتی ماشین‌آلات نصب شدند، ثابت شد که فرآیند تولید جدید کارایی کمتر و هزینه بیشتری از آنچه در طرح توجیهی پیش‌بینی شده بود دارد. مهندسان از اینکه راه حل برتر آن‌ها - از دید خودشان - دگرگون شده و همه کارکنانی که باید جایگزین می‌شدند فقط بازآموزی شده و در مشاغل که مهندسان آن را غیر ضروری می‌دانستند باقی مانده‌اند، شدیداً ناامید شدند.

ازمحتوای این سه‌مورد خاص و تاریخیچه توسعه سازمانی، تغییر، نوآوری و یادگیری، چنین برمی‌آید که آموخته‌های اساسی مورد توجه قرار نگرفته‌اند. از زمان مطالعات هاتورن (Haurthorne) در دهه ۱۹۲۰، این مطلب شناخته شده است که درگیر کردن نیروی انسانی در کار بهره‌وری و انگیزش را افزایش می‌دهد. لوین (Lewin)، آرگریس (Argyris)، مک گرگور (Mc Gregor)، لیکرت (Likert) و بسیاری دیگر نشان دادند که چگونه مدیرانی که با انرژی و نیروی انسانی مثل افراد بالغ رفتار می‌کنند (و افراد را در وظایفی که مسؤول آن هستند به‌طرز مناسبی درگیر می‌کنند و شرایطی ایجاد می‌کنند که کارکنان بتوانند بازخورد مثبت و نمایشی از عملکردشان مشاهده کنند) کاراتر و مؤثرتر از مدیرانی هستند که این رفتار را با نیروی انسانی ندارند.

برنامه‌هایی نظیر: کارگاه‌های آموزش ملی<sup>۴</sup>، گروه‌های آموزشی حساسیت<sup>۵</sup>، و شبکه مدیریتی بلیک<sup>۶</sup> برای چندین دهه به‌عنوان راه حل تمامی مشکلات بهره‌وری

1/ Paper less office.

2/ real engineering.

3/ technical elegance.

4/ National Training Lab's.

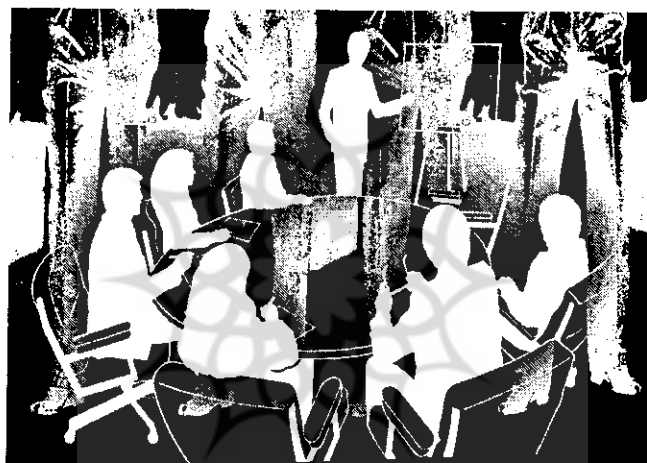
5/ Senetivity Training groups.

6/ Blacks managerial griol.

در بیشتر سازمان‌ها سه فرهنگ حرفه‌ای (شغلی) اصلی و متفاوت وجود دارد که به خوبی قادر به درک یکدیگر نیستند و اغلب در راستای اهدافی متضاد عمل می‌کنند. این فرهنگ‌ها سازمان‌ها را به سه قسمت جدا کرده و مبتنی بر مفهومی تحت عنوان «جوامع حرفه‌ای» است

برای کشف و درک عناصر پایه‌ای یک فرهنگ باید رفتارها را در یک سازه زمانی گسترده مشاهده کرد یا به ارزش‌هایی دست یافت که باورها و اندیشه‌های اعضای گروه را شکل می‌دهند.

ما تبلیغ می‌شوند، همانطور که امروزه همین وعده برای برنامه‌های «روابط انسانی»<sup>۱</sup> و «مدیریت مشارکتی»<sup>۲</sup> داده می‌شود. هنوز هم این برنامه‌ها و مواردی از این دست می‌روند و می‌آیند و هنوز معلوم نیست که سازمان‌ها از آن‌ها چه می‌آموزند یا چرا این «نوآوری»ها ناپدید می‌شوند و دوباره تحت عنوان‌های جدید نظیر «توان افزایشی»<sup>۳</sup> «گروه‌های خود راهبر»<sup>۴</sup> و «رهبری خدمتگزار»<sup>۵</sup> احیاء می‌شوند. درسی که از این موارد و موارد مشابه می‌توان گرفت پیچیده و بفرنج است. در نظر اول شاید بگوییم تغییر در این برنامه‌ها، زندگی معمول سازمان‌ها یا لازمه طبیعت انسانی است. یا می‌توانیم بگوییم این برنامه‌ها و پروژه‌ها و تیم‌ها و مدیران اجرایی‌شان ضعف مدیریت داشته‌اند. یا اینکه بگوییم



تمام این برنامه‌ها که محوریتشان روابط انسانی بوده از ابتدا به مسیر اشتباه رفته‌اند. اما من پدیده عمیقتری را در اینجا می‌بینم، اینکه در بیشتر سازمان‌ها سه فرهنگ حرفه‌ای (شغلی) اصلی و متفاوت وجود دارد که به خوبی قادر به درک یکدیگر نیستند و اغلب در راستای اهدافی متضاد عمل می‌کنند. این فرهنگ‌ها سازمان‌ها را به سه قسمت جدا کرده و مبتنی بر مفهومی تحت عنوان «جوامع حرفه‌ای»<sup>۶</sup> است که توضیح خواهم داد.

### مفهوم فرهنگ و جوامع حرفه‌ای

فرهنگ مجموعه‌ای است از باورها و پیش‌فرض‌های ضمنی، در مورد اینکه جهان

چگونه هست و چگونه باید باشد، که گروهی از مردم در آن اتفاق نظر دارند و برداشت‌ها، افکار و احساسات و تا حدودی رفتارهای معمول آن‌ها را تعیین می‌کند.

باز نمود فرهنگ در سه سطح است:

۱) سطح فرضیات و باورهای ضمنی عمیق (بنیادین) که جوهر فرهنگ هستند؛

فرهنگ باید رفتارها را در یک سازه زمانی گسترده مشاهده کرد یا به ارزش‌هایی دست یافت که باورها و اندیشه‌های اعضای گروه را شکل می‌دهند.

برای مثال بسیاری از سازمان‌ها از کار گروهی و تشریک مساعی استقبال می‌کنند اما عملکرد سیستم‌های انگیزشی سازمان عمدتاً بر این فرض مبتنی است که تنها «افراد» می‌توانند مسؤول و پاسخگو باشند و بهترین نتایج از یک سیستم تشویق و رقابت بین افراد حاصل می‌شود.

اگر شرایط بیرونی نیاز به کار تیمی را ایجاد کند، افراد با برگزاری جلسات و گردهمایی‌ها رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که در نظر اول ممکن است «کار تیمی» به نظر بیاید ولی در واقع افراد هنوز برای باورند که تنها با

تلاش فردی موفق خواهند شد و در نتیجه تنها زمانی دست به کار شده و وارد عمل می‌شوند که پاداش‌ها توزیع شود. از بسیاری مدیران رده بالا شنیده‌ام که به زیردستانشان می‌گویند انتظار دارند آن‌ها مانند یک تیم کار کنند اما هم‌زمان آن‌ها را ترغیب می‌کنند که برای کسب ریاست، با هم رقابت کنند.

۲) سطح ارزش‌های اعتقادی که اغلب منعکس کننده این است که افراد چگونه می‌خواهند باشند و به نظر آیند؛<sup>۳</sup> رفتارهای روزمره که بازتابی است از توافق پیچیده (درهم تافته) بین ارزش‌های اعتقادی و باورهای ریشه‌ای تر و نیازهای اقتضایی.

رفتارهای معمول و روزمره، به تنهایی نمی‌تواند برای درک فرهنگ به کار رود زیرا موقعیت‌های تصادفی اغلب ما را و می‌دارد به روشی رفتار کنیم که با باورهای ریشه‌ای و پیش‌فرض‌های ما تناقض دارد. به همین دلیل ممکن است بین رفتار یک فرد و ارزش‌ها و باورهای اعتقادی‌اش، تضاد یا تناقض دیده شود.

برای کشف و درک عناصر پایه‌ای یک

1/ Human relations.

2/ participatory management.

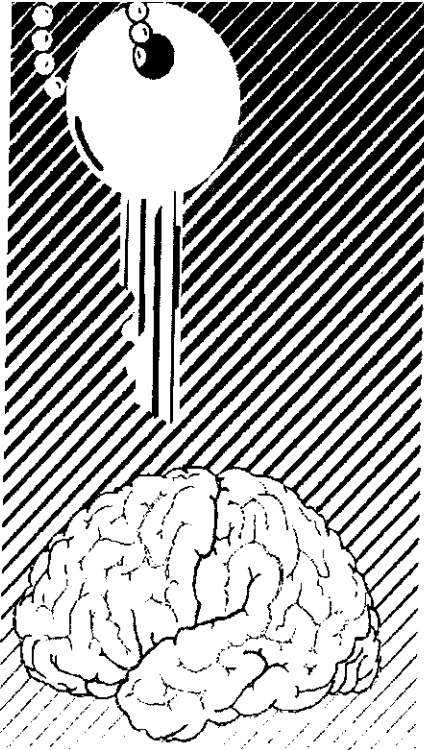
3/ empowerment.

4/ Self managed groups.

5/ Servant Leadership.

6/ Occupational Communities.





(Marketing) برای «مهندس» به معنی «توسعه محصول» است. برای «مدیر محصول»<sup>۲</sup> به معنی «بررسی نظر مشتریان توسط مطالعه بازار است» یا برای «فروشنده» به معنی رد و بدل کردن کالا و برای «مدیر تولید»<sup>۴</sup> به معنی تغییر ثابت در طراحی است. وقتی این افراد می‌خواهند با هم کار کنند، اغلب عدم تفاهمشان را به خصوصیات فردی و خلیقات یکدیگر نسبت می‌دهند و نمی‌توانند به این نکته اصولی‌تر توجه کنند که «عقاید و باورهای مشترک» نحوه تفکر افراد هر بخش را شکل می‌دهد.

نوع دیگری خرده فرهنگ که وجودش کمتر تصدیق می‌شود، بازتاب تجارب سطح خاصی از سلسله مراتب است، فرهنگی که ناشی از تجارب مشترک موفق است. اگر سرپرستان رده بالا روشی برای مدیریت زیردستانشان ابداع کنند که موفقیت‌های مستمر ایجاد کند، به تدریج عقاید مشترکی در مورد نحوه کارشان پیدا می‌کنند که می‌توان به آن «فرهنگ سرپرستان رده بالا» اطلاق کرد. به همین ترتیب مدیریت سطوح میانی و بالا فرضیات و باورهای مشترک خودشان را گسترش می‌دهند و آن‌ها را به کسانی که تازه به این سطوح ارتقاء یافته‌اند می‌آموزند.

به محض آنکه یک طرح توجیهی از یک محدوده و رمز فرهنگی می‌گذرد باید به زبان مناسب برای سطح بالاتر ترجمه شود و باید متناسب با ارزش‌ها و باورهای همان سطح باشد. یا از دید سطوح بالاتر، تصمیمات باید به شکلی عنوان شوند که سطوح پایینتر آن‌ها را درک کنند، که اغلب در عمل منجر به تحریف و حتی برعکس شدن آنچه سطوح بالاتر می‌خواهند می‌شود. لذا توجه من بر فرهنگ‌هایی است که از درون سازمان‌ها و از تجارب منحصر به فرد اعضایش برمی‌خیزد. اما «جوامع حرفه‌ای (شغلی)»<sup>۵</sup> نیز دسته‌بندی‌های فرهنگی متفاوتی ایجاد می‌کنند. برای مثال ماهیگیران، معدن‌چیان یا شاغلان یک حرفه خاص (که براساس فن‌آوری خاصی ایجاد شده) جهان‌بینی منحصر به خود را دارند. در این موارد، باورهای مشترک زاینده پیش‌زمینه آموزشی

اگر سرپرستان رده بالا روشی برای مدیریت زیردستانشان ابداع کنند که موفقیت‌های مستمر ایجاد کند، به تدریج عقاید مشترکی در مورد نحوه کارشان پیدا می‌کنند که می‌توان به آن «فرهنگ سرپرستان رده بالا» اطلاق کرد.

### فرهنگ‌ها و «خرده فرهنگ‌ها»<sup>۱</sup>

فرهنگ‌های درون سازمانی براساس تاریخچه و تجربیات یک سازمان بنا می‌شود. از ابتدا، بنیان‌گذاران اعضای از سازمان که در رشد موفق آن سهیم بوده‌اند - عقاید و نظراتشان را در مورد جهان و نحوه کسب موفقیت در آن بسط داده‌اند و فرضیاتشان به اعضای جدید سازمان منتقل شده است، لذا آی بی ام (I.B.M)، هولت پاکارد (Hewlett - Packard)، فورد (Ford) و بسیاری شرکت‌های دیگر، که چندین دهه را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند، دارای یک فرهنگ سازمانی هستند که بر نحوه اندیشه، احساس و عمل کارکنانشان تأثیر می‌گذارد. از سویی عقاید مشترک نوعاً حول وظایف سازمان شکل می‌گیرد و اغلب مبتنی بر پیش‌زمینه‌های تحصیلی یا تجارب سازمانی مشابه افراد است.

همگی می‌دانیم تشکیل «تیم‌های پروژه چند وظیفه‌ای»<sup>۲</sup> که اعدای آن به خوبی با هم کار کنند، دشوار است زیرا اعضای تیم «فرهنگ‌های وظیفه‌ای» خود را به تیم می‌آورند و در نتیجه در برقراری ارتباط با یکدیگر، اتفاق نظر و اتخاذ تصمیم‌های کارساز مشکل خواهند داشت. این مشکل نه تنها ناشی از این حقیقت است که گروه‌های وظیفه‌گرا اهداف متفاوت دارند بلکه ناشی از این حقیقت ژرفتر است که معانی بسیاری از کلماتی که آن‌ها به کار می‌برند متفاوت است. عبارت «بازاریابی»

معمول آن‌ها، نیازمندی‌های شغلی‌شان (نظیر مجوزهایی که باید برای کار کردن بگیرند) و تماس‌های مشترکشان با دیگر همکارانشان است. در حقیقت فرهنگ‌های متنوع در قسمت‌های مختلف یک سازمان، نتیجه عضویت افراد در جوامع حرفه‌ای متفاوت است. همه‌جا فروشنده‌گان، کارگران خط مونتاژ و مهندسان (صرف نظر از اینکه در مقاطع زمانی دیگر چه شغلی داشته‌اند) باورها و فرضیات ضمنی خاصی در مورد طبیعت کارشان دارند.

نظیر این چشم‌اندازهای متفاوت بین مدیران عالی، به‌ویژه مدیران عامل سازمان‌ها نیز یافت می‌شود. از آنجا که مدیران عالی آموزش‌ها، تعالیم و تلقینات مشترکی داشته‌اند به جهان‌بینی و فرضیات مشترکی در مورد طبیعت کسب و کار و عوامل موفقیت در آن رسیده‌اند.

### سه فرهنگ مدیریت

مشکلات یادگیری (شناختی) که طرح کرده‌ام می‌توانند مستقیماً مربوط به عدم تطابق بین سه فرهنگ باشند (که دوتا از آن‌ها متأثر از جوامع حرفه‌ای‌اند):

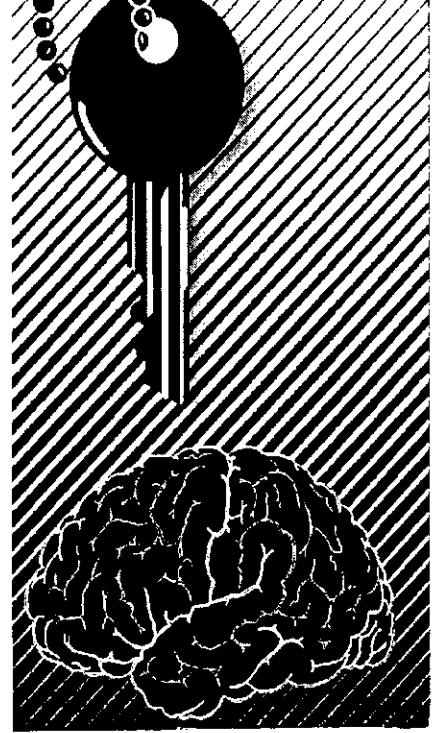
1/ Sub Culture.

2/ Cross - Functional project teams.

3/ product manager.

4/ Manufacturing manager.

5/ occupational Communities.



(۱) فرهنگ مهندسی؛ (۲) فرهنگ مدیران عالی؛ (۳) فرهنگ مجریان و باورهای مشترک برخاسته از واحدهای عملیاتی یک سازمان که می‌کوشند به‌نحو مؤثر و مطمئن کار کنند. برای درک نحوه تأثیر متقابل این سه فرهنگ، سومین دسته از باورهای مشترک (فرهنگ مجریان) را شرح می‌دهیم.

### فرهنگ مجریان

تشریح فرهنگ مجریان بیش از همه دشوار است زیرا از درون سازمان‌ها و داخل واحدهای عملیاتی زاده می‌شود (نگاه کنید به تابلو شماره ۱، پایان مقاله). فرهنگ کارکنان در یک نیروگاه هسته‌ای، یک کارخانه محصولات شیمیایی، یک کارخانه خودروسازی و کابین خلبان در یک هواپیما قابل تشخیص‌اند، اما واضح نیست که چه عناصری این فرهنگ را به‌فراتر از حوزه خود بسط می‌دهد. برای پاسخ‌گویی به این پرسش باید در نظر داشت که در صنایع گوناگون ما کارکنان متأثر از روند تغییرات تکنولوژیکی گسترده آن صنعت‌اند. در بعضی سطوح پایه‌ای یک صنعت، نحوه انجام کار بیانگر ماهیت «تکنولوژی‌های مرکزی» ایجادکننده آن صنعت است و با رشد «تکنولوژی‌های مرکزی» طبیعت کارکنان نیز تغییر می‌یابد. برای مثال همان‌طور که زاووف (Zuboff) به‌خوبی نشان داده، تکنولوژی اطلاعات (IT) در بسیاری از صنایع، کارهای دستی را

منسوخ کرده و کارهای فکری و مفهومی را جایگزین آن‌ها می‌کند. در یک کارخانه شیمیایی، دیگر کارگر سر و کار مستقیم با مواد شیمیایی ندارد و این موارد را لمس، بو و مشاهده نمی‌کند، بلکه در اتاق کنترل و از طریق مشخصه‌هایی که روی صفحه نمایش رایانه‌اش ظاهر می‌شوند شرایط کارخانه را بررسی و کنترل می‌کند.

فرهنگ مجریان متأثر از روابط و تعامل‌های انسانی است و بسیاری از واحدهای عملیاتی می‌آموزند که برای انجام مؤثر فعالیت‌هایشان، به‌سطح بالایی از ارتباطات، اعتماد و کار گروهی نیاز دارند. همچنین کارکنان از آنچه تحت شرایط کاری و عملیاتی مختلف رخ داده آموخته‌اند که جهان به‌شدت غیر قابل پیش‌بینی است و هر فردی باید آماده باشد تا مهارت‌های ابداعی و نوآمدانه خودش را به‌کار گیرد. اگر کارکنان، از لحاظ تخصص و مهارت، مختلط باشند (نظیر آنچه در یک نیروگاه هسته‌ای است)، می‌آموزند که وابستگی زیادی به هم دارند و باید با هم مثل یک تیم کار کنند، خاصه وقتی با حوادث غیر منتظره سر و کار دارند. قوانین و سلسله مراتب در شرایط غیر منتظره کنار گذاشته می‌شوند. کارکنان کاملاً درک می‌کنند که فرآیند تولید، سیستمی است شامل عملیات مرتبط با هم که برای مؤثر و کارا بودن باید با هم به‌خوبی کار کنند. این نکته برای تمامی انواع فرآیندهای تولید محصول و خدمت نظیر: یک واحد فروش، یک گروه مذهبی، کابین خلبان یا یک واحد خدماتی برقرار است.

مصیبت بیشتر سازمان‌ها این است که کارکنان می‌دانند که برای انجام مؤثر فعالیت‌ها باید فرضیاتی که شرح داده شد را بپذیرند و در آن توافق داشته باشند، اما نه سیستم انگیزشی سازمان و نه مدیریت روزمره آن، هیچ‌کدام، از این فرضیات و باورها پشتیبانی نمی‌کنند. از کارکنان یاد می‌گیرند به‌جای آنکه آن‌طور که می‌دانند درست است کار کنند، مطابق دستورالعمل کار کنند و یا تواناییها و دانسته‌های خود را به‌کار می‌گیرند تا تلاشهای مدیریت را در راه بهبود بهره‌وری بی‌اثر کنند. برای درک اینکه

## کارکنان از آنچه

### تحت شرایط کاری و عملیاتی

#### مختلف

#### رخ داده آموخته‌اند

#### که جهان به‌شدت غیر قابل

#### پیش‌بینی است

#### و هر فردی

#### باید آماده باشد تا مهارت‌های

#### ابداعی و نوآمدانه خودش را

#### به‌کار گیرد.

چرا این مسأله اتفاق می‌افتد، باید نحوه عمل دو فرهنگ اصلی دیگر سازمان‌ها را بیاموزیم.

### فرهنگ مهندسی

در تمام سازمان‌ها گروهی هستند که عناصر اولیه تکنولوژی را طراحی می‌کنند که این تکنولوژی زیربنای اصلی فعالیت آن سازمان است. این گروه دانش نحوه استفاده از این تکنولوژی را دارند. این جامعه شغلی گروه جدیدی در صنایع و ملل به‌حساب می‌آیند که بهتر است تحت عنوان «فرهنگ مهندسی» نام‌گذاری شوند. یکی از همکارانم، که برای شرکتی کار می‌کرد که تحت تأثیر فرهنگ مهندسی بود، می‌گفت روی تابلو پارکینگ شرکت نوشته شده بود: حداکثر سرعت مجاز ۵/۶ مایل در ساعت.

گرچه این فرهنگ بیشتر در فعالیت‌های سنتی مهندسی ملموس است اما بین مجریان و طراحان انواع تکنولوژی‌های دیگر، نظیر: سیستم‌های اطلاعاتی (IT)، بازاریابی، سیستم‌های مالی و نظیر آن نیز آشکار و بدیهی است. باورها و فرضیات مشترک این جامعه برگرفته از تحصیلات و آموزش‌ها، تجارب کاری و نیازهای شغلی مشابه آن‌هاست. (نگاه کنید به تابلو شماره ۲، پایان مقاله). مهندسان و فن‌سالاران<sup>۱</sup> از

1/ technocarts.

## همچنان که مدیران در سلسله مراتب سازمانی ارتقاء می‌یابند و

سطح مسؤلیت و پاسخ‌گویی آن‌ها افزایش می‌یابد نه تنها بیشتر درگیر مسائل مالی می‌شوند بلکه درمی‌یابند که درک و تأثیرگذاری‌شان بر عملیات اساسی سازمان دشوارتر می‌شود. آن‌ها در می‌یابند که چاره‌ای جز مدیریت غیر مستقیم (مدیریت از دور) ندارند و این کشف آن‌ها را به این فکر می‌اندازد که سیستم‌ها و عملیات را که به‌طور فزاینده‌ای فرآیندهای فرآیندهای می‌شوند، کنترل کنند.

### فرهنگ مدیران عالی

«فرهنگ مدیران عالی» باورها و عقاید ضمنی مدیران عامل و زیردستان بلافصل آن‌ها است که در سطح جهان مشترک است و مبتنی است بر ضرورت حفظ سلامت مالی یک سازمان و متأثر از روابط آن‌ها با هیأت مدیره، سرمایه‌گذاران و بازارهای سرمایه است. مدیران عالی ممکن است اشتغالات دیگری هم داشته باشند اما نمی‌توانند از مدیریت و دغدغه نگرانی درمورد بقا و رشد مالی سازمانشان رها شوند. (برای ملاحظه فرضیات و باورهای فرهنگ مدیریت اجرایی نگاه کنید به تابلو شماره ۳، پایان مقاله).

آنچه به‌عنوان فرهنگ مدیران عالی معرفی کردم به‌ویژه برای مدیران به‌کار می‌رود که برخاسته از رده سازمانی آن‌ها بوده در حرفه‌شان ترویج یافته است (مؤسسان سازمان یا اعضای فامیلی هیأت مدیره که در این سطوح به‌کار گماشته می‌شوند باورهای متفاوتی دارند که بیشتر به نظرات هیأت مدیره تأکید و تمرکز دارد). مدیرعامل، به‌علت طبیعت حرفه مدیریت عالی، منحصرأ از زاویه دید مالی به‌مسائل می‌نگرد.

یک کامپیوتر به‌راحتی می‌تواند عملیات پرواز و نشست و برخاست هواپیما را هدایت کند. به‌عبارت‌دیگر، مفهوم کلیدی فرهنگ مهندسی اجرای طراحی‌هایی است که نیروی انسانی بیرون آن‌ها است نه درونشان. برای مثال شرکت BART (Bay Area Rapid Transit) در سان‌فرانسیسکو اقدام به‌استفاده از ترن‌های کاملاً خودکار کرد. اما مشتریان به‌این درجه از خودکارسازی اعتراض کردند و این کار مدیریت را بر آن داشت تا در هر ترن افرادی را به‌عنوان اپراتور قرار دهد که در حقیقت کاری نداشتند جز اینکه حضورشان به‌مردم دل‌گرمی بدهد. در مثال قبلی - که مربوط به‌کارخانه‌ای بود که شروع به‌خودکارسازی ماشین ابزار خود در فرآیند تولید کرده بود - مهندسان از اینکه می‌دیدند به‌علت وجوه کارگران بیش از اندازه، هزینه‌های زیادی که صرف بازآموزی شده بود و اعمال نفوذهای مدیریتی، عملکرد ماشین‌های پیشرفته‌ای که خریده شده بود تحت‌الشعاع قرار گرفته، ناامید شده بودند و می‌گفتند «کار مهندسی واقعی» انجام نمی‌شود.

من در تحقیقاتم در تکنولوژی اطلاعات (IT)، مهندسی را یافتیم که از کارکنان می‌خواستند رفتار خودشان را به‌طور اصولی با زبان و ویژگی‌های یک سیستم رایانه‌ای سازگار کنند و به‌کارکنانی که در برابر این تغییر مقاومت می‌کردند شدیداً پرخاش می‌کردند از دید کارکنان (کاربران سیستم) نه تنها این حرف‌ها عجیب و غیر قابل فهم بود، بلکه دیگر توجه نمی‌کردند که سیستم جدید برای حل مسائل عملیاتی مفید هستند.

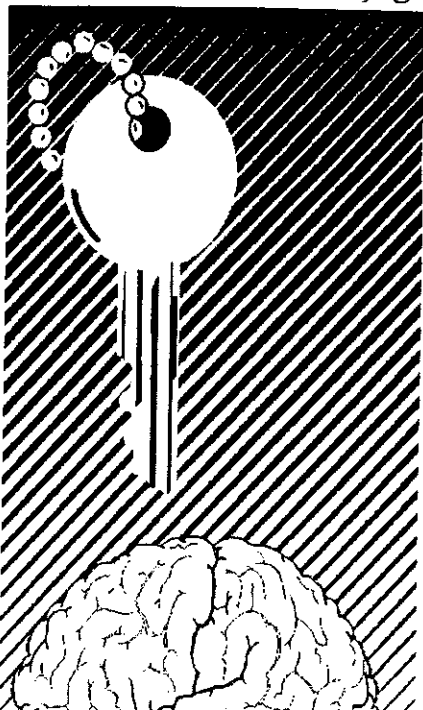
کارکنان و مهندسان، اغلب خود را خارج از حوزه سومین فرهنگ، فرهنگ مدیران عالی، می‌بینند.

بین عقاید مختلف، جذب حرفه مهندسی شده‌اند چون انتزاعی و فرابشری است تحصیلات آن‌ها این عقیده را در آن‌ها تقویت کرده که مسائل راه حل‌های مجرد دارند و اصولاً این راه حل‌ها در دنیای واقعی به‌کمک سیستم‌ها و مصنوعات خالی از نقاط ضعف و مشکلات انسانی ایجاد شده‌اند.

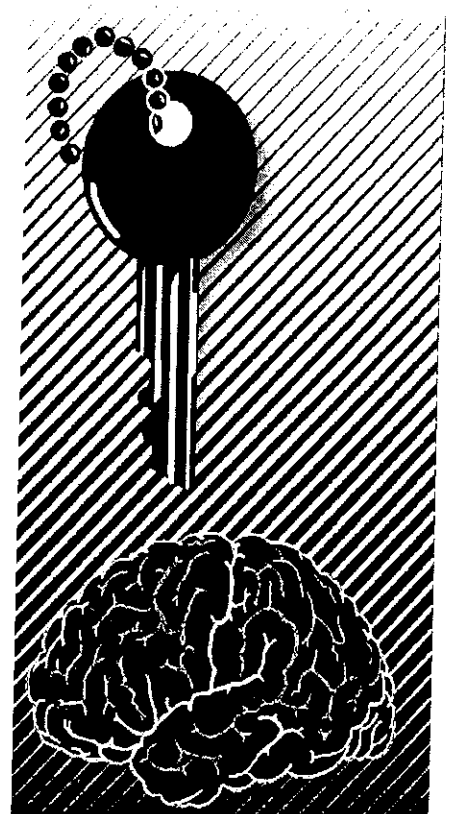
در گسترده‌ترین مفهوم، مهندسان، طراحان مصنوعات (محصولات) و سیستم‌هایی هستند که کارایی، برتری، عملکرد مناسب، بهره‌وری، ایمنی - و حتی در معماری جاذبه‌های زیباشناسی - دارند اما به‌نحوی طراحی شده‌اند که برای تولید آن‌ها یا نیاز به‌نحوه کار استاندارد و خاصی از سوی مجریان است یا در حالت ایده‌آل تولیدشان نیاز به‌نیروی انسانی ندارد.

در طراحی سیستم‌های پیچیده نظیر هواپیمایی جت با نیروگاه هسته‌ای، یک مهندس ترجیح می‌دهد، برای اطمینان یافتن از رعایت ملاحظات ایمنی از یک روال و رویه فنی استفاده کند تا اینکه به‌تیمی از افراد اعتماد کند که مشکلات احتمالی را بررسی کنند. مهندسان نیروی انسانی را می‌شناسند و برای او طراحی می‌کنند اما ترجیح می‌دهند که تا حد امکان، وسایل را خودکار کنند. از یک خلبان خطوط هوایی مصر پرسیدم هواپیماهای روسی را ترجیح می‌دهد یا هواپیماهای آمریکایی را؟ بلافاصله پاسخ داد: هواپیماهای آمریکایی را، زیرا هواپیماهای روسی فقط یک یا دو سیستم پشتیبانی دارند درحالی‌که هواپیماهای آمریکایی سه سیستم پشتیبانی دارند.

همچنین هنگام نشستن در فرودگاه سیاتل شنیدم که دو نفر مهندس به‌هم می‌گفتند که خدمه پرواز کلاً اضافی هستند.



همچنان که مدیران در سلسله مراتب سازمانی ارتقاء می‌یابند و سطح مسؤلیت و پاسخ‌گویی آن‌ها افزایش می‌یابد نه تنها بیشتر درگیر مسائل مالی می‌شوند بلکه درمی‌یابند که درک و تأثیرگذاری‌شان بر عملیات اساسی سازمان دشوارتر می‌شود. آن‌ها در می‌یابند که چاره‌ای جز مدیریت غیر مستقیم (مدیریت از دور) ندارند و این کشف آن‌ها را به این فکر می‌اندازد که سیستم‌ها و عملیات را که به‌طور فزاینده‌ای فرآیند می‌شوند، کنترل کنند. از آنجا که مسؤلیت متوجه به‌رأس سازمان و متمرکز در آنجاست، مدیران عالی به‌طور فزاینده‌ای احساس نیاز به پیش‌بینی آینده می‌کنند، تا زمانی که دریابند دست‌یابی به اطلاعات قابل اتکاء دشوارتر از آنچه به‌نظر می‌رسد است. نیاز به اطلاعات و کنترل آن‌ها را وادار به توسعه سیستم‌های اطلاعاتی دقیق و حاوی جزئیات و سیستم‌های کنترلی می‌کند و آن‌ها در موقعیت رو به‌رشد خود در سلسله مراتب سازمانی احساس تنهایی روزافزون می‌کنند. از سویی مدیران در سراسر مشاغلشان با مردم سر و کار دارند و به‌فراست درمی‌یابند که در نهایت این افراد (و نیروی انسانی) هستند که سازمان را راه می‌برند. به‌ویژه سرپرستان به‌خوبی نحوه برقراری ارتباط با افراد را می‌دانند. اما همچنان که مدیران و سلسله مراتب ارتقاء می‌یابند دو عامل موجب می‌شود که گرایش‌های «فرا انسانی» پیدا کنند.



نخست اینکه آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای از این حقیقت آگاه می‌شوند که دیگر، مجریان راهبری و مدیریت نمی‌کنند و از آنجا که دیگر مدیران نیز چنین می‌اندیشند لذا دائماً الگوهای ذهنی و جهان بینی آن‌ها از جهان

بینی مجریان فاصله می‌گیرد. عامل دوم این است که همچنان که این مدیران ارتقاء می‌یابند واحدهایی که آن‌ها مدیریت می‌کنند بزرگتر می‌شود تا جایی که مقدور نیست تمام کارکنان زیر مجموعه‌شان را مشخصاً بشناسند.

گاهی اوقات آن‌ها درمی‌یابند که نمی‌توانند تمام افراد را مستقیماً راهبری کنند لذا سیستم‌ها، رویه‌ها و قوانینی برای مدیریت سازمان وضع کرده و به کار می‌گیرند. آن‌ها افراد را به‌صورت «منابع انسانی» می‌بینند که بیش از آنکه سرمایه به حساب بیایند هزینه محسوب می‌شوند. فرهنگ مدیران عالی، نظیر فرهنگ مهندسی، تمایل به دیدن انسان‌ها به‌عنوان منابع بی‌جان دارد که بیش از آنکه مشکل‌گشا باشند مسأله‌ساز هستند. به‌عبارت دیگر هر دو فرهنگ مدیران عالی و مهندسی به‌انسان‌ها و روابط آن‌ها به‌عنوان موانع کارایی و بهره‌وری می‌نگرند نه به‌عنوان افرادی شبیه خودشان. اگر بخواهیم با نیروی انسانی کار کنیم، که چاره‌ای جز این نیست، باید سعی کنیم فشار احتمالی آن‌ها را بر عملیات و هزینه‌های آن کاهش دهیم.

### تعاملات غیر کارکردی بین سه فرهنگ

در بسیاری از صنایع، یک ترتیب اولویت‌بندی اولیه بین نیازهای قسمتهای مختلف وجود دارد. نیازی که مجریان به‌انجام وظایف خود دارند، نیازی که مهندسان برای انجام عملیات به‌نحو کارا و قابل اعتماد حس می‌کنند و نیاز مدیران عالی به حداقل کردن هزینه‌ها و حداکثر کردن منافع، این اولویت‌بندی کمک می‌کند

هر دو فرهنگ مدیران عالی و مهندسی به‌انسان‌ها و روابط آن‌ها به‌عنوان موانع کارایی و بهره‌وری می‌نگرند نه به‌عنوان افرادی شبیه خودشان. اگر بخواهیم با نیروی انسانی کار کنیم، که چاره‌ای جز این نیست، باید سعی کنیم فشار احتمالی آن‌ها را بر عملیات و هزینه‌های آن کاهش دهیم.

که مشکلی بروز نکند. اما وقتی سازمان‌ها، به‌علت تغییرات مؤثر محیط و تکنولوژی، تلاش می‌کنند، که به‌نحوی خلاق بیاموزند و خود را احیاء کنند. این سه فرهنگ با هم تصادم می‌کنند و ناامیدی بهره‌وری پایین و شکست در نوآوری در سازمان ایجاد می‌شود و باقی می‌ماند.

برای مثال، کارول وپرین Carrol Vperin، در تحقیقاتشان روی نیروگاه‌های هسته‌ای، دریافتند که مجریان (اپراتورها) خیلی خوب بستگی و فعل انفعالات بین تمام سیستم‌ها را درک می‌کنند: «آن‌ها در محیطی زندگی می‌کنند که زیست بوم<sup>۱</sup> خاص خودش را دارد که در آن «وابستگی» مشهود بود و گروه‌های کاری که با کار تیمی این «وابستگی‌ها» را مدیریت می‌کردند. روی حفظ ایمنی و افزایش بهره‌وری تأکید بسیار داشتند. اما مدیریت یک یا دو رده بالاتر در همین نیروگاه، تنها نکات تکنیکی خاص را می‌دیدند - که بسیاری از آن‌ها ناشی از فشار بیرونی مثل مقررات «آژانس مقررات هسته‌ای»<sup>۲</sup> بودند - جهان بینی خودشان را به‌عنوان مدیران عالی اعمال می‌کردند. بهتر است دیدگاه مدیران عالی را «کاغذبازی ماشینی»<sup>۳</sup> و دیدگاه مجریان را «سیستم فنی - اجتماعی»<sup>۴</sup> بنامیم.

نیروگاه‌ها و کارخانجات در چگونگی انجام عملیاتشان متفاوت هستند اما هرکدام برداشت خاص خودشان را از چگونگی بهبود عملیات دارند. چنین طرح‌های بهبودی

1/ ecology.

2/ Nuclear Regulatory Agency.

3/ machine bureaucracy.

4/ Sociotechnical system.



اگر مدیران عالی به دلیل کاهش هزینه و ارتقاء بهره‌وری تصمیم به پیاده‌سازی تکنولوژی اطلاعات می‌گیرند (نظیر مثالی که قبلاً در مورد یک شرکت بیمه ذکر شد) اغلب، تخصیص ناکافی زمان و منبع برای بازآموزی کارکنان، موجب بروز اشکال در یادگیری مؤثر بهره‌گیری از سیستم‌های جدید می‌شوند.

غالباً نیاز به اختصاص بودجه اضافی برای آموزش طراحی دوباره کارخانه و نیز تغییرات در قوانین و رویه‌های رسمی وضع نشده توسط صنعت و دولت دارند. وقتی این نیازمندی‌ها به بخش‌های مختلف تقسیم می‌شود (نظیر آنچه گفته شد)، فرهنگ مهندسی در درجه اول بر یافتن راه حل‌های استاندارد برای مسائل تمرکز می‌کند که ترجیحاً بدون مداخله انسانی صورت پذیرد و مدیران عالی در درجه نخست به کنترل هزینه توجه می‌کنند. این عدم تطابق بین این سه فرهنگ، اغلب منجر به عدم فعالیت و کاهش کارایی و اثربخشی می‌شود. در برخی موارد، نظیر کابین خلبان در هواپیما، تصادم فرهنگ‌های مجریان و مدیران عالی می‌تواند به نحو مؤثری موجب عدم کارکرد شود. تحقیقات بلیک (Blacke) نشان می‌دهد که بعضی از حوادث سقوط هواپیماها، ناشی از مشکلات ارتباطی در کابین خلبان بوده است که در اثر عقده رده و مقام رخ داده است. برای مثال، در یک سانحه سقوط هواپیما که در فاصله‌ای کمتر از چند مایل مانده به باند فرود رخ داد، اطلاعات ذخیره شده پرواز در جعبه سیاه آشکار کرده است در حالی که خلبان (که به‌عنوان مدیر عالی و در نقش مدیرعامل این مجموعه انجام وظیفه می‌کرد) به‌دور زدن مشغول بوده و برای حل مسأله‌ای در مورد فرود آمدن تلاش می‌کرده است، مهندس پرواز برای چند دقیقه فریاد می‌زده که سوخت تمام شده است. وقتی شرایط توسط یک شبیه‌سازی بازسازی شده همین پدیده رخ داد: خلبان به‌قدری درگیر وظیفه عملیاتی‌اش بود و در جایگاه اجرایی‌اش، از لحاظ سلسله

مراتبی، احساس راحتی می‌کرد که اطلاعات بحرانی را که مهندس پرواز او انتقال داده بوده نشنید. تنها زمانی که اخطار دهنده خلبانی هم‌رده یا رده بالاتر از خلبان هواپیما باشد، وی به اطلاعات داده شده توجه می‌کند.

به‌عبارت دیگر راه حل مسأله در سلسله مراتب نهفته است. روش مهندسی برای تعبیه چراغ‌ها و آلارم‌های هشدار دهنده نیز، مسأله را حل نخواهد کرد، زیرا خلبان به‌آسانی آن‌ها را به‌عملکرد در کامپیوتر و آلارم‌ها نسبت می‌دهد.



در مرز بین فرهنگ‌های مهندسی و مدیریت عالی، تعارض‌ها و مشکلات ارتباطی دیگری نیز سر بر می‌کند. من در تحقیقاتم، بین دیدگاه‌های مدیریت عالی در مورد تکنولوژی اطلاعات (IT) و دیدگاه‌های متخصصان این مقوله (طرز فکر مهندسی)، مغایرت‌هایی مشاهده کردم: متخصصان تکنولوژی اطلاعات، اطلاعات را تکه تکه، قابل دست‌بندی و قابل انتقال به‌روش الکترونیکی می‌دانند درحالی‌که مدیران عالی می‌گویند اطلاعات جامع، درهم تافته، نادقیق و سیال است. متخصصان تکنولوژی

اطلاعات می‌گویند «شبکه‌سازی»<sup>۱</sup> راهی است برای حذف سلسله مراتب، درحالی‌که مدیران عالی سلسله مراتب را روش طبیعی برای پایش (کنترل) سازه متناسب می‌دانند متخصصان تکنولوژی اطلاعات کامپیوتر و سیستم‌های خبره را راهی برای بهبود تصمیم‌سازی مدیریت می‌دانند درحالی‌که مدیران عالی می‌گویند کامپیوتر با تمرکز محدود روی انواعی از اطلاعات که قابل دست‌بندی و انتقال الکتریکی هستند اندیشه را محدود و تحریف می‌کند. اگر مدیران عالی به دلیل کاهش هزینه و ارتقاء بهره‌وری تصمیم به پیاده‌سازی تکنولوژی اطلاعات می‌گیرند (نظیر مثالی که قبلاً در مورد یک شرکت بیمه ذکر شد) اغلب، تخصیص ناکافی زمان و منبع برای بازآموزی کارکنان، موجب بروز اشکال در یادگیری مؤثر بهره‌گیری از سیستم‌های جدید می‌شوند.

البته همان‌طور که در بعضی مثال‌ها به‌مثابه نشان دادم، طبقه کاربرد تکنولوژی اطلاعات تحت نفوذ ارزشها و اهداف دیکته شده توسط فرهنگ مدیریت عالی است. این ارزش‌ها گاه پابرجاتر از قابلیت‌های تکنولوژیکی هستند و موجب می‌شوند که تکنولوژی‌هایی نظیر تکنولوژی اطلاعات، از دید فرهنگ مهندسی، کمتر از قابلیت‌شان مورد استفاده قرار گیرند. در مثال قبلی، مهندسان با مخالفت فرهنگ مدیران عالی مواجه شدند و راه حلی که نتیجه شد منعکس‌کننده هراس‌های مالی کوتاه مدت مدیران عالی بود.

عدم تطابق شناختی فرهنگ‌های مدیریت عالی مهندسی و مجریان در سایر صنایع، نظیر «مراقبت‌های پزشکی» نیز دیده می‌شود که در آن نیازهای «پزشکان مراقبت‌های اولیه» (مجریان) برای مراقبت، نگهداری بیماران و پیشگیری از بیماری‌ها، با تمایل مهندسان برای «حفظ زندگی» به هر قیمتی و تمایل مدیریت عالی برای کاهش هزینه‌ها (بدون توجه به‌اینکه این کار چه چیزهایی به‌مهندسان و کارکنان تحمیل می‌کند)، در تعارض قرار می‌گیرد.

امروزه در جهان سازمانی مکرراً اتفاق می افتد که کارکنان می پندارند مدیران عالی و مهندسان فاقد درک مناسب بود و لذا مقاومت کرده و پنهانی به روش خودشان کارها را انجام می دهند یا مدیران عالی و مهندسان می پندارند که نیاز به کنترل سفت و سخت تر مجریان و اعمال فشار بیشتر به آن ها برای دنبال کردن رویه ها و خط مشی - های مقرر شده دارند. در این حالت کارایی و اثربخشی کاهش می یابد زیرا طرح مشترکی که همه افراد آن را درک کرده و به آن متعهد باشند وجود ندارد.

و سخت تر مجریان و اعمال فشار بیشتر به آن ها برای دنبال کردن رویه ها و خط مشی - های مقرر شده دارند. در این حالت کارایی و اثربخشی کاهش می یابد زیرا طرح مشترکی که همه افراد آن را درک کرده و به آن متعهد باشند وجود ندارد.

سوم اینکه، هر دو فرهنگ مدیریت عالی و مهندسی وظیفه و عمل خود را بر این فرض مطلق متمرکز کرده اند که نیروی انسانی مشکل زا است. به این معنا که یا هزینه زا بوده و یا سرچشمه خطاهاست. در مورد مهندسان این فرض برگرفته از آموزش و تحصیلات آن هاست و از دید آن ها، بهترین راه حل در نهایت انجام کارها به صورت تماماً خودکار یا به عبارت دیگر بدون مداخله نیروی انسانی است.

در مورد مدیران عالی وضعیت بغرنج تر است. مدیران عالی یا برخاسته از فرهنگ مهندسی هستند که در آن نیروی انسانی اهمیت و اولویت بالایی ندارد، یا آن ها در طی مدارج ترقی خود که موجب شده حس کنند مسؤلیت صدها نفر را عهده دار شده اند، آموخته اند که به نحو خاصی بیندیشند و به زمان سیستم ها، رویه ها، قوانین و فرآیندهای انتزاعی، سازماندهی، انگیزش و کنترل سخن بگویند. همچنان که این مدیران به مقام مدیرعاملی دست یافته و پاسخگوی مسائل مالی، بازار و سهامداران سازمان می شوند می آموزند که بشیر از پیش بر جنبه های مالی سازمان متمرکز شوند. از این شخصیت زدایی تدریجی از سازمان و این برداشت که مجریان، بیش از آنکه سرمایه باشند، هزینه محسوب می شوند، نوعی «آموزش حرفه ای» متقابل است.

تمایل مدیران عالی به اتحاد با یکدیگر و تعلق به فرهنگ خاص خودشان اتفاقی

بیشتر از یکدیگر می آموزند تا از زیردستانشان.

دوم اینکه، هرکدام از سه فرهنگ از دیدگاه خودشان «معتبر» هستند، به این معنا که آنچه انجام می دهند بر مبنای انگاشتهای آن هاست. چنین انگاشته می شود که مدیران عالی نگران سلامت مالی سازمانشان بوده و مهندسان خلاقیت خود را در جهت ابداع راه حل های مستقل از نیروی



انسانی به کار می گیرند. ایجاد یک اولویت بندی بین این سه فرهنگ با تصمیم گیری در مورد حقانیت یکی از این سه دیدگاه ممکن نیست، اما با ایجاد تفاهم همه جانبه و کافی بین آن ها می توان به راه حل هایی دست یافت که قابل فهم و اجرا باشند. امروزه در جهان سازمانی مکرراً اتفاق می افتد که کارکنان می پندارند مدیران عالی و مهندسان فاقد درک مناسب بود و لذا مقاومت کرده و پنهانی به روش خودشان کارها را انجام می دهند یا مدیران عالی و مهندسان می پندارند که نیاز به کنترل سفت

در آموزش نیز این تعارضها بین آموزگاران که برای تعاملات انسانی بین دانش آموزان ارزش قائلند، طرفداران سیستم های آموزشی جذاب کامپیوتری و مدیران مدرسه که محدودیت های مالی را تحمیل می کنند وجود دارد. اگر مهندسان پیروز شوند، برای خرید کامپیوتر و تجهیزات تکنولوژیکی پیشرفته کلاسی هزینه خواهد شد. اگر مدیران عالی موفق شوند، کلاسها بزرگتر و پر تعدادتر شده و جو کلاس خراب می شود و در هر کدام از این دو حالت، مجریان (آموزگاران) ناکام شده و خلاقیت های انسانی در آموزش از دست خواهد رفت.

### مفاهیم و دلالت های سه فرهنگ

نکات مهم زیادی در مورد سه فرهنگ یاد شده وجود دارد که باید مد نظر قرار گیرد نخست اینکه، فرهنگ های مهندسی و مدیریت عالی، جوامع حرفه ای جهان - گستری دارند که بین آن ها یک جهان بینی مشترک، بر پایه تحصیلاتشان، تکنولوژی مشترکشان و تجاربشان آفریده است. این بدین معناست که حتی اگر یک مدیر عالی یا یک مهندس در سازمان معروفی بیاموزد که شبیه یک کارگر (اپراتور) فکر کند و در صف فرهنگ مجریان درآید، تعویض احتمالی وی سازمان را دوباره به همانجا که بوده باز - می گرداند. حوزه توسعه سازمانی انباشته از مثال هایی است از برنامه های جدید و ابتکاری که با عدم موافقت مدیریت عالی مواجه می شوند. به عبارت دیگر، مجموعه مرجع مدیران عالی و مهندسان اغلب خارج از سازمان در گروه همتایانشان است و تعریف آن ها از «مناسب ترین کار» ممکن است با آنچه داخل سازمان مورد قبول است، متفاوت باشد. مدیران عالی و مهندسان



و نوعاً راه حل‌هایی عرضه می‌کنند که از لحاظ هزینه بیشتر از حدی است که مدیران عالی آن را بپذیرند و از عهده آن برآیند. بنابراین مدیران عالی و مهندسان درگیر نزاعی دائمی بر سر این هستند که حد کفایت کیفیت و حداقل هزینه لازم برای حفظ برتری، چقدر است.

چیزی که بیش از همه مسأله ساز است این است که ما پذیرفته‌ایم تعارض بین مهندسان و مدیران طبیعی است و در نتیجه، اعضای هرکدام از این دو جامعه فرهنگی، به‌جای جستجو برای یافتن راه حل‌های جامعی که منافع هر دو طرف را تأمین کند، به‌بی‌ارزش کردن نظرات یکدیگر می‌پردازند. تعداد کمی از شرکت‌های خلاق، مهندسان خود را برای گفتگوی مستقیم با مشتریان فرستاده‌اند تا آن‌ها با حقایق

نیست، زیرا آن‌ها باور کرده‌اند که هیچ‌کس دیگر، مگر یک مدیر عالی، به‌راستی نقش یک «جنگجوی غریب و تنها» را درک نمی‌کند؛ تنهایی‌ای که به‌همراهش باورهای دیگری نیز می‌آورد. در مورد دشواری دستیابی به اطلاعات معتبر و دشواری متقاعد ساختن زبردستان به‌فهم و عمل به‌آنچه مدیر می‌خواهد تا آنجا که رهبر، مجازاً خود را شبیه جاسوسی در سازمان می‌بیند که مثل داستان «خلیفة بغداد» ناچار است لباس مبدل (لباس گدایی) بپوشد و در میان مردم پنهان شود تا بتواند دریابد آن‌ها حقیقتاً به‌چه می‌اندیشند. حتی زمانی که مدیرعامل زبردستان بلافصل خود را به‌عنوان نیروی انسانی می‌نگرد، به‌طور روزافزونی آن‌ها را جزئی از سیستم بزرگتری می‌داند که باید بدون در نظر گرفتن

**مدیران عالی و مهندسان درگیر نزاعی دائمی بر سر این هستند که حد کفایت کیفیت و حداقل هزینه لازم برای حفظ برتری، چقدر است. چیزی که بیش از همه مسأله ساز است این است که ما پذیرفته‌ایم تعارض بین مهندسان و مدیران طبیعی است و در نتیجه، اعضای هرکدام از این دو جامعه فرهنگی، به‌جای جستجو برای یافتن راه حل‌های جامعی که منافع هر دو طرف را تأمین کند، به‌بی‌ارزش کردن نظرات یکدیگر می‌پردازند.**

شخصیتشان با سیستم‌ها و قوانین مدیریت هماهنگ شوند. اغلب مدیران عامل به‌شدت از ابراز دوستی به‌زبردستانشان امتناع می‌کنند، زیرا در صورتی که سازمان به‌مشکلی دچار شود برای اثبات اینکه امور تحت کنترل هستند، این زبردستان نخستین قربانیان خواهند بود.

چهارم اینکه، گرچه فرهنگ‌های مهندسی و مدیریت عالی در انگاشت نیروی انسانی به‌عنوان مشکل توافق دارند، اما در مورد نحوه افزایش ثمربخشی سازمانی توافق کامل ندارند. مدیران عالی در حین که برای حفظ یک رویکرد استراتژیک می‌کوشند، باور دارند که جهان اطرافشان از لحاظ اطلاعاتی ناقص بوده، در آن تغییرات همیشگی است و تنها امکان تطبیق کوتاه مدت آن وجود دارد. اما مهندسان به‌دنبال یافتن راه‌حل‌های برتر پایداری هستند که تحت هر شرایطی قابل استفاده و ایمن باشد

دنیای کسب و کار و نیازهای مشتری مستقیماً آشنا شوند. بعضی مدیران اجرایی با آگاهی از این تعارض‌ها خود را متوالیاً درگیر مسائل مربوط به توسعه محصول می‌کنند تا قدرت درک و فهم و واقع‌بینی نسبت به سایر فرهنگ‌ها را از دست ندهند. این راه حل‌ها و راه‌های گریز، تنها با سطوح داخل سازمان سر و کار دارند، اما مسأله غامض یادگیری در قرن بیست و یکم فراتر از اینهاست.

### **مسأله غامض یادگیری در قرن بیست و یکم**

سازمان‌ها تا زمانی که با نحوه مواجهه با مفاهیم سه فرهنگ حرفه‌ای یاد شده آشنا نشوند، نمی‌توانند به‌نحو مؤثری بیاموزند. تا زمانی که مدیران عالی به‌مهندسان و مجریان درک نکنند که زیانهای متفاوتی را به‌کار می‌برند و باورهای مختلفی در مورد

اهمیت امور دارند و تا زمانی که نحوه رفتار با دیگر فرهنگ‌ها را، به‌عنوان فرهنگ‌های طبیعی و ارزشمند، نیاموزند، تلاش برای یادگیری سازمانی همچنان با شکست روبه‌رو می‌شود. در چنین شرایطی، ابداعات ارزشمند مجریان در نظر گرفته نمی‌شود بلکه یا زیر و رو شده و یا با توبیخ و بی‌مهری مواجه می‌شود، تکنولوژی‌ها به‌نحو نامناسبی بی‌فایده می‌شوند. کارمندان ناراحت، برنامه‌های بی‌محتوای «مهندسی مجدد» و «تعدیل سازمانی»<sup>۱</sup> را به‌مسخره می‌گیرند، مدیران عالی شکست خورده‌ای که می‌دانند چه می‌خواهند بکنند از اشاعه عقایدشان در سیستم‌های انسانی پیچیده احساس عجز می‌کنند و تئورسین‌های سرخورده، شگفت‌زده می‌شوند که چرا ایده‌های مهمی



مسائلمان بسط داده‌ایم. هر فرهنگی توانسته خود را در یک سیر تاریخی به اثبات برساند و در موفقیت‌های سیستم صنعتی نقش مؤثری ایفا کند.

دوم اینکه، باید بپذیریم که یکی از نتایج پیچیدگی تکنولوژیکی، جهانی شدن و شفافیت اطلاعات در سطح جهان این است که دیگر فرضیات و باورهای قدیمی به کار نمی‌آیند. نه مدیران عالی و نه مهندسان، به تنهایی نمی‌توانند مشکلات ایجاد شده در یک سیستم پیچیده اجتماعی - فنی نظیر یک نیروگاه هسته‌ای را حل کنند. ما باید راه‌هایی برای ارتباطات عرضی بین حوزه‌های فرهنگی بیابیم و برای این کار نخستین گام ترغیب فرهنگ‌ها به ایجاد تفاهم دوجانبه به جای مقصر دانستن یکدیگر است.

سوم اینکه، باید این ارتباطات را با آموختن نحوه برقراری «گفتگوهای بین فرهنگی» ایجاد کنیم. اکنون، مفهوم «گفتگو» به طرز قابل توجهی درک ما را از تفکر انسانی و ارتباطات بهبود بخشیده و نویدبخش ایجاد تفاهم بیشتر بین حوزه‌های مختلف فرهنگی است. اگر افرادی با فرهنگ‌های متفاوت در کنار هم در اتاقی بنشینند - کاری که به حد کافی دشوار است - باید بتوانند به حرف‌های یکدیگر اندیشمندانه گوش فرا دهند - کاری که از آن هم دشوارتر است. خوشبختانه، آشنایی با «علل موجب گفتگوی مؤثر» رو به‌تزايد است.

فرهنگ‌های مدیریت عالی و مهندسی که من شرح دادم نو نیستند. چیزی که «نو» است این حقیقت که فرهنگ مجریان - که در صفت‌بندی در فرهنگ دیگر نمی‌گنجد -

در تمام صنایع رو به‌پیچیده‌تر شدن و وابسته‌تر شدن به دو فرهنگ دیگر دارد. این بدین معناست که هر جامعه فرهنگی نحوه چگونه آموختن را یاد خواهد گرفت و باورهای جدیدی استنتاج می‌کند. ما تلاش‌هایمان

## کلید یادگیری سازمانی ممکن است در کمک به مدیران عالی و مهندسان، برای آموختن چگونه فرهنگ‌هایشان و چگونه استنتاج توانایی‌هایشان نهفته باشد.

را ابتدا روی سطح عملیاتی سازمان‌ها متمرکز کرده‌ایم و تا حدی به فرهنگ‌های مهندسی و مدیریت عالی به‌منزله عوامل مسأله‌ساز و مانع می‌نگریم، زیرا این فرهنگ‌ها به‌میزان کای به‌عامل انسانی توجه نمی‌کنند. هنوز هم این فرهنگ‌ها نقاط

ضعفی داشته و آن‌ها را اشاعه می‌دهند. کلید یادگیری سازمانی ممکن است در کمک به مدیران عالی و مهندسان، برای آموختن چگونه آموختن، چگونه تحلیل کردن فرهنگ‌هایشان و چگونه استنتاج توانایی‌هایشان نهفته باشد. این جوامع ممکن است به روش‌های متفاوتی بیاموزند و ما ابزارهای آموزشی و یادگیری مختص هر جامعه را بسط خواهیم داد. یادگیری ممکن است به کمک ائتلافی از یادگیرندگان در راستای یک صنعت (به‌جای یک سازمان منحصر به فرد) ساختار پیدا کند. کسب و کارها و آموزش‌های مهندسی خود می‌سنجند که فرضیات ثورسین‌ها تا چه حد با حقایق منطبق بوده و معتبرند.

ما تا حل مسائل مربوط به یادگیری سازمانی راه زیادی در پیش داریم، اما اندیشیدن به «جوامع حرفه‌ای (شغلی)» و «فرهنگ‌های مدیریت» آغازی است بر شکل دادن به این پرسش‌ها و یافتن راه حل مسأله غامض قرن بیست و یکم.

مثل «درگیر کردن کارمندان»<sup>۱</sup>، «تجزیه و تحلیل سیستم‌های اجتماعی - فنی»<sup>۲</sup>، «سازمان‌های متعهد»<sup>۳</sup> و ارزش‌هایی نظیر «مسئولیت اجتماعی»<sup>۴</sup> به سرعت نادیده انگاشته شده و تنها چند دهه بعد تحت عناوین جدیدی احیاء می‌شوند.

برای حل این مسأله، در نخستین گام باید مفهوم فرهنگ را، از آنچه معمول داشته‌ایم، جدیتر ببنداریم. به‌جای اولویت دادن‌های ظاهری به این مسأله و سر دادن شعار «تغییر فرهنگ» باید باورهای ضمنی عمیق و ریشه‌دار و مشترک بین مدیران عالی، مهندسان و مجریان را بشناسیم و بپذیریم. بیش از یک قرن است که در این سیستم صنعتی زندگی می‌کنیم و این باورها را به‌عنوان راه مؤثری برای مواجهه با

نه مدیران عالی و نه مهندسان، به‌تنهایی نمی‌توانند مشکلات ایجاد شده در یک سیستم پیچیده اجتماعی - فنی نظیر یک نیروگاه هسته‌ای را حل کنند. ما باید راه‌هایی برای ارتباطات عرضی بین حوزه‌های فرهنگی بیابیم و برای این کار نخستین گام ترغیب فرهنگ‌ها به ایجاد تفاهم دوجانبه به جای مقصر دانستن یکدیگر است.

1/ employee involvement.

2/ Sociotechnical systems analyses.

3/ high - Commitment Organizations.

4/



## تابلو شماره ۱. فرضیات و باورهای فرهنگ مجریان

- از آنجا که فعالیت هر سازمانی در نهایت فعالیت نیروی انسانی است، موفقیت هر اقدامی و البته به‌دانش، مهارت، توانایی یادگیری و تعهد آن‌هاست.
- دانش و مهارت مورد نیاز سازمان «محلی» بوده و بسته به تکنولوژی هسته‌ای سازمان دارد.
- مهم نیست که فرآیند تولید چگونه به‌دقت بر طبق اصول مهندسی طراحی شده و یا قوانین و رویه‌ها به‌چه دقتی وضع شده‌اند. مجریان

## تابلو شماره ۲. فرضیات و باورهای فرهنگ مهندسی

- هماهنگی و بدون مداخله نیروی انسانی.
- مهندسان ایمنی‌گرا هستند و برای حصول به‌ایمنی «پیش طراحی» (overdesign) می‌کنند.
- مهندسان تفکرات خطی، مبتنی بر روابط علت و معلولی و کمی شده را ترجیح می‌دهند.
- مهندسان به‌نحوه خوش بینانه و تهاجمی می‌پندارند که می‌توانند طبیعت را رام و بر آن غلبه کنند.
- مهندسان در برخورد با پازلها و مسائل دشوار تهییج می‌شوند و کمال‌گرایی معتقد به‌عملگرایی هستند که راه حل‌های بدون دخالت انسان را ترجیح می‌دهند.
- جهان آرمانی (ایده‌آل) ماشین برتری است در کمال دقت و

## تابلو شماره ۳. فرضیات و باورهای فرهنگ مدیریت عالی

- **کانون توجه مالی**
- تمرکز مدیران عالی بر بقاء و رشد مالی سازمان و اطمینان از برگشت سرمایه برای سهام داران و جامعه است.
- بقاء مالی به‌منزله چالشی دائمی با رقباست.
- **جنگجوی تنها: تصویری از خود**
- محیط اقتصادی کانون رقابت ابدی و به‌منزله دشمنی بالقوه برای سازمان است، به‌نظر می‌رسد که این محیط دارای یک آگاهی و کنترل جامع بوده و چاره‌ناپذیر می‌نماید، لذا مدیران عامل در این محیط یکه و تنهایند.
- مدیران عالی نمی‌توانند داده‌های قابل اعتماد را از زیردستانشان بگیرند و باید به‌قضاوت خودشان متکی باشند.
- **کانون توجه سلسله مراتبی و فردی**
- سازمان و مدیریت ذاتاً سلسله مراتبی‌اند. سلسله مراتب معیاری است برای سنجش مقام، موفقیت و اولین روش حفظ کنترل در سازمان است.
- سازمان باید به‌شکل تیمی عمل کند اما افراد پاسخگو هستند.