

# چشم‌اندازی به فرهنگ و رهبری در سازمان

دکتر برزو فرهی و دکتر مسعود موحدی  
اعضای هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

## چکیده

این مقاله پس از ارائه مقدمه‌ای که دیدگاه جدیدی را نسبت به سازمان دربردارد (نگرش سه بعدی) به بیان تعاریف فرهنگ، فرهنگ سازمانی و پیشینه بحث فرهنگ سازمانی پرداخته و سپس ویژگیهای فرهنگ سازمانی را براساس دیدگاه دو تن از اندیشمندان غربی برشمرده است و در ادامه ماهیت رهبری را تبیین و در پی آن، تعریفهای مختلف و انواع رهبری را ذکر کرده است. پس از آن به بیان سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی پرداخته است. بیرونی‌ترین لایه، نمودهای فرهنگ سازمانی مثل لباس پوشیدن، سخن گفتن، عمل کردن و مناسک، آداب و رسوم و درونی‌ترین لایه شامل باورها و اعتقادات و مفروضات مشترک است. در این زمینه سه دیدگاه خاص مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در ادامه با بهره‌گیری از همین بحث دربارهٔ چگونگی تغییر در سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی و نقش رهبران در این تغییر بحث شده است.

بخش پایانی بطور اخص به بحث فرهنگ و رهبری پرداخته که عمده‌ترین محورهای بحث در ذیل سه محور عمده آمده است:

۱- نقش رهبری در ساختن فرهنگ

۲- تکامل فرهنگ و رهبری

۳- فرهنگهای یادگیرنده و رهبران یادگیرنده

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ، رهبری، فرهنگ سازمانی، فرهنگ یادگیرنده، رهبران معرفت‌پذیر، تحول سازمانی

## مقدمه

دیدگاه‌های متفاوتی در بحث شناخت و تحلیل و تفسیر سازمان وجود دارد. یکی از دیدگاه‌های نسبتاً رایج، رویکرد نگرش سه بعدی<sup>۱</sup> به سازمان است. براساس این دیدگاه هر سازمان سه بعد اساسی ۱- ساختار<sup>۲</sup> ۲- رفتار<sup>۳</sup> و ۳- زمینه<sup>۴</sup>، دارد (میرزایی، ۱۳۷۶). ابتدا هر یک از این ابعاد در ذیل توضیح داده می‌شود:

۱- بعد ساختاری: به هر آنچه در سازمان وجود دارد، منهای نیروی انسانی آن، بعد ساختاری گویند؛ یعنی تمام وسایل، تجهیزات، قوانین و مقررات، نقشه‌ها، پستها، مشاغل، ساختمان و ... تا وقتی نیروی انسانی در درون آن قرار نگرفته است، بعد ساختاری به شمار می‌رود. بدیهی است ساختارها، ساز و کارها و روشهای اجرای کار را ترسیم می‌کنند. خلاصه اینکه جسم بدون جان هر سازمان (مثلاً شبها که همه افراد سازمان را ترک می‌کنند و کسی در آنجا نیست) را ساختار هر سازمان گویند.

۲- بعد رفتاری: بعد رفتاری سازمان به عامل انسان و تعاملاتی برمی‌گردد که او ایجاد می‌کند. در همان مثال قبل با آغاز روز کاری که کارکنان وارد سازمان می‌شوند و در پستها و مشاغل قرار می‌گیرند، جسم بیجان سازمان شروع به حرکت می‌کند و ارتباطات درون و برون سازمانی شکل می‌گیرد. این را بعد رفتاری سازمان گویند. بنابراین بعد رفتاری سازمان با ورود انسانها به داخل سازمان شروع می‌شود و با خروج آنها از سازمان پایان می‌پذیرد. در مقابل تعریف ساختار به عنوان جسم بدون جان، رفتار را می‌توان به روح سازمان تعبیر کرد. بدیهی است آثار رفتار انسانها در طول زمان استمرار دارد و هیچ‌گاه از بین نمی‌رود.

بعد ساختار و رفتار در هر سازمان بر یکدیگر اثر متقابل (تعاملی)<sup>۵</sup> دارد و هر کدام

1- Trichotomy

2- Structure

3- Behavior

4- Context

5- Interaction

می‌تواند تعیین‌کننده دیگری باشد؛ یعنی ساختار سازمانی خاص (مثلاً سلسله‌مراتب سستی و...) رفتار سازمانی خاص (امردهی و امربری) را ایجاب می‌کند و بالعکس نوع رفتار انسانی خاص (مثلاً احساسی/عاطفی) نوع ساختار سازمانی خاص (انعطاف‌پذیر) را ایجاب می‌کند.

۳- بعد زمینه: بعد زمینه به محیط، فرهنگ، فضا و هر آنچه حاکم بر موقعیت زمانی و مکانی است، اطلاق می‌شود. بعد زمینه در واقع، تعیین‌کننده اقتضائات زمانی و مکانی است؛ یعنی اینکه در زمانها و مکانهای مختلف زمینه‌ها متفاوت است و این تفاوت در زمینه‌ها، ساختارها و رفتارهای سازمانی متفاوت را پدید می‌آورد. بعد زمینه بر هر دو بعد رفتاری و ساختاری اثر می‌گذارد و از مهمترین تعیین‌کننده‌های نوع ساختار و رفتار سازمانی به حساب می‌آید.

با توجه به این مقدمه در این مقاله تلاش می‌شود فرهنگ سازمانی به عنوان زمینه‌ساز ساختار و رفتار سازمانی بررسی شود. بدیهی است رهبران جامعه و سازمان به عنوان کسانی که هادی و راهنمای افراد جامعه و سازمان به حساب می‌آیند، ایجادکننده این زمینه‌ها و فرهنگها هستند. این نوشتار در پی آن است که کم‌وبیش به این عامل اساسی نیز پردازد.

## تعریف مفهوم فرهنگ

(۱) «فر» که به معنای بالا، پیش، جلو و (۲) «هنگ» یا هنج به معنای قصد کردن، کشیدن و آوردن است.

واژه فرهنگ در ادبیات فارسی باستان به معنای تربیت کردن، پرورش دادن، دانش، هنر، خرد و ادب به کار رفته است.

در دوره اخیر این مفهوم ابتدا برابر مفهوم «education» گذاشته شد و سپس در معانی متعددی مورد استفاده قرار گرفت.

در زبان علمی مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی در ایران، واژه «فرهنگ» معادل مفهوم لاتین «culture» به کار گرفته شده که در اصل به معنای کشت و زراعت بوده است و از

قرن نوزدهم به بعد انسانشناسان آن را در معنای جدیدی به کار برده‌اند. از آن تاریخ تا کنون از واژه فرهنگ یا «culture» تعریفهای بسیاری شده است (پناهی، ۱۳۷۵: ۹۳). در جدول شماره یک به برخی از این تعریفها اشاره می‌شود:

### جدول شماره ۱- تعریفهای فرهنگ

صاحب‌نظر	منبع	تعریف
۱- ادوارد تایلور <sup>۱</sup> (۱۸۷۱)	کتاب فرهنگ سازمانی سال ۱۸۷۱	فرهنگ «کلیت در هم نافته‌ای است شامل: ● دانش ● دین ● هنر ● قانون ● اخلاقیات ● آداب و رسوم و هرگونه توانایی عادت‌هایی که آدمی همچون عضوی از جامعه به دست می‌آورد» (آشوری، ۱۳۵۷: ۲۹).
۲- کروب <sup>۲</sup> (انسانشناس امریکایی) (۱۹۶۳: ۱۶۴)	فرهنگ: مروری بر مفاهیم و تعریفها	فرهنگ حاوی الگوهای است؛ آشکار و پنهان و رفتارهایی که به وسیله نمادها فراگرفته و منتقل می‌شوند و شامل دستاوردهای آشکار گروه‌های انسانی است از جمله تجسم آنها در اشیاء. هسته اصلی فرهنگ شامل افکار سنتی (که ریشه در تاریخ دارد و انتخاب شده‌اند) بویژه ارزشهای مربوط است. نظامهای فرهنگی از یک سو ممکن است محصول کنش و از طرف دیگر شکل دهنده به کنش در نظر گرفته شوند» (سینگر <sup>۳</sup> ، ۱۳۷۲: ۵۲۸).
۳- مالینوفسکی <sup>۴</sup>		فرهنگ، واحدی فعال، کارآ و نظام یافته است که باید به اجزای تشکیل دهنده‌اش تجزیه شود و رابطه آنها با هم و با نیازهای انسان و با محیط انسانی و طبیعی مورد مطالعه قرارگیرد (سینگر، ۱۳۷۲: ۵۲۸).

1- Edward Taylor

2- Kroeber

3- Singer

4- Malinowski

## ادامه جدول شماره ۱- تعریفهای فرهنگ

<p>ما فرهنگ را آن مقوله از اشیا و وقایع تعریف می‌کنیم که به نمادسازی و محصول نمادسازی و انسان وابسته است. وی (وایت) این محصولات را شامل افکار، باورها، مفاهیم، کنشها، رسوم، نگرشها، و اشیا می‌داند (سینگر، ۱۹۷۲: ۲۷ و ۲۹).</p>	<p>مفهوم فرهنگ</p>	<p>۴- وایت<sup>۱</sup></p>
<p>«فرهنگ در کلی‌ترین حالت آن بر مجموعه پیچیده‌ای از خصوصیات</p> <p style="text-align: center;">- احساسی - فکری ← اطلاق می‌شود - مادی و غیر مادی</p> <p>که به عنوان شاخص یک جامعه یا گروه اجتماعی مطرح می‌شود که این نه فقط شامل هنرها و آثار ادبی است، بلکه گونه‌های مختلف زندگی، حقوق بنیادین انسانها، نظامهای ارزشی و اعتقادات، را نیز در بردارد (گزارش سمینار ۱۹۸۸: ۴۱).</p>	<p>یسونسکو ۱۹۸۲</p>	<p>۵- کنفرانس «بررسی سیاستهای فرهنگی در جهان»</p>
<p>«فرهنگ، نظامی است نسبتاً منسجم متشکل از اجزایی (الف) غیر مادی شامل:</p> <p style="text-align: center;">● ارزشها ● باورها و اعتقادات ● آداب و رسوم ● دانش و اطلاعات رایج ● و هنرها</p> <p>(ب) مادی شامل:</p> <p style="text-align: center;">● کالاهای مصرفی ● ابزارها (تکنولوژی) ● میراثهای فرهنگی نسبتاً مشترک بین اعضای یک گروه، اجتماع یا جامعه که از طریق یادگیری از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود.</p>	<p>نظام فرهنگی، کساکردها و دگرگونی آن...</p>	<p>۶- پناهی، محمدحسین (۱۳۷۵)</p>

فرهنگ با این تعریف، همچنان که وایت تأکید دارد، ماهیتی نمادین دارد؛ چرا که حتی اجزای مادی فرهنگ نیز در وضعیت و زمینه اجتماعی خاص، معنا و مفهومی خاص می‌یابد. به قول وایت «معنای یک شیء، اهمیت یک شیء در علم و برای ما، تنها وابسته به خصوصیات ذاتی آن شیء نیست، بلکه وابسته به زمینه‌ای است که در آن، آن را بررسی می‌کنیم (وایت، ۱۹۷۳: ۲۸) و نیز (ادیبی، ۱۳۵۳: ۱۹۱-۱۸۰).

اینک پس از تعریف مفهوم فرهنگ به صورت کلی و در سطح جامعه، چند تعریف از فرهنگ سازمانی بیان می‌شود:

### تعریف‌های فرهنگ سازمانی

- ۱- باوری که هر یک از اعضا در آن سهیمند (اسپندر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳: ۲).
- ۲- ارزشهای محوری قوی که مورد پذیرش گسترده قرار گرفته‌اند (ریلی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳: ۱).
- ۳- برنامه‌ریزی جمعی ذهن (هافستد<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰: ۲۵).
- ۴- روش انجام دادن امور در اطراف خودمان (سازمان) (دیل و کندی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲: ۴).
- ۵- تفاهم همگانی (برداشتهای جمعی) (مانن و بارلی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۳: ۷).
- ۶- مجموعه‌ای از باورهای با دوام مشترک که از طریق واسطه‌های نمادین مبادله می‌شوند و در زندگی کاری انسانها معنی‌پیدامی‌کنند. (کورس فکالول، پوزنر<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳: ۹).
- ۷- مجموعه‌ای از نمادها، مراسم و افسانه‌های اساطیری که مبادله می‌شوند تا ارزشها و باورهای سازمان را به اعضایش بشناسانند (اوچی<sup>۷</sup>، ۱۹۸۱: ۴۱).
- ۸- مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک غالب و دارای ارتباط منطقی که با وسایل نمادین مانند داستانها، افسانه‌های اساطیری، نقوش شعارها، حکایات و کلمات قصار و

1- Spender

2- Realty

3- Hofstede

4- Deal and Kennedy

5- Mannen and Barley

6- Ouchi

ضرب‌المثلها مبادله می‌شوند (پیترز و واترمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲: ۱۰۳).

۹- الگویی از پیش فرضهای بنیادین که گروهی خاص در راه دست‌وپنجه نرم کردن با مشکلات برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام آن را خلق، کشف یا ایجاد کرده است. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار، انتقال می‌یابد. بدین ترتیب فرهنگ در رویارویی انسان با مشکلات آموخته می‌شود (شاین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۱۴).

۱۰- فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان پدیده‌ای درست به اعضای تازه وارد سازمان آموزش داده می‌شود (دفت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰).

۱۱- فرهنگ سازمانی مثل چسب اجتماع است، که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند (هال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰).

پیشینه فرهنگ سازمانی  
در ادبیات مدیریت امریکا، چنین واژه‌ای در سال (۱۹۶۴) توسط بلک و موتون<sup>۵</sup> به کار برده شده است؛ چیزی که دیگران بعدها آن را "جو" یا "فضای" سازمانی نامیدند. واژه فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۷۶ با مقاله‌های پتی‌گرو<sup>۶</sup> که در فصلنامه علمی علوم اداری به چاپ رسید (پتی‌گرو، ۱۹۷۶)، وارد ادبیات دانشگاهی امریکا شد و مطلب نسبتاً جدیدی است.

1- Peters and Waterman

2- Schein

3- Daft

4- Hall

5- Blake and Mouton

6- Pettigrew

- در سال ۱۹۷۶ آلن و سیلورز ویک<sup>۱</sup> واژه فرهنگ شرکتی<sup>۲</sup> را به کار بردند.  
 - در سال ۱۹۸۲ دیل و کندی به این موضوع پرداختند، همزمان نیز پیترز و واترمن  
 در کتاب «در جستجوی کمال»، که در همان سال منتشر شد به موضوع فرهنگ سازمانی  
 پرداختند. همزمان با دیل و کندی تحقیقات مؤثر "مک کنزی"<sup>۳</sup> با همکاری دانشگاه  
 هاروارد و استنفورد صورت گرفت.

- از این تاریخ به بعد است که ادبیات وسیعی در موضوع فرهنگ سازمانی نوشته  
 می‌شود و به زبانهای اروپایی توسعه می‌یابد و قابل دسترس همگان می‌شود و بحث  
 فرهنگ بین مدیران، مشاوران و دانشگاهیان رایج شد و هر یک با علاقه متفاوتی به این  
 بحث پرداختند. به هر حال این مُد شدنها از بین رفت ولی تأثیرات خود را بر نظریه  
 سازمان گذاشت. امروزه فرهنگ سازمانی / شرکتی موقعیتی مشابه ساختار، استراتژی و  
 کنترل پیدا کرده است. وایک<sup>۴</sup> در سال (۱۹۸۵) اعلام کرد که "فرهنگ" و "استراتژی"  
 ساختارها را همپوشی می‌کنند (هافستد، و دیگران، ۱۹۹۰: ۲۸۶). اگرچه پیشینه این  
 بحث را می‌توان در نوشته‌های دهه ۱۹۷۰، که درباره جامعه‌پذیری سازمانی و حرفه‌ای  
 نوشته شده است، یافت، اما باید یادآور شد که عمده تلاش نویسندگان آن دوره بر  
 تأثیرات فرهنگ موجود بر اعضای سازمان و فرایند جامعه‌پذیری آنان متمرکز بود. اما  
 چگونگی شکل‌گیری فرهنگ و شیوه تغییر و تأثیر آن بر رهبری کمتر مورد توجه  
 قرار گرفته است.

اولین نوشته‌های منسجم و جامع در مورد فرهنگ سازمانی که بر مبنای نظری قوی  
 استوار است به سالهای ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ برمی‌گردد؛ از جمله مهمترین دستاوردها و

1- Silverzweig and Allen

2- Corporate culture

3- Mackenzy

4- Organization theory

5- Weick



نوشته‌های این دوره می‌توان به "رهبری فرهنگ سازمانی" (سرگیوانی و کاربالی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴)، "فرهنگ سازمانی و رهبری ادگار شاین و فرهنگ و واقعیت‌های منسجم مربوط به آن" اشاره کرد.

از سوی دیگر، مطالعات انجام گرفته در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر استراتژی، ساختار و فعالیت شرکتها و سازمانهای موفق و پیشرو از آغاز دهه ۱۹۸۰ تاکنون، حداقل به انتشار پنج کتاب معروف در این زمینه منجر شده است.

### ویژگیهای فرهنگ سازمانی

هافستد و همکارانش در مقاله تحقیقی خود تحت عنوان "اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی" می‌گویند که "اگرچه توافق عمومی در مورد تعریف فرهنگ سازمانی نیست، ولی بیشتر نویسندگان در مورد ساختار فرهنگ شرکتی / سازمانی توافق دارند که ویژگی‌های زیر را داراست:

۱- کل‌نگر است.<sup>۲</sup>

۲- در طول تاریخ تعیین شده است (جبر تاریخی بر آن مترتب است).<sup>۳</sup>

۳- مربوط به مفاهیم انسانشناسی است.<sup>۴</sup>

۴- از بعد اجتماعی ساختار یافته است.<sup>۵</sup>

۵- به‌کندی تغییر می‌پذیرد.<sup>۶</sup>

۶- بسادگی تغییر نمی‌پذیرد (در مقابل تغییر، مقاوم است)<sup>۷</sup> (هافستد، و دیگران،

۱۹۹۰: ۳۱۶-۲۸۶).

تمام این ویژگیها از سازمان، بطور مجزا در ادبیات دهه گذشته بحث شده است. آنچه

1- Sergiovani and Carbaley

2- Holistic

3- Historically detemined

4- Related to anthropological concepts

5- Socialy constructed

6- Soft

7- Difficut to change

در مورد فرهنگ سازمانی جدید است، تلفیق این ویژگیها در ساختاری نو است. رابینز در فصل شانزدهم کتاب تئوری سازمان خود ده ویژگی زیر را برای فرهنگ سازمانی از بعد ساختاری و رفتاری برمی شمارد. به نظر وی وقتی این ویژگیها با یکدیگر ادغام و تلفیق شوند، عصاره فرهنگ سازمانی را به دست می دهد؛ درحالی که کلیت فرهنگ سازمانی ممکن است در برخی از موارد از مجموع اجزایش متفاوت باشد؛ موارد زیر بیانگر ویژگیهای کلیدی است که از طریق آنها فرهنگها متمایز می شوند:

۱- آغازگری فردی<sup>۱</sup>: درجه‌ای از مسئولیت، آزادی و استقلال که فرد دارد.  
 ۲- تحمل ریسک<sup>۲</sup>: درجه‌ای که کارکنان ترغیب به تهاجم، نوآوری و خطرپذیری می شوند.

۳- تعیین جهت<sup>۳</sup>: درجه‌ای که سازمان انتظارات عملکردی و اهداف روشن را تعیین می کند.

در فرهنگ سازمانهای با ساختار بوروکراسی به افراد سازمان تأکید می شود که زیر بار هیچ‌گونه مخاطره‌ای نروند و آنها را از ریسک کردن برحذر می دارند. ولی در فرهنگ پویا افراد اجازه دارند که خطرپذیر باشند و نوآوری کنند و به صورت تهاجمی عمل نمایند.

۴- انسجام<sup>۴</sup>: درجه‌ای که واحدهای درون سازمانی به انجام دادن کار به روشی هماهنگ ترغیب می شوند.

۵- ارتباط با مدیریت<sup>۵</sup>: درجه‌ای که مدیران ارتباطات روشن، همیاری و مساعدت و حمایت و پشتیبانی را برای زیردستانشان فراهم می سازند.

1- Individual initiative

2- Risk tolerance

3- Direction

4- Integration

5- Management contact

۶- کنترل<sup>۱</sup>: درجه‌ای از قانون و مقررات و میزانی از نظرات و سرپرستی مستقیم که برای مشاهده و کنترل رفتار کارکنان به کار می‌رود.

۷- تعیین هویت: درجه‌ای که اعضای سازمان، خود را با سازمان به عنوان یک کل تعیین هویت می‌کنند به جای اینکه خود را با گروه کاری خاص و یا زمینه‌های تخصصی حرفه‌ای تعیین هویت کنند (یعنی اینکه افراد افتخار می‌کنند که برای سازمان و در داخل سازمان کار می‌کنند. معمولاً انسانها خودشان را با عزیزترین کسان و چیزها تعیین هویت می‌کنند؛ مثلاً افراد در خانواده، خود را با هرکس که مهمتر است تعیین هویت می‌کنند؛ یعنی اگر پدرش فرد مهمی است می‌گوید من پسر فلان کس هستم و ... اگر سازمان و اهدافش آنتدر برای او مهم باشد، خود را با آن معرفی می‌کند، این را تعیین هویت فرد می‌گویند و اگر افراد خود را با سازمان تعیین هویت کنند، معلوم است که سازمان فرهنگی قوی دارد.)

۸- سیستم پاداش<sup>۲</sup>: درجه‌ای که تخصیص پاداش (مثلاً افزایش حقوق و دستمزد یا ترفیعات) بر پایه معیارهای عملکرد کارکنان استوار باشد. (در سازمانی ممکن است برای پاداش دادن، عملکرد افراد ملاک باشد و در سازمانی دیگر ممکن است قدمت<sup>۳</sup> و یا نورچشمی بودن<sup>۴</sup> ملاک باشد؛ یعنی چه قدر ضابطه و چه قدر رابطه در گرفتن ارتقا و افزایش حقوق و مزایا نقش دارد.)

۹- تحمل تضاد (تعارض)<sup>۵</sup>: درجه‌ای که کارکنان به فضای تعارض و انتقادات آزاد ترغیب می‌شوند. (در سازمانهای نوپا که به دنبال روشن‌سازی ضوابط و مراحل کاری خود هستند، فضای تعارض و انتقاد وجود دارد، درحالی که در سازمانهای دیوانسالار اینطور نیست.)

1- Control

2- Reward system

3- Seniority

4- Favoritism

5- Conflict tolerance

۱۰- الگوهای ارتباطاتی<sup>۱</sup>: درجه‌ای که ارتباطات سازمانی با خطوط رسمی سلسله‌مراتب فرماندهی تعیین می‌شود.

این ده ویژگی هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را شامل می‌شوند. این بدین معناست که فرهنگ سازمانی تنها بازتاب شخصیتها و نگرشهای اعضای سازمانی نیست، بلکه بخش عظیمی از فرهنگ سازمانی را می‌توان مستقیماً از متغیرهای وابسته ساختاری دنبال کرد.

### ماهیت رهبری

رهبری موضوعی است که از دیرباز مورد توجه محققان، اندیشمندان و حتی افراد معمولی بوده است. سؤالات دربارهٔ رهبری از گذشته‌های دور مورد توجه بوده است، ولی تحقیقات علمی در زمینهٔ رهبری از قرن بیستم، آغاز شده است. تمرکز بیشتر این تحقیقات بر تعیین میزان اثربخشی رهبری بوده است. دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند دریابند که چه ویژگیها، تواناییها، رفتارها، منابع قدرت و یا جنبه‌هایی از موقعیت در تعیین تواناییهای رهبر برای تأثیرگذاری بر پیروان و به حصول هدفهای گروهی مؤثر است (یوکل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴: ۱).

### تعاریف رهبری<sup>۳</sup>

واژه رهبری از دیدگاه افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد. محققان معمولاً رهبری را از دیدگاه شخصی خود و از جنبه‌ای که به آن علاقه دارند، تعریف می‌کنند. نمونه برخی از این تعاریف که طی ربع قرن اخیر بیان شده، به قرار زیر است:

۱- رهبری رفتار فردی، از طریق هدایت، فعالیتهای گروه به سمت هدفی مشترک

1- Communication patterns

2- Yukl

3- Definitions of leadership

است (همفید و کانز<sup>۱</sup>، ۱۹۵۷:۷).

۲- رهبری: «نفوذ در افراد، استفاده از آن در یک موقعیت و هدایت آن از طریق فرایند ارتباطی در جهت حصول به هدف یا اهداف تعیین شده است (تانن باثوم و خلرو ماساریک<sup>۲</sup>، ۱۹۶۱:۲۴).

۳- رهبری به معنای "ایجاد و حفظ ساختار متناسب با انتظارات و تعاملات است (استاگدیل<sup>۳</sup>، ۱۹۷۴:۴۱۱).

۴- رهبری به معنای "افزایش تدریجی نفوذ در سطحی بالاتر از اطاعت مکانیکی (کورکورانه) معمولی از دستورهای سازمانی است (کاتز و کان<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸:۵۲۸).

۵- رهبری: "فرایند اثرگذاری بر فعالیتهای گروه سازماندهی شده در جهت حصول به اهداف است (روح و بهلینگ<sup>۵</sup>، ۱۹۸۴، ۴۶).

۶- رهبری به معنای "فرایند هدف دادن به کوششهای گروهی و موجب گسترش تلاشهای آرمانی در جهت کسب اهداف است (جاکوب و جیکس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰، ۲۸۱).

۷- رهبران کسانی هستند که پیوسته کمکهای مؤثری به نظم اجتماعی می‌کنند و از آنها نیز انتظار چنین کاری می‌رود (هوسکینگ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸:۱۵۳).

بیشتر تعریفهای رهبری بازتاب این فرضیه است که رهبری دربردارنده فرایند نفوذ اجتماعی است که از طریق آن فردی بر دیگر افراد اعمال نفوذ می‌کند تا فعالیتها و روابط در گروه یا سازمان ساختار پیدا کند (یوکل، ۱۹۹۴: ۲۰۳).

1- Hemphill and Coons

3- Stogdill

5- Rauch and Behling

7- Hosking

2- Tannebaum and Weschler and Massarik

4- Katz and Kahn

6- Jacobs and Jaques

## روشهای اصلی تحقیق در رهبری

رهبری، بسته به برتریهای روش شناختی محقق و مفهوم رهبری به روشهای مختلف بررسی شده است. بیشتر محققان تنها به جنبه‌ای ضعیف از رهبری پرداخته‌اند و در نتیجه بیشتر مطالعات آنها به جنبه‌های متفرق از تحقیق منتهی می‌شود. بیشتر تحقیقات رهبری را می‌توان در یکی از چهار رویکرد زیر طبقه‌بندی کرد: ۱- رویکرد ویژگی‌ها<sup>۱</sup>، ۲- رویکرد رفتاری<sup>۲</sup>، ۳- رویکرد قدرت - نفوذ<sup>۳</sup>، ۴- رویکرد اقتضایی<sup>۴</sup>. در نظریه‌های نوین، رهبری را به انواع مختلفی دسته‌بندی کرده‌اند که برخی از آنها عبارتند از:

### انواع رهبری

۱- رهبری پرجاذبه و تحول‌آفرین<sup>۵</sup>: بخشی از تحقیقات نفوذ برای شرح این مطلب است که چرا پیروان برخی از رهبران مایلند تلاشی استثنایی انجام دهند و فداکاریهای شخصی بی‌نظیری در جهت حصول اهداف یا مأموریت‌های گروهی به خرج دهند. در اینجا در واقع اثربخشی رهبر برحسب میزان نفوذ او بر چگونگی نگرش پیروان نسبت به خودشان و تفسیر وقایع توضیح داده می‌شود (بوکل، ۱۹۹۴: ۱۴).

۲- رهبری مشارکتی<sup>۶</sup>: عموماً رهبری مشارکتی با تقسیم قدرت و اختیارات کارکنان مرتبط است ولی در اصل ریشه در سنتهای تحقیق رفتاری دارد (بوکل، ۱۹۹۴: ۱۴).

۳- رهبری بصیر<sup>۷</sup>: رهبری بصیر که به ترسیم چشم‌انداز و دورنمای سازمان می‌پردازد و مهارتهای چهارگانه ذیل را داراست:

۱- ابراز چشم‌انداز از طریق رفتار نه بیان ۲- توضیح و تبیین چشم‌انداز برای دیگران

1- Trait approach

2- Behavioral approach

3- Power - influence approach

4- Situational approach

5- Charismatic & Transformational Leadership

6- Participative Leadership

7- Visionary Leadership

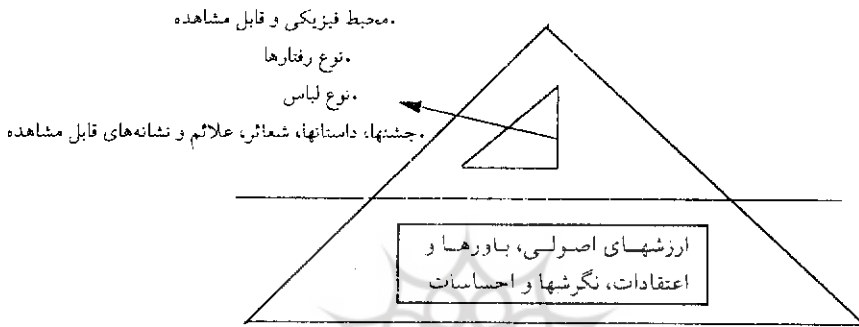
- ۳- گسترش چشم‌انداز ۴- تعمیق بخشیدن به چشم‌انداز (ازگلی، ۱۳۷۳: ۱۲۱).
- ۴- رهبری الهامبخش<sup>۱</sup>: رهبر الهامبخش می‌تواند با به کارگیری ارزشها و عقاید مورد احترام پیروان خود پیامی را بیافریند و آن را به گونه‌ای بیان کند که تعهد اعتماد پیروان را نسبت به اهداف و رسالت شرکت جلب، و در آنان انگیزه فوق‌العاده‌ای در جهت دستیابی به آن هدفها ایجاد کند (باقری، ۱۳۷۴: ۸۶).
- ۵- رهبری سوداگرانه<sup>۲</sup>: رویکرد رهبری برآمده از مکتب سوداگرایی و منفعت‌طلبی به جهت روحیه لذت‌طلبی و منفعت‌جویی حاکم بر طرفداران آن، رویکرد رهبری سوداگرانه است. در این مکتب که به همه چیز از دید میزان سودی که عاید انسان می‌کند نگریسته می‌شود، رهبری آن نیز، با چشمی سوداگرانه به پیروان می‌نگرد و طالب معامله و بده بستان به آنهاست؛ مثلاً در این گونه از رهبری، میان رهبر و پیرو، تبادل افزایش شغل در برابر افزایش آرا و افزایش سوبسید در مقابل کمکهای مالی انتخابات، معامله‌هایی مرسوم است (عابدی جعفری، ۱۳۷۴: ۶۲).
- علاوه بر این موارد انواع دیگری از رهبری مثل رهبری اثربخش و رهبری کارآفرین را نیز برشمرده‌اند که در اینجا مجال برای پرداختن به آنها نیست.

## سطوح و لایه‌های فرهنگ

- یکی از بحث‌های بسیار مفید و قابل استفاده، بحث سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی است. صاحب‌نظران مختلف دیدگاه‌های متفاوتی در این رابطه ارائه کرده‌اند. ریچارد دفت فرهنگ سازمانی را در دو سطح مطرح، و آن را به کوه یخ شناور تشبیه می‌کند:
- ۱- ارزشهای قابل رؤیت که سطح بیرونی و بالایی کوه را تشکیل می‌دهد. در این سطح پدیده‌های قابل مشاهده مثل محیط فیزیکی، شیوه‌های رفتار افراد، نوع لباس

پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، شعائر و جشنها و داستانها قرار دارند.

۲- سطح زیربنایی یا ارزشهای اصولی و زیربنایی که عبارتند از: ارزشهای اصولی، باورها و اعتقادات، نگرشها و احساسات و فرایندهای اندیشیدن که پدیدآورنده فرهنگ واقعی هستند (دفت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).



نمودار شماره ۱- سطوح فرهنگ سازمانی (دفت، ۱۹۹۰)

فرهنگ سازمانی را در سه سطح بررسی کرده است:

۱- نموده‌های فرهنگ<sup>۲</sup>: این سطح شامل همه پدیده‌های قابل مشاهده است. این سطح

معادل همان سطح یک تقسیم‌بندیهای دفت است.

۲- سطح ارزشهای حمایتی<sup>۳</sup>، هنجارها و قواعد رفتاری: هنگامی که گروه ایجاد می‌شود یا

هنگامی که با وظیفه یا مسأله جدیدی روبه‌رو می‌شویم نخستین راه‌حل مطرح شده برای

بحث، مفروضات شخصی فرد را درباره آنچه درست یا نادرست است، آنچه باید بشود

و نباید بشود، منعکس می‌کند. افرادی که می‌توانند هر گروه برای پذیرفتن نگرش

مشخصی به مسأله تأثیر بگذارند، بعداً به عنوان رهبران شناخته خواهند شد. اما گروه تا

وقتی عمل مشترکی را در پاسخ به مسأله جدید انجام نداده به دانایی مشترکی نرسیده

است، راه‌حل مطرح شده تنها جنبه ارزشی خواهد داشت. اگر این راه در مقام عمل موفق

1- Daft

2- Artifacts

3- Espoused Values



باشد و گروه، ادراک مشترکی از این موفقیت به دست آورد، این ارزش به مرور فرایندی از تبدیل شناختی را آغاز می‌کند که ابتدا به اعتقاد یا ارزش مشترک تبدیل می‌شود و سپس مفروض مشترکی را می‌سازد.

۳- مفروضات اساسی: برخی این سطح را ارزشهای اساسی نامیده‌اند، اما ارزشها مواردی هستند که در عین وجود می‌توانند مورد بحث واقع شوند و مورد پذیرش و یا عدم پذیرش قرارگیرند. اما مفروضات اساسی آنهایی است که اگر کسی آنها را رعایت نکند، ناتوان تلقی، و طرد می‌شود. این مفروضات غیرقابل مذاکره تلقی می‌شوند.

این مفروضات، مورد مقابله یا مورد کشمکش و مجادله قرار نمی‌گیرند و تغییر آنها بسیار مشکل است. معمولاً اعضای گروه به این سمت کشیده می‌شوند که وقایع اطراف خود را به گونه‌ای هماهنگ با مفروضات خود درک کنند؛ حتی اگر این امر به مفهوم تغییر شکل، تکذیب، طرد و یا هر نوع تحریف آن چیزی باشد که در عالم واقع اتفاق افتاده است. در چنین فرایند روانی است که فرهنگ، قدرت نهایی خود را داراست. فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از مفروضات اساسی برای ما تعریف می‌کند که به چه چیزی توجه نشان دهیم؛ معنای هر چیز چیست؛ چگونه به آنچه اتفاق می‌افتد به گونه‌ای انگیزشی عکس‌العمل نشان دهیم و چه اعمالی در موقعیتهای مختلف لازم است.

هنگامی که چنین نقشه ذهنی به صورت مجموعه‌ای یکپارچه از مفروضات فراهم شد، ما با دیگرانی که با ما در چنین مفروضات مشترکند، احساس آسایش می‌کنیم و با افرادی که چنین اشتراکی نداریم، احساس آسایش نمی‌کنیم.

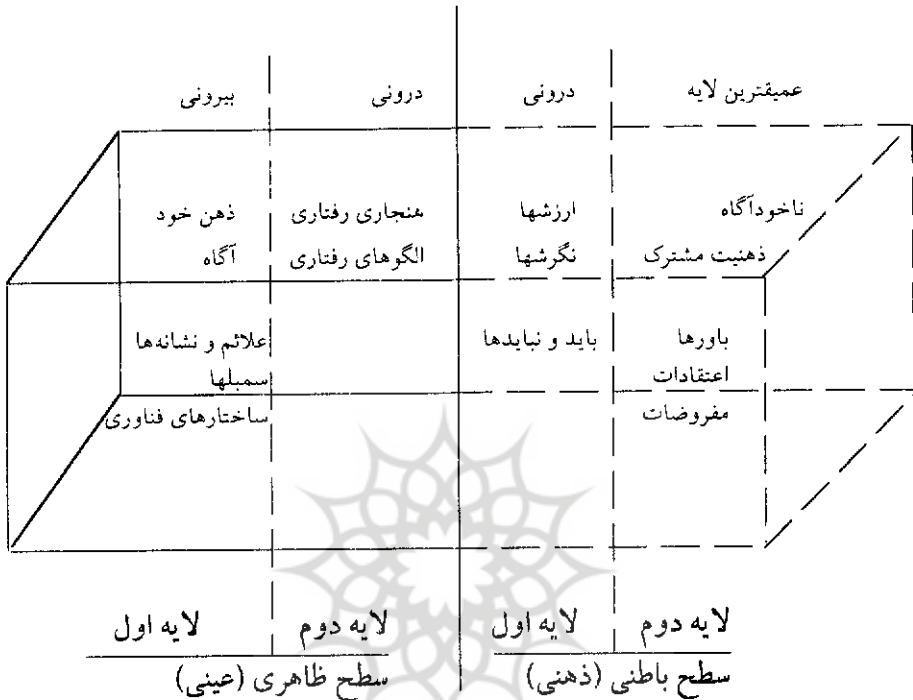
بطور کلی اساس هر فرهنگ در الگوی مفروضات اساسی آن قابل مشاهده است. اگر این مفروضات درک شوند، سطوح بعدی فرهنگ بسادگی فهمیده خواهد شد. اما آنچه بطور ریشه‌ای منبع اعتقادات و ارزشهایی است که گروه را در رویارویی با مسائل داخلی

و خارجی فعال نگه می‌دارد، "رهبری" است (شاین، ۱۹۹۲).  
 آت تقسیم‌بندی سه‌گانه شاین را پذیرفته و برای هر سطح عناصر فرهنگ سازمانی را  
 در قالب جدولهایی ارائه کرده است (آت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹: ۶۶-۶۲).  
 کار ایشان رهنمود عملی خوبی برای شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی از بیرونی‌ترین  
 لایه فرهنگ سازمانی مثل لباس پوشیدن گرفته تا درونی‌ترین لایه‌های فرهنگ سازمانی  
 یعنی باورها و اعتقادات را به دست می‌دهد.  
 یکی دیگر از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت، برای فرهنگ سازمانی و بطور کلی هر  
 فرهنگی دو سطح قائل است. در واقع به عقیده ایشان فرهنگ از دو جزء اساسی تشکیل  
 می‌شود:

۱- سطح ظاهری (مادی) و عینی<sup>۲</sup>

۲- سطح باطنی، نهانی (غیر مادی) یا ذهنی<sup>۳</sup>

سطح ظاهری در بیرون نمود پیدا می‌کند و در بین فرد، سازمان، گروه و جامعه دیده  
 می‌شود. سطح باطنی (ذهنی) بخش ناپیدای فرهنگ است که از روشهای مختلف از  
 جمله فرافکنی، کارهای اساسی و دقیق از درون فرهنگ استخراج می‌شود. هر یک از  
 این دو جزء از دو لایه تشکیل می‌شود که مجموعاً چهار لایه فرهنگ را پدید می‌آورد  
 و آن را در قالب یک مکعب مستطیل نمایش می‌دهد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۶).



نمودار شماره ۲- سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی (میرزایی، ۱۳۷۶)

الف) بخش عینی

۱- لایه اول: که بیرونی‌ترین لایه فرهنگ هر جامعه و سازمانی را تشکیل می‌دهد، اصطلاحاً به ذهن خود آگاه نیز معروف است. در این لایه نمودهای مختلف مثل

۱) علایم

۲) نشانه‌ها

۳) سمبلها

۴) جشنها و مراسم

۵) ساختار و فناوری قابل مشاهده هستند.

● در واقع نمود فرهنگی در چگونگی انجام دادن کارها، استفاده از اشیاء، ابراز احساسات<sup>۳</sup> و صحبت کردن<sup>۴</sup> آشکار می‌گردد.

۲- لایه دوم و یا لایه درونی‌تر بخش عینی: این لایه به هنجارها و نرم‌های رفتاری مربوط است که مقداری نسبت به لایه اول درونی‌تر است؛ به طور مثال پس از وقوع هر عملی سریعاً می‌رویم و هنجارهای رفتاری و الگوهای رفتاری را استخراج می‌کنیم.

ب) بخش ذهنی

این بخش نیز دارای دو لایه است:

۱- لایه اول: این لایه شامل نگرشها، ارزشها، باید و نبایدهاست.

۲- لایه دوم: این لایه شامل باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی است. این لایه آخرین و عمیقترین سطح فرهنگ است. این لایه به ذهن ناخودآگاه سازمان یا جامعه نیز معروف است؛ به طور مثال اعتقاد به معاد (اصول دین) در عمق ذهن ناخودآگاه ما نشسته است. هرگاه بخواهیم وضعیت فرهنگی سازمان را موردسنجش و اندازه‌گیری قرار دهیم از طریق مشاهده و مصاحبه می‌توان اولین لایه فرهنگ شامل علائم، نشانه‌ها و سمبلها را مورد مشاهده قرار داد و سپس در لایه دوم، هنجارها و الگوهای رفتاری (پس از وقوع)، و آنگاه از طریق نگرش‌سنجی، نوع نگرشها، ارزشها، بایدها و نبایدها و مفروضات را استخراج کرد. این الگو می‌تواند بسیار تسهیل‌کننده باشد و وضعیت دقیقی را از سازمان به دست دهد؛ به عبارت دیگر هر آنچه در سازمان وجود دارد و هر عمل و اقدامی، نمودی از یکی از لایه‌های فرهنگی را در خود دارد. بنابراین با آگاهی نسبت به این موضوع می‌توان رفتارها و عملکرد کارکنان را آن‌گونه که موردنظر است، شکل داد.

1- doing

2- Things

3- Feeling

4- Saying

## تغییر در سطوح فرهنگ و نقش رهبری

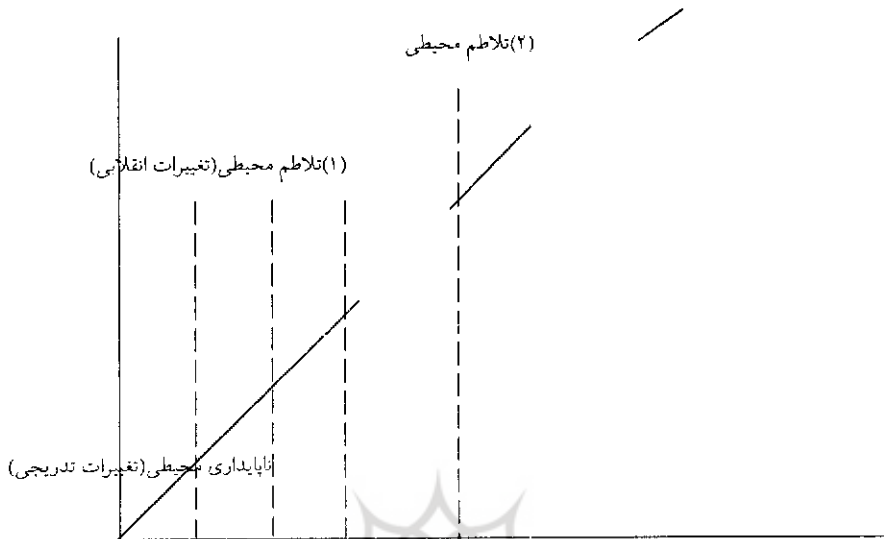
تغییر در فرهنگ هر سازمان و یا جامعه‌ای از بیرونی‌ترین لایه می‌تواند شروع، و به درونی‌ترین لایه ختم شود و هم برعکس، می‌تواند از درونی‌ترین لایه شروع، و به بیرونی‌ترین لایه ختم شود. تغییر در باورها، اعتقادات و مفروضات به عنوان درونی‌ترین لایه سخت‌تر و طولانی مدت‌تر است و به حرکتی انقلابی نیاز دارد. ولی در عوض از ثبات و پایداری بیشتری برخوردار است؛ در حالی که تغییر در سطوح بیرونی، سمبلها، نشانه‌ها و شعائر (نمودهای ظاهری فرهنگی) آسانتر، سهلتر، گوناگون‌تر و سریعتر انجام می‌شود. تغییر در سطح بیرونی را به صورت تدریجی و آرام نیز می‌توان انجام داد. وضعیتی تکاملی<sup>۱</sup> در ساختارهای فناوری و سایر نمودهای ظاهری فرهنگی می‌توان انجام داد در حالی که تغییر در درونی‌ترین لایه فرهنگی به حرکتی انقلابی<sup>۲</sup> نیاز دارد. برای انجام تغییر در لایه‌های درونی (باورها، اعتقادات و مفروضات) به رهبرانی بصیر، تحول‌آفرین و انقلابی نیاز است، در حالی که تغییر در لایه‌های بیرونی (سمبلها و نشانه‌ها و...) به مدیرانی کارآفرین و نقش‌آفرین نیاز دارد. (چرا که تغییر نوع اول انقلابی و نوع دوم تدریجی و تکاملی خواهد بود.) تأثیر تغییرات در سطوح بیرونی، چون سریعتر انجام می‌شود سطحی‌تر است و برعکس تغییرات در لایه‌های درونی فرهنگ چون کندتر انجام می‌شود، تأثیرش عمیقتر و ماندگارتر خواهد بود؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت که فرهنگ باوری است که در ذهنیت افراد نشسته است و هر نوع تغییری در اولین لایه فرهنگی تأثیرش را بر لایه‌های زیرین می‌گذارد و برعکس نیز صادق است. رهبران بزرگ جوامع از جمله حضرت امام خمینی (رحمة‌الله‌علیه) باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی را از ذهن ناخودآگاه جامعه به ذهن خودآگاه آنها آوردند، برای

همین هم حرکتی عظیم و تحولی شگرف در درونی‌ترین لایه‌های فرهنگی تابیرونی‌ترین لایه‌های فرهنگ پدید آوردند. این معنی در نمودهای ظاهری مردم کاملاً متجلی گردید به گونه‌ای که طرز لباس پوشیدن، طرز گفتار، کردار و اعمال افراد کاملاً تغییر یافت. در واقع کار حضرت امام (رحمة الله علیه) احیا کردن ارزشها و باورها و انتقال آن از درونی‌ترین لایه به بیرونی‌ترین لایه، که سطح زندگی مردم است، بود.

شاین در بحث تغییر و تحول سازمانی و نقش رهبران در این تحول معتقد است که سازمانها پس از پیدایش، رشدی تکاملی (همراه با تغییرات تدریجی در ساختارها، کارکردها و...) را شروع می‌کنند و همواره در رویارویی با ناپایداریهای محیطی سعی در انطباق خود و نیز حفظ ثبات خود دارند. در برخی زمانها که محیطها بسیار متلاطم می‌شود به تغییرات انقلابی (تغییرات بنیادی در ساختارها، فرهنگ و کارکردها) نیاز است. در این مرحله اگر مدیران و رهبران سازمانی بتوانند این تغییرات را به صورت انقلابی در ساختارها و فرهنگ و کارکردها پدید آورند، سازمان می‌تواند به حیات خود ادامه دهد. درغیراین صورت سیر نزولی و افول و مرگ را طی خواهد کرد. (سنجی، ۱۳۷۶). این مفهوم را در نمودار شماره ۳ می‌توان مشاهده کرد.

نمودار در صفحه بعد





### نمودار شماره ۳- چرخه حیات سازمان و تغییرات (تکاملی انقلابی)

این چرخه حیات سازمان همواره رشدی تکاملی و انقلابی داشته است و این روند همچنان ادامه دارد.

نقش رهبران بصیر، تحول آفرین، شجاع و انقلابی در محیطهای متلاطم برای گذر از این مرحله بسیار ضروری است. برای گذر از این مرحله تحول انقلابی، باید کارکنان را توانمند ساخت و توانمندسازی کارکنان در سایه معرفت‌پذیری و یادگیری سازمانی پدید می‌آید. بنابراین رهبران چنین سازمانهایی باید جو یادگیری را، که بخشی از فرهنگ سازمانها است، پدید آورند تا به قدرتمندسازی کارکنان منجر شود و در پرتو آن تغییرات انقلابی فراهم گردد.

## فرهنگ و رهبری

از دیدگاه شاین، کارکرد منحصر به فردی که رهبری را از مدیریت متمایز می‌سازد، نقشی است که رهبری در ایجاد و توسعه فرهنگ در مجموعه سازمان و یا گروه ایفا می‌کند. رهبران، ایجادکننده فرهنگها هستند و باید آن را مدیریت کنند و در موارد لزوم نیز به تغییر آن پردازند. به این ترتیب می‌توان رابطه فرهنگ و رهبری را از سه جنبه متفاوت مورد بحث قرارداد؛ نقشی که رهبران در "فرهنگ‌سازی" دارند. نقشی که رهبران در تغییر و تکامل فرهنگها ایفا می‌کنند و رابطه یادگیری و رهبران یادگیرنده با فرهنگها و مدیریت آنها.

برای مطالعه رابطه فرهنگ و رهبری در آغاز به درک روشنی از مراحل رشد و بلوغ سازمان یا گروه نیازمندیم. بطور کلی فرایند بلوغ مجموعه، سازمان و یا گروه از دیدگاه رهبری و پویایی فرهنگی به سه مرحله متمایز تقسیم می‌شود:

۱- مرحله بنیانگذاری و توسعه: دورانی است که سازمان یا گروه به وسیله بنیانگذار (یا مالک) هدایت می‌شود.

از این دیدگاه سازمان می‌تواند کاملاً بزرگ و یا مسن باشد اما هنوز در این مرحله قرار داشته باشد.

۲- سازمان نیمه عمر: سازمانی است که حداقل دو نسل از مدیران عمومی را تجربه کرده است و متعلق به شخص یا خانواده نیست. این تعریف به اندازه یا عمر سازمان ربطی ندارد و تنها به توسعه احساس مالکیت و فاصله روانی از بنیانگذار اصلی توجه دارد که وضعیت فرهنگی متفاوتی را ایجاد می‌کند. در چنین سازمانهایی موضوع رهبری پیچیده تر است، زیرا مدیران عمومی انتخاب شده به عنوان مدیر اصلی از قدرت، نفوذ و پایداری همچون مالکان و بنیانگذاران اصلی برخوردار نیستند و همیشه در معرض خطر برکناری هستند.



۳- بلوغ سازمانی و افول بیش از اینکه به وسیله پویایی داخلی گروه تعریف شود به وسیله تعامل سازمان با محیطش تعریف می‌شود. همزمان با پیشرفت فرایند بلوغ سازمان بویژه در وضعیت کسب موفقیت‌های پیاپی، ساختارها، فرایندها، ضابطه‌ها و هنجارها به سوی تصلب بیشتر حرکت می‌کنند. در چنین حالتی ممکن است سازمان بالغ تا مدت‌ها تا هنگامی که مفروضات فرهنگی با واقعیت‌های محیط همخوانی دارند به صورت موفق عمل کند؛ اما اگر محیط تغییر یابد و سازمان آمادگی انطباق سریع با این تغییرات را نداشته باشد، وارد دوره‌ای تدریجی از افول می‌گردد.

با چنین رویکردی می‌توان به مطالعه رابطه فرهنگ و رهبری در مجموعه‌ها، سازمانها و گروه‌ها پرداخت.

## ۱- نقش رهبری در ساختن فرهنگ

### ۱-۱- چگونه رهبران، فرهنگ سازمانی را ایجاد می‌کنند؟

برای ایجاد فرهنگها سه منبع اصلی شمرده شده است: (۱) اعتقادات، ارزشها و مفروضات بنیانگذاران سازمانها (۲) تجربیات آموزنده اعضای گروه در روند تکامل سازمانها (۳) اعتقادات، ارزشها و مفروضات جدیدی که توسط اعضا و رهبران جدید به گروه منتقل می‌شود.

اگرچه هر یک از این سازوکارها در پیدایش فرهنگ نقشی قاطع دارند، بدون تردید مهمترین منبع ایجاد فرهنگ، تأثیر بنیانگذاران است. بنیانگذاران نه تنها مأموریت اساسی و محتوای محیطی را که گروه جدید باید در آن فعال شود برمی‌گزینند، بلکه اعضای گروه را نیز انتخاب می‌کنند. بنیانگذاران، تأثیر عمده‌ای بر تشکیل گروه و تعریف اولیه و چگونگی حل مسائل انطباق خارجی و انسجام داخلی آن دارند. آنها نه تنها اعتماد به نفس و اراده‌ای قوی دارند، بلکه معمولاً مفروضاتی محکم درباره ماهیت

جهان، نقشی که سازمان یا گروه باید در جهان ایفا کند، ماهیت طبع انسانی، تعریف حقیقت و چگونگی مدیریت فضا و زمان دارند که به همکاران و اعضای گروه منتقل می‌سازند. غالباً بنیانگذاران به این سمت گرایش می‌یابند که همکاران خود را براساس میزان علاقه‌مندی آنها به این افکار برگزینند. با این ترتیب، کار عملی و هماهنگی برای ایجاد مجموعه، سازمان و یا گروه آغاز می‌شود و بتدریج افراد دیگر به گروه بنیانگذار می‌پیوندند و تاریخ مشترکی شروع به ساخته شدن می‌کند.

در دوره اولیه عمر سازمان بتدریج آنها که نمی‌توانند خود را با افکار غالب تطبیق دهند به تضاد با آن برمی‌خیزند و سرانجام با حذف برخی افراد، فضای همگن‌تری در گروه به وجود می‌آید. باید توجه کرد که اضطراب ناشی از تشکیل گروه معمولاً آن قدر زیاد است که افراد گروه خود را نیازمند رهبری مدبر می‌یابند. اگر بنیانگذار نتواند این نگرانی را تخفیف دهد، گروه به سوی ایجاد قدرت برای اعضای مرزی گام برمی‌دارد که بتوانند به عنوان رهبر این مشکلات را کاهش دهند.

از آنجا که رهبران بنیانگذار نظریه‌هایی قوی در مورد مسائل گروه دارند، این نظریه‌ها در مراحل اولیه به آزمون گذاشته می‌شود. اگر مفروضات بنیانگذاران دچار مشکلات آشکار باشد، گروه در مراحل اولیه خود متوقف می‌شود. اما اگر مفروضات آنها صحیح باشد، آنها سازمانی قوی بر مبنای این مفروضات بنا می‌نهند.

۱-۲- چگونه بنیانگذاران و رهبران، فرهنگ را درونی می‌کنند و انتقال

می‌دهند؟

رهبران مفروضات خود را با سازوکارهای مختلفی به گروه "آموزش" می‌دهند. ساده‌ترین توضیح اینکه چگونه رهبران پیغامهای خود را منتقل می‌سازند. توجه این امر از طریق جاذبه استثنایی یا "کاریزما" است که در آن بدون شک یکی از عناصر اصلی این

کیفیت اسرارآمیز، توانایی رهبر برای انتقال دادن مفروضات و ارزشهای اصلی با رفتار روشن و فعال است. مشکلی که با آرمان پرچاذبه به عنوان سازوکار درونی سازی وجود دارد، این است که رهبران پرچاذبه نادر هستند و پیش‌بینی تأثیر آنها دشوار است، ضمن اینکه تشخیص چنین توانایی پس از دوره زمانی اعمال آن صورت می‌پذیرد.

از آرمان پرچاذبه که بگذریم، رهبران از سازوکارهای مختلفی برای انتقال باورها، ارزشها و مفروضات استفاده می‌کنند. برخی از این سازوکارها اعمالی آگاهانه و عمدی هستند و برخی ممکن است چنین نباشد (کوندا، ۱۹۹۴: ۹۲).

ممکن است رهبر مورد مخالفت قرار گیرد و حتی پیامهای متضاد دوطرفه نیز مبادله شود. زیردستان معمولاً پیامهای متضاد را تحمل می‌کنند و آنها را با همدیگر هماهنگ می‌سازند؛ زیرا بنیانگذاران، مالکان و افراد سطح بالای سازمان از نظر آنها حق ناسازگاری با یکدیگر را دارند و در هر حال قدرتمندتر از آن هستند که با یکدیگر رویارویی داده شوند. در چنین صورتی، فرهنگ پدیدار شده نه تنها مفروضات رهبر، بلکه تطبیق داخلی پیچیده‌ای را منعکس خواهد کرد که به وسیله زیردستان برای حرکت دادن سازمان در خلاف جهت یا به سمت مورد نظر رهبر ایجاد شده است.

گاهی ممکن است گروه با این فرض عمل کند که رهبر در عین داشتن نبوغی خلاق، سبک مغزیهای خاص خود را داراست؛ در چنین حالتی احتمالاً گروه سازوکارهای جبرانی، نظیر ایجاد لایه‌های مدیریتی ضربه‌گیر، فراهم خواهد ساخت تا سازمان را از جنبه‌های غیرکارکردی رفتار رهبر محافظت کند. در این حالت، ممکن است فرهنگ به سازوکاری دفاعی در برابر نگرانیهای ناشی از رفتار رهبر ناسازگار تبدیل بشود. در حالات دیگر، سبک عمل سازمان، عدم تعادلها و تضادهای ناآگاهانه‌ای را منعکس خواهد کرد که رهبر تجربه می‌کند و به همین دلیل برخی محققان چنین سازمانی را

سازمان عصبی<sup>۱</sup> می‌نامند. در نهایت، ممکن است زیردستان یا هیأت مدیره همه با هم ناچار شوند راهی برای خارج کردن بنیانگذار از سازمان بیابند.

سازوکارهایی که برای درونی‌سازی مفروضات به کار می‌رود بر دو گونه است:

الف - سازوکارهای درونی‌سازی اولیه: در این گروه شش سازوکار بر شمرده می‌شوند که شناسیدر آنها را جو (یا اقلیم) گروه می‌نامد. در آغاز کار، این جو تنها مفروضات رهبران را منعکس می‌سازد. این سازوکارها عبارتند از:

۱- آنچه رهبران به آنها توجه دارند؛ اندازه‌گیری، و براساس مبنایی منظم کنترل می‌کنند.

۲- چگونگی عکس‌العمل رهبران به حوادث بحرانی و بحرانهای سازمانی

۳- معیارهای عینی تخصیص منابع کمیاب توسط رهبران

۴- مدل‌سازی نقشهای عمدی، آموزشها،...

۵- معیارهای عینی تخصیص پاداشها و مقامات توسط رهبران

۶- معیارهای عینی به کار رفته توسط رهبران برای استخدام، گزینش، ارتقا،

بازنشستگی و اخراج اعضای گروه

ب - سازوکارهای تقویت و استخوان‌بندی ثانویه: در هر سازمان جوان، مواردی

چون ساختار، معماری، تشریفات و... تقویت‌کنندگان فرهنگ و نه ایجادکنندگان آن،

هستند. البته هنگامی سازمان بالغ و پایدار شد، همین سازوکارها به سازوکارهای اولیه

ایجاد فرهنگ تبدیل می‌شوند که رهبران بعدی را محدود می‌سازند. چنین سازوکارهایی

را "ثانویه" می‌نامیم زیرا تنها در صورت سازگاری با سازوکارهای اولیه عمل می‌کنند و

در صورت عدم سازگاری، یا مورد تجاهل قرار می‌گیرند و یا به صورت منبعی برای تضاد

داخلی درمی‌آیند. این سازوکارها عبارتند از:

- ۱- طرح و ساختار سازمان
  - ۲- سیستمها و رویه‌های سازمانی
  - ۳- شعائر، تشریفات و مراسم سازمانی
  - ۴- طراحی فضای فیزیکی، نمای خارجی و ساختمانها
  - ۵- داستانها، اسطوره‌ها و افسانه‌ها درباره افراد و حوادث مهم
  - ۶- بیان رسمی فلسفه، ارزشها و باورهای سازمان
- پیامهای نهفته در سازوکارهای ثانویه، ضعیفتر، مبهمتر و کنترل آنها مشکلتر است.
- ۳-۱- نیمه عمر سازمان: تفکیک و رشد خرده فرهنگها
- در مسیر رشد و بلوغ سازمان، بتدریج اجزایی همچون گروه‌ها در آنها توسعه می‌یابند و هنگامی که این زیرگروه‌ها دارای تاریخ مربوط به خود شدند، فرهنگهای مربوط به خود را توسعه می‌دهند که از دیدگاه سازمان بزرگتر، خرده فرهنگ تلقی می‌شود.
- همه سازمانها، همراه با رشد خود، نوعی فرایند تفکیک را باید تحمل کنند و تقسیم کار را بپذیرند. دلیل عمده چنین امری، فزونی افراد، مشتریان، کالاها و خدمات نسبت به توانایی بنیانگذار برای هماهنگ‌سازی کارآمد آنهاست. اگر سازمان در این فرایند موفق گردد بطور طبیعی واحدهای کوچکتری ایجاد شده‌اند که فرایند شکل‌دهی فرهنگ خودشان را با رهبران خود آغاز می‌کنند. مبناهای اصلی رخ دادن چنین تفکیکی می‌تواند یکی از موارد زیر باشد:
- ۱- تفکیک شغلی - کارکردی: در آن خرده فرهنگهای حرفه‌ای از فرهنگهای شغلی مربوط به هریک از جنبه‌های کارکرد جنبه‌های کارکرد سازمان و نیز تکنولوژی مربوط به آن سرچشمه می‌گیرد.
  - ۲- تفکیک جغرافیایی: پس از تقسیم سازمان به چند واحد، جغرافیایی به دلایلی

چون نزدیکی به محل تأمین مواد اولیه یا انرژی و نزدیکی به مشتریان شاهد ایجاد خرده فرهنگهایی متناسب با فرهنگ محیط جغرافیایی خواهد بود.

۳- تفکیک به وسیله محصول، بازار، یا تکنولوژی

۴- بخش‌گرایی<sup>۱</sup>: پس از رشد و توسعه سازمانها به صورت گرایش به عدم تمرکز و واگذاری اختیارات و کارکردها به بخشها ظهور می‌کند و نتیجه آن ایجاد خرده فرهنگهای بخشی است.

۵- تفکیک به وسیله سلسله‌مراتب: با افزایش تعداد افراد و ایجاد اشکال در هماهنگی آنها، سازمانها معمولاً به ایجاد لایه‌های اضافی جدید به گونه‌ای که محدوده کنترل هر مدیر قابل قبول باقی بماند، متوسل می‌شوند که در هر سطح می‌تواند یک خرده فرهنگ تشکیل دهد.

۶- ادغام و تملک: هنگامی که دو سازمان در هم ادغام می‌شوند یا یکی از آنها به مالکیت دیگری در می‌آید، موضوع فرهنگ و خرده فرهنگ پیش می‌آید.

۷- سرمایه‌گذاری مشترک، اتحادهای استراتژیک و سایر تشکیلات چندسازمانی

۸- گروه‌های مخالف ساختاری: در مسیر رشد سازمان گاه‌گاهی گروه‌هایی به وجود می‌آیند که خود را در چارچوب مخالفانشان با گروه‌های دیگر تعریف می‌کنند و نمونه واضح آنها اتحادیه‌های کارگری است. در چنین حالتی یک وظیفه عمده رهبری ایجاد فضایی می‌شود که با مذاکره و حل تضاد در آن، اهداف سازمانی قابل دستیابی شوند. خاستگاه خرده فرهنگهای مبتنی بر مخالفت، می‌تواند فلسفه‌های مدیریتی مبتنی بر رقابت داخلی بین افراد و گروه‌ها نیز باشد.

نمونه‌هایی از خرده فرهنگهای متفاوتی که در سازمان ایجاد می‌شوند، جامعه فناوری اطلاعاتی و جامعه مدیریت عالی سازمان هستند که اگرچه مفروضات مشترک بسیاری

دارند، اما در عین حال می‌توانند مفروضات مختلف و احیاناً متضاد با یکدیگر هم داشته باشند. تضادهای ممکن در سه گروه مفروضات درباره اطلاعات و ماهیت آن، مفروضات درباره ماهیت انسان و یادگیری و مفروضات درباره سازمان و مدیریت قابل دسته‌بندی هستند.

## ۲- تکامل فرهنگ و رهبری

مسئله تغییر فرهنگ به اندازه ایجاد و توسعه آن اهمیت دارد. عامل اصلی تغییر فرهنگ، رهبران هستند. اما نکته اساسی این است که رهبران چگونه باید به تغییر و تکامل فرهنگ پردازند. اینکه فرهنگ را در چه مسیری می‌توان تغییر داد به مرحله‌ای بستگی دارد که سازمان در آن واقع است؛ به عنوان مثال در سازمانی که در مرحله ایجاد و توسعه قرارداد به دلیل الگو بودن بنیانگذار، تغییر فرهنگ ساده است؛ در حالی که ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی که تثبیت شده و به مرحله بلوغ رسیده است بسیار مشکلتر خواهد بود.

بر مبنای مطالعات کرت لوین<sup>۱</sup> (۱۹۴۷) بطور کلی تمام تغییرات در وضعیت سازمان هنگامی رخ می‌دهد که سه فرایند کاملاً متفاوت به هم گره بخورند: ۱- داده‌های فاقد تأیید کافی ایجادکننده عدم تعادل هستند. ۲- ارتباط این داده‌ها با اهداف و آرمانهای مهم و ایجاد نگرانی جدی، ۳- اطمینان روانی لازم برای حل مسئله بدون ایجاد مشکل قابل ملاحظه فردی یا سازمانی. چنین مواردی باعث خروج سیستم از حالت انجماد<sup>۲</sup> می‌شود. سیستم در مرحله بعدی از طریق یادگیری جدید از طریق آزمون و خطا و یا تقلید از الگوهای نقش به تجدید ساختارشناختی<sup>۳</sup> می‌پردازد و سرانجام در وضعیت

1- Kurt Lewin

2- Unfreezing

3- Cognitive Restructuring

جدید تثبیت می‌شود.<sup>۱</sup>

این فرایند در تغییر فرهنگ نیز به همین ترتیب باید به اجرا در آید.

### ۱-۲- پویایی تغییر فرهنگی و رهبری در سازمانهای جوان

در مرحله بنیانگذاری و رشد اولیه، مفروضات فرهنگی بیانگر اصلی هویت و صلاحیتهای اختصاصی گروه، و به همین دلیل دل‌بستگی به این مفروضات بسیار زیاد است. در صورت وجود موفقیت‌های اولیه در مسیر سازمان، مشکل مضاعف خواهد بود. در این سازمانها: (۱) ایجادکنندگان اولیه فرهنگ هنوز در صحنه هستند. (۲) فرهنگ برای تعریف خودش و تعیین موقعیت در محیطی بالقوه خصمانه به سازمان یاری می‌رساند. (۳) بسیاری از اجزای فرهنگ به عنوان سازوکارهای دفاعی در برابر نگرانیهای ناشی از مبارزه سازمان برای ایجاد و حفظ خود آموخته می‌شوند. در چنین وضعیتی، عامل قاطعی که می‌تواند باعث آغاز فرایند تغییر فرهنگ شود، ایجاد بحران بقا در محیط خارجی است. اما سازوکارهای تغییر عمده فرهنگ در این مرحله چنین مواردی هستند:

(۱) تغییر افزایشی از طریق تکامل عمومی یا ویژه سازمان: در موقعیت نبود فشارهای تعیین‌کننده خارجی و حضور بنیانگذار، فرهنگ از طریق تکامل تدریجی تغییر می‌یابد. فرایند اساسی در این مورد، تکامل عمومی سازمان است که متضمن تنوع‌گرایی، افزایش پیچیدگی، سطوح بالاتر تفکیک و انسجام و ایجاد اشکال جدید و سطح بالاتری از ترکیب خلاقانه خواهد بود؛ با این فرض که سیستمهای اجتماعی دارای پویایی تکاملی هستند.

فرایند اساسی دیگر تکامل ویژه است که از طریق انطباق دادن بخشهای خاصی از سازمان با محیطهای ویژه آنها و استفاده از تأثیر متعاقب فرهنگی این امر بر فرهنگ



محوری سازمان صورت می‌پذیرد.

۲) تکامل هدایت شده از طریق مداخلات درمانی: در این فرایند، رهبر به ضرورت تغییر پی‌می‌برد و با مداخله‌های حساب شده زمینه‌هایی را فراهم می‌آورد که اعضای سازمان به صورت یکپارچه به ارزیابی مجدد و آزمون مفروضات فرهنگی می‌پردازند و تغییر بینش، تجدید تعریف و اولویت‌بندی جدید در مفروضات به شکل ایجاد مفروضات سطح بالاتر فراهم می‌آید. اداره‌مدبرانه این فرایند توسط رهبران، اساسی است.

۳) تکامل هدایت شده از طریق عناصر دورگه<sup>۱</sup>: سازوکار عمده قابل استفاده دیگر برای رهبران در این مرحله، یافتن عناصری دورگه یا پیوندی در سازمان است که به رغم اینکه به بدنه سازمان تعلق دارند و به اهداف و مفروضات سازمان دلبستگی دارند به دلیل شخصیت ویژه خود یا تجربیات شخصی با واقعیت‌های خارجی جدید سازگارترند. رهبران باید در این روند بطور نظام‌یافته‌ای این عناصر را ارتقا دهند و با حمایت از آنها تغییر در سازمان را ممکن سازند.

چالش کلیدی در این مرحله برای رهبران این است که آنها باید همواره خود را به اندازه مناسبی در حاشیه فرهنگ‌های خود ساخته قرار دهند تا مفروضات غیرانطباقی با محیط را شناسایی کنند و راه‌های جدید تفکر را به عنوان پیش‌درآمدی برای خروج از انجماد در تغییر فرهنگ سازمان بیابند. این چالش بویژه برای بنیانگذاران کارآفرین دشوار است، زیرا موفقیت‌های اولیه سازمان محتملاً در آنها اعتقاد راسخ به صحت مفروضاتشان را ایجاد کرده است.

## ۲-۲- نقش رهبر در تغییر فرهنگ سازمان‌های نیمه عمر

از دیدگاه فرهنگی، سازمان نیمه‌عمر در مرحله‌ای متفاوت از حالت ایجاد و توسعه

است. سازمان به ثبات رسیده است و اکنون باید خود را از طریق رشد مداوم و فرایند نوآندگی حفظ کند. اجزای مختلف سازمان با خرده فرهنگهای متفاوت رشد می کنند و درحالی که فرهنگ در مرحله ایجاد و توسعه به صورت عامل انسجام سازمان عمل می کرد، اکنون عناصر مهم فرهنگ سازمان خود را در ساختار و فرایندهای اصلی سازمان مستور کرده اند و به همین دلیل کشف فرهنگ، کار مشکلی است. سازوکارهای تغییر قابل استفاده در این مرحله برای رهبران عبارت است از:

۱-۲-۲- تغییر از طریق رشد دادن نظام یافته خرده فرهنگهای گزینشی: رهبران بطور عمدی یا ناخود آگاه به ارزیابی قدرت و ضعف خرده فرهنگهای متفاوت در سازمان می پردازند و کلیت فرهنگ سازمان را به سوی یکی از این خرده فرهنگها گرایش می دهند. این کار بطور نظام یافته از طریق ارتقا دادن افراد وابسته به آن خرده فرهنگ به مواضع قدرت در سازمان انجام می شود و تنها نقطه ضعف آن کند بودن تأثیرش است.

۲-۲-۲- تغییر از طریق بهبود سازمانی (OD)<sup>۱</sup> و ایجاد سیستمهای معرفت پذیر و یادگیرنده موازی: استفاده از روشهای بهبود سازمانی، راه مناسبی برای تغییر فرهنگ در این مرحله است. فعالیتهای تغییر در پروژه های بهبود سازمانی متفاوت است و به وضعیت بستگی دارد؛ اما تقریباً تمامی آنها شامل ایجاد مصنوعی نظام یادگیرنده موازی است که در آن برخی مفروضات نوآموخته، و آزمون می شود. آزمون و خطای انجام شده این سیستم مصنوعی می تواند اطمینان روانی لازم را فراهم سازد.

اگر انجام دادن این نوع تغییرات بدون تخریب یا بازسازی سازمان مورد نظر باشد، دوره زمانی مورد نیاز برای تأثیر آنها بین ۵ تا ۱۵ سال (و یا بیشتر) طول خواهد کشید.

۳-۲-۲- تغییر از طریق فریبندگی تکنولوژیک - یک راه کمتر مرئی که رهبران در سازمانهای نیمه عمر برای تغییر دادن مفروضات انتخاب می کنند، تأثیرات ماهرانه،

جمعی و بعضاً ناخودآگاه فناوری جدید است. فناوری جدید در شکل افراطی می‌تواند فرهنگ را زیر و رو کند؛ اما در شکل معتدل می‌تواند شامل معرفی و کنترل فناوریهای خاص برای ایجاد رفتارهای جدید در اعضای سازمان باشد که در نهایت به بررسی مجدد مفروضات موجود آنها منجر می‌شود و احتمالاً ارزشها، باورها و مفروضات جدیدی را برایشان فراهم خواهد ساخت.

### ۲-۳- تغییر در دوران بلوغ و افول بالقوه سازمانی

همان‌گونه که گفته شد، بلوغ سازمان الزاماً ارتباط مستقیمی با اندازه، عمر و یا تعداد دوره‌های مدیریتی سازمان ندارد بلکه تعامل بین خروجی سازمان و محدودیتها و فرصتهای محیطی آن را منعکس می‌سازد. با وجود این، عمر سازمان بر وضعیت تغییر فرهنگی در آن تأثیر می‌گذارد. اگر سازمان دارای تاریخچه طولانی موفقیت باشد، هر نوع تغییری در فرهنگ آن بسیار مشکل می‌شود زیرا اعضای سازمان به این فرهنگ متکی هستند و آن را منبع غرور و ارزش خود و سازمان می‌شمارند. در چنین حالتی سازوکارهای زیر به کار برده می‌شوند:

۱) تغییر کنترل شده از طریق تزریق افراد خارج از سازمان: مفروضات مشترک می‌توانند به وسیله تغییر دادن ترکیب گروه‌های مسلط سازمان تغییر داده شوند، قویترین نوع این سازوکار با انتصاب یک مدیر عامل جدید از خارج سازمان اتفاق می‌افتد. مدیر عامل جدید معمولاً تیم جدیدی از عناصر کلیدی به کار خواهد گماشت که باعث نابودی یا تغییر اساسی برخی خرده‌فرهنگها در سازمان می‌شود که بر فرهنگ کلی سازمان سایه افکننده بودند و زمینه شکل‌گیری فرهنگ جدید را فراهم می‌سازد.

باید توجه داشت که چنین فرایندی باعث وارد کردن تضاد در مفروضات فرهنگی می‌شود و سطوح بالایی از اضطراب و عدم آرامش را در سازمان برمی‌انگیزد. بنابراین رهبرانی که چنین استراتژی را به کار می‌گیرند باید چگونگی کنترل این نگرانیها و تضادها

را پیش‌بینی کرده باشند.

۲) تغییر از طریق ایجاد شایعات و زوال اسطوره‌ها: هنگامی که سازمان به بلوغ می‌رسد به قول آرجریس و شان (۱۹۷۸)<sup>۱</sup> برخی "نظریه‌های مورد حمایت"<sup>۲</sup> دارد که شامل ایدئولوژی مثبت و مجموعه‌ای از اسطوره‌ها دربارهٔ عملکرد آن است. اما در همان زمان، سازمان بر مبنای مفروضاتی عمل می‌کند که در عمل قوت خود را نشان داده‌اند و آرجریس آنها را "نظریه‌های مورد عمل"<sup>۳</sup> می‌خواند. وجود تفاوت‌های واقعی و عملی چشمگیر بین این نظریه‌ها چندان دور از انتظار نیست.

در صورت وجود چنین تفاوتی، معمولاً حوادث غیرمنتظره و انفجار شایعات اگر چه به صورت خودکار باعث تغییر فرهنگ نمی‌شوند، اما به عنوان عامل عدم تأیید قوی، که قابل تکذیب نیست، فرایندی را ایجاد می‌کنند که باعث خروج از انجماد و تغییر فرهنگ می‌شود.

۳) تغییر از طریق تحریک اجباری: در این سازوکار، افراد در حصار فیزیکی و یا روانی محصور می‌شوند و سپس در کنار ایجاد اطمینان روانی در آنها از نردبان عوامل عدم تأیید فرهنگ موجودشان صعود می‌شود. این طریقه را امریکاییها در مورد اسیران کره شمالی در جنگ کره امتحان کرده‌اند.

۴) تغییر از طریق چرخش: چرخش، ترکیبی از روشهای قبلی است که از طریق برنامهٔ واحد به وسیله مدیر تغییر یا تیمی از عوامل تغییر عملی می‌شود. خروج از انجماد با انتصاب مدیرعامل جدید یا نقش چرخشی تجدید تعریف شده‌ای برای رهبر فعلی آغاز می‌شود و به دنبال آن تغییر به عنوان چرخش در تفکر، احساسات و انجام دادن چیزهایی که دیگر منسوخ شده‌اند آغاز می‌گردد.

چرخش با دو مدل ریسری متفاوت قابل انجام است: الف - الگوی چشم‌انداز قوی

که در آن رهبر دیدگاهی روشن از مسیری که باید پیماید و وسایل رسیدن به هدف دارد. ب- الگوی چشم‌انداز مبهم، که رهبر وضع فعلی را غیرقابل ادامه می‌داند ولی برای دست یافتن به یک چشم‌انداز به راه‌های واقعی تغییر بر سازمان متکی می‌شود.

۵- تغییر از طریق تجدید سازمان و تولد مجدد: هنگامی که سازمان از بین می‌رود فرهنگ آن نیز نابود می‌شود و با ایجاد سازمان جدید، فرهنگ جدیدی نصیح می‌گیرد. این فرایند ایجادکننده ضربات روحی است و به‌طور عمد از آن استفاده نمی‌شود مگر هنگامی که بقای اقتصادی در گرو این امر قرارگیرد.

### ۳- فرهنگهای یادگیرنده و رهبران یادگیرنده

امروزه بحث زیادی دربارهٔ سمت و سویی که جهان به سوی آن در حرکت است و مفهوم عملی آن برای سازمانها و رهبری در جریان است. پیشگوییهای مختلف درباره آینده، سازمانهای دانش پایه، عصر اطلاعات، عصر بیوتکنولوژی، از میان رفتن مرزهای سازمانی و امثال آن یک زمینه مشترک دارد و آن هم جهل ما نسبت به شکل واقعی جهان آینده است؛ بدون شک جهان آینده، جهانی متفاوت خواهد بود. مفهوم این امر برای سازمانها و رهبرانشان این است که باید بطور مستمر به دنبال فضل و کمال و معرفت و یادگیری باشند.

فرهنگهای آینده باید انطباقی، خلاق و معرفت‌پذیر، و رهبران آینده نیز باید یادگیرندگان دائمی باشند. برای این امر آنها باید:

۱) سطوح جدیدی از ادراک و بینش درباره واقعتهای جهان و نیز خودشان را تجربه کنند.

۲) سطوح فوق‌العاده‌ای از انگیزش برای گذر از مشکلات، محتوم یادگیری و تغییر را در سازمانهای آینده داشته باشند.

- ۳) توان کافی برای مدیریت "اضطراب" خود و دیگران را، در موقعیتی که یادگیری و تغییر هرچه بیشتر به مسیری عادی در زندگی تبدیل می‌شود، داشته باشند.
- ۴) مهارت‌های جدیدی برای تجزیه و تحلیل و تغییر مفروضات به دست آورند.
- ۵) علاقه و توانایی کافی برای به کارگیری دیگران و جلب مشارکت آنها داشته باشند.
- ۶) توانایی آموختن و یاد گرفتن سریع مفروضات هر فرهنگ سازمانی جدید را داشته باشند.

معرفت‌پذیری و تغییر، تحمیلی نیست. هرچه جهان پیچیده‌تر، مبهم‌تر و خارج از کنترل‌تر شود، فرایند معرفت‌پذیری باید به وسیله همه اعضای واحد اجتماعی، که کار یادگیری را انجام می‌دهند، مشترک‌تر و جمعی‌تر انجام پذیرد. برای ایجاد فرهنگ‌های معرفت‌پذیر، رهبران ناگزیرند که هم خودشان به عنوان یادگیرنده همیشه عمل کنند و هم دیگران را در فرایند یادگیری درگیر سازند.

نکته اساسی این است که همواره درک فرهنگی و معرفت‌پذیری و یادگیری فرهنگی با نگاه به درون آغاز می‌شود.

#### منابع فارسی

- ازگلی، محمد. رهبر بصیر. فصلنامه مصباح، سال ۳، ش ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ (تابستان و پاییز و زمستان ۱۳۷۳).
- باقری، ناصر. مقدمه‌ای بر نظریه الهامبخشی. فصلنامه مصباح، سال ۴، ش ۱۳ (بهار ۱۳۷۴).
- پناهی، محمدحسین. نظام فرهنگی، کارکردها و دگرگونی آن در ارتباط با بحث نهاد فرهنگ. تهران. نامه پژوهش. فصلنامه تحقیقات فرهنگی، سال ۱، ش ۲ و ۳ (پاییز و زمستان ۱۳۷۵).
- جی. استیون، ات. ال. روند ایجاد و توسعه دیدگاه فرهنگ سازمانی در نظریه سازمان. برگردان و تلخیص حجة الاسلام محمدتقی نوروزی‌فرانی. معرفت، ش ۱۷ (۱۳۷۴).
- خوارزمی، شهیندخت. فرهنگ سازمانی. تدبیر.
- دفت، ریچارد، ال. (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه اعرابی، پارسائیان. جلد دوم مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن. (۱۳۷۳). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه فاسم کبیری. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

- زارعی‌متین، حسن. نقش فرهنگ‌سازمانی در افزایش بهره‌وری. زمینه، ش ۶۴ و ۶۵ (اردیبهشت و خرداد ۱۳۷۶).
- سنجعی، محمدابراهیم. (۱۳۷۶). سمینار علمی: "تحول تکاملی - انتقالی در سازمانها". دانشگاه امام حسین (ع). پژوهشکده علوم انسانی.
- عابدی‌جعفری، حسن. بررسی مکتب برخورداری و رهبری سوداگرانه. فصلنامه مصباح، سال ۴، ش ۱۴ (تابستان ۱۳۷۴).
- فرهی، برزو. ارتباط اثربخشی و ترقی‌مدیریتی. فصلنامه مصباح، سال ۵، ش ۱۹ و ۲۰ (پائیز و زمستان ۱۳۷۵).
- ممی‌زاده، جعفر فرهنگ‌شالوده‌سازمان. تدبیر، ش ۶۱ (اردیبهشت ۱۳۷۵): ۴۰-۳۸.
- مورهداگرینین. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه دکتر مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. انتشارات مروارید.
- میرزایی‌اهرنجانی، حسن. ۱۳۷۶. درس‌تئوریهای مدیریت (۲) (دوره دکتری). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- واعظی، سیدکمال. نقش فرهنگ‌سازمانی در ارتقای بهره‌وری. مدیریت دولتی. ش ۳۳ و ۳۴ (۱۳۷۵).

## منابع انگلیسی

- Daft, I. Richard. (1990) **Management** Prentice-Hall inc.
- Hersey, paul & Blanchard, H.Kenneth. (1993). **Management of organizational Behavior**. Prentice-Hall, inc.
- Hofstede, Greet, etal. (1990). Measuring organizational Cultures. **Administrative Science quarterly**, 35. P(286-316).
- J.steven, ott. (1989). **The organizational culture perspective**. Richard Zrwin inc.
- Kreithner, Bob & Kinicki, Angelo. (1995). **organizational Behavior**. Third edition. Addison Wesley pub.
- Lawson, B.Robert, & Ventritt, (1992). culture & organizational change: the Role of organizational Culture & organizational Learning. **The psychological Record**. No 42.
- Mintzberg, Henry, & westley, Frances. 1992. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**. Vol.13.
- Moran, E.Thomas, & Volkwein, J. Fredericks. 1992. The cultural Approach to the Formation of organizational climate. Tavistock institute. **Human Relation**, Vol. 45. no.1.
- Pettigrew, 1976. studying organization cultures. **Administrative science Quarterly**.
- Robbins, p. stephen. **organization Theory**. prentice-Hall, inc. 1987.
- Schein, H. Edgar. 1992. **organizational culture & Leadership**. Sanfrancisco. Jossey-Bass, inc.
- Shafritz, Jay M., Steven Ott J. 1992. **Classics of organization Theory**. U.S.A. Brooks/cole pub. 3ded.
- Sinclair, Amanda. 1993. Approaches to organizational culture and Ethics. Netherlands. **Journal**

**of Business Ethics.** no.12.p(63-73).

Thomas, sergioanni & John Carbally. 1984. **Leadership and organization culture.**

Vijay Sathe. 1985. **culture & Related corporate realities.**

Yukl, Gary. 1994. **Leadership in organizations.** printice-Hall, inc.

pareck, Vdai. 1990. culture-Relevant and culture-modifying. Action Research For development.

**Journal of social Issues.** vol.46. nO.3. p(119-131)



شپږه شپږه ښار علمون انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني