



# مفاهیم فرهنگ سازمانی

## چرا فرهنگ سازمانی برای مدیران اهمیت دارد؟

مدیران باید واقعه باشند که فرهنگ فقط بوسیله تماس سازمان با محیط شکل نمی‌گیرد بلکه آن از طریق تماس اعضا، با یکدیگر شکل می‌گیرد. اعضای سازمان باید یاد بگیرند، چگونه در رقابت پیروز بشوند و چگونه با نیروهای بیرونی تماس بگیرند. آنها همچنین باید یاد بگیرند چگونه با یکدیگر و نیازهایشان بخاطر قدرت برخورد نمایند. آنها باید بیاموزند چگونه استعدادهایشان را در مورد خلاقیت، همکاری و امید و شادی رها سازند.

نویسنده: ایلام گورمن برگردان: صدرا اله برزی مأخذ: MANAGEMENT DECISION چاپ انگلستان

### مقدمه

مطالعه فرهنگ سازمانی بعنوان مقوله‌ای ارزشمند جهت کمک به ارزیابی سازمانها شناخته شده است. فرهنگ سازمانی از ارزشها، هنجارها، احساسات، تمایلات، آرزوها و امیدهای حکایت می‌کند که به صورت ظریفی از دیده‌ها پنهان هستند ولی برای یک مدیر با بصیرت کاملاً قابل تشخیص میباشد. فرهنگ سازمانی پتانسیلی قوی است که به زندگی مردم مفهوم می‌بخشد، عدم یقین را کاهش می‌دهد و ثبات می‌آفریند. آگاهی از فرهنگ سازمانی برای مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا آنها میتوانند از نتایج این شناخت بهره ببرند و با آگاهی بیشتر از عناصر فرهنگی

یعنی مفروضات عمیق‌تر و نیروهایی که این مفروضات را حفظ می‌کنند، راه مقابله آسانتر با تغییر فرهنگی را دریابند. کوشش‌هایی که برای تشریح موفقیت برجسته ژاپن در سطوح مساوی و برتر از اقتصادهای غربی در مورد تولید، کیفیت، نوآوری و خدمات انجام پذیرفته‌اند بر اهمیت ارزشهای مشترک بین مدیران و کارگران ژاپنی تاکید کرده‌اند. این ارزشهای مشترک راز موفقیت تجارت ژاپنی‌ها را تعیین می‌کند.

این ارزشها منجر به نتایج در هنجارهای رفتاری شده‌اند که نشان دهنده تعهدی نسبت به کیفیت، حل مشکلات و تلاش همکاران در میزانی است بالاتر از

آنچه که بطور معمول در سازمانهای مشابه در خارج از ژاپن وجود دارد. اخیراً محققین غربی متوجه شده‌اند که جنبه‌هایی از فرهنگ نظیر قدرت و نفوذ ارزشهای اصیل از ویژگی‌هایی هستند که کمک شایانی به موفقیت شرکتها می‌کنند. بدین روی بواسطه تشویق ناشی از این کار و با افزایش رقابت بین المللی در تسخیر بازارهای جدید و حفظ بازارهای قبلی، تاکید بر کیفیت و سرویس دهی به مشتریان، اهمیت جنبه‌های مردمی را در سازمانها افزایش داده شده است. این تعهد به نیازهای مصرف کنندگان می‌بایستی از ارزشهای درونی نشأت بگیرد و نباید ساده اندیشانه به پیروی از مجموعه قواعد و روشهای

مشخص نتیجه‌گیری شود.

تاکید بر فرهنگ، ارزشها و هنجارها و تعهدی که بالاتراز حد معمول است جایگزین تمرکز بر نوع درخواستهایی است که سازمانها نسبت به مردم دارند. با این حال تا همین اواخر به عواطف و احساسات در علم مدیریت به دیده اغماض نگریسته شده بود. اما این احساسات، تمایلات، امیدها و ترسها میباشند که به عنوان عوامل انرژی را عمل کرده و تحرک ایجاد می‌کند. رفتارها از احساسات نشأت می‌گیرند نه از منطق، البته منطق بعد از به وقوع پیوستن رفتار بکار میرود.

مطالعه فرهنگ سازمانی به گسترش زمینه تئوری سازماندهی کمک کرده است و توجه را بر موضوعاتی چون قدرت و سیاست‌های سازمانی متمرکز نموده است. موضوعاتی که تقریباً تا همین اواخر در متون آموزشی بندرت به آنها پرداخته شده است. مطالعه فرهنگ سازمانی به پذیرش این نیاز که به سازمانها همانطوری که در جهان واقعی وجود دارند نگرسته شود کمک نموده است. این امر واژگانی را برای مطالعات سازمانی به همراه آورده است که جدید نبوده است و حتی گاهی با کلماتی نسبتاً قدیمی همچون تبلیغ، بصیرت، شهامت، رهبری همراه می‌باشد. اصولی که احتمالاً از نظر عملکردی کمتر نسبت به کلماتی که به آنها عادت داریم از دقت کمتری برخوردارند ولی نوعی انسجام در آنها وجود دارد که آنها را برای مدیران بسیار خواستنی می‌نماید.

### فرهنگ سازمانی چیست؟

اجازه بدهید دقیق‌تر به این سنوآل نگاه کنیم که فرهنگ سازمانی چیست؟ انواع فرهنگ‌های سازمانی موجود کدامند؟ و بهترین سازگاری بین فرهنگ، سازمان و محیط اطراف چیست؟ تمامی تعاریف فرهنگی به ماهیت زیربنایی فرهنگ و دست پنهانی که فرهنگ با آنها رفتار، عقاید و احساسات را هدایت می‌کند رجوع می‌نمایند. نگاهی به این نکته که چگونه فرهنگ ساخته می‌شود، ما را یاری می‌کند تا خصوصیت و تاثیر آنها درک کنیم. برای مثال پروفیسور اسکین (SCHEIN) اشاره دارد فرهنگ، کل مجموعه آموخته‌های مشترک گروهی است که شامل

راه‌حلهایی برای مسائل داخلی و خارجی می‌باشد که در گذشته عمل شده است و بعنوان راه درست دریافت، فکر کردن و احساس در ارتباط با آن مسائل به اعضای جدید آموخته شده است. فرهنگ تشکیل شده است از:

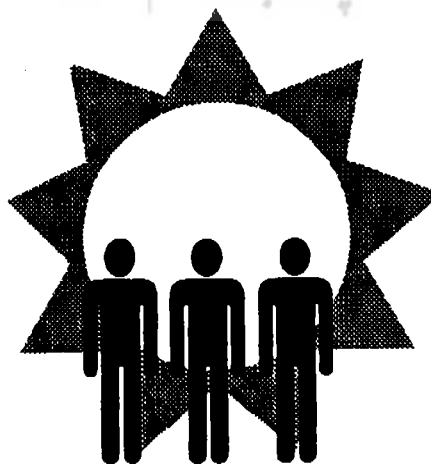
۱- ارزشها و فرضیه‌هایی که آنچه را که مهم است تعیین می‌نماید.

۲- عقاید در مورد این که بعضی از مقوله‌ها چگونه کار می‌کنند.

۳- قواعد رفتاری مجموعه‌ای از باورها که آسانتر از ارزشها و فرضیات مورد شناسایی قرار می‌گیرند. در گذشته، فرهنگ مجموعه نگرشهایی بود که سازمان به حساب می‌آمد ولی می‌توانست مسئله‌ساز باشد بنابراین همیشه یک فرهنگ ضد مدیریت و «به» در آن وجود داشت و فرض بر این بود که مدیریت باورهای «صحیح» دارد و یا باورهایی که در حمایت از اهداف شرکت بودند وجود دارد.

با وجود این فرهنگ در تمام سطوح نقش دارد و ما اکنون بیشتر مطلعیم که جنبه‌هایی از فرهنگ بر تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی تاثیر گذاشته و خود، پیروزی‌هایی برای سازمان می‌باشند. بحرانها و دستیابی به نتایج موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته، منجر به ظهور فرضیات ذیل می‌شوند:

- واقعیت (نمی‌توانید به بانک‌ها اعتماد کنید)



- حقیقت (مردم مهمترین دارایی یک شرکت میباشند)

- زمان (همیشه باید سرگرم کار به نظر برسید)

- طبیعت بشر (زنها کمتر از مردها متعهد به کار میباشند)

- روابط انسانی (به زیر دستان اجازه ندهید به شما نزدیک شوند)

شرایطی که موارد و مشکلات گذشته سازمان تحت آنها حل شده بودند در ذهن سازمان باقی نمی‌ماند. آن طور که امور به انجام می‌رسند پاسخ به این شرایط به صورت اتوماتیک و قابل پذیرش در می‌آیند بدین ترتیب محدودیتهایی جدی بر رفتار و افکار فردی اعمال شده و اثر قوی ولی پنهانی فرهنگ بوجود می‌آید.

این بدان معنی نیست که چون فرهنگ راه‌حلهای گذشته را در خود جای داده است برای «وضعیت موجود» مناسب نیست. واضح است که برخی از راه‌حلهایی که در گذشته پیدا شده‌اند دارای کاربردی در حال حاضر نمی‌باشند. البته این خطر وجود دارد که مشکلاتی که فراروی یک سازمان قرار دارند ممکن است مورد تغییر واقع شوند و ممکن است راه‌حلهای گذشته برای مشکلات جدید نامناسب باشند. خطر مهمتر اینکه ممکن است تصمیم‌گیرندگان از اینکه شکلهای پنهانی فرهنگ تا چه حد بر آنها تاثیر می‌گذارند نا آگاه باشند ولی فرهنگ می‌تواند بر «آنچه» که مدیران می‌بینند تاثیر گذارد و بدین ترتیب بر واکنش‌های آنها تاثیر گذارد. پروفیسور لورچ (LORSCH) عنوان می‌کند که باورهای مدیریت رده بالا می‌توانند به دو صورت باعث تغییرات استراتژیک شوند:

۱- باورها می‌توانند باعث ایجاد یک نوع نزدیک بینی استراتژیک شوند که منجر به این امر گردد که وقایع را بادی محدود بگیریم این امر اهمیت تغییر شرایط خارجی را بیش از حد جلوه می‌دهد.

۲- هنگامی که مدیریت رده بالا ضرورت تحول استراتژیکی را تشخیص میدهد، آنها در درون فرهنگ سازمانی موجودشان با استفاده از پاسخهایی که در گذشته بکار برده‌اند، جواب می‌دهند. بدین طریق راه

حلهای گذشته ممکن است پاسخگوی مسائل امروز باشند.

### تغییرات در فرهنگ

فرهنگ می‌تواند از سازمانی به سازمان دیگر و یا حتی در میان یک سازمان تغییر کند. فرهنگ در ابعادی همچون قدرت، نفوذ، جهت و بطور مشخص محتوی تغییر می‌کند.

«قدرت فرهنگ» اشاره به وسعتی دارد که اعضای یک سازمان ارزشهای آن فرهنگ را می‌پذیرند، بعنوان مثال در بعضی از سازمانها نسبت به سازمانهای دیگر سرویس دادن به مشتری اولویت بیشتری دارد.

بهرروی، «فراگیری» به میزانی ارتباط دارد که باورها و ارزشها در میان بخشهای یک سازمان گسترش یافته‌اند. فرهنگ به تجربه بستگی دارد و احتمالاً هر یک از بخشها دارای مشکلات متفاوتی برای حل کردن، تجارب متفاوت و بنابراین فرهنگ متفاوت می‌باشد.

«راستا» به میزانی ارتباط دارد که فرهنگ، رفتار همسو با استراتژی عنوان شده در سازمان شکل یافته و رفتار با استراتژی عنوان شده را در بر می‌گیرد. برای مثال وجود فرهنگهای متفاوت که ناشی از تعهدات اتحادیه‌های تجاری می‌باشند گهگاه بقای برخی از سازمانهای تجاری را تهدید نموده است.

بطور کلی از نقطه نظر مدیریت میتوان گفت فرهنگ اگر رفتاری مطابق با استراتژی اعلام شده ایجاد نماید و به ارزشهای اعضای تمام سطوح توجه کند، مثبت است و اگر بطور مثال به گونه‌ای باشد که تأثیری نافذ و قوی اما متضاد با اهداف شرکت داشته باشد منفی است و آنجاست که سازمان مسائل بزرگی در حیطه استراتژی خواهد داشت.

به همین ترتیب اگر فرهنگ قوی و حامی اهداف شرکت بوده ولی فقط برای یک گروه از سازمان موجودیت داشته باشد نیز باعث اثرات معکوس بر استراتژی خواهد بود.

### فرهنگ مناسب یک سازمان

فرهنگ مناسب سازمان به عوامل بسیاری از جمله، سن سازمان، بازارهای آن، محل جغرافیائی‌اش، تاریخ و حتی

اولویت‌های مدیرعامل و مدیریت رده بالا بستگی دارد. سازمانهایی که در محیطهای پر تحرک با توقعات متغیر مصرف کننده و یا با پیشرفتهای تکنولوژی مکرر و رقابت شدید کار می‌کنند بر خلاقیت، نوآوری و سازگاری تأکید زیاد دارند.

با این وجود در نهادهای دولتی، بیمارستانها، نهادهای رفاهی و غیره، ثبات، پیش بینی و انجام صحیح امور به هر صورت می‌تواند مناسبتر باشد.

فرهنگهای قوی به همان اندازه که میتوانند زیان آور باشند، مفید نیز میتوانند باشند. زیان عمده شان این است که آنها می‌توانند مقاومتی خاص را در مقابل تغییر ایجاد کنند. آگاهی از فرهنگ فرد، قوت و ضعف هایش و تناسبش با محیط او می‌تواند عنصری اساسی‌تر نسبت به عواملی همچون قدرت و نفوذ باشد. دانستن فرهنگ فرد پیش از آشنایشیدن به تحول اهمیت خاصی دارد. شاید مناسبتر باشد که استراتژی یک فرد بر مبنای فرهنگ او تعیین شود تا اینکه به صورت معکوس عمل شود.

### عملکردهای فرهنگ

عملکردهای فرهنگ عبارتند از:

- انتقال آموخته‌ها: از طریق فرهنگ سازمان، اعضا یاد می‌گیرند واقعیت را به نحوی خاص احساس کنند و به یقین حدس بزنند چه چیز مهم است. چگونه پدیده‌ها کار و رفتار می‌کنند و در نتیجه از پیچیدگی امور بکاهند.

- متحد کردن سازمان: ثبات در عقیده و ارزش، تصمیم‌گیری و کنترل، هماهنگی را در تمام سطوح سازمان ممکن می‌سازد.

- معنی بخشیدن به اعضای سازمان: مردم نیازمند به یافتن معنا در زندگیشان هستند. برای مردم مهم است که احساس کنند متعلق به گروهی می‌باشند. از دست دادن معنا از طریق غیر تخصصی کردن کارها، بعنوان مثال، می‌تواند باعث توسعه فرهنگی شود که به حذف مدیریت بیانجامد.

- جوایگویی احساسات قوی: احساسات در طیف وسیعی از عصبانیت، پرخاش و ترس گرفته تا امید و الهام بر مبنای فرهنگ سازمان مطرح می‌شوند. اما اکنون شما چگونه فرهنگ سازمانی خودتان را درک

می‌کنید؟ شاخص‌های فرهنگی مشخص بسیاری وجود دارند که به مدیر در جهت درک فرهنگ یاری می‌دهند.

### داستانها و افسانه‌ها

بسیاری از سازمانها با بسی اطمینانی، برتداخل علائق و غالباً پیچیدگی غیر قابل درک زیادی روبرو می‌شوند.

از طریق افسانه‌ها، استعاره‌ها و نشانه‌های فرهنگی، دنیای متفاوت بوجود می‌آید که در آن پیچیدگی کمتر احساس می‌شود. دنیایی که بنظر می‌رسد سازمان کنترل بیشتری دارد و در عملیات عقلانی درگیر می‌باشند. نمونه‌هایی از اوهام عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل بیش از حد بد است.

- با آن روز موافقم.

- در بهترین حالت باز هم تحت فشار هستیم.

سازمانها ممکن است به سعی مستقیم در نفوذ فرهنگی افسانه‌ها، تمثیلهای و استعاره‌هایی که مردم را در مورد مسائل مبتلا به سازمان به هیجان می‌آورند، توجه کنند. یا آنها به مردم انرژی خواهند داد تا با ایجاد امید و احساسات موفقیت و با یادآوری مشکلاتی که از پیش پا برداشته شده‌اند. در فرهنگ نفوذ کنند.

این نکات به اثبات رسیده‌است که حکایت، داستان و استعاره به مراتب بیشتر از قدرت‌های اطلاعات آماری در ایجاد انگیزه نفوذ دارند. لذا تحقیق در مورد داستانها و افسانه‌های سازمان می‌تواند به درکی از فرهنگ آن بیانجامد و به ما مکانیسمی ممکن برای تحول احتمالی در سازمان بدهد.

### نشانه‌ها و معناهایشان

محیط فیزیکی اطراف نیز همانند نشانه‌ها (SYMBOLS سمبلها) قدرت و وضعیت از اهمیت «سمبلیک» برخوردارند. معارفه و ظواهر سازمانی معرف روش و هویت آن می‌باشند محل یک سازمان در یک شهر و نوع ساختمان آن معمولاً می‌تواند چیزهایی را در مورد ارزشهای سازمان عنوان نماید.

میزان دقت بکار گرفته شده در نظافت و دکور محل میتواند نشانه‌ای از میزان توجه به کیفیت را ارائه دهد، همانطور که کیفیت فیزیکی محیط اطراف کارکنان سطوح پایین

نشان دهنده این است که چگونه آنها ارزشیابی میشوند. اینها مثالهایی هستند از اینکه چگونه تماشا کنندگان از پیامهای شفاهی فراتر رفته و با سیستم ارزش‌گذاری سازمان ارتباط برقرار کنند.

مراسم دینی و جشن‌ها: یک جشن عمومی از باورها و ارزش‌ها است. مراسم دینی و جشن باید در تمامی سطوح به کار روند.

عملکردهای مراسم عبارتند از:

- یکپارچگی و همبستگی: بعنوان مثال ما همه در این مورد با هم هستیم.
- حصول اطمینان مجدد از قدرت سازمان
- ایجاد حمایت به منظور تلاش برای حفظ یا پیشبرد سازمان

- قادر ساختن افراد به کنار گذاشتن نقش‌ها و ماسکهای سازمانی‌شان و نشان دادن ابعاد دیگری از خودشان

### قهرمانان افسانه‌ای

بعضی از سازمانها قهرمانهای خود را به یک گروه کوچک قوی محدود می‌کنند، در حالی که بعضی دیگر قهرمانان افسانه‌ای را در تمام سطوح و در میان تمام نقش‌ها ایجاد می‌کنند. ارزشهای کاری شدید، الزام فوق العاده بر هدفی خاص، پذیرش مسئولیت شخصی و کوشش پی‌گیر در دستیابی به اعتماد را می‌توان از طریق قهرمانان افسانه‌ای تقویت کرد. قهرمانان افسانه‌ای چندین منظور را دنبال می‌کنند.

- آنها ایجاد استانداردهای اجرایی را دنبال می‌کنند.
- آنها نشان دهنده این نکته هستند که با کوشش، موفقیت قابل دستیابی است.
- آنها الگوهای را برای سازمان تهیه می‌کنند.

- آنها سازمان را برای دنیای بیرون مطرح می‌نمایند.

با این وجود، قهرمانان افسانه‌ای ممکن است کارکردی با نقش بد نیز داشته باشند. برای مثال در یک ضد فرهنگ، قهرمانان افسانه‌ای می‌توانند برکسانی سیطره یا بند که در یک درگیری بین بخش‌های سازمان به پیروزی رسیده‌اند و یا با همسویی با پیشرفت و یا موفقیت، رویکردهای کم اطمینان را محفوظ می‌دارند (برای دیگران

کاری انجام دهید پیش از این که دیگران برای شما کاری انجام بدهند).

### ممنوعیت‌ها

سازمانها معمولاً شدیدترین مجازات‌ها را برای نقض ممنوعیت‌ها به کار می‌گیرند. ممنوعیت‌ها معمولاً کاملاً مشخص نمی‌باشند. و پیامدهای نقض آنها نیز آشکار نمی‌باشند. ما حاصل درگیری با یک ممنوعیت معمولاً شامل اخراج، انزوی اقتصادی یا تحقیر می‌باشد. معمولاً این ممنوعیتها تا زمانی که نقض نشوند به صورت عمومی در نمی‌آیند و مردم حتی در مورد آنها صحبت هم نمی‌کنند.

در یک خانواده یک ممنوعیت می‌تواند در مورد یک عدم توافق جدی با یکی از بنیادهای خانواده باشند. بعضی از ممنوعه بر عدم مبارزه با اصول اخلاقی پذیرفته شده در یک حرفه متمرکزند. خطر واقعی چنین ممنوعه‌ها این است که تحمل موجود در جامعه برای این مفاهیم ممکن است منجر به تحول (بی توجهی دقیق سازمان به سبب عنصر ممنوعه) مسائل حاد سازمان‌هایی گردد که می‌توانند مورد تهدید واقع شوند. مثالهایی از این قبیل عبارتند از، سازندگان سیگار و یا شرکتهایی که دارای تاریخچه‌ای از آلوده‌سازی هوا یا محیط زیست می‌باشند.

### آداب عبور

آداب عبور نوع خاصی از مراسم می‌باشند و شامل آداب ابتکار، ارتقاء، اخراج و بازنشستگی می‌باشند. «آداب ابتکار» شامل یک پیش روی رسمی به طرف نوعی از فرهنگ گفتاری و سپس به صورت غیر رسمی به طرف فرهنگ واقعی می‌باشد این تضاد در ابتکار، در درک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

«آداب بازنشستگی» در حالی که بنظر می‌رسد در مورد افراد باشد ولی معمولاً موفقیت‌هایی برای داستانها سخنرانها و حکایاتی است که برخی از ارزشهای فرهنگی را تحکیم می‌بخشد.

«آداب اخراج» معمولاً برای این امر به کار می‌روند که حال سازمان توسط اخراج یک فرد از رفتار منحرف یا بازدهی ضعیف پاک شده است اگر چه افراد دیگری نیز می‌توانسته‌اند مسئول این کار شناخته

شوند. آداب اخراج برای نشان دادن این امر نیز بکار می‌روند که اخراج بصورت دلخواه یا ناعادلانه نبوده بلکه طی یک فرایند سیستماتیک و عادلانه انجام شده است.

### ساختار، سیستمهای کنترل و روابط

#### رسمی

سازمانها با سطوح بسیار و روشهای منسجم برای تصمیم‌گیری احتمال ضعیف دارد فرهنگی را منعکس کنند که از ریسک نمودن سود ببرند همچنین بلعکس به هر قیمتی که شده آنها را به راه صحیح هدایت کنند. سیستم جبران در سازمانها راه حلی آشکار برای ارزشها ایجاد می‌کند. میزان حقوقهایی که کارمندان در طی مدتی طولانی می‌گیرند و یا دستمزدهایشان که افزایش می‌یابد، احتمالاً منعکس کننده، ارزشهای وفامندی هستند تا ارزشهای موفقیت، نظری به تصمیمات استراتژیکی افزایش حقوق در طی یک دوره زمانی نشانه هائی برای ماهیت فرهنگ فراهم می‌آورند، زیرا آن می‌تواند به روندها و جهات مختلف یک شرکت یا مؤسسه دلالت کند و همچنین به روندهائی که منسوخ شده‌اند. این سیستم در حقیقت روشی مناسب برای درک عمیق‌ترین اصول یک فرهنگ و مرور تصمیم‌گیری استراتژیکی با عنایت به دوره‌های عملی در آن فرایند است که منسوخ شده‌اند.

#### تغییر فرهنگ

مسئولیت ایجاد، تغییرات استراتژی برای تشخیص نیاز به تغییر فرهنگی و تعقیب این تغییر بعهد مدیرعامل و مدیریت رده بالا می‌باشد. مواردی بنیادین وجود دارند که چنانچه قرار باشد مدیریت رده بالا خود را با فرهنگ و تغییر فرهنگی هماهنگ نماید می‌بایست آنها را تشخیص دهد.

- آنها باید تشخیص دهند که مدیریت رده بالا در اکثر سازمانها بواسطه دانایی، راه حلها و نحوه اجرای کار که حال ممکن است نیاز به تغییر آنها وجود داشته باشد به رده بالا صعود کرده‌اند.

زیر سؤال بودن یک فرهنگ می‌تواند باعث تمدید شدن مشاغل، وضعیت‌ها، ساختارهای قدرت و تصاویری از خود شود. یک تغییر فرهنگی اغلب زمانی رخ می‌دهد که یک مدیرعامل جدید انتخاب شده

شکل (۱)

	رفتار در جهت بالندگی	رفتار در جهت عدم بالندگی
پاداش	توسعه تجارت جدید	ارتقاء به مدارج بالاتر توجه کم به اجراء
تنبیه	فشار همکاران به مجریان مشتاق	تنزل وضعیت اجتماعی / حقوق بدلیل عدم دستیابی به موفقیت جدید سازمان

با تغییرات عمده در تیم مدیریت رده بالا به انجام می‌رسند. تغییرات فرهنگی در بسیاری از موارد بواسطه نیروهای خارج از سازمان انجام پذیرفته‌اند، مثلاً بانکها، مشتریان دولت یا کاهش سهم در بازار.

ترسهایمان به انجام در افکار مان و احتیاط مفرط در اعمالمان می‌انجامد و منجر به حمایت درون سازمانی و عملی سازمان میشود که میتواند به نزول یا سقوط بسیاری از سازمانها منجر شوند.

- فرهنگ با تقویت اتفاقی همیشگی می‌شود. مفاهیم، ارزشها و عقایدی که فرهنگ را می‌سازد براساس تجربیات، شکستها و موفقیت‌های گذشته است. موفقیت‌های گذشته منجر به مفهومی خواهد شد که مقیاس موفقیت سازمانی در حال و آینده خواهد بود. بعد از چند موفقیت هنگام بکاربردن این مقیاس، ارتباط شان برای به محک زدن و به مبارزه کشاندن متوقف شده و آنها داده‌ها و مفاهیمی در مورد ماهیت واقعیت می‌شوند.

- به جزء برخی تغییرات برنامه‌ریزی شده فرهنگی، ممکن است برخی موفقیت‌های اتفاقی نیز برای تغییرات پدید آمده آیند که نمی‌بایست آنها را از نظر دور داشت. این امور شامل انتخاب یک مدیر عامل جدید، معرفی تکنولوژی جدید یا بازسازی تیم مدیریت می‌باشند. این تغییرات معمولاً مطابق با برنامه عمل نمی‌کنند زیرا فرهنگ موجود مورد تهاجم قرار گرفته و در برابر تغییرات مقاومت نشان داده و امور فرهنگی از نظر دور نگه داشته می‌شوند.

آیا شرکت‌ها می‌توانند به تغییر فرهنگ خود و کنترل روند تغییر امیدوار باشند؟ هنگامیکه فرهنگی توسعه می‌یابد در طی زمان از خود مقاومت و استحکام نشان می‌دهد. افرادی که این فرهنگ برایشان واقعیت داد با هوشیاری آنرا حفظ می‌کنند. برای جا دادن عناصر فرهنگی جدید در محل مناسبشان، مدیرانی که تغییر فرهنگی را هدف دارند باید آگاهی بیشتری از خود نشان بدهند.

سطوح عمیق‌تر فرهنگ غالباً غیر قابل دسترسند. با این وجود، فرهنگ واقعی را با کمک یک فرد خسار از سازمان بسا یاری‌رسان آشکار نمود. این فرهنگ با

۱- آیا افراد بشر به صورت خوب یا بد یا هیچکدام در نظر گرفته می‌شوند که نیاز به کنترل دارند یا باید آزاد گذاشته شوند تا کار خود را انجام دهند؟ مفروضات این امر دارای پیامدهای بسیار عظیم می‌باشند، برای مثال برای سیاستهای پرسنلی، امور کنترل داخلی، عملیات نظارت و برای راههایی که رقبا، مصرف کنندگان و سایر سهامداران توسط آنها دیده می‌شوند.

۲- یکی از مفروضات بنیادی به این امر مربوط می‌شود که چه کسی یا چه چیزی مجازات برای حقیقت را ایجاد می‌کند. آیا این شخص مدیر عامل، کارشناس یا نزدیکترین فرد در سازمان به عمل مربوطه است؟ وقتی که عدم یقین وجود دارد چه چیزی رخ می‌دهد و چگونه با آن مقابله میشود؟ آیا مشکل توسط قدرتمندترین فرد بدون احتساب تخصص و اطلاعات در دسترس حل می‌شود؟ پیامدهای دیگر مربوط به این فرض عبارت از مواردی هستند که در ارتباط با محل منطبق و واقعیت در تصمیم‌گیری و جنبه‌های غیر ادراکی در تصمیم‌گیری می‌باشند.

۳- مفروضاتی در مورد طبیعت روابط. برای مثال آیا روابط می‌بایست سلسله مراتبی یا تیمی باشند؟ و یا بسته به اینکه کدام یک از این مفروضات مورد قبول واقع شود، ساختار سازمان و شکل فیزیکی آن از همان فرضیه پیروی خواهد نمود.

۴- مفروضاتی در این مورد که محیط چگونه است. آیا محیط به صورت منظره‌ای که قابل تخریب و غیر قابل پیش‌بینی است در نظر گرفته می‌شود یا محلی سخت که شخص می‌تواند با صبوری و قضاوت صحیح اقدام به ایجاد ائتلاف نماید. مردم

فرایند پاداش و تنبیه تداوم می‌یابد. شکل شماره (۱) برخوردارهای بین استراتژی و فرهنگ یا بهتر بگوئیم بین آمال استراتژی و محدودیت‌های فرهنگی را نشان می‌دهد.

۱- رفتاری که تابع مثال فوق از تکامل استراتژیک بوده و مورد پاداش قرار می‌گیرد این است که در تصمیم‌های جذب تجارت جدید دقت نظر بیشتری بکار میرود.

۲- رفتاری که تابع استراتژی نبوده که مورد پاداش قرار می‌گیرد این است که بدون در نظر گرفتن جذب تجارت جدید و بر مبنای ارشدیت اقدام به ارتقاء انجام گیرد.

۳- رفتار تابع به استراتژی مورد مجازات می‌تواند فشار گروهی بر فردی باشد که بسیار فعالانه در پی جذب تجارت جدید بوده است.

۴- رفتار غیر تابع استراتژی مورد مجازات این است که زمانی که شخصی نتواند به فعالیت جدید وارد شود به شغل دیگر یا نزول موقعیت، رتبه یا حقوق انتقال یابد.

رابطه فیما بین پاداش و مجازات با رفتار تابع و غیر تابع در کار با مشتریان و آوردن محدودیت‌های فرهنگی و امتیازات فرهنگی به مرکز توجه از اهمیت برخوردار است.

یکی از بهترین کمک‌هایی که یاری‌رسان قادر به انجام آن است این است که کمک کند که برخی از مفروضات عمیق‌تر سازمانها و پیامدهای ناشی از آنها را به معرض توجه در آورد زیرا مدیران معمولاً این طور فکر می‌کنند که مفروضات و اعمال آنها بر مبنای حقیقت غیر قابل انکار استوار می‌باشند و یکی از نقشهای تسهیل کننده این است که این حقایق و اثرات آنها را معلوم نماید. این حقایق را میتوان تحت عنوان مفروضات بنیادی نامید که شامل موارد زیر می‌باشند:



شرایط متفاوت باشند، مثلاً ملاقات با گروه‌ها، بحث با افراد، آشنائی باجنبه‌های فیزیکی سازمان یا مأموریت‌ها.

البته مفروضاتی هم که هم اکنون ذکر شدند می‌توانند پیامدهای زیادی داشته باشند و منجر به پاداش یا هماهنگی با خود و در نظر نگرفتن عقاید شوند که از سطوح پائین‌تر ابراز می‌گردند. من اخیراً تجربه‌ای در مورد یک شرکت بسیار موفق داشتم که در طی سالهای متمادی تلاشهای زیادی را در مورد پیشرفت سازمانی و تحریک خلاقیت و ابتکار در مردم بکار گرفته بود. این شرکت آگاهانه از این سیاست پیروی کرده بود که مردم می‌توانند خود را سازمان بخشند و تجارب زیادی در ایجاد و استفاده از طرحهای ویژه داشت یکی از نتایج این بود که فرضیه‌ای بوجود آمده بود که کنترل‌ها نسامیده می‌شدند. در دورانی که رقابت شدیدتری وجود دارد. به کنترل‌های بهتری بر نحوه انجام کار و تعیین و بازنگری اهداف وجود دارد که بواسطه ارزشهای جا افتاده انجام آن محدود شده بود.

دیدگاه‌های بدبینانه در مورد غیر ممکن بودن تغییر فرهنگها هنوز فراگیر نشده‌اند. بنظر میرسد مدیر توان کنترل تغییر فرهنگی را ندارد. مدیر برای این کار باید از عناصر فرهنگی، مخصوصاً مفروضات عمیق‌تر و نیروهائی که این مفروضات را حفظ می‌نمایند، بیشتر مطلع باشد.

### سئوالات کاربردی

- ۱- آیا شما از فرهنگ سازمانی در سازمان خود مطلع می‌باشید؟ چه تأثیراتی دارد و چگونه نشان داده می‌شود؟
- ۲- آیا فرهنگ بین تمام اعضای سازمان مشترک است یا هر اداره‌ای برای خودش فرهنگ خاص خود را دارد.
- ۳- آیا فرهنگ به موفقیت سازمان کمک می‌کند؟
- ۴- آیا نیازی به تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان شما می‌باشد؟

لیام گورمن (LIAM GORMAN) نویسنده مقاله، رئیس اسور پژوهشی و برنامه‌های آموزشی در دانشکده مدیریت ایرلند در دوبلین (DUBLIN) می‌باشد.



اینگونه انواع بنیادی مفروضات را بشوارتر می‌یابند. یاری رسان ممکن است مفروضاتی را در مورد روابط کشف کند همانند این فرضیه که افرادی که در رده‌های بالاتر قرار دارند دانستار از افراد رده‌های پائین‌تر می‌باشند. چنین دیدگاه‌هایی می‌توانند ناشی از تماس با یک شرکت در

چقدر در رابطه با ظرفیتهای سازمان جهت سلطه بر محیط از افکار پایدار برخوردارند؟ افراد در سازمانها معمولاً با نگاه به امور آشکارتر فرهنگ اقدام به بررسی می‌نمایند، مثلاً انزوایی که رئیس در آن نگاه داشته میشود و رعایت یا عدم رعایت ادب در مواقع بروز اختلاف عقیده، مردم تماس با