

# اندیشندان پیشگامان مدیریت



شهرت‌شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پژمان جامع علوم انسانی

مقالات این بخش  
ادگار شین  
مارتا استیوارت

در این بخش صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان مدیریت و بنیانگذاران شرکت‌ها ارائه خواهد شد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه‌های یکی از مهمترین و با نفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق‌ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.



# ادگار شاین

Edgar Schein

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

## یادگیری سازمانی، فرهنگ و دوران شغلی



۱۹۲۸ . تولد.

۱۹۴۹ . اخذ مدرک فوق لیسانس روان شناسی از دانشگاه استنفورد<sup>۱</sup>.

۱۹۸۲-۱۹۷۲ . رئیس هیئت مدیره گروه تحقیقات سازمانی دانشکده مدیریت اسلوان<sup>۲</sup>، انستیتو فن آوری ماساچوست<sup>۳</sup>

۱۹۹۰-۱۹۷۸ . استاد رشته مدیریت دانشکده اسلوان، انستیتو فن آوری ماساچوست.

۱۹۸۵ . انتشار کتاب "فرهنگ سازمانی و رهبری".

تحقیقات زیادی انجام داده است. موضوعات اصلی آثار او عبارتند از، "شناخت فرهنگ های سازمانی، رابطه ای میان فرهنگ سازمانی و رفتار فردی، و اهمیت فرهنگ سازمانی برای یادگیری سازمانی". داگلاس مک گریگور<sup>۶</sup> او را به دلیل کارش در بازسازی روحی اسرای جنگی پس از پایان جنگ کره، به انستیتو فن آوری ماساچوست (MIT) دعوت کرد. این دعوت، تأثیری همه جانبه بر دوران شغلی شاین گذاشت و باعث شد که او در سال ۱۹۹۹، مقاله ای، تأثیرگذار "سازمان یادگیرنده" را در باره شستشوی مغزی و شیوه های یادگیری سازمانی منتشر کند.

### تفکرات کلیدی

### فرهنگ سازمانی

شاین در اوایل دوران شغلی خود، به رویکردهای رایج در باره درک رفتار کارکنان و انگیزه آنها پرداخت تا بتواند به زبانی ساده، طیفی از تجربیات کاری افراد را توضیح دهد؛ که البته از نظر او می توانست بسیار محدودکننده باشد، زیرا نیازهای فردی و سازمانی می تواند در هر زمان، در هر مکان و در هر فردی متفاوت باشد. در کتاب "فرهنگ سازمانی و رهبری"، او به

ادگار شاین، پیش گام مفهوم فرهنگ سازمانی است که آن را در کتاب برجسته خود به نام "رهبری و فرهنگ سازمانی" (۱۹۸۵) معرفی کرد و راه را برای انجام پژوهش های متعدد در این حوزه باز کرد. او همچنین عباراتی مانند "قرارداد روان شناختی" و "ارکان دوران شغلی" را ابداع کرد که امروزه بسیار مورد استفاده قرار می گیرد.

### زندگی و دوران شغلی

پروفسور شاین که هم اینک استاد برجسته رشته مدیریت و مدرس ارشد دانشکده مدیریت اسلوان است، فعالیت های علمی و آکادمیک بلندمدت و شایان توجهی داشته است. او دکترای روان شناسی اجتماعی خود را از دانشگاه هاروارد<sup>۴</sup> گرفته است. او سال ها در لابراتوار ملی آموزش<sup>۵</sup> کار کرده است. به علاوه، او کمک زیادی به گسترش حوزه های مختلفی از جمله توسعه سازمانی، توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی کرده است. شاین در باره عواملی که بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیرگذار

- 1.Stanford
- 2.Sloan
- 3.Massachusetts Institute of Technology
- 4.Harvard
- 5.National Training Laboratory

6.Douglas McGregor

نخستین نظریه پرداز مدیریت تبدیل شد که فرهنگ سازمانی را تعریف کرد و راه هایی را پیشنهاد کرد که به موجب آنها فرهنگ، عاملی برتر در سازمان است.

بر اساس نگرش او، فرهنگ ترکیبی از عناصر مختلف است، مانند:

❖ قواعد مشاهده شده رفتاری، در زمانی که افراد با یکدیگر در تعامل هستند؛

❖ ضوابطی که باعث تکامل فعالیت گروه های کاری می شود؛

❖ ارزش های برتر که مورد تأیید سازمان هستند؛

❖ فلسفه هدایت نگرش های مدیریت ارشد در قبال کارکنان و مشتریان؛

❖ قواعد، رویکردها و برنامه های سازمانی؛

❖ احساس یا فضایی که بدون حتی بیان یک کلمه، قابل انتقال است.

در کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری، شاین فرهنگ را الگویی از فرضیات پایه تعریف کرده است و بیان می کند که چگونه می توان آنها را در پنج گروه حتی متضاد قرار داد:

❖ رابطه انسان با طبیعت - برخی سازمان ها خواهان برتری عوامل خارجی هستند در حالی که دیگران برتری خود را می خواهند؛

❖ ماهیت واقعیتها و حقایق - روش ها و ابزاری که به کمک آنها سازمان به "حقیقت" پی می برد؛

❖ ماهیت طبیعت انسانی - برخی افراد اگر بتوانند از کار اجتناب می ورزند در حالی که دیگران از کار مانند ابزاری برای شکوفا ساختن توان بالقوه خود استفاده می کنند، که این امر هم به نفع خودشان است و هم به نفع سازمان.

❖ ماهیت فعالیت های انسان - تمرکز بر انجام کامل وظایف از یکسو و شکوفایی و توسعه فردی از سوی دیگر.

❖ ماهیت روابط انسانی - به نظر می رسد برخی سازمان ها تعاملات اجتماعی را تسهیل می کنند در حالی که دیگران آن را موضوعی غیر ضروری می دانند.

❖ ماهیت اجتماعی - به نظر می رسد برخی سازمان ها تعاملات اجتماعی را تسهیل می کنند در حالی که دیگران آن را موضوعی غیر ضروری می دانند.

### جامعه پذیری سازمانی

تفکرات شاین پیرامون جامعه پذیری سازمانی پس از ورود او به انستیتو فن آوری ماساچوست شکل گرفت یعنی زمانی که از داگلاس مک گریگور خواست تا به او کمک کند تا دوره هایی را در این زمینه برگزار نماید. مک گریگور از او خواست تا ذهنیت خود را پیاده نماید. همین امر باعث شد که شاین شرکت های زیادی را ترغیب کند تا جامعه پذیری خود را افزایش دهند.

در مقاله "جامعه پذیری سازمانی و حرفه مدیریت"، شاین در این زمینه بحث می کند که وقتی قرار است فردی جدید استخدام شود، باید مسیر جامعه پذیری - یعنی انطباق او با شرایط سازمانی - مد نظر قرار بگیرد. او معتقد است که این مسیر بیشتر

با ارزش ها و تجارب گذشته افراد سر و کار دارد تا آموزش های رسمی آنها.

به اعتقاد شاین، معمولاً سازمان ها فرصت هایی را در این زمینه فراهم می کنند. در نتیجه فردی که تازه استخدام شده است، می تواند ارزش های جدید را به خوبی یاد بگیرد. سه پاسخ و واکنش مهم نسبت به این مسیر وجود دارد:

❖ انکار - رد ارزش ها و ضوابط سازمانی؛

❖ فردگرایی خلاقانه - انتخاب آگاهانه برخی از ارزش ها و ضوابط؛

❖ انطباق - پذیرش ضوابط و ارزش های سازمان.

هیچ شباهتی میان شستشوی مغزی اسرای جنگ کره و جامعه پذیری مدیران در برنامه های آموزشی انستیتو فن آوری ماساچوست وجود نداشت. شاین استدلال می کند که بسیاری از شکل های توسعه سازمانی دربرگیرنده بازسازی و تغییر است و اثرات مهمی بر شیوه کار کردن افراد و رابطه آنها با مدیریت دارد.

شاین تا حدی این شیوه را قبول دارد که به افراد کمک کنند تا دست به انتخاب بزنند نه اینکه ذهن آنها کاملاً شستشو داده شود.

اگر ما اهدافی صریح و روشن داشته باشیم، با مشکلی مواجه

نشاین در اوایل دوران شغلی خود، به رویکردهای رایج در باره درک رفتار کارکنان و انگیزه آنها پرداخت تا بتواند به زبانی ساده، طیفی از تجربیات کاری افراد را توضیح دهد؛ که البته از نظر او می توانست بسیار محدودکننده باشد، زیرا نیازهای فردی و سازمانی می تواند در هر زمان، در هر مکان و در هر فردی متفاوت باشد.

نخواهیم شد؛ اما اگر چنین نباشد، عملاً باید به سراغ شستشوی ذهنی برویم. شاین این گونه نتیجه گیری می کند که چون سازمان

یعنی محدود کردن بخشی از آزادی افراد در راستای دستیابی به یک هدف مشترک، مفهوم یادگیری مستمر و سازمان نوآور عملاً دو موضوع متضاد است؛ زیرا خلاقیت و یادگیری دو موضوع کاملاً مرتبط با رشد و آزادی فردی است.

یادگیری سازمانی

به اعتقاد شاین، یادگیری سازمانی باید از سرعت بیشتری برخوردار شود تا بتواند از عهده فشارهای فزاینده بازار برآید؛ هر چند که هنوز احساس می شود مدیران ارشد از چنین تغییراتی

واهمه دارند. این احساس به دلیل عدم تمایل به یادگیری موضوعات جدید است زیرا این تغییرات، دشوار و تخریب کننده تلقی می شود.

اگر قرار است تغییری رخ دهد، شاین بر نیاز افراد به داشتن احساس آرامش روانی تأکید می کند. تحقق یادگیری سازمانی و

تلقی می شود.

اگر قرار است تغییری رخ دهد، شاین بر نیاز افراد به داشتن احساس آرامش روانی تأکید می کند. تحقق یادگیری سازمانی و

تلقی می شود.

اگر قرار است تغییری رخ دهد، شاین بر نیاز افراد به داشتن احساس آرامش روانی تأکید می کند. تحقق یادگیری سازمانی و

تلقی می شود.

اگر قرار است تغییری رخ دهد، شاین بر نیاز افراد به داشتن احساس آرامش روانی تأکید می کند. تحقق یادگیری سازمانی و

تلقی می شود.

تحول، به ایجاد احساس امنیت و غلبه بر اثرات منفی تشویق‌ها یا تنبیهات گذشته به ویژه به دومی بستگی دارد. برای یادگیری، افراد باید انگیزه داشته باشند و احساس کنند که می‌توانند موضوعات جدید را بیاموزند و تجربه کنند.

### قرارداد روانشناختی و مبانی شغلی

در کتاب "روان‌شناسی سازمانی"، شاین بر "قرارداد روان‌شناختی" اشاره می‌کند - که مفهوم اولیه آن به کریس آرگریس<sup>۷</sup> منتسب است - این قرارداد دربرگیرنده مجموعه‌ای از انتظارات و توقعات غیرمکتوب، میان کارکنان و مدیران و دیگر افراد در سازمان است. او بر این نکته اصرار می‌ورزد که هماهنگی میان توقعات و انتظارات دو طرف قرارداد، ضروری است و چنین رابطه بلندمدتی می‌تواند بسیار مهم باشد.

چیزی که ارتباط زیادی با قرارداد روان‌شناختی دارد، مفهوم "مبانی شغلی" است که بر انتخاب‌های دوران شغلی افراد تأثیر می‌گذارد و مبتنی بر برداشت‌های شخصی و فردی است. شاین معتقد است که افراد این مبانی را حتی به طور ناخواسته توسعه می‌دهند. او بر اساس ۴۴ مطالعه موردی، مبانی شغلی را به گروه‌هایی همچون توانایی‌های فنی، صلاحیت‌های مدیریتی، خلاقیت، امنیت یا ثبات و استقلال تقسیم می‌کند.

### سه فرهنگ مدیریت

شاین به جای یک فرهنگ واحد، سه فرهنگ را در سازمان مشخص می‌کند: فرهنگ عملیاتی که در داخل سازمان تکامل می‌یابد و در واحدهای عملیاتی رایج است؛ فرهنگ برنامه‌ریزی برای تکنسین‌ها و افراد متخصص که هدف از آن فراهم کردن آزادی عمل افراد است؛ و فرهنگ اجرایی (مدیریتی) است که متمرکز بر بقا و حیات مالی است.

این فرهنگ‌ها اغلب با یکدیگر متضاد هستند تا هماهنگ. مثلاً، در حالی که فرهنگ اجرایی نیازمند سیستم‌ها و روابط گزارش‌دهی فعالیت‌ها است، فرهنگ برنامه‌ریزی تلاش می‌کند تا سیستم‌هایی طراحی شود که کنترل و هماهنگی میان افراد

7. Chris Argyris
8. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs
9. Organizational Psychology
10. Organizational Culture and Leadership
11. The Corporate Culture Survival Guide
12. Sloan Management Review
13. Tadashi Okamura
14. Frank H. Knight

خطوط تولید را ایجاد کند.

شاین در مقاله‌اش با عنوان "سه فرهنگ مدیریتی: کلید یادگیری سازمانی"، معتقد است که افراد فعال در حوزه‌های عملیاتی، معتقدند که مدیران و برنامه‌ریزان نیازهای کاری خویش را درک نمی‌کنند و کارها را همان طوری که خودشان می‌خواهند انجام می‌دهند. همچنین برنامه‌ریزان و مدیران معتقدند که باید کنترل بر افراد فعال در حوزه‌های عملیاتی بیشتر شود و آنها باید مجبور شوند تا سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها را رعایت کنند. در هر حالت، هیچ برنامه مدونی وجود ندارد و در نتیجه اثربخشی و کارایی فعالیتها تحقق نمی‌یابد.

شاین بر نیاز به جدی‌تر گرفتن فرهنگ و پذیرش تأثیر عمیق آن بر مدیران، برنامه‌ریزان و کارکنان تأکید می‌کند. او معتقد است که باید به مدیران و برنامه‌ریزان کمک کرد تا فرهنگ را بیاموزند، تحلیل کنند و آن را توسعه دهند، زیرا این امر محور و نقطه ثقل یادگیری سازمانی است.

### ادگار شاین در یک نگاه

بیش از چهار دهه است که آثار و کارهای شاین فراگیر شده‌اند و کمک زیادی در باره اهمیت نقش فرهنگ در رشد و توسعه فردی ایفا کرده‌اند.

شاین از این موضوع آگاه بود که مفهوم فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهم و تأثیرگذاری در سازمان‌ها داشته باشد. این حقیقت که فرهنگ هم اکنون به عنوان یک عامل محوری در تحول و توسعه سازمانی شناخته می‌شود، عمدتاً به دلیل تلاش‌ها و آثار شاین است.

برای اطلاعات بیشتر  
آثار مهم شاین (کتاب‌ها)

"پویایی‌های شغلی: هماهنگ‌سازی نیازهای افراد و سازمان‌ها"، ۱۹۷۸،

"روان‌شناسی سازمانی"، ۱۹۸۰،

"فرهنگ سازمانی و رهبری"، چاپ دوم، ۱۹۹۷،

"راهنمای بقای فرهنگی سازمان"، ۱۹۹۹،

مقالات:

"چگونه سازمان‌ها سریع‌تر می‌توانند یاد بگیرند؟" نشریه

اسلوان منیجمنت ریویو، زمستان ۱۹۹۳

"موفقیت از آن کسانی است که دارای یک فرهنگ سازمانی هستند. این امر پیش‌بینی و رفع نیازهای مشتریان را تضمین می‌کند."

تاداشی اوکامورا<sup>۱۳</sup>

"رقابت در بازار تنها شکلی از سازمان است که احساس آزادی زیادی را به افراد اعطا می‌کند."

فرانک نایت<sup>۱۴</sup>