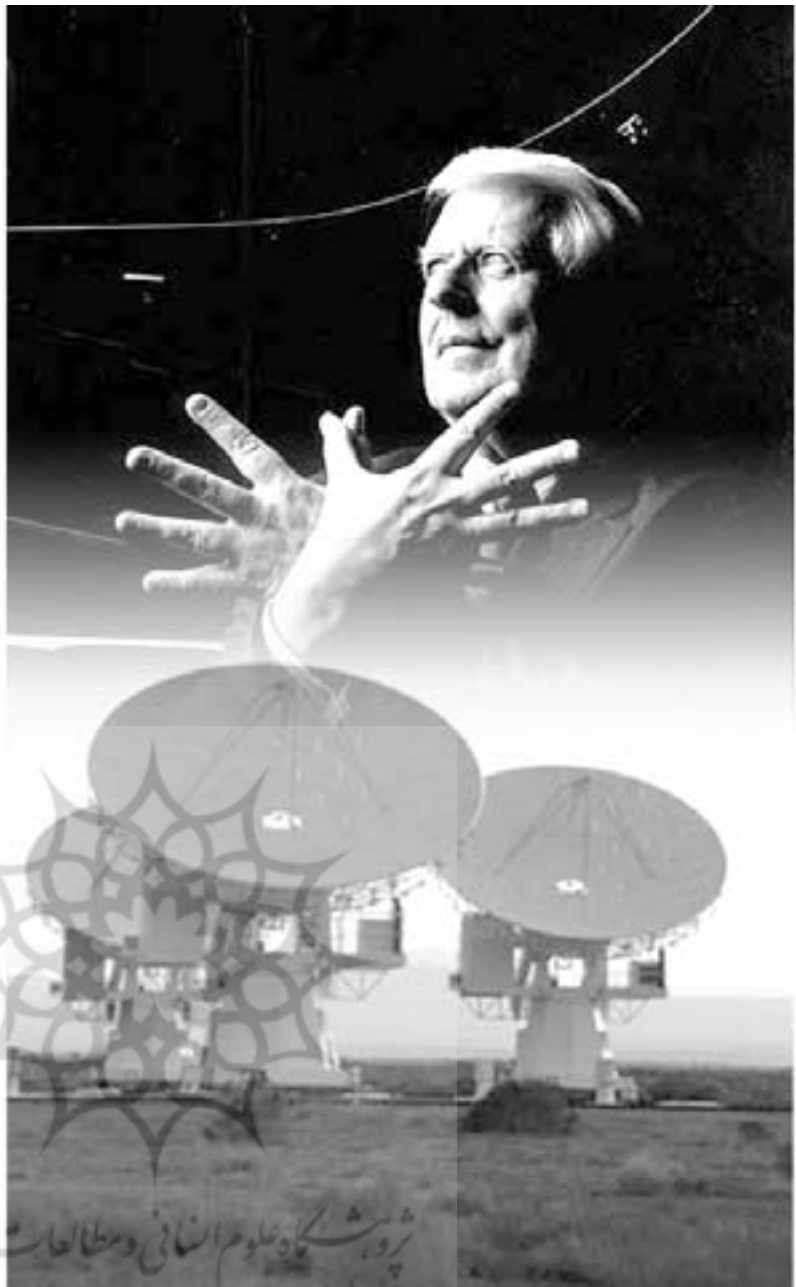


# سازمانهای رسانه‌ای و نیاز به مدیریتی متفاوت

نگاهی بر تحولات استراتژیک در BBC و CNN



پژوهش‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

● لوسی کونگ شانکل من  
ترجمه دکتر ناصر بلیغ

از مطالعه این مقاله چه نتیجه‌ای می‌توان برای کسانی گرفت که سازمانهای رسانه‌ای را مدیریت می‌کنند؟ درباره تاثیر قدرتمند فرهنگ سازمانی بر فعالیتهای استراتژیک چه می‌توان آموخت؟ چرا بسیاری از توصیه‌های مدیریتی در یک زمینه رسانه‌ای معنی‌دار نمی‌شوند؟ چگونه باورهای ناخودآگاه مشترک مدیران در BBC و CNN - اعتقادات زیر بنایی آنان در مورد مفهوم، کارکرد و مقصد فعالیتهای حرفه‌ایشان - تحولات استراتژیک آن سازمانها را شکل می‌دهند و بر پاسخهای آنها به محیط استراتژیکشان تاثیر می‌گذارند؟ جهت پاسخ به این پرسشها در این مقاله تعدادی از دریافتهای کلی حاصل آمده از تحقیق در این دو سازمان را ارائه می‌کنیم.

## دقت مورد نیاز در تصور مفهوم فرهنگ

نکته اول مربوط به درک رابطه میان استراتژی و فرهنگ است. این پژوهش نشان می‌دهد که نگرشهای نظری از جنبه‌های متفاوت، فاقد دقت لازمند.

در این نگرش، از دیدگاه نادرستی به موضوع نگریسته می‌شود. تمایل رایج، تاکید بیش از حد بر منافع یا وجوه مثبت بالقوه‌ای است که در صورت هماهنگی دو عنصر ایجاد می‌شوند، در حالی که نکته واقعی موردنظر و حوزه‌ای که باید نگرانی تدوین کننده استراتژی روی آن متمرکز باشد، جنبه‌های منفی این رابطه است، زیانهایی که در نتیجه هم جهت نبودن دو عنصر یا عدم هماهنگی آن دو حاصل می‌شود.

فرهنگ، پیش و بیش از هر چیز، نوعی محدودیت بالقوه برای استراتژی است و به نظر می‌رسد که فرایندهای استراتژیک یک سازمان و اولویتهای آن تنها تا حد مجاز از نظر فرهنگ آن سازمان قابل گسترش هستند، مگر آنکه اقدامی برای رفع تنشهای ناشی از نقض «مرزهای عمل» از قبل تعیین شده توسط فرهنگ، به وسیله فعالیتهای استراتژیک صورت گیرد.

این مفهوم را با استفاده از قیاس شاین در مورد فرهنگ سازمان به عنوان شخصیت، یا حتی روان، بهتر می‌توان فهمید. تحمیل یک استراتژی «غیر قابل پذیرش فرهنگی» به یک سازمان، معادل آن است که از فردی بخواهیم عملی را انجام دهد که با عمیق‌ترین اصول اخلاقی وی در تعارض است. فردی که از لحاظ سیاسی دقیق و زرنگ است، شاید در پی آن باشد که این شرط را نادیده بگیرد یا دور بزند. اگر همکاری تحمیلی باشد، حاصل آن نارضایی است و ممکن است فرد، خودآگاه یا ناخودآگاه، آن فعالیت را به نحوی تخریب کند. تنها گزینه، تشویق این

فرد به تغییر دادن ذهنیت یا اصول خودش است، اما اجبار در این مورد ممکن نیست. این کار را تنها با ترغیب و تشویق می‌توان انجام داد، با توضیح دادن ضرورت آن عمل با توجه به منطق پشتیبان آن. در زمینه‌های سازمانی، دقیقاً همین فرایند مصداق پیدا می‌کند.

## فرهنگ، پیش و بیش از هر چیز، نوعی محدودیت بالقوه برای استراتژی است و به نظر می‌رسد که فرایندهای

### استراتژیک یک سازمان و اولویتهای آن تنها تا حد مجاز از نظر فرهنگ آن سازمان قابل گسترش هستند، مگر آنکه اقدامی برای رفع تنشهای ناشی از نقض «مرزهای عمل» از قبل تعیین شده توسط فرهنگ، به وسیله فعالیتهای استراتژیک صورت گیرد.

فرهنگ نباید یک نیروی پنهان باشد

## فرهنگ نباید یک نیروی پنهان باشد

دومین حوزه بی‌دقتی، مربوط به درک ماهیت بنیادین خود فرهنگ است. اندیشه پنهان در پشت تقریباً همه نوشته‌ها در مورد فرهنگ سازمان - چه عوامانه باشند و چه فاضلانه - آن است که فرهنگ، یک مقوله تقریباً اسطوره‌ای است، دارای قدرت بلامنازع اما اساساً ناشناختنی. پس برای پر فروش‌ترین کتابهای مربوط به تجارت، فرهنگ یک جزء جادویی است که می‌تواند به ابتکارات استراتژیک تحرک

بیشتری بدهد، اما تنها رهبران دارای کاریزمای داندان آن را چگونه مهار کنند و در اختیار بگیرند. در واقع این توانایی یک معیار کیفی برای چنین توصیفهایی به حساب می‌آید. نظریه پردازان به درستی چنین کارکرد ساده‌انگارانه‌ای را رد می‌کنند و برعکس، بر پیچیدگی، ظرافت و فریبندگی این پدیده تاکید می‌کنند، اما آنها هنوز هم تمایل دارند که فرهنگ را به عنوان یک «نیروی نامرئی»، یک عنصر پنهان مرموز و بسیار قدرتمند در سازمانها توصیف کنند.

نتیجه قابل حصول از این مطالعه آن است که گرچه شاید هرگز نتوان تمامیت فرهنگ یک سازمان را آشکار کرد، اما رسم نمودار فرضهای فرهنگی - زیربنایی یک سازمان، در مورد یک موضوع خاص هم کاملاً قابل اجرا و هم به نحو حیرت‌آوری ساده است، به شرط آنکه منابع (مالی، زمانی و تحلیلی) کافی باشند. در این مطالعه، سهولت دسترسی به فرضهای فرهنگی - زیربنایی و کیفیت اطلاعات سازمانی حاصل از آنها، هم پژوهنده و هم پژوهیده را حیرت زده کرد. لازم نیست فرهنگ، یک نیروی پنهان اسرارآمیز باقی بماند.

اما این مطالعه با وجود ارائه شواهد تجربی در مورد امکان دسترسی به این فرهنگ، این نکته را نشان می‌دهد که فرهنگ، و به تبع آن، تصمیمهای استراتژیک تحت تاثیر آن، اساساً عقلانی نیستند. بر مبنای این مطالعه می‌توان استدلال کرد که فرایندهای عملی تحلیل محیطی و ارزشیابی استراتژیک، فوق‌العاده غیرعقلانی و در واقع با نگرشهای منطقی ترویج شده در نظریه مدیریت کلاسیک و مورد استفاده مشاوران مدیریت کلاسیک، تفاوت زیادی دارد. این واقعیت ممکن است تا حدی در این مورد کمک کند که چرا تنها بخش کوچکی از استراتژیهای

رسماً تدوین شده «عقلانی و منطقی» به اجراء درمی‌آیند (به گفته مینتزبرگ کمتر از ۱۰ درصد) و چرا استراتژیهای تدوین شده به وسیله مشاوران خارج از سازمان، که در مورد فرضهای فرهنگی زیربنایی نظر مشترکی با اعضای سازمان ندارند، چنین ضعیف و بد پذیرفته می‌شوند.

### فرهنگ وابسته به زمینه است و

#### قدرت پیشگویی ندارد

یک نتیجه قابل دستیابی دیگر آن است که برای شناسایی ویژگیهای ذاتی و درونی یک فرهنگ و استنتاج پیش‌آگهی‌هایی برای آینده با توجه به این ویژگیها-چه برای یک سازمان خاص و چه برای عموم سازمانها- دقت و ظرافت زیادی لازم است. در واقع می‌توان استدلال کرد که فرهنگ یک سازمان منحصر به فرد و چنان پیچیده است که نمی‌توان برای آن از «نسخه‌های فرهنگ» از نوع بسته‌بندی شده و کلی که به وفور در متون مدیریت یافت می‌شوند، استفاده کرد. مثلاً، ماس کانتر (Moss Kanter) منافع را توصیف می‌کند که حاصل یک «فرهنگ افتخار بر مبنای عملکرد عالی در گذشته» است، که در آن اعضای سازمان احساس می‌کنند متعلق به یک وجود معنی‌دار هستند و می‌توانند با ایفای نقش خود ارزشهای مطلوب را محقق سازند.

در سازمانهای مورد مطالعه ماس کانتر، این خصوصیات کاملاً مثبت بودند. بر حسب اتفاق، همگی در فرهنگ BBC به شکل برجسته‌ای مشاهده می‌شوند. اما، پس از انتقال به یک زمینه دیگر، حالت مثبت کمتری دارند و علاوه بر چیزهای دیگر در بروز انزوا و انعطاف‌ناپذیری نقش دارند. جالب آن که ماس کانتر، چنین فرهنگهای مباحثی را ضمن ترجیح دادن در مقابل «فرهنگهای حقارت» قرار می‌دهد، که شاخص آنها نگرش به

خارج شرکت، به جای درون آن برای یافتن نوآوری و ابتکار است. جالب است که یکی از قوی‌ترین و سازنده‌ترین عناصر شناسایی شده در فرهنگ CNN احساس حقارت آن است؛ ذهنیت «بازنده» بودن که عامل محرک آن برای ورود به جدیدترین رقابتهای، خلاقیتها و ریسک‌پذیری است.

بنابراین می‌توان گفت که نه تنها هر فرهنگی منحصر به فرد است- با قوتها و ضعفهای منحصر به فرد- بلکه آنچه قوت یا

### فرهنگ هر سازمان منحصر

#### به فرد و چنان پیچیده است

#### که نمی‌توان برای آن از

#### «نسخه‌های فرهنگ» از نوع

#### بسته‌بندی شده و کلی که به

#### وفور در متون مدیریت

#### یافت می‌شوند، استفاده

#### کرد.

ضعف یک فرهنگ خاص است، بستگی به زمینه آن دارد. مباحث در BBC یک ویژگی تا حدی منفی است و حقارت در CNN یک ویژگی مثبت است. تلاشهایی که برای استخراج قواعد کلی از موارد خاص صورت می‌گیرند باید محتاطانه و دقیق باشند.

### فرهنگ و یادگیری

در فرهنگ CNN تحمل زیادی نسبت به عدم قطعیت وجود دارد، و آن گونه که شاین اشاره می‌کند، فرهنگهای پذیرای عدم قطعیت ذاتاً قدرت انطباق زیادتری دارند. این نکته باعث طرح موضوع رابطه فرهنگ با یادگیری سازمانی می‌شود.

می‌توان استدلال کرد که یکی از نقاط قوت فرهنگ CNN آن است که سازمان را مستعد سبکی از یادگیری می‌داند که فقط تطبیقی نیست، بلکه «مولد» است، که شاخص آن یادگیری شیوه‌های تازه درک و تفکر در مورد مسایل است.

درواقع می‌توان گفت که اگر این فرضها اعضای سازمان را به سمت کارکردن، نگاه‌کردن و اندیشیدن به شیوه‌ای مولد هدایت نکنند، وجود یا نبودن هر مهارت یا امکان دیگری که به طور عادی انتظار می‌رود در ترویج این نگرشها موثر باشد، از لحاظ استراتژیک کاملاً بی‌اثر است. BBC را در نظر بگیرید، و آن حس بیگانگی از مطالب استراتژیک و موضوعات محیطی که در این مطالعه مورد تاکید قرار گرفته بودند. برای هر کس که از پارادایم فرهنگی آن ناآگاه باشد، چنین یافته‌هایی حیرت‌آورند. این سازمانی است که اخلاق ژورنالیستی در آن بررسی شده و تحقیق با ذهن باز جافانده است و کارکنانی دارد که در حد بالایی از روشنفکری قرار دارند. چارو حیه تحقیق و نوآوری از قسمت برنامه‌ریزی به فعالیتهای استراتژیک نفوذ نمی‌کند؟ چرا نوآوری و خلاقیت برجسته آن عمدتاً در برنامه‌سازی مصداق پیدا می‌کنند و در موضوعات سازمانی هم اثری از آنها دیده نمی‌شود؟ پاسخ، البته، در فرهنگ است، تمایل آن به نگاه کردن به درون و به گذشته خود و تحقیر ضرورتهای هدایت شده توسط مدیران. به همین نحو، CNN چگونه می‌تواند واقع‌گرایانه، بیندیشد و اصرار داشته باشد که همچنان خود را یک بازنده بیگانه بداند که در یک نبرد مداوم درگیر است، حال آنکه مدت‌هاست به یکی از مشهورترین و موفق‌ترین سازمانهای خبری دنیا تبدیل شده است؟

## محیط، کلید حل تعارضها میان استراتژی و فرهنگ است

بدین ترتیب هرگاه فرهنگ یک سازمان با استراتژی آن همخوانی ندارد، بهای سنگینی باید پرداخت. آنگاه سوال حساس این است که، چگونه می‌توان یک فرهنگ را با یک استراتژی خبر فرهنگی تلفیق کرد؟

با تشخیص اینکه تدوین توصیه‌های کاربردی برای حل تعارضهای فرهنگ و استراتژی خارج از حوزه این مطالعه است، می‌توان در این مورد تامل کرد که چگونه باید به این کار نزدیک شد و به آن پرداخت. دو نگرش خاص ظاهرا ارزش بررسی بیشتر را دارند:

اولا، پژوهش نشان می‌دهد که یک نگرش مولد به یادگیری سازمانی، همراه با آگاهی جدی در مورد محیط، شاید کلید ترویج موفقیت‌آمیز تغییر ضد فرهنگی باشد. درک محیط، برای حصول اطمینان از اینکه فرهنگ، استراتژی را خفه نمی‌کند، یک ضرورت حیاتی است. اگر یک سازمان در پی ارتقا هماهنگی میان استراتژی و فرهنگ است، نقطه شروع آن باید افزایش آگاهی و درک از تحولات محیطی عمومی، نه پاسخهای اختصاصی استراتژیک به آنها، باشد. انرژیها باید به سمت حصول اطمینان از اینکه اعضای یک سازمان دلایل محیطی تدوین استراتژی را درک می‌کنند (نه جزئیات کاربردی خود استراتژی را)، هدایت شوند. تصویری که از CNN در این پژوهش به دست می‌آید، تصویر سازمانی است که حساسیت زیادی به تغییرات در ساختار صنعت خود پیدا کرده است و در نتیجه اولویتهای استراتژیکی را که بروز می‌کنند، می‌پذیرد. در مقایسه، در طول مدت پژوهش، مصاحبه‌شوندگان در BBC از تغییرات در ساختار موجود عرصه پخش برنامه در بریتانیا به دقت آگاه بودند، اما در

مورد تحولات بین‌المللی، یا در مورد تحولات داخلی که عملا خارج از بخش آنان بود اما تأثیری جدی بر آن می‌گذاشت، اطلاعات کمتری داشتند. در نتیجه اولویتهای استراتژیک سازمان در آن زمان به عنوان هوس

خودسرانه مدیریتی که نمی‌فهمد این سازمان مظهر و نماینده چیست، رد می‌شد و کسی آنها را پاسخ ناراحت‌کننده اما لازم به یک مجموعه از شرایط بیرونی بالقوه مخرب، تلقی نمی‌کرد. برخی اعضای سازمان برای فهم علت جداکردن استراتژی (یک عنصر درونی) از محیط (مجموعه‌ای از نیروهای بیرونی) مشکل داشتند و انرژی و مهارت زیادی برای توضیح‌دادن و توجیه پیشنهادها، که منطق استراتژیک آنها قوی بود، صرف شد. برای دست‌اندرکاران رهبری سازمان، در

**BBC سازمانی است که اخلاق ژورنالیستی در آن بررسی شده و تحقیق با ذهن باز جا افتاده است و کارکنانی دارد که در حد بالایی از روشنفکری بوده و تمایل به نگاه کردن به درون و به گذشته خود و تحقیر ضرورت‌های هدایت شده توسط مدیران در آن به صورت فرهنگ درآمده است.**

باشند که هم برای محصولات و هم برای فرهنگ آنها مناسب باشند. به این مفهوم، می‌توان گفت که ماهیت فرهنگ یک سازمان نه تنها چشم‌انداز استراتژیک آن، بلکه محدوده جغرافیای آن استراتژی را هم مشخص می‌کند.



CNN تا عمق وجودش یک سازمان بین‌المللی است، پیوند و ارتباط چندانی با صحنه ملی پخش برنامه ندارد، هویت و فعالیتهای آن در جهت بین‌المللی هدایت می‌شوند و با تولید محصولات خبری بین‌المللی برای بازارهای بین‌المللی (بدون توجه به بحثهای کیفی در مورد محتوای این برنامه‌ها) یک جایگاه ویژه موفق برای خود به وجود آورده است. می‌تواند این کار را با چنین شور و اشتیاقی انجام دهد؛ چون فرهنگ آن به طور مطلق از چنین

تدوین اولویتهای استراتژیک و انتقال آنها به دیگران، به همین جهت به نظر می‌رسید که توسعه فهم، در زمینه اجرای استراتژیها دارای اولویت است، نه محتوای آنها. دومین و شاید بحث‌انگیزترین، پیشنهاد آن است که اگر سازمانی می‌خواهد تنش میان استراتژی و فرهنگ را محدود کند، باید حوزه فعالیتهای استراتژیک خود را به محیطهای مناسب با فرهنگ خود محدود کند، یا به بیان ساده‌تر، سازمانها باید در جستجوی بازارهایی

فعالیت‌هایی پشتیبانی می‌کند. فعالیت‌های اصلی BBC مربوط به برنامه‌سازی و خدمات دیگر برای بازارهای بریتانیاست. BBC می‌تواند این کار را با همان استاندارد انجام دهد؛ چون سازمان حس می‌کند که عمیقاً متعهد خدمت به پرداخت کنندگان هزینه مجوز در بریتانیا، با تمام توان خویش است. اما هر دو شرکت در حال حاضر طالب تغییر تمرکز بازار خود هستند: CNN می‌خواهد وارد سبک اصلی برنامه‌سازی

می‌دهند. توانایی‌های منحصر به فرد و حساسیت‌های سازمانی، آن را مستعد کار در بازارهای خاص و با کیفیت بالا می‌سازند. البته بینندگان خارجی ارزشمندند، اما عمدتاً به عنوان ابزار کسب درآمد بیشتر برای بهبود خدمات داخلی (که بینندگان آنسوی مرزها هم احتمالاً در نهایت از آنها بهره‌مند خواهند شد). بنابراین «خارج از کشور» یک بازار برای مطالبی است که در اصل برای مخاطبان «داخل کشور» تهیه شده‌اند.

بنیان‌گذاران آنها ردیابی کرد، که باورهایشان هنوز عملاً آنچه را که «تفسیر رسمی» تحولات محیطی است، فراهم می‌آورند.

هم در BBC و هم در CNN، دیدگاه و آینده‌نگری بنیان‌گذاران خارق‌العاده آنها، سازمان‌های پیشتازی را به وجود آورد. که نقش منحصر به فردی در تحول و تکامل بخش برنامه داشته‌اند. اما می‌توان این استدلال را هم مطرح کرد که، گرچه ارزش‌های فرهنگی میراث ترنر از نظر استراتژیک توانبخش هستند، اما آنچه از لرد رایت برجای مانده است، با توجه به محیط رقابتی فعلی سازمان از نظر استراتژیک ناتوان کننده است.

### CNN تا عمق وجودش یک سازمان بین‌المللی است، پیوند و

ارتباط چندانی با صحنه ملی بخش برنامه ندارد؛ چون فرهنگ

آن به طور مطلق از چنین فعالیت‌هایی پشتیبانی می‌کند، اما

فعالیت‌های اصلی BBC مربوط به برنامه‌سازی برای بازارهای

بریتانیاست؛ چون سازمان حس می‌کند که عمیقاً متعهد خدمت

به پرداخت کنندگان هزینه مجوز در بریتانیا، با تمام توان خویش

است. بنابراین «خارج از کشور» یک بازار برای مطالبی است که

در اصل برای مخاطبان «داخل کشور» تهیه شده‌اند.

### فرهنگ به عنوان «سرمایه عاطفی»

تا اینجا بحث روی قدرت فرهنگ، پتانسیل آن برای عمل کردن به عنوان یک عامل منفی، توانایی آن برای محدود کردن فعالیت استراتژیک و ایجاد محدودیت برای سازمانها متمرکز بوده است. اما، البته، فرهنگ فقط یک وجود منفی نیست. پارادایم‌های فرهنگی ارائه شده در اینجا مکرراً نشان می‌دهند که فرهنگ یک انگیزنده توانبخش و آزاد کننده انرژی سازمانی هم هست. هم در BBC و هم در CNN، توانایی‌های اصلی و نقاط قوت رقابتی ریشه در فرهنگ آنها دارند و به مفهومی برخاسته از فرهنگ آنها هستند. فرهنگ‌های آنها، موتورهای عاطفی موفقیت‌های استراتژیک آنها هستند. CNN بدون فرهنگی که وقف تولید بهترین برنامه‌های خبری شده‌باشد، نمی‌توانست مشهورترین سازمان خبری دنیا باشد و BBC هم نمی‌توانست کیفیت استثنایی برنامه‌های خود را در طول یک دهه آشوب سازمانی بدون یک تعهد عمیق فرهنگی به معیارهای حرفه‌ای خود و اصل خدمت به مردم و بدون توجه به همه

### بنیان‌گذار به عنوان «مفسر رسمی»

#### تحولات محیطی

نظریه‌پردازانی مانند شاین بر نقش بنیان‌گذار یک سازمان در ایجاد بنیانهای فرهنگ بعدی آن تاکید می‌کنند. تحلیل‌های فرهنگی انجام گرفته برای این مطالعه کاملاً موید چنین تاکید‌هایی هستند. باورهای شخصی جان رایت و تدرنر تا حد حیرت‌آوری در سازمانهایی که به وجود آوردند؛ تداوم یافته‌اند.

این مطالعه نشان می‌دهد که یک جنبه مهم استراتژیکی فرهنگ، انطباق‌پذیری محیطی آن است. در مورد این سازمانها، این ویژگی را می‌توان مستقیماً تا خود

ایالات متحده شود و BBC توسعه بین‌المللی را برای خود اولویت فرض کرده است. هیچ‌یک از این حرکتها از پشتیبانی فرهنگ سازمان خود برخوردار نیستند. CNN خود را یک ماشین خبری تعریف می‌کند، که اعمال، سیستمها و تکنولوژیهای آن خارج از روال رایج در صنعت تلویزیون در ایالات متحده‌اند. این فرایندها و ارزشهای منحصر به فرد ذاتی فرهنگ آن، چگونه پشتیبان برنامه‌های زمان‌بندی شده سنتی خواهند بود؟

BBC برنامه‌های با کیفیت بالا تهیه می‌کند که تدوین بسیار خوبی دارند و تاحدی ویژگیهای خاص بریتانیایی را برای مخاطبان بریتانیایی از خود نشان

مشکلاتی که از محیط (یا مدیریت) ناشی می‌شوند، همچنان بالا ننگه دارد.

در این موارد فرهنگها جزء امکانات هستند؛ آنها برای سازمانها ارزش افزوده دارند. این باعث طرح یک موضوع مهم می‌شود. چگونه می‌توان سازمانها را متقاعد کرد بیشتر به چیزی توجه کنند که چنین مستقیم در موفقیت آنان نقش دارد؟ چگونه می‌توان آنها را وادار به فهمیدن این مطلب کرد که فرهنگ یک سازمان می‌تواند یک امکان استراتژیک بدون جانسین باشد؛ یک منبع واقعی ارزش افزوده منحصر به فرد و تکثیرناپذیر؟ چگونه می‌توان به آنها فهماند که «سرمایه عاطفی» درست به اندازه «سرمایه فکری» یا سرمایه مالی از نظر استراتژیک اهمیت دارد؟

حدس زدن در این مورد، ساده، اما اثبات آن بسیار دشوار است؛ از طرفی خسارت ناشی از بی‌احتیاطی به جنبه‌های مثبت فرهنگ یک سازمان باعث نقص عملکرد خواهد شد و عواقب ملموس و منفی مالی به دنبال خواهد داشت.

### خلاقیات، انگیزش و فرهنگ

سوال بعدی این است که این ارزش فرهنگی چگونه در سطح فردی موثر است؟ و همین‌طور تنش میان فرهنگ و استراتژی چگونه در افراد عضو یک سازمان بروز پیدا می‌کند؟

ظاهراً این مکانیزم به نحوی با انگیزش ذاتی و درونی ارتباط دارد. هنگامی که یک استراتژی با تعهدات و اولویت زیربنایی فرهنگ هماهنگی دارد، اعضای سازمان دارای انگیزه‌اند و آماده‌اند تا آن استراتژی را اجرا یا محقق سازند. هنگامی که یک استراتژی با فرضهای یک فرهنگ تعارض دارد، عکس این حالت رخ می‌دهد؛ انگیزش داخلی بی‌اثر می‌شود و کارکنان انگیزه خود را از دست می‌دهند.

فرهنگ پاسخ سازمان به آن استراتژی را مهار می‌کند.

خلاقیات و نوآوری محور تحولات استراتژیک آینده BBC و CNN هستند. در همین زمینه، کار آمابیل (Amabile) درباره رابطه میان خلاقیات و انگیزش باعث طرح چند موضوع مهم می‌شود:

اولاً، آمابیل میان خلاقیات، تولید ایده‌های نو و مفید به وسیله یک فرد یا گروهی کوچک، نوآوری و اجرای موفق ایده‌های خلاق درون سازمان به‌عنوان

### عوامل مهارکننده انگیزه و

#### خلاقیات در یک سازمان

#### رسانه‌ای، عبارتند از: خط

#### قلمزهای بیش از حد، جو

#### فقدان همکاری میان قسمتها،

#### فقدان آزادی در تصمیم‌گیری

#### در مورد نحوه انجام کار، منابع

#### ناکافی و تاکید بیش از حد بر

#### حفظ وضع موجود.

یک کل، تمایز قائل شده و تاکید می‌کند که این دو، سیستمهای کاملاً مرتبط با هم هستند و یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند که BBC، با آن سابقه تولید مطالب قابل پخش در همه زمینه‌ها با کیفیت بالا، در زمینه خلاقیات فردی یا در گروه کوچک جایگاه بسیار خوبی دارد. برعکس، CNN می‌تواند هم خلاقیات فردی را پیش ببرد- همان‌طور که از نگرش منحصر به فرد آن در مورد خبر پیداست- و هم نوآوری سازمانی، که توانایی آن در اختراع سیستمها و ساختارهای جدید (مثلاً: سیستم روزنامه‌نگار ویدیویی [VJ] و شبکه همکاری وابستگان آن) است. در

اینجا این سوال مطرح می‌شود که چه چیز مانع می‌شود خلاقیات آشکار در حوزه‌های برنامه‌سازی BBC تبدیل به نوآوریهای سازمانی گسترده‌تر شود؟

ثانیاً، به گفته آمابیل، مهم‌ترین جزء خلاقیات و ایجاد انگیزه، آن چیزی است که او «انگیزش کاری درونی» می‌نامد.

این جزء حساس و مهم است چون مهارت در حوزه‌های دیگر (عملی، فنی یا خلاق) به هر میزان که باشد جبران‌کننده فقدان انگیزه کاری نخواهد بود. انگیزش کاری درونی برای خلاقیات فردی ضروری است، اما انگیزش کاری درونی وابسته به محیط (در اینجا به مفهوم محیط کار فرد نه به مفهوم استراتژیک عوامل خارج از سازمان) هم هست. به بیان دیگر، ویژگیهای خاص یک سازمان تعیین‌کننده میزان انگیزش درونی فرد برای انجام دادن یک کار و بنابراین میزان خلاقیات او هستند و تغییرات محیط دارای تاثیر اساسی بر انگیزش و خلاقیات فردی هستند.

عواملی که انگیزش را تقویت یا تشدید می‌کنند و بنابراین خلاقیات را افزایش می‌دهند، عبارتند از:

- آزادی تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار یا دستیابی به هدف

- مدیریت خوب پروژه (طبق تعریف حفاظت در برابر مداخله غیر ضروری مدیریت در کار)

- منابع کافی

- تشویق و اشتیاق به ایده‌های نو و ویژگیهای گوناگون سازمانی مانند وجود جو همکاری و همیاری در تمام سطوح و قسمتهای سازمان.

نکته قابل توجه آن است که چند مورد از این عوامل به عنوان عوامل موجود در CNN شناسایی شده‌اند:

- سطوح بالای خودمختاری فردی

- فقدان بوروکراسی

- انعطاف‌پذیری سازمانی

- تمایل به انجام کارها به شیوه‌ای متفاوت
- سابقه نادیده گرفتن قواعد عرفی
- تحمل زیاد برای پذیرفتن ریسک
- و سطوح نسبتاً بالای بودجه از جمله این عوامل اند.
- عوامل مهارکننده انگیزه و بنابراین خلاقیت، عبارتند از:
- خط قرمزهای بیش از حد
- جو فقدان همکاری میان قسمت‌ها
- فقدان آزادی در تصمیم‌گیری در

برنامه‌ها محصول تلاش یک فرد یا یک گروه کوچک هستند. اما تعداد زیاد عوامل محیطی مهارکننده خلاقیت، از تبدیل شدن این خلاقیت فردی یا گروهی به نوآوریهای سازمانی جلوگیری می‌کنند. از این سخن دو نتیجه می‌توان گرفت: اول، کاهش خلاقیت و نوآوری سازمانی که بخشی از هزینه فرصتی هستند که BBC به خاطر استفاده از هزینه مجوز برای تامین بودجه، می‌پردازد؛ زیرا همان‌طور که اثبات شد، پیچیدگی و بوروکراسی یک نتیجه

و نشیب با خلاقیت و نوآوری مداوم CNN ممکن است متکی به توانایی آن برای مصون ساختن خود در برابر جنبه‌هایی از ماهیت سازمان مادر خود، باشد. اگر انگیزش درونی بخشی از پاسخ به شکل مکانیزم را تامین می‌کند، موضوع بعدی مربوطه به درمان است. این مطالعه هم رابطه میان خلاقیت و انگیزش و هم اهمیت خلاقیت در موفقیت استراتژیک این سازمانها را مورد تاکید قرار داده است. آیا درک بهتری از انگیزش درونی کارکنان



**ویژگیهای خاص یک سازمان تعیین کننده میزان انگیزش درونی فرد و میزان خلاقیت اوست، عواملی که آن را تقویت یا تشدید می‌کنند عبارتند از: آزادی تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار یا دستیابی به هدف، مدیریت خوب پروژه (حفاظت در برابر مداخله غیر ضروری مدیریت در کار)، منابع کافی، تشویق و اشتیاق به ایده‌های نو و ویژگیهای گوناگون سازمانی مانند وجود جو همکاری و همیاری در تمام سطوح و قسمت‌های سازمان.**

مورد نحوه انجام کار - منابع ناکافی و تاکید بیش از حد بر حفظ وضع موجود. نکته‌ای که به همان اندازه جالب است آنکه بسیاری از این ویژگیها در BBC وجود دارند که: از بوروکراسی رنج می‌برد، یک تکلیف دولتی فوق‌العاده پیچیده برعهده دارد، منابع عالی آن تحت فشار است و نمی‌تواند قید و بند میراث گذشته را از دست و پای خود باز کند. می‌توان حدس زد که سطوح بالای انگیزش داخلی که در کارکنان BBC وجود دارد، همراه با سطوح بالای مهارتهای فنی و خلاق آنها، سازمان را قادر به حفظ خلاقیت در برنامه‌سازی می‌کنند؛ چون

ناگزیر وضعیت آن به‌عنوان استفاده کننده از بودجه عمومی است. اگر می‌خواهد به- عنوان یک سازمان هم همان قدر خلاق باشد که بدون تردید به عنوان برنامه‌ساز هست، باید در پی تجدید ساختار باشد و عواملی را که مهارکننده خلاقیت هستند کم کند یا از بین ببرد. دوم، CNN خوشبختانه، از طریق شانس، اقبال یا بصیرت، سازمانی را به وجود آورده است که به‌طور طبیعی پیش- برنده بسیاری از عوامل منجر سطوح بالای نوآوری سازمانی (و نه برنامه‌ای) و بنابراین خلاقیت است. اما بسیاری از این جنبه‌ها در تایم وارنر وجود ندارند. یک سازمان پیچیده با تاریخی طولانی و پرفراز

را برای قبولاندن استراتژیهای رادیکال و حمل تعارض میان استراتژی و فرهنگ می‌توان به کار برد؟ انگیزه را تا چه حد می‌توان دستکاری کرد، به نحوی که استراتژیهای ناخوشایند از لحاظ فرهنگی پذیرفتنی شوند؟ یافته‌های پژوهشی این مطالعه نشان می‌دهند که عوامل خارجی ایجاد انگیزه (بیشتر قرار گرفتن در معرض خلاقیت دیگران، بودجه بیشتر، پرداخت حقوق بالاتر) جبران موثری برای فقدان انگیزنده‌های درونی نیستند، اما یافته‌ها به روشنی حاکی از آن هستند که همه استراتژیها را باید از لحاظ پیامدهای آنها برای انگیزش درونی دقیقاً بررسی کرد، تا

حداقل بتوان امید داشت که مشکلات مشابه آنچه در اینجا مطرح شد، غیرمنتظره نباشند.

### از فرهنگ برای ایجاد توانایی استراتژیک استفاده کنید

اگر تاثیر فرهنگ بر فرایندهای استراتژیک همان قدر زیاد باشد که این پژوهش نشان می‌دهد، پس یک پیامد روشن و واضح آن برای دست اندرکاران فرایندهای استراتژیک آن است که باید فعالیتها و شیوه دستیابی خود به تغییر موردنظر را بر مبنای «دانش» خود از فرهنگشان و محدودیتهای بالقوه و نقاط قوت ذاتی آن تنظیم کنند. هدف باید «کارکردن با فرهنگ» در موضوعاتی مربوط به استراتژی باشد، نه آنکه استراتژی تدوین شود و بعد با موضوع نحوه دستیابی به پذیرش فرهنگی مواجه شویم. سازمانها باید فعالانه در پی سرمایه‌گذاری روی منافع پنهان یک فرهنگ باشند و از آن برای ایجاد توانایی در عملکرد استراتژیک استفاده کنند. یک قیاس نگرش به فرهنگ به عنوان باغی است که خاک مخصوصی دارد. این خاک خودبه‌خود برای پرورش گیاهان خاصی مناسب است، (یعنی قوتها یا تواناییهای خاصی در آن نمو خواهند کرد). اما «گیاهان» تازه (تواناییها، اولویتهای و اهداف) را باید با دقت خاصی کاشت و آن خاک (فرهنگ) ممکن است نیاز به آماده‌سازی خاصی داشته باشد تا آن گیاهان بتوانند در آن ریشه بدوانند.

نخستین گام در این فرایند باید آگاهی و شناخت فرهنگ سازمان از طریق جستجوی جدی و هدفمند و تحلیل فرضهای ناخودآگاه حاکم بر آن (نه فقط در سطح نگرشهایی که جو سازمان را به وجود می‌آورند) و پیامدهای سازمانی این فرضها، باشد.

### رابطه متقابل میان فرهنگ سازمان و فرهنگ ملی

این مطالعه می‌گوید که دست‌اندرکاران استراتژی باید گامهایی را برای «شناختن» فرهنگ سازمان خود بردارند و از این دانش برای آگاهانه کردن فرایندهای استراتژیک استفاده کنند. بر مبنای سازمانهای مطالعه شده در اینجا، ارزیابی ویژگیهای فرهنگی ملی ممکن است به عنوان یک میانبر مفید عمل کند. مشابهت‌هایی که در طول مدت پژوهش میان فرهنگهای سازمانها و ملتهای میزبان آنها آشکار شد، حیرت‌آور بود. فرهنگهای شرکتی ظاهراً اجزای مشابه فرهنگ ملی مادر هستند. از نظر پست‌مدرنیستها این حالت تعجب‌آور نیست؛ زیرا نمونه نوعی از مشابه‌سازی در سیستمهای فرعی است که می‌گوید: چند ساختار و پویایی مبتنی در هر سیستم وجود دارند که به دفعات در همه زیر سیستمها (سیستمهای فرعی) و همچنین در کل سیستم تکثیر و تکرار می‌شوند.

پس BBC مانند بریتانیا، برای پذیرفتن و کنار آمدن با واقعیت پایان یک امپراتوری و تمام شدن یک دوران طلایی تلاش می‌کند، و شاید در پی آن است که نقشی بزرگ‌تر از حد امکانات و اختیار خود ایفا کند. آن نوع ادراک از خود که در روزهای با شکوه BBC در آن شکل گرفت، اکنون مانع کنار آمدن با زمان حال و با چالشهای آینده است. به همین نحو، فرهنگ CNN روحیه پیشتازی محض است و فردگرایی تمایز یافته، آزادی بیان و برخورد فعال را که ارزشهای محوری در مدیریت ایالات متحده هستند، منعکس می‌کند. نگرش آن به تغییر پژوهشگرش کل ایالات متحده است. در نتیجه تغییر به‌طور عادی با بهبود و پیشرفت همراه و بنابراین خوشایند است. می‌توان گفت که CNN در پی فتح مرزهای جغرافیایی جدید و نشر فرهنگ استقلال

است؛ درست همان کاری که قرن‌ها قبل پیشتازان آمریکایی انجام دادند.

این موضوع پیامدهای سازمانی جالبی دارد؛ درست همان‌طور که حوزه فعالیت استراتژیک سازمان را فرهنگ آن محدود می‌کند، می‌توان گفت که فرهنگ سازمان هم تا حدی وابسته به فرهنگ ملی است، مگر آنکه صریحاً به موضوع اشاره شود؛ مثلاً این سوال وجود دارد که آیا CNN و BBC می‌توانستند در کشور و ملتی غیر از کشور و ملت میزبان فعلی خود شکل بگیرند؟ بدون توجه به این واقعیت که یک سازمان تلویزیون مسلط با بودجه دولتی با توجه به حساسیتهای آمریکاییها بسیار منغور خواهد بود، تعهد ایالات متحده به بازار آزاد، به دادن حق تکلیف کردن به مشتری و این باور که نظرهای همه، بدون توجه به سطح تحصیلات، حداقل ظاهراً ارزش مساوی دارند، به این معناست که، ایالات متحده هرگز نمی‌توانست میزبان و پذیرای شکل‌گیری یک سازمان پخش برنامه باشد که از درآمد عمومی برای ارضای سلیقه‌های اقلیتها استفاده کند و سالها دچار این احساس باشد که قدرت هدایت سلیقه‌های مردم را در اختیار دارد و به نام هنر پخش برنامه ریسک می‌کند، حتی اگر به معنای طرد مخاطبانی باشد که برای آن برنامه‌ها پول داده‌اند. از طرفی مهارت تردیدناپذیر BBC در برنامه‌سازی بازتاب استعداد ملی برای تولید محصولات فرهنگی فوق‌العاده اصیل و عالی، از تبلیغات تا موسیقی پاپ (که یکی از صادرات عمده بریتانیا از دهه ۱۹۶۰ میلادی به بعد بوده است)، است.

#### منبع:

این مقاله ترجمه فصل هشتم کتاب زیر است.

Shankleman, Lucy. (2000).  
**Inside the BBC and CNN:  
managing media organization.**  
London: Routledge.

