

چشم اندازی به فرهنگ و رهبری در سازمان

برزو فرهی و مسعود موحدی

اعضای هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

نویسندگان این مقاله پس از ارائه مقدمه‌ای که دیدگاه جدیدی را نسبت به سازمان دربر دارد (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 برشمرده‌اند و در ادامه ماهیت رهبری را تبیین و در پی آن، تعریفهای مختلفی را برای رهبری ذکر کرده‌اند. در ادامه همین بحث از رهبری پرجاذبه و تحول آفرین، رهبری مشارکتی رهبری بصیر، رهبری الهامبخش و رهبری سوداگرانه به عنوان انواع رهبری یاد، و هر کدام را توصیف کرده‌اند. پس از آن به بیان سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند که از بیرونی‌ترین لایه نمودهای فرهنگ سازمانی مثل لباس پوشیدن، سخن گفتن، عمل کردن و... شروع می‌شود تا درونی‌ترین لایه فرهنگ که 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.

در بخش پایانی بطور اخص به بحث فرهنگ و رهبری پرداخته‌اند که عمده‌ترین محورهای

بحث در ذیل سه محور عمده آمده است:

۱- نقش رهبری در ساختن فرهنگ که خود شامل:

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

۱-۲- چگونه بیانگذاران و رهبران، فرهنگ را درونی، و مستقل می‌کنند؟

۱-۳- نیمه عمر سازمان: تفکیک رشد خرده فرهنگها

۲- تکامل فرهنگ و رهبری شامل محورهای:

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

نقش رهبر در سازمانهای جوان

۲-۲- نقش رهبر در سازمانهای نیمه عمر

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

۳- فرهنگهای معرفت‌پذیر و رهبران معرفت‌پذیر.

معرفت‌پذیری و تغییر، تحمیلی نیست. هر چه جهان، پیچیده‌تر و مبهم‌تر و خارج از کنترل می‌شود

فرایند معرفت‌پذیری باید به وسیله همه اعضای واحد اجتماعی که کار یادگیری را انجام می‌دهند،

مشترک و جمعی توانم‌پذیر، برای ایجاد فرهنگهای معرفت‌پذیر، رهبران ناگزیرند که هم خودشان

به عنوان یادگیرنده همیشگی عمل کنند و هم دیگران را در فرایند یادگیری درگیر سازند.

مقدمه

دیدگاه‌های متفاوتی در بحث شناخت و تحلیل و تفسیر سازمان وجود دارد. یکی از دیدگاه‌های نسبتاً رایج، دیدگاه سه بعدی نگرستن^۱ به سازمان است. بر اساس این دیدگاه هر سازمان سه بعد اساسی ۱- ساختار ۲- رفتار و ۳- زمینه دارد.^۲ (میرزایی، دانشکده مدیریت تهران، ۱۳۷۶).

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 روشها و رویه‌های انجام کار را ترسیم می‌کنند. خلاصه اینکه جسم بدون جان هر سازمان (مثلاً شبها که همه 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 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 درونی 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 آثارش هیچگاه از بین نمی‌رود.

بعد ساختار و رفتار در هر سازمان بر یکدیگر اثر متقابل (تعاملی)^۳ دارد و هر کدام می‌تواند تعیین کننده دیگری باشد؛ یعنی ساختار سازمانی خاص (مثلاً سلسله مراتب سنتی و...) رفتار سازمانی خاص (امردهی و امربری) را ایجاب می‌کند و بالعکس نوع رفتار انسانی خاص (مثلاً احساسی / عاطفی) نوع ساختار سازمانی خاص (انعطاف پذیر) را ایجاب می‌کند.

۳- بعد زمینه (context): بعد زمینه به محیط، فرهنگ، فضا و هر آنچه حاکم بر موقعیت زمانی و مکانی است، اطلاق می‌شود. بعد زمینه در واقع، تعیین کننده 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 تعیین کننده‌های نوع ساختار و رفتار سازمانی به حساب می‌آید.

با توجه به این مقدمه در این مقاله تلاش می‌شود فرهنگ سازمانی به عنوان زمینه ساز 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، ایجاد کننده این زمینه‌ها و فرهنگها هستند. در این نوشتار ما در پی آنیم که کم و بیش به این عامل اساسی نیز بپردازیم.

تعریف مفهوم فرهنگ:

(۱) «فرّ» که به معنای بالا، پیش، جلو و (۲) «هنگ» یا هنج به معنای قصد کردن، کشیدن و آوردن می‌باشد
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 مردم شناسی 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 تاکنون از واژه فرهنگ یا «culture» تعریفهای بسیاری شده است (بنامی، محمدحسین، ۱۳۷۵، ص ۹۳). در ذیل به برخی از این تعریفها اشاره می‌شود:

تعریفهای فرهنگ

صاحبنظر	منبع	تعریف
۱- ادوارد تایلور ۱۸۷۱	کتاب فرهنگ سازمانی سال ۱۸۷۱	فرهنگ «کلیت در هم تافته‌ای 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، ۳۹).
۲- کروب (انسانشناس آمریکایی) ۱۶۴۱۹۶۳	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، ۱۳۷۲، ۵۲۸)
۳- مایینوفسکی		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)

ادامه جدول تعریفهای فرهنگ

<p>ما فرهنگ را آن مقوله از اشیا و وقایع که وابسته به نماد سازی و محصول نماد سازی و انسان است، تعریف می‌کنیم. وی (وایت)؛ این محصولات را شامل افکار، باورها، مفاهیم، کنشها، رسوم، نگرشها، و اشیا می‌داند. وی (وایت)؛ این محصولات را شامل افکار، باورها، مفاهیم، کنشها، رسوم، نگرشها، و اشیا می‌داند. (سپنکر، ۱۹۷۲، ص ۲۷ و ۲۹)</p>	<p>مفهوم فرهنگ</p>	<p>۴- وایت</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>«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>شکنترانس «بررسی سیاستهای فرهنگی در جهان» در سال ۱۹۸۲ یونسکو</p>
<p>«فرهنگ، نظامی است نسبتاً منسجم متشکل از اجزایی الف) غیر مادی شامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ارزشها ● هنجارها ● نمادها ● باورها و اعتقادات ● آداب و رسوم 	<p>نظام فرهنگی، کارکردها و دگرگونی آن...</p>	<p>۶- پناهی، محمدحسین ۱۳۷۵</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● دانش و اطلاعات رایج ● و هنرها ب) اجزایی مادی شامل: ● 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. 		
--	--	--

فرهنگ با این تعریف، همچنان که وایت تأکید دارد، ماهیتی نمادین دارد. چراکه حتی اجزای مادی فرهنگ نیز در وضعیت و زمینه اجتماعی خاص، معنا و مفهومی 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 در آن که ما آن را بررسی می‌کنیم». (وایت، ۱۹۷۳، ص 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 هریک از اعضا در آن سهیمند (اسپندر، ۱۹۸۳، ص ۲).
- ۲- ارزش‌های محوری قوی که مورد پذیرش گسترده قرار گرفته‌اند ریلی، ۱۹۸۳، ص ۱۱).
- ۳- برنامه‌ریزی جمعی ذهن (هافستد، ۱۹۸۰، ص ۲۵).
- ۴- روش انجام امور در اطراف خودمان (سازمان) (دیل و کندی، ۱۹۸۲، ص ۴).
- ۵- تفاهم همگانی (برداشت‌های جمعی) (مانن و بارلی، ۱۹۸۳، ص ۷).
- ۶- مجموعه‌ای از باورهای بادوام مشترک که از طریق واسطه‌های نمادین مبادله می‌شوند و در زندگی کاری انسانها معنی پیدا می‌کنند (کورس فکال ول، پوزنر، ۱۹۸۳، ص ۹).

- ۷- مجموعه‌ای از نمادها، مراسم و افسانه‌های اساطیری که مبادله می‌شوند تا ارزشها و باورهای سازمان را به اعضایش بشناسانند (اوجی، ۱۹۸۱، ص 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 ضرب المثلهای مبادله می‌شوند.^۴ (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، ص ۱۰۳).
- ۹- الگویی از پیش فرضهای بنیادینی است که گروهی خاص در راه دست و پنجه نرم کردن با مشکلات برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام 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.^۵ (شابین، ۱۹۸۵، ص 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.^۶ (دفت، ۱۹۹۰)
- ۱۱- فرهنگ سازمانی مثل چسب اجتماع است که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند.^۷ (مال، ۱۹۹۰)

پیشینه فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۷۶ با مقاله‌های پتی‌گرو^۸ که در فصلنامه علمی علوم اداری به چاپ رسید (پتی‌گرو، ۱۹۷۶)، وارد ادبیات (پوشنه‌های) دانشگاهی آمریکا شد و مطلب نسبتاً جدیدی است.

در ادبیات مدیریت آمریکا، چنین واژه‌ای در سال (۱۹۶۴) توسط بلک و موتون^۹ به کاربرده شده است؛ چیزی که دیگران بعدها آن را "جو" یا "فضای" سازمانی نامیدند.

- در سال ۱۹۷۶ آقایان آلن و سیلورز ویگ^{۱۰} واژه فرهنگ شرکتی^{۱۱} را به کار بردند.

- در سال ۱۹۸۲ آقایان دیل و کندی^{۱۲} به این موضوع پرداختند، همزمان نیز آقایان پیترز و واترمن^{۱۳} در کتاب «در جستجوی کمال خود»، که در همان سال منتشر شد، به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. همزمان با دیل و کندی تحقیقات مؤثر «مک کنزی»^{۱۴} در سال (۱۹۸۲) با همکاری دانشگاه هاروارد و استانفورد صورت گرفت.

- از این تاریخ به بعد است که ادبیات (نوشته‌های) وسیعی در موضوع فرهنگ سازمانی نوشته می‌شود و به زبانهای اروپایی توسعه می‌یابد و قابل دسترس همگان می‌شود.

- از این تاریخ به بعد، بحث فرهنگ بین مدیران، مشاوران و دانشگاهیان رایج شد و هریک با علاقه متفاوتی به این بحث پرداختند.

- به هر حال این مُد شدن‌ها از بین رفت ولی تأثیرات خود را بر نظریه سازمان^{۱۵} (O.T) گذاشت.

- امروزه فرهنگ سازمانی/شرکتی موقعیتی مشابه ساختار، استراتژی و کنترل پیدا کرده است.

آقای وایک^{۱۶} در سال (۱۹۸۵) اعلام کرد که «فرهنگ» و «استراتژی» ساختارها (بناها) را همپوشی می‌کنند (هافستد، و دیگران، ۱۹۹۰، ص ۲۸۶).

- اگر چه پیشینه این بحث را می‌توان در نوشته‌های دهه ۱۹۷۰، که درباره جامعه پذیری 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 اساس مبنای نظری قوی استوار است به سالهای ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ بر می‌گردد؛ از جمله مهمترین

دستاوردها و نوشته‌های این دوره می‌توان به "رهبری فرهنگ سازمانی" (سرگبرانی و کاربالی، ۱۹۸۴)، "فرهنگ سازمانی و رهبری اوگاردیشن 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.^{۱۷}

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

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

- ۱- کل نگر است.^{۱۸}
- ۲- در طول تاریخ تعیین شده است (جبر تاریخی بر آن مترتب است).^{۱۹}
- ۳- مربوط به مفاهیم انسانشناسی است.^{۲۰}
- ۴- از بعد اجتماعی ساختار یافته است.^{۲۱}
- ۵- به کندی تغییر می‌پذیرد.^{۲۲}
- ۶- بسادگی تغییر نمی‌پذیرد (در مقابل تغییر، مقاوم است)^{۲۳} (هافستد، و دیگران، ۱۹۹۰، ص ۳۱۶-۲۸۶).

تمام این ویژگیها از سازمان، بطور مجزا در ادبیات دهه گذشته بحث شده است. آنچه در مورد فرهنگ سازمانی جدید است، تلفیق این ویژگیها در ساختاری نو است.

آقای رابینز در فصل شانزدهم کتاب تئوری سازمان خود ده ویژگی زیر را برای فرهنگ سازمانی از بعد ساختاری و رفتاری بر می‌شمارد. او می‌گوید که ده ویژگی است که وقتی با یکدیگر ادغام و تلفیق یابند، عصاره فرهنگ سازمانی را به دست

می‌دهد؛ در حالی 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 می‌شوند:

۱- آغازگری فردی^{۲۴}: اقدام ابتکار فردی درجه‌ای از مسئولیت، آزادی و استقلال که فرد دارد.

۲- تحمل ریسک:^{۲۵} درجه‌ای که کارکنان ترغیب به تاجم، نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.

۳- تعیین جهت (هدایتگری):^{۲۶} درجه‌ای که سازمان انتظارات عملکردی و اهداف روشن را تعیین می‌کند.

در فرهنگ سازمانهای با ساختار بوروکراسی به افراد سازمان تأکید می‌شود که زیر بار هیچگونه مخاطره‌ای نروند و آنها را از ریسک کردن برحذر می‌دارند. ولی در فرهنگ پویا اینگونه نیست؛ بلکه افراد اجازه دارند که خطرپذیری و نوآوری کنند و به صورت تهاجمی عمل نمایند.

۴- انسجام:^{۲۷} درجه‌ای که واحدهای درون سازمانی ترغیب به انجام کار به روشی هماهنگ می‌شوند.

۵- ارتباط با مدیریت:^{۲۸} با درجه‌ای که مدیران ارتباطات روشن، همیاری و مساعدت و حمایت و پشتیبانی را برای زیردستانشان فراهم می‌سازند.

۶- کنترل:^{۲۹} 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 آنقدر 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^{۳۰} درجه‌ای که تخصیص پاداش (مثلاً افزایش حقوق و دستمزد یا ترفیعات) برپایه معیارهای عملکرد کارکنان استوار باشد. (در سازمانی ممکن است برای پاداش دادن، عملکرد افراد ملاک باشد و در سازمانی دیگر ممکن است قدمت^{۳۱} و یا نور چشمی بودن^{۳۲} ملاک باشد؛ یعنی چه قدر ضابطه و چقدر رابطه در گرفتن ارتقا و افزایش حقوق و مزایا نقش دارد).

۹- تحمل تضاد (تعارض)^{۳۳} درجه‌ای که کارکنان به فضای تعارض و انتقادات آزاد ترغیب می‌شوند. (در سازمانهای نوپا (در حال رشد) که به دنبال روشن سازی ضوابط و مراحل و... هستند، فضای تعارض و انتقاد وجود دارد، در حالی که در سازمانهای بوروکراسی اینطور نیست).

۱۰- الگوهای ارتباطاتی^{۳۴} درجه‌ای که ارتباطات سازمانی با خطوط رسمی سلسله مراتب 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 (به دست آورد).

ماهیت رهبری

رهبری موضوعی است که از دیرباز مورد توجه محققان، اندیشمندان و حتی افراد معمولی بوده است. این واژه بطور ضمنی نمایانگر تصاویری از افراد پویا و قدرتمندی است که ارتشهای پیروز را تحت فرمان خود داشته، امپراتوریهای شرکتی را از فراز آسمانخراشهای مجلل هدایت کرده است و یا سرنوشت ملتها را تعیین می‌کند. بیشتر نوشته‌های تاریخی، داستان رهبران اجتماعی، مذهبی، سیاسی و نظامی است. قهرمانیهای رهبران شجاع و هوشمند، اساس افسانه‌ها و اسطوره‌های فراوانی است. جاذبه فراوان رهبری، شاید به دلیل وجود فرایند اسرارآمیز آن و همچنین عجیب بودن آن با زندگی هر شخص است. چرا برخی از رهبران (همچون گاندی، حضرت محمد(ص.) و مائوتسه تونگ)^{۳۵} آن چنان روح شور و شوق و اشتیاق مقدسی در پیروان خود می‌دمند؟ چگونه برخی از رهبران (همچون ژول سزار، چارلی مان و اسکندر مقدونی)^{۳۶} چنان امپراتوریهای وسیعی ایجاد کردند؟ چرا برخی از رهبران ناگهان علی‌رغم قدرت آشکار و دستاوردهای موفقیت آمیزشان کنارگذاشته می‌شوند؟ چرا برخی از رهبران چنان پیروان وفاداری دارند که حاضرند جان خود را نثار رهبرشان کنند، در حالی که بعضی دیگر از رهبران آنقدر مورد تنفر پیروانشان هستند که برای کشتن آنها توطئه می‌کنند.

سؤالات درباره رهبری از گذشته‌های دور مورد توجه بوده است، ولی تحقیقات علمی در زمینه رهبری از قرن بیستم، آغاز شده است. تمرکز بیشتر این تحقیقات بر تعیین میزان اثر بخشی 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

تعاریف رهبری^{۳۷}

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. استاگدیل^{۳۸} پس از بررسی جامعی در ادبیات مدیریت به این نتیجه می‌رسد که "تعداد تعاریفی که از رهبری وجود دارد تقریباً به تعداد اشخاصی است که کوشیده‌اند این مفهوم را تبیین کنند (استاگدیل، ۱۹۹۴، ص ۲۵۹). رهبری بر حسب ویژگیهای فردی (صفات)، رفتار فردی، نفوذ در دیگران، الگوهای تعاملی، روابط نقشها، تصدی مشاغل اداری، و تصور دیگران درباره نفوذ قانونی بر آنان تعریف شده است. 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 است (مفید و کانز، ۱۹۵۷، ص 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 (نانن باثوم)، و خلر و ماساریک، ۱۹۶۱، ص ۲۴).
- ۳- رهبری به معنای "ایجاد و حفظ ساختار متناسب با انتظارات و تعاملات است (استاگدیل، ۱۹۷۴، ص ۴۱۱).
- ۴- رهبری به معنای "افزایش تدریجی نفوذ در سطحی بالاتر از اطاعت مکانیکی (کورکورانه) معمولی از دستورات سازمانی است (کانز و کان، ۱۹۷۸، ص ۵۲۸).
- ۵- رهبری: "فرایند اثرگذاری بر فعالیتهای گروه سازماندهی شده در جهت حصول به اهداف است (روح و بهلینگ، ۱۹۸۴، ص ۴۶).
- ۶- رهبری به معنای "فرایند هدف‌دادن (تعیین جهت صحیح کردن) به کوششهای گروهی و موجب گسترش تلاشهای آرمانی در جهت کسب اهداف است (جاکوب و جیکس، ۱۹۹۰، ص ۲۸۱).
- ۷- رهبران کسانی هستند که پیوسته کمکهای مؤثری به نظم اجتماعی می‌کنند و

از آنها نیز انتظار چنین کاری می‌رود (موسکینگر، ۱۹۸۸، ص ۱۵۳).
 بیشتر تعریفهای رهبری بازتاب این فرضیه است که رهبری در بردارنده 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 (برکل، ۱۹۹۴، ص ۳۰۲).

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 روش زیر طبقه‌بندی کرد: ۱- روش صفاتی^{۴۹} ۲- روش رفتاری^{۴۰} ۳- روش قدرت - نفوذ^{۴۱} ۴- روش موقعیتی^{۴۲}

انواع رهبری

۱- رهبری پر جاذبه و تحول آفرین: ^{۴۳} بخشی از تحقیقات نفوذ برای شرح این مطلب است که چرا پیروان برخی از رهبران مایلند تلاشی استثنایی انجام دهند و فداکاریهای شخصی بی نظیری در جهت حصول اهداف یا مأموریتهای گروهی به خرج دهند، در اینجا در واقع اثر بخشی رهبر بر حسب میزان نفوذ او بر چگونگی نگرش پیروان نسبت به خودشان و تفسیر وقایع توضیح داده می‌شود (برکل، ۱۹۹۴، ص ۱۴).

۲- رهبری مشارکتی: ^{۴۴} عموماً رهبری مشارکتی با تقسیم قدرت و اختیارات کارکنان مرتبط است ولی در اصل ریشه در سنتهای تحقیق رفتاری دارد (برکل، ۱۹۹۴، ص ۱۴).

۳- رهبری بصیر: ^{۴۵} رهبری بصیر که به ترسیم چشم انداز و دورنمای سازمان

می‌پردازد، مهارت‌های چهارگانه ذیل را داراست:

۱- ابراز بصیرت از طریق رفتار نه بیان

۲- توضیح و تبیین بصیرت برای دیگران

۳- گسترش بصیرت

۴- تعمیق بخشیدن به بصیرت.

(ازگلی، محمد، ۱۳۷۳، ص ۱۲۱)

۴- رهبری الهامبخش: رهبر الهامبخش می‌تواند با به‌کارگیری 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، ناصر، ۱۳۷۴، ص ۸۶).

۵- رهبری سوداگرانه: رویکرد رهبری برآمده از مکتب برخورداری 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 بده‌بستان 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، حسن، ۱۳۷۴، ص ۶۲).

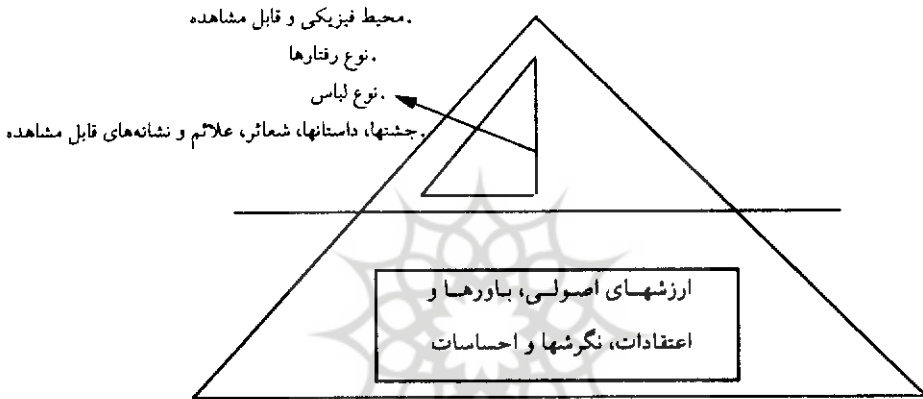
انواع دیگری از رهبری مثل رهبری اثربخش، رهبری کارآفرین را نیز بر شمرده‌اند که در اینجا ما به آنها نمی‌پردازیم.

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. آقای 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 پدید آورنده فرهنگ واقعی هستند (ریچارد، ال. دفت، ۱۹۹۰).



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

یکی دیگر از صاحب‌نظران^{۴۸} فرهنگ سازمانی آن را در سه سطح بررسی کرده است:

- ۱- نموده‌های فرهنگ:^{۴۹} این سطح شامل همه پدیده‌های قابل مشاهده است. این سطح معادل همان سطح یک تقسیم بندیهای دفت است.
- ۲- سطح ارزشهای حمایتی، هنجارها و قواعد رفتاری:^{۵۰} هنگامی که گروه ایجاد می‌شود یا هنگامی که با وظیفه یا مسأله جدیدی روبرو می‌شویم نخستین راه حل مطرح شده برای بحث، مفروضات شخصی فرد را درباره آنچه درست یا نادرست است، آنچه باید نشود و نباید بشود، منعکس می‌کند. افرادی که می‌توانند بر 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. بنابراین راه حل مطرح شده تنها جنبه

ارزشی خواهد داشت. اگر این راه در مقام عمل موفق باشد و گروه، ادراک مشترکی از این موفقیت به دست آورد، این ارزش بمرور 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: ^{۵۱} برخی این سطح را ارزشهای اساسی نامیده‌اند، اما ارزشهای 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 غیر قابل 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؛ معانی چیزها چیست؛ چگونه به آنچه اتفاق می‌افتد به گونه‌ای انگیزشی عکس العمل 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 که بعداً

در باره آن بیشتر توضیح داده می‌شود. (شاین، ۱۹۹۲).

آقای اوت تقسیم‌بندی سه‌گانه‌های شاین را پذیرفته و برای هر سطح عناصر فرهنگ سازمانی را در قالب جدولهایی ارائه کرده است (اوت، ۱۹۸۹، ص ۶۶-۶۲). کار ایشان رهنمود عملی خوبی برای شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی از بیرونی‌ترین لایه فرهنگ سازمانی مثل لباس پوشیدن و... گرفته تا درونی‌ترین لایه‌های فرهنگ سازمانی یعنی باورها و اعتقادات و... 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:

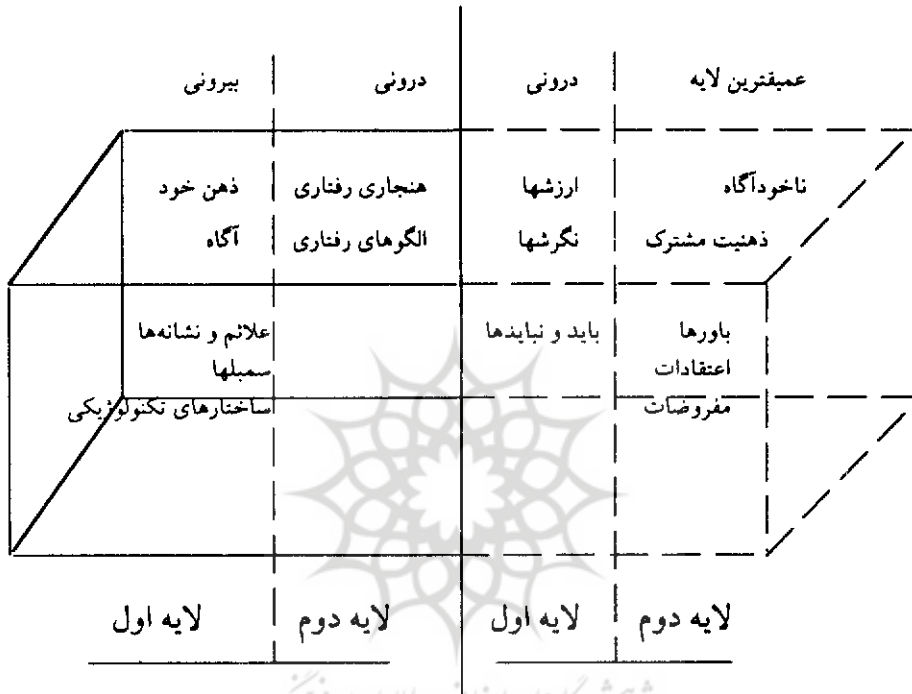
۱- رویه ظاهری (مادی) و عینی^{۵۲}

۲- رویه باطنی، نهانی (غیر مادی) یا ذهنی^{۵۳}

رویه ظاهری در بیرون نمود پیدا می‌کند و در بین فرد، سازمان، گروه و جامعه دیده می‌شود.

رویه باطنی (ذهنی) بخش ناپیدای فرهنگ است که از روشهای مختلف از جمله فرا فکنی، کارهای اساسی و دقیق از درون فرهنگ استخراج می‌شود.

هریک از این دو جزء از دولایه تشکیل می‌شود که مجموعاً چهار لایه فرهنگ را پدید می‌آورد و آن را در قالب یک مکعب مستطیل نمایش می‌دهد (میرزایی امرنجانی، 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

◀ قابل مشاهده هستند

۴) جشنها و مراسم
۵) ساختار و تکنولوژیکی

● در واقع نمود فرهنگی در چگونگی انجام دادن کارها^{۵۴} استفاده از اشیا^{۵۵} ابراز احساسات^{۵۶} و صحبت کردن^{۵۷} آشکار می‌گردد.

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

ب) بخش ذهنی

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

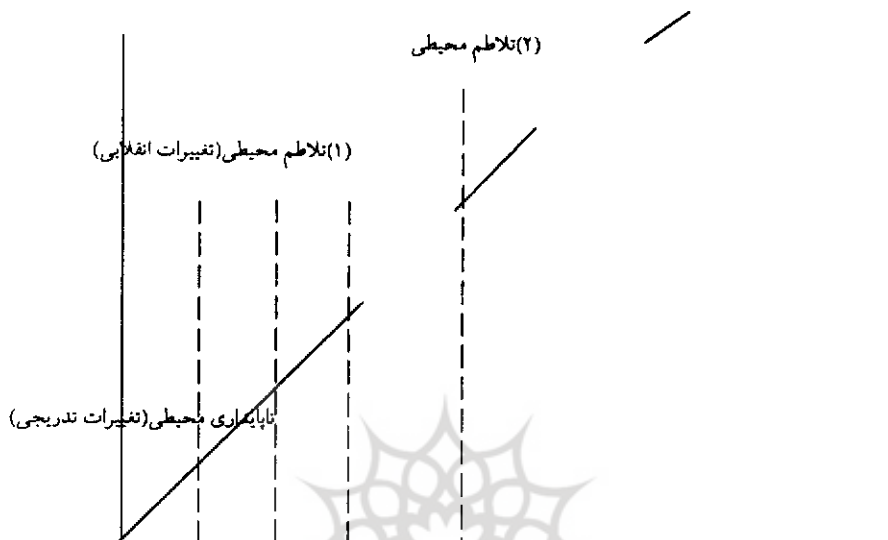
۲- لایه دوم: این لایه شامل باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی است. این لایه آخرین و عمیقترین سطح فرهنگ است. این لایه به ذهن ناخودآگاه سازمان یا جامعه نیز معروف است؛ مثال: اعتقاد به معاد (اصول دین) و... در عمق ذهن ناخودآگاه ما نشسته است؛ بنابراین: هرگاه بخواهیم وضعیت فرهنگی سازمان را مورد سنجش و اندازه‌گیری قراردهیم از طریق مشاهده و مصاحبه و... می‌توان اولین لایه فرهنگ شامل علائم، نشانه‌ها، سمبلها و را مورد مشاهده قرار داد و سپس در لایه دوم، هنجارهای رفتاری و الگوهای رفتاری (پس از وقوع)، و آنگاه از طریق نگرش سنجی، نوع نگرشها، ارزشها، بایدها و نبایدها و مفروضات را استخراج کرد. این الگو می‌تواند بسیار تسهیل کننده 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 آن گونه که مورد نظر است، شکل داد.

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. زلی در عوض از ثبات و پایداری بیشتری برخوردار است؛ در حالی که تغییر در سطوح بیرونی، سمبلها، نشانه‌ها، شعائر و... (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^{۵۸} در ساختارهای تکنولوژیکی و سایر نمودهای ظاهری فرهنگی می‌توان انجام داد در حالی که تغییر در درونی‌ترین لایه فرهنگی به حرکتی انقلابی^{۵۹} نیاز دارد. برای انجام تغییر در لایه‌های درونی (باورها، اعتقادات و مفروضات) به رهبرانی بصیر، تحول آفرین و انقلابی نیاز است، در حالی که تغییر در لایه‌های بیرونی (سمبلها و نشانه‌ها...) به مدیرانی کارآفرین، نقش آفرین و... نیاز دارد. (چراکه تغییر نوع اول از نوع انقلابی است و تغییر نوع دوم از نوع 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. کاری که رهبران بزرگ جوامع از جمله حضرت امام خمینی (رحمة الله علیه) انجام داده‌اند، 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 تا بیرونی‌ترین لایه‌های فرهنگ پدید آوردند. این معنی در نمودهای ظاهری مردم کاملاً متجلی گردید به گونه‌ای که طرز لباس پوشیدن، طرز گفتار، کردار و... کاملاً تغییر یافت. در واقع کاری

که حضرت امام (رحمة الله عليه) کردند، احیا کردن ارزشها و باورها و انتقال آن از درونی ترین لایه به بیرونی ترین لایه، که سطح زندگی مردم است، بود. یکی دیگر از صاحب نظران سازمان و مدیریت^{۶۱} 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 می کنند و همواره در رویارویی با ناپایداریهای محیطی سعی در انطباق خود و نیز حفظ ثبات خود دارند. در برخی از زمانها که محیطها بسیار متلاطم می شود به تغییرات انقلابی (تغییرات بنیادی در ساختارها، فرهنگ و کارکردها و...) 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 می تواند به حیات خود ادامه دهد. در غیر این صورت سیر نزولی و افول و مرگ را طی خواهد کرد. (سنجفی، ۱۳۷۶). این مفهوم را در نمودار چرخه حیات سازمان می توان نشان داد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



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

این چرخه حیات سازمان همواره رشدی تکاملی و انقلابی، 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 توانمند سازی کارکنان در سایه معرفت پذیری پدید می‌آید. بنابراین رهبران چنین سازمانهایی باید جوّ (فضای) یادگیری و معرفت پذیری را، که بخشی از فرهنگ سازمانها است، پدید آورند تا به قدرتمند سازی کارکنان منجر شود و در پرتو آن تغییرات انقلابی فراهم گردد.

فرهنگ و رهبری

از دیدگاه برخی صاحب‌نظران^{۱۱}، 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، ایجاد کننده فرهنگها هستند و باید آن را

مدیریت کنند و در موارد لزوم نیز به تغییر آن پردازند. به این ترتیب می توان رابطه فرهنگ و رهبری را از سه جنبه متفاوت مورد بحث قرارداد؛ نقشی که رهبران در "فرهنگ سازی" دارند. نقشی که رهبران در تغییر و تکامل فرهنگها ایفا می کنند و رابطه معرفت پذیری و رهبران معرفت پذیر 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 می شود:

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

از این دیدگاه سازمان می تواند 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 می کند. 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 می شود. همزمان با پیشرفت فرایند بلوغ سازمان بویژه در وضعیت کسب موفقیتهای پایایی، ساختارها، فرایندها، ضابطه ها و هنجارها به سوی تصلب بیشتر حرکت می کنند. 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 دوره ای تدریجی از افول

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 فرهنگها 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 بر اساس میزان علاقه‌مندی آنها به این افکار برگزینند. با این ترتیب کار عملی و هماهنگ 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 بر می‌خیزند 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 بر می‌دارد 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؛ توجیه این امر از طریق جاذبه استثنایی یا "کاریزما"^{۱۲} 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 بصیرت کاریزماتیک به عنوان سازوکار درونی سازی وجود دارد، این است که رهبران کاریزماتیک نادر هستند و پیش بینی تأثیر آنها دشوار است، ضمن اینکه تشخیص چنین توانایی پس از دوره زمانی اعمال آن صورت می‌پذیرد.

از بصیرت کاریزماتیک 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.^{۱۳} (کردار ۱۹، ص ۹۲).

ممکن است رهبر مورد مخالفت قرار گیرد و حتی پیامهای متضاد دوطرفه نیز مبادله شود. زیر دستان 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 زیر دستان 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 غیر کارکردی 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 نا آگاهانه‌ای را منعکس خواهد کرد که رهبر تجربه می‌کند و به همین دلیل برخی محققان چنین سازمانی را سازمان عصبی^{۶۴} می‌نامند. در نهایت، ممکن است زیر دستان یا هیأت مدیره همه باهم ناچار شوند راهی برای خارج کردن بنیانگذار از سازمان بیابند.

سازوکارهایی که برای درونی سازی مفروضات به کار می‌رود بر دو گونه است: الف- سازوکارهای درونی سازی اولیه: در این گروه شش سازوکار برشمرده می‌شوند که شنايدر آنها را جو (یا اقلیم) گروه می‌نامد.^{۶۵} در آغاز کار، این جو تنها مفروضات رهبران را منعکس می‌سازد. این سازوکارها عبارتند از:

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

۲- چگونگی عکس العمل رهبران به حوادث بحرانی و بحرانیهای 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 استخوان بندی ثانویه: در هر سازمان جوان، مواردی چون ساختار، معماری، تشریفات و... تقویت کنندگان 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 در می‌آیند. 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.

۱-۳- 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 هماهنگ سازی کارآمد آنهاست. اگر سازمان در این فرایند موفق گردد بطور طبیعی واحدهای کوچکتری ایجاد شده‌اند که فرایند شکل دهی فرهنگ خودشان را با رهبران خود آغاز می‌کنند. مبنای اصلی رخ دادن چنین تفکیکی می‌تواند یکی از موارد زیر باشد:

۱- تفکیک شغلی - کارکردی که 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 که پس از تقسیم سازمان به چند واحد جغرافیایی به دلایلی چون نزدیکی به محل تأمین مواد اولیه یا انرژی، نزدیکی به مشتریان و...، شاهد ایجاد خرده فرهنگهایی متناسب با فرهنگ محیط جغرافیایی خواهد بود.

۳- تفکیک به وسیله محصول، بازار، یا تکنولوژی

۴- بخش‌گرایی^{۶۶} که 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 سلسله مراتب 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 مخالفتشان 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 تکنولوژی 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 را 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

مسأله 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 مرحله واقع است؛ به عنوان مثال در سازمانی که در مرحله ایجاد و توسعه قرار دارد 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^{۶۷} بطور کلی تمام تغییرات در وضعیت سازمان هنگامی رخ می‌دهد که سه فرایند کاملاً متفاوت به هم گره بخورند: داده‌های عدم تأیید کافی ایجاد کننده عدم تعادل، ارتباط این داده‌ها با اهداف و آرمانهای مهم و ایجاد نگرانی جدی، اطمینان روانی لازم برای حل مسأله بدون ایجاد مشکل قابل ملاحظه فردی یا سازمانی. چنین مواردی باعث خروج سیستم از حالت انجماد^{۶۸} می‌شود. سیستم در مرحله بعدی از طریق یادگیری جدید از طریق آزمون و خطا و یا تقلید از الگوهای نقش به تجدید ساختار یا بی‌شناختی^{۶۹} می‌پردازد و سرانجام در وضعیت جدید تثبیت می‌شود.^{۷۰}

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

۲-۱- 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 دل بستگی به این مفروضات بسیار زیاد است. در صورت وجود موفقیت‌های اولیه در مسیر سازمان، مشکل مضاعف خواهد بود. در این سازمانها: (۱) ایجاد کنندگان اولیه فرهنگ هنوز در صحنه هستند. (۲) فرهنگ به سازمان برای تعریف خودش و تعیین موقعیت در محیطی بالقوه خصمانه یاری می‌رساند. (۳) بسیاری از اجزای فرهنگ به عنوان سازوکارهای دفاعی در برابر نگرانیهای ناشی از مبارزه سازمان برای ایجاد و حفظ خود آموخته شده‌اند.

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 نبودن فشارهای تعیین کننده 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 پی می‌برد و با مداخله‌های حساب شده زمینه‌هایی را فراهم می‌آورد

که اعضای سازمان به صورت مجموعه‌ای به ارزیابی مجدد و آزمون مفروضات فرهنگی می‌پردازند و تغییر بینش، تجدید تعریف و اولویت بندی 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: ^{۷۱} 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 دل بستگی دارند به دلیل شخصیت ویژه خود یا تجربیات شخصی با واقعیت‌های خارجی جدید سازگارترند. رهبران باید در این روند بطور نظام یافته‌ای 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 غیر انطباقی با محیط را شناسایی کنند و راه‌های جدید تفکر را به عنوان پیش درآمدی برای خروج از انجماد در تغییر فرهنگ سازمان بیابند. این چالش بویژه برای بنیانگذاران کار آفرین 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 نیمه عمر 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 نو شوندگی حفظ کند. اجزای مختلف سازمان با خرده فرهنگ‌های متفاوت رشد می‌کند و در حالی که فرهنگ در مرحله ایجاد و توسعه به صورت عامل انسجام سازمان عمل می‌کرد، اکنون عناصر مهم فرهنگ سازمان خود را در ساختار و فرایندهای اصلی سازمان مستور کرده‌اند و به همین دلیل کشف فرهنگ، کار مشکلی است. سازوکارهای تغییر قابل استفاده در این مرحله برای رهبران عبارت

است از:

(۱) تغییر از طریق رشد دادن نظام یافته خرده فرهنگهای گزینشی: رهبران بطور عمدی یا ناخودآگاه 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) تغییر از طریق بهبود سازمانی (OD)^{۲۲} و ایجاد سیستمهای معرفت پذیر موازی: استفاده از روشهای بهبود سازمانی، راه مناسبی برای تغییر فرهنگ در این مرحله است. فعالیتهای تغییر در پروژههای بهبود سازمانی متفاوت است و به وضعیت بستگی دارد؛ اما تقریباً تمامی آنها شامل ایجاد مصنوعی سیستم معرفت پذیر موازی است که در آن برخی مفروضات نو آموخته، و آزمون می شود. آزمون و خطای انجام شده این سیستم مصنوعی می تواند اطمینان روانی لازم را فراهم سازد.

اگر انجام 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) 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 تکنولوژی جدید است. تکنولوژی جدید در شکل افراطی می تواند فرهنگ را زیر و رو کند؛ اما در شکل معتدل می تواند شامل معرفی کنترل، و عمدی تکنولوژیهای خاص برای ایجاد رفتارهای جدید در اعضای سازمان باشد که در نهایت به بررسی مجدد مفروضات موجودشان منجر می شود و احتمالاً ارزشها، باورها و مفروضات جدیدی را برایشان فراهم خواهد ساخت.

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 تاریخچه طولانی از موفقیت را پشت سر گذاشته 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 خرده فرهنگها 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 بر می‌انگیزد. بنابراین رهبرانی که چنین استراتژی را به کار می‌گیرند باید چگونگی کنترل این نگرانیها و تضادها را پیش بینی کرده باشند.

(۲) تغییر از طریق ایجاد شایعات و زوال اسطوره‌ها: هنگامی که سازمان به بلوغ می‌رسد به قول آرچریس^{۷۳} برخی "نظریه‌های مورد حمایت"^{۷۴} دارد که شامل ایدئولوژی مثبت و مجموعه‌ای از اسطوره‌ها درباره عملکرد آن است. اما در همان زمان، سازمان بر مبنای مفروضاتی عمل می‌کند که در عمل قوت خود را نشان داده‌اند و آرچریس آنها را "نظریه‌های مورد عمل"^{۷۵} می‌خواند. وجود تفاوت‌های واقعی و عملی چشمگیر بین این نظریه‌ها چندان دور از انتظار نیست.

در صورت وجود چنین تفاوتی، معمولاً حوادث غیر منتظره و انفجار شایعات

اگر چه به صورت خودکار باعث تغییر فرهنگ نمی شوند، اما به عنوان عامل عدم تأیید قوی، که قابل تکذیب نیست، فرایندی را ایجاد می کنند که باعث خروج از انجماد و تغییر فرهنگ می شود.

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

۴) تغییر از طریق چرخش: چرخش، ترکیبی از روشهای قبلی است که از طریق برنامه واحد به وسیله مدیر تغییر یا تیمی از عوامل تغییر عملی می شود. خروج از انجماد با انتصاب مدیر عامل جدید یا نقش چرخشی تجدید تعریف شده ای برای رهبر فعلی آغاز می شود و به دنبال آن تغییر به عنوان چرخش در تفکر، احساسات و انجام چیزهایی که دیگر منسوخ شده اند آغاز می گردد.

چرخش با دو مدل رهبری متفاوت قابل انجام است: الف- مدل بصیرت قوی که در آن رهبر دیدگاهی روشن از مسیری که باید بپیماید و وسایل رسیدن به هدف دارد. ب- مدل دید مبهم، که رهبر وضع فعلی را غیر قابل ادامه می داند ولی برای پیدا کردن بینشی از راه های واقعی تغییر بر سازمان متکی می شود.

۵- تغییر از طریق تجدید سازمان و تولد مجدد: هنگامی که سازمان از بین می رود فرهنگ آن نیز نابود می شود و با ایجاد سازمان جدید، فرهنگ جدیدی شروع به نضج گرفتن می کند. این فرایند ایجاد کننده ضربات روحی است و به طور عمدی مورد استفاده قرار نمی گیرد مگر هنگامی که بقای اقتصادی درگرد این امر قرارگیرد.

۳- فرهنگهای معرفت پذیر و رهبران معرفت پذیر

امروزه بحث زیادی درباره 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 از جهل ما شکل واقعی جهان آینده است؛ آنچه تردیدناپذیر است که 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 معرفت‌پذیری 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 واقعیت‌های 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 یادداشتن 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 فرهنگی با نگاه

به درون آغاز می‌شود.

یادداشتها

- 1- Trichotomy
- 2- Structure, Behavior & context
- 3- Interaction
- 4- Peters and waterman
- 5- Schine
- 6- Daft
- 7- Hall
- 8- Pettigrew
- 9- Black and Mouton
- 10- Silverzweig and Allen
- 11- corporate culture
- 12- Deal and Kennedy
- 13- Peters and Waterman
- 14- Mackenzy
- 15- Organization theory
- 16- weick, 1985
- 17- Ovchi (1981), Pascale and Athos(1981), Peters and Waterman(1982), Deal and Kenndy(1982), peters and Austain(1985).
- 18- holistic
- 19- historically detemined
- 20- Related to anthropological concepts
- 21- socialy constructed
- 22- soft
- 23- difficut to change
- 24- individual initiative
- 25- Risk tolerance
- 26- direction
- 27- integratlon
- 28- management contact
- 29- control
- 30- Reward system
- 31- Seniority
- 32- Faroritism
- 33- Conflict tolerance
- 34- Communication patterns

- 35- Gandhi, Mohammad, Mao, Tse, Tungl
- 36- Julius caesar, charlemagne, Alexander the Great.
- 37- Definition of leadership
- 38- Stogdill
- 39- Trait approach
- 40- Behavioral "
- 41- Power - influence Approach
- 42- Situational "
- 43- Charismatic & Transformational Leadership
- 44- Participative Leadership
- 45- Visionary Leadership
- 46- Inspirational Leadership
- 47- Transactional Leadership
- 48- Edgard H.Schein.
- 49- Artifacts
- 50- Espoused Values
- 51- Basic Assumption
- 52- objective
- 53- Subjective
- 54- doing
- 55- Things
- 56- Feeling
- 57- saying
- 58- Evolution
- 59- Revolution
- 60- Schein,1992
- 61- Mechanism
- 62- Charisma
- 63- Kunda.
- 64- reurotic
- 65- Schneider,90
- 66- Divisionalization
- 67- Kurt Lewin,1947
- 68- Unfreezing
- 69- Cognitive Rostructuring
- 70- Refreezing



- 71- Hybrids
- 72- Organizational Development
- 73- Argyris & Schon, 1978
- 74- Espoused Theories
- 75- Theories-in-Use

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- ازگلی، محمد. رهبر بصیر. فصلنامه مصباح. شماره‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳۷۳.
- ۲- باقری، ناصر. مقدمه‌ای بر نظریه الهامبخشی. فصلنامه مصباح. شماره ۱۳. بهار ۱۳۷۴.
- ۳- پناهی، محمد حسین. نظام فرهنگی، کارکردها و دگرگونی آن در ارتباط با بحث تهاجم فرهنگی. تهران. نامه پژوهش. فصلنامه تحقیقات فرهنگی. سال اول شماره ۲ و ۳. پاییز و زمستان ۱۳۷۵.
- ۴- جی. استیون، ات، ال. روند ایجاد و توسعه دیدگاه فرهنگ سازمانی در نظریه سازمان. برگردان و تلخیص؛ حجة الاسلام محمدتقی نوروزی فرانی. معرفت. شماره ۱۷. ص ۷۴.
- ۵- خوارزمی، شهیندخت. فرهنگ سازمانی. تدبیر. شماره، ... سال، ...، ص ۱۶-۲۰.
- ۶- دفت، ریچارد، ال. "تئوری سازمان و طراحی ساختار". ترجمه: اعرابی، پارسائیان. جلد دوم مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی. ۱۳۷۴.
- ۷- رایینز، استیفن. میانی رفتار سازمانی. ترجمه: قاسم کبیری. مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ دوم. تابستان ۱۳۷۳.
- ۸- زارعی متین، حسن. نقش فرهنگ سازمانی در افزایش بهره‌وری. زمینه. شماره‌های ۶۴ و ۶۵. اردیبهشت و خرداد ۱۳۷۶.
- ۹- سنجفی، محمد ابراهیم. سمینار علمی: "تحول تکاملی - انقلابی در سازمانها". دانشگاه امام حسین (ع). پژوهشکده علوم انسانی. پاییز ۱۳۷۶.
- ۱۰- عابدی جعفری، حسن. بررسی مکتب برخورداری و رهبری سوداگران. فصلنامه مصباح. شماره ۱۴. تابستان ۱۳۷۴.
- ۱۱- فرهی، یرزو. ارتباط اثربخشی و ترقی مدیریتی. فصلنامه مصباح. شماره‌های ۱۹ و ۲۰. ۱۳۷۵.
- ۱۲- ممی زاده، جعفر "فرهنگ شالوده سازمان". تدبیر، شماره ۶۱. اردیبهشت ماه ۱۳۷۵. ص ۳۸-۴۰.
- ۱۳- مورهد/گرفین. رفتار سازمانی. ترجمه دکتر مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. انتشارات مروارید. ۱۳۷۴.
- ۱۴- میرزایی اهرنجانی، حسن. درس تئوریهای مدیریت (۲) (دوره دکتری). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ۱۳۷۶.
- ۱۵- واعظی، سید کمال. نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری. مدیریت دولتی. شماره‌های ۳۳ و ۳۴. ۱۳۷۵.

ب) لاتین:

- 1- Daft, I. Richard. Management. 1990
- 2- Hersey, Paul & Blanchard, H. Kenneth. Management of organizational Behavior. Prentice-Hall, Inc. 1993.

- 3- Hofstede, Greet, etal. Measuring organizational Cultures. **Administrative Science quarterly**,35. 1990. P(286-316).
- 4- J.steven, ott. **The organizational culture perspective**. Richard Zwin inc. 1989.
- 5- Kreithner,Bob & Kinicki, Angelo. **organizational Behavior**. Third edition. Addison Wesley pub.1995.
- 6- Lawson, B.Robert, & Ventriss, I.curtis & organizational change:the Rde of organizational Culture & organizational Learning.**The psychological Record**. 1992.No42. pp.205-219.
- 7- Mintzberg, Henry, & westley, Frances. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**. Vol.13, 1992.p(39-59).
- 8- Moran, E.Thomas, & Volkwein, J. Fredericks. The cultural Approach to the Formation of organizational climate. Tavistock institute. **Human Relation**, Vol.45.no.1.1992.
- 9- Pettigrew, studying organization cultures. **Administrative science Quarterly**. 1976.
- 10- Robbins, p. stephen. **organization Theory**. prentice-Hall,inc.1987.
- 11- Schein,H.Edgar. **organizational culture & Leadership**. Sanfrancisco. Jossey-Bass,inc.1992.
- 12- Shafritz, Jay M. ,Steven Ott J. **Classics of organization Theory**. U.S.A. Brooks/cole pub. 3ded. 1992.
- 13- Sinclair, Amanda. Approaches to organizational culture and Ethics. Netherlands. **Journal of Business Ethics**. 1993. no.12.p(63-73).
- 14- Thomas, sergiovanni & John Carbally. **Leadership and organization culture**. 1984.
- 15- Vijay Sathe. **culture & Related corporate realtites**. 1985.
- 16- Yukl, Gary. **Leadership in organizations**. printice-Hall, inc. 1994.
- 17- pareck, Vdai. culture-Relevant and culture-modifying. Action Research For development. **Journal of social Issues**. vol.46. nO.3. 1990.p(119-131)

