

سه نوع فرهنگ مدیریت:

کلیدی برای یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم*

ادگار - اچ - شاین

ترجمه: برزو فرهی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

هدف این مقاله ارائه توضیحی چند در مورد علت اُفت و شکست نوآرهای سازمانی است. تعاریف نوعاً دربارهٔ حول مفاهیم مبهم «مقاومت در مقابل تغییر» یا «ماهیت انسان»، یا شکستهای «رهبری» می‌چرخد. هدف من ارائه دلایل بنیادی‌تری برای چنین شکستهای یادگیری است که از این واقعیت ناشی می‌شود که بین خرده‌فرهنگهای رایج درون هر سازمانی سه فرهنگ خاص وجود دارد که دو تا از آنها در بیرون سازمان ریشه دارد.

هر سازمانی یک فرهنگ درونی را براساس موفقیتش در عمل پدید می‌آورد، چیزی که من نام آن را «فرهنگ اُپراتوری»^(۱) می‌گذارم، در عین حال هر سازمانی برای انجام دادن وظایف مختلف خود، طراحان و تکنوکراتهایی دارد که تکنولوژیهای اصلی سازمان را به حرکت درمی‌آورند. من این را «فرهنگ مهندسی»^(۲) می‌نامم.

هر سازمانی دارای مدیریت اجرایی، مدیر ارشد اجرایی (CEO) و پیروان تحت امری نیز هستند؛ آنچه من آن را «فرهنگ مدیریتی»^(۳) می‌نامم.

مدیران ارشد اجرایی نیز بدلیل ماهیت شغلی‌شان و نیز به دلیل ساختار بازارهای سرمایه، جامعه حرفه‌ای گسترده‌ای را پدید می‌آورند با این مفهوم که آنها دارای مشکلات مشترکی هستند که منحصر به نقش مدیر ارشد اجرایی است.

* این مقاله از اینترنت گرفته شده است و آدرس آن به قرار زیر است:

<http://learning.mit.edu/res/wp/10011.html>

ضمناً مربوط به انجمن یادگیری سازمانی است:

copyright c 1997, the society of organizational learning.

این سه نوع فرهنگ اغلب در راستای یکدیگر نیستند و همانطور که در مثالهای بعدی نشان داده می‌شود، عدم هماهنگی بین آنها دلیل شکستهای یادگیری سازمانی می‌شود. این موضوع این سؤال را برمی‌انگیزاند که آیا ما مشکل اولیه را از طریق تمرکز روی یادگیری سازمانی بد درک کرده‌ایم، در حالی که در واقع اگر قرار باشد جوامع مهندسی و مدیریتی با چالشهای قرن بیست و یکم روبه‌رو شوند، باید فرایند یادگیری خویش را آغاز کنند.

فرض: اگر سازمانها نیاموزند (یادگیری نداشته باشند)، نوآوری استمرار و اشاعه نمی‌یابد و همه گیر نمی‌شود. توانایی ایجاد فرمها و فرایندهای جدید سازمانی، نوآور بودن هم در حوزه‌های تکنیکی و هم سازمانی، برای رقابتی باقی ماندن در دنیای پرتلاطم حیاتی و ضروری است. اما این نوع یادگیری سازمانی نه تنها مستلزم ابداع فرمهای جدید است، بلکه نیازمند پذیرش آنها و اشاعه آن به دیگر بخشهای مربوط سازمان و دیگر سازمانها در صنعت خاص است. سازمانها هنوز یاد نگرفته‌اند که چگونه فرایندها را مدیریت کنند. مثالهایی از یادگیری سازمانی موفق که ما مشاهده کرده‌ایم گویای این است که یا سازمانها در انجام دادن بهتر آنچه قبلاً انجام می‌دادند تمایل به یادگیری انطباقی کوتاه‌مدت دارند و یا اگر نوآورانی واقعی هستند، تمایل دارند که از دیگران جدا شوند و مسائل را دگرگون کنند و بالاخره تنها باشند.

مثال ۱

یک تیم توسعه محصول جدید در یک شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی با مرکز یادگیری سازمانی دانشکده MIT به منظور توسعه قابلیت‌های یادگیری خود کار می‌کرد. این تیم با استفاده از تکنیکهای مختلف که از «اقدام علمی» [آرجیس و همکاران، ۱۹۸۵]،^(۴) سیستم‌های پویا [سنج، ۱۹۹۰]،^(۵) و توسعه سازمانی [بک هارد و هاریس، ۱۹۸۷]،^(۶) ناشی می‌شد سطح بالایی از گشودگی (باز بودن) بین سطوح سلسله مراتبی و ارتباطات فراینده و اعتماد و اطمینان بین اعضای تیمها را پدید آورد. این گشودگی و باز بودن و

اعتماد به اعضای تیم اجازه داد تا مشکلات طراحی مهندسی را همانطور که آشکار، می‌شد، فاش سازند به جای اینکه، آن‌گونه که روشهای قبلی در این شرکت دیکته می‌کرد، منتظر باشند تا راه‌حلهای گفته شود. [تاریخ یادگیری، OLC ۱۹۹۵].^(۷)

شناسایی اولیه آن مشکلات به منظور پرهیز از پیامدهای تعاملی بعدی، که مستلزم طراحی‌های مجدد پیچیده و هزینه‌بر بود، حیاتی و اساسی بود؛ به عنوان مثال، چه بسا تغییر طراحی شاسی اتومبیل موجب افزایش وزن اتومبیل شود که به نوبه خود ممکن است نیازمند طراحی تائیری متفاوت باشد و در مقابل می‌تواند موجب صدای داخلی بیشتری شود و... با افشا و فاش کردن چنین مشکلاتی در مرحله مقدماتی تیم می‌تواند کل اتومبیل را به صورت نظام‌مند و سیستماتیک در نظر بگیرد و در این صورت طراحی مجدد می‌تواند با سرعت زیادی انجام پذیرد.

به هر حال، در مجموع انباشتگی مشکلات اولیه موجب شد که مدیریت سطح بالاتر ویژگی‌های کاذبی پیدا کند. آنها تیم را رها کرده و خارج از کنترل می‌پنداشتند و دستور دادند تا خود را به مرحله تحت کنترل برگردانند.

تیم فهمید که مدیریت سطح بالاتر ارزش شناسایی مشکلات اولیه (مقدماتی) را نمی‌داند، لذا به یادگیری جدید خود ادامه داد با این فرض که نتایج نهایی به نفع آنها تمام شود. تیم توانست طراحی را بخوبی قبل از زمان برنامه و با هزینه خیلی کمتری به پایان رساند، اما برخلاف انتظاراتش؛ مدیریت عالی هیچ‌گاه نه دلایل این نتایج چشمگیر را درک کرد و نه به تیم اعتبار لازم به منظور یادگیری روش جدید حل مسائل را لحاظ کرد. در عوض مدیریت سطح بالاتر امتیاز «تحت کنترل بردن» تیم را به خود داد. تیم دیگر به طور اخص نوآور به نظر نمی‌رسید و منحل شده بود. و سرانجام به عنوان بخشی از برنامه کلی کوچک‌سازی شرکت بسیاری از اعضا و رهبران تیم ترغیب به بازنشستگی زودهنگام شدند.

مثال ۲

یک شرکت بیمه تصمیم گرفت که به طرف کم کردن کارهای مکاتبات اداری خود پیش رود و در واقع تشریفات کاغذبازی خود را کم کند [روت، ۱۹۹۳].^(۸) مدیریت عالی شرکت، مدیری اساسی را به منظور اجرای سیستم جدید استخدام، و برنامه‌ای را تنظیم کرد و هر آنچه را مدیر برای این کار نیاز داشت در اختیارش گذاشت. برای اینکه کارکنان از روش جدید استفاده کنند، باید مجموعه جدید و پیچیده‌ای از روشهای کار با کامپیوتر را به منظور جایگزین کردن با روش مکاتباتی قبلی (نوشتاری) یاد می‌گرفتند. از طرفی به دلیل اینکه شرکت از نظر مالی تحت فشار بود، تعدادی از برنامه‌های بهره‌وری را به کار بست که مدیران عملیاتی را وادار می‌ساخت که حتی در زمانی که پیش‌بینی می‌شد یادگیری سیستم جدید به وقوع بپیوندد بر پایان یافتن کارهای جاری روزانه نیز اصرار ورزند. اصرار مدیر جدید بر به اجرا درآوردن برنامه موجب شد که کارکنان روشهای مشخص را رعایت نکنند و تنها مسائل پیش‌پا افتاده و مقدماتی سیستمهای جدید را بیاموزند و حتی میزانی را که در حال حاضر می‌توانستند بدون استفاده از روش قبلی (یعنی امور مکاتباتی) کار انجام دهند به غلط، زیاد جلوه می‌دادند.

مدیر جدید بر اساس اطلاعات ناقص و نادرست خود اعلام کرد که سیستم براساس برنامه، پیاده شده است و به منظور دستیابی به چنین موفقیتی وجهه و اعتبار کسب کرد؛ اما نتیجه نهایی این شد که کارکنان که سیستم جدید را بخوبی یاد نگرفته بودند نتوانند آن را بهره‌ورتر از سیستم مکاتباتی قبلی اعمال کنند. در واقع بهره‌وری با سیستم جدید کمتر بود؛ چرا که سیستم جدید ناقص اجرا شده بود.

مثال ۳

شرکتی تصمیم گرفت که در فرایند تولید، ماشین ابزارهای اتوماتیک (خودکار) وارد کند [توماس، ۱۹۹۴].^(۹) این فکر از مهندسانی که (این حرکت را) فرصتی به منظور انجام دادن کارهای «مهندسی واقعی» دیدند سرچشمه گرفت. مهندسان و فروشندگان

پیشنهادی را براساس دقت فنی تنظیم کردند، اما دریافته‌اند که مدیریت میانی اجازه نمی‌دهد طرح پیشنهادی به دست مدیریت ارشد عالی برسد مگر اینکه به گونه‌ای بازنویسی شود که نشان دهد چگونه از طریق کاهش نیروی انسانی هزینه‌ها کاهش می‌یابد.

در این زمینه اعداد و ارقام دقیقی در دسترس نبود لذا تیم، اعدادی را به صورت تخمینی (زیاد یا کم) ابداع کرد تا بتواند خرید ماشین‌ابزارهای گرانقیمت جدید را توجیه کند.

به محض اینکه طرح پیشنهادی (Proposal) راه خود را به سمت سلسله مراتب بالای سازمانی باز کرد، اتحادیه پی به ماهیت پروژه برد و اصرار کرد که از جای خود تکان نمی‌خورد مگر اینکه مدیریت شرکت تضمین کند که هیچ شغلی حذف نمی‌شود و تمام اپراتورهای حاضر، آموزش مجدد با دستگاه جدید را خواهند دید. این عمل نه تنها پروژه را با تأخیر روبه‌رو ساخت بلکه بالاخره وقتی ماشینها نصب شد معلوم شد که فرایند تولید اثربخشی بسیار کمتری داشته و خیلی بیشتر از آنچه در طرح پیشنهادی پیش‌بینی شده، هزینه برتر است. مهندسان از این جهت که راه‌حلی که به نظر خودشان عالی و دقیق و برانزده بود دگرگون شده بود و اینکه تمام اپراتورها به جای اینکه جایگزین شوند با حداقل آموزش مشاغلی مشغول بودند که به نظر آنها زائد و اضافی بود، بسیار ناامید شدند.

به جز این سه مورد مشخص به نظر می‌رسد تاریخچه توسعه سازمانی، تغییر، نوآوری و یادگیری بارها و بارها نشان داده است که درس خاصی نمی‌تواند این کار را بکند. از همان مطالعات اولیه هاثورن در دهه ۱۹۲۰ مشخص شد که مشارکت کارکنان هم بر بهره‌وری می‌افزاید و هم انگیزش را افزایش می‌دهد. لوین، آرجیس، مک‌گریگور، لیکرت و بسیاری از دیگر صاحب‌نظران مدیریت نشان دادند که چگونه مدیرانی که با زیردستان خود به صورت افراد بالغ رفتار می‌کنند، آنان را به طور مناسب در کارهایی که

پاسخگوی آن هستند درگیر می‌سازند و مشارکت می‌دهند وضعیتی پدید می‌آورند که به کارکنان اجازه می‌دهد که بازخوردهای خوب را به گونه‌ای بگیرند که بتوانند عملکرد خود را نظارت و بازبینی کنند و خیلی مؤثرتر از آنهایی باشند که این طور عمل نکرده‌اند. برنامه‌هایی از قبیل آموزش ملی آزمایشگاه‌های گروه‌های آموزش حساسیت [شاین و بنیس، ۱۹۶۵]^(۱۰) و شبکه مدیریتی بلک و موتون [بلک و موتون و مک‌کینزی، ۱۹۸۹]^(۱۱) به‌عنوان فراهم‌کننده راه‌حل برای تمام مشکلات بهره‌وری، دقیقاً مثل آنچه روابط انسانی و برنامه‌های مدیریت مشارکتی دهه ۴۰ وعده داده بودند، مشتری جلب می‌کردند. با وجود این، این برنامه‌ها و دیگر برنامه‌های مشابه آنها آمد و رفت و اصلاً معلوم نیست که سازمانها از آنها چه آموختند و یا چرا این نوآوریها از بین رفت. تنها شاید مقدر این بود که بنابر این در آینده مجدداً با عنوانهای جدیدی مثل توانمندسازی، گروه‌های خودمدیریتی، رهبری خدمتگزار و... بازآفرینی شوند.

درس گرفتن از این موارد و موارد مشابه پیچیده‌تر و حادث‌تر شده است. از یک سو ممکن است فردی بگوید که این درست مثل چرخه حیات معلولی سازمانها، سیاستها و یا مانند ماهیت انسان است و یا می‌توان گفت که این پروژه‌ها و یا برنامه‌ها به وسیله تیمهای پروژه و یا مدیریت ارشد سطح بالاتر آنها به گونه‌ای نادرست مدیریت شده و یا اینکه تمام این برنامه‌های متمرکز بر روابط انسانی در اولین قدم (مرحله) به غلط هدایت شده است. به هر حال در اینجا شروع به مشاهده عمیقتری از مجموعه پدیده‌های در کار کرده‌ام.

مسئله عمیقتر این است که ما در بیشتر سازمانها سه فرهنگ حرفه‌ای اساسی و متمایز نسبت به یکدیگر داریم که در واقع همدیگر را بخوبی درک نمی‌کنند و اغلب دارای اهداف متضادی نسبت به یکدیگر هستند. این فرهنگها در سراسر سازمانها رد و بدل می‌شود و بر پایه آنچه آن را «جوامع حرفه‌ای» می‌نامیم، [وان مانون و بارلی،

مفهوم فرهنگ و جوامع حرفه‌ای

فرهنگ، مجموعه‌ای از مفروضات ضمنی و ناپیدا درباره چگونگی بودن و یا چگونگی باید بودن جهان است که بین تعدادی از افراد مشترک است و ادراکات، افکار، احساسات و تاندازه‌ای رفتار آشکار آنها را تعیین می‌کند [شاین، ۱۹۹۲]. (۱۳) فرهنگ در سه سطح نمود پیدا می‌کند:

- ۱- سطح عمیق مفروضات ناپیدا که عصاره و اساس فرهنگ است.
 - ۲- سطح ارزشهای حمایت شده که آنچه را هر گروه تمایل دارد که به صورت ایده‌آل باشد و طریقه‌ای را که می‌خواهد خود را به صورت عمومی مطرح سازد، منعکس می‌کند.
 - ۳- رفتارهای روزمره که هماهنگی پیچیده‌ای بین ارزشهای حمایت شده، مفروضات اساسی و مقتضیات مستقیم محیطی ارائه می‌دهد.
- رفتارهای آشکار به تنهایی نمی‌تواند مبنای کشف و درک فرهنگ قرار گیرد؛ چرا که مقتضیات محیطی اغلب ما را وادار به انجام دادن عملی مخالف و ناسازگار با مفروضات و ارزشهای اساسیمان می‌کند. به همین دلیل است که اغلب «تضادها» یا «ناسازگارهایی» بین رفتارهای آشکار و یا بین رفتارها و ارزشهای تثبیت شده دیده می‌شود. برای شناخت عناصر اصلی هر فرهنگ، فرد باید یا به مشاهده رفتار در طول یک دوره زمانی طولانی مدت پردازد و یا مستقیماً سراغ مفروضات و ارزشهای زیربنایی برود که منشأ ادراکات و افکار اعضا گروه است؛ برای مثال: بسیاری از سازمانها از «کارگروهی» و «همکاری و تعاون» حمایت و پشتیبانی می‌کنند، اما رفتاری که توسط محرکها و سیستمهای کنترل سازمان پاداش داده و ترغیب و تشویق می‌شود، مبنی بر اینکه فقط افراد مسئول و پاسخگو خواهند بود و اینکه بهترین نتایج از سیستم پاداشها و رقابت انفرادی به دست می‌آید، بیشتر براساس مفروضات نامشهود مشترکی است.
- اگر موقعیت بیرونی متقاضی کارگروهی باشد، گروهی برخی از رفتارها را از طریق

برگزاری و هدایت جلسات و نظرسنجی (اجماع نظریات) که از نگاه دور و با سطحی نگری به نظر کار تیمی می‌رسد، توسعه می‌دهد، اما در واقع اعضا بر این باور خود هستند که تنها با تلاش انفرادی می‌توان پیشتاز بود و از دیگران جلوتر حرکت کرد. البته وقتی پاداشها استخراج می‌شود می‌بینیم که عملاً هم بر همین اساس عمل می‌کنند. من از بسیاری از مدیران شنیده‌ام که به زیردستان خود می‌گویند از آنها انتظار دارند که به مثابه یک تیم عمل کنند اما در عین حال همه آنها باید به خاطر داشته باشند که در رقابت فردی برای کسب پست ریاست هستند.

فرهنگها و خرده فرهنگها

فرهنگ در این معنا از درون سازمانها و براساس تاریخ و تجربیات آن سازمانها به دست می‌آید. در واقع فرهنگ توسط بنیانگذاران سازمان پدید می‌آید و به وسیله آن اعضای از سازمان که در رشد موفقیت آمیز سازمان سهیم بوده‌اند، مجموعه‌ای از مفروضات درباره جهان و راه کسب موفقیت در آن توسعه داده، و این مفروضات به اعضای جدید سازمان آموزش داده می‌شود [شاین، ۱۹۸۳].^(۱۴) بنابر این شرکت‌هایی مثل «آی بی ام، اچ پی و فورد»^(۱۵) و هر شرکت دیگر که چندین دهه موفقیت را پشت سر گذاشته، دارای فرهنگ سازمانی است که چگونه فکر کردن، ابراز احساسات و رفتار اعضایش را مشخص می‌کند.

مفروضات مشترک نیز نوعاً وظایف و کارکردهای واحد سازمانی را شکل می‌دهد. این مفروضات اغلب بر تشابهات زمینه‌های آموزشی اعضا و یا تشابهات تجربیات سازمانی استوار بوده است؛ چیزی که ما اغلب آن را Stove pipes (لوله بخاری) و یا Silo (سیلو) می‌نامیم. همه می‌دانیم که داشتن تیمهای پروژه‌ای بین وظیفه‌ای که بتوانند بخوبی با یکدیگر کار کنند مشکل است؛ چرا که اعضای پروژه فرهنگهای کارکردی خود را به پروژه می‌آورند و در نتیجه در ایجاد ارتباط با یکدیگر، توافق با یکدیگر و

اجرای تصمیمات به روشی مؤثر دچار مشکل می‌شوند. مشکل ارتباط بین این مرزها نه تنها از این واقعیت ناشی می‌شود که گروه‌های وظیفه‌ای دارای اهداف متفاوت، بلکه در بیشتر مسائل بنیادی که در معانی متفاوت کلمات که آنها به کار می‌برند، تفاوت دارند. کلمه «بازاریابی» برای هر مهندس به معنای توسعه تولید است، برای مدیر تولید به معنای مطالعه مشتریان از طریق بررسی بازار است و برای فروشنده، تبلیغات و خرید و فروش کالا است و برای مدیر کارخانه به معنای تغییر مستمر در طراحی است. حال وقتی این افراد می‌خواهند با یکدیگر کار کنند، اغلب از جهت شخصیتی و هویتی به عدم توافق می‌رسند و از درک مفروضات عمیقتر و اساسی‌تر که چگونگی فکر کردن در هر وظیفه را رنگ می‌دهد دچار مشکل و شکست می‌شوند.

نوع دیگری از خرده فرهنگها که اغلب کمتر شناخته شده است، تجربیات معمولی از سطح مشخصی را در درون سلسله مراتب سازمانی منعکس می‌سازد. در واقع فرهنگ از طریق تجربیات موفقیت آمیز مشترک به دست می‌آید. در خط اول (سطح عملیاتی) سرپرستهای روشهای موفقیت آمیز اداره زیردستانشان را مستمر آشکاف می‌کنند، آنها بتدریج مجموعه‌ای از مفروضات مشترک را درباره چگونگی انجام دادن کار خود به وجود می‌آورند به طوری که می‌تواند به عنوان «فرهنگ سرپرستهای خط اول» در نظر گرفته شود. به همین ترتیب مدیریت میانی و سطوح بالاتر مفروضات مشترک خود را پدید می‌آورند و در هر سطح این مفروضات به کسانی که تازه وارد آن سطح می‌شوند، آموخته می‌شود. این، آن فرهنگهای مبتنی بر سلسله مراتبی است که مشکلات ارتباطاتی که مربوط به آشنا کردن مدیریت ارشد با روش جدید انجام امور است، «یاسکسب موافقت (تأیید) بودجه برای قطعه جدیدی از تجهیزات»، یا دریافت درخواستهای پرسنلی از سراسر سازمان است، ایجاد می‌کند. همانطور که مرزهای فرهنگی در نور دیده می‌شود، پیشنهادها باید به زبان مناسب در اختیار سطوح بالاتر بعدی قرار داده شود و ارزشها و مفروضات آن سطوح بالاتر را منعکس سازد یا از نظر سطوح بالاتر، تصمیمات

باید به شکلی قرار گیرد که سطوح پایین تر بتوانند آن را درک کنند، اغلب نتیجه چنین ترجمه و تفسیرهایی واقعاً تحریف می شود و بعضاً آنچه را سطوح بالاتر می خواهد واژگون جلوه می دهد.

مدهاست که من بر فرهنگهایی که از درون سازمانها از تجربیات منحصر به فرد اعضای هر سازمان مشخص برمی خیزد توجه و تمرکز کرده ام. اما جوامع حرفه ای (شغلی) نیز فرهنگهایی تولید می کند که مرز بین سازمانها را درمی نوردد (قطع می کند). [وان مانون و بارلی، ۱۹۸۴]؛^(۱۶) به عنوان مثال ماهیگیران در سراسر جهان یک دیدگاه جهانی همسان و مشابه ایجاد می کنند. همین طور معدنچیان (کارگران معدن) و همین طور اعضای هر صنعت بخصوص که مبتنی بر تکنولوژی خاص است. در این موارد مفروضات مشترک از یک زمینه آموزشی عام، مقتضیات حرفه ای (شغلی) خاص مثل مجوزهایی که برای عملکرد باید کسب شود و ارتباطات مشترک با دیگران در آن حرفه به دست می آید.

فرهنگهای شغلی (کارکردی) گوناگون که مادر سازمانها می بینیم، در واقع تا حدودی نتیجه عضویت در جوامع شغلی بین سازمانی گسترده تر است. ماهیگیران سراسر جهان، حسابداران، کارگران خطوط مونتاژ، و مهمتر از همه مهندسان، برخی از مفروضات نامرئی را درباره ماهیت کارشان، بدون توجه به اینکه کارفرمایان مشخص (خاص) آنها در هر لحظه ای از زمان چه کسانی هستند، تبادل می کنند.

همچنین ما درمی یابیم که چنین دیدگاهی در بین سازمانها در مورد مدیران اجرایی خصوصاً مدیریت ارشد اجرایی (CEO) وجود دارد. مدیران ارشد اجرایی با انواع مشکلات مشابه در پهنه تمام سازمانها و در بین تمام صنایع در سراسر جهان روبه رو هستند و به این دلیل که تمایل دارند که جایگاهی در تاریخ (پیشینه) القائات و آموزشهای عام سازمانشان داشته باشند، دیدگاه عام جهانی را شکل می دهند. در واقع مجموعه ای از مفروضات مشترک را درباره ماهیت کسب و کار و آنچه موجب حرکت

دادن موفقیت آمیز تجارت می شود، پدید می آورند. مشکلات یادگیری که من شناسایی کردم، مستقیماً به نبودن اتحاد و همبستگی بین سه فرهنگ، یعنی (۱) فرهنگ مهندسی، (۲) فرهنگ مدیریت ارشد اجرایی (CEO) و (۳) فرهنگ اپراتوری، مربوط است که دو تا از آنها یعنی مفروضات مشترکی که از واحدهای صنفی هر سازمان مشخص همزمان که آن سازمان تلاش می کند به صورتی کارآ و سالم عمل کند به دست می آید، به جوامع شغلی و حرفه ای بستگی دارد. برای درک بهتر اینکه این سه نوع فرهنگ چگونه با یکدیگر در تعاملند، اجازه دهید مفروضات مشترک آنها را مورد بررسی و آزمون قرار دهیم:

سه نوع فرهنگ مدیریت فرهنگ اپراتوری

فرهنگ اپراتوری در جدول شماره «۱» نشان داده شده است. تشریح و توصیف این فرهنگ جزء مشکلترین کارهاست؛ چرا که به طور موضعی (محلی) در سازمانها و بین واحدهای عملیاتی شکل می گیرد. بنابر این می توان فرهنگ اپراتوری را در کارخانجات هسته ای در مجتمعهای پتروشیمی، در کارخانجات اتومبیل سازی، در میدان نبرد و کارزار،^(۱۷) و در ادارات ملاحظه کرد، اما روشن نیست که کدام عامل این فرهنگ را از واحد محلی گسترده تر می کند. برای درک و فهم این مسائل باید در نظر داشته باشیم که عملیاتها در صنایع مختلف روندهای تکنولوژیکی گسترده ای را در آن صنایع منعکس می سازد. در برخی از سطوح بنیادی چگونه یک چیز (شیء) در صنعت بخصوص تکنولوژیهای اصلی را که آن صنعت را پدید می آورد منعکس می سازد و همانطور که آن تکنولوژیهای اصلی خود را شکل می دهد، ماهیت عملیات تغییر می یابد؛ به عنوان مثال همانطور که زوبوف [۱۹۸۸]^(۱۸) بحث متقنی کرده است، تکنولوژی اطلاعات نیروی کار دستی را در بسیاری از صنایع قدیمی و محجور ساخته و کارهای مفهومی و

ادراکی را جایگزین آن کرده است. در یک کارخانه پتروشیمی، دیگر کارگران در اطراف کارخانه مشغول مشاهده، استشمام هوای خوب، لمس کردن اشیاء و دستکاری نیستند. برعکس هر کارگر در اتاق کنترل می‌نشیند و موقعیتهای داخل کارخانه را بر طبق راهنماها و شاخصهای متفاوت روی صفحه کامپیوتر ملاحظه می‌کند و به تعبیر و تفسیر آنها می‌پردازد.

جدول شماره «۱» فرهنگ اپراتوری

- عمل هر سازمانی در نهایت عمل افراد آن است.
- بنابر این موفقیت مؤسسه و شرکت به دانش افراد، مهارتها، توانایی یادگیری و تعهدات آنها بستگی دارد.
- دانش و مهارت مورد نیاز محلی و موضعی است و بر پایه تکنولوژی اصلی و هسته‌ای سازمان قرار دارد.
- این مهم نیست که به چه دقتی فرایند تولید، مهندسی شده است و یا به چه دقتی قوانین و مقررات (روشها) معین شده باشد، بلکه اپراتورها باید با مقتضیات غیرقابل پیش‌بینی دست و پنجه نرم کنند.
- بنابر این اپراتورها باید ظرفیت یادگیری و رویارویی با مسائل غیرمترقبه را داشته باشند.
- بیشتر اقدامات (عملیات) به واسطه وابستگیهای درونی بین عناصر مجزای فرایند به این دلیل که اپراتورها باید قادر باشند که به عنوان تیم هماهنگ‌کننده عمل کنند که در آن ارتباطات، باز بودن (گشودگی)، اعتماد دوجانبه و تعهد از ارزش بسیاری برخوردار باشد، شکل می‌گیرد.

فرهنگ اپراتوری بر پایه تعاملات انسانی استوار است و بیشتر واحدهای صنفی یاد گرفته‌اند که ارتباطات زیاد، اعتماد و کارگروهی برای انجام دادن کار به صورت کارآمد ضروری و حیاتی است. اپراتورها همچنین می‌آموزند که فرقی نمی‌کند به چه میزانی مقررات مشخص شده است و چه چیزی انتظار می‌رود که در وضعیتهای عملیاتی مختلف انجام شود، بلکه آنچه مهم است این است که دنیا تا حدودی غیرقابل پیش‌بینی

شده است و فرد باید آماده باشد مهارت‌های نوآوری خود را به منظور رویارویی مواجهه با این مسائل غیرمترقبه به کار گیرد.

اگر عملیات پیچیده باشد مثل عملیات در یک کارخانه اتمی (هسته‌ای)، اپراتورها یاد می‌گیرند که شدیداً به یکدیگر وابسته باشند و در نتیجه باید همواره به مثابه یک تیم با یکدیگر کار کنند، خصوصاً برای رویارویی با رویدادهای پیش‌بینی نشده. قوانین و مقررات و سلسله مراتب اغلب در وضعیت پیش‌بینی نشده قرار می‌گیرد. زمانی که فرایند تولید به مثابه مجموعه وظایفی به هم وابسته، که تمام آنها به منظور کارآ و اثربخش بودن باید با یکدیگر کار کنند، واقع می‌شود، اپراتورها به میزان زیادی حساس می‌شوند. این مطلب در مورد تمام انواع «فرایندهای تولید» مصداق دارد؛ فرقی نمی‌کند که ما در مورد وظایف فروشنده صحبت می‌کنیم و یا گروه کارمندان، میدان نبرد و کارزار و یا یک واحد خدماتی. مشکل بیشتر سازمانها این است که اپراتورها می‌دانند که برای انجام دادن کارها به صورت اثربخش باید به آن مفروضاتی که ذکر شد پایبند و وفادار باشند، اما نه سیستم محرکها و نه سیستم مدیریت روزمره هیچ کدام از آن مفروضات حمایت نمی‌کنند. بنابر این اپراتورها می‌آموزند که آنچه را آنها صحیح می‌دانند و «کار با قوانین» را دگرگون سازند و یا توانایی یادگیریشان را در جهت خنثی کردن تلاشهای مدیریت در جهت بهبود بهره‌وری به کار بندند. برای فهمیدن اینکه چرا این امر اتفاق می‌افتد، باید در مورد اینکه چگونه دو فرهنگ اصلی دیگر (یعنی فرهنگ مدیریت = اجرایی و فرهنگ مهندسی) در سازمانها عمل می‌کنند، تحقیق و بررسی نماییم.

فرهنگ مهندسی

در تمام سازمانها گروهی هستند که نماینده عناصر پایه‌ای طراحی تکنولوژی را - که اساس کار سازمان است - نشان می‌دهند و دانش کارکرد و بهره‌گیری از آن تکنولوژی را دارند. این جامعه حرفه‌ای در تمام ملل و صنایع وجود دارد و خیلی خوب می‌تواند عنوان «فرهنگ مهندسی» را به خود بگیرد [کوندا، ۱۹۹۲].^(۱۹) وقتی این مطلب را

برای یکی از همکارانم که اخیراً برای شرکتی که فرهنگ مهندسی بر آن حاکم است کار می‌کرد، تعریف کردم به من گفت که در محل پارک اتومبیل‌های این سازمان علامتهایی است که روی آن نوشته شده: «حداکثر سرعت مجاز ۵/۸ مایل در ساعت». بنابراین از آنجا که این فرهنگ در آداب و رسوم کارکردهای مهندسی بیشتر رؤیت کردنی و قابل مشاهده است، فرد می‌تواند همانطور که آن را در عملیات می‌بیند در بین طراحان و مجریان تمام انواع تکنولوژیها از قبیل تکنولوژی اطلاعات، بررسی بازاریابی، سیستمهای مالی و غیره ملاحظه کند. مفروضات مشترک این جامعه بر پایه آموزش مشترک (عمومی)، تجربه کاری و الزامات و مقتضیات شغلی آنها استوار است که در جدول شماره «۲» نشان داده شده است.

جدول شماره «۲» فرهنگ مهندسی (جامعه جهانی)

- با دیدی خوشبینانه و به طور فعالانه‌ای می‌توان و یا باید بر طبیعت تسلط پیدا کرد: و یعنی اینکه آنچه ممکن است باید انجام شود.»
- بر پایه علوم و تکنولوژی موجود استوار است.
- ابهامات و مشکلات، محرکهایی برای غلبه کردن بر آن می‌شود.
- عملگرایی موجب تمرکز در جهت تولیدات و نتایج مفید می‌شود.
- کمال‌گرایی موجب تمرکز در جهت آراستگی، سادگی و دقت می‌شود: «تمیز باش، ساده باش».
- ارجحیت قائل شدن برای راه‌حلهای «آزاد افراد»، به منظور کار با اشیا.
- دنیای ایده‌آل، کار با فرایندها و ماشینهای دقیق و ظریف است که از دقت و هماهنگی کامل برخوردار، و هیچ‌گونه دخالت انسانی در آنها وجود نداشته باشد.
- ایمنی - محور، تماماً در جهت ایمنی طراحی شده: هواپیماهای ساخت آمریکا (۲۰) دارای سه سیستم پشتیبانی (Back - UP) است.
- ترجیح تفکر کمی، علت و معلولی ساده و مسائل خطی.
- دیدگاه کاملاً واقع‌گرایانه.
- جذاب برای افرادی که مسیر ترقی شغلی‌شان بر شایستگی تکنیکی/کارکردی و «چالش مطلق» تمرکز دارد.

مهندسان و تکنوکراتهای باتخصصهای مختلف در وهله نخست جذب مهندسی شده‌اند؛ چراکه مهندسی انتزاعی و غیرشخصی است. تحصیلات آنها، دیدگاهشان، مبنی بر اینکه مشکلات راه‌حلهای انتزاعی دارند و اینکه اصولاً این راه‌حلهای می‌تواند در دنیای واقعی با تولیدات و سیستمهایی که فارغ از اشتباهات و خطاهای انسانی است، به اجرا درآید، تقویت می‌کند. من و مهندسانی که این واژه‌ها را در گسترده‌ترین معنایش به کار می‌بریم، طراحان محصولات و سیستمهایی هستیم که دارای مطلوبیت، برازندگی، ثبات، کارایی و ایمنی است، و شاید همانطور که در مورد تخصص معماری یا در مورد تفاضای رشته زیبایی‌شناسی مطرح است، اما آنها اساساً به گونه‌ای طراحی شده‌اند که پاسخهای استاندارد را از اشخاص (افراد) اپراتور می‌طلبند و یا در حالت ایده‌آل اصلاً نیازی به افراد اپراتور ندارد.

در طراحی سیستمهای پیچیده مثل هواپیمای جت، یا کارخانجات اتمی، مهندسان، روشهای (روالهای) تکنیکی را به منظور اطمینان یافتن از ایمنی ترجیح می‌دهند تا اینکه بخواهند به تیم انسانی برای اداره مقتضیاتی که ممکن است پدید آید، تکیه کنند. مهندسان، عوامل انسانی را می‌شناسند و برای آن کارها را طراحی می‌کنند، اما برتری آنها به این است که هرچه بیشتر کارها را خودکار سازند. ایمنی نیز در مرحله طراحی لحاظ می‌شود. زمانی من از یک خلبان خطوط هوایی مصر سؤال کردم که آیا او هواپیمای روسی را ترجیح می‌دهد و یا آمریکایی را و بلافاصله جواب داد که او هواپیمای آمریکایی را ترجیح می‌دهد و چنین استدلال می‌کرد که هواپیمای روسی یک یا دو سیستم پشتیبانی (Back - UP) دارد، در حالی که هواپیمای آمریکایی دارای سه سیستم پشتیبانی است.

وقتی برای شرکت در سمیناری عازم وین بودم، موقع به زمین نشستن هواپیما در فرودگاه سیتلی (Seattle) از دو نفر مهندس که مشغول صحبت کردن با یکدیگر بودند شنیدم که به هم می‌گفتند: خدمه کابین خلبان کاملاً غیر ضروری است. هواپیما براحتی

می‌تواند توسط کامپیوتر از فرودگاه بلند شود و نیز براحتی بر زمین بنشیند؛ به عبارت دیگر یک موضوع کلیدی در فرهنگ مهندسی پیش اشتغالی در مرحله طراحی برای خارج کردن نیروی انسانی از سیستمهاست تا اینکه آنها را وارد سیستم کنند. به یاد بیاورید که سان فرانسیسکو بای ترازیت آتوریتی^(۲۱) که به نام بارت (BART) معروف است، قطارها را کاملاً خودکار و اتوماتیک کرد. در این مورد این اپراتورها نبودند بلکه مشتریها بودند که به میزان خودکار شده کارها اعتراض و مدیریت را وادار کردند که افراد اپراتور را در هر قطار قرار دهند، اگرچه بجز اطمینان بخشی (اینکه با حضور خود به مردم اطمینان بخشند) کار دیگری نداشتند.

در مطالعات توماس (Thomas) مهندسان از اینکه عملیات ماشینهای پیشرفته‌ای که خریداری کرده بودند با حضور اپراتورهایی بیش از آنچه نیاز باشد، با برنامه تجدید آموزشی هزینه‌بر، و با سیاستهای تحمیلی مدیریت که هیچ کاری با مهندسی واقعی نداشت، مقید و محدود می‌شد، خیلی ناامید شدند. در تحقیق خودم در زمینه تکنولوژی اطلاعات دریافتم که مهندسان اساساً از اپراتورها می‌خواستند که با زبان و خصوصیت‌های سیستم کامپیوتر خاص که به کار برده شده بود و کاملاً با مقاومت در برابر تغییری که اپراتورها از خود نشان می‌دادند، نمی‌خواند خود را انطباق دهند. از نظر کاربران، اپراتورها نه تنها زبان اسرار بودند بلکه به نظر می‌رسید که سیستمها بدون آنها برای حل مشکلات عملیات خود مؤثر نباشد [شاین، ۱۹۹۲].^(۲۲) هم اپراتورها و هم مهندسان اغلب خود را خارج از حوزه و اتحاد فرهنگ اساسی نوع سوم یعنی فرهنگ مدیران (اجرایی) می‌بینند.

فرهنگ مدیریتی (اجرایی)

سومین نوع فرهنگ مدیریت، که مورد بررسی قرار می‌گیرد، فرهنگ مدیریت اجرایی است که حاوی مجموعه‌ای از مفروضات نامشهود مشترک است که مدیریت

ارشد اجرایی (CEO) و زبردستان مستقیم آنها در سراسر جهان در آن مشترکند. این دیدگاه جهانی مدیریت (اجرایی) حول ضرورت حفظ سلامت مالی سازمان ایجاد، و با کارهای مقدماتی توسط هیأت مدیره، سرمایه‌گذاران و بازارهای سرمایه تغذیه می‌شود. هر چه دیگر مدیران اجرایی قبلی ممکن است داشته باشند، آنها نمی‌توانند از نگران بودن درباره مسائل مالی و اداره آن در جهت حفظ بقا و رشد سازمانشان، فرار کنند [دونالدسون و لورش، ۱۹۸۳].^(۳۳) عصاره این فرهنگ مدیریتی (اجرایی) در جدول شماره «۳» نشان داده شده است.

جدول شماره «۳» فرهنگ مدیریتی (اجرایی) - (جامعه جهانی)

- ۱- تمرکز بر مسائل مالی:
 - تمرکز کامل بر مسائل مالی - بدون رشد و بقای مالی بازگشت سود یا سرمایه‌ای برای سهامداران و جامعه وجود ندارد.
 - بقای مالی معادل جنگ بی‌وقفه با رقیبان فرد است.
- ۲- تصویر از خویشتن (خود - تصویری): قهرمان تنهای در حال جنگ:
 - محیط اقتصادی رقیب دائمی و دشمن بالقوه است: «در جنگ نمی‌توان به کسی اعتماد کرد.»
 - بنابراین مدیریت ارشد اجرایی (CEO) باید فقط قهرمان، منزوی و تنها باشد؛ گرچه به نظر می‌رسد که او همه چیزدان است (علم نامتناهی دارد)، در کنترل کامل است و ضروری و حیاتی بودنش احساس می‌شود: «من خوبم، این من هستم که اینجام، آنها خوب نیستند، آنها آن کار را تا به آخر انجام ندادند.»
 - مدیر (فرد) نمی‌تواند اطلاعات معتبر و صحیح را از رده‌های پایین دریافت کند؛ چرا که زبردستان به او آن چیزی را می‌گویند که فکر می‌کنند او دوست دارد که بشنود، بنابراین به عنوان مدیر ارشد اجرایی فرد باید بر قضاوت خویش بیش از پیش اعتماد کند. این بدین معناست که فقدان بازخور دقیق احساس فرد را به درست بودن و همه چیزدان بودن (علم نامتناهی داشتن) افزایش می‌دهد.
 - فرد باید به گونه‌ای فریاد بزند که اصلاً شنیده نشود و پیام باید ساده و در عین حال از کمال و استعداد بالایی برخوردار باشد.

ادامه جدول شماره «۳»

۳- سلسله مراتب و تمرکز روی فردگرایی:

● سازمان و مدیریت ذاتاً سلسله مراتبی است، سلسله مراتب معیار وضعیت و موفقیت و ابزار مقدماتی حفظ کنترل و بقاست.

● ما باید به صورت تیم باشیم، اما از نظر پاسخگویی و مسئولیت به صورت انفرادی عمل کنیم: «شما همگی در رقابت برای اشتغال پست من (یعنی پست مدیریت عالی) هستید».

● افراد باید قدرتمند شوند؛ یعنی نخست اینکه باید تفویض اختیار شود، و دوم اینکه باید به افراد اعتماد کرد، در حالی که فردی که کار بیشتری انجام می‌دهد باید کمتر کنترل شود. از آنجا که کنترل بسیار مهم است، قدرتمندسازی باید تعدیل و محدود شود.

● بنابر این تمایل به اجرا و خطرپذیری تنها به آن چیزهایی بسط داده می‌شود که به فرد اجازه می‌دهد که تحت کنترل باقی بماند.

۴- تمرکز بر کارها و کنترل

● به دلیل آنکه سازمان خیلی بزرگ است، فاقد شخصیت و انتزاعی می‌شود و بر این اساس باید به وسیله قوانین و مقررات، روالها و رویه‌ها (سیستمها) و آداب و مراسم (بوروکراسی ماشینی) به کار انداخته شود.

● روابط شخصی ابزاری است برای دستیابی به انگیزش و کنترل؛ آنها اهداف را در خود ندارند (ارزش و اهمیت ذاتی روابط و ارتباطات با ارتقا فرد در سلسله مراتب سازمانی از دست می‌رود).

● جذابیت شغل در چالشی بودن آن، مسئولیت سطح بالای آن، احساس موفقیت در آن (و نه در روابط) قرار دارد.

● دنیای ایده‌آل دنیایی است که در آن سازمان مثل ماشین خوب روغن‌کاری شده، کار می‌کند که تنها نیازمند حفظ و نگهداری و تعمیرگاه به‌گاه و اتفاقی است.

● با وجود اینکه افراد (برای سازمان) ضروری و حیاتی هستند، آنها الزام زیانبار هستند و نه ارزش درونی، افراد نیز یک منبع مثل دیگر منابعی است که باید کسب، اداره و مدیریت شود و به خودی خود هدف نیستند.

● سازمان ماشینی خوب روغن‌کاری شده به تمام افراد نیاز ندارد و تنها برای فعالیتهایی که جهت آنها قرارداد بسته‌اند، به نیروی انسانی نیاز دارد.

آنچه من تحت عنوان فرهنگ اجرایی (مدیریتی) شناسایی می‌کنم به‌طور اخص مربوط به مدیریت ارشد اجرایی (CEO) است که سلسله مراتب و طبقات را طی کرده تا به این مشاغل و پستها ارتقا یافته‌اند. بنیانگذاران سازمان یا اعضای خانواده و فامیل آنها که به این سطوح منصوب شده‌اند، انواع متفاوتی از مفروضات را نمایش می‌دهند و اغلب می‌توانند تمرکز و سیعتری را نگه دارند (حفظ کنند) [شاین، ۱۹۸۳].^(۲۴) به‌طور اخص این مدیریت ارشد اجرایی است که منحصراً دیدگاه مالی را به دلیل ماهیت شغل اجرایی‌اش اختیار می‌کند. همانطور که مدیران در سطوح سلسله مراتب سازمانی بالا و بالاتر می‌روند، سطح مسئولیتی و پاسخگویی آنها بیشتر می‌شود، آنها نه تنها باید با مسائل مالی بیشتر درگیر شوند، بلکه درمی‌یابند که مشاهده و تأثیرگذاری بر کار اصلی سازمان دشوار و دشوارتر می‌شود. آنها پی می‌برند که باید از راه دور، مدیریت کنند و این اکتشاف به‌طور اجتناب‌ناپذیری آنها را وادار به فکر کردن بر اساس سیستمهای کنترل و روال و رویه‌هایی می‌کند که به‌طور فزاینده‌ای غیرشخصی می‌شود. به دلیل آنکه پاسخگویی معمولاً تمرکز یافته و به سمت رأس سازمانها در جریان است، مدیران اجرایی وقتی متوجه می‌شوند که دریافت اطلاعات معتبر و صحیح، دشوار و دشوارتر است احساس نیاز فزاینده‌ای به داشتن آنچه که در جریان وقوع است، پیدا می‌کنند. این نیاز به داشتن اطلاعات و کنترل آنها را به ایجاد سیستمهای اطلاعاتی دقیق و مبسوط در کنار سیستمهای کنترلی می‌کشد و احساس مبنی بر اینکه به‌طور فزاینده‌ای در پستها و مشاغل در سلسله مراتب سازمانی تنها هستند به آنها دست می‌دهد.

مدیران در طول مسیر ترقی شغلی‌شان باید با افراد سر و کله بزنند (دست و پنجه نرم کنند) و مطمئناً به‌طور هوشمندانه‌ای درمی‌یابند که این افراد هستند که در نهایت سازمان را به حرکت درمی‌آورند. در این زمینه به‌طور اخص، سرپرستان خطوط اول بخوبی می‌دانند که چقدر به افراد وابسته‌اند. به هر حال با ارتقای مدیران در سطوح سلسله مراتب سازمانی، دو عامل باعث می‌شود که آنها خیلی «غیرشخصی» شوند. اول اینکه آنها به

مرور و به طور فزاینده‌ای درمی‌یابند که دیگر مدیران عملیاتی نیستند، بلکه مثل دیگر مدیرانی که فکر می‌کنند مثل آنها هستند عمل می‌کنند، بنابر این نه تنها آن را ممکن می‌سازند بلکه احتمالاً الگوهای فکریشان و دیدگاه جهانی شدن به طور فزاینده‌ای از جهان‌بینی و دیدگاه اپراتورها فاصله می‌گیرد. دوم اینکه همانطور که آنها در سلسله مراتب سازمانی بالا می‌روند، واحدی که آنها آن را اداره می‌کند، بزرگتر و بزرگتر می‌شود تا جایی که شناخت کسانی که زیردست آنها کار می‌کنند شخصاً برای آنها غیرممکن می‌شود. در برخی موارد آنها متوجه می‌شوند که نمی‌توانند تمام افراد را مستقیماً اداره کنند و در نتیجه باید سیستمها، روالها و رویه‌ها (روتین‌ها) و قوانین و مقررات را برای اداره سازمان پدید آورند. امروزه مسائل به‌طور روزافزونی به گونه‌ای پیش می‌رود که مردم به عنوان منابع انسانی در نظر گرفته شوند و با آنها به‌مثابه هزینه برخورد می‌شود تا سرمایه‌گذاری سرمایه.

بنابر این فرهنگ اجرایی (مدیریتی) با فرهنگ مهندسی از این جهت که به افراد به عنوان منابع غیرشخصی که به جای اینکه راه‌حل ارائه دهند ایجاد مشکل می‌کنند، وجه مشترک دارند. یک روش دیگر برای برجسته کردن این نکته این است که هم فرهنگ اجرایی (مدیریتی) و هم فرهنگ مهندسی به افراد و روابط آنها به‌مثابه ابزارهایی در جهت دستیابی به کارایی و بهره‌وری می‌نگرند و نه به عنوان اهداف. اگر لازم باشد که از سان در نقش اپراتور استفاده شود، باید تأثیر آن را بر عملیات و نیز هزینه‌اش را برای شرکت به حداقل رساند.

تعاملات غیرکارکردی در بین سه فرهنگ

در بسیاری از صنایع همبستگی و اتحاد اولیه کافی بین نیازهای شغل، آنطور که توسط اپراتورها تعریف می‌شود، نیاز مهندسان به داشتن عملیاتی کارآمد و پایا (معتبر) و نیاز مدیران اجرایی برای به حداقل رساندن هزینه و حداکثر کردن سود وجود دارد، به

طوری که ما هیچ گونه مشکلی مشاهده نمی‌کنیم. این وضعیت تا زمانی برقرار است که سازمانها می‌کوشند یادگیری خلاقانه‌ای داشته باشند و خود را مستمراً بازسازی کنند؛ چراکه تکنولوژی و اوضاع محیطی کاملاً در حال تغییر است و این سه نوع فرهنگ در تقابل با یکدیگر قرار می‌گیرند و ما شاهد عجز و ناکامی، بهره‌وری کم و شکست نوآوریها در جهت استمرار بقا و گسترده‌تر شدن خواهیم بود؛ به عنوان مثال [کارول و پرین، ۱۹۹۵] (۲۵) در تحقیقات در مورد روی کارخانجات اتمی دریافتند که اپراتورها در کارخانجات، وابستگیهای درونی و تعاملات بین سیستمها را خیلی خوب درک می‌کنند. آنها در محیطی کار می‌کردند که اوضاع زیست محیطی خاص خود را داشت و در آن وابستگی درونی‌اش مشهود، و مدیریت وابستگیهای درونی از طریق کار تیمی در جهت ایمنی و بهره‌وری حیاتی و ضروری بود. اما یک یا دو سطح بالاتر از کارخانه، مدیریت تنها مسائل تکنیکی و مالی را می‌دید و کاملاً توسط نیروهای بیرون از نمایندگی تنظیم‌کننده هسته‌ای تحریک می‌شد و دیدگاه عام (جهانی) آنها را به عنوان مدیریت ارشد اجرایی اعمال می‌کرد، دیدگاه عامی که بخوبی می‌تواند به عنوان بوروکراسی ماشینی تعریف شود و در مقابل دیدگاه جهانی (عام) اپراتورها که به عنوان «سیستم تکنیکی - اجتماعی» نامیده می‌شود، قرار دارد.

کارخانجات در عملکرد و عملیاتشان متفاوت بودند، اما هر کدام منظور و مفهوم خود را در باب اینکه چگونه عملیاتش را بهبود بخشند به گونه‌ای تبیین می‌کنند. چنین برنامه‌های بهبودی اغلب تخصیصات اضافی پولی را برای آموزش و طراحی مجدد کارخانه می‌طلبید. همین طور اغلب تغییراتی در قوانین رسمی و روشهایی را که توسط صنعت و دولت ابلاغ شده بود طلب می‌کرد. وقتی چنین الزاماتی با صراحت بیان شود، جامعه مهندسی مقدماً بر پیدا کردن راه‌حلهای استاندارد، راه‌حلهای مرجحی فارغ از مداخلات انسانی به منظور حل مشکلات تمرکز می‌کند و مدیریت اجرایی نیز ابتدائاً بر پول و کنترل هزینه تمرکز می‌نماید. عدم تنظیم و هماهنگی بین این سه نوع فرهنگ

اغلب به رکود و استمرار عملکردهایی منجر می‌شود که به نظر غیرکارآمد و غیرمؤثر است.

در برخی از موقعیتها مثل کابین خلبان هواپیما فرهنگهای اپراتوری و مدیریتی، آنطور که توسط تحقیقات بلیک نشان داده شده است، می‌تواند به طور چشمگیری و به طریقه‌ای غیرکارکردی در تقابل و تضاد با یکدیگر قرار گیرد [بلیک و موتون و مک‌کنزی]^(۲۶) شواهد زیادی وجود دارد که برخی از تصادمهای هوایی به دلیل شکست (قطع) ارتباطات در کابین خلبان به دلیل درگیری و اشتغال ذهنی خلبان با مقامات بالاتر و سلسله مراتب سازمانی بوده است؛ به عنوان مثال در یک تصادف در فاصله‌ای کوتاه قبل از خارج از کنترل شدن هواپیما، گزارشگر پرواز فاش ساخت که مهندس پرواز برای چندین مرتبه اعلام کرد که بنزین هواپیما در حال تمام شدن است در حالی که خلبان مسئول به عنوان افسر ارشد اجرایی (CEO) به دور زدن ادامه داد و می‌کوشید تا مسأله چرخها و قسمت‌های زیرین هواپیما هنگام فرود را تنظیم کند. وقتی این موقعیت شبیه‌سازی شد، پدیده مشابهی اتفاق افتاد. در واقع خلبان به حدی مشغول کارهای اپراتوری خود بود و چنان راحت در موقعیت سلسله مراتبی مدیریتی خود (به عنوان افسر ارشد) قرار داشت که اطلاعات حیاتی را که برای او ارسال می‌شد حقیقتاً نمی‌شنید (دریافت نمی‌کرد). تنها وقتی فرد اعلام‌کننده یک خلبان همکار (عضو)، همتراز و یا دارای درجه بالاتر بود، خلبان سکان‌دار به اطلاعات رسیده توجه می‌کرد؛ به عبارت دیگر، سلسله مراتب واقعاً حلال مشکلات بود. همچنین مشخص شد که راه‌حل مهندسی در مورد فراهم‌سازی چراغها و صداهای اخطاردهنده مشکل را حل نمی‌کند؛ چراکه آنها به سادگی به عنوان علائم کامپیوتری یا علائم بدکارکردی دسته‌بندی و کنار گذاشته می‌شود.

در مرز بین فرهنگهای مهندسی و مدیریت اجرایی دیگر مسائل و اختلالات ارتباطاتی پدید می‌آید. من شخصاً این مورد را آشکارا در مطالعات خود در زمینه

دیدگاه‌های مدیریتی نسبت به تکنولوژی اطلاعات (IT) در مقایسه با دیدگاه متخصصان تکنولوژی اطلاعات که دارای ساخت ذهنی (طرز تفکر) مهندسی هستند، مشاهده کردم [شاین، ۱۹۹۲، ب، ۱۹۹۲، الف، ۱۹۹۴].^(۲۷) در حالی که متخصصان تکنولوژی اطلاعات، اطلاعات را گسسته، قابل بسته‌بندی و قابل انتقال از طریق الکترونیک و مخابرات می‌دانند، مدیران اطلاعات را به عنوان کلیت پیچیده غیردقیق (مبهم) و پویا می‌پندارند. در حالی که متخصصان تکنولوژی اطلاعات ارتباطات شبکه‌ای را به عنوان راهی به منظور حذف سلسله مراتب می‌بینند، مدیران سلسله مراتب را به عنوان موضوعی ذاتی و درونی برای کنترل و هماهنگی سازمانی می‌پندارند. در حالی که متخصصان تکنولوژی اطلاعات کامپیوتر و سیستمهای خبره را به عنوان طریقی به منظور بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی می‌دانند. مدیران، کامپیوتر را به عنوان ابزاری محدودکننده و بد جلوه‌دهنده تفکر می‌دانند که تنها روی آن نوع اطلاعاتی تمرکز می‌کند که قابل بسته‌بندی و انتقال از طریق الکترونیک و مخابرات است.

اگر مدیران به اجرای تکنولوژی اطلاعات به دلیل کاهش هزینه و بهره‌وری بالاتر پردازند، به گونه‌ای آن را تحت اختیار خود قرار می‌دهند که یادگیری نحوه استفاده مؤثر از سیستمها را برای اپراتورها به دلیل ضیق وقت و ناکافی بودن منابع تخصیصی برای یادگیری مجدد فرایندها (همانطور که در مثال - ۲ نشان داده شد) مشکل می‌سازد. البته همانطور که در برخی از مثالهای بالا نشان داده شد، طریقه‌ای که تکنولوژی به کار می‌رود، تحت تأثیر ارزشها و اهدافی است که توسط فرهنگ مدیریتی تحمیل می‌شود و آن ارزشها در برخی موارد خیلی پرثبات‌تر از مقدرات تکنولوژیکی است که خود موجب می‌شود تکنولوژیهای از قبیل تکنولوژی اطلاعات از نظر فرهنگ مهندسی به کار بسته شود [تورو، ۱۹۹۵].^(۲۸)

در تحقیقات توماس نشان داده شد که توسط فرهنگ اجرایی (مدیریتی) بر سر راه مهندسان مانع ایجاد می‌شود و راه‌حل نهایی که حاصل فشار اتحادیه است، ترس مالی

کمی از مدیران اجرایی را منعکس می‌سازد. در دنیای آموزشی نیز ما شاهد چنین تعارضاتی بین معلمانی که برای داشتن روابط انسانی با دانش‌آموزان ارزش قائلند و طرفداران سیستم‌های کامپیوتری و پیچیده آموزشی از یک سو و محدودیت‌های هزینه‌ای که توسط مسئولان اداری مدرسه تحمیل می‌شود از سوی دیگر، هستیم. اگر مهندسان برنده شوند پول صرف کامپیوترها و کلاس‌هایی می‌شود که از نظر تکنولوژیکی پیشرفته و پیچیده است و اگر مدیران اداری برنده شوند، کلاس‌ها بزرگتر، و فضای آموزشی (کلاس‌های درسی) بتدریج ضعیف می‌شود. در هر یک از این موارد، اپراتورها یعنی معلمان بازنده می‌شوند و نوآوری‌های انسانی در زمینه آموزش گم و فراموش می‌شود.

اجرا و کاربرد

نکته‌های مهم چندی باید درباره این سه نوع فرهنگ روشن شود. دو تا از این فرهنگ‌ها، یعنی فرهنگ مهندسی و مدیریتی (اجرایی) دارای جوامع شغلی (حرفه‌ای) گسترده‌ای در سطح جهان هستند، به طوری که یک دیدگاه عام (جهانی) را براساس آموزش تکنولوژی‌های عادی (عمومی) مشترک و تجربیات کاریشان پدید آورده‌اند. این بدین معناست که حتی اگر در یک سازمان مشخص مدیر اجرایی و یا مهندسان یاد بگیرند که مثل اپراتورها عمل کنند و خیلی هم با فرهنگ اپراتوری هماهنگ شوند، کسانی که جایگزین آنها می‌شوند به احتمال زیادی سازمان را به جای اولش برمی‌گردانند. حوزه توسعه سازمان مملو از مثالهایی از نوآوری برنامه‌های جدید است که توالی مدیر اجرایی را حفظ نمی‌کند؛ به عبارت دیگر در مورد مهندسان و یا مدیران اجرایی، گروه مرجع اغلب خارج از سازمان و در بین گروه‌های همکار آنان قرار دارد که تعریفش از «بهترین عملکرد» ممکن است دقیقاً با آنچه در داخل سازمان پذیرفته شده است فرق کند. مدیران و مهندسان از همدیگر بیشتر می‌آموزند تا از زیردستانشان. ثانیاً باید یادآوری شود که هر یک از این سه نوع فرهنگ از نظر خودش و از جهت

انجام دادن آنچه باید انجام دهد معتبر و قانونی است. فرض می‌شود که مدیران اجرایی نگران سلامت مالی سازمانشان باشند و نیز فرض می‌شود که مهندسان در جهت هر چه خلافت کردن افراد در زمینه راه‌حلهای بیشتر از خود نوآوری نشان دهند. بنابر این برای ایجاد اتحاد و همبستگی بین این سه نوع فرهنگ این تنها یک مورد (Case) تصمیم‌گیری مبنی بر اینکه کدام یک از فرهنگها دیدگاه درستی دارند نیست، بلکه ایجاد شناخت کافی و چندجانبه بین آنها به منظور تکامل راه‌حلهایی است که درک می‌شود و به اجرا درمی‌آید. اغلب در دنیای سازمانی امروزی اینک یا اپراتورها چنین فرض کنند که مدیران و مهندسان مسائل را خوب درک نمی‌کنند و در نتیجه از خود مقاومت نشان می‌دهند و آشکارا و به رأی خود کارهایی را انجام می‌دهند و یا مدیران و یا مهندسان چنین فرض می‌کنند که لازم است که اپراتورها را کاملاً کنترل، و آنها را وادار به پیروی از سیاستها و دستورالعملها و رویه‌ها کرد. در هر یک از این حالتها کارآیی و اثربخشی لطمه می‌بیند چراکه طرح و برنامه مشترکی نیست که همه افراد آنها را خوب درک کنند و نسبت به آن متعهد شوند.

نکته سومی که باید یادآور شد این است که هم فرهنگ مهندسی و هم فرهنگ مدیریتی در اصل کار محورند و براساس مفروضات تلویحی که افراد چه به عنوان منبع هزینه‌ها و یا به عنوان مرجع خطا و اشتباه، مشکل اصلی هستند، عمل می‌کند. در مورد فرهنگ مهندسی مفروضات از قبل در آموزش و پرورش افراد به طور تلویحی قرار داده می‌شود. راه‌حل دقیق نهایی این است که فرد دائماً و بدون هیچ مداخله انسانی اتوماتیک‌وار (خودکار) کار کند. در مورد فرهنگ مدیریتی (اجرایی) موقعیت خیلی پیچیده‌تر می‌شود. مدیران اجرایی یا از فرهنگ مهندسی، جایی که افراد دارای اهمیت زیادی نیست، برخاسته‌اند و یا همانطور که سلسله مراتب سازمانی را طی می‌کرده‌اند یاد گرفته‌اند و شروع به احساس مسئولیت در برابر صدها و هزاران نفر از افرادی کردند که باید تحت عنوان سیستمها، روال و رویه‌ها، قوانین و مقررات فرایندهای انتزاعی برای

سازماندهی، ایجاد انگیزش و کنترل کردن در موردشان فکر کنند و همانطور که آنها به مقام مدیران ارشد ارتقا می‌یابند نسبت به بازارهای مالی و سهامدارانشان پاسخگو بوده و یاد می‌گیرند که هر چه بیشتر و بیشتر بر جنبه‌های مالی سازمان تمرکز کنند. غیرانسانی شدن تدریجی سازمان و این ادراک که کارکنان بیشتر هزینه هستند تا سرمایه اساسی، یک پاسخ حرفه‌ای آموخته شده است.

این تصادفی نیست که مدیران ارشد اجرایی تمایل دارند با یکدیگر متحد شوند و فرهنگ خاص خودشان را شکل دهند؛ چرا که آنها به این باور رسیده‌اند که هیچ کس بجز مدیر ارشد اجرایی دیگر واقعاً نقش سلحشورانه منحصر به فردی را که به تجربه آموخته‌اند، درک نمی‌کند. با این احساس تنهایی که از مفروضات مربوط دربارهٔ دشواری دریافت اطلاعات موثق به دست می‌آید، دشواری اطمینان بخشی از اینکه زیردستان سطوح پایین سازمانی آنچه را از آنها خواسته می‌شود انجام دهند درست درک کنند و به اجرا درآورند، مشخص می‌شود. سرانجام، هدایت و سرپرستی کردن، رؤیا و پنداره‌ای در مورد گرفتن اطلاعات مخفی در سازمانهاست، درست شبیه آن قصد خلیفه بغداد که به منظور کشف اینکه مردم واقعاً چگونه فکر می‌کنند، لباس گدایی می‌پوشید و به میان مردم می‌رفت.

گرچه زیردستان مستقیم مدیران عالی، انسانها و افراد هستند ولی به مرور آنها به عنوان بخشی از سیستم بزرگتر دیده می‌شوند که باید به صورت غیرشخصی توسط سیستمها و قوانین اداره شوند. در این سطح هنجارهایی دربارهٔ عدم معاشرت با زیردستان کاملاً احساس می‌شود؛ چرا که اگر سازمان دچار مشکل شود اغلب این زیردستان هستند که به عنوان شاهد «تنظیم» امور جزء اولین کسانی که قربانی می‌شوند خواهند بود.

چهارم اینکه فرهنگ مهندسی و اجرایی ممکن است دربارهٔ این فرض که مسأله اصلی افراد و کارکنان است به توافق برسند. اما در عین حال به طور کامل در مورد چگونگی کار آتر کردن کارکرد سازمان به توافق نرسند. مدیران در عین اینکه تلاش

می‌کنند که نوعی تمرکز استراتژیک داشته باشند، می‌دانند که دنیای آنها دنیایی با اطلاعات ناقص، با تغییرات مستمر و Short - Run Coping (تطابق کوتاه مدت) است. مهندسان در جستجوی راه‌حلهای دائمی و برجسته و دقیقی هستند که برای انجام دادن کارها مسلم، محرز و قطعی شده و در همه موقعیتهای کاربرد دارد و بر همین اساس راه‌حلهایی ارائه می‌دهند که خیلی بیش از آنچه مدیران فکر می‌کنند که می‌توانند از عهده آن برآیند، هزینه دارد. بنابر این مدیران و مهندسان در نبردی دائمی هستند در مورد اینکه چطور خوب به اندازه کافی خوب است و چگونه برای اینکه رقابتی باقی بمانند باید هزینه‌ها را به اندازه کافی پایین نگه دارند.

آنچه در این سناریوها مشکل‌زا است این است که ما به این نکته رسیده‌ایم که بپذیریم که تضاد و تعارض بین مهندسان و مدیریت به مثابه مسأله‌ای معمولی است که به جای اینکه در جستجوی راه‌حلهای تلفیقی باشند که به هر دو فرهنگ سود برساند، اعضای هر فرهنگی را به اینکه علایق و دل‌بستگیهای فرهنگ مقابل (دیگر) را کم‌ارزش بدانند، هدایت و راهنمایی می‌کنند. تعداد کمی از شرکتهای خلاق ابزارهایی مثل فرستادن مستقیم تعداد زیادی از مهندسان برای صحبت با مشتریان به منظور آشنا ساختن آنها با واقعیتهای کسب و کار (تجارت) و نیازمندیهای مشتریان پیدا کرده‌اند و آن مدیرانی که این معضل را درک کنند تمایل دارند که هرازگاهی خود را درگیر عملیات و توسعه محصول سازند، به گونه‌ای که لمس واقعیتهای قوت دیگر فرهنگها را از دست ندهند. اما این نوع از درمان کردنها سطحی است و تنها با لایه‌های سطحی سازمان سر و کار دارد. معضل یادگیری قرن بیست و یکم خیلی گسترده‌تر است.

معضل یادگیری قرن بیست و یکم

به منظور یادآوری رتوس مطالب، من بر این باورم که تا وقتی ما سه نوع فرهنگ حرفه‌ای را که مورد تأکید قرار داده‌ایم خوب نشناسیم و آن را در اجرا با یکدیگر تلافی

ندهیم، سازمانها یادگیری مؤثری نخواهند داشت. تا وقتی مدیران، مهندسان و اپراتورها پی نبرند که وقتی آنها زبانهای مختلفی به کار می‌برند، مفروضات متفاوتی درباره اینکه چه چیزی مهم است، می‌سازند و تا وقتی یاد نگیرند که با دیگر فرهنگها به صورت فرهنگ نرمال و معتبر رفتار کنند، ما شاهد شکست تلاشهای یادگیری سازمانی خواهیم بود. در این وضعیت ما شاهد نوآوریهای قدرتمندی در سطح اپراتوری خواهیم بود که یا نادیده گرفته، و یا دگرگون می‌شود و یا حقیقتاً مورد تمسخر و تنبیه قرار می‌گیرد. ما شاهد کاربرد بی‌اندازه‌ای از تکنولوژیها خواهیم بود، ما شاهد مدیران در مانده و ناکامی خواهیم بود که می‌دانند که چه می‌خواهند انجام دهند اما در تزریق و به کارگیری ایده‌هایشان در سیستمهای پیچیده انسانی احساس عجز و ناتوانی می‌کنند و ما شاهد استادان دانشگاهی در مانده‌ای هستیم که متحیرند چرا ایده‌های مشخصی مثل مشارکت کارکنان، تکنیکهای اجتماعی تجزیه و تحلیل سیستمها، سازمانهای باتعهد بالا، و مفاهیم مسئولیت‌پذیری اجتماعی فراموش می‌شوند و تنها به این بسنده می‌شود که در دهه‌های آینده تحت نام و علامت دیگری مجدداً کشف و بازگو گردند. بر این اساس یادآوری نکات زیر ضروری است:

اول اینکه، ما باید مفهوم فرهنگ را خیلی جدی‌تر از آنچه هست در نظر بگیریم. به جای ور رفتن با مفاهیم سطحی و کم‌عمق و دستکاری چند مزیت و گفتن اینکه «فرهنگ تغییر می‌کند»، ما باید در مورد اینکه مفروضات نامشهود مشترک مدیران، مهندسان و کارکنان (اپراتورها) واقعاً به چه میزان عمیقاً ریشه دوانده است شناخت پیدا کنیم و آن را بپذیریم. بالاخره اینکه ما حدود یک قرن یا بیشتر است که در این سیستم صنعتی زندگی کرده‌ایم و این مفروضات را به عنوان روشی اثربخش برای دست و پنجه نرم کردن با مسائل و مشکلات به وجود آورده‌ایم. هر یک از این فرهنگها می‌تواند خود را از بعد تاریخی توجیه کند (موجه جلوه دهد) و هر یک از آنها در موفقیت سیستم صنعتی که ما به کار برده‌ایم مؤثر بوده‌اند.

دوم اینکه، ما باید بپذیریم که یکی از پیامدهای اصلی و پیچیدگی تکنولوژیکی، جهانی شدن، و شفافیت جهانی این است که برخی از مفروضات قدیمی کنار گذاشته شده‌اند، نه مدیران و نه مهندسان، دیگر به تنهایی نمی‌توانند مشکلات را حل کنند که یک سیستم تکنیکی / اجتماعی پیچیده‌ای مثل یک کارخانه اتمی پدید می‌آورد. ما باید راه‌های ارتباطاتی بین مرزهای فرهنگی را از طریق ایجاد ارتباطاتی که ادراکات چندگانه را تحریک می‌کند به جای آنکه آن را مورد نکوهش و سرزنش قرار دهد، کشف کنیم. سوم اینکه، ما باید یاد بگیریم که چگونه چنین ارتباطاتی را از طریق یادگیری چگونگی هدایت «گفتگوهای» بین فرهنگی ایجاد کنیم. مفهوم «گفتمان» در سالهای اخیر و در حد قابل ملاحظه‌ای شناخت و ادراک ما را از افکار انسانی و ارتباطات بهبود بخشیده و امید است که دستیابی به برخی ادراکات را در مرزهای بین فرهنگی ممکن سازد [اساکز، ۱۹۹۳ و شاین، ۱۹۹۳]. (۲۹)

اگر بتوانیم افراد فرهنگهای مختلف را در یک جا جمع کنیم، که کار بسیار دشواری است، باید به طور تابنده‌ای (آینه‌وار) به صحبت‌های آنها و نیز صحبت‌های آنها با یکدیگر، که کاری سخت‌تر است گوش دهیم. خوشبختانه ادراک آنچه به ایجاد گفتمانهای مؤثر می‌انجامد به خودی خود به طرف بهتر درک شدن پیش می‌رود.

فرهنگهای مهندسی و مدیریتی را که توضیح دادیم چیز جدیدی نیست. تک‌تک ما درباره آنها چیزهایی می‌دانیم. آنچه جدید است این است که فرهنگ اپراتوری در تمام صنایع پیچیده‌تر و به هم وابسته‌تر شده است و آن را از اتحاد و همبستگی و تنظیم با دو فرهنگ دیگر خارج می‌سازد. این بدین معناست که هر یک از این جوامع حرفه‌ای (سه نوع فرهنگ) باید یاد بگیرند که چگونه بیاموزند و مفروضات جدید چندی را پدید آورده و تکامل بخشند. کار و تلاش ما در ابتدا بر سطح عملیاتی سازمانها تمرکز یافته بود. تا حدودی به فرهنگ مدیریتی و مهندسی به چشم موانع یا مشکلات نگریسته می‌شد؛ چراکه آنها به اندازه کافی به عامل انسانی توجه نمی‌کردند. با وجود این، این

فرهنگها تکامل یافتند و در صحنه زندگی باقی ماندند و هر کدام دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود است.

شاید بهتر این باشد که کلید یادگیری سازمانی نزد ما باشد تا مدیران و مهندسان را کمک کنیم که چگونگی یادگیری را بیاموزند؛ که یاد بگیرند که چگونه فرهنگ خودشان را تحلیل کنند، و چگونه آن فرهنگهایی را که به نظر دارای قوتی است تکامل بخشند. شاید بهتر باشد که این جوامع از راه‌های مختلف یادگیری داشته و لازم باشد که ما ابزارهای مناسب یادگیری را برای هر یک از این جوامع پدید آوریم.

ممکن است لازم باشد که یادگیری در میان خطوط صنعت از طریق ائتلاف فراگیران ساختار یافته باشد تا در میان افراد خطوط سازمانی [شاین، ۱۹۹۵] (۳۰) و آموزش مهندسی و بازرگانی باید این مطلب را که آن مفروضات دانشگامیان در این زمینه‌ها در حال تکامل در یک حد کافی برای دست و پنجه نرم کردن با واقعیت‌های دنیای کنونی را دارد یا خیر، مورد بررسی و آزمون قرار دهد.

ما تا جایی که مسائل و مشکلات یادگیری سازمانی حل شده باشد فاصله‌ای زیاد داریم، اما من معتقدم که تفکر درباره جوامع حرفه‌ای و فرهنگهای مدیریتی ساختاردهی به این مشکلات را به طریقه‌ای باید شروع کرد که در پی آن راه‌حلهایی برای قرن بیست و یکم پدید آید.

یادداشتها

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1- Operator Culture | 9- Thomas, 1994 |
| 2- Engineering Culture | 10- Schein, Bennis, 1965 |
| 3- Executive Culture | 11- Blake, mouton and McCansé, 1989 |
| 4- Argyris, et al, 1985 | 12- Van maanen & Barley, 1974 |
| 5- Senge, 1990 | 13- Schein, 1992 |
| 6- Beckhard & Harris, 1987 | 14- Schein, 1983 |
| 7- Olc learning History. 1995 | 15- IBM, HP, Ford |
| 8- Roth, 1993 | 16- Van maanen & Barley, 1984 |

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| 17- Cockpit | 24- Schein, 1983 |
| 18- Zuboff, 1988 | 25- Carroll & peruin, 1995 |
| 19- Kunda. 1992 | 26- Blake, mouton and McCanse, 1989 |
| 20- U.S Built planes | 27- Schein, 1992a 1992b, 1994 |
| 21- San Francisco Bay Transit Authority | 28- Thurow. 1995 |
| 22- Schein, 1992 | 29- Isaacs. 1993 & Schein, 1993 |
| 23- Donaldson & Lorsch, 1983 | 30- Schein, 1995 |



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی