

# بهسازی و بالندگی سازمانی

## گفت‌وگویی با ادگار شاین<sup>۱</sup>

برگردان و فشرده شده از:  
دکتر محمد علی طوسی

پرسش — پیوند میان بهسازی سازمانی و دگرگونی را چگونه می‌بینید، به این پرسش جهانی چه پاسخی می‌دهید؟

پاسخ — برای آغاز پاسخ باید گفت که هنوز ما ناگزیر از جست و جوی متغیرهای واقعی و متغیرهای مهم در این زمینه هستیم. گمان ندارم هنوز این متغیرها را یافته باشیم. گمان ندارم که پژوهشهای تجربی که زیر عنوان دگرگونی برنامه‌ریزی شده صورت می‌گیرد یا نوع پژوهشهایی که در دانشگاه‌های پیشگامان به کار بسته می‌شود بر موضوعهای راستین یا متغیرهای واقعی توجه داشته باشند. بنابراین، نخستین واکنش من آن است که برآستی هنوز به متغیرهای درست و واقعی پی نبرده‌ایم و برتر آن است از آنچه «کرت لوین» به نام «کنش و پژوهش» می‌نامید، بهره بگیریم. او می‌گفت: شما به راستی نظامی را نمی‌توانید بشناسید تا آنکه آن را دگرگون کنید.

پرسش — چگونه به قلمرو بهسازی سازمانی کشیده شدید؟

پاسخ — «مک گریگور» روزی به من گفت: «بین چگونه می‌توانی دانش خود را به این قلمرو تازه‌ای که ما در درست پرداختن داریم به کاربندی؟» او به همه اعضای هیئت علمی آزادی کامل داد تا در این زمینه به اندیشیدن بپردازند. او «باظرافت ویژه» مرا به بررسی «گروه‌های — تی» خواهان کرد. او مرا به «کارگاه آزمایشگاههای آموزشی» در شهر بتل از ایالت مین فرستاد. در اینجا بود که من به راستی با قلمرو کامل سازمان آشنایی یافتم. در اینجا بود که من با کسانی چون بکهارد، برافورد، بن، و لیپ آشنایی پیدا کردم و خود را با جهان واقع درگیر یافتم. در اینجا پی بردم که می‌خواهم یک مربی گروه باشم. برای نخستین بار احساس کردم که برآستی به آن چه در درون گروه‌ها می‌گذرد، پی می‌برم، و از آن خشنودی برمی‌گیرم.

۱ — ادگار شاین Edgar H. Schien استاد برجسته مؤسسه فن‌شناسی ماساچوست است. او دانشنامه‌دانشیایی (کارشناسی) خود را از دانشگاه شیکاگو، دانشنامه‌دانشوری (کارشناسی ارشد) را از دانشگاه استنفورد، و دانشنامه‌دکترای فلسفه را در سال ۱۹۵۲ از دانشگاه «هاروارد» دریافت داشت. او با آنکه در زمینه روانشناسی اجتماعی و سازمانی نوشته‌های بسیار دارد ولی هم‌اکنون برای نوشتن کتابهای «رایزنی فراگردی» (۱۹۶۹) و «فرهنگ و رهبری سازمانی» (۱۹۸۵) در قلمرو بهسازی و بالندگی سازمانی آوازه‌ای بلند دارد. او در سال ۱۹۸۸ از سوی «بخش رایزنی انجمن روانشناختی امریکا» و «جامعه امریکایی آموزش و بالندگی» به نام «رایزن سال» شناخته شد. این گفت‌وگو میان شاین و فرد لوتان (Fred Luthan) سردبیر مجله «پویایی سازمانی» صورت گرفته و در شماره بهار این مجله به چاپ رسیده است که فشرده‌ای از آن برای آگاهی علاقه‌مندان به دانش مدیریت به‌ویژه در زمینه بهسازی سازمانی به فارسی برگردان می‌گردد.

**پرسش —** آیا می‌توانید از برخی متغیرهای ناسودمند که گمان دارید، هم اکنون در قلمرو بهسازی سازمانی به کار بسته می‌شود، نمونه‌هایی را بگویید و پاره‌ای متغیرها را که شما گمان دارید مهم هستند برشمارید.

**پاسخ —** به گمان من بسیاری از متغیرهای ساختاری، مانند تمرکز یا رسمی بودن سازمان، چیزهای به نسبت ناسودمندند. تعمیم‌هایی درباره موضوع‌های بسیار پیچیده مانند با هم سنجیدن سبک‌های مدیریت «مردم سالار» با «خودکامه» از این شمارند. این دو مفهوم بسیار پیچیده هستند. هنگامی که می‌بینم کسانی که در فرهنگ سازمانی کار می‌کنند با یاری جستن از متغیر خودکامگی یا مشارکت به همبر کردن و با هم سنجیدن یک فرهنگ با فرهنگ دیگر می‌پردازند، احساس می‌کنم که این کار باز شکافی و تحلیل کردن را به تراز کارهای کوچک پایین می‌آورد. من نمی‌توانم باز شکافی پدیده‌های پیچیده‌ای چون فرهنگ را از راه متغیرهای چون خودکامگی یا مشارکت بپذیرم. هنگامی که به درون شرکتها و سازمانها گام می‌گذارم درمی‌یابم که این شرکتها هرگز با الگوهایی که ما در نوشته‌هایمان به آنها می‌پردازیم، سازگاری و تناسب ندارند.

**پرسش —** شما فکر می‌کنید ما باید در سازمانهای کنونی به بررسی چه چیزهایی بپردازیم؟

**پاسخ —** گمان می‌کنم که فراگردها «یعنی پویایی کارکرد سازمانها» باید بیش از این بررسی شوند. ما هنوز تعریف‌هایی روشنی یا دسته‌بندیهای درستی از فراگرد نداریم. برای نمونه، آنچه را که «مک گریگور» بی‌اعتمادی مدیریت به‌زیرستان می‌نامید، یعنی نظریه X، بدان معنی است که مردم سازمان سرانجام سازمان‌وی را برهم خواهند زد. این یک تعمیم و کلی‌گویی است

که من در تجربه خود به درستی آن صددرصد باور دارم. ولی ما هنوز یک میزان اندازه‌گیری روشن و دقیقی از نظریه X نداریم، و تازه هنوز نمی‌دانم چگونه می‌توانیم چنین میزان را فراهم آوریم؟ زیرا این پدیده در بنیاد بسیار پیچیده است. بسیار سخت است که بتوان نگرشهای مردم را درباره اعتماد داشتن یا اعتماد نداشتن در قالب کار و عمل در آورد.

**پرسش —** چه پیش‌آمدهایی را می‌بینید که می‌توانند بر متغیرهایی که در بهسازی سازمانی با آن سروکار داریم، اثر بگذارند؟

**پاسخ —** گمان می‌کنم دو پیش‌آمد هستند که می‌توانند بر آینده بهسازی سازمانی اثری بزرگ داشته باشند. یک پیش‌آمد آن است که بهسازی سازمانی را به صورت یک فن سالاری درمی‌آورد. من برآستی شگفت‌زده هستم که همواره از من پرسیده می‌شود کدام «فنون» بهسازی سازمانی را من به کار می‌بندم و کدام یک از این فنون کارگر هستند و کدام به کار نمی‌آیند. این نشان می‌دهد که بسیاری از کارگزاران و پژوهشگرانی که زیر چتر بهسازی سازمانی به کار سرگرمند در برداشت من از بهسازی سازمانی همراه نیستند. باور من آن است که بهسازی سازمانی یک فلسفه از چگونگی انجام دادن کارهاست و نه یک فن‌شناسی از آنچه شما انجام می‌دهید. برای نمونه برای روشن شدن این تفاوت به «بررسی بازارخورد» می‌نگریسم. من آن را در شمار فن‌شناسی بهسازی سازمانی به شمار نمی‌آورم. این یک فن است، ولی من دیده‌ام که می‌توان آن را به شیوه‌ای ویرانگر، به شیوه‌ای بی‌طرف، و یا به راهی بسیار بالنده و پرورشی به کار برد. این مهم است که آیا شخصی که این فن را به کار

می‌برد، آن را به شیوه‌ای پرورشی به کار می‌برد یا نه؟ همین سخن درباره‌ی گروه‌سازی یا هر فن دیگری در بهسازی سازمانی درست است. رایزنی فراگردی یک فن نیست، بلکه یک فلسفه درباره‌ی چگونه سودمند بودن به دیگران است. بنابراین اگر شیوه یا فنی در قلمرو بهسازی سازمانی به کار برده شود که در راه پروراندن دیگران نباشد، نمی‌توان آن را جزیی از بهسازی سازمانی دانست.

**پرسش -** بر این روال، معیار آن است که هر فن یا شیوه‌ای که در بهسازی سازمانی به کار بسته می‌شود باید سرشت پروراندن و بالنده کردن داشته باشد، وگرنه آن را بخشی از بهسازی سازمانی نمی‌دانید؟

**پاسخ -** گمان می‌کنم این سخن درست است. باور من آن است که هسته بهسازی سازمانی در این است که کارگزاران، درمانگران، رایزان، یا هر نامی که برای آنها برمی‌گزینیم و شاید بهتر آن باشد که آنان را «یاری‌دهندگان» بخوانیم - در تراز معین هدفهای سازمان را بپذیرند و بکوشند، از راه دخالت‌های گوناگون، به سازمان یاری دهند تا به هدفهای خود دست پیدا کند.

**پرسش -** بدین سان شما فن سالاری بهسازی سازمانی را یک نشان از خطر بالقوه برای این رشته می‌دانید. دشواری بزرگ دیگر چه می‌باشد؟

**پاسخ -** روش انسان دوستی. در قلمرو بهسازی سازمانی گروهی است که به راستی می‌کوشد تا سازمانها را به سوی پذیرش روشهای «انسانی‌تر» در رفتار با مردم برانگیزاند و رهنمایی کند. با این همه، من نمی‌دانم هنگامی که مردم درباره «اعتماد کردن» و «باز بودن» و «مهربان بودن» به یکدیگر سخن می‌گویند، سخنان اغلب بر پایه این حقیقت توصیفی که چیزها می‌توانند بهتر کار کنند،

استوار نیست بلکه بر نوعی از فلسفه مردم دوستی جای دارد که می‌پندارد همه سازمانها باید چنین باشند. به باور من، بسیار مهم است که شما از چه فرضی کار را آغاز می‌کنید. از این رو هنگامی که از این پیش گفتیم که مدیر پرو نظریه Y کاری بهتر خواهد کرد، این باور بر هیچ گونه اندیشه مردم دوستی استوار نمی‌باشد. این نظر برای من، و برای «مک گریگور» نیز، بر پایه حقیقت توصیفی استوار است که می‌گوید هنگامی که بر کار مدیران گوناگون می‌نگرید آنانکه در فضایی با اعتمادتر کار می‌کنند، چنین می‌نمایند، که پی آمدهای بهتری به دست می‌آورند. در اینجا از آموزه اعتقادی سیاسی سخن نمی‌گوییم، یعنی آنکه بگوییم مردم سالاری به گونه‌ای از دیگر آموزه‌های اعتقادی سیاسی بهتر است. در حقیقت ما درباره چیزهایی سخن می‌گوییم که سازمان را به کار بهتر کردن وامی‌دارد. برای نمونه، من مدیران پرو نظریه Y را دیده‌ام که در جای ضرور بسیار خودکامه عمل می‌کرده‌اند. بنابراین آشفتگی و پریشانی نظریه X و نظریه Y، با تفاوت‌های به ظاهر خودکامه و مردم سالار به دشواری بی‌پایان جدا کردن آنچه در جریان است انجامیده است. به گمان من، آنچه «مک گریگور» می‌پنداشت، و آنچه باید همواره چنین از آن مراد شده باشد، آن است که نظریه X با نظریه Y یک انتزاع و تجرید یا گونه‌شناسی «از پیش فرضها و نگرشهای درونی درباره مردم است» که در پندار مدیر است. این یک شیوه و فن مدیریت نیست. به نظر من می‌آید که مدیر پرو نظریه Y، کسی که در بنیاد به انسان اعتماد می‌ورزد، بیش از مدیر پرو نظریه X که گویی در قالب شیوه «من باید همیشه دیگران را نظارت و ردیابی کنم» در بند شده است، توانا خواهد بود.

تا دیدگاهی اقتضایی به کار برد. بنابراین، به طور اصولی مدیر پیرو نظریه Y، در درازمدت، اثربخش تر خواهد بود زیرا او سازگاری و برازندگی بیشتر با اوضاع و مقتضیات دارد.

پرسش — بسیاری از ما شما را با دو زمینه نیرومند در بهسازی سازمانی همراه می دانیم، با رایزنی فراگردی و به تازگی نیز با فرهنگ سازمانی. خشنود خواهیم شد اگر نظرهای تازه خود را در این باره به ما بگویید.

پاسخ — هنگامی که کتاب رایزنی فراگردی را نوشتم من همکاران رایزن سازمانی را در نظر داشتم؛ ولی سرانجام کتاب را در دوره های آموزش دانشگاهی به کار بردم زیرا در این کتاب بخشهایی بود که به بررسی یویایی گروه می پرداخت. در این تجربه پی بردم که مدیران، به ویژه مدیران میانی که در دوره های دانشگاهی شرکت داشتند، کتاب را که در اصل برای آنها نوشته نشده بود، سخت می پسندند. دلیل دلپذیری آنان به کتاب آن بود که این مدیران به فراگردها گرایش فراوان داشتند و می گفتند که این کتاب آنان را یاری می دهد تا سازمان خود را، به ویژه در زمینه ارتباطها و هدفهای گروهی و موضوعهایی از این شمار، به خوبی بشناسند. آنان می گفتند که اغلب ناگزیر هستند در پیوند با زیردستان و مدیران بالای سازمان در نقش رایزن فراگرد عمل کنند. از اینجا بود که من پی بردم تا چه میزانی یاری دادن یک نقش عمده و همگانی در مدیریت و زندگی است. این نقش تنها به آنچه که رایزنان می کنند محدود نمی شود. مدیران اثربخش و کارآمد هم خود به میزان گسترده ای به رایزنی فراگردی می پردازند. یکی از عاملهایی که آنان را کامیاب می سازد، یاریها است که به بالادستان،

به زیردستان و به گروه هم تر از آن خود می دهند. از این رو، من در جلد دوم کتاب کوشیدم تا نمونه هایی را پیش بگذارم که در آنها مدیر «نقش یاری دهند» را بازی می کند، و در زمانی که لازم باشد و برآورنده بنماید، در پرتو این شیوه به کار می پردازد. و اما درباره ی فرهنگ سازمانی باید یادآور شوم هنگامی که در گذشته به موضوعهایی مانند شست و شو مغزی، اجتماعی شدن، و کار راه شغلی می پرداختم پی بردم که یک نکته در همه این زمینه ها جای دارد و آن نکته تعامل یا میانکشی است که میان سازمان و فرد برقرار است. دیر یا زود من ناگزیر بودم که در بررسیهای خود از فراگرد اجتماعی شدن یا آنچه که یک تازه وارد به گروه باید بیاموزد رویارو شوم. آن چیزی که ما می گوئیم که تازه واردان برای اجتماعی شدن باید بیاموزند، آن مجموعه از هنجارها یا ارزشها یا هر نام دیگری به آن می دهیم، کدامند. از این رو من بر آن شدم تا فرهنگ را به شیوه ای گشوده تر باز شکافی کنم و از این که بگویم فرهنگ، هنجارها و ارزشها و آماجهاست و کار را در همانجا رها کنم دوری می جویم. فرهنگ یک پدیده ژرف تر و وزین تر از آن چیزی است که انسان به طور معمول در درون نوشته های مدیریت از آن می خواند. در حقیقت مقصود کلی از به کار بردن فرهنگ آن است که آن چیزهایی از یک گروه یا یک سازمان گزارش شود که به نظر می رسد هرگز دگرگون نمی شوند. این ارزش پندار و تصور فرهنگ است. برخی از قبیله ها و ملت هایی که برای هزاران سال زندگی کرده اند، به رغم هر گونه تماسی که با دیگران داشته اند، چنین می نمایند که در برخی از زمینه ها که آنان به آنها باور دارند، پایدار و ثابت مانده اند. این همان فرهنگ است.

پرسش — هم اکنون شمار بزرگی از رایزنان بهسازی سازمانی به کارگردانی یا دگرگونی فرهنگ

می‌پردازند. واکنش شما در این زمینه چیست؟

**پاسخ -** آنان شاید نمی‌دانند که این مفهوم را به نادرست به کار می‌برند و در حقیقت، شاید، چنین به کاربردن نادرست زیان‌هایی پدید می‌آورد، زیرا به مدیران این اندیشه را القا می‌کند که اگر آنان به چگونگی فرهنگ خود پی ببرند، می‌توانند آن را دگرگون سازند. حقیقت امر آن است که یک سازمان نیاز دارد فرهنگ خود را خوب بشناسد و برای آن که پی برد چه بخش‌هایی از آن فرهنگ هستند که وی به احتمال نمی‌تواند آنها را بی‌دشواری و درد و رنج عمده دگرگون سازد. این دیدگاه و چشم‌اندازی است که من دریافتم به هنگام برگزاری کارگاه‌های آموزشی درباره فرهنگ بسیار سودبخش است. من به دیگران یاری می‌دهم تا به آن مفروضه‌هایی بنگرند که به گونه خودکار و بنیادی پذیرفته شده هستند و این مفروضه‌ها بر استی پای‌های ثابت و پایداری را در سازمان پدید می‌آورند. سپس آنان را برمی‌انگیزم تا دریابند هرگاه هدف‌های راهبردی‌ای را برگزینند که با این مفروضه‌ها سازگار و همراه نباشند، آنان در حقیقت کار و کوشش بیهوده‌ای را در پیش خواهند گرفت و وقت خود را تباه خواهند کرد. این آزمونی بسیار ارجمند است زیرا آنان به راه‌هایی که نادرست هستند گام نخواهند نهاد. آنگاه، راهبردهایی را برمی‌گزینند که با فرهنگشان سازگار است و نه آن‌که از دیدگاه اقتصادی، دلپسندتر است ولی در عمل دستیابی به آنها ناشدنی است. از این‌رو به یک معنی، فرهنگ سرچشمه راستین ایستادگی در برابر دگرگونی است. بنابراین انسان نمی‌تواند ایستادگی در برابر دگرگونی را بی‌آنکه فرهنگ را بازشکافی کند به خوبی باز شناسد.

**پرسش -** آیا این سخن بر استی پاسخی برای این پرسش

نیست که چگونه فرهنگ می‌تواند با اثربخشی سازمان همراه گردد.

**پاسخ -** چنین است، گمان دارم که پاسخ در این باره که چگونه بازشکافی فرهنگ می‌تواند بر اثربخشی سازمانی اثر بگذارد، این است که هر سازمان باید نیرومندی‌ها و سستی‌های فرهنگی خود را روشن سازد و بکوشد تا راهی پدید آورد که بر پایه نیرومندی‌های فرهنگ استوار باشد. این تصور مردم‌پسند که یک فرهنگ «نیرومند» به اثربخشی سازمانی خواهد انجامید سخنی بوج ویاوه است. یک فرهنگ نیرومند می‌تواند همچنان به برپایی شیوه‌های سفت و استواری که یک سازمان را از سازگاری با پیرامون در حال دگرگونی باز می‌دارد، راه پیدا کند.

**پرسش -** راستی این چشم‌انداز بالینی که شما برای به کار بستن برخی از این اندیشه‌ها سفارش می‌کنید چیست؟

**پاسخ -** گوهر چشم‌انداز بالینی آن است که هرگاه شما به بررسی سازمانی دست می‌زنید، باید از این فلسفه پیروی کنید که به اعضای آن سازمان پروانه آنرا بدهید تا آنان وضع خود را تشریح کنند و داستان خود را باز گویند، و دریابید که این داستان در کدام زمینه‌ها دردناک است، آنگاه بکوشید تا به آنان یاری دهید. نقش رایزن یا پژوهشگر آن است که به اعضای سازمان یاری دهد تا موضوع‌ها را به روشنی آشکار سازند و آنها را به زبان آورند تا آنکه بهتر بتوانند با دشواری‌های خود رویارو شوند و به آنها پردازند.

**پرسش -** درباره به کار بستن این چشم‌انداز بالینی برای بازشکافی فرهنگ سازمانی چه می‌گویید؟

**پاسخ -** هرگاه شیوه بالینی برای بازشکافی فرهنگ سازمانی به کار بسته شد درستی آن استوار گردید. من از کار کردن با چند سازمان درسه‌های

آموزنده‌ای گرفته‌ام. من گمان پیدا کردم که درباره‌ی فرهنگ آن سازمانها آگاهی پیدا کردم. از من خواستند تا یافته‌های خود را با آنان درمیان بگذارم. هنگامی که یافته‌های خود را به آگاهی آنان رساندم پی بردم که درباره‌ی برخی از سخنان من خشمناک شدند، نه از آن جهت که سخنان من نادرست بود بلکه آنان دوست نمی‌داشتند که بیگانه‌ای این سخنان را آشکار سازد و به زبان آورد.

پرسش — بنابراین برای بازشکافی و آزمون فرهنگ سازمانی چه سفارشی می‌کنید؟

پاسخ — راه سودمندی که من هم‌اکنون در پیش گرفته‌ام، و نیز یک شیوه بالینی است، آن است که نخست جست‌وجو کنیم که چرا آنان می‌خواهند که فرهنگشان بازشکافی شود. اگر آنان دلیلهای درستی برای این درخواست خود داشته باشند، آنگاه من الگوی ساختاری خود را که دست‌ساختها، ارزشها، و مفروضها را دربر می‌گیرد به آنها می‌دهم. من با همه گروه مدیران به کار می‌پردازم و از آنان چنین می‌خواهم: «اجازه دهید باهم به این بررسی دست بزنیم. برخی از دست‌ساختهای شما چیست؟ برخی از ارزشهایی که زیرساز و بنیاد کار کنونی شما است کدامند؟ این ارزشها به کدام مفروضهای ژرف‌تری پیوند پیدا می‌کنند؟» من در این فراگرد در نقش بیگانه‌ای که پرسشها را طرح می‌کند عمل می‌کنم. پاسخهایی که آنان می‌دهند روی برگهای کاغذ یادداشت می‌کنم، ولی در اصل آنان داده‌هایی را که من با یاریشان درباره فرهنگ نظم می‌بخشم خود پیش می‌نهند و فراهم می‌آورند.

پرسش — شما این کار را در درون گروه انجام می‌دهید، آیا از وسیله ویژه‌ای هم یاری می‌گیرید؟

پاسخ — نه. دلیل آن که شما نمی‌توانید از وسیله‌های تشخیص و اندازه‌گیری بهره بگیرید، آن است که فرهنگ همه چیز را دربر می‌گیرد. شما از پیش نمی‌دانید که کدام مقوله‌های فرهنگی در این سازمان ویژه مهم است، و شما نباید با به کار گرفتن وسیله‌های خاص اندیشیدن ایشان را به‌سوی مقوله‌های دلپسند خویش سوق دهید.

پرسش — این برآستی یک چشم‌انداز مردم‌شناسی نیز هست، چنین نیست؟

پاسخ — برآستی چنین است. هرگاه ما به جایی می‌رسیدیم که پی می‌بردیم دانشی بسنده درباره فرهنگها به‌دست آورده‌ایم و می‌دانستیم که متغیرهای الف، ب، یا ج همواره بنیادی و حیاتی می‌نمایند، آنگاه می‌توانستیم به ساختن یک وسیله یا ابزار اندازه‌گیری دست بزنیم. اما بسیاری از وسیله‌هایی که من می‌شناسم متغیرهای ساده اندیشه‌ای از نوع متغیرهای لیگرت را به کار می‌گیرند و می‌پندارند که آنها ابعاد برآزنده و شایسته فرهنگی هستند. برای نمونه این وسیله‌ها بیشتر بر این زمینه استوارند که جست‌وجو کنند تا دریابند اختیار و قدرت سازمانی چگونه به کار بسته می‌شود و یا با انسان در درون سازمان چگونه رفتار می‌شود و یا چگونه آنان را هدایت می‌کنند. با این همه در بسیاری از شرکتها من درمی‌یابم که مفروضهای بنیادی فرهنگی با چیزهای مانند فن‌شناسی پیوسته هستند. مفروضهای فرهنگی می‌توانند چیزهایی چون کیفیت فرآورده، فرضهای قسیمت‌گذاری، چیزهایی که به نام مفروضهای پایدار بازرگانی درباره تفاوت‌های سود یا ترازهای بدهی خوانده می‌شوند، یعنی موضوعهایی که برآستی به هیچ روی با زمینه انسانی سازمان پیوند ندارند، در بر

گیرد.

**پرسش** = با این همه در این سالها این دشواری بسیاری از راینان بهسازی سازمانی و پژوهشگران را از به کار بردن وسیله‌های اندازه‌گیری تراز شده یا خود ساخته باز نداشته است. آیا گمان ندارید که این یکی از دشواریهایی است که مادر سالهای کنونی در قلمرو بهسازی سازمانی با آن رویارو هستیم؟

**پاسخ** = من به این سخن باور نیرومند دارم. گمان دارم که مدیران به تندی و تیزی درمی‌یابند که یک روش «پیش ساخته» ساختگی و دور از مقصود است. بنابراین، می‌توانید به خوبی دریابید که من با به کار بردن بسیاری از فنون بررسی برای باز شکافی فرهنگ همداستانی ندارم.

**پرسش** = آیا راهی عملی و کارآمد برای باز شکافی فرهنگ وجود دارد؟

**پاسخ** = معمای کار آن است که این روش بالینی‌ای که من سفارش می‌کنم، بسیار سودبخش است به شرط آنکه شما به بخش راستین و درست سازمان دسترسی پیدا کنید. فرهنگ چون یک متغیر پایدار و فراگیر است، بنابراین پی بردن به آن دشوار نخواهد بود به شرط آنکه شما با یک صاحب کار همراه و علاقه‌مند که برای بررسی خود آماده باشد، سر و کار داشته باشید. اگر شما با یک سازمانی سروکار داشته باشید که دارای تاریخچه‌ای از خود باشد، در آن سازمان نوعی از ثبات و پایداری دیده شود، و شما به گونه‌ای نزدیک به مدیریت بلند پایه سازمان دسترسی داشته باشید بررسی فرهنگ سازمان چندان دشوار نیست. به سخن دیگر، اگر شما بتوانید مدیر بلند پایه سازمان و گروه ستادی وی را به سخن گفتن درباره مفروضهای بنیادی‌ای که بر پایه آنها شرکت را می‌چرخانند ترغیب و

خواهان کنید، می‌توانید به شیوه‌ای عملی و کارآمد برخی از عنصرهای بایسته فرهنگ را در زمان کوتاهی آشکار سازید. مفروضهای که مدیریت بلند پایه بر آن پایه سازمان را کارگردانی می‌کند، شاید مهم‌ترین تراز فرهنگ سازمان است زیرا این مفروضها بر بیشترین بخش از آنچه در سازمان می‌گذرد، اثر می‌گذارند.

**پرسش** = بنابراین شما احساس می‌کنید که فراگرد پی بردن به فرهنگ سازمانی باید از مدیریت بالای سازمان آغاز شود؟

**پاسخ** = شما باید از بالا آغاز کنید زیرا مفروضهای مدیریت بالا تعیین کننده‌ترین چیزی است که در سازمان روان است. شما باید این کار را با گروهی که شوق و دلبستگی به چنین کاری را از خود نشان می‌دهند آغاز نمایید. این کاری شوخی نیست. اگر کار به شوخی گرفته شود، نتیجه‌ای به دست نخواهد آمد.

**پرسش** = پیش از آنکه کارفرما یا صاحب کاری را برگزینید، آیا می‌کوشید که دریابید که

کارفرمای شما چنین ویژگیهایی را دارد؟  
**پاسخ** = به طور یقین. اگر کسی بگوید که «ما می‌خواهیم به یک باز شکافی فرهنگی دست بزنیم» من کوشش فراوانی به کار خواهم بست تا دریابم چرا، به چه دلیل چنین درخواستی پیش نهاده شده است و مادر این کار به کجا خواهیم رفت. من می‌کوشم تا به انگیزه این درخواست پی ببرم، تنها برای آنکه من یک راینز فرآگردی هستم و همواره می‌خواهم که برای دیگران یساور و سودمند باشم. من باید از همان آغاز کاریار کننده باشم، و باید که فراگرد آغاز شده را دنبال کنم. گاهی از وقتها این فراگرد ما را به برپایی یک کارگاه آموزشی که به فرهنگ می‌پردازد،

می‌کشاند، ولی پرستهای ما می‌تواند نیاز به گونه دیگری از رایزنی را آشکار کنند. یک اصل بنیادی دیگر رایزنی در بهسازی سازمانی آن است که رایزن به جای آنکه یک دستور پیش آماده شده برای فراگرد باز شکافی داشته باشد، به جایی برود که کارفرما او را می‌برد و به زمینه‌ای پردازد که داستان آن سازمان باز می‌گشاید. من سخت هوادار رایزنی پیوسته هستم - رایزنی‌ای که با فراگرد کار می‌کند و فراگرد را پی می‌گیرد. پرسش - اکنون می‌خواهم پیوند و تأثیر روش شما را در زمینه بهسازی سازمانی و دگرگونی بر دشواریهایی که در برابر کشور ما و جهان پدید آمده است، ببرسیم.

**پاسخ -** گمان می‌کنم یک پرسش براننده که باید پی گرفته شود آن است که آیا ما به آگاهی بهتر از فرهنگ در تراز ملی و کشوری نیاز داریم یا نه؟ هنگامی که من اندیشیدن درباره فرهنگ را آغاز کردم به زودی دریافتم که چرا، برای نمونه، ایالات متحد آمریکا با برخی از پیشنهادها مدیریت دشواری دارد. ما درباره کار گروهی سخن بسیار می‌گوییم، اما فرهنگ ایالات متحد آمریکا در بن یک فرهنگ فردگرا، رقابت طلب، و کاربردی و عملی است. بنابراین مفروضهای بنیادی و ژرف ما باید با این حقیقت سازگار آید که هرگاه گروه دشواری‌ای را از میان بردارد و گرهی را بگشاید آنگاه گروه خوب و دلخواه است، ولی ما هیچ مفروض درونی فرهنگی درباره اینکه گروهها بهتر از افراد هستند، نداریم. در حقیقت، همه نظامهای پاسخگویی، همه نظامهای انگیزش و پاداش، بر پایه فرد استوار است. بنابراین من دیگر شگفت زده نمی‌شوم اگر بشنوم که شرکتی می‌گوید که هسته‌های نظارت بر کیفیت اثربخش نیستند. البته این هسته‌ها در فرهنگ ما کار

نخواهند کرد. گمان دارم ما باید بکوشیم، که تاکنون نکوشیده‌ایم، تا دریابیم چگونه سازمانهای اثربخشی در فرهنگی پدید آوریم که آن فرهنگ به گونه‌ای سنگین و ژرف فردگرایی را می‌پروراند. شاید بایسته آن است که کلید این کار را در اصالت عمل خود جست و جو کنیم که هرگاه دشواری‌ای را به روشنی تعریف کرده‌ایم ما را به آفرینندگی کشانده و دشواری را گشوده است. اگر برای گشودن دشواری کار گروهی بایسته باشد، آنگاه ما مردمانی گروه گرا خواهیم شد.

**پرسش -** اکنون به نقش فن‌شناسی اطلاعات باز می‌گردیم. فرهنگ ملی ما چگونه می‌تواند بر این پدیده تازه اثر بگذارد و از آن اثر پذیرد؟

**پاسخ -** به مدیران گفته می‌شود که در آینده آنان با شبکه‌های اطلاعاتی سر و کار خواهند داشت که رده‌های رنجیره سازمانی را کاهش خواهند داد، زیرا مدیران و کارگران می‌توانند از راههای پهلویی، راههای غیر از خط فرماندهی سر راست، با یک دیگر پیوند پیدا کنند. اما این شیوه پیوند میان آنان درست در برابر اصل سلسله مراتب سازمانی قرار می‌گیرد که این افراد با آنها آشنایی دارند و بزرگ شده‌اند. در نتیجه، من بین آنچه که فن‌شناسی می‌تواند پدید آورد و مفروضهای فرهنگی ما درباره مدیریت یک دشواری بزرگ را در آینده پیش‌بینی می‌کنم. فرهنگهای اروپایی و آسیائی به گونه‌ای بهتر می‌توانند چنین شبکه‌های مدیریت را پشتیبانی کرده و به کار بندند، زیرا این فرهنگها هم بر مرتبه نردبانی استوار هستند هم سوگیری گروهی دارند.

**پرسش -** آیا این برخورد بین فرهنگ و فن‌شناسیهای نوپدید مانند شبکه‌های اطلاعاتی می‌تواند

دگرگونیهای ریشه‌ای برخی از شرکتهای بزرگ کنونی را توضیح دهد؟

پاسخ - شرکتهای می‌کوشند تا دگرگون شوند، ولی کامیابی آنها اندک است. اجازه دهید نظر خود را توضیح دهیم. نامعلوم بزرگ ما آن است که نمی‌دانیم کارها برآستی در چه راهی پیش می‌روند. من گمان دارم که فن‌شناسی اطلاعاتی ریخته‌های تازه سازمانی را ممکن خواهد ساخت، ولی روشن نیست که این ریخته‌های تازه در کار و عمل پدیدار شوند، جز آنکه در شرکتهای تازه پدید می‌آیند.

پرسش - آیا این موضوع کوچک کردن اندازه سازمانی را دربر می‌گیرد - یعنی کاستن از شمار منابع انسانی؟

پاسخ - کوچک کردن اندازه سازمانی به‌طور خاص موضوع بحث‌انگیز ما نیست زیرا یکی از چیزهایی که می‌تواند پدید آید آن است که شرکتها در آن چیزی که ما آن را سازمان خطی یا سلسله‌مراتب اداری می‌خوانیم کوچک خواهند شد، ولی این شرکتها نیاز به ستادی از یاری تخصصی بیشتر برای چرخاندن فن‌شناسی دارند. سرانجام نیاز به افراد کاهش نخواهد یافت، بلکه این شرکتها سازمانی کارآمدتر و پاسخگوتر خواهند داشت. به گمان من، کوچک کردن اندازه درست نوعی از راه‌چاره‌های میان‌بر است که گروهی از اشخاص آن را به فن‌شناسی اطلاعات پیوند می‌دهند. ولی برتری راهبردی واقعی فن‌شناسی اطلاعات در نو طراحی کردن شبکه‌های سازمانی است. خریداران و فروشندگان به هم پیوسته خواهند شد. ارتباطهای بین‌المللی بیشتر و بهتر خواهد شد و کارآییهای گوناگونی فراهم خواهد آمد. شمار لایه‌های سازمانی کاهش می‌یابد و نگرش جداگانه‌ای در زمینه پاسخگویی و مسوولیت

پدید خواهد آمد.

پرسش - فکر می‌کنید بهبودی سازمانی در برابر این چالش تازه‌ای که از سوی فن‌شناسی اطلاعات فرا می‌رسد و اثری که روی سازمان خواهد گذاشت چگونه باید رفتار کند؟

پاسخ - ما نمی‌توانیم از روشهایی که سرشت آموزندگی دارند بهره بگیریم، ما نمی‌توانیم به مدیران بگوییم چگونه باید به کار پردازند و در برابر این چالش چگونه رفتار کنند. آنچه که ما می‌توانیم بکنیم آن است که دشواری را آشکار سازیم تا آنان دریابند که با چه چیزی روبرو هستند. من گمان دارم که راه‌چاره‌ها نامعلوم هستند. آنها را ماهنوز نمی‌شناسیم، آنها از دیدگاه مدیریت کنونی روزگار ما پوشیده هستند. آنچه که رایزنان بهبودی سازمانی می‌توانند انجام دهند آن است موضوعها را روشن سازند، فراگردها را مشخص دارند، و مدیران را یاری دهند تا چیزهای تازه‌ای بیاموزند و فراگیرند.

پرسش - آیا سخنی برای پایان گفت و گو دارید؟

پاسخ - گمان دارم می‌خواهم از نو بر اهمیت شیوه درمانی کار ویژه کاران و کارگزاران بهبودی سازمانی پافشاری کنم. آنان بساید همواره راهی را که داستان سازمان صاحب‌کار در برابرشان می‌گشاید درپیش بگیرند و بیمایند. اندرز من آن است که کارشناسان بهبودی سازمانی هرگز به گونه‌ای زودرس شیفته این اندیشه نشوند که نظام تشخیصی درست، یا مجموعه‌ای از متغیرهای راستین، یا این و آن را یافته‌اند. به نظر من همواره جای گسترده‌ای برای بررسی و جست‌وجو وجود دارد. من سخت دلبسته به سخنی هستم که «وارن بنیس» سالها پیش گفته است: «روحیه جست‌وجو و پژوهش یکی از مهم‌ترین نشانه‌های بهبودی سازمانی است.»

بارهای از واژه‌های به کار رفته در این گفت‌وگو

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| On-line consultation       | رایزنی - پیوسته          |
| Client                     | صاحب کار - کارفرما       |
| Organizational Development | بهبودی و بالندگی سازمانی |
| Teamwork                   | کارگروهی                 |
| Quality Control Cycle      | هسته نظارت بر کیفیت      |
| Feedback Survey            | بررسی بازخورد            |
| Process Consultation       | رایزنی فراگردی           |
| Humanistic approach        | روش انسان دوستی          |
| Brainwashing               | شست و شوی مغزی           |
| Career                     | کارراهه شغلی             |