

فرهنگ سازمانی؛ چه کسی متولی است؟

هرکسی را اصطلاحی داده ایم

هرکسی را سیرتی بنهاده ایم

هندیان را اصطلاح هند مدح

سندیان را اصطلاح سندمدح

تو ز سرمستان قلاووزی مجو

جامه چاکان را چه فرمائی رفو؟

«مولانا»

یکی از اصلی ترین دغدغه های دائمی مدیران، شیوه هماهنگ سازی همه فعالیتهای سازمان برای وصول به یک برون داد و پیامد مشترک در جهت اثربخشی سازمان است. بنگاههای پیشتاز و اثربخش، قادرند همزمان با توسعه بازار و محصول، تعداد بیشتری از کارکنان، با تخصص های متنوع و طبیعتا با مختصات فکری و شخصیتی متفاوت را به کار گیرند. هر چه میزان این تنوع افزایش یابد، به صورت طبیعی هماهنگ سازی این عناصر نیز پیچیده تر و سخت تر خواهد بود. تمام تکنیک ها و نظریه هایی که با محوریت «مدیریت سازمانهای پیچیده» ارائه می شوند برای فائق آمدن بر این امر خطیر و سخت بوده است. از سوی دیگر قسمت اعظم تلاشهای نظریه پردازان و اندیشمندان عرصه مدیریت و مشاوره پیرامون مباحث تحول و تغییر نیز، برای پاسخگویی به این پرسش اساسی شکل گرفته اند: چگونه می توان همزمان با تغییر و تحول فضای کاری و توسعه محصول و بازار، هماهنگی بین عناصر و ابعاد متنوع و در حال رشد سازمان را تضمین کرد؟ قسمتی از پاسخ به این پرسش در فضای وبری و با استفاده از تکنیک های بوروکراتیک و ساختاری قابل وصول است. اما مدیران به خوبی واقفند که این ابعاد تنها تامین کننده «هویت جسمانی، مکانیکال و عینی» هماهنگی در یک سازمان هستند. این کالبد و بدنه اگر دارای روح و قلب متناسب و مقتضی نباشد، علاوه بر اینکه کارآمد نخواهد بود، می تواند سرباری گران و ثقیل بر دوش کارایی و اثربخشی سازمان باشد. سازمان به عنوان یک سامانه اجتماعی، همچون همه سامانه های دیگر می بایست دارای مشخصه توازن (Equilibrium) باشد. این توازن می بایست در هر لحظه، متناسب با سطح توسعه یافتگی سازمان در همان لحظه شکل گیرد، از این رو توازن مورد نظر ایستا نبوده و سازمان می بایست دارای یک توازن پویا باشد. از سوی دیگر، توازن سامانه اجتماعی می بایست همزمان با حفظ هویت یگانه سازمان در طول زمان حفظ شود. به عبارت دیگر، اگرچه سازمان می بایست به صورت مداوم تغییر را تجربه کند و

تن به «شدن» در طول زمان دهد، ولی همزمان با آن می بایست یک نفر متولی حفظ هویت سازمان باشد. به عبارت دیگر ماموریت و ارزشهای پایه‌ای سازمان همواره می بایست مورد محافظت باشند، تا سازمان از مسیر هویت یکپارچه و منحصر به فرد خود منحرف نشود. حال سوال اینجا است که آیا واقعا این مسئولیت خطیر متوجه یک نفر در سازمان است؟ حفظ هویت، یکپارچگی، هماهنگی و ایجاد نسبت‌های بر هم افزا، آن هم به صورت پویا آیا یک وظیفه و کارکرد مقطعی و یگانه است و یا امری فراگیر و مربوط به همه عناصر و واحدهای موجود در سازمان؟ اگر این گونه است، چگونه می توان از انجام درست این وظایف در سازمان اطمینان یافت؟ چگونه می توان آن را کنترل کرد؟ نظارت چگونه انجام می گیرد و بر عهده چه کسی است؟ تمامی دغدغه ها و سوالات یادشده، جزو مباحثی هستند که تحت عنوان «فرهنگ سازمانی» و «توسعه سازمانی» از حدود دهه پنجاه میلادی در جهان مورد امعان نظر و توجه زیاد قرار گرفته است. نظریاتی که اندیشمندانی همچون آقای ادگار شاین و یا دیدگاههایی از نوع دیدگاه استعاره‌های سازمانی توسط آقای گرث مرگان، ارائه کرده اند، تلاش‌هایی هستند که در کنار دیدگاه‌های دموکراسی صنعتی و نهضت‌های روابط انسانی به منظور پاسخگویی به این سوالات ریشه ای بوده اند. نقطه اشتراک تمامی این نظریات، توجه به این واقعیت انکارناپذیر است که بنیانگذاران سازمانها از طریق نمادها، داستانها، اسطوره ها، شعائر، مراسم و... می توانند یک هویت یکپارچه سازمانی ایجاد کنند که در پناه آن، سازمان قادر خواهد بود یک شخصیت یگانه و ممتاز را ارائه کند. در کنار این کارکرد فرهنگ، کارکرد روان سازی و تسریع در ارتباطات سازمانی و کاری از دیگر موارد کارایی فرهنگ سازمانی است. همان طور که ملاحظه می کنید شکل دهی به فرهنگ سازمانی در حقیقت شکل دهی به یک سرمایه اجتماعی است که در درون سازمان دارای کارکرد هماهنگ ساز و متوازن کننده و در بیرون، تامین کننده و به رخ کشنده مزیت رقابتی و منحصر به فرد سازمان است. کارکردهای یادشده تنها زمانی محقق می شوند که بنیانگذاران و رهبران سازمان قادر باشند ارزشها و باورهای پایه ای را در سازمان همه گیر کرده و یا به عبارت دیگر وجود عاطفی و تمایلات قلبی خویش را در وجود همه همکاران تکثیر کنند. این وظیفه خطیر، همواره جز اصلی ترین وظایف رهبران سازمانها است. نکته اساسی و قابل توجه این است که مدیران ارشد سازمانها عموما خود را متولی هر سامانه و یا موضوعی در سازمان می دانند به غیر از فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی عموما دارای متولی نیست، چرا که مدیران ارشد سازمانها اغلب نسبت به اهمیت این موضوع و نقش‌شان در شکل دهی و مراقبت از آن آگاهی لازم را ندارند. از دیگر سو به علت عدم توجه به این عنصر و بعد حیاتی، در حرفه مشاوره مدیریت نیز شاهد توانمندی بالایی در این زمینه نبوده ایم. نبود تجربه های موفق و بارز در زمینه های «توسعه سازمانی» و همچنین نبود این تجربه ها در زمینه تیم سازی و شکل‌دهی به تیم های کارآمد، از تجلیات بارز این نقیصه اساسی هستند. به نظر می رسد که زمان آن فرارسیده است که مدیران ارشد سازمانهای مختلف، به اصلی ترین نقش خود که همانا رهبری فرهنگ سازمانی است واقف شده و همزمان سازمانهایی همچون سازمان مدیریت صنعتی که در جبهه نخست حرفه مشاوره حضور دارند نیز خود را برای ارائه خدمات مشاوره در این حوزه آماده نمایند.