

فرهنگ سازمانی

و

رهبری

ویراست ۵

EDGAR H. SCHEIN
WITH PETER SCHEIN

ادگار شاین و پیتر شاین

مترجمان:

محسن محمدی، بهنام بهداروند، فرزاد امیری، حمیدرضا غزنوی، منصور کیانی افصلی، مهدی میهن دوست

زیر نظر:

دکتر محسن عامری شهبازی



سرشناسه: شاین، ادگار اچ.، ۱۹۲۸ - م. Schein, Edgar H.
عنوان و نام پدیدآور: فرهنگ‌سازمانی و رهبری / ادگار شاین و پیتر شاین؛ مترجمان محسن محمدی... (و دیگران).
مشخصات نشر: تهران: انتشارات فرهنگ و تمدن، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۶۲ ص.
شابک: 978-600-6691-82-4
وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [2017]. 5th ed. Organizational culture and leadership.
یادداشت: مترجمان محسن محمدی، بهنام بهداروند، فرزاد امیری، حمیدرضا غزنوی، منصور کیانی‌افشلی، مهدی میهن‌دوست.
یادداشت: نخستین ویراست کتاب حاضر با عنوان «مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری» با ترجمه برزو فرهی یوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی توسط انتشارات سیمای جوان در سال ۱۳۸۳ منتشر شده است.
یادداشت: کتابنامه.

عنوان دیگر: مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری.
موضوع: فرهنگ سازمانی
موضوع: Corporate culture
موضوع: فرهنگ
موضوع: Culture
موضوع: رهبری
موضوع: Leadership

شناسه افزوده: شاین، پیتر ا.
شناسه افزوده: Schein, Peter A.
شناسه افزوده: محمدی، محسن، ۱۳۵۶ - مترجم
رده‌بندی کنگره: Y75AHD
رده‌بندی دیویی: ۳۵/۳۰۲
شماره کتابشناسی ملی: ۸۵۱۹۱۳۰

www.ketab.ir

ناشر: فرهنگ و تمدن

فرهنگ‌سازمانی و رهبری

ویراست ۵

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

5TH EDITION

ادگار شاین و پیتر شاین

مترجمین: محسن محمدی، بهنام بهداروند، فرزاد امیری، حمیدرضا غزنوی، منصور کیانی‌افشلی، مهدی میهن‌دوست

زیر نظر: دکتر محسن عامری‌شهرابی

ویراستاران: مصطفی پاکدل‌نژاد، سارا فلاح‌نیاسر

چاپ اول: ۱۴۰۰ تهران

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۹۱-۸۲-۴

کلیه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است

تهران، سهروردی شمالی، خیابان میرزایی زینالی غربی، پلاک ۱۱۷، واحد ۳، تلفن: ۸۸۵۸۱۱۰۴

فهرست

۷	سیاسگراری
۹	مقدمه
۱۱	دیباچه
۱۹	درباره نویسندگان
۲۱	بخش اول - تبیین ساختار فرهنگ
۲۳	۱ - مسئله تعریف دقیق فرهنگ
۲۶	یادگیری مشترک انباشته شده
۲۷	فرضیات اساسی پذیرفته شده برای غرض ورزی - DNA فرهنگی
۲۷	حل مشکلات انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی
۲۸	راه حل هایی که به اندازه کافی سیقه دارند تا اعتبار خود را حفظ کنند
۲۸	ادراک، فکر، احساس و رفتار
۲۹	زمانی که از فرهنگ لغت استفاده می کنید، چه چیزی را ارائه می دهید؟
۳۱	تدریس به اعضای جدید: فرآیند اجتماعی کردن یا فرهنگ پذیری
۳۲	آیا فرهنگ می تواند از رفتار به تنهایی مشتق شود؟
۳۲	آیا مشاغل دارای فرهنگ هستند؟
۳۳	رهبری از کجا می آید؟
۳۴	خلاصه و نتیجه گیری
۳۴	پیشنادهایی برای خوانندگان
۳۵	۲ - ساختار فرهنگ
۳۶	سه سطح تحلیل
۳۶	اشیا - پدیده مشهود و محسوس
۳۷	باورها و ارزش های منتشر شده
۳۹	فرضیات اساساً اشتباه گرفته شده
۴۵	فرد از دیدگاه فرهنگی
۴۶	گروه یا خرده سیستم از دیدگاه فرهنگی
۴۷	خلاصه و نتیجه گیری
۴۷	پیشنادهایی برای خوانندگان
۴۹	۳ - یک سازمان مهندسی جوان و در حال رشد در ایالات متحده
۴۹	مورد ۱: شرکت تجهیزات دیجیتال در ماینارد، ماساچوست
۵۰	آثار: مقابله با شرکت
۵۲	اعتقادات، ارزش ها و هنجارهای رفتاری منتشر شده
۵۵	فرضیات پایه: مدل اصلی DEC
۵۷	فرضیات پایه دیگر

- ۵۹ خلاصه و نتیجه‌گیری
- ۵۹ پیشنهادهایی برای خوانندگان
- ۶۱ ۴ - شرکت آمازون شیمیایی سوئیس - آلمانی
- ۶۱ مورد ۲: شرکت سیبا - گیگی در بازل، سوئیس
- ۶۱ اشیاء - مقابله با سیبا - گیگی
- ۶۵ باورها و ارزش‌های نشر داده شده
- ۶۶ فرضیات - الگوی فرهنگی شرکت سیبا - گیگی
- ۷۰ آیا فرهنگ‌های سازمانی می‌توانند قوی‌تر از فرهنگ‌های ملی باشند؟
- ۷۱ خلاصه و نتیجه‌گیری
- ۷۳ سؤالاتی برای خوانندگان
- ۷۵ ۵ - یک سازمان دولتی در حال توسعه در سنگاپور
- ۷۵ مورد ۳: هینت توسعه اقتصادی سنگاپور
- ۷۷ EDB به نمادهای فرهنگی اشاره کرد
- ۸۷ خلاصه و نتیجه‌گیری: مفاهیم چندگانه سه مورد
- ۸۸ سؤالاتی برای خوانندگان
- ۸۹ بخش دوم - آنچه رهبران باید در مورد فرهنگ‌های کلان بدانند
- ۹۳ ۶ - ابعاد محتوای کلان فرهنگی
- ۹۳ سفر و ادبیات
- ۹۴ تحقیق در مورد نظرسنجی
- ۹۷ تحقیقات قوم‌شناختی، مشاهده و مصاحبه محور
- ۱۰۴ معنای فضا: فاصله و مکان نسبی
- ۱۰۸ مفهوم انسانی و انگیزه اساسی
- ۱۱۴ خلاصه و نتیجه‌گیری
- ۱۱۵ سؤالاتی برای خوانندگان
- ۱۱۷ ۷ - روشی متمرکز برای کار با فرهنگ‌های کلان
- ۱۱۹ هوش فرهنگی
- ۱۲۱ چگونه می‌توان بدگیری میان فرهنگی فوستر را آموزش داد؟
- ۱۳۰ برادوکس درک فرهنگ کلان
- ۱۳۱ اچلون‌ها به عنوان فرهنگ‌های کلان
- ۱۳۳ خلاصه و نتیجه‌گیری
- ۱۳۴ پیشنهاد برای رهبر تغییر: برخی آزمایش‌ها را با گفتگو انجام دهید.
- ۱۳۵ پیشنهاد برای استخدام
- ۱۳۵ پیشنهاد برای محققین
- ۱۳۵ پیشنهاد برای مشاور و یا راهنما
- ۱۳۷ بخش سوم - فرهنگ و رهبری از طریق مراحل رشد
- ۱۳۹ ۸ - چگونگی آغاز فرهنگ و نقش بنیان‌گذار سازمان‌ها
- ۱۳۹ یک مدل از اشکال فرهنگ در گروه‌های جدید
- ۱۴۲ نقش مؤسس در ایجاد فرهنگ‌ها

۱۵۸	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۵۸	پیشنهادهایی برای خوانندگان
۱۵۸	مفاهیمی برای بنیان‌گذاران و رهبران
۱۶۱	۹ - چگونه تطبیق خارجی و یکپارچه‌سازی داخلی در تبدیل به فرهنگ
۱۶۲	مباحث اجتماعی - فنی رشد و تکامل سازمانی
۱۶۳	زبان و مقوله‌های تفکر
۱۶۴	عملیات و دلیلی برای بودن
۱۶۸	مسائل مربوط به اهداف مشتق شده از عملیات
۱۶۹	مسائل مربوط به ابزارها: ساختار، سیستم‌ها و فرآیندها
۱۷۲	مسائل مربوط به سنجش
۱۷۶	استراتژی‌های اصلاح و ترمیم
۱۸۰	مسائلی در تعریف مرزهای گروهی و معیارهای ورود به مطالعه
۱۸۲	موضوعات مربوط به توزیع قدرت، نفوذ و جایگاه
۱۸۵	موضوعاتی در زمینه ارائه هنجارهای ارتباط با یکدیگر پیرامون اعتماد و صداقت
۱۸۷	موضوعات مربوط به اختصاص پاداش و مجازات
۱۸۹	موضوعات مربوط به مدیریت غیرقابل کنترل و توضیح موارد غیرقابل توضیح
۱۹۰	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۹۱	پیشنهادهای برای تحلیلگر فرهنگ
۱۹۱	پیشنهادهای برای مدیر و رهبر
۱۹۳	۱۰ - چگونگی القاء و انتقال فرهنگ توسط رهبران
۱۹۵	مکانیسم‌های القاء اولیه
۲۰۸	مکانیسم‌های تقویت و تثبیت ثانویه
۲۱۶	درس‌هایی برای رهبران و پژوهشگران
۲۱۷	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۱۸	سؤالاتی برای محققان، دانشجویان و کارمندان
۲۱۹	۱۱ - پویایی فرهنگی رشد، بلوغ و افول سازمانی
۲۲۰	اثرات کلی موفقیت، رشد و سن
۲۲۳	تقسیم‌بندی و رشد خرده‌فرهنگ‌ها
۲۳۲	نیاز به هماهنگی بین سه خرده‌فرهنگ عمومی: اپراتورها، طراحان و مجریان
۲۴۰	نقش منحصربه‌فرد عملکرد اجرایی: مدیریت خرده‌فرهنگ
۲۴۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۴۲	پیشنهادهایی برای خوانندگان
۲۴۳	۱۲ - تکامل طبیعی و هدایت‌شده فرهنگی
۲۴۴	تأسیس و رشد اولیه
۲۴۷	انتقال به میان‌سالی: مشکلات جانشینی
۲۵۵	بلوغ سازمانی و افت بالقوه
۲۵۹	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۶۰	سؤالاتی برای خوانندگان

مقدمه

این پنجمین ویرایش کتاب فرهنگ‌سازمانی و رهبری من است که در پالو آلتو کالیفرنیا، در قلب دره سیلیکون نوشته شده است. کاملاً آگاهم که این کتاب را در محلی متفاوت و در زمان دیگری می‌نویسم. در حال حاضر با پسر همکاری می‌کنم که در طول ۲۵ سال تغییر در شرکت‌های فن‌آوری مختلف دره سیلیکون همه نوع رهبری و همه نوع فرهنگ‌سازمانی را تجربه کرده است. نمی‌توانم به اندازه کافی تفاوت‌ها را در این زمان و در این مکان از آنچه در کمبریج در سال ۲۰۰۸ تجربه کرده بودم را بیان کنم.

خوشحالم که پیتر در این ویرایش با من کار می‌کند و به من کمک می‌کند تا برخی از احساسات هر دوی‌مان را ثبت کنم و این برخی از مقدمات آنچه بر سر مفهوم "فرهنگ‌سازمانی" در طول چند دهه گذشته آمده است را فراهم می‌کند. با بینش او و تجربه مشترک ما در چند سال گذشته، من می‌توانم بدون از دست دادن دید کلی جنگل، کمی بهتر در میان فرهنگ‌های مختلف "درختان" حرکت کنم.

بیشتر چیزهایی که در این کتاب جدید است در مقدمه پیتر به آن‌ها اشاره شده است. قبل از این که به آن‌ها برسید، می‌خواهم چند کلمه در مورد آنچه من فکر می‌کنم در این ویرایش یکسان، متفاوت و تا حدودی "جدید" است، بگویم. آنچه جدید است این است که این تفکر را به تصویر بزرگ‌تر یک دنیای چندفرهنگی اعمال کنیم. به این منظور، مطالعه خود را در مورد هینت توسعه اقتصادی سنگاپور اضافه کردم و آن را با دو فصل در مورد مشکلات تجزیه و تحلیل و کار با فرهنگ‌های کلان مانند ملت‌ها یا مشاغل جهانی دنبال کردم. من تأکید کرده‌ام که هر فرهنگ‌سازمانی در فرهنگ‌های دیگر و اغلب بزرگ‌تری که بر شخصیت آن تأثیر می‌گذارند لانه کرده است؛ و هر خرده‌فرهنگ، نیروی کار یا گروه کاری به نوبه خود در فرهنگ‌های بزرگ‌تر لانه کرده است که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. من بحث در مورد این که چگونه می‌توان در میان فرهنگ‌های ملی تقسیم‌کار کرد را توسعه داده‌ام.

اگرچه تأکید جدیدی نیست، اما من در این ویرایش بیشتر با تمرکز بر این که چگونه تجربیات اجتماعی شدن ما لایه‌های مختلفی از فرهنگ را در درون ما جای داده است، نگران هستم. فرهنگ‌های درون ما باید درک شوند چون آن‌ها بر رفتار ما غالب هستند و در عین حال، گزینه‌هایی را برایمان فراهم می‌کنند که در موقعیت‌های اجتماعی متفاوت باشیم. این انتخاب‌ها تنها تا حدی

مربوط به "شخصیت" یا "خلق و خو" هستند؛ بلکه به درک موقعیتی ما وابسته است که با تجربه اجتماعی شدن به ما آموخته شده است؛ بنابراین به عنوان یک عنصر مهم برای انتخاب‌های رهبری یک توصیف از "سطوح روابط" اجتماعی معرفی کرده‌ام که همه ما به عنوان بخشی از تربیت خود آموخته‌ایم. ما می‌توانیم رسمی، شخصی یا صمیمی باشیم و این رفتار را با توجه به وضعیت خود تغییر دهیم. به این ترتیب، تشخیص و مدیریت فرهنگ‌های درون ما به یک مهارت مهم رهبری تبدیل می‌شود.

من همچنان تحت تأثیر قرار می‌گیرم که فرهنگ به عنوان یک مفهوم ما را به دیدن الگوهای رفتار اجتماعی هدایت می‌کند؛ بنابراین، من بسیاری از تحقیقات اخیر را که (۱) یک یا دو بعد فرهنگ را انتخاب می‌کند نادیده گرفتم، (۲) آن‌هایی را که به نتایج مطلوب انواع مختلف مربوط می‌شوند و سپس (۳) ادعا می‌کنم که فرهنگ مهم است. با این حال، علاقه روزافزون به حل الگوهای موجود در کشورها و سازمان‌ها و انواع مختلف فرهنگی که به وجود آمده‌اند، سزاوار بررسی و تحلیل در این نسخه است. در این راستا، متمایز کردن مطالعات تشخیصی کمی از فرآیندهای پرسشگری گفتگویی کمی و با کمک بسرم، برای انعکاس برخی از روش‌های تشخیصی "سریع" اخیر، مهم است.

تأکید من بر فرهنگ به عنوان چیزی است که یک گروه یاد می‌گیرد، توضیح این که چگونه رهبری و شکل‌گیری فرهنگ دو روی یک سکه هستند و این چیست که نقش رهبری با رشد و پیر شدن یک سازمان تغییر می‌کند. این‌ها ثابت می‌مانند و قلب کتاب هستند. من کوشیده‌ام که این نسخه را با بیرون آوردن مطالبی که یا زائد بودند یا بی‌ربط، کوتاه کنم و پیشنهادها را برای خواننده جالب‌تر کنم.

همچنان بر این باور هستم که فرهنگ یک تجارت جدی است، اما این ساختار تنها در صورتی برای ما مفید خواهد بود که واقعاً آن را مشاهده، مطالعه و درک کنیم.