

تحلیل راهبردی و فرهنگ: بازگشتی ناگزیر به سرچشمه‌ها

فیلیپ دیربیان*

مترجم: جمال کامیاب**

استدلال از نوعی فهم فرهنگ حاکم بر دیدگاه‌ها، رفتارها یا ارزش‌ها که چند دهه پیش بر علوم اجتماعی مسلط بود ولی از رواج آن روز به روز کاسته می‌شود ناشی می‌گردد، فهم درست فرهنگ به مثابه متن معنا امکان سازگاری تحلیل راهبردی و تحلیل فرهنگی را فراهم می‌آورد. در این چهلمین سالگرد انتشار پدیده دیوانسالاری (کروزیه، ۱۹۶۳) به نظر می‌رسد هنگام آن است که جنبه اساسی این اثر بار دیگر بررسی شود: توجه به متن و در درجه نخست توجه به متن فرهنگی که در آن راهبردهای کنشگران معنی و گسترش می‌یابد. در پی تحولی تدریجی

در حالی که پدیده دیوانسالاری اهمیتی اساسی برای نقش متن فرهنگی در عملکرد سازمان‌ها قائل است، تحلیل راهبردی در ادامه این میراث را در متون نظری‌اش و بیش از آن در کارهای تجربی که به این متون استناد می‌کنند تا اندازه زیادی مردود دانسته است. دلیل اصلی‌ای که برای توجیه این موضع ارائه شده است این است که توانایی کنشگران در وضع قواعدی که چارچوب اعمال آنها را تشکیل می‌دهند و گوناگونی شیوه‌های عملکرد موجود در همان متن فرهنگی با هر گونه جبرگرایی فرهنگی ناسازگارند. بررسی نشان می‌دهد که این

(کروزیه و فریدبرگ، ۱۹۷۷؛ فریدبرگ، ۱۹۹۳؛ کروزیه، ۱۹۹۴) که ظاهراً طی دهه‌های گذشته عمیق‌تر شده است (فریدبرگ، ۲۰۰۰) این توجه به فرهنگ در میان هواداران تحلیل راهبردی تا اندازه زیادی رنگ باخته است تا جایی که گاه جای خود را به ضدفرهنگ‌گرایی معارض داده است [۱]. چنین به نظر می‌رسد که دشواری یافتن جایگاه درست بعد فرهنگی عملکرد سازمان‌ها از آنجا ناشی می‌شود که چون تحلیل راهبردی پا به عرصه گذاشت روش فهم فرهنگ که در علوم اجتماعی مسلط بود به سختی با رویکردهای اصلی سازگار بود. ولی از آن زمان تا کنون فهم فرهنگ و مناسبات آن با عمل تا اندازه زیادی متحول شده است، این امر به تحلیل راهبردی امکان می‌دهد که بار دیگر چنانچه در آغاز نیز چنین بوده است، به اندیشه درک این نکته بیفتد که چگونه بررسی یک سازمان خاص نه تنها درباره زندگی درونی آن به ما می‌آموزد بلکه راه را برای فهم پدیده‌هایی که از آن فراتر می‌رود ممکن می‌سازد. این متن می‌خواهد هم راه‌هایی را که این بازگشت به اصل ممکن است در پیش بگیرد روشن سازد و هم نشان دهد که چگونه تحلیل راهبردی می‌تواند از آن غنی گردد.

ما در بخش نخست به بررسی موضوعی که دو شخصیت بزرگ تحلیل راهبردی درباره فرهنگ اتخاذ کرده‌اند خواهیم پرداخت: میشل کروزیه و ارهارد فریدبرگ. خواهیم دید که این مواضع تا حدی دچار تردیدند. چون ما نیز همچون آنان باور داریم که کارهای میدانی اهمیت اساسی دارند، در بخش بعدی درباره نتیجه‌گیری‌های چنین اثری (بوریه، ۱۹۹۹) بحث خواهیم کرد،

اثری که با تکیه بر چارچوب فکری تحلیل راهبردی و با نشان دادن یک ضدفرهنگ‌گرایی نیرومند، دستاوردهای مردم‌شناسانه غنی‌ای را فراهم می‌آورد. خواهیم دید که بررسی دقیق این دستاوردها هیچ تردیدی در اهمیت بعد فرهنگی پدیده‌های مطالعه شده باقی نمی‌گذارد و این در صورتی ممکن است که بخواهیم از کاربرد رویکردی که این بعد را از نظر دور می‌دارد، پرهیز کنیم. سرانجام در بخش سوم می‌کوشیم تا راه‌هایی را که می‌توانند ما را به توجه شایسته به فرهنگ‌ها در تحلیل راهبردی رهنمون شوند، روشن سازیم.

فرهنگ چه جایگاهی در تحلیل راهبردی دارد؟

عنوان چهارمین و (آخرین) بخش پدیده دیوانسالاری «پدیده دیوانسالاری به مثابه پدیده فرهنگی فرانسه» است و زیرعنوان اثر این است: «پژوهشی در باب گرایش‌های دیوانسالاری نظام‌های سازمان‌دهی مدرن و روابط آنها با نظام اجتماعی و فرهنگی در فرانسه». اثر شاید به ویژه در خارج از فرانسه بیشتر در مقام یک اثر پیشرو در روشن ساختن بعد فرهنگی عملکرد سازمان‌ها قابل توجه باشد. ولی هواداران تحلیل راهبردی چندان به این موضوع نپرداخته‌اند. و در این خصوص، رابطه آنها با ریشه‌ها همچنان محل تردید است. لذا آنان به سختی می‌توانند بین خواستشان به نادیده نگرفتن متن به ویژه متن فرهنگ و عمل و خودداری‌شان از پذیرفتن این موضوع که این متن ممکن است جز خواست و نیت کنشگران نباشد سازگاری ایجاد

و عاطفی باشد» (همان: ۲۱۸). اگر چه تحلیل نظام‌های عمل عینی که با استفاده از تفسیرهای بومی مطالعه می‌شوند نسبت به تحلیل‌های دیگر ترجیح دارد (همان: ۲۴۰) با این حال این نکته نیز پذیرفته است که چنین دیدگاهی جز به تفسیرهای ناقص نمی‌انجامد (همان: ۲۴۲).

و امکان تعمیق بیشتر منتفی نیست: «این اعتبار محدود می‌تواند با تحلیل تطبیقی (درون‌فرهنگی و میان‌فرهنگی) گسترش یابد: این تحلیل امکان ایجاد الگوهای تفسیری با دایره شمول گسترده‌تر را فراهم می‌آورد و این در صورتی است که نتایج خود را بررسی و تفسیر شمار بیشتری از نمونه‌های تجربی را بنیاد نهد» (همان: ۲۴۶).

حتی در یک متن بنیادی‌تر که در آن مسئله «مبارزه» با «تفسیرهای فرهنگ‌گرایانه» مطرح است (فریدبرگ، ۶۲: ۲۰۰۰)، نویسنده می‌پذیرد که «تنها توصیف عمیق است که به پژوهشگر امکان می‌دهد تا نه تنها در متن‌های معنی، دلالت و اعتبار که ابعاد مختلف موقعیت‌ها در نگاه کنشگران حوزه عمل تحت پژوهش را نشان می‌دهند نفوذ کند، بلکه این معنی را با تفسیر خاص خود ترکیب و نظریه پردازی کند.» اشاره به مسائل معنایی، رجوع به مفهوم «توصیف عمیق»، که (اگر چه در متن ذکر نشده است) به مقدمه معروف گیرتز بر کتاب تفسیر فرهنگی (۱۹۷۳) اشاره دارد، نشان می‌دهد که فرهنگ نقشی اساسی ایفا می‌کند. در همین حال، مخالفت‌های مهمی با تحلیل فرهنگی، به نام آزادی مطلق کنشگران به چشم می‌خورد.

این موضوع بیشتر در کتاب کنشگر و نظام با استواری تمام بیان شده است: «ساختارها و قواعد

کند. گاه به نوعی راه بینابینی اشاره می‌کنند ولی به سختی می‌توانند این فکر را به انجام برسانند. بین تز یعنی این که تحلیل راهبردی جایگاهی برای فرهنگ قائل است و آنتی‌تز یعنی این که فرهنگ فاقد انسجام است، سنتز به دشواری امکان پذیر است.

کم نیستند بخش‌هایی که در آن هواداران اصلی تحلیل راهبردی به فرهنگ و تحلیل فرهنگی توجه نشان می‌دهند.

بنابراین حتی هنگامی که میشل کروزیه به «وسوسه فرهنگ‌گرایانه» اشاره می‌کند، که از نظر او مردود است، این موضوع بلافاصله تغییر می‌کند: «این بدان معنی نیست که از راه فرهنگ پژوهشی صرف‌نظر می‌کنیم، راهی که در پیش گرفته‌ایم و هنوز هم تا اندازه‌ای آن را دنبال می‌کنیم» (کروزیه، ۲۳۹: ۱۹۹۴).

قدرت و قاعده (فریدبرگ، ۱۹۹۳) اهمیت قابل ملاحظه‌ای به فرهنگ می‌دهد و معتقد است که کنشگر خردگرا خارج از هر متن به ویژه متن فرهنگی زندگی نمی‌کند. «عقلانیت ناب و جهان‌شمول عاری از محدودیت‌های معرفتی، عاطفی و ساختاری وجود ندارد: عقلانیت همواره فرهنگی است...» (همان: ۲۱۲)، این امر به مخالفت با «تقلیل‌گرایی فنی - اقتصادی یک پارادایم ساختاری سفت و سخت رهنمون می‌شود.» هنگامی که یک روش تحلیل پدیده‌های مشاهده شده ارائه می‌شود و چنین القا می‌کند که نقطه شروع باید فرضیه رفتار سودگرایانه باشد، باز هم متن نادیده گرفته نمی‌شود: باید «ماهیت عناصر سازنده این متن را کشف کرد که می‌تواند مادی و غیرمادی، راهبردی و فرهنگی، عقلانی

چگونه می‌توان این دو گزاره را، که بر اساس آن فرهنگ ضمن ایفای نقش مهم ماهیتی فرار دارد، با هم آشتی داد؟ درباره نقش فرهنگ، بسیاری به نوعی حالت بینابینی که با واژه‌هایی مانند «هم»، «تا حدی» و «نسبی» و جز اینها همراه است، اعتقاد دارند: «انسان‌ها برای حل مسائل کنش اجتماعی به الگوهای فرهنگی که درونی‌شان کرده‌اند متوسل می‌شوند ولی دست به نوآوری هم می‌زنند و زمانی که این الگوها زیادی ناکارآمد شده باشند الگوی تازه‌ای را می‌آموزند» (کروزیه، ۲۴۱: ۱۹۹۴)؛ «کنشگران مذکور [...] با ایجاد نظام همکاری‌شان به صورت محلی موفق می‌شوند دست کم تا اندازه‌ای بر جافتاده‌ترین مقررات، الزامات و فشارهای ساختاری که ظاهراً بیش از همه تعیین کننده هستند فائق آیند» (فریدبرگ، ۱۸۲: ۱۹۹۳)؛ رفتارهای کنشگران [...] محصول استقلال نسبی هستند و در نتیجه هرگز به وسیله گسترده‌ترین مقررات مهار نمی‌شوند. پس استقلال کنشگران و وابستگی آنها چگونه سازگاری می‌یابند؟ مبانی ساختاربنندی کنش‌ها و به ویژه مبانی فرهنگی که عملاً می‌توانند خیلی سریع با اراده کنشگران تغییر کنند، کدام‌اند؟ آن دسته از مبانی که، برعکس، برای مقاومت در برابر گذر زمان در طول دوره‌های کمابیش طولانی و حتی در طول تاریخ از استحکام کافی برخوردارند، کدام‌اند؟ پیش از این کنشگر و نظام (کروزیه و فریدبرگ، ۱۴: ۱۹۷۷) یادآور شده بود که ساختار حوزه‌های کنش می‌تواند تا حدی صورتبندی شده و آگاهانه یا به واسطه تاریخ، عرف و باورها «طبیعی» شده باشد «تا جایی

[...] جز محصول مناسبات قدرت و چانه‌زنی‌های پیشین نیستند و به نوعی نهادینه‌شدن موقت و همچنان احتمالی راه‌حلی‌اند که کنشگران نسبتاً آزاد و مجهز به ابزارهای فشار و منابع و خلاصه توانایی مذاکره مقطعی، برای مسئله دشوار همکاری در یک مجموعه نهایی شده یافته‌اند» (کروزیه و فریدبرگ، ۳-۹۲: ۱۹۹۷).

بر این فکر در قدرت و قاعده تأکید شده است: «قواعد [...] نتیجه همواره موقت، ناپایدار و مسئله‌برانگیز یک زورآزمایی است» (فریدبرگ، ۱۷۱: ۱۹۹۳)، «یک نظام تنها بر اساس عملی که آن را نهادینه و پیوسته باز نهادینه می‌کند قابل توجیه است» (همان: ۲۲۵)، «مقررات مربوط به ویژگی‌های این بازی‌ها [...] در اینجا ساز و کارهای مقدس و دور از دسترس کنشگران نیستند» (همان: ۲۲۸)، و جز اینها. فرهنگ به صورت مبنای ساختار بازی‌ها از این قانون کلی پیروی می‌کند: «فرهنگ با این که بعد اساسی عمل اجتماعی است [...] نیروی محرکه نیست و برآیند مجموعه‌ای از کنش‌ها و رفتارهای همگراست» (همان: ۲۸۴). این امر ما را به نقد «جنبه آماری و ثابت تحلیل فرهنگی یا فرهنگ‌گرایانه» می‌کشاند (همان). البته گفته می‌شود که «پژوهشگر همواره دست کم زندانی الگوهای فکری‌اش، پیش فرض‌هایش و فرهنگی‌اش است که همیشه جز آگاهی نیم‌بندی از این موضوع ندارد» (همان: ۲۹۶). ولی بر آنچه بدینسان درباره پژوهشگر هنگام اشاره به رویه‌اش تأکید می‌شود، همان موضوع به کنشگر به طور کلی در زمان نظریه‌پردازی درباره او تعمیم نمی‌یابد.

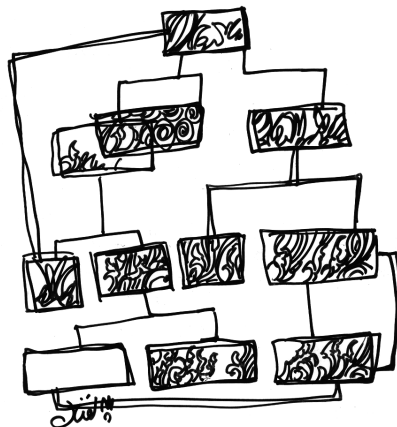
به طرح این مسئله منجر شده است که هر دو «هواداران تحلیل راهبردی و طرفداران تحلیل اجتماعی در حال مبارزه‌ای مشترک با تفسیرهای فرهنگ‌گرایانه هستند» (فریدبرگ، ۵۹: ۲۰۰۰) [۴]. در پس این مبارزه، مشکل هواداران تحلیل راهبردی در دریافت نحوه هم‌نشینی استحکام یک فرهنگ و ماهیت فرضی رفتارها را ملاحظه می‌کنیم. «به هر حال باید به تفاهم رسید زیرا از دو چیز تنها یکی امکان‌پذیر است. یا سر و کارمان [از دیدگاه فرهنگی] با یک تفسیر ساده فرضی است و این تفسیر امکان ارائه کمترین استنباط و به ویژه کمترین توصیه را برای عمل فراهم نمی‌سازد. یا نویسنده [منطق/فتخار] به گمان خود در اینجا ابعاد ساختاری برای رفتار کنشگران را در یک جامعه کشف کرده است و البته روش استقرایی هم هست که بنیادش بر جبرگرایی فرهنگی است و می‌خواهد رفتارهای تجربی و شیوه‌های عملکرد را بر اساس شناخت ویژگی‌های فرهنگی یک جامعه پیش‌بینی کند» (فریدبرگ، ۲۸۵: ۱۹۹۳). معما روشن به نظر می‌رسد: یا همه چیز فرضی است (یعنی تابع تنوع بی‌انتهای موقعیت‌های خاص است بی آن‌که هیچ نظم قابل مشاهده‌ای وجود داشته باشد) و فرهنگ چیزی را توجیه نمی‌کند، یا هیچ چیز تابع شرایط نیست و فرهنگ همه چیز را توضیح می‌دهد [۵].

بدیهی است یک تفسیر کامل می‌تواند هم برای دیدگاه فرهنگی و هر دیدگاه دیگری در خصوص عملکرد سازمان‌ها یا درباره هر چیز دیگری اثرگذار باشد. این تأثیر جایی در منطق/فتخار ندارد. تنها به ذکر عبارت‌هایی از کتاب

که بدیهی به نظر برسد. «این «بدیهی بودن» تا کجا می‌تواند هر انتقادی را به صورت یک مسئله در آورد؟ به طور کلی چگونه فرهنگ و کنش به هم مربوط می‌شوند و چگونه و بر مبنای کدام فرایندها اولی بر دومی تأثیر می‌گذارد و خودش می‌تواند خودش را اصلاح کند؟ تحلیل راهبردی در شکل کنونی‌اش درباره این نکات پاسخی ارائه نمی‌کند. «بنابراین کنترل اجتماعی اعمال شده از خلال عملکرد یک نظام عملی عینی مطمئناً یگانه کنترل نیست.» کنشگر و نظام سپس می‌افزاید: «حتی نمی‌توانیم اهمیت آن را نسبت به اشکال دیگر به درستی بسنجیم [...] و هنوز توانایی درک نظام عملی عینی را که این اشکال در درون آن عمل می‌کنند، نداریم.» (همان: ۲۵۸). مسائل تا اندازه زیادی در همین جا حل نشده باقی مانده است. البته به مناسبت‌هایی اشاره‌ای گذرا به نظریه ساختاربندی آنتونی گیدنز [۳] می‌بینیم. ولی در حقیقت این نظریه سهم آنچه را کم و بیش در طول زمان به واسطه اراده کنشگران تغییر می‌کند، چندان روشن نمی‌سازد. می‌توان تصور کرد که هواداران تحلیل راهبردی در مواجهه با این دشواری‌ها می‌کوشند درس‌هایی از آثار تجربی بگیرند، آثاری که نحوه اثرگذاری متن فرهنگی را بر راهبردهای کنشگران تحلیل می‌کنند. ولی آنان در حقیقت دشواری‌های مفهومی خود را بیشتر به این آثار انتقال می‌دهند.

بازسازی خیالی آثار مربوط به تنوع فرهنگ‌ها
نفی «فرهنگ‌گرایی» به جستجوی متحدانی
در میان هواداران تحلیل اجتماعی انجامیده و

بسندہ می‌کنیم: «پاره‌ای تصورات کلاسیک دربارهٔ مناسبات سلسله‌مراتبی در فرانسه وجود دارد: متمرکزسازی، قدرت رئیس، فاصله میان رئیس و مرئوس. البته در خصوص این سه نکته با موقعیت‌های بی‌نهایت متفاوتی برخورد کرده‌ایم و نمی‌توان گفت که در این موضوع الگوی فرانسوی یکسانی وجود دارد» (دیربیان، ۱۹۸۹: ۳۵) [۶]. بنابراین روشن است که فرهنگ هیچ تأثیر بسزا و قابل مطالعه‌ای بر عملکرد و ادارهٔ سازمان‌ها ندارد. جهش منطقی امری جسورانه است. البته مسئله این است که ماهیت و گسترهٔ تأثیر آن به طور مشخص کدام‌اند و این تأثیر از چه جهت به کسی که سعی در بهبود عملکرد یک سازمان عینی دارد مربوط می‌شود؟ ولی برای پاسخ دادن به این‌گونه پرسش‌ها، می‌توان به سخنان کلی دربارهٔ فرهنگ، تحلیل فرهنگی، خلاقیت‌کنشگران و جز اینها بسنده کرد. باید با تکیه بر کارهای میدانی به طور مشخص به تحلیل این نکته پرداخت که چگونه فرهنگ و کنش بر هم تأثیر می‌گذارند. در بخش سوم این متن، درس‌هایی را بازگو خواهیم کرد که از کارهای خودمان فرا گرفته‌ایم. ولی از آن سو هواداران تحلیل راهبردی برای تقویت پایه‌های موضع «ضد فرهنگ‌گرایانه» خود آثار متقابلی را ارائه می‌کنند. استدلال آنها اثرگذار است: اگر سازمان‌هایی را مشاهده کنیم که در آن فعالیت‌های مشابه در دو محیط فرهنگی متفاوت انجام می‌شود فرق زیادی با هم نخواهند داشت (فریدبرگ، ۶۸: ۲۰۰۰)، یا در شکل تکوین یافته‌تر، تفاوت‌های بسیار بیشتری میان سازمان‌ها در یک متن ملی در مقایسهٔ متن‌های مختلف وجود



راه را به سوی تفسیرهای دیگری غیر از آنچه نویسنده در پیش می‌گذارد، باز می‌کند.

پیش از هر چیز، اصل موضوع یعنی انتخاب دو کارخانه با کارکردهای متضاد در هر یک از متن‌های مربوطه، با تحلیل مشخص نقش فرهنگ متناسب است. ولی نویسنده در این راه گام نگذاشته و تنها آن را «وسوسه‌انگیز» یافته است: توضیح تفاوت‌هایی که به موجب «عامل فرهنگی» مشاهده می‌کنیم وسوسه‌انگیز [...] است؛ «ما فریفته این تفسیرها تحلیل‌های منطقی/افتخار شده‌ایم چون جذاب و اطمینان‌بخش هستند.» ولی این وسوسه کنار گذاشته شده است: «جای تأسف است که ما ناگزیر تسلیم این واقعیت شدیم که چهار نمونه برگزیده، دو به دو دارای نظم ملی نبودند تا بتوانیم تفسیری از نوع فرهنگی اتخاذ کنیم» (بوریه، ۱۳: ۱۹۹۹). تفاوت‌های عملکرد مشاهده‌شده بر مبنای مسائل منافع و بازی قدرت قابل توضیح است. بر این نکته تأکید می‌شود که توزیع قدرت می‌تواند تا اندازه زیادی در درون یک متن ملی متفاوت باشد. همچنین بر پیوندهای میان این توزیع و مشکلات سازمانی انتخاب شده تأکید شده است. خواهیم دید که در واقع وجود کاملاً واقعی تفاوت‌های عملکرد میان کارخانه‌های واقع در یک کشور به هیچ روی منافاتی با نظام‌های نیرومند ملی ندارد. این نظام‌ها در جایی غیر از آنچه جستجو می‌کنیم، یافت می‌شوند. سپس به پاس این پرسش خواهیم کوشید که چرا تحلیل مذکور از کنار این نظام‌ها گذشته و چگونه چارچوب فکری به کار گرفته شده، این نادیده‌انگاری را تسهیل کرده است.

دارد حتی اگر این سازمان‌ها فعالیت‌های مشابه انجام دهند [۷]. مسئله این است که این امر تا چه اندازه یکی از خصوصیات واقعیت یا بهتر بگوییم ابزارهای مشاهده به کار گرفته شده می‌باشد؛ هیچ چیز ساده‌تر از اثبات این نکته نیست که هیچ تفاوتی میان شیء «الف» و شیء «ب» وجود ندارد به شرط این که ابزار مشاهده مناسبی در دست داشته باشیم [۸]. بنابراین باید به بررسی یک کار میدانی بپردازیم که هدف آن توجیه ضدفرهنگ‌گرایی بنیادی است [۹].

وحدت فرهنگ و تنوع اشکال سازمانی

بررسی تمام کارهای تجربی که در سایه تحلیل راهبردی انجام شده و پایه دیدگاه ضدفرهنگ‌گرایی محسوب می‌شود در چارچوب یک مقاله نه امکان‌پذیر بود (و نه شاید سودمند). پس از بررسی چند اثر، یک اثر را انتخاب کرده‌ایم (بوریه، ۱۹۹۹) که عملکردهای چهار نیروگاه هسته‌ای را با هم مقایسه می‌کند. دو نیروگاه در فرانسه و دو نیروگاه در ایالات متحده قرار دارند. چند دلیل ما را به این انتخاب واداشت. تا آنجا که ما می‌دانیم این پژوهش در نوع خود تازه‌ترین پژوهش است. ضدفرهنگ‌گرایی که این تحقیق به نمایش می‌گذارد، بسیار شدید است. این پژوهش که به کشورهای فرانسه و ایالات متحده پرداخته است، دو کشوری که ما نیز در آنها جستجوهای انجام داده‌ایم، خوراک خوبی برای بحث فراهم می‌آورد. نکته آخر این که کتابی که این پژوهش در آن گرد آمده است علی‌رغم رویکرد نظری آن سرشار از دستاوردهای مردم‌شناسانه است که

دو جهان معنایی

فرض کنیم که کارخانه‌های بررسی شده با حروف (الف)، (ب)، (ج) و (د) نامگذاری شده‌اند، بی آن که جای آنها مشخص شده باشد. این امر آیا مانع از آن خواهد شد که خواننده‌ای با شناخت هر چند اندک از فرانسه و ایالات متحده حدس بزند که کارخانه‌های «بوژه» و «نورثان» در فرانسه و کارخانه‌های «دیابلو کنیون» و «نورث آنا» در ایالات متحده قرار دارند؟ در واقع، نشانه‌های متعدد و اغلب تعیین‌کننده برای او ممکن خواهد ساخت که دریابد هر کارخانه‌ای به کدام متن فرهنگی وابسته است تا آنجا که خوانشی سریع کافی خواهد بود تا از دانسته خود اطمینان حاصل کند.

مقایسه دو کارخانه آمریکایی بیشتر به این دلیل جالب است که عملکرد آن دو بسیار متفاوت است. در دیابلو کنیون، مناسبات با بدگمانی خاصی توأم است. کارکنان که چارچوب فعالیتشان را اتحادیه تعیین می‌کند راهبردهای سفت و سخت هماهنگی را در پیش می‌گیرند. شرح وظائف دقیق وسیله‌ای برای حمایت از کسانی به شمار می‌رود که این شرح وظائف کار آنان را در برابر هرگونه داوری خودسرانه تعریف می‌کند. مجریان از آنچه در شرح وظایفشان تعیین شده است عدول نمی‌کنند مبادا تخطئه شوند [۱۰]. بر عکس، در نورث آنا با نوعی «تفاهم» سر و کار داریم، اتحادیه با مدیریت همکاری می‌کند و سیاستی که معمولاً از آن در کتاب‌های مدیریت با عنوان «تفویض اختیار» یاد می‌شود به اجرا در می‌آید (همان: ۱۰۵). آیا در اینجا روش‌های کاملاً

متفاوتی از نظر مفهوم ادغام فرد در سازمان مطرح است؟ واقعیت این است که ویژگی‌های مشترک پرشمارند و این همان چیزی است که خود ما در ایالات متحده مشاهده کرده بودیم (دیربیارن، ۱۹۸۹).

هم در نورث آنا و هم در دیابلو کنیون، خود را در جهانی می‌یابیم که نقش محوری در آن به مسئولیت فردی هر کس و به حسابی داده می‌شود که او باید به کسانی که برایشان کار می‌کند پس دهد. یک اصل حاکم است، اصلی که از گفتمان فرانسویان به کلی غایب است: یعنی کار که برای کسی که در مقابل او مسئول هستیم انجام می‌دهیم (accountable، واژه‌ای که معادلی در فرانسه ندارد)؛ کتابی که سخنان آمریکایی‌ها را در ترجمه فرانسوی آورده باشد ناگزیر است این ویژگی را تا حدی حذف کند ولی این خصوصیت منحصر به فرد از میان نرفته است؛ «معمولاً این کار را برای آنها انجام می‌دهم» (سرکارگر، نورث آنا، همان: ۱۱۰)؛ این بدین معنی است: «شما مدیران بگویید چه کاری لازم است انجام بدهم.» (سرکارگر، دیابلو کنیون، همان: ۱۱۳). در این متن، مقرراتی که حقوق و وظائف طرفین را به طور دقیق تعیین می‌کنند و در نتیجه امکان داوری منصفانه را فراهم می‌آورند، نقشی اساسی دارند. البته روش تعیین این مقررات در نورث آنا و دیابلو کنیون با هم متفاوت است. در نورث آنا پرسنل پایه در تدوین مقرراتی که باید آن را رعایت کند شرکت می‌کند ولی در دیابلو کنیون این مقررات را مدیران تعیین می‌کنند. ولی مقررات در هر دو کارخانه جدی گرفته می‌شود. «هماهنگی با

بوژه) را در برابر کارخانه‌ای با مدیریت مدرن‌تر (نوژان) قرار داد ولی هر دو، جهان فرهنگی یکسانی را بازتاب می‌دهند.

بر عکس آنچه در دو نیروگاه آمریکایی جریان دارد و مقررات بسیار محترم است و هرگونه تغییر رویه‌ها از طریق اصلاح مقررات امکان‌پذیر می‌شود، در بوژه به این مقررات با بی‌اعتنایی نگریده می‌شود این یک اصل نانوشته است که مجریان و سرکارگران روش‌ها را بسته به شرایطی که در آن قرار می‌گیرند اصلاح و تکمیل می‌کنند و تغییر می‌دهند. هر سرکارگر یک «دفترچه یادداشت» شخصی دارد، یک دفترچه «شرح و یادداشت» که در آن «ارقام واقعی» درج شده است [...] ولی این اصلاحات در شرح کامپیوتری مسئول مربوطه گنجانده نشده است. اسناد و مدارک رسمی از واقعیت امور و از نحوه اجرای عملی رویه‌ها به دورند (همان: ۱۷۴). اهمیت مسئله از آنجا ناشی می‌شود که نیروگاه هسته‌ای مکان ویژه‌ای از نظر به‌کارگیری رویه‌های دقیق و نظارت بر رعایت این رویه‌ها به شمار می‌رود. حتی جنبه‌هایی از عملکرد کارخانه که موجبات اصلاحات اخیر را فراهم آورده‌اند از این شیوه کار تأثیر می‌پذیرند. بنابراین «وظائف» مسئول نظارت در بیشتر موارد به تفسیر شخصی او بستگی دارد (همان: ۱۶۳) و وظائفی که «در عمل» انجام می‌دهد بسیار متفاوت است با وظائفی که «در تئوری» باید انجام دهد (همان: ۱۸۰). آیا این بدان معنی است که عمل هر کس به میل شخص او بستگی دارد؟ چنین نیست. زیرا شاخص‌های راهنمای عمل هر فرد غیر از مقررات رسمی است. سنت‌های

مقررات در کارگاه‌های دیابلو کنیون شگفت‌انگیز است» (همان: ۱۹۳)؛ «در نورث آنا، کارگاه‌ها به همان اندازه هماهنگی چشمگیر با مقررات وضع شده را به نمایش می‌گذارند» (همان: ۱۹۶). بر تعیین دقیق وظائف هر کس در نورث آنا تا آنجا تأیید می‌شود که پذیرش برنامه به انعقاد «یک قرارداد اخلاقی واقعی» بین شرکت کنندگان منجر می‌شود (همان: ۲۴۲). با این حال فضای همکاری مطلوب به هیچ وجه مانع از پیشبرد یک نظام نیرومند نظارت، پاداش و تنبیه نمی‌شود. در نورث آنا نظام شاخص‌های کارآیی و پاداش وجود دارد (همان: ۲۲۶)؛ به علاوه «عدول از هر آنچه قبلاً پیش‌بینی شده بود باید توسط افراد ذینفع توجیه شود و سه مدیر درباره آن داوری می‌کنند. [...] عقاب‌ها [مدیران] در استفاده از قدرت تنبیهی تردید به خود راه نمی‌دهند: همچنان که به کارکنان شایسته نشان افتخار می‌دهند خطاکاران را هم سخت مجازات می‌کنند» (همان: ۱۲۳).

از مقایسه دیابلو کنیون و نورث آنا این واقعیت را درمی‌یابیم که روش یکسان فهم مسئولیت فردی، که همچنان در شرکت‌های آمریکایی حضور دارد، به عملکردهای بسیار متفاوت می‌انجامد و این امر ناشی از درجه اعتمادی است که میان کنشگران وجود دارد. در ستایش برجستگان مدیریت آمریکایی از شرکت‌های «عالی» یا «دارای فرهنگ نیرومند»، در سال‌های هشتاد به این تفاوت بسیار توجه شده است (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲) [۱۱].

اکنون اگر دو کارخانه فرانسوی را در نظر بگیریم می‌توان کارخانه‌ای با مدیریت سنتی

می‌شود: «کاری که هم اکنون انجام می‌دهم هیچ ارتباطی با توانایی‌های من ندارد - من دیگ‌ساز هستم - برای من این به معنی لغو قرارداد کار است، زیرا کاری را که برای آن استخدام شده‌ام، انجام نمی‌دهد» (همان: ۲۵۱). بر عکس شرایطی که در آمریکا حاکم است، جایی که در آن روش سازمانی مرجع مبتنی بر توضیح دقیق مسئولیت هر فرد است، در اینجا سنت‌های حرفه‌ای هستند (من دیگ‌ساز هستم) که شاخص‌ها را می‌سازند. مسئولیت‌های هر فرد در چنین شاخص‌هایی معنی پیدا می‌کند و بر اساس آنها داوری می‌شود. هرگاه این مسئولیت‌ها تناسب مطلوب با مقتضیات شاخص‌ها نداشته باشند «کاری که اکنون انجام می‌دهم هیچ ارتباطی با توانایی‌های من ندارد»، احساس فقدان مشروعیت بیشتر می‌شود «این به معنی لغو قرارداد کاری من است.» واکنش‌هایی که این احساس برمی‌انگیزد اختلاف قابل ملاحظه‌ای را بین عملکرد نظری کارخانه و کارکرد واقعی آن موجب می‌شود. بنابراین، به رقابت و داشتن تأمین کنندگان، که در اصل به یک قاعده تبدیل شده است، همچنان به صورت یک امر استثنایی باقی می‌ماند: «در ۹۰ درصد موارد، آنها [تکنیسین‌ها] از کارکردن با دیگران می‌ترسند بی‌آن‌که وارد رقابت شده باشند» (خریدار، همان: ۱۸۸).

این ارجاع، در سخن و در عمل، به حرفه و مرتبه آن، که در هیچ یک از سخنان آمریکایی‌ها در این کتاب نمی‌یابیم (چگونه می‌شود این را محصول یک اتفاق ساده دانست؟)، مدام در دو شرکت فرانسوی خودنمایی می‌کند. به این مناسبت، نویسنده این شیوه قرائت را در

خاص هر حرفه جایگاهی اساسی دارند. بنابراین، «ارقام واقعی» برای گروه معلوم است و به طور شفاهی از پیشکسوت‌ها به جوان‌ترها انتقال می‌یابد آن هم بر اساس فرایندهایی که کارآموزی مستمر و همیاری حرفه‌ای را تداعی می‌کنند (همان).

در نوژان سعی شده است که شیوه کار کهنه در هم شکسته شود. یک عضو «بخش خرید» می‌گوید: قدرت واقعی یک سرکارگر یا یک مدیر اجرایی بر روی یک سایت هسته‌ای در واقع قدرت بر شرکت‌هاست. اکنون می‌گویند که «قرار است رایزنی شود» که این امر قدرت و سلطه اربابان بر شرکت‌های خارجی را از بین می‌برد (همان: ۱۸۸). برای این منظور، شرح وظائف دقیق، خدمات پیمانکاران فرعی را تعریف می‌کنند و این شرح وظایف‌ها جایگاه اصلی را در حفظ نیروگاه اشغال می‌کنند (همان: ۱۶۱ و ۱۶۸). در واقع، شاهد تغییر در توزیع قدرت هستیم (اگر توجه کنیم که این توزیع تنها ویژگی معقول کار سازمانی است می‌توان گفت که شاهد عملکرد بسیار متفاوتی - با آنچه در بوژه می‌بینیم - هستیم). ولی این نه بدان معنی است که کنشگران شاخص‌های خود را تغییر داده‌اند و نه بدین معنی که این شاخص‌ها دیگر تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد واقعی کارخانه ندارند. حرفه همیشه یک اصل است، با صلاحیت‌ها و مسئولیت‌هایی که در آن نهفته است، مرتبه و مقامی که حرفه از آن برخوردار است و راهبردهایی که دفاع از حرفه در مناسبات با دیگر حرفه‌ها اتخاذ می‌کند. به نام حرفه است که به مشروعیت سازمان جدید به طور بنیادی اعتراض

کنار منطق‌های فرهنگی که این داده‌ها بیانگر آن هستند، گذشته باشد؟ این داده‌ها آنچه را نویسنده به اعتراف خودش در آغاز کار از این منطق‌ها می‌دانسته است، تأیید می‌کنند: در همان آغاز بحث می‌گوید در کارخانه‌های آمریکایی «مراودهٔ عادلانه بین افراد برابر» حاکم است و در کارخانه‌های فرانسوی «رعایت وظایف و حقوق تلویحی هر فرد به فراخور حال»، که در *منطق/فتخار* تحلیل و بررسی شده‌اند. نویسنده می‌پذیرد که: «هر کشور برای تنظیم شرایط کار جمعی و در نتیجه زندگی جمعی روش خود را مطابق با فرهنگ خود به کار می‌گیرد» (بوریه، ۱۳: ۱۹۹۹). با کدام تردستی بوده که ارادهٔ آشکار برای نفی «وسوسهٔ فرهنگ‌گرایانه» باعث شده است که در نهایت این رابطه و پیوند از نظر پنهان بماند؟

قرار گرفتن در یک متن بیگانه معمولاً به دلیل گسست رابطه با جهان آشنا و مأنوس، بعد فرهنگی را برجسته می‌سازد. فرد تحت تأثیر شگفتی، هم دربارهٔ آنچه از نظر کنشگران به امر دشوار فهم معنی می‌دهد از خود می‌پرسد و هم دربارهٔ مسلمات فرهنگ خویش. آقای بوریه نیز چنین امر شگفتی را در تجربه‌اش از آمریکا احساس کرده است. زیرا می‌گوید: «هماهنگی با مقررات در کارگاه‌های دیابلو کنیون شگفت‌انگیز است. نه خودسری هست، نه سرپیچی از قاعده و نه نقض مقررات» و جنبهٔ غیربومی این امر خاطر نشان شده است: این پدیده نسبتاً غیرمنتظره، به ویژه با توجه به تجربهٔ فرانسه چگونه قابل توجیه است؟ (همان: ۱۹۳). با این حال هیچ پرسشی دربارهٔ قرائتی که

پیش می‌گیرد (بی آن که دانسته شود چگونه این قرائت، در این زمینه، نگرش کنشگران را دنبال می‌کند یا، برعکس، تحت‌تأثیر فرهنگ خاص خود قرائتی فرانسوی از موقعیت‌ها به دست می‌دهد): «عوامل شرکت برق فرانسه این سمت‌های جدید را کم ارج جلوه می‌دهند زیرا گمان می‌کنند که آنها را به انجام وظائف رده پایین وا می‌دارند. آنان خودشان را محروم از بخش شرافتمندانه کار احساس می‌کنند» (همان: ۲۴۹) [۱۲]. چنین برداشتی از مناسبات فرد با سازمان، وظیفهٔ حرفه‌ای، نوع استقلالی که فرد حق دارد مطالبه کند، با نوع راهبردهایی که این برداشت القا می‌کند، البته اختصاص به نوزان و بوژه ندارد. این برداشت پیش از این بر عملکرد کارخانه‌های دخانیات و مؤسسات پردازش چک‌های پستی که میشل کروزیه در کتاب *پدیدهٔ دیوانسالاری* به بررسی آن پرداخته است حاکم بوده و آن را در کارخانهٔ آلومینیوم سن - بنوا - لو - ویو که در کتاب *منطق/فتخار* از آن گفتگو شده است، باز می‌یابیم. این برداشت میراث نگرش فرانسویان است به آنچه وجه مشخصهٔ شهروند آزاد جامعهٔ دموکراتیک و اگر به زمان‌های پیشین برگردیم، انسان آزاد واقعی محسوب می‌شود (دیربیان، ۲۰۰۳). لذا این برداشت نمی‌تواند منشأ خود را در ویژگی‌های روش سازمان‌دهی که وجه مشخصهٔ نیروگاه‌های شرکت برق فرانسه است، پیدا کند.

آنها چشم دارند...

چگونه ممکن است که با وجود مجموعهٔ غنی داده‌های گردآوری شده، این تحلیل از

آنها را بر حسب معنایی که بدان می‌دهند تجربه می‌کنند برای مثال در مورد مسئولان نظارت نوزان مشاهده می‌شود: «آنان این کارها را کم ارج تلقی می‌کنند زیرا این کارها هیچ ارتباطی با صلاحیت‌های حرفه‌ای به عنوان دیگ‌ساز یا برفکار ندارند» (همان: ۱۸۶). به شاخصی که بر مبنای آن موقعیت برای کنشگران معنی می‌یابد - آیا حرفه آنان محترم است؟ - توجه می‌شود و «دلیل» این امر نشان می‌دهد که این واقعیت نیز که این شاخص نقش زیادی در واکنش کنشگران دارد، لحاظ شده است. به علاوه، مقایسه با ایالات متحده به روشنی نشان می‌دهد که این شاخص به هیچ وجه جهان‌شمول نیست. ولی همه این چیزها بیان نشده است. درگیر شدن با شیوه فرانسوی درک امور، چه بسا فاصله گرفتن از آن و در نتیجه انتخاب آن را به عنوان موضوع تحلیل دشوار می‌سازد.

انصراف از این مسائل معنایی به محض ظهور آنها، ناشی از نگرش دستوری کنشگر است که تحلیل راهبردی را برای او فراهم می‌آورد. همه چیز از اقتدار به مسائل مصلحت و قدرت کشانده می‌شود، این مسائل آن قدر جهان‌شمول هستند که توجه به جایگاهی که فرهنگ در آن اشغال می‌کند سطحی به نظر برسد. بنابراین، نحوه رعایت مقررات در دیابلو کنیون، پس از آن که پرسش‌هایی را پیش می‌آورد، بلافاصله در همین چارچوب دستوری قرار می‌گیرد: «فرض ما این است: اگر دست‌اندرکاران، مقررات و شیوه‌های انجام کار را به دقت رعایت می‌کنند دلیلش این است که چنین کاری را می‌توانند انجام دهند و سودشان در آن است» (همان:

فرهنگ از چنین سازگاری و هماهنگی به دست می‌دهد به چشم نمی‌خورد. ولی یک عنصر دیگر می‌توانست نویسنده را به این قرائت سوق دهد: در حالی که عملکرد دیابلو کنیون به نویسنده «احساس یک قید و بند جدانشدنی» (همان: ۲۶۰) داده است. چنین احساسی، چنان‌که خود می‌گوید، به هیچ وجه از یک تحقیق آمریکایی که در همان سایت انجام شده باشد، ناشی نمی‌شد (شولمن، ۱۹۹۶). ولی به جای این که این اختلاف به اندیشه درباره اختلاف ارزیابی ناشی از تفاوت دیدگاه‌های فرانسویان و آمریکایی‌ها درباره یک واقعیت بینجامد، در درستی تحقیق آمریکایی تردید شده است. به علاوه، در مورد نورث آنا، به حضور در مقابل مرجع داوری اشاره شده و القای این نکته که چنین چیزی نزد فرانسویان عجیب است، کاملاً احساس می‌شود و به چشم می‌خورد (بوریه، ۹۸: ۱۹۹۹)، بی‌آن‌که تحلیلی درباره آنچه این رسم را در نگاه آمریکایی‌ها پرمعنی می‌سازد، صورت گرفته باشد. بارها به نحوه تفسیر کنشگران آمریکایی از موقعیت‌ها، که در نگاه فرانسویان شگفت‌انگیز است، اشاره شده است (مثلاً در صفحه ۱۳۰ در خصوص مسئله اختیارات). ولی درباره آنچه پایه و اساس این امر بدیع محسوب می‌شود، هیچ گفتگویی نمی‌شود.

اشاره به کارخانه‌های فرانسوی گاه بیانگر درک بسیار روشنی از این واقعیت است که معنی داده شده به موقعیت‌ها نقش زیادی در رفتارها دارد. اشاره‌هایی درباره نحوه «درک و تفسیر کنشگران» از وقایع می‌یابیم (همان: ۹۳). این امر که حوادث مربوط به کسانی است که

۱۹۴). آیا این فرضیه به راستی با داده‌های مشاهده‌ای هماهنگی دارد؟ آیا این فرضیه این واقعیت را نیز لحاظ می‌کند که یک موقعیت مشابه که در آن کنشگران دخیل خودشان نیز ممکن است در پذیرش «راهبردهای هماهنگی» نفع داشته باشند، در فرانسه مشاهده نشده است؟ این پرسش مطرح نشده است، به این واقعیت که دلبستگی به رعایت مقررات هم در دیابلو کنیون و هم در نورث آنا وجود دارد به خوبی توجه شده است ولی بی‌تأثیر ارزیابی شده و گفته شده است: «دلایلی که دست‌اندرکاران را [در نورث آنا] به دور زدن مقررات سوق می‌دهد بسیار با دلایل دیابلو کنیون متفاوت است.» برای این منظور، باز هم نفع و مصلحت دستاویز قرار گرفته است: «در واقع، دست‌اندرکاران و مخالفان مدیران، نفعی در دور زدن مقررات ندارند زیرا آشکارا مسئول اجرای اصلاحات هستند» (همان: ۱۹۹). این موضوع که بازی‌های قدرت در دو کارخانه متفاوت‌اند به این نتیجه‌گیری منجر شده است که دلایل تعیین‌کننده رفتارهای کنشگران بسیار با هم متفاوت‌اند ولی به محیط فرهنگی مشترک که به این بازی‌ها معنی می‌دهد و خارج از آن هر دو به دشواری قابل فهم هستند، اصلاً توجه نشده است.

یک اصل بنیادی تحلیل این است که گزینه‌های سازمانی در حالت بی‌وزنی فرهنگی صورت می‌گیرند و نحوه دریافت آنها در جهان ذهنی کسانی که باید آنها را تجربه کنند، تأثیری ندارد و این گزینه‌ها یک نقطه حرکت کاملاً فرضی به شمار می‌روند. گفته شده است که وجود «تفاوت‌هایی مهم در سازمان‌دهی



غنی است. این را نیز می‌توان نشان داد که این دستاوردها کجاها اندک است [۱۴].

رابطه میان فرهنگ‌ها و راهبردها

آیا به راستی ناسازگاری ذاتی بین چارچوب فکری تحلیل راهبردی و توجه به متن‌های فرهنگی وجود دارد؟ یا واکنش کنونی هواداران این تحلیل نسبت به فرهنگ ماهیتی بیشتر فرضی دارد و محصول تاریخی است که هنوز سخن آخر خود را نگفته است؟ در این آخرین بخش خواهیم کوشید نشان دهیم که این فرضیه بجاست. برداشت دقیق‌تر از آنچه انسان‌شناسی معاصر از فرهنگ اراده می‌کند و درک تحولی که این برداشت طی نیم قرن گذشته داشته است می‌تواند تحلیل راهبردی را در عطف توجه دوباره به فرهنگ‌ها یاری دهد.

فرهنگ چه نقشی دارد؟

تأثیری که فرهنگ می‌تواند بر تنوع اشکال سازمانی بگذارد، مدت‌های طولانی با استفاده از چارچوب تحلیل نظریه «احتمال سازمانی» موضوع پژوهش بوده است. این چارچوب به این فرضیه منجر می‌شود که می‌توان یک شکل سازمانی را بر اساس چند پارامتر (کمابیش متمرکز، کمابیش صوری و غیره) تعریف کرد. این چارچوب همچنین می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که چه عواملی (اندازه شرکت، متن پایدار یا پرتلاطم و غیره) بر ارزش این پارامترها اثر می‌گذارند؟ فرض بر این است که این ارزش‌ها می‌توانند سازمان را بر اساس شاخص‌هایی که خود کاملاً مستقل از متن فرهنگی هستند تعریف

فعالیت‌ها» که مشاهده شده است یک امر بدیهی بنیادی است: «این تفاوت‌ها نه از یک عامل فرهنگی یا از تفاوت‌های مربوط به مقررات ناشی می‌شوند بلکه از انتخاب متفاوت تخصیص منابع ناشی می‌شوند» (همان: ۱۰۰) [۱۳]. چگونه می‌توان نتیجه‌گیری نکرد که «استدلال فرهنگی در مقایسه با استدلال‌های نگرش سازمان‌محور، در صورتی که اولی مشروط به دومی باشد، فقیر است؟» (همان: ۲۶۷ و صفحه آخر). البته «یک امتیاز کوچک نسبت به بدیهیاتی که این پژوهش بر آنها متکی است» به پذیرش این نکته منجر می‌شود که طراحی سازمانی نیز تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل ناشی از «اثر اجتماعی» است. ولی حتی در این شکل جنینی، این امتیاز خیلی صوری به نظر می‌رسد زیرا مسائل متنی در دل تحلیل ادغام نشده است. این کار تجربی در مقایسه با متون نظری تحلیل راهبردی، به ویژه نسبت به آثار اجتماعی یا آثار نظام‌ها در شناخت نقش متن همچنان خیلی عقب است (فریدبرگ، ۲۰۰۰). لذا این پژوهش پاسخی حتی مختصر به پرسش‌های مربوط به نقش دقیق فرهنگ در کارکرد سازمان‌ها که این متون نظری بدان رهنمون می‌شوند، نمی‌دهد.

در نهایت، ادعای رایج هواداران تحلیل راهبردی که می‌گویند پژوهش‌های تجربی «ثابت» کرده است که فرهنگ هیچ نقش معنی‌داری در کارکرد سازمان‌ها ندارد در برابر بررسی دقیق‌تر نحوه چگونگی پیشبرد این استدلال تاب نمی‌آورد. در مورد پژوهشی که بررسی آن از نظر تان گذشت ما توانستیم ثابت کنیم که دستاوردهای مردم‌شناسانه آن بسیار

کنند (یعنی این که شرکت متمرکز یا غیرمتمرکز می‌تواند صرف‌نظر از این که در سوئد، چین یا جای دیگر است معنی معینی داشته باشد). طبق این دیدگاه می‌توان گفت که فرهنگ، با توجه به این که سازمان‌ها (متمرکز، صوری، تعاونی و غیره) در این یا آن فرهنگ غوطه‌ورند، بر سازمان تأثیر می‌گذارد [۱۶]. با وفاداری به این چارچوب اندیشه است که هواداران تحلیل راهبردی می‌کوشند ثابت کنند که فرهنگ تنها تأثیری ناچیز بر سازمان دارد و می‌گویند تفاوت‌های بیشتری بین سازمان‌های مختلف در یک فرهنگ در مقایسه سازمان‌های غوطه‌ور در فرهنگ‌های متفاوت مشاهده می‌شود. این همان کاری است که تحلیل مربوط به نیروگاه‌های هسته‌ای می‌کند و از سازمان‌هایی سخن می‌گوید که اختیار داده شده به مجریان، کم و بیش گسترده است ولی این چارچوب امکان فهم آثار واقعی فرهنگ بر سازمان را فراهم نمی‌آورد. البته پیدا کردن سازمان‌هایی که می‌توان آنها را به یک معنی همسان دانست در دو فرهنگ متفاوت دشوار نیست به شرط این که معیارهای نسبتاً انتزاعی به کار گرفته شود، مثل اهمیت مسئولیت‌های داده شده به کارکنان، تعداد رده‌های سلسله‌مراتب، میزان تحصیلات کارکنان، صورت‌بندی رویه‌ها و غیره. بنابراین نتوانستیم دو شرکت را که یکی در مکزیک و دیگری در مراکش است و از نظر این نکات مختلف شباهت بسیاری با هم دارند، با هم مقایسه کنیم (دیربیان، ۲۰۰۲). به علاوه هیچ یک از آنها نماینده کشور متبوع نبودند و بسیار منحصر به فرد بودند. آیا این بدان معنی است که فرهنگ‌هایی که بستر این شرکت‌ها

را تشکیل می‌دهند هیچ تأثیر معنی‌داری بر عملکرد آنها نداشته‌اند؟ چنین نیست. زیرا همین که نگرش خیلی انتزاعی را کنار بگذاریم، این عملکردها بسیار بی‌شباهت به هم می‌نمایند. بنابراین، اعطای اختیار به کارکنان پایه در دو متن به یک صورت انجام نمی‌شود؛ این اختیار در شرکت مراکشی بیشتر حالت فردی دارد و برای این که واقعیت را بهتر را دریابیم باید با دقت بیشتری موضوع را بررسی کنیم. به علاوه، «اعتماد کردن» در عمل به یک صورت بیان نمی‌شود. زیرا تصاویر یک جامعه خوب، جامعه‌ای که در آن افراد به هم اعتماد دارند، با احترام متقابل رفتار می‌کنند و هر فرد به مصلحت عمومی دل‌بستگی نشان می‌دهد، تصاویری که حکم شاخص برای کنشگران دارند و به زندگی آنها معنی می‌دهند بسیار بی‌شباهت هستند. در مکزیک تصویر خانواده‌ای که در آن برادران یکدیگر را در مقابله با دشواری‌های زندگی یاری می‌دهند، یک الگو است. در مکزیک، یک انجمن خیریه که مدیریت آن را مردی مقدس به عهده دارد و در آن یک نظم اخلاقی سفت و سخت چارچوب رفتارها را تشکیل می‌دهد و هر کس به واسطه آن به دفاع از منافع خود می‌کوشد، همین حال را دارد. این تفاوت تأثیر زیادی بر آنچه در عمل مقتضیات اعطای اختیار یا اعتماد کردن، احترام متقابل، عدالت‌ورزی و جز اینها را تشکیل می‌دهد، دارد. به طور کلی، در همین گذار از انتزاعی‌تر به عینی‌تر است که فرهنگ نقش قاطع ایفا می‌کند.

توجه به این نقش فرهنگ‌ها تنها صبغه‌ای محلی به نگرش‌های انتزاعی می‌دهد و این

کنشگران به موقعیت‌ها و به کنش‌ها و بنابراین به فرهنگ می‌دهند. این ادعا که راهبردهای کنشگرانی که اشکال سازمانی را تعیین می‌کنند مستقل از فرهنگ‌ها هستند به اندازه این ادعا که فرهنگ تعیین‌کننده این اشکال است و هیچ امکان عمل برای راهبردهای کنشگران باقی نمی‌گذارد، غیرواقعی است.

اکنون شاید پرسیده شود که کدام عامل اهمیت بیشتری دارد؟ چنین پرسشی می‌تواند به بحث‌های بی‌انتهای منجر شود که نتیجه آن فقط به معیاری بستگی دارد که برای درک شباهت‌ها و تباین‌ها به کار می‌گیریم [۱۸]. اگر به راستی مایل به ورود به چنین بحثی باشیم می‌توانیم یک معیار شباهت که به نظرمان معقول می‌رسد پیشنهاد کنیم. کنشگران می‌توانند علی‌رغم دشواری این کار، از شکل عملکرد شرکت که خاص یک فرهنگ است به شکل دیگری که خاص همان فرهنگ است (مثلاً از شکل تعاونی‌تر در مکزیک به یک شکل تعاونی در همان کشور) گذر کنند. ولی نمی‌توانند از یک شکل عملکرد شرکت که خاص یک فرهنگ است به شکل دیگری که خاص فرهنگ دیگری است، بگذرند حتی اگر، با یک سطح انتزاعی کافی، عملکردهای «یکسان» مطرح باشد (مثلاً از یک شکل تعاونی در مکزیک به یک شکل تعاونی در مراکش).

چنین درکی از مناسبات میان کنش و فرهنگ، که به فرهنگ - نه به شکل رقیب کنش بلکه به منزله متنی که کنش در آن معنی می‌یابد - نگاه می‌کند، بسیار مهم است و این در صورتی است که مسئله روشن کردن کنشگران در میان باشد. این درک به ما امکان می‌دهد «مقاومت‌های

نگرش‌ها کافی است تا تعیین کنیم که اگر مثلاً بخواهیم شیوه عملکرد تعاونی‌تر را توضیح دهیم چگونه باید عمل کنیم. در موارد ذکر شده، چنین نگرش‌هایی تعیین‌کننده راهبردهایی هستند که یکسان نیستند و توسط مدیریت در این یا آن مکان به کار گرفته می‌شوند تا مفاهیم تفویض اختیار و اجرای مناسبات مبتنی بر اعتماد در درون شرکت تبلور پیدا کنند. فرهنگ در این نقش، تعیین‌کننده کنش به صورت تمام و کمال نبوده است. زیرا فرهنگ به هیچ وجه مدیریت شرکت‌ها را ناگزیر نساخته است که برای توسعه مناسبات تعاونی بکوشند و در شرکت‌های دیگر، مدیران به هیچ وجه در جستجوی چنین مناسباتی نیستند. ولی فرهنگ با تعیین شیوه عمل مدیریت برای رسیدن به هدف‌هایش، بر این کنش به شدت تأثیر گذاشته است [۱۷].

به طور کلی، هنگامی که از توصیف مبتنی بر مفاهیم خیلی انتزاعی فراتر می‌رویم و به «جزئیات» عینی راهبردها و اشکال سازمانی توجه می‌کنیم، نمی‌توانیم از پرسش‌های مربوط به متن معنایی که در فهم کنونی فرهنگ نقش اساسی دارند، بگریزیم. این امر به هیچ وجه به معنی صرف نظر کردن از بازی منافع نیست. و اگر برداشتی وسیع‌تر از منافع داشته باشیم، مانند برداشتی که در کنشگر و نظام (کروزیه و فریدبرگ، ۲۱۵: ۱۹۷۷) از آن دفاع شده است، می‌توان به تبیین راهبردهای کنشگران بر اساس پیگیری منافع آنها پرداخت. ولی مسائلی که منافع را تقویت می‌کند، هرگز ماهیت طبیعی ناب ندارند. این مسائل یا نیستند و یا اگر هستند جهت‌گیری‌شان بستگی به معنایی دارد که

طرح یک موقعیت خاص، چنین القا می‌کند که همه چیز از پیش تعیین می‌شود، فرد را از توجه شایسته به واقعیت‌های موجود منصرف می‌سازد. «تعارض روش» در این متن در مرکز جامعه شناسی سازمان‌ها بروز کرده است، تعارضی که نقش قاطع در «بی‌توجهی فزاینده» این مرکز به پژوهش‌هایی که نقش اصلی را به فرهنگ می‌دهد ایفا کرده است، اگرچه میشل کروزیه نیز پیش از هر چیز در اندیشه گسترش چنین پژوهش‌هایی پس از انتشار پدیده دیوانسالاری بوده است (کروزیه، ۲۳۹-۶۰: ۱۹۹۴).

بر این اساس، دو مسیر باز شده است:

- زیر سؤال بردن چنین درکی از فرهنگ
- رد تحلیل فرهنگی

شاید زمانی که این پرسش مطرح شد هنوز خیلی زود بود که مسیر نخست به طور واقعی باز شود، از این رو تحلیل راهبردی در مسیر دوم قرار گرفت. سپس سال‌ها گذشت ولی ظاهراً هواداران این تحلیل دریافته‌اند که تا چه اندازه نگرش‌های فرهنگ‌محور دچار تحول شده‌اند. آنان همچنان به مبارزه با نگرش کهن ادامه دادند بی‌آن‌که دریابند که نگرش‌هایی که با تمرکز بر مسائل متن معنایی، مبتنی بر هیچ‌گونه «حتمیت فرهنگی» نیستند و به هیچ وجه برتری کار میدانی را زیر سؤال نمی‌برند، شکل یافته‌اند. این امکان نیز هست که تحلیل راهبردی در یکی از این چرخه‌های معیوب که به خوبی آن را تحلیل می‌کند، گرفتار آمده باشد. هواداران چون خود را از هر گونه تحلیل فرهنگی دور نگاه داشته‌اند مهارت‌های لازم را، که با مهارت‌های جامعه‌شناس کلاسیک سازمان‌ها متفاوت

فرهنگی» را - که این همه از آن انتقاد می‌شود - بهتر بفهمیم. به علاوه، این راه‌های یک کنش مؤثر معطوف به راه‌های پیشرفت را روشن می‌سازد که در واقع در هر متن فرهنگی گشوده می‌شوند و فرد را از کوشش برای جا انداختن «بهترین راهکارها» منصرف می‌سازند، راه‌هایی که اگر چه در سرزمین مبدأ امتحان خود را پس داده‌اند ولی ممکن است در جامعه‌های دیگر جز یأس و ناکامی به بار نیآورند.

بازگشت به اصل و نوزایی تحلیل راهبردی

در دورانی که میشل کروزیه پایه‌های تحلیل راهبردی را استوار ساخت، نگرش مسلط به فرهنگ به مثابه یک متن معنایی نمی‌نگریست. این نگرش، فرهنگ را بیشتر متناظر با دیدگاه‌ها و ارزش‌ها که مستقیماً مولد رفتارها هستند، می‌دید. نگرش فرهنگ‌محور که در پدیده دیوانسالاری ملاحظه می‌شود به طور طبیعی متأثر از این متن است. بنابراین، «ترس از مواجهه» که وجه مشخصه فرهنگ فرانسوی قلمداد شده است به معنی یک دیدگاه، دل‌بستگی به «لذت مطلوب»، یک ارزش و به معنی یک رفتار است. چنین فهمی از فرهنگ می‌تواند زمینه‌ساز باور به «حتمیت فرهنگی» باشد (فرانسویان، یا دیگران، این طوری رفتار می‌کنند، این فرهنگ آنهاست و کاری نمی‌شود کرد)، حتمیتی که جای اندکی برای نوآوری، خلاقیت کنشگران و برای توانایی آنها در رفتن به پیش باقی می‌گذارد. نگرش معطوف به جامعه‌پذیری پیشرفت مانع از پذیرفتن این حتمیت می‌شود. به علاوه، چنین نگرشی به فرهنگ که هنگام

دوباره و دوباره چه معنی می‌داشت؟ وانگهی، ماهیت راستین این تعمیم‌ها، هنگام مطالعه یک سازمان خاص، به هیچ وجه مانع از استفاده از تمام دستاورد دانش‌هایی - که درباره سازمان‌های دارای پاره‌ای ویژگی‌های مشترک با این سازمان، گردآوری شده است - نمی‌شود. میان آنچه درباره همه سازمان‌ها صدق می‌کند و آنچه فقط به یک سازمان مربوط می‌شود، البته درجاتی هست. بنابراین، توانایی کنشگران برای خط بطلان کشیدن بر هر گونه داوری و بازسازی جهان همچون آغاز آفرینش، بی‌انتها نیست. دانستن این که کنشگران در فرهنگی غوطه‌ورند که کاملاً با آن آشنا نیستیم مسلماً ما را از فهم این که آنان با این فرهنگ چه می‌کنند، بی‌نیاز نمی‌گرداند. ولی این امر می‌تواند مانع از این شود که در راه درازی که امکان پرتوافکنی بر بازی‌ها را فراهم می‌آورد از صفر شروع نکنیم. در این بازی‌ها ممکن است کسانی وارد شوند که شاخص‌هایشان برای ما ناآشناست. اگر یک نگرش فرهنگ‌محور را انتخاب کنیم، که به فرهنگ به منزله نوشداوری جادویی تعیین‌کننده رفتار کنشگران نگاه نمی‌کند بلکه متوجه رموزی است که به موقعیت‌ها و کنش‌ها معنی می‌دهد، هیچ چیز مانع از این نمی‌شود که تحلیل راهبردی بار دیگر به بعد فرهنگی توجه نشان دهد، توجهی که نخستین گام‌های آن را تحت‌تأثیر قرار داده است. دغدغه‌ای که تحلیل راهبردی را وا می‌دارد که جایگاه شایسته را به کنشگر و به کنش بدهد و در باور ساده‌دلانه به نقش ارزش‌ها گم شود و اهمیت منافع و میل به قدرت را دریابد، به هیچ وجه ما را ناگزیر

است، برای به انجام رساندن چنین تحلیل‌هایی به دست نیاورده‌اند. برای مکتبی که ظاهراً به موضع برتری‌جویانه در مطالعه سازمان‌ها (و به طور گسترده‌تر در مطالعه کنش) [۲۰] اشتیاق نشان می‌دهد، این موضع راحتی نیست. پذیرفتن این موضوع که توجه به تنوع فرهنگ‌ها از اهمیت برخوردار است می‌تواند به پذیرش این نکته منجر شود که همکاری با دیگران چه بسا سودمند است. این پذیرش نتیجتاً به رهاکردن موضع قدرت که با مبارزه گسترده به دست آمده است می‌انجامد و این چیزی است که با میل و رغبت صورت نمی‌گیرد.

با این حال، هواداران تحلیل راهبردی چه بسا با محبوس کردن خود در این راهبرد رد و نفی دچار اشتباه شده‌اند، با این کار، آنان محکوم شده‌اند مدام افکاری را تکرار کنند که اگرچه نماینده پیشرفت مهمی در زمان خود بوده‌اند اکنون بخشی از سرمایه علوم اجتماعی به شمار می‌روند. این افکار، که بدون توجه به این موضوع که بهترین چارچوب‌های مفهومی نیز محدودیت‌های خود را دارد، بازتولید شدند ناگزیر به مانعی در برابر پیشرفت‌های جدید تبدیل گردیدند. البته در تمام سازمان‌ها «همان دشواری‌ها، همان چانه‌زنی‌های سیاسی، همان موانع در برابر هماهنگی و ارتباطات» به چشم می‌خورد و هیچ کدام معاف از «مبارزات درونی، تبادل گول‌زننده اطلاعات، داوری‌های ناقص و خطرناک، سوء عملکرد [...] نمونه‌های شناخته برای تحلیل‌های سازمانی» [۲۱] نیستند. ولی اگر چیز زیادی برای گفتن نبود پس اقدام به پژوهش‌های جدید آن هم فقط برای بررسی

بگذریم: «چیز شگفت‌انگیزی نیست که وی [فیلیپ دیربارن] پس از کنکاش در جهان فرهنگی جامعه فرانسه، بازتاب‌هایی از آن را در شرکت‌های فرانسوی یافته باشد [...] ولی از آنجا تا پژوهش در این سطح گامی بیش نیست و خود وی این گام را در پژوهش‌های تجربی‌اش بر نداشته است، با این حال از عبور از این مرحله دور نیست...» (فریدبرگ، ۲۴۰: ۱۹۹۳). منبع مذکور، *منطق/افتخار* (دیربارن، ۱۹۸۹) است.

۶. بررسی تنوع عملکردهای موجود در یک فرهنگ، موضوع اصلی *جهان سوم موفق* (دیربارن، ۲۰۰۳) است که بر تحلیل نمونه‌هایی از شرکت‌های مهم از رهگذر کیفیت همکاری در جوامعی استوار است که در آنها عملکرد اغلب شرکت‌ها از همکاری بسیار ضعیفی تأثیر می‌گیرد.

۷. این استدلال را در بینست (۱۹۹۰) ملاحظه می‌کنیم و بوریه (۱۹۹۹) با پژوهشی به مراتب موشکافانه‌تر به آن بازپرداخته است.

۸. بنابراین، با استفاده از یک داماسنج می‌توانیم با اطمینان بگوییم که هیچ تفاوتی بین یک شیء سانتی‌متری و یک شیء یک‌کیلومتری وجود ندارد به شرط آن که آن دو در یک دما قرار گرفته باشند. و اگر آن دو را با یک متر بسنجیم می‌توانیم برعکس حالت قبلی بگوییم که هیچ وجه مشترکی با هم ندارند.

۹. در کوشش قبلی برای گفتگو با هواداران تحلیل راهبردی (رجوع شود به دیربارن، ۱۹۹۴)، بر اساس برداشتی از فرهنگ که با آنچه هم اکنون نزد انسان‌شناسان اصالت یافته است هماهنگی بیشتری دارد، به یک تحلیل

نمی‌سازد که فراموش کنیم هر کنشی در یک متن معنی پیدا می‌کند. بعد راهبردی و بعد فرهنگی مدت‌های طولانی با هم بیگانه بوده‌اند، هنگام آن است که همدیگر را باز یابند.

یادداشت‌ها

۱. دیدگاه‌هایی هست که به مسائل راهبردی می‌پردازند و اینها غیر از مسائلی‌اند که تحلیل راهبردی میشل کروزیه، ارهارد فریدبرگ و مکتبی که آن دو بنیاد نهادند، بیان داشته‌اند. همچنین دیدگاه‌هایی هم در حوزه جامعه‌شناسی سازمان‌ها وجود دارد (چندلر، ۱۹۶۲) و هم در حوزه مدیریت (پرتر، ۱۹۸۰). ولی این دیدگاه‌ها پیوندهای اندکی هم بین خود و هم با نگرشی دارند که در کارهای میشل کروزیه شکل گرفت؛ بنابراین پرتر از کتاب‌شناسی غنی *قدرت و قاعده* (فریدبرگ، ۱۹۹۳) غایب است همچنان که میشل کروزیه و ارهارد فریدبرگ از کتاب‌شناسی غنی *مزیت رقابتی ملت‌ها* (پرتر، ۱۹۹۰) غایب‌اند. توجه عمده به فرهنگ (چه برای قائل شدن نقش محوری برای آن باشد و چه برای انکار نقش آن)، خاص مکتب فکری‌ای است که موضوع اصلی بحث ما خواهد بود.
۲. این موضوع را ما یادآوری می‌کنیم و در مطالب ذکر شده در زیر نیز خاطر نشان شده است.
۳. اشاره سریعی در فریدبرگ (۶۵: ۲۰۰۰) به آن شده است.
۴. برای یادآوری دشمن مشترک در دیربارن (۱۹۹۱) به آن ارجاع شده است.
۵. از ارزیابی‌های تفننی مانند موارد زیر

۱۵. البته بازگویی هر چند مختصر تاریخ بسیار پیچیده استفاده علوم اجتماعی از مفهوم فرهنگ طی پنجاه سال گذشته، از حوصله این متن خارج است. مسئله اصلی در خصوص موضوع بحث ما این است که از مفهوم فرهنگ به معنی مولد مستقیم رفتارها (آنها نرمخو هستند و اینها خشن و جز اینها) که در نیمه نخست قرن بیستم و نیز در سال‌های دهه ۱۹۵۰ (بندیکت، ۱۹۳۴) مسلط بود به مفهوم فرهنگ به منزله چارچوبی که رفتارها در آن معنی می‌یابند، گذر کرده‌ایم (گیرتز، ۱۹۷۳). این تحول تا اندازه زیادی از همان «تحول زبانی» که از اواخر دهه ۱۹۵۰ علوم اجتماعی را تحت تأثیر قرار داد (لوی اشتروس، ۱۹۵۸) ناشی می‌شود. این راست است که نوعی برداشت مردمی از فرهنگ هنوز تحت تأثیر برداشتی که فرهنگ را منشأ مستقیم رفتارها می‌داند، باقی مانده است. به علاوه این نگرش تا اندازه زیادی در کتاب‌های مدیریت و نیز در بخشی از پژوهش‌های مربوط به شرکت با موضوع روان‌شناسی اجتماعی بر جای مانده است، آثاری که پس از پارسونز، فرهنگ را با نظام ارزش‌ها یکی دانسته‌اند (هافستد، ۱۹۸۰)، ولی نمی‌توان چنان سخن گفت که گویی دیدگاه فرهنگی به کلی در نوعی جوهر اثری منجمد شده است. خیلی شگفت‌انگیز است که هواداران تحلیل راهبردی که در اصل این همه به ماهیت غیرثابت موقعیت‌ها توجه نشان می‌دهند، در این دام گرفتار آمده‌اند.

۱۶. گفتگویی درباره دیدگاه «احتمال ساختاری» را که در خصوص تأثیر فرهنگ به کار گرفته شده است، در «چایلد و کیزر»

ثانوی از داده‌های مردم‌شناسانه مندرج در *پدیده دیوانسالاری* دست زدیم. ولی هواداران تحلیل راهبردی گفتند که در این صورت گفتگو بین دیدگاه‌های «فرهنگ‌گرایانه» بیگانه با آن چیزی است که دغدغه‌های آنان بوده است.

۱۰. اینها به خوبی توصیف شده است (بوریه، ۵-۱۰۴: ۱۹۹۹)، اگر چه سخنان کنشگران در تحلیل چنین عملکردی، بر خلاف نمونه‌های فرانسوی، بیشتر خلاصه شده است به جای این که عیناً ذکر شده باشد.

۱۱. البته، این ادبیات ممکن است از نظر جامعه‌شناس سازمان‌ها کمی ساده و حتی جدی باشد و در خور ذکر نباشد، ولی با این همه درباره نحوه ترکیب عوامل متحدکننده و جداکننده شیوه‌های مختلف عملکرد شرکت‌های آمریکایی بسیار آموزنده است.

۱۲. فرهنگ نویسنده نمی‌تواند به طور غیرمستقیم بر نحوه نگرش او به موضوع پژوهش تأثیر بگذارد و این تا زمانی است که زمینه تحت مطالعه به فرهنگ خود او مربوط می‌شود. همچنین است زمانی که این زمینه از فرهنگ دیگری ناشی می‌شود. و هر چه بعد فرهنگی قرائت هر کس از موقعیت‌های تجربه شده یا مطالعه شده بیشتر انکار شود، این جنبه کمتر توجه ناظر را برمی‌انگیزد.

۱۳. تنها نقطه‌ای که در آن توجه ضدفرهنگ‌گرایانه تأثیرگذار بر اثر ظاهراً از هدف باز می‌ماند اشاره به «سنت سندیکای» متفاوت بین کالیفرنیا و جنوب ایالات متحده است. این اشاره به «سنت‌ها» خود را در تحلیل نشان می‌دهد.

۱۴. این در مورد بینست (۱۹۹۰) صدق می‌کند.

منابع

- Benedict, R., (1934), *Patterns of Culture*, Boston: Houghton Mifflin.
- Binst, M., (1990), *Du Mandarin au Manager Hospitalier*, Paris: L'Harmattan.
- Bourrier, M., (1999), *Le Nucléaire à L'épreuve de L'organisation*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Chandler, A.D. Jr., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Child, J., and A. Kieser, (1979), "Organizational and Managerial Roles in British and West German Companies: an Examination of the Culture free Thesis", dans: C.J. Lammers, D.J. Hickson, (eds.), *Organizations alike or unlike*, London: Routledge & Kegan, pp. 225-271.
- Crozier, M., (1963), *Le Phénomène Bureaucratique, Essai sur les Tendances Bureaucratiques des Systèmes d'Organisation Modernes et sur leurs Relations en France avec le Système Social et Culture*, Paris: Le Seuil.
- Crozier, M., (1994), "Le Problème de L'action Collective, L'éducation du Regard", dans: F. Pavé, (éd.), *L'analyse Stratégique; sa Genèse, ses Applications et ses Problèmes Actuels; autour de Michel Crozier*, Paris: Le Seuil, pp. 239-244.
- Crozier, M., E. Friedberg, (1997), *L'acteur et le Système: les Contraintes de L'action Collective*, Paris: Le Seuil.
- Fridberg, E., (1993), *Le Pouvoir et la Règle*, Paris: Le Seuil.
- Fridberg, E., (2000), "Societal or Systems Effects?", dans: M. Maurice, A. Sorge, (eds.), *Embedding Organizations*, Amsterdam: John Benjamins, pp. 57-70.
- Geertz, C., (1973), *The Interpretation of Culture*, New York: Basic Books.
- Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences*, London: Sage.
- Iribarne P. d', (1989), *La Logique de L'honneur, Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Paris: Le Seuil.
- Iribarne, P. d', (1991), "Culture et Effet Sociétal", *Revue Française de Sociologie*, 32, 4, pp. 599-614.
- Iribarne, P. d', (1994), "The Honour Principle in

(۱۹۷۹) ملاحظه می‌کنیم.

۱۷. تحلیل این مناسبات میان فرهنگ و کنش در دیرباز (۲۰۰۳) آمده است.
۱۸. می‌توان به بحث‌های دامنه‌داری اشاره کرد که زمانی کسانی را که می‌گفتند یک زن سرمایه‌دار بیشتر به یک زن پرولتر شباهت دارد تا به یک مرد سرمایه‌دار، در برابر کسانی قرار داد که به عکس آن معتقد بودند!
۱۹. همین دیدگاه بهره‌برداری خلاقانه از منابع اختصاصی هر فرهنگ است که راهنمای پژوهش‌های ماست.
۲۰. این شیوه قلع و قمع بیرحمانه تمام کسانی که با دیدگاه‌های دیگری در این زمینه به پژوهش می‌پردازند، بی هیچ اشاره‌ای به پژوهش‌های تکمیل‌کننده، در قدرت و قاعده به خوبی نمایان است. همین پژوهش برتری‌جویانه در «انرژی هسته‌ای در بوتۀ آزمایش سازمان» ملاحظه می‌شود. این پژوهش آن دسته از جریان‌های تحقیقی را که سازمان‌های پرخطر را به طور خاص موضوع خود قرار داده‌اند هیچ می‌انگارد و می‌گوید (بوریه، ۲۶۱: ۱۹۹۹) هر گونه «امکان توصیف» این سازمان‌ها «سطحی» است، یا این که تحلیل جامعه‌محور به تبیین ساده خاص از تحلیل راهبردی تقلیل می‌یابد بی آن‌که خود دستاوردی داشته باشد «آثار جامعه یا نظام‌ها»، (فریدبرگ، ۲۰۰۰).
۲۱. این همان نتیجه‌گیری‌ای است که تحلیل نیروگاه‌های هسته‌ای در نهایت به آن رسیده است (بوریه، ۲۶۲: ۱۹۹۹)، گویی این نتیجه‌گیری، باورهای اولیه نویسنده را تأیید کرده است.

the Bureaucratic Phenomenon”, in: *Organization Studies*, 15, 1, pp. 81-97.

- Iribarne, P. d', (2002), “Motivating Workers in Emerging Countries: Universal Tools and Local Adaptation”, in: *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 243-256.

- Iribarne, P. d', (2003a), *La tiers Monde qui Réussi, Nouveaux Modèles*, Paris: Odile Jacob.

- Iribarne, P. d', (2003b), “The Combination of Strategic Games and Moral Community in the Functioning of Firms”, in: *Organization Studies*, 24, 8, pp. 1283-1308.

- Iribarne, P. d', (2003c), “Trois Figures de la Liberté”, dans: *Annales*, 58, 5, pp. 953-980.

- Lévi-Strauss, C., (1958), *Anthropologie Structurale*, Paris: Plon.

- Peters, T.J., and R.H. Waterman, (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

- Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

- Porter, M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillan Press.

- Schulman, P., (1996), “Heroes, Organizations and High Reliability”, in: *Journal of Contingences and Crisis Management*, 7, pp. 72-83.

