

برنامه‌های پرورش و مدیریت استعدادها

در ایران و گداریهای فرهنگی



♦ هودسا قزوینیان

مشاور ارشد و مدرس حوزه توسعه منابع انسانی و توسعه سازمان

باب شده است، اما این مفهوم مثل همه مفاهیم مدیریت، لباس تازه‌ای است برای کارکردی قدیمی. هر جامعه‌ای نیاز دارد پس از بنای ساختارهای کارآمد و تجمیع منابع و کسب موفقیت، نسل بعد از خود را که قرار است میراث‌بر و ادامه‌دهنده دستاوردهای گذشته باشند، پرورش دهد. در گذشته این دغدغه محدود به رده‌های رهبران بود و حالا با متکثر شدن مفهوم رهبری در همه سطوح و نقش‌های سازمان، به‌سختی می‌توان سطوح میراث‌بران آینده سازمان را از هم تفکیک کرد و بنابراین آنچه آینده سازمان را از بعد انسانی تضمین می‌کند، توجه به استعدادها در همه سطوح و بهره‌برداری «برنامه‌ریزی شده» از آن‌ها در همه موقعیت‌های ممکن است.

در دنیای منابع انسانی برای این مأموریت تازه، مدل‌ها و نظام‌های متنوعی پیشنهاد شده است. شرکت‌های ایرانی پیشرو نیز به تناسب توسعه بازار و بنگاه خود، به سیاقی به

«میل به بقا» در تاریخ تمدن بشری به «میل به ماندگاری» و در تاریخ پسمادرین به «میل به تأثیرگذاری» تکامل یافته است و البته رموز اولیه آن تغییر چندانی نیافته. تمام مفاهیم و راهکارهای تازه‌ای که در حوزه مدیریت و سازمان بروز می‌کند برای پاسخ به یک خواست و آرزو است؛ آرزوی رهبران و مدیرانی که شوق دارند بنگاه یا نهادی که به سختی فراوان در طی سال‌ها، به خون جگر ساخته‌اند، در طوفان زمانه درهم شکسته و محو نگردد. صنعتی که چون قلزم پرخون، هر لحظه شاهد ورود رقبای تازه و خروج غول‌های کهنه است، جهانی که پیش‌بینی‌ناپذیرتر از همیشه با هر تغییر کوچکی به تمامی تغییر می‌کند، نسل‌هایی که خیلی زود مستهلک می‌شوند و جوانان تازه‌نفسی که از کار به شیوه‌ای که تا چند سال پیش شناخته و زندگی می‌شد، فاصله گرفته‌اند، دغدغه‌هایی جهان‌شمول است که اگرچه از سوئی در رقابت با کار و پیشه خیل عظیمی از انسان‌هاست، اما از سوئی دیگر در طلب بیش‌ازپیش برای بهره‌مندی از گنجینه‌های پنهان هوشمندی و شناخت انسانی است. به‌طور خلاصه، نیاز به خدمات انسان‌ها در محیط کار، به شیوه‌ای تغییر یافته که گویی نسخه‌ای جدید از انسان‌ها، مورد نیاز است که نه فقط در محیطی طراحی شده و منظم، بلکه در محیطی پرآشوب توانایی تحلیل و انجام کار درست را داشته باشند و در عین حال برای رویارویی با تغییرات و روزآمدسازی خود به‌اندازه کافی تاب آور باشند.

مفهوم جذب و مدیریت استعدادها در پاسخ به چنین نیازی از ابتدای قرن ۲۱ در سازمان‌ها

دنبال جاری‌سازی نظام‌های مرتبط با مدیریت استعداد در سازمان خود هستند، اما آنچه پیش از انتخاب یک رویکرد و مدل و پیش از طراحی نظام اجرایی مورد نیاز است، آماده‌سازی بستر فرهنگی سازمان برای «پرورش و مدیریت استعدادها» خواهد بود.

باید در نظر داشته باشیم که معمولاً نظام‌های پیچیده، پاسخ سؤالات پیچیده ما نیست. بسیاری از سازمان‌هایی که با خروج نیروهای ماهر و مستعد خود به دلایلی چون مهاجرت، دل‌بستگی ناکافی به سازمان، انگیزش پایین، مواجهند و در عین حال در سازمان خود با چراغ به دنبال کسانی هستند که انگیزه و شور و تخصص و تدبیر و مسئولیت‌پذیری کافی برای برعهده گرفتن نقش‌های خطیر داشته باشند و هر چه بیشتر می‌جویند، کمتر می‌یابند و در نتیجه از برنامه‌های پرورش و مدیریت استعدادها برای رفع این مسائل پیچیده مدد می‌جویند.

کارآمدی چنین برنامه‌ها و طرح‌هایی مرهون

دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند از ابتدای سال ۱۳۹۷ قبل از هرگونه ارتقا و انتصاب کارکنان خود، شایستگی‌های آن‌ها را از طریق کانون‌های ارزیابی مورد سنجش قرار داده و از این جهت اولین شرط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، اخذ گواهینامه شایستگی عمومی است. در استان کرمان با توجه به بررسی منابع انسانی ۷۳ دستگاه اجرایی منتخب، ۷۷ درصد مدیران مرد و ۲۳ درصد مدیران زن هستند. از تعداد کل مدیران ۷۳ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاترند و ۲۷ درصد مدیران زیر ۴۰ سال و ۷۳ درصد نیز بالای ۴۰ سال می‌باشند.

به وجود قوانین وجود دارد (حتی اگر به نظر نمی‌رسد قوانین کار کنند)، زمان تا حد زیادی تعیین‌کننده پاداش مادی (پول) است، مردم تمایل دارند مشغول به نظر برسند و سخت کار کنند، دقت و انضباط زمانی عادت‌ی مطلوب است. در مقابل نوآوری ممکن است مقاومت شود و امنیت (روانی، شغلی و...) عنصر مهمی در انگیزه فردی است.

شاخص ۵: رویکرد بلندمدت در مقابل رویکرد کوتاه‌مدت

ایران، با امتیاز پایینی ۳۰ نشان می‌دهد که جهت‌گیری قوی برای حفظ هنجارها دارد. افراد در چنین جوامعی بیشتر طرفدار برقراری حقیقت مطلق هستند و طرز تفکر خود را با هنجارها تنظیم می‌کنند. برای سنت‌ها احترام قائل‌اند. تمایل نسبتاً کمی به صرفه‌جویی برای آینده دارند و تمرکز بیشتر بر دستیابی به نتایج سریع است.

شاخص ۶: خویشن‌داری در مقابل لذت‌جویی

نمره پایینی ۴۰ در این بعد به معنای این است که در ایران فرهنگ خویشن‌داری و پرهیز پررنگ‌تر از لذت‌جویی است. جوامع با نمره کم در این بعد تمایل به افسردگی و تاریک‌نمایی دارند. همچنین، برخلاف جوامع لذت‌جو، جوامع محدود کمترین تأکید را بر اوقات فراغت می‌گذارند و آرزوهایشان را بیشتر کنترل می‌کنند تا آن‌ها را زندگی کنند. افراد بیشتر احساس می‌کنند که لذت بردن اشتباه یا گناه است و تصور می‌کنند اعمالشان توسط هنجارهای اجتماعی محدود می‌شود.

نگاهی به تحلیل فرهنگ ایران (سازمان‌های ایرانی)، از منظر ۶ بعد، اگرچه تحلیل جامع و کاملی نیست، اما چند سرخ برای برنامه‌های مبتنی بر «پرورش و مدیریت استعداد» در آن نهفته است که باید پیش از شروع هر برنامه‌ای مورد توجه مدیران، رهبران حوزه منابع انسانی و نیز مشاوران این حوزه قرار گیرد.

آنچه عموماً به‌عنوان مدیر یا در مشاوره، در گلیه‌های کارکنان بی‌انگیزه سازمان‌ها می‌شنویم، جملات پرتکراری است که شاید بتوانیم هر یک را به یکی از این ارزش‌های فرهنگ مرتبط کنیم:

شاخص ۲: فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی

ایران با امتیاز ۲۳، به‌عنوان یک جامعه گروه‌محور محسوب می‌شود. این موضوع در پایبندی تقریباً بلندمدت به «گروه» خود را نشان می‌دهد؛ که این گروه بزرگ‌تر ممکن است خانواده، خانواده گسترده یا روابط گسترده‌تر محلی، قومی یا اجتماعی باشد. وفاداری در یک فرهنگ گروه‌محور بسیار حیاتی است و معمولاً نسبت به بیشتر قوانین و مقررات جامعه مهم‌تر تلقی می‌شود. چنین جامعه‌ای روابط قوی را ترویج می‌دهد که هر کس مسئولیت اعضای گروه همراه یا پیرو خود را بر عهده می‌گیرد. در جوامع گروه‌محور، تخلف منجر به شرم و از دست دادن عزت می‌شود، روابط کارفرما/کارمند به‌صورت اخلاقی در نظر گرفته می‌شود (مانند ارتباط خانوادگی)، تصمیمات استخدام و ترفیع، معمولاً با در نظر گرفتن گروه انجام می‌شود و مدیریت، مدیریت گروه‌هاست.

شاخص ۳: تمایل زیاد برای پیشرفت و موفقیت در مقابل تمایل کم

ایران با امتیاز ۴۳ در این بُعد، به‌عنوان یک جامعه نسبتاً طرفدار اجماع و اتفاق‌نظر شناخته می‌شود. در کشورهایی که امتیاز تمایل به دستیابی به موفقیت و پیشرفت پایینی دارند، تمرکز بر روی کار کردن برای زندگی کردن است، مدیران برای کسب اجماع تلاش می‌کنند و مردم برابری، همبستگی و کیفیت را در زندگی شغلی‌شان ارجح می‌نهند. منازعات از طریق توافق و مذاکره حل می‌شود. امتیازاتی مانند زمان آزاد و انعطاف‌پذیری مورد توجه قرار می‌گیرد و تمرکز افراد بیشتر از سختی کشیدن برای کسب موفقیت، بر روی رفاه بیشتر است.

شاخص ۴: اجتناب از عدم قطعیت در مقابل تحمل آن

ایران با امتیاز ۵۹ در این بعد، ترجیح بالایی برای پرهیز از عدم قطعیت دارد. کشورهایی که پرهیز بالایی از عدم قطعیت دارند، اعتقادات و رفتارهای سخت‌گیرانه‌ای دارند و نسبت به رفتارها و ایده‌های غیرمعمول نامیدی نشان می‌دهند. در این فرهنگ‌ها گویی نیازی درونی

عوامل متعددی است که ذکر همه آن‌ها هدف این یادداشت نیست، اما مهم‌ترین سؤال که پیش از شروع یک برنامه لازم است به آن اندیشیده شود «فرهنگ سازمانی» است؛ فرهنگی که نه مانع و نه تخریب‌کننده و نه هدیه‌دهنده استعداد، بلکه پرورش‌دهنده و شکوفا کننده استعدادها باشد، خود دستاوردی است عظیم که مایه موفقیت هر برنامه پرورش و مدیریت استعداد است.

اجازه بدهید برای تأمل در این مورد به چند الگو مراجعه کنیم.

مطالعات هافستد که دانش‌آموختگان مدیریت و سازمان با آن آشنایی دارند، یک مطالعه نسبتاً جهانی است که در تلاش برای ایجاد یک الگوی مقایسه ارزش‌ها یا شاخص‌های فرهنگی کشورها و ساده‌سازی آن برای فعالان عرصه اقتصاد و مدیریت بین‌الملل است.

هافستد به ۶ شاخص برای مقایسه اشاره می‌کند که البته مربوط به جامعه است، اما می‌توان از آن برای توصیف فضای سازمانی رایج نیز بهره برد. نگاهی به آخرین نتایج مطالعات هافستد می‌تواند تا حدودی نشانگر فضای سازمان‌های ایرانی باشد؛ هرچند که این نتایج، بخصوص در جامعه رنگ و وارنگ و متنوع ایران، حتماً گویای تمام واقعیت نیست.

شاخص ۱: فاصله قدرت زیاد در مقابل فاصله قدرت کم

ایران امتیاز میانی ۵۸ را در این بعد دریافت می‌کند که می‌توان گفت نشان‌دهنده جامعه‌ای سلسله‌مراتبی است. این به این معنی است که مردم یک نظم سلسله‌مراتبی را قبول می‌کنند که هر کسی جایی دارد و نیازی به توجیه بیشتری ندارد. در واقع می‌پذیرند که برخی نسبت به دیگران برابرتند! و انتظار تساوی در قدرت و منابع ندارند. در چنین جوامعی سلسله‌مراتب در یک سازمان تا حدودی نمایانگر تفاوت‌های ذاتی (و یا موروثی) است. مرکزگرایی و نزدیک بودن به کانون قدرت محبوب است. زبردستان انتظار دارند چندان در تصمیمات دخالت نکنند، بلکه دستورالعمل‌ها را دریافت کنند و رییس ایده‌آل، یک حاکم (اتوکرات) خوش‌قلب است.



«روابط به جای ضوابط عمل می‌کند»	جمع‌گرایی
«مسئولیت‌ها بین حلقه اقوام و افراد نزدیک و سفارشی تقسیم می‌شود تا بر اساس شایستگی»	جمع‌گرایی
«هر نظام سنجش عملکردی جاری کنیم، در نهایت حضور به‌موقع، غیبت کم و سلیقه مدیر بر سایر معیارهای عملکردی سایه می‌اندازد»	اجتناب از عدم قطعیت - جمع‌گرایی
«مدیران ریسک پذیرش ایده‌های جدید را قبول نمی‌کنند»	اجتناب از عدم قطعیت
«به‌جای کار درست، باید بر خوش خدمتی به رییس متمرکز باشیم»	جمع‌گرایی
«ورود به لایه مدیریت برای امثال ما قفل است! ما خودی نیستیم»	فاصله قدرت - جمع‌گرایی

در عین حال مهم‌ترین گلابه‌هایی که از مدیران ارشد و میانی می‌شنویم، توجه به ابعادی است که باز می‌توان سرخ آن‌ها را در ارزش‌های فرهنگی جستجو کرد:

«کارکنان حاضر نیستند از تعطیلات آخر هفته بزنند تا کاری بزرگ انجام دهند. شور و عطر لازم برای کارهای بزرگ را در آن‌ها نمی‌بینم»	تمایل به پیشرفت و موفقیت پایین
«اگر به یک نفر فرصت و توجه ویژه بدهم، سایرین بی‌انگیزه می‌شوند و یا در کار او سنگ‌اندازی می‌کنند»	جمع‌گرایی - تمایل به پیشرفت و موفقیت پایین
«جوان‌های مستعدی در مجموعه دارم که تمام دغدغه‌شان رشد سریع و اضافه‌کار آخر ماه است. دوست داشتم می‌توانستند تصویر بلندمدت را ببینند که اگر به‌جای این موضوعات به یادگیری و کار تمرکز داشته باشند، چه چشم‌انداز روشنی پیش روی خودشان و مجموعه می‌بود»	اجتناب از عدم قطعیت - رویکرد کوتاه‌مدت

این‌ها مثال‌های ساده‌ای از حرف‌های پرتکرار محیط‌های کاری اطراف ماست و احتمالاً دلیل اینرسی ابعاد انسانی سازمان به همپا شدن با چشم‌اندازهای بلندنظرانه رهبران. آیا به دلیل این‌که «فرهنگ چنین اقتضا می‌کند» باید تسلیم این رویکردها باشیم و برای تغییر منفعل باشیم؟ پاسخ البته منفی است. آیا می‌توانیم با برقراری یک نظام جدید پرورش و مدیریت استعداد مسیر این گویه‌ها و گلابه‌ها را تغییر دهیم؟ پاسخ با تردید همراه است که معمولاً در گذر زمان، به خیر تبدیل می‌شود؛ مگر این‌که هم‌زمان با طراحی و برقراری نظام‌های جدید، «گرایش‌ها» و «ارزش‌های فرهنگی» سازمان خود را با مداخلات صبورانه، ژرف‌نگرانه و تدریجی، تغییر دهیم. برای تغییر این گویه‌ها و گلابه‌ها، راهکار پرکاربرد این سال‌ها، انجام پایش‌های سازمانی مربوط به فرهنگ، شناسایی رویکردها و گرایش‌های کاری افراد از طریق ابزارهای سنجش روانشناختی و یا تلاش برای تغییر رویکرد افراد، به‌طور عمده از طریق حضور در جلسات آموزشی است، اما در واقع این تلاش‌ها، تنها دست‌گرمی برای تغییرند و نه تلاشی واقعی و مؤثر در جهت تغییر فرهنگ سازمان. حتی آگاهی از گرایش‌های فرهنگی، برای بروز تغییر به‌اندازه کافی محرک نیستند. ادگار شاین که می‌توان گفت مفهوم رایج فرهنگ‌سازمانی را برای اولین بار در ادبیات مدیریت مطرح ساخت، درباره مفهوم فرهنگ به نکته ظریفی اشاره دارد. او اشاره می‌کند که فرهنگ‌سازمانی، در تلاقی خواست گروه با آن چیزی که محیط اجازه می‌دهد، شروع به شکل‌گیری می‌کند و آنچه در این تلاقی به‌صورت موفقیت‌آمیز بروز کند، در صورتی که تکرار شود، فرهنگ را شکل می‌دهد؛ بنابراین صرفاً خواست مدیران ارشد برای تغییر رفتار یا فرهنگ سازمان به تغییر منجر نمی‌شود، بلکه باید نقاط مسدودی که محیط اجازه نمی‌دهد را شناخت و یا فرصت‌های آن را دریافت.

درباره این‌که در کشور ما فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ صنعت یا صنف یا فرهنگ عمومی تا چه اندازه می‌تواند بر تجربیات برنامه‌های پرورش و مدیریت استعداد در سازمان تأثیر بگذارد، مطالعات دانشگاهی اندکی صورت گرفته ولی اگر بخواهیم منظر فرهنگی را در تصمیم‌گیری‌های حوزه استعداد، دخیل کنیم، تأملی در گزاره‌های مطرح شده در تحلیل هافستد می‌تواند تلنگرها و خطوط راهنمای کلی را برای ما مشخص کند. البته این گزاره‌ها نتیجه‌گیری نیستند، بلکه فرضیات، سؤالات و تأملاتی هستند که محرک تفکر عمیق‌تر مدیران ارشد درباره برنامه‌های حوزه منابع انسانی خواهند بود؛ بخصوص در برنامه‌هایی چون جانشین‌پروری، پرورش و مدیریت استعداد و توسعه رهبری که ماهیت استراتژیک دارند.

فرضیات، سؤالات، تأملات درباره برنامه پرورش و مدیریت استعداد	تحلیل شاخص‌های فرهنگی هافستد درباره ایران
<p>• برنامه پرورش و مدیریت استعداد تا چه میزان بر سازوکار و تعادل فعلی قدرت در سازمان تأثیر می‌گذارد و ممکن است در چه گروه‌هایی، چه عکس‌العمل‌هایی ایجاد کند؟</p> <p>• آیا داوطلبان حضور در برنامه‌های پرورش استعداد، صرفاً این راه را برای رسیدن به قدرت آغاز می‌کنند و در صورت قرار نگرفتن در هرم قدرت، از انگیزه و تمایلشان به تأثیرگذاری در آینده سازمان کاسته می‌شود؟</p> <p>• آیا مدیران سازمان که از فاصله قدرت منتفع می‌شوند، حامی برنامه‌های مدیریت استعداد خواهند بود؟</p> <p>• چگونه می‌توان فرصت‌ها و تهدیدهای ادراک شده توسط گروه‌های مختلف را نسبت به موضوع قدرت در سازمان در این برنامه‌ها تعدیل کرد و آن را با اهداف بلندمدت سازمان برای تغییر فرهنگ همسو ساخت؟</p>	<p>فاصله قدرت زیاد نسبتاً زیاد</p>
<p>• برنامه‌های پرورش و مدیریت استعداد تا چه میزان بر توفیق و پیشرفت فردی تأکید دارد و تا چه میزان به ابعاد توفیق گروهی می‌پردازد؟ (در نظر داشته باشیم که ذات چنین برنامه‌هایی عموماً فردی است)</p> <p>• افراد برای پیشرفت و توفیق، با چه موانعی از سوی گروه خود مواجه‌اند؟ چقدر بازخورد محیط/گروه، ممکن است نتایج برنامه‌های پرورش و مدیریت استعداد را تحت تأثیر قرار دهد و افراد را به سطوح قبلی عملکرد متمایل نگه دارد؟</p> <p>• برای سایرین که در این برنامه مورد توجه قرار نمی‌گیرند چه راهکارهایی در سازمان پیش بینی شده است که دچار افت انگیزه و عملکرد نشوند؟</p>	<p>جمع‌گرایی نسبتاً بالا در مقابل فردگرایی نسبتاً کم</p>
<p>• تا چه میزان انگیزه برای سخت‌کوشی، پیشرفت، دستیابی به دستاوردهای درخشان، در افراد شرکت‌کننده در این برنامه زیاد است؟ تا چه میزان حاضرند پیش‌فرض‌هایی چون «آخرش که چه؟» «دنیا دو روز است، خوش باش»، «اولویت من تعادل کار و زندگی است» و امثال این انگاره‌ها را در خواست و شور برای دستاوردهای بزرگ‌تر جمعی و فردی، ذوب کنند؟</p> <p>• مدیران مجموعه به کدام سر این طیف نزدیک‌ترند و کدام رویکرد را در سازمان زندگی و تشویق می‌کنند؟</p> <p>• خود مدیران تا چه اندازه حاضرند این تعادل را به سمت پیشرفت و موفقیت حرکت دهند؟</p>	<p>تمایل به پیشرفت و موفقیت نسبتاً کم در مقابل رفاه‌جویی بیشتر</p>
<p>• سازمان تا چه میزان پذیرا و گشوده به عدم قطعیت در برنامه‌ها، ایده‌ها و سرمایه‌گذاری روی افراد است؟ آیا مدیران سازمان هر ایده‌ای را که پیش‌بینی نتیجه آن برایشان دشوار باشد از مدار خارج می‌کنند؟ آیا خروج از منطقه امن، چه در کسب‌وکار، چه در سرمایه‌گذاری روی استعدادهای، برای مدیران دشوار و استرس‌زاست؟</p> <p>• آیا گرایش به کنترل اقدامات، پررنگ‌تر از گرایش به یافتن مرزها و حیطه‌های تازه و نامکشوف است؟</p> <p>• سازمان، یا مدیران سازمان چگونه با خطا، عدم تحقق پیش‌بینی، یا شکست ایده‌ها برخورد می‌کنند؟ آیا تمایل به فرصت دادن به دیگران، در عین این‌که به احتمال شکست آن‌ها علم دارند، در آن‌ها وجود دارد؟ (در نظر داشته باشیم که سرمایه‌گذاری روی استعدادهای سازمانی، اصولاً کاری پرریسک و نیازمند پذیرش درصدی قابل توجه برای شکست افراد و عدم تحقق انتظارات است. اگرچه ریسک آن بیشتر از نپرداختن به موضوع استعدادهای نیست)</p>	<p>تمایل به اجتناب از عدم قطعیت در مقابل گشودگی به آن</p>
<p>• آیا در سازمان نگاه بلندمدت جاری و پذیرفته شده است؟ آیا مدیران و کارکنان سازمان تصویر و چشم‌اندازی از آینده سازمان و استراتژی‌های آن دارند و خود را در خلق آن سهیم می‌دانند؟</p> <p>• آیا نگاه بلندمدت در برنامه‌ها و اقدامات سازمان دیده و تشویق می‌شود؟ آیا نظامی برای بهبود عملکرد در بلندمدت، توجه به یادگیری در طی مسیر، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری برای آینده سازمان و آینده کارکنان در آن وجود دارد؟</p> <p>• آیا مدیران رفتارهای کوتاه‌مدت، کارشناسی نشده و پرسروصدا را تشویق می‌کنند یا توجه به رفتارهای سنجیده، آثار بلندمدت و استمرار در پویایی برایشان مهم است؟</p>	<p>رویکرد کوتاه‌مدت در مقابل رویکرد بلندمدت</p>
<p>• آیا مدیران از شرایط خوبی از منظر امید و خوش‌بینی برخوردارند؟ آیا نگاه پویا و جستجوگرانه به زندگی دارند؟ و یا گرایش‌های تا حدودی بدبینانه و نومیدانه بر نگاه و رفتار و دیدگاه آن‌ها سایه افکنده است و بقا و حفظ وضعیت موجود، مهم‌ترین دغدغه‌شان است؟</p>	<p>خوب‌بینی داری در مقابل لذت‌جویی</p>

این سؤالات تنها برخی از سؤالاتی است که می‌تواند بستر فرهنگی سازمان را برای پذیرش هر نوع تغییر، هر برنامه جدید و یا هر اقدام تحول‌گرایانه روشن کند. بدون توجه به چنین بستری، برنامه‌های پرهزینه و پرطمطراق آموزشی و توسعه‌ای برای تغییر فضای ذهنی مدیران و البته یافتن و پرورش و به‌کارگیری استعدادهای سازمانی مؤثر نخواهد بود؛ زیرا که «فرهنگ» عناصر نامطلوب خود را با قدرت حذف می‌کند!

به این لیست می‌توان سؤالات زیادی را اضافه کرد و در جلسات مدیران ارشد سازمان، به آن‌ها اندیشید و البته مهم‌ترین سؤال بعدی این است که «چه باید کرد؟» پاسخ گسترده و چندبعدی و ژرف است، اما شالوده آن یک جمله کلیدی است که متفکران سیستمی همچون راسل ایکف و پیتر سنگه و نیز متفکران مردم‌شناسی سازمانی، چون ادگار شاین به آن پرداخته‌اند: «فرهنگ، پسماند موفقیت است!» فرهنگ سازمان شما پسماند روشی است که سازمان شما تاکنون به‌وسیله آن به موفقیت رسیده است، بنابراین اگر فرهنگ ناکارآمد است، یعنی روش‌های رسیدن به موفقیت در محیط تغییر کرده است! ♦♦