

◆  
مهدي الواني / عليرضا نوبتي

---

# مباني عصب شناختي فرهنگ سازماني



## فهرست مطالب

۱۱	پیش‌گفتار.....
۱۳	مقدمه.....
۱۵	فصل یک. فرهنگ سازمانی.....
۱۵	شایستگی فرهنگی: شایستگی محوری هزاره سوم.....
۱۸	چرا نگرانی؟ چرا آزدگی؟.....
۲۶	آیا فرهنگ سازمانی واقعاً مهم است؟.....
۲۹	چرا از دیدگاه فردی، فرهنگ سازمانی جالب‌توجه است؟.....
۳۰	فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، و شما.....
۳۲	فرهنگ سازمانی معمولاً برای چه کسانی اهمیت دارد؟.....
۳۴	سازمان‌ها.....
۳۸	چگونگی پیدایش و سیر تکاملی مفهوم فرهنگ سازمانی.....
۵۲	چگونه بدانیم چیزی به فرهنگ تبدیل شده است یا نه؟.....
۵۳	فرهنگ جهانی و فرهنگ سازمانی.....
۵۴	چیستی و مفهوم فرهنگ سازمانی.....
۶۰	تعریف «فرهنگ سازمانی».....

مدل‌های نظری فرهنگ سازمانی ..... ۶۲

چشم‌انداز کنونی تعاریف و مفاهیم: سردرگمی و نواقص ..... ۶۸

هم‌گرایی‌های مهم مکاتب فکری و بسیاری از محققان دربارهٔ چیستی «فرهنگ سازمانی» ..... ۶۹

واگرایی‌های مهم حل‌نشده مکاتب فکری مربوط به فرهنگ سازمانی ..... ۷۰

حامل فرهنگ: فرد، گروه، یا هاله‌ای از ابهام؟ ..... ۷۰

رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و موفقیت چیست؟ ..... ۷۱

فرهنگ سازمانی، سنت‌ها، جو، اخلاقیات، یا ارزش‌های سازمان: وجه تمایزها ..... ۷۲

تغییرپذیری فرهنگ سازمانی ..... ۷۵

**فصل دوم. علوم مغز و اعصاب و تحقیق در زمینهٔ هیجانات ..... ۸۵**

مبانی علوم اعصاب ..... ۸۹

دستگاه عصبی انسان و بخش‌های اصلی تشکیل‌دهندهٔ آن ..... ۹۰

دستگاه عصبی مرکزی ..... ۹۱

نخاع: رابط بین مغز و بدن ..... ۹۱

دستگاه عصبی پیرامونی ..... ۹۱

دستگاه عصبی تنی (SNS) ..... ۹۲

دستگاه عصبی خودمختار (ANS) ..... ۹۲

چرا مغز مهم است؟ ..... ۹۳

ساختار و کارکردهای مغز ..... ۹۶

قشر مخ (یا قشر تازه مخ) و بخش‌های تشکیل‌دهندهٔ آن ..... ۹۶

قطعهٔ پس‌سری ..... ۹۷

قطعهٔ آهیانه‌ای ..... ۹۸

قطعهٔ گیجگاهی ..... ۱۰۰

قطعهٔ پیشانی ..... ۱۰۱

وظایف و کارکرد قطعهٔ پیشانی ..... ۱۰۱

بخش‌های زیرقشری مغز ..... ۱۰۳

دستگاه کناری (لیمبیک) ..... ۱۰۵

مخچه ..... ۱۰۷

ساقهٔ مغز ..... ۱۰۸

تأثیر تجربه بر ساختار مغز ..... ۱۰۹

تفاوت‌های بین مغز انسان و مغزهای سایر حیوانات ..... ۱۱۷

تغییراتی که در طول زندگی در سازمان عملکردی مغز ایجاد می‌شوند ..... ۱۲۰

نورون‌ها و سلول‌های گلیال ..... ۱۲۱

ساختار و عملکرد نورون‌ها و سلول‌های گلیال ..... ۱۲۳

نورون (سلول عصبی) ..... ۱۲۳

سلول‌های گلیال ..... ۱۲۷

دستگاه غدد درون‌ریز (هورمونی) ..... ۱۲۹

هیپوتالاموس ..... ۱۳۰

هورمون‌ها چگونه تأثیر می‌گذارند؟ ..... ۱۳۱

تفاوت‌های دو دستگاه عصبی و درون‌ریز ..... ۱۳۳

بهبودی و سرخوشی ..... ۱۳۴

استرس ..... ۱۳۶

تأثیر استرس بر دستگاه ایمنی ..... ۱۴۱

فرهنگ سازمانی چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرد؟ ..... ۱۴۲

دستگاه حسی و ادراک ..... ۱۴۶

اصول اولیهٔ پردازش ورودی‌های حسی ..... ۱۵۰

دستگاه دیداری ..... ۱۵۱

ادراک در سایر دستگاه‌های حسی به‌طور کلی ..... ۱۵۶

این مسئله چگونه به فرهنگ سازمانی ارتباط می‌یابد؟ ..... ۱۶۰

**هیجانات ..... ۱۶۳**

مغز چگونه هیجانات را می‌سازد؟ ..... ۱۶۵

نگاهی عصبی به هیجانات در مغز ..... ۱۸۳

تحریک عصبی هیجانات در طی زمان ..... ۱۹۰

سیجهٔ نهایی ..... ۱۹۱

۲۸۱	فصل چهارم. فرهنگ سازمانی عصبی
۲۸۱	سفری خیالی به دوران ماقبل تاریخ
۲۸۸	مفهوم فرهنگ عصبی در سازمان
۲۹۲	تعریف مفهوم «فرهنگ عصبی»
۲۹۳	فرهنگ فردی
۲۹۵	فرهنگ گروهی
۲۹۶	سنگ بناهای مدل
۳۰۲	بازتابندگی
۳۰۹	تصورات
۳۱۱	تصورات و رفتار
۳۱۷	تصورات، توجه به جزئیات، و مثال‌ها
۳۲۳	تصورات درباره حوزه «اهداف»
۳۲۶	تصورات موجود در حوزه «شمول/عدم شمول»
۳۳۱	تصورات درباره حوزه «کار»
۳۳۹	تصورات درباره حوزه «محیط پیرامون»
۳۴۱	تصورات حوزه «انسان‌ها»
۳۴۱	تصورات حوزه «تعامل»
۳۴۳	تصورات حوزه «حقیقت»
۳۴۸	تصورات در باب حوزه «زمان»
۳۵۵	هیجانان
۳۶۴	فرهنگ سازمانی و هیجانان
۳۶۵	سازمان‌های سالم و مثبت
۳۶۶	ساختار فرهنگ سازمانی
۳۷۰	فرهنگ سازمانی، نوعی کنترل اجتماعی
۳۷۰	کنترل اجتماعی
۳۷۱	افزایش اهمیت فرهنگ سازمان به‌عنوان شکلی از کنترل اجتماعی
۳۷۲	شیوه‌های تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر هیجانان

۱۹۲	و نیکتر
۱۹۶	تئوری هیجانات
۱۹۹	تعبیر
۲۰۲	بر مصلحت چه نغشی در فرهنگ سازمانی دارند؟
۲۱۱	فهرست هیجانان
۲۱۳	حافظه و یادگیری
۲۱۴	مدل حافظه
۲۱۵	حافظه حسی
۲۱۶	حافظه کوتاه‌مدت
۲۱۹	حافظه بلندمدت و اقسام آن
۲۲۷	فرایندهای حافظه
۲۳۰	حافظه در مغز
۲۳۴	فراموشی
۲۳۵	نقش هیپوکامپ و آمیگدال در حافظه
۲۳۷	توجه و انتظار
۲۴۱	ناهماهنگی شناختی
۲۴۵	این مطالب چه کاربردی برای فرهنگ سازمانی دارد؟

۲۵۳	فصل سوم. علوم اعصاب فرهنگی
۲۵۴	فرضیه‌های مغز اجتماعی
۲۶۱	علوم اعصاب فرهنگی چیست؟
۲۶۴	اثرات فرهنگ بر عملکرد مغز از دیدگاه علوم اعصاب فرهنگی
۲۶۴	شناخت خود و دیگران
۲۶۹	ادراک بین فردی
۲۷۴	شناخت هیجانی
۲۷۷	همدلی
۲۷۸	نظریه ذهن



۳۷۲	مدیریت اضطراب
۳۷۴	شیوه‌های ابراز هیجان
۳۷۶	ترویج یا بازداری از هیجانات
۳۷۷	تعهد و همسان‌پنداری
۳۸۰	قوم‌پرستی
۳۸۱	پارادوکس فرهنگ سازمانی
۳۸۳	پتانسیل ویران‌کننده در سطح فردی
۳۸۴	ضرورت یک چهارچوب اخلاقی
۳۸۵	تأثیرات کاربردی

۳۸۹	منابع
-----	-------

## مقدمه

در توسعه علم آنچه مورد اجماع نظری اندیشمندان رشته‌های مختلف علمی است، ترکیب و تلفیق رشته‌ها برای نیل به یافتن راه‌حل‌های کامل‌تر برای مسائل بشری و معضلات زندگی امروز انسان‌هاست. تقریباً همه اهل علم اذعان دارند که با بهره‌گیری از یک رشته از علوم نمی‌توان بر پیچیدگی‌های گسترده مسائل جدید غلبه کرد، بلکه باید علوم گرد هم آیند و با کمک هم طرحی نو درافکنند. دوره تقلیل‌گرایی قرن نوزدهمی که با جداسازی و تجزیه علوم و عده دقت و توسعه علمی می‌داد، به سر آمده است. سهولت آموزش و سرعت در انجام امور با تجزیه آن‌ها به زودی آثار منفی خود را نشان داد و این جدایی و قهر رشته‌های علمی از یکدیگر، نگاه کل‌نگر را که تصویر بزرگ و ارتباط را مدنظر داشت به محاق کشانید و سایه بر روشنایی علم انداخت؛ به طوری که در قرن بیستم ایده علوم بین‌رشته‌ای مجدداً مطرح گردید. اگرچه این ایده جدید به نظر می‌رسد، اما ترکیب و ادغام رشته‌های علم در یکدیگر در طول تاریخ امر تازه‌ای نیست. فیلسوفان بزرگی از تأکید افراطی بر تخصصی‌کردن و رشته‌رشته‌شدن علم اظهار نگرانی کرده‌اند و به دنبال نوعی هم‌گرایی و هم‌زیستی رشته‌های علوم با یکدیگر بوده‌اند؛ علوم پیوندی و علوم چندجنسیتی بولدینگ<sup>1</sup> (Boulding, 1956) و نظر گاسدورف<sup>2</sup> (Gusdorf, 1977) که

1. Boulding, K. (1956), "General system Theory", Management Science, vol. 2, No 3.

2. Gusdorf, G.(1977), "Past, Present & Future in interdisciplinary research" International social science journal, vol. 29, no.4.

علوم بین‌رشته‌ای را یک راه‌حل معرفت‌شناسانه برای رفع کاستی‌های تخصصی شدن علم می‌دانند، از این زمره‌اند. کلاین دو دیدگاه را در علوم بین‌رشته‌ای نام می‌برد: یکی «مفهومی و نظری»<sup>۱</sup> و دیگری «ابزاری و علمی»<sup>۲</sup> (Klein, 1990). در دیدگاه مفهومی، تئوری عمومی سیستم‌ها قرار دارد که کوششی است نظری برای ایجاد قالب‌های مفهومی مشترک در دسته‌بندی دانش و نوعی طبقه‌بندی دانش‌ها از نظر پیچیدگی و ارتباط آن‌ها باهم. در دیدگاه کاربردی یا ابزاری، تلاش در این است که برای حل یک مسئله و پاسخ به یک نیاز علمی، رشته‌های مورد نیاز باهم پیوند خورده و راه‌حل کاملی برای رفع آن مشکل ارائه دهند.

این دو دیدگاه به همراه هم در کتاب پیش‌روی شما مورد امعان نظر بوده است؛ در فصل اول فرهنگ و در فصل دوم علوم اعصاب مورد بررسی قرار گرفته است و سپس ترکیب آن‌ها به بحث گذاشته شده است. در فصل سوم، علوم اعصاب فرهنگی و در فصل چهارم نیز مدل فرهنگ عصبی مدّ نظر کتاب را تشریح نموده‌ایم.

## فصل یک

# فرهنگ سازمانی

### شایستگی فرهنگی: شایستگی محوری هزاره سوم

رفتار و تعامل انسان از مباحث بسیار مهم برای دستیابی به موفقیت در هر سازمان است. هدف این کتاب، فراهم نمودن زمینه‌ای برای درکی گسترده‌تر از رفتار انسان و تعامل در محل کار، با ارائه مفهوم جدیدی از فرهنگ بر اساس آخرین یافته‌های علوم اعصاب است. در سال‌های اخیر، بیش از گذشته مشخص گردیده است که اگر دیدگاه ما درباره سرشت انسان و رفتار انسانی بر اساس مفروضات بیش از حد ساده باشد، موفقیتی حاصل نمی‌گردد یا موفقیت حاصل شده پایدار نخواهد بود. این امر درباره موفقیت کلی سازمان و همچنین ابتکار عمل در محیط کار از قبیل پروژه‌ها، مفاهیم، استراتژی‌ها، و حتی یکپارچه‌سازی بعد از ادغام دو سازمان یا تملک سازمانی دیگر صدق می‌کند. در واقع، هر نوع تعاملی در محیط کار نگران‌کننده است، و به‌طور خاص، شامل انواع موفقیت‌های رهبری می‌گردد. مطالعات بی‌شماری گویای آمار بالای شکست پروژه‌ها، طرح‌های استراتژیک یا ادغام‌ها بوده است، به طوری که این میزان را بیشتر از ۵۰٪ اعلام می‌کند. «رفتار» را معمولاً دلیل اصلی این شکست‌ها می‌دانند که تقریباً ریشه آن را نیز باید در عوامل فرهنگی جست‌وجو کرد. راهکار آن شکست‌ها تغییر مداوم رویکردهای مدیریتی است که به‌طور فزاینده‌ای بر عامل انسانی متمرکز است؛ اما در طول سال‌ها اطمینان حاصل گردیده است که تعارض برخی فعالیت‌ها با فرهنگ غالب، اصلی‌ترین مانع در مسیر تغییر به شمار می‌رود؛ بنابراین، طرح‌های تغییر و، در واقع، هر نوع ابتکارات

چگونه باید این رسیدگی صورت پذیرد وجود ندارد. متأسفانه، کتاب‌هایی که اغلب بیش از حد به «تغییر فرهنگ» تأکید کرده‌اند، درک بسیار مبهمی از فرهنگ سازمانی دارند و تمرکز آن‌ها بر برنامه‌ریزی فنی تغییر است.

برای رویارویی با چالش‌های هزاره سوم ما به استراتژی‌ها یا نظریه‌های تاکتیکی و مفاهیم جدید و همچنین به پروژه‌های جدید و رویکردهای تغییر مدیریت نیازی نداریم. در سال ۲۰۱۸، مسائل ساده‌ای مانند «مدیریت بر مبنای اهداف» هنوز هم در بسیاری از سازمان‌ها کلماتی بی‌معنا هستند. آیا مسئولیت و اقتدار در راستای دستیابی به اهداف گسترش یافته و به واحدهای صف واگذار شده است؟ در چند سازمان، پیشرفت‌ها، پاداش‌ها یا جرائم را با توجه به نتایج حقیقی قضاوت می‌کنند؟ می‌توان مسائل مشابه زیادی را برای مفاهیم و روش‌های بسیاری بیان کرد؛ به‌عنوان مثال، برای مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت پروژه و کنترل نوین. در آینده انجام کارهایی که اکنون می‌دانیم و شاید در حال حاضر انجام می‌دهیم دارای اهمیت بیشتری می‌گردد؛ اما باید آن‌ها را درست انجام دهیم. به‌علاوه، انجام کارها به‌صورت صحیح اهمیت حیاتی‌تری پیدا می‌کنند، چراکه باید بتوانیم انتخابی مناسب داشته باشیم و مسائل غیرضروری را دور کنیم. نقطه‌ضعف این مسائل، توانایی افراد یا این‌که می‌توانند این کار را انجام دهند نیست. مسئله حیاتی‌تر این است که آیا آن‌ها می‌خواهند این کار را انجام دهند و این‌که چگونه رفتار می‌کنند و تعاملشان با یکدیگر چگونه است؛ به‌صورت خلاصه، این مسئله حیاتی مسئله‌ای فرهنگی است. ابتدا به‌جای روش‌های تکنیکی یا لایه‌های فرایندی بیشتر و بیشتر، به درک بهتری از رفتار انسان‌ها نیاز داریم. این مسئله نیاز به درک وسیع‌تر و عمیق‌تری از پس‌زمینه‌های رفتاری ما دارد و شرایطی که تعیین‌کننده رفتار ماست.

چه شرایطی بر رفتار ما غالب است؟ چه زمانی؟ تحت چه شرایطی و چرا؟ راه‌های بهتری برای تفسیر رفتار حقیقی و پیش‌بینی آن مورد نیاز است. فرهنگ تعیین‌کننده رفتار است و، به همین دلیل، انتقال شایستگی فرهنگی، عاملی محوری در موفقیت سازمان‌های هزاره سوم به‌شمار می‌رود. فرهنگ «عصبی سازمان» سهم تعیین‌کننده‌ای در این زمینه به خود اختصاص داده است. همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد، امروزه همه این مسائل مهم هستند و بدون شک در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند بود، چراکه پیچیدگی این مسائل همواره به‌دلایل مختلفی مانند: افزایش دائمی جمعیت

باید در نهایت برای مقابله با جنبه‌های فرهنگی یک موقعیت ایجاد گردد. همچنین در این راستا به نظر می‌رسد، که در آغاز هزاره سوم، به‌ندرت موضوعی به‌اندازه نوآوری از پویایی بالایی برخوردار باشد. بررسی اجمالی پیشینه پژوهش مربوط نشان می‌دهد که حتی در این‌جا نیز موضوع اصلی فرهنگ، «فرهنگ نوآوری» یا «فرهنگ نوآورانه» است. «عوامل فرهنگی» که محیطی مناسب را برای شکوفایی خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند، اصلی‌ترین عامل در شکل‌گیری نوآوری به‌شمار می‌رود و بحث‌های مربوط به چگونگی افزایش قدرت نوآوری سازمان نیز تقریباً به‌طور کامل در حوزه فرهنگی قرار می‌گیرد.

نتیجه این استدلال و نیز استدلال‌های متعدد دیگر این است که مزیت‌های فرهنگی، نوعی مزیت رقابتی پایدار است که تقلید آن کاری بسیار دشوار به‌شمار می‌رود. اهمیت فرهنگ سازمانی و نقش آن در موفقیت سازمان، امروزه بیش از پیش آشکار گردیده است. در گذشته، فرهنگ سازمانی به‌ندرت همانند امروز یک دارایی رقابتی بسیار ارزشمند تلقی می‌شد.

محبوبیت این موضوع، بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵، به اوج خود رسید که این امر بیانگر توجه گسترده به فرهنگ سازمانی در سال‌های اخیر است. با توجه به این موضوع، به نظر می‌رسد دانش کنونی در زمینه فرهنگ سازمانی، که در طی ۲۰ تا ۳۰ سال اخیر به دست آمده است، به‌هیچ‌وجه کافی نیست. در ادامه خواهیم دید که دانش فعلی ما، قادر به درک دقیق فرهنگ سازمانی (به طوری که بتوان از آن برای اهداف کاربردی بهره‌گرفت) نیست. در عین حال، علاقه‌شدید به فرهنگ سازمانی و درک بهتر رفتار انسان و تعامل در محیط کار وجود دارد. با وجود این، جای خالی یک مفهوم جدید و جامع در زمینه فرهنگ سازمانی احساس می‌شود.

هرگاه چیزی در محیط کار آن‌طور که باید باشد نیست و دلایل آن نیز قابل‌درک نیست، افراد تمایل دارند که فرهنگ را به‌عنوان دلیل آن بشناسند. به نظر می‌رسد صحبت کردن درباره فرهنگ سازمانی، به‌عنوان دلیل مشکلاتی که به‌درستی قابل‌درک یا توضیح‌دادن نیستند، مد روز باشد. اغلب، حتی نیاز به تغییر فرهنگ، به غم‌انگیزترین شکل و بدون دانش مناسب به این‌که فرهنگ واقعاً چیست و چگونه ممکن است تغییر کند، اعلام می‌شود. معمولاً مبنی بر این‌که چیزی متمایل به عادت‌ها، دیدگاه‌ها، و ارزش‌ها وجود دارد، همواره شکی هست؛ اما دانش این‌که آیا باید به آن (شک) رسیدگی شود و این‌که