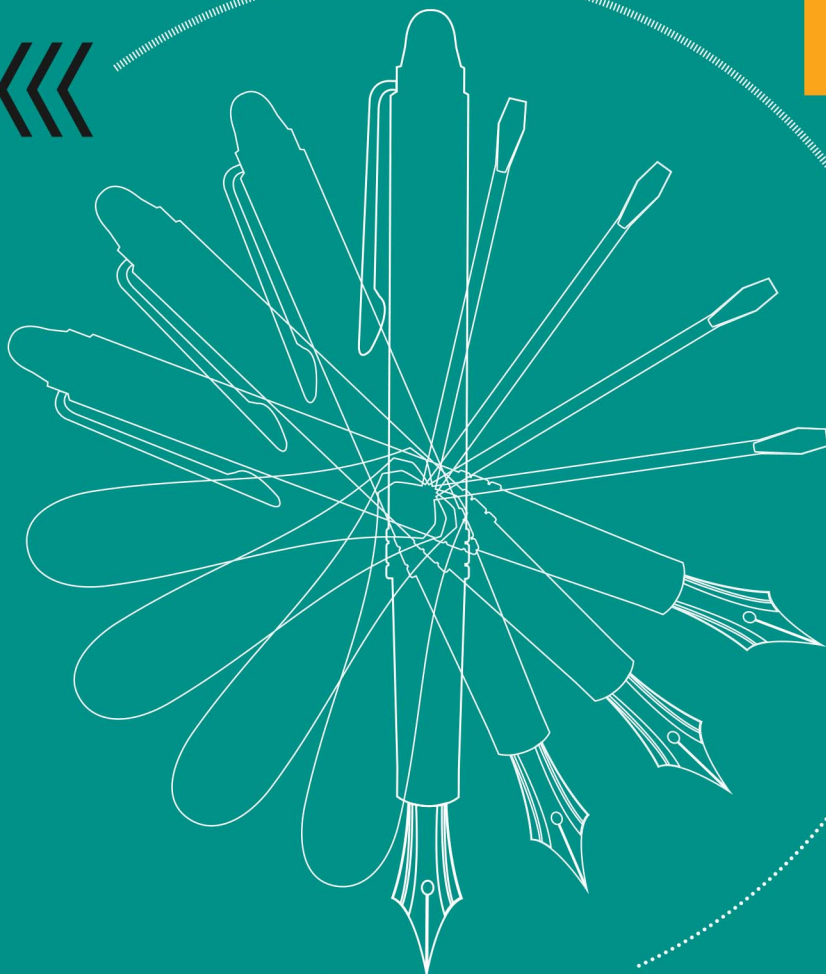




گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

PAM Co.
Physical Asset Management Company



بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان از طریق تغییر فرهنگ

نویسنده: استیون توماس

مترجمان: سارا بانکی، علی زواشکیانی، محسن ربیعی

به نام خدا

عنوان و نام پدیدآور	بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان از طریق تغییر فرهنگی / توماس استیون
مشخصات نشر	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهري	۴۰۵ ص، مصور، جدول، نمودار
شابك	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۱۴-۸
شناسه افزوده	زواشکیانی علی، مترجم
شناسه افزوده	بانکی سارا، مترجم
شناسه افزوده	ریبعی محسن، مترجم
شماره کتابشناسي ملي	۳۲۸۸۵۷۷

بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان از طریق تغییر فرهنگی

نویسنده: استیون توماس

مترجمان: علی زواشکیانی، سارا بانکی، محسن ربیعی

نویسنده استیون توماس
مترجمان علی زواشکیانی، سارا بانکی، محسن ربیعی
صفحه آرا داریوش گل سرخی
شمارگان ۱۰۰۰ نسخه
چاپ اول پاییز ۱۳۹۴
ناشر آریانا قلم
نشانی خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷ تلفن
۸۸۳۴۲۹۱۰ نمابر ۸۸۸۳۶۴۱۰
www.aryanaghalam.com

فهرست

۱۳	پیش‌گفتار
۱۷	۱,۱. مقدمه

فصل اول

۱۷	دیباچه
۲۰	۲,۱. چرا این کتاب را نوشتم؟
۲۱	۱,۳. چه کسی نفع می‌برد
۲۲	۴,۱. چرا این کتاب متفاوت است؟
۲۳	۵,۱. محتوای کتاب
۲۹	۶,۱. سیر مطالعه کتاب
۲۹	۷,۱. شروع
۳۳	۱,۲. فرهنگ سازمانی چیست؟

فصل دوم

۳۳	تعریف فرهنگ
۳۶	۲,۲. تعریف فرهنگ
۳۹	۳,۲. چرا این تعریف اهمیت دارد؟
۳۹	۴,۲. انواع فرهنگ سازمانی
۴۲	۵,۲. عناصر فرهنگ
۴۵	۶,۲. خرده‌فرهنگ‌ها
۴۶	۷,۲. هشت عنصر تغییر
۴۹	۱,۳. نیاز به چشم‌انداز و اهداف

فصل سوم

۴۹	چشم‌انداز و مدل دستیابی به هدف
۵۱	۲,۳. چشم‌انداز چیست؟
۵۳	۳,۳. چرا به چشم‌انداز نیاز داریم؟
۵۵	۴,۳. مدل دستیابی به هدف
۵۶	۵,۳. نحوه کارکرد مدل دستیابی به هدف
۵۸	۶,۳. مثالی درباره قابلیت اطمینان

- ۶۲ . ۷, ۳ اندازه‌گیری‌های مدل دستیابی به هدف
 ۶۳ . ۸, ۳ تأملات پایانی
 ۶۵ . ۱, ۴ درآمدی بر ارزش‌های سازمانی

فصل چهارم

- ۶۵ ارزش‌های سازمانی
- ۶۷ . ۲, ۴ ارزش‌های سازمانی چیست؟
 ۷۰ . ۳, ۴ ارزش‌های مکتوب و ارزش‌های واقعی
 ۷۲ . ۴, ۴ ارزش‌های ناکارآمد
 ۷۵ . ۵, ۴ چشم‌انداز و ارزش‌ها
 ۷۶ . ۴, ۶ وقتی ارزش‌ها با چشم‌انداز هم‌راستا نیستند (مربع ۳)
 ۷۸ . ۷, ۴ ارزش‌های جدید و چشم‌انداز قدیمی (مربع ۲)
 ۸۰ . ۸, ۴ نحوه تغییر
 ۸۲ . ۹, ۴ شمایل موفقیت
 ۸۳ . ۱, ۵ الگو چیست؟

فصل پنجم

- ۸۳ الگوها
- ۸۴ . ۲, ۵ تعریف الگو
 ۸۶ . ۳, ۵ همسویی تاکتیکی یا استراتژیک
 ۸۹ . ۴, ۵ همسویی فرهنگی
 ۹۰ . ۵, ۵ الگوهای بد نیز ارزشمند هستند
 ۹۱ . ۶, ۵ الگوها ایجاد می‌شوند، زاده نمی‌شود
 ۹۴ . ۷, ۵ الگوها چگونه می‌توانند فرهنگ را تغییر دهند
 ۹۷ . ۸, ۵ آیا مشاوران می‌توانند نقش الگورا ایفا کنند؟

فصل ششم

- ۹۹ آیین‌ها و رویه‌ها
- ۱۰۰ . ۲, ۶ رویه چیست؟
 ۱۰۲ . ۳, ۶ آیین چیست؟
 ۱۰۴ . ۴, ۶ آیین‌ها و رویه‌ها چگونه درهم تنیده شده‌اند
 ۱۰۶ . ۵, ۶ تمایز آیین از رویه
 ۱۱۰ . ۶, ۶ ارزش‌ها و رفتارها، و آیین‌ها و رویه‌هایی که ایجاد می‌کنند
 ۱۱۲ . ۷, ۶ از نگهداشت واکنشی تا نگهداشت پیشگیرانه

۱,۷. تعریف زیرساخت فرهنگی

۱۱۷

فصل هفتم

۱۱۷ زیرساخت فرهنگی

- ۱۱۸ . ۲,۷. زیرساخت فرهنگی؛ تعریف و اجزا
- ۱۱۹ . ۳,۷. داستان گویان
- ۱۲۱ . ۴,۷. پیشوایان
- ۱۲۳ . ۵,۷. نجواگران
- ۱۲۵ . ۶,۷. شایعه پراکنان
- ۱۲۶ . ۷,۷. جاسوسان
- ۱۲۸ . ۸,۷. نمادها
- ۱۲۹ . ۹,۷. زبان
- ۱۳۰ . ۱۰,۷. چرا زیرساخت فرهنگی تا این حد مهم است؟
- ۱۳۳ . ۱,۸. چهار عنصر تغییر فرهنگی
- ۱۳۳ . ۲,۸. نمونه هایی از نادیده گرفتن عناصر

فصل هشتم

۱۳۳ عناصر تغییر

- ۱۳۶ . ۳,۸. هشت عنصر تغییر
- ۱۳۸ . ۴,۸. یادگیری گروهی؛ ارتباط
- ۱۴۱ . ۵,۸. یک مثال: مروری بر چهار عنصر فرهنگ
- ۱۴۵ . ۶,۸. پرداختن به هشت عنصر تغییر
- ۱۴۷ . ۱,۹. معرفی رهبری

فصل نهم

۱۴۷ رهبری

- ۱۴۸ . ۲,۹. چرا رهبری مهم ترین عنصر تغییر است؟
- ۱۵۰ . ۳,۹. برخی از اصول
- ۱۵۵ . ۴,۹. چرا به رهبری نیاز است؟
- ۱۵۶ . ۵,۹. مدیران همیشه رهبر نیستند و رهبران همیشه مدیر نیستند
- ۱۶۰ . ۶,۹. انتظارات از رهبران
- ۱۶۱ . ۷,۹. ناهمخوانی رهبری و غلبه بر مشکلات ناهمخوانی
- ۱۶۲ . ۸,۹. وقتی رهبران واجد شرایط نیستند، چه اتفاقی می افتد؟
- ۱۶۳ . ۹,۹. رهبری و عناصر

۱۶۴	۱۰,۹. رهبری و تغییر
۱۶۹	۱۱,۹. چهار عنصر فرهنگ
۱۷۳	۱,۱۰. فرایند کار چیست؟

فصل دهم

فرایند کار ۱۷۳

۷۴۱	۲,۱۰. فرایند جریان کار چیست؟
۱۷۶	۳,۱۰. جریان های کاری اثربخش و کارآمد
۱۷۶	۴,۱۰. جریان اطلاعات چیست؟
۱۷۸	۵,۱۰. یکپارچه سازی جریان کار و جریان اطلاعات
۱۷۹	۶,۱۰. جریان ارتباطات چیست؟
۱۸۰	۷,۱۰. ویژگی های تعمیر مبتنی بر قابلیت اطمینان و فرایند کار مبتنی بر قابلیت اطمینان
۱۸۱	۸,۱۰. فرهنگ و فرایندهای جریان اطلاعات و جریان کار
۱۸۲	۹,۱۰. تحلیل فرایند
۱۸۳	۱۰,۱۰. چگونه فرایند را تغییر می دهید؟
۱۸۵	۱۱,۱۰. مراحل تغییر فرایند
۱۹۰	۱۲,۱۰. ابزارهایی برای کمک به تغییر
۱۹۴	۱۳,۱۰. نتایج تغییر فرایند
۱۹۵	۱,۱۱. درآمدی بر ساختار
۱۹۵	۲,۱۱. ساختار سازمانی چیست؟

فصل یازدهم

ساختار ۱۹۵

۱۹۸	۳,۱۱. ساختارهای مبتنی بر قابلیت اطمینان
۲۰۰	۴,۱۱. اجزای ساختار مبتنی بر قابلیت اطمینان
۲۰۳	۵,۱۱. ایجاد ساختار ترکیبی
۲۰۵	۶,۱۱. جغرافیای سازمانی
۲۰۸	۷,۱۱. کاستی های ساختاری
۲۱۰	۸,۱۱. چگونگی اجرای تغییر ساختاری
۲۱۲	۹,۱۱. سخن پایانی
۲۱۳	۱,۱۲. مقدمه ای بر یادگیری

فصل دوازدهم

یادگیری گروهی ۲۱۳

۲۱۴	۲،۱۲. تعریف یادگیری گروهی
۲۱۵	۳،۱۲. سطوح یادگیری و همسویی
۲۱۶	۴،۱۲. ما چگونه دانش می‌آموزیم؟
۲۱۸	۵،۱۲. چگونه از این دانش بهره بگیریم؟
۲۲۳	۶،۱۲. یادگیری مارپیچی
۲۲۴	۷،۱۲. یادگیری و سرزنش
۲۲۶	۸،۱۲. یادگیری و هشت عنصر تغییر
۲۲۷	۹،۱۲. یادگیری و فرهنگ
۲۳۰	۱۰،۱۲. یادگیری، سنگ بنای فرایند تغییر
۲۳۱	۱،۱۳. مقدمه‌ای بر فناوری

فصل سیزدهم

۲۳۱	فناوری
۲۳۲	۲،۱۳. فناوری؛ سیستم‌هایی که استفاده می‌کنیم
۲۳۶	۳،۱۳. فناوری؛ اطلاعاتی که تولید می‌کنیم
۲۳۹	۴،۱۳. فناوری برای پشتیبانی از عناصر تغییر
۲۴۳	۵،۱۳. فناوری و چهار عنصر فرهنگ
۲۴۹	۶،۱۳. جمع‌بندی
۲۵۱	۱،۱۴. ارتباطات چگونه تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

فصل چهاردهم

۲۵۱	ارتباطات
۲۵۳	۲،۱۴. نمودار ارتباطات
۲۵۵	۳،۱۴. نکات مهم مدل
۲۵۸	۴،۱۴. مشکلات فزاینده ضعف ارتباط
۲۶۲	۵،۱۴. نحوه افزایش اثربخشی
۲۶۵	۶،۱۴. لحظات تأثیرپذیری
۲۶۶	۷،۱۴. ارتباطات و تأثیرش به عنوان یکی از هشت عنصر تغییر
۲۶۸	۸،۱۴. تأثیر ارتباطات بر تغییر فرهنگی
۲۷۳	۱،۱۵. درآمدی بر روابط متقابل

فصل پانزدهم

۲۷۳	روابط متقابل
۲۷۴	۲،۱۵. تعریف روابط متقابل مثبت

۲۷۶	۳,۱۵. روابط متقابل و معامله به مثل
۲۷۸	۴,۱۵. انواع روابط متقابل
۲۸۱	۵,۱۵. اعتماد: ملاط روابط متقابل
۲۸۳	۶,۱۵. متحدان
۲۸۵	۷,۱۵. نیروهای روابط متقابل و سایر عناصر تغییر
۲۸۷	۸,۱۵. روبرو متقابل و چهار عنصر فرهنگ
۲۹۱	۹,۱۵. تأمل پایانی
۲۹۳	۱,۱۶. پاداش چه اهمیتی دارد؟

فصل شانزدهم

۲۹۳	پاداش‌ها
۲۹۵	۲,۱۶. پاداش‌های کوتاه مدت و بلندمدت
۲۹۸	۳,۱۶. پاداش و سلسله مراتب نیازها
۳۰۲	۴,۱۶. پاداش‌های بی‌ثمر و منفی
۳۰۴	۵,۱۶. نحوه اهدای پاداش
۳۰۵	۶,۱۶. پاداش و دیگر هفت عنصر تغییر
۳۰۷	۷,۱۶. پاداش‌ها و چهار عنصر فرهنگ
۳۱۲	۸,۱۶. پیش به سوی شبکه تغییر فرهنگی
۳۱۳	۱,۱۷. معرفی شبکه

فصل هفدهم

۳۱۳	شبکه تغییر فرهنگی
۳۱۵	۲,۱۷. شبکه تغییر فرهنگی چگونه ایجاد شد
۳۱۷	۳,۱۷. نمودارها
۳۲۰	۴,۱۷. شبکه تغییر فرهنگی چگونه کار می‌کند
۳۲۱	۵,۱۷. یک مثال
۳۲۳	۶,۱۷. معرفی ارزیابی مجدد
۳۲۴	۷,۱۷. ارزیابی‌های گروه کوچک یا گروه بزرگ
۳۲۵	۱,۱۸. ارزیابی

فصل هجدهم

۳۲۵	ارزیابی و اقدام اصلاحی
۳۲۷	۲,۱۸. تکنیک تحلیل
۳۳۴	۳,۱۸. فرایند RCFA-C چگونه انجام می‌شود؟

۳۳۶	۴,۱۸. مثالی با استفاده از شبکه تغییر فرهنگی
۳۵۰	۵,۱۸. ارزیابی مجدد
۳۵۱	۱,۱۹. تغییر اصلاً شبیه پروژه نیست

فصل نوزدهم

۳۵۱ به پیش
۳۵۲	۲,۱۹. تا آماده نباشید، نمی‌توانید شروع کنید
۳۵۵	۳,۱۹. بدون پایداری نمی‌توانید پیشرفت کنید
۳۵۷	۴,۱۹. ابزارهای پایداری
۳۶۱	۵,۱۹. جمع‌بندی
۳۶۱	۶,۱۹. تأملات نهایی

پیوست ۱

۳۶۳ پرسشنامه شبکه تغییر فرهنگی
-----	----------------------------------

پیوست ۲

۳۹۸ نمونه خام نمودار شبکه تغییر فرهنگی
-----	--

پیوست ۳

۳۹۹ شفاف سازی برخی از سؤالات پرسشنامه شبکه
-----	--

پیوست ۴

۴۰۷ پرسشنامه شبکه تغییر فرهنگی
-----	----------------------------------

پیش‌گفتار

بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان از طریق تغییر فرهنگی

سال‌ها پیش کاری را در بخش مهندسی شرکت بهره‌برداری نیروگاه برق هسته‌ای آغاز کردم. خیلی زود وظایفم بر قابلیت اطمینان و نگهداشت کارخانه متمرکز شد و بیش از هر زمان دیگری درگیر قابلیت اطمینان و نگهداشت کارخانه‌های صنعتی شدم. هجده سال پیش، شرکت MRG را تأسیس کردم که در زمینه خدمات حرفه‌ای نگهداشت و قابلیت اطمینان فعالیت می‌کند و اکنون نیمی از ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون جزو مشتریان این شرکت هستند. از زمان تأسیس MRG به گوشه و کنار جهان سفر کرده‌ام و بیش از ده صنعت گوناگون را دیده‌ام، بررسی کرده‌ام و به بهبود فعالیت‌های نگهداشت و قابلیت اطمینان بیش از ۳۰۰ کارخانه کمک کرده‌ام. در این مدت چیزهای فراوانی یاد گرفته‌ام و هنوز هم روزی نیست که چیز جدیدی یاد نگیرم. اما یکی از مهم‌ترین آموخته‌هایم به موضوع این کتاب یعنی فرهنگ سازمانی مربوط می‌شود.

دانش و فناوری‌های بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان تجهیزات طی سال‌های پیشرفت چشمگیری داشته‌اند، اما یک موضوع ثابت مانده است که هر جا قدم می‌گذارم، موجب ناامیدی من می‌شود: فارغ از اینکه مورد کسب و کار برای پذیرش شیوه‌های مختلف (و احتمالاً بهتر) چقدر منطقی و معقول عمل می‌کند، مجاب کردن افراد به پذیرش و شیوه‌ها و تطبیق با شیوه جدید و بهتر برای انجام کسب و کار، همیشه کاری بسیار دشوار است. من این مشکل را «رویه نرم» مشکل می‌نامم. تا زمانی که نویسنده کتاب، یعنی استفن جی توماس بخش‌هایی از این رویه نرم را برای من در کتاب اولش «مدیریت موفق تغییر در سازمان‌ها: راهنمای کاربران» ارائه نکرده بود، به اشتباه چنین می‌پنداشتم که روش‌ها و ابزارهای علمی برای پرداختن به این بخش نرم وجود ندارد. آقای توماس در کتاب اولش نشان داد که قطعاً چنین ابزارهایی در دسترس هستند. این ابزارها از طریق آموزش بزرگسالان، روان‌شناسی، علوم رفتاری و رشته‌های مختلف در دسترس هستند. اکنون می‌دانم که با اعمال این ابزارها و روش‌ها برای تمام برنامه‌های تغییر، به ویژه تغییرهای مرتبط با نگهداشت و قابلیت اطمینان، توانایی سازمان برای رسیدن به شیوه جدید برای انجام کسب و کار بهبود می‌یابد تا بتواند عادت‌های افراد را تغییر دهد و در اصل، روش‌های جدید را نهادینه کند.

اگر نمونه‌ای ملموس از فرهنگ سازمانی می‌خواهید که به درک شما کمک کند، بهتر است درباره‌ی ایمنی صحبت کنیم. در ابتدا که مشغول به کار شدم، «ایمنی» به منزله «سیلویی» در سازمان بود و افراد خاصی مسئول بودند تا مطمئن شوند که ایمنی جدی گرفته می‌شود و آسیب‌ها کمتر می‌شوند. در آن زمان، رعایت ایمنی جزو مسئولیت‌های تمام افراد نبود؛ بلکه محدودی از کارکنان سازمان وظیفه داشتند که افراد را ترغیب کنند تا هوشمندانه‌تر و ایمن‌تر کار کنند. برای سازمان‌های پیشروی امروزی سالیان بسیاری طول کشید تا به نقطه‌ای برسند که «ایمنی» جزو وظایف و مسئولیت‌های تمام افراد است. امروزه، ایمنی دیگر فقط مسئولیت یک سیلوی واحد در سازمان نیست. امروزه، ایمنی در تاروپود سازمان درهم تنیده شده است و اکنون چگونگی انجام کسب‌وکار است، نیازمند فشار دائمی برای بقا نیست و به بخشی از «فرهنگ» سازمان بدل شده است.

لختی بیندیشید که ما برای اینکه ایمنی به بخشی ناگسستنی از فرهنگ سازمان تبدیل شود، چه کارهایی انجام داده‌ایم؟ چه کارهایی کرده‌ایم تا این تغییر نهادینه شود؟ چگونه ایمنی به شیوه‌ی جدیدی برای انجام کسب‌وکار بدل شد، وضعیت موجود جدیدی که اکنون بدهی تلقی می‌شود؟ امروزه، تلاش برای تغییر فرهنگ ایمنی سازمان چقدر دشوار خواهد بود؟ به نظرم بسیار دشوار.

به نظرم قابلیت اطمینان و شیوه‌ی انجام نگهداشت می‌تواند و باید به بخشی از تاروپود و فرهنگ سازمان‌ها بدل شود اگر می‌خواهیم در اهداف شخصی خود پیشرفت کنیم و اگر سازمان‌ها خواهان موفقیت در اهداف کسب‌وکار خود هستند.

شیوه‌های انجام نگهداشت و قابلیت اطمینان در سازمان‌ها را چگونه می‌خواهیم تغییر دهیم؟ ابزارهای مدیریت تغییر که در کتاب اول توماس ارائه شده‌اند، شما را به خوبی راهنمایی می‌کنند. هرچند، تغییر روش‌ها و عادت‌های افراد همچنین نیازمند درک و مواجهه با (و احتمالاً تغییر) فرهنگ سازمانی است که موضوع همین کتاب است. واقعیت این است که برخورداری از بهترین مهندسی، دانش و فناوری، موفقیت کسب‌وکار در نگهداشت و قابلیت اطمینان را تضمین نمی‌کند. بدون این «ابزارهای سخت»، به آسانی به موفقیت نمی‌رسیم. اما این ابزارهای سخت هم به تنهایی تضمینی برای موفقیت نیستند. باید فرهنگ سازمان خود را درک کنید و آن را مدیریت کنید.

توماس در این کتاب جدید، تعریف‌ها، ابزارها، روش‌ها، عناصر، نمونه‌پژوهی‌ها، راهنماهای عملی و قالب‌هایی را سازماندهی می‌کند و ارائه می‌دهد که در درک فرهنگ سازمانی به ما کمک می‌کنند. با تکیه بر هشت عنصر شبکه‌تغییر که در کتاب قبل معرفی شدند، این کتاب مستقیم به درک فرهنگ سازمان می‌پردازد و سپس آمادگی سازمان را برای تغییر اندازه‌گیری می‌کند؛ نهایتاً هم کمک می‌کند تا این تغییر استمرار یابد و به فرهنگ جدید سازمان تبدیل شود.

من سال‌ها پیش و در ضمن برنامه‌ای فراگیر و مهم برای تغییر قابلیت‌اطمینان و نگهداشت با نویسنده این کتاب آشنا شدم. او مسئولیت این برنامه را بر عهده داشت. طولی نکشید که همکارانی نزدیک و دوستانی صمیمی شدیم. من احترام زیادی برای استیو قائلم و او را فردی باهوش، حرفه‌ای و مطمئن می‌دانم. موفقیت‌های استیو در این سال‌های طولانی که در این حرفه حضور داشته است، بسیار چشمگیر است و من به دستاوردهایش می‌بالم. او امروز نیز کماکان در حال دستیابی به موفقیت‌های بیشتر است. من بیش از همه سخاوتمندی او را می‌ستایم که سبب شده است تا تجربیاتش را در اختیار ما بگذارد و به دیگران برای موفقیت در بهبود عملکرد کسب‌وکار از طریق تغییر فرهنگ کمک کند.

من باور راسخی به کتاب حاضر دارم، زیرا مطمئنم به افراد زیادی کمک خواهد کرد تا فرهنگ سازمان خود را تغییر دهند. این تغییرها کمک می‌کنند تا قابلیت‌اطمینان و شیوه‌های نگهداشت بهبود یابند، از هزینه‌های سازمان‌های صنعتی کاسته شود و کیفیت محصولات ارتقا یابد و در نهایت موجب می‌شود عملکرد کسب‌وکار بهبود یابد. من این بخت را داشته‌ام که این کتاب را بخوانم، لذا با اطمینان به شما می‌گویم که به شما کمک خواهد کرد تا با رویه نرم روش انجام کارهای قابلیت‌اطمینان و نگهداشت در کارخانه روبرو شوید. امیدوارم از خواندن کتاب لذت ببرید و آن را به کار بیندید، کاری که من انجام دادم!

به استیو تبریک می‌گویم که اثر مهم، کاربردی و ارزشمند دیگری را به صنعت نگهداشت و قابلیت‌اطمینان که ما در آن فعالیت می‌کنیم، معرفی کرده است.

رابرت اس دی استفانو^۱

رئیس هیئت‌مدیره

شرکت گروه منابع مدیریت^۲

1. Robert S. DiStefano, CMRP
2. Management Resources Group, Inc.

فصل اول

دیباچه

۱,۱. مقدمه

امروزه، یکی از بخش‌هایی که در کانون توجه صنعت قرار گرفته، بهبود قابلیت اطمینان تجهیزات است. اما چرا؟ برای اطمینان از اینکه تولید همواره قادر به پاسخگویی به نیازهای بازار است. یکی از بدترین کابوس‌های هر شرکت و مدیرانش، گرفتن سفارش کالایی است که قادر به تأمین آن نیستند، چرا که تجهیزات خراب شده‌اند. چنین وضعیتی بی‌شک می‌تواند سودآوری شرکت را کاهش دهد و در نهایت ممکن است موجب شود که شرکت از بازار حذف شود.

در برخی شرکت‌ها، پایین بودن قابلیت اطمینان و تأثیر این وضعیت بر تولید، بسیار بیشتر از سایر شرکت‌هاست. شرکت‌هایی که همواره در حال فعالیت هستند - یعنی ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته کار می‌کنند - امکان توقف‌های بی‌برنامه تجهیزات تولیدی را ندارند؛ جبران تولید از دست‌رفته بسیار مشکل و بسا ناممکن است. در سایر شرکت‌هایی که شبانه‌روزی فعال نیستند، بازیابی ساده‌تر است، گرچه کماکان اتفاقی پرهزینه و زمان‌براست و از سود می‌کاهد.

بسیاری از برنامه‌های رایج در صنعت برای این طراحی شده‌اند تا شرکت‌ها به کمک آن‌ها بتوانند قابلیت اطمینان خود را بهبود دهند. این برنامه‌ها در نشریات تجاری مشخص شده‌اند و در کنفرانس‌ها و بر روی اینترنت تبلیغ می‌شوند و به احتمال زیاد حتی در کارخانه شما نیز از آن‌ها استفاده می‌شود. من بیشترین برنامه‌ها را «سخت‌یاب» می‌نامم. این برنامه‌ها به استفاده از منابع و مهارت‌های منابع در اجرای فعالیتی خاص می‌پردازند که هدفش بهبود قابلیت اطمینان است. برای مثال، تصمیم می‌گیرید که نگهداشت پیشگیرانه (PM) را بهبود دهید. برای این

کار، شما مهارت‌های نگهداشت پیشگیرانه را به کارکنان می‌آموزید، تجهیزات مورد نیاز را می‌خرید و برنامه PM را در سطح شرکت معرفی می‌کنید و به تدریج اجرا می‌کنید، اعلام می‌کنید که هدف نهایی چیست و انواع اطلاعاتی‌ها را منتشر می‌کنید تا بتوانید تعهد افرادی را که مسئول اجرای برنامه هستند جلب کنید. در نهایت هم از گروه به خاطر همکاری در دستیابی به هدف تشکر می‌کنید و به سراغ پروژه بعدی می‌روید.

در این هنگام، اتفاقی بسیار مهم روی می‌دهد. برنامه‌ای که آغاز کردید شتابان شروع می‌شود، اما در مدت کوتاهی همه چیز به هم می‌ریزد. کارهایی که قرار است کارگران برای نگهداشت پیشگیرانه انجام دهند با دیگر اولویت‌های کارخانه تداخل پیدا می‌کند؛ گرچه قول می‌دهند که کارگران را به مسئولیت اصلی خود برای انجام کارهای PM برگردانند، اما گویی قرار نیست چنین اتفاقی بیفتد. تجهیزاتی که برنامه ریزی شده تا برای انجام کارهای PM از خدمت خارج شود، نمی‌توانند خاموش شوند زیرا واحد تولید به آن‌ها نیاز دارد. اگرچه قول می‌دهند که بعداً این تجهیزات را از خط خارج کنند، اما گویی قرار نیست چنین اتفاقی بیفتد. بالاخره اینکه برخی اعضای اصلی مدیریت که در ابتدا جزو حامیان و پشتیبانان اصلی بودند همان‌هایی هستند که اجازه می‌دهند در برنامه‌ها وقفه بیفتد، هدف اصلی برنامه را نادیده می‌گیرند و ارزش ذاتی آن را کاهش می‌دهند. این افراد اغلب تلاش می‌کنند تا برنامه را به مسیر اصلی برگردانند، اما این تلاش‌ها اغلب از صمیم دل نیستند. اگرچه به صراحت نمی‌گویند، اما این سازمان است که مشخص می‌کند چه چیزهایی مهم است، و نگهداشت پیشگیرانه اغلب در میان این چیزهای مهم نیست.

در این مثال، مرگ برنامه نگهداشت پیشگیرانه را برایتان به تصویر کشیدم. اگرچه این اتفاقی است که بی‌کم‌وکاست می‌افتد، گرچه شاید کمی نامحسوس‌تر. نتیجه پایانی اما همیشه یکسان است. شش ماه بعد از رونمایی پیروزمندانه از برنامه، همه چیز به دست فراموشی سپرده می‌شود. وضعیت عملیاتی به وضع سابق برمی‌گردد و اگر به فرایند کسب‌وکار نگاهی بیندازید، بعید است بتوانید تشخیص دهید که زمانی در اینجا برنامه نگهداشت پیشگیرانه اجرا می‌شده است.

آن گروه از ما که خواهان بهبود قابلیت اطمینان یا اجرای هر نوع تغییری در این کسب‌وکار هستند، باید این پرسش را از خود بکنیم که: چرا چنین اتفاقی می‌افتد؟ هدف برنامه دقیق و بی‌نقص بوده است. زمان، دقت و اغلب هزینه زیادی صرف این کار شده است؛ برنامه کار هم به خوبی اجرا شده است. اما در نهایت، این همه کار و تلاش نتیجه‌ای به بار نمی‌آورد.

بخشی از پاسخ این است که تغییر، فرایندی است دشوار. دقت کنید که نگفتم برنامه، زیرا برنامه آغازی دارد و پایانی. فرایند نقطه شروعی دارد - زمانی که ایده آن در ذهنتان شکل گرفته است - اما هیچ پایان مشخصی ندارد و ممکن است تا همیشه ادامه داشته باشد.

هرچند، دشواری اعمال تغییر، علت ریشه‌ای مشکل نیست. می‌توانید تغییر را به زور اعمال کنید. اگر نظارت کنید و اقدامات اصلاحی را به درستی اجرا کنید، حتی ممکن است در کوتاه مدت کاری کنید که فرایند موفقیت‌آمیز به نظر برسد. در اینجا اما این شما هستید که عامل تغییرید. چه می‌شود اگر شما برنامه نگاهداشت پیشگیرانه را که در بالا گفتیم اجرا کنید و سپس، برای اطمینان از انطباق، پیشرفت را تحت نظارت مداوم داشته باشید. همچنین تصور کنید که شما مدیر ارشد هستید و می‌توانید تمام موانع سر راه پیشرفت فرایند تغییر را به سرعت بردارید. آنگاه چه اتفاقی می‌افتد؟ قطعاً تغییر فقط تا زمانی ادامه می‌یابد که شما مراقبش هستید و بر آن نظارت دارید. اما به نظرتان چه اتفاقی می‌افتد اگر یک ماه بعد از شروع برنامه، شما را از برنامه کنار بگذارند؟ اگر هیچ پشتیبان دیگری برای تداوم نظارت و انجام کارهای اصلاحی نباشد، به احتمال زیاد برنامه رفته رفته خود را از دست می‌دهد و در اندک زمانی همه چیز به وضعیت سابق برمی‌گردد.

پرسشی که باید در پی پاسخ آن باشید این است که: چرا در تمام سازمان‌ها، برای فرایند تغییر مبتنی بر قابلیت اطمینان که با نیت خیر انجام شده، چنین اتفاقی می‌افتد؟ پاسخ این است که تغییر فرایند، قربانی فرهنگ سازمانی می‌شود. این نیروی نهان که نحوه رفتار سازمان را تعیین می‌کند، در پشت صحنه به شدت فعال است تا وضعیت را به حالت سابق برگرداند، مگر اینکه تدابیر خاصی اتخاذ شوند تا وضعیت موجود جدیدی برای سازمان تعریف شود. بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی، تغییر موفقیت‌آمیز پایدار را ناممکن می‌سازد.

فرهنگ سازمانی را همچون یک کیش در نظر بگیرید. هرچه بیشتر سعی کنید آن را بکشید، بیشتر سعی می‌کند تا به وضعیت سابق غیرکشسانی یا وضعیت موجود برگردد. اما اگر آن را به صورتی بکشید که امکان بازگشت نداشته باشد و برای مدتی طولانی در حالت کشیده نگه دارید، وقتی رهایش کنید در همین حالت می‌ماند و به ابعاد سابقش بر نمی‌گردد. هدف ما نیز همین است: اینکه دریابیم چگونه باید سازمان را بکشیم، اما به شیوه‌ای که وقتی عامل فرایند کنار گذاشته شود، کیش سازمانی به حالت قبلی بازنگردد.

۲.۱. چرا این کتاب را نوشتم؟

مدت‌هاست که درگیر جهان مدیریت تغییر هستم. هرازگاهی وارد پروژه‌ای می‌شوم که به خوبی برنامه‌ریزی و اجرا شده اما به ناگاه، وقتی توجه‌ها معطوف طرح دیگری شده، همه چیز در چشم‌برهم‌زدنی ناپدید شده است. وقوع چنین اتفاقی برای من و گروه کثیری از افراد باورنکردنی بود. آیا پروژه یا تلاش اشتباه بوده است؟ چنین نبود. نیازهای کسب‌وکار به دقت مشخص شده بودند و قابلیت تحقق ارزش‌های مورد نظر را در سازمان داشتند. آیا طراحی برنامه خوب نبود و به درستی در سطح کارخانه منعکس نشده بود؟ چنین نبود و برخی از هوشمندترین افرادی که می‌شناختم در بسیاری از این فعالیت‌ها حضور داشتند. آیا سازمان مخالف اجرای چنین طرحی بود؟ در واقع وقتی چنین پروژه‌هایی اعلام می‌شدند، موجی از اشتیاق و علاقه سراسر سازمان را فرا می‌گرفت. پس دلیل ناکامی چه بود؟

تعدادی از کارهایی که در کتاب قبلی‌ام مدیریت موفق تغییر در سازمان‌ها: راهنمای کاربران^۱ انجام داده‌ام، علل این اتفاق را از طریق شبکه تغییر و با واکاوی هشت عنصر تغییر بررسی کرده است: رهبری، فرایند کار، ساختار، یادگیری گروهی، فناوری، ارتباطات، روابط متقابل و پاداش‌ها. با توجه به این کتاب و سایر کارهایم، متوجه شدم که توجه مناسب به این هشت عنصر اهمیت وافری دارد. اما فراتر از این عناصر، دو مفهوم دیگر نیز هستند که عوامل حیاتی موفقیت دوام‌هرتغییری محسوب می‌شوند: آمادگی و پایداری.

همراه کتاب و کتاب‌کار، برنامه‌ای برای تمرین با استفاده از مفاهیم من ارائه شده بود تا بتوانید تغییر موفق را اجرا کنید. هرچند، وقتی برنامه‌های آموزشی را طراحی می‌کردم، دریافتم که در آموزش دادن به افراد برای استفاده از مفاهیم و ایده‌های جدید، آمادگی و پایداری دو محرک اصلی موفقیت هستند. با وجود این، آگاهی از این موضوع پرسشی را به دنبال داشت: چرا برای کمک به اجرای ایده‌های تازه‌آموخته در کارخانه یا دیگر محیط‌ها، به آمادگی و پایداری نیاز است؟

در همین هنگام بود که گفتگوهایی را با تنی چند از سایر افرادی که مجری تغییر بودند آغاز کردم. گرچه این افراد از آمادگی یا پایداری صحبت نمی‌کردند، مشخص بود که هر دوی این

1. Successfully Managing changes in Organizations: A Users Guide

عناصر بخشی مهم از مفهومی بسیار گسترده تر بودند. این مفهوم متمرکز بود بر نیاز به تغییر دادن فرهنگ سازمان تا بتوان طرح‌های جدید را با موفقیت اجرا نمود.

این اتفاق پرسش‌هایی را در ذهنم ایجاد کرد. فرهنگ سازمانی چیست و چرا باید آن را تغییر دهید تا بتوانید فرایند تغییر را با موفقیت اجرا کنید؟ برای پاسخ به این سؤال، شروع کردم به تحقیق درباره تغییر فرهنگی. دریافتم که درباره این مفهوم نظرهای مختلفی ایراد شده است، اما اینکه واقعاً چیست و چگونگی تغییر آن صراحت چندانی وجود ندارد. در جستجوهایم، به سه دسته کتاب در این باره برخورددم، درست همان‌طور که هنگام پژوهش درباره کتاب پیشینم با این موضوع مواجه شده بودم. این کتاب‌ها شامل تجربیات مدیران اجرایی می‌شدند که توضیح می‌دادند چگونه توانستند تغییراتی در سطح مدیریت ارشد به وجود آورند؛ کتاب‌هایی نوشته استادانی که این مفهوم را توضیح می‌دادند، اما نه طوری که برای مدیران میانی قابل استفاده باشد؛ و مشاورانی پراز ایده‌های بکر، که برخی از آن‌ها را در همین کتاب آورده‌ام، در کنار سایرینی که در ازای ارائه خدمات درخواست هزینه می‌کردند.

خلاصه اینکه اگر به راستی خواهان تغییر موفقیت‌آمیز هستید، تغییر فرهنگ سازمانی موضوعی پراهمیت است، اما برای افرادی مانند ما که در رده میانی فعالیت می‌کنیم و باید این تغییر را اجرایی کنیم، اطلاعات کاربردی چندانی در دست نیستند.

در نتیجه بررسی‌هایم، همان انگیزه‌ای را برای نگارش این کتاب پیدا کردم که برای کتاب قبلی داشتم. آنچه سعی کرده‌ام در فصل‌های پیش رو ارائه دهم، کتابی است خاص افرادی مانند خودمان که در رده مدیریت میانی قرار دارند و مسئولیت اجرای موفق تغییر بردوش آنان است؛ ما باید بدانیم که چگونه می‌توان فرهنگ را تغییر داد تا برنامه‌ای را که قرار است اجرا کنیم، فقط در آغاز راه موفقیت‌آمیز نباشد بلکه تغییری پایا برای کسب و کار به همراه داشته باشد.

هدف کتاب حاضر این است که به شما نشان دهیم چگونه فرهنگ را تغییر دهید تا آمادگی، پایداری و موفقیت نهایی هر طرحی را که قرار است در سطح سازمان اجرایی کنید، تضمین کنید.

۱,۳. چه کسی نفع می‌برد

تغییر فرهنگ سازمان برای ترویج تغییر پایدار، از صدر تا به زیر سازمان برای همه سودمند است. این تغییر به نفع مدیران ارشد است زیرا زیربنایی مستحکم ایجاد می‌کند که می‌تواند

مفاهیم، رفتارها و شیوه‌های تفکر درباره کار جدید را بر آن بنا کنند. تکمیل تغییر بنیادین درباره نحوه تفکر یا اجرای کار، نیازمند این است که تمام افراد حاضر در فرهنگ از آن پشتیبانی کنند. برای مدیران ارشد همین کفایت می‌کند. آن‌ها می‌توانند چشم‌انداز را ترسیم و آن را اعلام کنند و می‌توانند آشکارا از تلاش‌ها حمایت کنند، اما مهم‌ترین کاری که می‌توانند انجام دهند توانمندسازی افراد میانی برای تحقق این چشم‌انداز است.

ما، در جایگاه مدیران میانی، نیک آگاهیم که طرح‌هایی که باید اجرا کنیم، [از لحاظ زمانی] بسیار بیشتر از زمانی است که در طی روز (یا شب) در اختیار داریم. این وضعیت موجب گسترش تمرکز ما می‌شود. اگر تغییر جدید را با تمام وجود لمس نکنیم، آنگاه هیچ نوع تهدید، سود یا حتی تکنیک‌های تشویقی موجب موفقیت تغییر در بلندمدت نمی‌شود. اگرچه این کتاب می‌تواند به مدیران ارشد آموزش دهد تا آن‌ها به ما و دیگران نیرو دهند، اما مزیت اصلی آن برای مدیران میانی است. این کتاب به مدیران میانی کمک می‌کند این مفهوم بسیار پیچیده را چنان درک کنند تا بتوانند طرح‌های تغییر را با موفقیت اجرا کنند.

درست مانند زمانی که کتاب مدیریت موفق تغییر در سازمان‌ها: راهنمای کاربران را می‌نوشتیم، نتوانستم کتابی بیابم که قانع کند که مفهوم تغییر سازمانی را برای ما مدیران میانی که مسئول اجرای آن هستیم، به خوبی توضیح داده باشد. این کتاب راهنمای چگونگی تغییر فرهنگی را در اختیار مدیران میانی قرار می‌دهد و هدفش بهبود قابلیت اطمینان است.

کارکنانی که در رده‌های پایینی سلسله‌مراتب مدیریتی قرار دارند نیز از این کتاب بهره‌مند می‌شوند. منظورم از کلمه «پایینی» بی‌اهمیت جلوه دادن نقش این افراد نیست زیرا اتفاقاً همین جاست که مشکلات بروز می‌کنند. تمام تغییرات فرهنگی و طرح‌های مرتبط با آن‌ها بدینجا ختم می‌شود. اگر طرح‌ها در این منطقه به ثمر نرسینند، طرح به شکست می‌انجامد. مزیت این کتاب برای شما این است که این کتاب، برخلاف تمام کتاب‌های دیگری که در بازار هستند، مفهوم تغییر فرهنگی را به روشی توضیح می‌دهد که کاملاً گویا و واضح است و برای فعالیت‌های مختلفی که هر روزه با آن‌ها سروکار دارید قابل اعمال است.

۴,۱. چرا این کتاب متفاوت است؟

وقتی برای اولین بار عبارت فرهنگ سازمانی به گوشم خورد، هیچ تصویری از معنای آن نداشتم. بعدها فهمیدم که افراد دیگری هم که به من می‌گفتند باید «فرهنگ سازمان را تغییر

دهیم» نیز درک کاملی از معنای این عبارت ندارند. آن‌ها فهمیده بودند که افزون بر مهارت‌هایی که سعی کرده بودیم بیان کنیم و فرایندهایی که در تلاش برای تغییر دادن آن‌ها هستیم، چیزی دیگری هم هست؛ چیزی بنیادی تر هست که اگر نادیده‌اش بگیریم، قادر است سد راه شود یا حتی آنچه در پی دستیابی بدان بودیم را به طور کامل نابود کند.

مشکل اینجا بود که خودمان هم دقیقاً نمی‌دانستیم آن چیز چیست، اما مطمئن بودیم که وجود دارد. با کمی پژوهش و پرس‌وجوی بیشتر، باور کردم که افراد کاملاً از وجود چنین عنصری خبر دارند، اما خیلی‌ها از توصیف آن تانوانند و نمی‌توانند تعریفش کنند. نوعی فقدان شفافیت عمومی درباره مفهوم تغییر فرهنگی به چشم می‌خورد، عناصر دخیل در تحقق موفقیت‌آمیز آن نامشخص است و معلوم نیست که برای موفقیت، باید به چه حوزه‌ها و عرصه‌هایی بپردازیم.

این کتاب از مفهوم «تغییر فرهنگی» ابهام‌زدایی می‌کند. در این کتاب فرهنگ سازمانی را چنان برایتان تعریف می‌کنیم که مفهومش برای همگان مثل روز روشن شود. لذا افراد می‌دانند که به دنبال چه چیزهایی بگردند، چه کاری انجام دهند و چگونه تغییرات را در بطن سازمان اعمال کنند تا در بلندمدت به بهبود پایدار دست یابند.

این کتاب بی‌همتا است نه فقط به این دلیل که فرایندی پیچیده را به سادگی بیان می‌کند، بلکه به این دلیل که «هشت عنصر تغییر» را نیز وارد بازی می‌کند و نشان می‌دهد که چه ارتباطی با مفهوم تغییر فرهنگی دارند و چگونه از آن پشتیبانی می‌کنند.

یکی دیگر از مزایای این کتاب این است که بر یکی از ابعاد خاص تغییر یعنی «قابلیت اطمینان تجهیزات» در محل کار تمرکز کرده است. کتاب‌هایی فراوانی درباره این مبحث به رشته تحریر درآمده‌اند، اما کتابی نیست که مفهوم تغییر فرهنگی را به مفهوم بهبود قابلیت اطمینان تجهیزات کارگاهی گره زده باشد.

۵.۱. محتوای کتاب

اگر کتاب قبلی‌ام «مدیریت موفق تغییر در سازمان‌ها: راهنمای کاربران» را خوانده باشید، حتماً به خاطر دارید که در آنجا مباحث مختلفی مثل چشم‌انداز، مدل دستیابی به هدف، خروجی‌ها و تأثیرات را توضیح دادم و روشی را برای تأیید صحت فرایند تغییر از طریق شبکه تغییر ارائه کردم. تمام این مباحث با موضوع تغییر فرهنگی مرتبط هستند؛ گرچه اشاراتی به این موارد خواهم کرد، اما برای جزئیات بیشتر به همان کتاب مراجعه کنید.

همچنین در همان کتاب درباره هشت عنصر تغییر هم بحث کرده‌ام. هر یک از این عناصر - رهبری، فرایند کار، ساختار، یادگیری گروهی، فناوری، ارتباطات، روابط متقابل و پاداش‌ها - به نوبه خود مهم هستند، اما در کنار یکدیگر و از لحاظ ارتباطی که با هم دارند، اهمیتی به مراتب بیشتر پیدا می‌کنند. در کتاب قبلی‌ام، تمام این هشت عنصر را در دو فصل بررسی کردم. این نسخه خلاصه بود، اما کمک می‌کرد خواننده مفهوم و ارتباط بین عناصر را دریابد. در کتاب حاضر، همان‌طور که در خلاصه فصل در ادامه خواهید خواند، هر یک از عناصر را در فصلی جداگانه به بحث نشستیم و آن‌ها را با مضمون کتاب، یعنی فرهنگ سازمانی و تغییر فرهنگ، به خوبی پیوند زده‌ام.

همچنین ابزاری به نام شبکه فرهنگی تغییر را در اختیارتان قرار خواهم داد تا بتوانید پیشرفت خود را برای تغییر فرهنگ سازمان ارزیابی کنید. به کمک این ابزار می‌توانید شکاف‌ها را شناسایی کنید. سپس با استفاده از تحلیل علت ریشه‌ای خرابی تغییر (C-RCFA)^۱ می‌توانید اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهید تا فرایند به مسیر اصلی خود برگردد. این ابزار را در فصل ۱۷ معرفی خواهم کرد.

فصل‌های آتی را جالب و چالش‌برانگیز خواهید یافت. این فصل‌ها همراه هستند با مثال‌هایی واقعی از خودم و افرادی کلیدی که با آن‌ها در این باره گفتگو کرده‌ام لذا می‌توانید دیدگاهی گسترده‌تر از موضوع به دست آورید.

فصل ۱؛ مقدمه

این فصل مفهوم فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند و ارتباط آن را با قابلیت اطمینان کارخانه نشان می‌دهد. در کتاب مدیریت موفق تغییر در سازمان‌ها: راهنمای کاربران هشت عنصر تغییر را توضیح داده‌ام. این کتاب گام بعدی را برمی‌دارد و عامل پیونددهنده این هشت عنصر را به یکدیگر معرفی می‌کند: فرهنگ.

فصل ۲؛ تعریف فرهنگ

اولین گام برای شناخت فرهنگ، تعریف آن است. این فصل هم همین کار را می‌کند و چهار عنصر فرهنگ را معرفی می‌کند: ارزش‌ها، الگوها، آیین‌ها و رویه‌ها،^۲ و زیرساخت فرهنگی. هر یک از این عناصر به طور مجزای فصل‌های ۴ تا ۷ بررسی خواهند شد.

1. Change Root Cause Failure Analysis
2. Rites and rituals

فصل ۳؛ نیاز به چشم‌انداز و اهداف کلی

مفاهیم چشم‌انداز و اهداف کلی، از اهمیتی برابر در مطالعه فرهنگ برخوردارند. چشم‌انداز، جهت استراتژیک کلی را مشخص می‌کند که سازمان قصد دارد در بلندمدت طی کند. اهداف کلی، یا در این کتاب مدل دستیابی به اهداف، شیوه رسیدن از موقعیت فعلی به موقعیت مطلوب را نشان می‌دهد. این دو مفهوم، شالوده فرایند تغییر فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد.

فصل ۴؛ ارزش‌های سازمانی

ارزش‌های سازمانی یعنی روشی که سازمان موارد پراهمیت را به کارکنان گوشزد می‌کند. این ارزش‌ها به کارکنان امکان می‌دهند تا وقتی گزینه‌های متعددی پیش رو دارند بتوانند درست تصمیم بگیرند. این فصل سعی در شفاف‌سازی این بحث دارد.

فصل ۵؛ الگوها

در عرصه عملکرد کاری، آنچه اندازه‌گیری می‌شود اجرا می‌شود. این اصل درباره رفتار انسانی نیز مصداق دارد. در اینجا سایر کارکنان سازمان از نحوه رفتار رئیس یا مدیر ارشد تقلید و الگوبرداری می‌کنند. الگوها یکی از ابعاد مهم فرهنگ محسوب می‌شوند. در تغییر فرهنگ، رفتارهای خاصی را باید در سازمان نهادینه کرد. می‌دانیم که کارکنان از رفتار رهبر الگوبرداری می‌کنند، پس این افراد نقش پررنگی در تبیین رفتارهای فرهنگی متمایز و جدید ایفا می‌کنند.

فصل ۶؛ آیین‌ها و رویه‌ها

آیین‌ها و رویه‌ها سومین جزء مهم از فرهنگ سازمانی هستند. این‌ها دو مفهوم مجزا هستند که درعین حال یکدیگر را تقویت می‌کنند. همان‌طور که دیل و کِنِدی^۱ در کتاب تأثیرگذار خود فرهنگ‌های سازمانی^۲ تعریف کرده‌اند، رویه‌ها شیوه انجام کارها هستند، آن‌هم نه فقط کارهای اساسی، بلکه همه کارهای ریزودرشت. رویه‌ها، رفتار پذیرفته در بستر فرهنگی سازمان را برای همگان روشن می‌کنند. رویه‌ها حتی ممکن است در سطح خرده فرهنگ‌ها نیز حضور داشته باشند، اما دستورالعمل رفتاری یکسانی برای کارکنان ارائه می‌کنند. درک رویه‌ها، کلید درک نحوه تغییردادن آن‌ها است.

1. Deal and Kennedy
2. Corporate Cultures



گروه پژوهشی صنعتی ازیانا
انتشارات ازیانا قلم

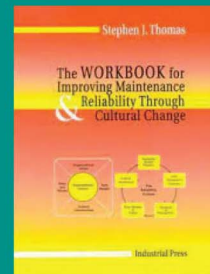


Improving Maintenance and Reliability Through Cultural Change

Stephen J. Thomas

شیوه‌های انجام نگهداشت و قابلیت اطمینان را در سازمان چگونه تغییر دهیم؟ تغییر روش‌ها و عادت‌های افراد، مستلزم درک و مواجهه و احتمالاً تغییر فرهنگ سازمانی است.

موضوع کتاب حاضر نیز تغییرات بارویکرد فرهنگی است. واقعیت این است که حتی برخورداری از بهترین مهندسی، دانش و فناوری نیز نمی‌تواند موفقیت کسب‌وکار در نگهداشت و قابلیت اطمینان را تضمین کند. درست است که بدون این «ابزارهای سخت» به آسانی به موفقیت نمی‌رسیم؛ اما این ابزارهای سخت، به تنهایی موفقیتی را به ارمغان نمی‌آورند. برای نهادینه‌سازی تغییرات باید بتوانید فرهنگ سازمانتان را درک و آن را مدیریت کنید. مجاب کردن افراد به پذیرش رویه‌های جدید و تطبیق با شیوه جدید و بهتر برای انجام کسب‌وکار، همیشه کاری بسیار دشوار است. درک و حل این موانع علاوه بر «ابزارهای سخت» به «ابزارهای نرم» هم نیاز دارد و یکی از این ابزارهای نرم کلیدی، تغییر فرهنگ سازمان است.



قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان