



مدیریت آموزش شرکت سهامی توسعه آموزش

# بسمه تعالی

## نام کتاب : فرهنگ سازمانی

\* فصل زمستان ۱۴۰۲ \*

مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسپان کوردستان

## فهرست مطالب

### فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

\* نوپاها، میان سال ها، دایناسورها \*



### فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟

\* پرده های تودر توی فرهنگ \*

\* فواید جدی گرفتن فرهنگ \*



### فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟

\* نگاه رایج \*

\* نگاه ژرف تری به درون مایه فرهنگ زندگی سازمانی \*

\* باورهای نهفته سازمان درباره سرشت انسان \*

\* شبکه انسانی سازمان \*



**\* پی نوشت : از افراد چه کنیم؟ \***



## **فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان**

**آیا باید نظر سنجی کنیم؟**

**چرا با پرسش نامه نمیتوان فرهنگ را سنجید؟**

**آگاهی از فرهنگ خویش**

**درک فرهنگ سازمان**

**برای ارزیابی فرهنگ سازمان آیا به مشاور بیرونی نیاز است؟**



## **فصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمان های جوان**

**دوره تولد و نوپایی**

**رد پای فرهنگی پایه گذاران و رهبران**

**سازوکار تغییر فرهنگ**

**تحول طبیعی در تراز کلان و خرد**

**تحول جهت دار به کمک تیزبینی**

**تحول ساختارمند از راه "قلمه زنی"**

**تحول با بهره گیری از رشد خرده فرهنگ ها**

**بزرگی سازمان و از دست رفتن "آشنایی سازمانی": از مدیریت خودمانی تا مقررات،**

**سازمان ها، فرایندها**

**مدیریت مشکلات جانشینی**



## **فصل ششم: دگرگونی پایدار، ناآموزی و بازآموزی فرهنگ**

**مدل ساده ای از فضای روانی دگرگونی پایدار**

**نفی وضع موجود**

**تشویش بقا، در برابر تشویش یادگیری**

**دو اصل دگرگونی پایدار**

**ایجاد امنیت روانی**

**بازسازی هویت**

**تقلید و مشابهت در برابر کاوش و آزمون و خطا**

**نهادینه سازی مجدد**

**تشکیل گروه پیشتاز**

**کار تیم تغییر**

**رهبران و کارگزاران تغییر**



## **فصل هفتم: فرهنگ در سازمان های بالغ**

از مدیریت مالکان تا مدیریت عام

سازو کار تغییر فرهنگ در میانسالی

تغییر فرهنگ برنامه ریزی شده و ساختارمند

بحران میانسالی در سازمان و خطر زوال

تغییر فرهنگ انقلابی



## **فصل هشتم: دیدار فرهنگ ها**

فرهنگ سنجی رسمی در همان گام اول

دامهای فرهنگی، توهم شناخت یکدیگر

نیاز به گفتمان در مرزهای فرهنگی

گفتمان ضمن فرهنگ سنجی متقابل





مدیریت آموزش، فرهنگ و آموزش عالی - تهران

## **فصل نهم: واقعتهای فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ**

**واقعیت هایی درباره چستی فرهنگ**

**واقعیت هایی درباره میدان اثر فرهنگ**

**واقعیت هایی درباره درک فرهنگ**

**واقعیت هایی درباره سازوکارهای دگرگونی پایدار**

**واقعیت هایی درباره تغییر فرهنگ**



## اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

فرهنگ سازمانی مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده (ناخواسته داشته باشد. وقتی سازمان هایی با فرهنگ ها خاص، در هم می آمیزند، یک دیگر را می خرنند، یا به شیوه ها گوناگون مشارکت می کنند، آثار فرهنگ آشکارتر می شود. در ترکیب فرهنگ ها، در مجموع سه حالت پدید می آید: جدایی، چیرگی، آمیختگی.

### \*نویاها، میان سال ها، دایناسورها\*

در هر یک از دوره ها گوناگون تکامل سازمان ها، فرهنگ اهمیتی فراخور همان دوره دارد. بنگاه نویا و شکفنده، می کوشد فرهنگی را که سرچشمه پیروزی خود می داند استوار کند و شاخ و برگ آن را بگستراند. فرهنگ جوهره هویت سازمان است و لذا همه سخت به آن می آویزند درست همان جور که هنوز جوان به هویت شکوفای خود می چسبند. دیگر این که سازمان ها نویا نوعا هنوز زیر کنترل پایه گذاران خود هستند، یعنی فرهنگ حاکم بر آن ها، بازتابی از ارزش ها و باورهای پایه گذاران آن هاست. حتی اگر بر اثر پیروزی های سازمان، این ارزش ها و باورها فراگیر شوند، باز هرگونه چالش با مبانی فرهنگی اولیه، به منزله زیر سوال کشیدن پایه گذار یا صاحبان سازمان است. به سخن دیگر، مبانی فرهنگی اولیه، شکل احکام مقدسی را پیدا می کنند که به آسانی کسی نمی تواند آن ها را تغییر دهد. لذا تحول فرهنگی در این مرحله، بیش تر شامل شکفتگی و تقویت ریشه های فرهنگ است.

منظور از سازمان میان سال سازمانی است که اعضای هیات مدیره ی آن غیرموظف و برگزیده سهام داران سازمان هستند و نیز چند نسل مدیر حرفه ای بر سازمان حکم رانده است. به احتمال زیاد چنین سازمانی به فراخور نوع فعالیت، جغرافیا، محصولات، یا بازار خود، واحدهای گوناگونی دارد که می توانند خرده فرهنگ خود را پدید آورند سازمانها میان سال سه وجه دارد:

حفظ آن دسته از مبانی فرهنگی که به کامیابی سازمان انجامیده و با رشد سازمان هماهنگی دارد .

درآمیزی، یک پارچه سازی، یا دست کم همسوسازی خرده فرهنگ ها

شناسایی و تغییر آن دسته از مبانی فرهنگی که به سبب تغییر محیط بیرون، به طور پیوسته ناکارا می شوند.

بنگاه های سال خورده اگر دگرگون نشوند، با محیط سازگار نشوند، و مبانی فرهنگی خود را تغییر ندهند، با کژی ها رشد می کنند و فرهنگ آن ها به مانعی جدی برای آموزش و تحول بدل می شود. سازمان به آنچه همایه موفقیتش بوده می چسبند همان فرهنگی که موفقیت آورده، تحول پذیری افراد را که لازمه سازگاری با تغییرات محیط است، دچار مشکل



می کند. مشکل در بنگاه های سالمند این است که برای ادامه بقا باید وارد یک دگردیسی عمیق شوند. این دگردیسی در اصل مشابه فرایند دگردیسی میان سالان تن درست است جزاین که به دلیل تنگی زمان، و عمق دگرگونی، گاه نیاز به اقدامات شدیدی پیدا می شود که در فرهنگسازمانی "چرخش" نام گرفته است. شکست در مدیریت تحول، ممکن است بنگاه را به ورشکستگی بکشاند و آغازی نواز دنبال آید، یعنی بنگاه، فرهنگی تازه با مدیریت تازه پیدا کند، یا به تملک بنگاهی دیگر درآید و فرهنگ دیگری بر آن چیره شود.

فرهنگ، خاصیتی از گروه است. هرگاه در گروهی، تجربه مشترک کافی گرد آید، فرهنگی در آن جوانه می زند. برای این که بفهمیم فرهنگی وجود دارد یا خیر، باید دنبال سرنخی از تجربیات و سوابق مشترک در میان افراد بگردیم، زیرا پندارها، ارزش ها، و رفتار افراد غالباً تنها در چارچوب هویت فرهنگی آنان قابلدرک است. برای شرح رفتار افراد باید از شخصیت فردی آن ها در گذریم و به وابستگی ها گروهی آنان، و فرهنگ آن گروه ها پردازیم. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه ای دارد زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف ها، روش کار سازمان را معین می سازد. اگر می خواهیم سازمانی کارا تر و موثر تر داشته باشیم باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمانی بشناسیم.

## دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟

### \*پرده های تودرتوی فرهنگ\*

برای فرهنگ سه پرده می توان قایل شد که به ترتیب از آشکار به نهان.

**پرده یکم:** جلوه ها ظاهری - در ورود به هر سازمانی، دیدن این پرده آسان تر از دو پرده دیگر است.

منظور از جلوه های ظاهری چیزهایی است که هنگام گردش در سازمان می بینیم، می بوییم، یا حس می کنیم. در پرده اول بی درنگ می توان فهمید هر سازمانی، به شیوه متفاوتی کار می کند. این پرده فرهنگ بسیار روشن است و بی درنگ بر احساسات انسان اثر می گذارد.

**پرده دوم:** ارزش های مورد حمایت - در پس رفتارهای ضاهری، پرده پوشیده تری از ادراک و اندیشه نهفته است که ممکن است با اصول و ارزش ها مورد حمایت دو بنگاه با فرهنگ های متفاوت، همساز باشد یا نباشد.

**پرده سوم:** سازمان ها را افراد یا گروه های کوچکی راه می اندازند که از ابتدا باورها، ارزش ها، و پندارهای خود را به کسانی که استخدام می کنند می قبولانند. اگر ارزش ها و پندارهای مورد قبول پایه گذاران، با آن چه محیط اجازه می دهد یا تحمل می کند، همسو نباشد سازمان زمین می خورد و هیچ گاه فرهنگی پیدا نمی کند.



به سخن دیگر، جوهره فرهنگ، همین ارزش‌ها، عقاید، و باورهایی است که افراد در حین فتح پی در پی قله‌ها موفقیت، دوش به دوش هم می‌آموزند و آنها را به عنوان محک‌ها می‌پذیرند. مهم است این نکته یادمان باشد که خالق این عقاید، ارزش‌ها و باورها، فرایند با هم‌آموزی است. در آغاز این‌ها فقط در ذهن بنیان‌گذاران و رهبران است و تنها هنگامی فراگیر می‌شود و به شکل محک‌ها در می‌آید که کاکنان جدید سازمان، بپذیرند ارزش‌ها و باورها و پندارهای بنیان‌گذاران، سازمان را به قله‌ها پیروزی رسانده، و نتیجه بگیرند که پس این‌ها باید "درست" باشند.

## فواید جدی گرفتن فرهنگ

این‌گونه نگرش به فرهنگ فواید زیادی دارد. نخست اینکه می‌فهمیم فرهنگ، بسی استوار، و تغییر آن بسی دشوار است زیرا نمادی از آموخته‌های در هم تنیده گروهی، و تبلوری از جهان بینی، احساس، و اندیشه‌هایی است که گروه را موفق کرده است. دیگر این که بخش عمده فرهنگ اساساً پوشیده است. شاید مهم‌تر این که می‌فهمیم فرهنگ، درست و نادرست، و بهتر و بدتر ندارد مگر در قیاس بین آن چه سازمانی خواهد انجام دهد با آن چه محیط اجازه می‌دهد.

چند پرده‌ای بودن فرهنگ نشان می‌دهد با مفهوم پیچیده‌ای سروکار داریم که پیش از درک، باید درهر پرده تجزیه و تحلیل شود. بزرگ‌ترین ریسک در کار با مفهوم فرهنگ، ساده‌سازی بیش از حد و از قلم انداختن چند وجه بنیادی آن است که اصل به شمار می‌آیند، به شرح زیر:

۱. فرهنگ ژرف است.

۲. فرهنگ گسترده است.

۳. فرهنگ پایدار است.



مدیریت آموزش شرکت پلان آکسین هورسان

## سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟

### نگاه رایج

وقتی به فرهنگ می اندیشید، شاید به یاد این می افتید که در سازمان شما افراد چه روابطی باهم دارند، چگونه کار خود را انجام می دهند، و "راه و رسم انجام کارها در سازمان" شما چیست؟ رایج ترین دید این است که فرهنگ یعنی روابط انسانی در سازمان. در نگاه رایج، کاهش لایه های نظارتی در سازمان، ایجاد ارتباط جانبی، ایجاد تعهد و وفاداری، توان افزایی کارکنان، و برانگیختن به کار تیمی در برنامه تحول فرهنگی گنجانده می شود. این دیدگاه برای دیدن فرهنگ، درست اما به طرز خطرناکی تنگ است. درست است که باورهای فرهنگی سازمان، در زمین روابط انسانی می روید، اما این فقط گوشه ای از کشتزار فرهنگ است.

### نگاه ژرفتری به درونمایه فرهنگ

فرهنگ مجموعه ای است از تمامی باورهای مشترک به جان پذیرفته شده که گروهی در طول حیاتش می آموزد. فرهنگ پس ماند موفقیت است. در جدول زیر دیدگاه ژرف تری از دایره شمول فرهنگ دیده می شود. این جدول یک نمای کلی از میدان عمل باورهای فرهنگی به دست می دهد. نخستین نکته چشم گیر این است که پندارها فرهنگی تنها به کاروبار درونی سازمان مربوط نمی شود، بلکه مهم تر از آن، مربوط است به این که سازمان، در قبال محیط ها گوناگونی که در آن ها میبیند.

### زندگی سازمانی

ماموریت، استراتژی، هدف ها: سازمان برای زنده ماندن، پیروزی در ماموریت، و بالندگی، باید اقتضاها و انتظارات گوناگون محیط هایی را که با آن ها پیوند دارد برآورده سازد. بیش تر سازمان ها درباره هویت، ماموریت اصلی، برنامه های استراتژیک، سیاست ها مالی، راه کار اصلی سازمان دهی فعالیت ها و افراد سازمان، سنجش عمل کرد، و پیراستن کژی ها باورهایی می سازند و می پردازند. هر سازمانی در طول تاریخ خود درباره این که کدام استراتژی موفق و کدام ناموفق است چیزهای زیادی می آموزد.

ساختار سازمانی، سامانه ها، فرایندها: ساختار سازمانی رسمی بنگاهی ممکن است بلندبالا، عمودی، و چند لایه باشد. اما چنانچه سازمان با این ساختار کامیاب شود باور می کند راه درست سازمان دهی همان است.



مجموعه آموزش، شرکت فولاد آکسیژن هورستان

میزان هماهنگی ساختار سازمانی با وظایف تعیین شده، و نیز طبیعت محیطی که سازمان در آن کار می کند، خمیرمایه باورهای نهفته مشترک مربوط به شیوه سازمان دهی است. سازمان ها در حین رشد، بر حسب شیوه کار، نوع فرآورده، بازار، و جای جغرافیایی خود، شاخه شاخه می شوند و در آن شاخه ها خرده فرهنگ هایی پامی گیرند که ممکن است بسیار نافذ باشند زیرا هر شاخه باید در محیطی متفاوت به کامیابی برسد. هر سازمان پیروز، برای سامان دهی کارها و شناسایی فرایندهای بازاریابی راه کاری می پرورد و برای این که بتواند به نحو موثر کار کند

ردگیری کژی ها و پیراستن آن ها: سازمان ها برای رمزگشایی از محیط بیرونی، سازوکار های گوناگونی پدید می آورند که اگر به پیروزی انجامد، به درستی دیدگاه خود ایمان می آورد. در بیش تر سازمان ها، ابزار اصلی ردیابی کژی ها، عمل کرد مالی است، اما پندارهای فرهنگی بر گزینش معیار عمل کرد و تفسیر آن سایه می افکند. منظور این است که نشانه کژی، یا ضعف عمل کرد، بنگاه به بنگاه فرق می کند و در پندارهای فرهنگی آن ها می نشیند. پیرایش کژی مانند ردیابی آن، آیینه ای است که گذشته بنگاه و مرام پایه گذاران آن را بازتاب می دهد. بسیاری از بنگاه ها دچار "فرهنگ سرزنش" شده اند. اگر در سازمان فرهنگ سرزنش جاری شود، افراد زود ار پروژه های رو به شکست کنار می کشند و به شرکت در کالبدشکافی نیز رغبتی نشان نمی دهند زیرا ممکن است پای آنان به میان کشیده شود. تحلیل کژی ها و شیوه پیراستن آنها تنهاهنگامی پیروز و پذیرفته خواهد شد که اعتماد کافی و روحیه کار تیمی در سازمان جاری شود.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورساک

## شبکه انسانی سازمان

**زبان و مفاهیم مشترک:** آشکارترین بازتاب فرهنگ، زبان و برداشت های مشترک است که به ویژه در چارچوب ملی به خوبی دیده می شود. زمانی که طول می کشد تا فرد در سازمان جدید جا بیفتد این است که بسیاری از قواعد و روال های کار، خاص بنگاه است و باید با آزمون و خطا آموخته شود.

**مرزبندی و هویت گروهی (خودی و غیر خودی):** هر سازمانی برای تعریف درجه عضویت اعضای خود شیوه ای دارد. از پوشاک یکسان و نشان شناسایی گرفته تا شاخص ها ظریف تری چون جای پارک خودرو، اختیار خرید سهام، و برتری های دیگر. یکی از مراحل مهم پذیرش در سازمان هنگامی است که به نورسیده اسرار را با او در میان بگذارند.

**روابط و اختیارات کارکنان:** در هر سازمانی، از روابط رسمی و غیر رسمی میان افراد، باورهایی پدید می آید که با سازمان های دیگر متفاوت است. رابطه با مقامات بالا، با باور مربوط به رابطه خصوصی بین افراد سازمان، پیوند تنگاتنگی دارد. نکته این است که باورهای فرهنگی پدید آمده در هر سازمان بستگی به میزان فاصله افراد آن از یک دیگر دارد.

**نظام پاداش و ترفیع:** هر سازمانی برای ترفیع و پاداش برنامه ای دارد. آشکارترین راه، افزودن دست مزد و بالا بردن رتبه است. اما این نوع، و انواع دیگر پاداشها، در فرهنگ ها متفاوت معنای گوناگونی دارد. از دشوارترین کارهای هر نوآمدهای این است که از نظام پاداش و ترفیع سازمان سر در آورد.

## باورهای نهفته سازمان درباره انسان و طبیعت

**انسان و طبیعت:** یک جنبه تفاوت فرهنگ سازمان ها، باورهای مربوط به رابطه انسان با طبیعت است. بسته به این باورها، انسان یا باید بر محیط طبیعی چیره باشد، یا با آن همزیستی کند، یا بیکنش بماند. در جوامع پوینده غربی باور غالب این است که همه چیز شدنی است، پس بشر برعکس در بسیاری از جوامع آسیایی باور غالب این است که انسان باید با طبیعت در آمیزد یا تسلیم آن شود. همتای این باورها در سازمان سرشت انسان

## جایگاه انسان:

آیا بنیاد جامعه بر پایه گروه ها و توده ها سامان گرفته یا اساسا بر محور فرد قوام یافته است؟ اگر بین منافع فرد و منافع توده ها تضادی پدید آید، کدام طرف باید گذشت کند؟ در جوامعی مانند چین و ژاپن که به جمع و اشتراک منافع اعتقاد



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

دارند، پیداست فرد باید در برابر جامعه از حق خویش بگذرد. در اجتماع فردگرایی چون آمریکا، جامعه باید گذشت کند زیرا فرض بر این است که اجتماع برشالوده حقوق فردی استوار است. بازتاب این مطلب به شکل تاکید سازمان ها بر وفاداری و تعهد، یا آزادی و خود مختاری افراد دیده می شود. در بنگاه های شدیداً پدرسالار، انتظار این است که بنگاه از فرد سرپرستی کند و در عوض فرد نسبت به بنگاه وفادار باشد و هنگام نیاز برایش فداکاری کند. در نقطه مقابل، بنگاه هیچ تضمینی برای شغل فرد ندارد و در عین حال انتظار هم ندارد فرد به بنگاه وفادار بماند.

**راستی و درستی:** در هر فرهنگی مردم با این باور و پندار بزرگ می شوند که چه وقت چیزی را به عنوان راست و درست بپذیرند. بشر چیزی را واقعی می داند که در عمل به هدفهای تعیین شده برسد. اما نمی توان تمام فرهنگ ها را از این نظر واقع گرا دانست. در بسیاری از فرهنگ ها، آداب و رسوم، اصول اخلاقی، آموزه های مذهبی، و سایر منابعی که در نهایت حرف آخر را می زنند، به شکل آشکارتری راه راست و درست را نشان می دهند. در برخی سازمان ها، اصول مذهبی و اخلاقی بر تصمیم ها سایه می اندازد. مثلاً برخی بنگاه ها اصولاً از زیر قرض رفتن می پرهیزند یا در برخی سازمان ها سیاست های پرسنلی بر پایه اصول مذهبی و اخلاقی تعیین می شود.

**زمان و فضا:** تفاوت فرهنگ ها از نظر نگرش به زمان، بستگی به تلقی آن ها از خطی بودن این منبع دارد.

خطی بودن زمان یعنی عمر رفته بر نمی گردد. در فرهنگ های دیگر وقت تناوبی است. یعنی انجام چند کار به طور هم زمان عیبی ندارد، مثل وقتی که شخص ارشدی با شلوغ کاری نشان می دهد می تواند نیازهای چندین فرودست خود را یک باره بر آورده سازد. فضا نیز، چون زمان، معنای نمادین ژرفی دارد. فضای بازکاری نشان می دهد افراد باید بتوانند به آسانی باهم تماس گیرند، حال آنکه دفتره ای خصوصی و درهای بسته به معنای نیاز افراد به اندیشیدن است.

## پی نوشت: از فردا چه کنیم؟

مهمترین پندی که تا اینجا باید گرفته باشید این است که فرهنگ ژرف، پهناور و پیچیده است، پس نباید آن را سبک گرفت، و نباید در تغییر آن کوتاه نگری کرد. اگر کار درست جلو نمی رود، اگر سازمان به هدف هایش نمی رسد، یا فکر می کنید می توانید بهتر کار کنید، باید به جست و جوی باورهای فرهنگی ژرف تری که محرک شماست بروید.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

## فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان

هرگاه سازمانی در شیوه اجرای عملیات با دشواری هایی رو به رو شود، یا بخواهد پیش از ورود به فرایند ادغام، تملک، یا خویشازمایی استراتژیک بنماید، پای فرهنگ به میان می آید.

### آیا باید نظر سنجی کنیم؟

بیشتر مدیران اهل عدد و رقمند. این بخشی از فرهنگ مدیریت است. شیوه ها و پرسش نامه هایی برای نظرسنجی هست که ادعا می شود برای سنجش فرهنگ به کار می آید، اما در چارچوبی که من فرهنگ را در اینجا شناسانده ام، این ها تنها میتوانند بخشی از جلوه های ظاهری، پاره ای از ارزش های مورد حمایت، و شاید یکی دو مورد از باورهای نهفته را نشان دهند اما نمیتوانند آن باورهای مشترک نهفته را که شاید برای سازمان شما مهم باشد آشکار سازند.

### چرا با پرسش نامه نمیتوان فرهنگ را سنجید؟

نمیدانید چه بپرسید: یادمان باشد فرهنگ همه چیزهایی را که سازمان در طول عمرش می آموزد در بردارد.

پرسش از افراد درباره مشترکات بی معناست: اظهار نظر "فردی" درباره پدیده های "مشترک"، بی اثر، و شاید هم بی اعتبار است. مهم ترین دلیل من این است که دست رسی به باورهای نهفته مشترک براید هیچ کس آسان نیست. در گفت و شنود گروهی، نه تنها موضوعات مهم شناخته می شود، بلکه میزان توجه افراد به آنها، و به دنبال آن، کانون باورهای نهفته آشکار میگردد.

آن چه موجب ناخشنودی کارکنان است، شاید چاره ناپذیری باشد: سوم، شاید چیزی که کارکنان از آن ناخشنودند، به دلیل جا گرفتن در تاروپود فرهنگ سازمان، تغییرپذیر نباشد. پرسش نامه در تشخیص این که آیا ارزش ها مورد حمایت سازمان، جاری است یا نه، بی تردید کمک زیادی می کند و در بیش تر موارد از روی پاسخ ها می توان این موضوع را فهمید. اگر بنگاه به راستی بخواهد گروهی کار کند، باید نظامهای فردگرایانه ای را که در گذشته کارایی داشته و در ژرفای روح افراد جا گرفته به کناری نهد. اگر نخواهد یاننواند چنان کند، پیامدش افت روحیه کارکنان خواهد بود زیرا آنان در خواهند یافت آن چه مورد احترام ایشان است، دست نیافتنی است.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسار

## آگاهی از فرهنگ خویش

این پرسش را به زبان دیگری می توان طرح کرد: آیا من شخصیتی یگانه دارم؟ یا مشتتی از خروارم؟ پاسخ این است که شما یگانه اید و فراورده گوهر ذاتی و تجربیات خاص دوران رشد خویشتن هستند. اما در فرایند رشد، شما عضو گره های فرهنگ مندی می شوید که رد خود را در شخصیت و نگرش ذهنی شما باقی می گذارند. بهترین تمرین این است که اکنون، به عنوان یک فرد بالغ، از خویش بپرسید به کدام گروه وانجمن تعلق دارید، و خود را از طریق آن ها شناسایی کنید. هنگامی که ما خواستار تغییر فرهنگ می شویم، در واقع خواستار آنیم که همه اعضای گروه، یکی از رفتارهای مشترک خود را عوض کنند. پس بیخود نیست این کار این اندازه دشوار است، و بی خود نیست این همه در برابر تغییر ایستادگی میشود .

## درک فرهنگ سازمان

اگر می خواهید به فرهنگ سازمان خود دست پیدا کنید، با چند تن از همکاران گرد آیید، کسی را به عنوان کمارگزار برگزینید که تا اندازه ای با مفاهیم فرهنگی که گفتیم آشنا باشد. آن گاه با یک دیگر درزمینه هایی که برای ادامه کامیابی بنگاه مهم است گفت و شنود داشته باشید این گام ها لازم است :

۱. تعریف صورت مساله
۲. مرور مفهوم فرهنگ
۳. شناسایی جلوه های ضاهری
۴. شناسایی ارزش های سازمان
۵. مقایسه ارزش ها با جلوه ها
۶. تکرار این فرآیند با گروه های دیگر
۷. ارزیابی باورهای مشترک

## برای ارزیابی فرهنگ سازمان آیا به مشاور بیرونی نیاز است؟

گروهی که برای درک فرهنگ سازمان گسیل شده به کارگزاری نیاز دارد که مفهوم فرهنگ را بفهمد و به گروه فرهنگ سنجی هم وابسته نباشد. بد نیست مشاور بیرونی باشد، اما واجب نیست. شماری از سازمان ها کارشناس توسعه سازمانی دارند که می تواند نقش مشاور بیرونی را به خوبی ایفا کند.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

## فصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمان های جوان

تحول فرهنگی بستگی به مرحله رشد سازمان دارد.

### دوره تولد و نوپایی

برجسته ترین ویژگی فرهنگی سازمان های جوان این است که ساخته دست پایه گذاران و خانواده های آنان هستند.

باورها، ارزش ها، و پندارهای شخصی کارآفرینان یا پایه گذاران، بر کسانی که استخدام می کنند تحمیل می شود و (در صورتی کام یابی سازمان) به عنوان مرجع در میان افراد گسترده و در نهایت چون آیات آسمانی پذیرفته می شود. در این مرحله، فرهنگ اساسی ترین دارایی سازمان به شمار می آید اما پی در پی محک می خورد که اگر تقویت شود رشد فرهنگ شتاب می گیرد و اگر سازمان شکست بخورد، احتمال دارد پایه گذاران کنار رانده شوند و پندارهای آنان به چالش کشیده شده و شاید حتی فراموشگردند.

### ردپای فرهنگی پایه گذاران و رهبران

پایه گذاران و رهبران هر سازمان، با سازوکارهایی رد خود را بر جا می گذارند. مهمترین سازوکار، رفتار خود رهبر است. زمانی که سخن از ایجاد فرهنگ و برجای ماندن رد آن پیش می آید، سازگاری گفتار با کردار اهمیت ویژه ای پیدا می کند زیرا اعضای جدید سازمان، به کردار بسی بیش تر توجه دارند تا به گفتار.

### سازوکار تغییر فرهنگ

اعضای یک بنگاه جوان و پیروز به دو دلیل به باورهای خود نخست این که باورها ساخته اندیشه و تجربیات خودشان است. دوم این که باورها بازتاب عقاید پایه گذاران یا خانواده ایشان است که هنوز از قدرت ناشی از مالکیت بنگاه برخوردار هستند. در نوباوگی، تاکید بر این است که بنگاه، از محیط واز سازمان های مشابه باز شناخته شود. سازمان فرهنگ خود را آشکار و عیان می سازد، تا جایی که بتواند آنرا می گستراند، و به دقت آن را به نوآمدهگان می آموزاند.

نیز در





مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

سازمانه های جوان، گاه به دلیل تمایل آنان به یک پیشه خاص، فرهنگی جا می افتد که از آن پیشه متاثر است. بنگاه های جوان و رو به پیش رفت به دلایل زیر احتمال می رود سخت به فرهنگ خود آویزند:

-فرهنگ سازان نخستین هنوز هستند.

-سازمان با اهرم فرهنگ می تواند خود را بشناساند و در یک محیط بالقوه دشمنانه راه خود را بگشاید.

-در دوران تلاش سازمان برای خودسازی و ماندگاری، بسیاری از عناصر فرهنگ، چون پادزهری نگرانی های کارکنان رافرو می نشاند.

بدین ترتیب هرگونه هرگونه پیشنهادی برای تغییر عمده فرهنگ، چه از درون سازمان و چه از بیرون آن، به احتمال قوی یا نادیده انگاشته می شود یا با ایستادگی روبه رو خواهد شد. بر عکس، اعضا یا گروه های فرادست سازمان، می کوشند فرهنگ موجود را پاس بدارند و آن را تقویت کنند. اگر سازمان پایه دست نخورده برجای بماند، فرهنگ نیز دست نخورده خواهد ماند .

## تحول طبیعی در تراز کلان و خرد

اگر سازمان پیوسته کام یاب بماند و فرد یا خانواده پایه گذار مدت درازی در صحنه باشند، فرهنگسازمان با تکرار شیو های موفق کاری، آرام آرام شکوفا می شود. با تنوع یافتن فعالیت سازمان، افزونیی پیچیدگی ها، تجزیه و ترکیب سازمان در سطوح بالا، و قوام یافتن در ترکیب ها و تشکل های جدید، شکوفایی در سطح کلان محقق می شود. تحول موضعی (خرد) با ایجاد ویژگی های محیطی خاص در بخش هایی از سازمان پدید می آید و خود موجب پا گرفتن فرهنگ های صنعتی خاص در صنایع گوناگون می شود و در نتیجه موجب پا گرفتن فرهنگ های صنعتی خاص در صنایع گوناگون می شود .

## تحول جهت دار به کمک تیزبینی

اگر به فرهنگ به چشم سازوکاری برای رسیدن به محیطی هدفمندتر و پیش بینی پذیرتر، و به ابزاربرای کاهش نگرانی از پوچی و تاریکی بنگرید، می توانید با آشکارسازی مایه ها و عناصر فرهنگی سازمان، هموندان را کمک کنید. اگر بتوانید به دهلیز باورهای مشترک نوری بتابانید و بفهمید چرا به آن ها آویخته اید، بخت آن هست که با ارزیابی آن ها بتوانید به میزان کاربری آنها در محیط پویای بیرون پی ببرید. نقش کلیدی رهبر در این فرایند، یکی کشف نیاز به این اقدام و دیگری مدیریت فرایند فرهنگسنجی درونی است. گو اینکه رهبران کمتر به این فرایند، به چشم



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

توان بخشی نگاه می کنند، اما در عمل، اجرای این فرایند برای گروه ها، حکم فرد درمانده ای را دارد که برای حل مشکل خود دنبال توانیابی است. نقش کلیدی مشاور نیز این است که پشتیبانی رهبری را نسبت به این تیزبینی ها برانگیزد.

## تحول ساختارمند از راه "قلمه زنی"

تغییر محیط گاه تعادل را چنان بر هم می زند که سازمان را ناگزی ر از تغییر جدی می کند. سازمان جوانی که سخت به هویت خود پای بند است، چگونه می تواند چنان تغییری پدید آورد. از سازوکارهای موجود یکی فرایند تکامل طبیعی و گام به گام است که با ترفیع حساب شده کسانی از درون سازمان که باورهای آنان با واقعیات بیرونی

سازگارتر است میسر می شود. این افراد چون خودی هستند و در فرهنگ سازمان رشد کرده اند در چشم سایر کارکنان اعتبار دارند اما در عین حال به واسطه منش و تجربه شخصی خود، یا به واسطه خرده فرهنگی که بر رشد حرفه ای آنان حاکم بوده، باورهایی دارند که کمابیش با باورهای هسته سازمان فرق دارد و لذا می توانند سازمان را کم کم به راه های جدید اندیشه و عمل بکشانند. این سازوکار زمانی کارایی دارد که مدیران ارشد به اندازه کافی در سازمان خود حاشیه نشینی کرده باشند تا درک درستی از فرهنگ سازمان خود داشته باشند. این تغییرات را سازمان ها گاه با آوردن کسانی از بیرون می کوشند پدید آورند، اما در این برهه از عمر سازمان، فرهنگ سازمان بر آنان می چربد. لذا فرد بیرونی یا حل می شود یا پس میزنند.

## تحول با بهره گیری از رشد خرده فرهنگ ها

اگر باورهای پایه گذاران، در بستر واقعیات محیطی که سازمان نوپا با آن ها روبه روست، به خوبی جایفتند، سازمان رشد می کند و پا به سن می گذارد. با نمو سازمان و سال گرفتن آن، پدیده های تازه و پرشماری بروز می کند. بسته به نوع فعالیت، جغرافیا، بازار، یا نوع کالا، شاخه های نیرومندی پا می گیرند که ناچارند در محیط های گوناگون پیرامون خود تاب آورند. آن ها در فرایند سازگاری با این محیط ها، پندارها و باورهایی پیدا می کنند که با باورهای محوری پایه گذار همسو اما متفاوت است. چنین خرده فرهنگ های بیچنانچه بازتاب دهنده نوع فعالیت، کالا، بازار، یا جغرافیا باشند، حکم پاچوش را دارند. مرزهایی که این خرده فرهنگ ها به دور خود می کشند، ارتباط با درون آن ها و همساز کردن فعالیت های گوناگون آن ها را دشوار می سازد. درک برخی از خرده فرهنگ ها، به ویژه مهندسی و مدیریت عالی، حیاتی است زیرا مرجعی که این گروه ها خود را با آن می سنجند در بیرون از سازمان و در درون جامعه حرفه ای قرار دارد.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورساک

مدیران عالی رتبه هر قدر هم که باور داشته باشند که فرد مهم است، شغل آنان ایجاب می کند امور مالی سازمان را در کانون توجه داشته باشند، و این خواه ناخواه چنین مینماید که افراد مرکز هزینه هستند. در عمل، خرده فرهنگ مدیران عالی رتبه نیز با خرده فرهنگ مهندسی ناسازگار است زیرا مهندسی بر آن است که زیباترین سیستم موجود را طراحی کند و این غالباً هزینه زیاد بار می آورد. در نتیجه، این که سازمان تا چه اندازه می تواند یک پارچه عمل کند، به مقدار زیادی بستگی به میزان سازگاری این خرده فرهنگها دارد.

### **بزرگی سازمان و از دست رفتن "آشنایی سازمانی": از مدیریت خودمانی تا مقررات، سازمان ها، فرایندها**

وقتی خرده فرهنگ های گوناگون در سازمانی کوچک که در آن همه یک دیگر را می شناسند پامی گیرند، اگر گره ای در کار ارتباط میان افراد پیش آید به طور خودمانی گشوده می شود. در این سازمان ها افراد با شیوه کار یک دیگر آشنا هستند، و کلا بلدند چگونه با هم کنار آیند و لذا نوعی آشنایی شغلی دارند.

با رشد سازمان، آشنایی شغلی رنگ می بازد و افراد ناچار می شوند به فرایندهای رسمی تر مقررات و نظارت بر یک دیگر روی آورند و در مجموع فرایندها و روشها را به جای روابط شخصی بنشانند.

## **مدیریت مشکلات جانشینی**

در سال های میانی عمر سازمان، انتقال قدرت از پایه گذاران و خانوادههای مالک به مدیران عمومی، مستلزم فرایندها و مراحل پر شمار است. این که سازمان چگونه در عمل، از زیر یوغ پایه گذار یا خانواده اش به زیر چتر مدیران نسل دوم و سوم و چهارم می رود ناظر بر عوامل زیادی است که تنها می توان شماری از فرایندهای آن را تنها از باب نمونه شناسایی و معرفی کرد.

نخستین فرایند، انتقال قدرت از پایه گذار به مدیرعامل بعدی است، خواه عضو خانواده باشد خواه بیگانه ای از بیرون. کار آفرین پایه گذار، به اقتضای طبیعت خویش، به سختی می تواند از آن چه آفریده دلبرگیرد. در مرحله انتقال، چون گمان می رود بخش اعظم فرهنگ سازمان از منش پایه گذارش سرچشمه گرفته باشد، می توان گفت میزان علاقه یا انزجار کارکنان از عناصر فرهنگی سازمان، بازتابی است از علاقه یا انزجار آنان از منش و مرام او. اگر هموندان سازمان فراموش کنند که فرهنگ زنجیره ای از راه کارهاست که آموخته می شود و سازمان را به کامیابی، آسایش، و هویت می رساند. می رود که دست به تعویض همان چیزی بزنند که به آن محتاجند و ارجش می گذارند. در این مرحله غالباً درک د بیم آن رستی از فرهنگ و آثارش بر سازمان وجود ندارد. بنابراین طراحی فرایند جانشینی باید چنان باشد که لایه هایی از فرهنگ که به سازمان هویت، توانایی ویژه، و امینیت روانی میبخشد تقویت شوند.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

وقتی مدیر ارشد یا پایه گذار با موضوع جانشینی درگیر می شود مسایل فرهنگی رو می آیند . پیداستبخش اعظم فرهنگ، با وجود اینکه ممکن است از پایه گذار سرچشمه گرفته باشد، اکنون دیگر وابسته و جزئی از سازمان شده است. تا وقتی سایه پایه گذار یا خانواده اش بر سر سازمان است بعید است چندان تغییری در فرهنگ آن پدید آید چون سازمان عمدتاً با نام پایه گذارش شناخته می شود، و وقتی کهنیان گذار یا خانواده اش کنار می کشند، فرصتی برای تغییر جهت فرهنگ سازمان پدید می آید به شرطاین که جانشین از تیره مطلوب باشد یعنی با وجود این که سازمان برای بقای خود به وی نیازمند است، باید پسندیده باشد زیرا او نیز به هر حال یکی از افراد همان سازمان و از پاس داران فرهنگ کهنه است.

اگر فرایند جانشینی به شیوه موثر مدیریت نشود، پایه گذار یا خانواده ی وی قدرت را از دست می دهد و سرانجام از راه های مدیرهای درستی شود که بیش تر اعضای آن رسمی کنار گذاشته میشود. اگر سازمان مالکیت عام پیدا کند، هیئت بیرونی اند و یک مدیر حرفه ای بیرونی نیز مدیرعامل می شود. با کاهش نفوذ خانواده پایه گذار و ادامه نصب مدیران عامل از سوی هیات مدیره، سازمان ها وارد مرحله ای می شوند که به نظر من دوره میانی عمر آنهاست.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

## فصل ششم: دگرگونی پایدار، ناآموزی و بازآموزی فرهنگ

### مدل ساده ای از فضای روانی دگرگونی پایدار

بدون درک پویایی فرهنگ از دیدگاه های روان شناسی و جامعه شناسی، نمی توان فهمید واقعا چرا تغییر فرهنگ بنگاه های میان سال چنین دشوار است.

### نفی وضع موجود

تغییر فقط به معنای آموختن چیز تازه نیست بلکه هم به معنای ناآموختن چیزی است که از پیش در ذهن بوده و اینک مزاحم است. "آیا یک سازمان پیروز می تواند عوض شود؟ یا نخست باید نوعی تهدید، یا حس شکست، یا بحران باشد تا افراد را به تغییر برانگیزد؟" من بنا به تجربه خودم معتقدم در سازمان های بالغ، نوعی حس تهدید، بحران، یا ناخشنودی باید باشد تا انگیزه برای ناآموختن چیزهای کهنه و آموختن چیزهای تازه فراهم آید. سیستم های انسانی میل دارند به تعادل پایدار برسند.

هرگاه قرار باشد تغییری حادث شود، نیروی تازه ای لازم است تا آن تعادل را بر هم زند. هر تغییری با نوعینفی وضع موجود آغاز می شود که ممکن است چندین سرچشمه داشته باشد:

-سرچشمه نفی وضع موجود: ناخشنودی و بیم، کهممکن است حاصل یک یا چند عامل زیر باشد:

۱. بیم اقتصادی
۲. بیم سیاسی
۳. بیم فناوری
۴. بیم حقوقی
۵. بیم اخلاقی
۶. ناخشنودی درونی

-سرچشمه نفی وضع موجود: رسوایی

-سرچشمه نفی وضع موجود: نیاز به ادغام، تملک، مشارکت

۷. آیا دو فرهنگ باید جداگانه همزیستی داشته باشند؟
۸. آیا فرهنگی باید بر فرهنگ دیگر چیره شود؟



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

- آیا دو فرهنگ باید در آمیزند، تا نقاط قوت آن ها به حداکثر برسد؟

- سرچشمه نفی وضع موجود: رهبر فرهنگد
- سرچشمه نفی وضع موجود: نیاز به آموزش و تربیت

## تشویش بقا، در برابر تشویش یادگیری

اگر اطلاعات منفی گرد آمده، بر دیوار حاشا یا سپر دفاعی شما بچربد، تشویش دست می دهد. نیاز به تغییر، نیاز به کنار گذاشتن برخی عادات و افکار کهنه، و نیاز به آموختن عادات و افکار تازه در شما جوانه می زند. اما همان دم که نیاز به تغییر را حس کردند، تشویش یادگیری نیز در شما پا می گیرد. از تعامل این دو تشویش، سازوکار پیچیده تغییر پدید می آید. در میدان فرهنگ نیز تشویش یادگیری بروز می کند، زیرا پای آموختن چیزهای تازه مانند کار با کامپیوتر، تغییر شیوه مدیریت، تبدیل رقابت به کار تیمی و همکاری و تحولات مشابه در میان است.

مبانی روان شناختی تشویش یادگیری: تشویش یادگیری

آمیزهای از چند ترس خاص است:

- ترس از ناتوانی موقت.
- ترس از دست دادن هویت شخصی.
- ترس از دست دادن هموندی گروهی.

## دو اصل دگرگونی پایدار

کسی که هدف تغییر، ناموزی، و بازآموزی واقع شده، برای حفظ هویت، موقعیت، و هموندی گرهی خودایستادگی می کند حتی اگر این ایستادگی به بهای تشویش بقا باشد. میزان ایستادگی فرد بستگی به میزان تشویش یادگیری وی دارد. دو اصل وجود دارد:

اصل یکم: تشویش بقا باید بیش از تشویش یادگیری باشد.

اصل دوم: به جای افزایش تشویش بقا باید تشویش یادگیری را کاهش داد.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

تشویق یادگیری را باید با افزایش حس امنیت روانی در فرد کاهش داد.

## ایجاد امنیت روانی

ایجاد امنیت روانی برای کارکنان سازمانی که درگیر آموزشهای مربوط به دگرگونی پایدار فرهنگ است چند جنبه دارد که تقریباً باید به طور همزمان اجرا شوند و مدیر تغییر باید آماده اجرای تمام آنها باشد:

۱. اتخاذ یک دیدگاه مثبت و گیرا: کسی که هدف تغییر واقع شده باید باور کند که آموختن اندیشه و رفتار جدید به سود او و سازمان اوست.
۲. آموزش رسمی.
۳. مشارکت یادگیرندگان: شیوه یادگیری هر کس کمابیش با دیگران فرق دارد. پس باید یادگیرندگان در طراحی فرایند یادگیری خود مشارکت کنند.
۴. آموزش غیر رسمی گروه ها و تیمها خانواده: از آن جا که باورهای فرهنگی در گروه یا میگیرد، آموزش و تمرین های غیر رسمی باید برای هر گروه فراهم آید به گونهای که باورها و معیارهای تازه به شکل گروهی در آن نقش بندد.
۵. زمینه تمرین، مربی، بازخور: کسی که وقت، منابع، مربی، و بازخور از عمل کرد خود نداشته باشد نمی تواند به طور پایدار چیز تازه ای بیاموزد.
۶. الگوهای مثبت: باید پندار و رفتار تازه در کسانی که سرمشق قرار دادهاید موجود باشد.
۷. گروه های پشتیبانی: باید گروه هایی برای بحث درباره آموزش درست شود.
۸. سیستمها و ساختارهای همساز: بسیار مهم است که سامانههای پاداش و تنبیه و ساختار سازمانی بنگاه با شیوه های نوین اندیشه و رفتار، همساز باشد.

بسیاری از برنامه های دگرگونی پایدار، به دلیل بیتوجهی به هشت شرط فوق به شکست می انجامند.

## بازسازی هویت

بهترین راه برای شرح فرایندی که واقعا در شخص یادگیرنده رخ می دهد این است که بگوییم هویت او بازسازی شده است. شما اگر طرز فکر خاصی داشته باشید و هموند گروهی باشید که همان طرز فکر را دارد، چطور ممکن است تصمیم بگیرید طرز فکر تان را عوض کنید؟ ایجاد دگرگونی در برداشت کارکنان هنگامی شدنی است که بنگاه امنیت روانی لازم را برای آنان پدید آورد. پس از آن، فرایند یادگیری یا به شکل آزمون و خطا یا به شکل رسمی تر باید انجام گیرد.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

## تقلید و مشابهت در برابر کاوش و آزمون و خطا

برای یادگیری مفاهیم تازه، یافتن معنای تازه در مفاهیم کهنه، و تعیین شاخص های جدید تکامل، اساسادو سازوکار وجود دارد: یکی تقلید از یک الگو و مشابهت با وی، و دیگری تعریف نقش هایی برای خویشا آن گاه که یکی از آن ها درست درآید و انتخاب با مدیر تغییر است که کدام راه را پیش پا بگذارد. اگر می خواهید چیزهایی که افراد می آموزند با منش آنان جور باشد باید الگوها را کنار بگذارید و آموزندگان را تشویق کنید محیط خود را بکاوند و راه خویش بیابند. اصل کلی این است که هدف نهایی و شیوه جدیدکارکردن، برای مدیر تغییر کاملا روشن باشد. اما این به معنای آن نیست که تمام افراد به شیوه وی به هدف خواهند رسید. وارد کردن یادگیرندگان در فرایند یادگیری به این معنا نیست که یادگیرنده در بارههدف نهایی حق انتخاب دارد، بلکه به این معناست که بتواند راه رسیدن به هدف را وفق سلیقه خود برگزیند.

## نهادینه سازی مجدد

آخرین گام فرایند دگرگونی پایدار، نهادینه کردن مفاهیم تازه است به گونه ای که یک رفتار تازه پدید آید. اگر این رفتار با سایر جنبه های منش فرد سازگار باشد به یک عنصر پایدار در وی و سرانجام درگروه تبدیل خواهد شد. اما هرگاه فرد مفهوم تازه ای یاد گیرد و این به رفتاری منجر شود که با محیط کاری یا اجتماعی وی سازگار نباشد، دو حالت ممکن است فرد اگر گروه برایش مهم باشد به رفتار قدیم خود برمیگردد یا از گروه جدا میشود.

## تشکیل گروه پیشتاز

دگرگونی پایدار هنگامی مطرح می شود که مدیریت ارشد پس از نفی وضع موجود، به بازنگری باورهای بنیادی سازمان بپردازد. غالبا پس از این بازنگری ها آشکار می شود که بیماری را می توان بدون تغییر عناصر فرهنگی بهبود داد. اما اگر مدیریت ارشد تشخیص دهد که برخی از عناصر فرهنگی کارایی خود را از دست داده است، باید برنامه ای برای دگرگونی پایدار ترتیب دهد و برای وقوع آن، یک فرایند مدیریتی مناسب طراحی کند. نوع اقدامات لازم برای ایجاد دگرگونی، بسته به محیط فرق می کند اما تقریبا در تمام برنامه هایی از این دست، یک گروه پیش تاز برای آموختن و





مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

آزمایش رفتار تازه، تشکیل می شود که فلسفه تشکیل آن این است که عده ای از کارکنان، در حاشیه سازمان و به موازات فعالیت های عادی، در معرضطرز فکر تازه قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف عناصر فرهنگی موجود، و همسویی یا ناهمسویی آن ها باتغییرات مورد نظر آشکار و ارزیابی شود. اعضای این گروه دست کم نیم وقت و گاه تمام وقت هستند و برایکسب اطمینان از یک سنجش کامل و برنامه ریزی نیاز به زمان، بودجه، و منابع دیگر دارد.

تغییر باورهای بنیادی سازمان به معنای واقعی، بدون تخریب و بازسازی سازمان، بین پنج تا پانزده سالیا بیش تر به درازا می کشد. تشکیل گروه پیش تاز، آموختن باورهای تازه، و طراحی فرایندهای لازم برایتزریق باورها به سازمان، وقت می برد.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

## کار تیم تغییر

### چرا تغییر؟

- نیاز سنجی
- امکان سنجی

تعریف وضع مطلوب تشریح وضع کنونی

- گذر از حال به آینده

ارزیابی حال با توجه به آینده برای تعیین کارهای

.

مدیریت در حین



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسپن جهورستان

## رهبران و کارگزاران تغییر

رهبر تغییر را می توان کسی دانست که در نفی وضع موجود سازمان و برانگیختن افراد به تغییر، به اندازه کافی نقش دارد و دست کم این سه ویژگی را داشته باشد:

اعتبار: باید حرفش را باور کنند

روشن رایبی: حرفش شفاف و معقول باشد.

توان ابلاغ: باید بلد باشد با گفتن و نوشتن، آنچه را برای آینده سازمان در سر میپروراند و آثار آن را با دیگران در میان گذارد.

رهبران تغییر می توانند جهت، چشم انداز، و ارزش های تازه ای به سازمان منتقل کنند، اما معمولاً این وظیفه تیم تغییر است که به عنوان یک گروه پیش تاز یا به میدان نهد تا رفتار و کردار تازه معین شده برای سازمان را مو به مو به اجرا بگذارد. همچنین تیم تغییر باید بتواند در گذار از مراحل تغییر، در یافتن مشکلات و رفع آن ها انجام وظیفه کند.

## فصل هفتم: فرهنگ در سازمان های بالغ

### از مدیریت مالکان تا مدیریت عام

مهم ترین ویژگی سازمان میان سال این است که فریندهای مدیریتی آن را مدیران حرفه ای ترفیع یافته طرح کرده اند نه کارآفرینان، پایه گذاران، یا خانواده های آنان. منظور از میان سالی سازمان دورانی است که هر دو از خانواده پایه گذار در مالکیت و جایگاه های کلیدی سازمان نباشد، یا دست کم دو نسل از اداره سازمان به دست مدیران حرفه ای گذشته باشد، یا سازمان چنان بزرگ شده باشد که شمار مدیران بیگانه بر مدیران اهل فامیل بچربد.

از منظر فرهنگ، سازمان در میان سالی وضع کاملاً متفاوتی دارد. ساختارش پا گرفته و باید خود را در پیچ و تاب یک فرایند رشد-نوسازی پیوسته حفظ کند. در دوره رشد، فرهنگ حکم ملات را دارد که بنای بنگاه را به هم پیوسته نگاه می دارد اما در میان سالی عناصر عمده فرهنگ در ساختار و فرایندهای آن تبلور یافته است. اکنون دیگر فرهنگی که سازمان در سال های نخستین خود به دست آورده به حوزه باورهای نهفته آن وارد شده است. در سال های آغازین زندگی سازمان، رهبران، فرهنگ سازمان را می سازند حال آن که در میان سالی، فرهنگ سازمان رهبران را می سازد، به این معنا که تنها مدیرانی که قالب موجود را می پذیرند به مدارج بالا می رسند. در این برهه درک فرهنگ سازمان و



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

آگاه کردن افراد از محتوای آن دشوارتر است زیرا سخت در تاروپود آیین ها و مقررات سازمان پنهان است. در این برهه به ویژه در سازمان های بزرگ و جا افتاده، مدیران بحث فرهنگ را نامربوط و خسته کننده می دانند. نیز در این برهه ممکن است کشش نیرومندی برای پخش فرهنگ و از دست رفتن یک پارچگی آن پدید آید. این برهه برهه ای است که خرده فرهنگ های نیرومند پا گرفته اند و یک پارچه نگاه داشتن فرهنگ در سازمان بزرگی که از نظر جغرافیایی نیز گسترده شده کاری است دشوار. از این گذشته با سال گرفتن سازمان، تشخیص این که آیا تمام خرده فرهنگ ها را باید همسان و یکپارچه نگاه داشت یا خیر دشوارتر می شود.

بنابراین، از منظر فرهنگ وظیفه اصلی رهبر، نه ایجاد فرهنگ سازمانی، بلکه مدیریت نیروهای گوناگون برخاسته از خرده فرهنگ های موجود است. اگر عناصری از فرهنگ باید عوض شوند با مساله دگرگونی پایدار رو به رو هستیم.

## سازو کار تغییر فرهنگ در میانسالی

سازو کارهایی که در فصل پنجم شرح شد (تکامل در سطح کلان و خرد، جهت دادن به تکامل با ایجاد تیزبینی و ...) همگی در میان سالی سازمان نیز کارسازند. اما چون در این برهه، فرهنگ در تاروپود سازمان فرو رفته و آن را کاملا متمایز ساخته است، اگر عناصری از آن ناکارا باشند، آن گاه سازوکارهای تغییر باید خاصیت دگرسازی نیرومندتری داشته باشند. در اینجا با فرآیند ناآموزی طرز فکر کهنه سر و کار داریم.

مهمترین سازوکاری که باقی می ماند، تغییر فرهنگ برنامه ریزی شده و ساختارمند از راه کمک گرفتن از رهبران و تیم های تغییر است که در چارچوب گروه های پیشتاز مشغول کار شوند.

## تغییر فرهنگ برنامه ریزی شده و ساختارمند

در میان سالی سازمان، تغییر فرهنگ از طریق فرایندهای برنامه ریزی شده کارسازتر است زیرا اکنون دیگر بین فرهنگ سازمان و پایه گذاران یا خانواده آنان پیوند عاطفی برقرار نیست. اکنون دیگر فرهنگ به جای این که نقش ملات بنا را داشته و شناس نامه سازمان باشد، بخشی از سنت کام یابی آن به شمار می رود.

به همین دلیل است که به جای اعلام سراسری استقرار یک فرهنگ جدید، باید تغییرات مورد نظر خود را به باورهای فرهنگی موجود گره بزنید. باید بکوشید فرایندهای آتی کسب و کار به درون مایه فرهنگ کنونی پیوند بخورد. این کار بسی آسان تر از تغییر بنیادی فرهنگ است. سازمان های موفق توان آن را دارند که بدین شیوه، فرایندهای آتی مورد نظر خود را حول محور چند باور و ارزش بنیادی و ماندگار بپروراند.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

سرچشمه نفی وضع موجود، اطلاعاتی که موجب ایجاد تشویش بقا در مدیران می شود، و شیوه‌هایی که آنان برای درمان بیماری پیش نهاد می کنند، همگی ریشه در فرهنگ سازمان دارد. سازوکار اصلی ایجاد تغییر، مدلی که در فصل پیش گفتیم سرچشمه می گیرد اما شیوه کاربردی آن بنگاه به بنگاه فرق میکند.

هر دگرگونی پایدار لزوماً تغییر فرهنگ نیست. توجه به این مطلب مهم است زیرا در مواردی می توان از فرهنگ برای پشتیبانی از ایجاد یک تغییر خاط در روش کسب و کار کمک گرفت. بخی تغییراتی را که سازمان شما به آن نیاز دارد در ذهن خود مرور کنید و از خود بپرسید برای وقوع آن، چه میزان تغییر فرهنگ لازم است.

## بحران میانسالی در سازمان و خطر زوال

کام یابی پی در پی، باورهای نهفته مشترک محکمی پدید می آورد که منجر به ایجاد فرهنگی نیرومند می شود. پایداری سازمان در درون و بیرون، در این روند یک امتیاز به شمار می آید. اما اگر محیط عوض شود، برخی از آن باورهای مشترک (درست به دلیل محکم بودنشان) می توانند به زنجیری بر گردن سازمان بدل شوند. این حالت گاه زمانی پیش می آید که سازمان به دلیل اشباع بازار یا کهنگی کالا، بخت رشد ندارد. لزوماً این ربطی به سن، اندازه، شمار نسل های مدیریت سازمان ندارد بلکه بیش تر بازتابی از تعامل کالاهای سامان با فرصت ها و محدودیت های محیط بیرون است. البته اگر نیاز به تغییر فرهنگ سازمان باشد، سن مطرح است.

در برهه ای که رشد سازمان کند می شود و افق کاری به تاریکی می گراید، دو گزینه بیش تر در میان نیست: تغییر سریع زیر و 2 بخش هایی از فرهنگ با این هدف که سازمان بتواند در یک فرایند چرخش بار دیگر خود را با محیط هماهنگ سازد، روسازی کامل سازمان و فرهنگش در یک فرایند سازمان دهی مجدد از طریق ادغام، تملک، یا اعلام ورشکستگی. در هر دو حالت شاید لازم شود مدیران تغییر توانا، سازمان را به خود آرند تا بتوانند تغییرات لازم را پدید آورند. هزینه انسانی هردو فرایند سنگین است زیرا مدیران جدید در می یابند که گاه سریع ترین راه برای تغییر فرهنگ، کنار گذاشتن هواداران باورهای کهنه است. در این برهه تحول فرهنگی تنها از طریق یک تغییر انقلابی میسر می شود.

## تغییر فرهنگ انقلابی

چنانچه فرایند تغییر فرهنگ برنامه ریزی شده و ساختارمند نتایج لازم را به بار نیاورد، رهبران تغییر به اقدامات شدیدتر دست می زنند. رایج ترین شیوه این است که مدیر عاملی از بیرون می آورند که ارزش ها و باورهای متفاوتی از فرهنگ موجود دارد. اگر در بخش هایی از خرده فرهنگ های سازمان قلمه ای با این ویژگی یافت شود، وی می تواند این نقش را بر عهده گیرد. اگر مدیر جدید چرخش، موانع عمده ای در فرهنگ موجود ببیند، تحت فشار زمان، چاره ای



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

جز گذار از یک برهه تخریب فرهنگی نیست. شمار زیادی از مدیران سازمان یا باید پندار و رفتار تازه را بپذیرند یا ناچار به ترک سازمان می شوند.

بدین ترتیب نباید گمان کنیم بدون هزینه سنگین انسانی، تحول عمده فرهنگی ممکن است. برای تخریب فرهنگ کهنه، سازمان باید صاحبان آن ها را متحول یا اخراج کند. ضمناً رهبر بیرونی جدید باید به اندازه کافی با فرهنگ کهنه سازمان آشنا باشد که بداند کدام عوامل باید تغییر کنند و چه نوع مقاومتی سرراهِش خواهد بود.

## فصل هشتم: دیدار فرهنگ ها

دیدار فرهنگ ها زمانی پیش می آید که دو بنگاه ادغام شوند، مشارکت برپا کنند، یا یکی دیگری را تصاحب نماید. در ادغام بنگاه ها هدف این است که دو فرهنگ در هم درآمیزند، بی آنکه لزوماً یکی برد دیگری چیره شود. در مشارکت ها بنگاه برآیند با کنار هم گذاشتن فرهنگ های هر دو بنگاه کار را از صفر شروع میکنند. در تملکها بنگاه خریداری شده خودبه خود به شکل خرده فرهنگی از فرهنگ کلانتر بنگاه خریدار در می آید. در هر سه مورد کارکنان بنگاه جدید گذشته مشترک ندارند و لذا یکی از دو بنگاه ممکن است احساس کند که فرودست مانده است و حالت دفاعی بگیرد.

در این هنگام سه اتفاق ممکن است روی دهد:

دو فرهنگ مستقل از یکدیگر همزیستی میکنند؛

از درآمیختن دو فرهنگ، فرهنگ تازه ای پدید می آید که از سرچشمه هر دو مینوشد.

متأسفانه حالت سوم به ندرت پیش می آید. زیرا هیچ یک از دو طرف فرهنگ را آنقدر جدی نمیگیرند که ببینند همافزایی واقعاً چگونه حاصل میشود و چگونه میتوان از آن بهره برداری کرد.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

## فرهنگ سنجی رسمی در همان گام اول

هرچند فرهنگ سنجی در گام های اول مذاکره برای ادغام به دلیل محرمانه بودن مذاکرات عملاً غیرممکن است، بهتر است پس از علنی شدن ادغام به سرعت در فرایند فرهنگ سنجی رسمی وارد شد. این اقدام باید هم در مورد سازمان خودی انجام شود و هم سازمان جدیدی که قرار است با آن به هر نحوی مشارکت داشته باشیم. جلوه های ظاهری، ارزش ها و باورهای نهفته در حوزه های مأموریت، هدف ها، راهکارها، نظام ارزیابی، نظام ترفیع و پاداش باید در این سنجش مورد بررسی قرار گیرند.

## دامهای فرهنگی، توهم شناخت یکدیگر

هنگامی که دو بنگاه کسب و کار یکسانی دارند با این تصور اشتباه که همخون هستند و زبان هم را به خوبی میفهمند از توجه به شناخت فرهنگ یکدیگر غافل میشوند. مشکل وقتی نمایان میشود که فرایندهای دو شرکت متفاوت باشد و هر کدام میپندارند که فرایند خودشان درست است و درک نمیکنند که چرا طرف دیگر از روش متفاوتی استفاده میکند. اختلاف نظرهای سطحی کمکم جا باز می کند و راه برگشتی برای بازنگری باورها باقی نمی ماند مگر اینکه خود را کوچک کنیم یا به دیگری یورش بریم.

## نیاز به گفتمان در مرزهای فرهنگی

گفتمان نوعی از مکالمه است که فرصت میدهد شرکت کنندگان با آرامش خیال و به دور از شتاب بهارزیابی باورهایی که در پس طرز تفکر طرف دیگر نهفته است پی ببرند. در گفتمان باید با ایجاد فضای آرام، میل به پیروزی در بحث، توضیح خواستن، و به چالش کشیدن حرف ناموافق از بین برود. هدفگفتمان این است که طرفین بتوانند به تفاوت های موجود در پرده های ژرفتر اندیشه ها و باورهای یکدیگر راه پیدا کنند.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگان

## گفتمان ضمن فرهنگ سنجی متقابل

با علنی شدن ادغام باید زمینه برای گفتمانهای جهتدار درباره موضوعات اصلی مانند استراتژی، راهکارها، و هدفهای سازمان جدید فراهم آورند برای اینکار سه اقدام باید انجام شود:

گروههایی واجد افراد هر دو فرهنگ تشکیل شود؛

از گروهها خواسته شود شیوههای اصلی اجرایی یکدیگر را بکاوند؛

به گروهها آموزانده شود که از گفتمان به عنوان بستر اصلی همایشهای خود استفاده کنند.

کلید این فرایند روشنگرانه این است که نخست سازمان خود را بکاوید. زیرا تنها هنگامی

میتوانید، ارزش باورهای دیگران را بفهمید که باورهای سازمان خود را کمابیش درک کرده باشید.





مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسگار

## فصل نهم: واقعتهای فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ

### واقعیت‌هایی درباره چستی فرهنگ

فرهنگ زاینده یادگیری جمعی است. طرزفکرها و رفتارهایی که مشترکند و کامیابی می‌آورند، عناصری از فرهنگ میشوند. نمیتوان فرهنگ تازه ایجاد کرد. میتوان خواهان یا برانگیزاننده پندار و رفتار تازه بودولی تا این رفتار و پندار به خوبی و درستی کار نکند در سازمان نهادینه نمیشود و اعضای سازمان آن را به‌عنوان فرهنگ جدید نمیپذیرند.

با تغییر اوضاع درونی و بیرونی سازمان، کارایی و خوبی باورهای فرهنگی سازمان نیز دستخوش تحول میشوند. فرهنگ همپای محیط سیال سازمان متحول میگردد. عناصر فرهنگی آشکار نیستند و در ضمیرناخودآگاه سازمان مستترند. درک سطحی فرهنگ، به همان اندازه درک نکردن آن فاجعه‌بار خواهد بود.

### واقعتهایی درباره میدان اثر فرهنگ

در سازمان صاحب فرهنگ، باورهای مشترک نهفته بر تمام جنبه‌های عملکرد سازمان اثر می‌گذارد.

مأموریت، استراتژی و ساختار سازمان از باورهای فرهنگی رنگ می‌گیرند. همچنین سازوکارهای درون‌سازمان بازتاب فرهنگ حاکم بر آنند.

### واقعتهایی درباره درک فرهنگ

با نظر سنجی نمیتوان فرهنگ سنجی کرد. زیرا فرهنگ امری درونی و گروهی است و تنها راه مؤثر درک فرهنگ ایجاد بستر گفت‌وگو ساختارمند است.

### واقعتهایی درباره سازوکارهای دگرگونی پایدار

هر تغییر فرهنگی با دگرگونی همراه است. زیرا نخسا باید چیزهایی ناآموزی و به‌جای آنها پیزهای دیگری آموزانده شود. فرایند ناآموزی رنج آور است و افراد در مقابل آن مقاومت میکنند. برای اینکه تغییر رخ دهد باید تشویش بقا بیش از تشویش یادگیری باشد. با ایجاد امنیت روانی برای یادگیرنده، می‌توان از تشویش یادگیری وی کاست.



مدیریت آموزش شرکت فولاد اکسین خورسار

## واقعتهایی درباره تغییر فرهنگ

هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید. کار را به عزم گشودن گرهی از کار سازمان آغاز کنید. وقتی گرهی بر شما آشکار شد از خود بپرسید آیا عناصر فرهنگی موجود با مسیر گشایش آن گره همسو یا ناهمسویند. در آغاز راه به فرهنگ به چشم یک سرچشمه نیرو بنگرید. به جای تغییر عناصر ضعیف فرهنگی، عناصر نیرومند بیافرینید. در میان رهبراین که از خرده فرهنگها برآمدهاند، دنبال کسانی بگردید که باورهای مشترکی باشما دارند.

## واقعتهایی درباره ادغامها، تملکها و مشارکتها

پیش از اقدام به هرگون آمیزشی بکوشید فرهنگ خود را خوب بشناسید. با بازدید از دیگر سازمانها و باریک شدن روی تفاوت های فرهنگی آن سازمان و سازمان خود حساسیت فرهنگی را بالا ببرید. با شناخت مرزهای فرهنگی گروه گفتمان فرهنگ ها را تشکیل دهید.

**\*مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی\***

**زمستان ۱۴۰۲**