

فرهنگ سازمانی،
پدیده ای که باید با آن ساخت
یا می توان آن را ساخت

بهزاد ابوالعالی

تعاریفی از فرهنگ سازمانی

❖ فرهنگ مجموعه ای است از تمامی باورهای مشترک به جان پذیرفته شده که گروهی یا سازمانی در طول حیاتش می آموزد.

❖ فرهنگ شامل هنجارهای رفتاری یک گروه و ارزشهای پایه ای است که به حفظ این هنجارها کمک می کند.

تعاریفی از فرهنگ سازمانی

❖ فرهنگ شامل رفتارهای مشهود، هنجارهای گروهی، ارزش‌های رسمی و اعلام شده، فلسفه رسمی و مأموریت سازمان، قواعد بازی، فضای تعامل، مهارت‌های نهادینه شده، عادت‌های فکرکردن و عمل کردن، معانی و مفاهیم مشترک گروه و سمبل‌ها و داستان‌هاست.

❖ فرهنگ یادگیری‌های مشترک تجمعی از تاریخ مشترک سازمان‌هاست.

تعاریفی از فرهنگ سازمانی

❖ الگوئی از مفروضات بنیادی که گروه در حین حل مسائل خود در سازگاری بیرونی و انسجام درونی آموخته است. این مفروضات به اندازه کافی در حل مسائل، موفق و معتبر عمل کرده اند، لذا آنها را به اعضا جدید سازمان یاد می دهند.

❖ فرهنگ یعنی شخصیت پایدار و هویت مستمر یک سازمان که فراتر از تحولات تکنولوژیک، جابجائی افراد و مدهای روز مدیریتی وجود دارد و اثرگذاری می کند.

تعاریفی از فرهنگ سازمانی

فرهنگ، الگویی از مفروضات اساسی و زیر بنائی است که توسط یک گروه کشف و اختراع شده یا توسعه و تکوین پیدا می کند. این کشف و اختراع و توسعه به تدریج وقتی این گروه با استفاده از این مفروضات به حل و فصل مسائل می پردازد عمیق و معتبر می شود. هر چه کارکرد این افکار و رفتارها در حل مسائل گروه موفق تر باشد این مفروضات معتبرتر و مستحکم تر (عمیق و نهادی) می شود. این مفروضات به اعضا جدید گروه نیز آموخته می شود تا آنها هم این افکار و عقاید و رفتارها را به عنوان روشی صحیح برای بکارگیری، بپذیرند و اجرا کنند.

برخی ویژگی های فرهنگی سازمان ها

❖ اغلب تعارضات و اختلافات از طریق گفت و گوی مستقیم و بی واسطه طرفین حل و فصل می شود.

❖ اغلب تعارضات و اختلافات از طریق مداخله مافوق ها حل می شود.

✓ از کارکنان انتظار می رود دستورات و روال ها و روش های موجود و جاری را اطاعت و رعایت کنند و تابع و مطیع باشند.

✓ از کارکنان انتظار می رود برای بهبود روال ها و رویه های موجود ایده داشته باشند و ابتکار به خرج دهند.

❖ اغلب پاداش ها انفرادی و محرمانه است.

❖ اغلب پاداش ها تیمی و علنی است.

✓ فضای کار صمیمی و دوستانه و غیر رسمی است و کارکنان یکدیگر را به اسم کوچک صدا می کنند.

✓ فضای کار رسمی و جدی است. ما کار را از روابط شخصی و خصوصی جدا می دانیم و جدا می کنیم.

- ❖ اطلاعات به صورت باز و آزاد جریان دارد. کارکنان دانش و مهارت و اطلاعات خود را سخاوتمندانه مبادله می کنند.
- ❖ دانش را قدرت تلقی می کنند ، آن را محرمانه نگه می دارند و از دیگران دریغ می کنند.

- ✓ مدیران از انتقاد و بازخورد استقبال و آن را تشویق می کنند.
- ✓ کارکنان خاطره خوبی از انتقاد کردن ندارند و محتاطانه از این کار احتراز می کنند.

- اغلب تصمیمات توسط مدیران ارشد و در اتاق های در بسته گرفته می شود.
- اغلب تصمیمات بعد از مشورت و نظر خواهی های وسیع و به صورت مشارکتی اتخاذ می شود.

- ❖ مدیران در اغلب موارد از استدلال و اقناع برای پیشبرد اهداف و توجیه دستورات و تصمیمات استفاده می کنند.
- ❖ از تشویق و تنبیه برای کسب اطاعت و همراه سازی کارکنان زیاد استفاده می شود.

✓ بخش زیادی از وقت مدیران صرف کنترل، پایش و نظارت های مستقیم می شود.

✓ بسیاری از کنترل ها درونی و رفتاری است و فضای اعتماد حاکم است.

- نتیجه مهم است و فرق نمی کند از چه راه ها و با چه روش هایی به اهداف می رسیم.
- فرآیند ها مهم هستند و انتظار می رود با دقت و جدیت رعایت شوند.

❖ به افراد فرصت داده می شود تا کارهای اساسی وزیر بنائی انجام دهند.

❖ افراد را بر اساس دستاوردهای مشهود کوتاه مدت آنها ارزیابی می کنند.

✓ کارکنان بابت اشتباهات و شکست ها نکوهش و سرزنش می شوند.

✓ اشتباه و شکست تحمل می شود و ما از اشتباهاتمان یاد می گیریم.

○ تعارض را تحمل می کنیم و آن را باعث تحول و پیشرفت می دانیم.

○ تعارض و تفاوت تحمل نمی شود و دگرانديشان طرد و حذف می شوند.

❖ ما یک تیم هستیم.

❖ هر کس یا هر بخش ساز خودش را می زند.

✓ کسانی که شایستگی دارند محترم و قدرتمند هستند.

✓ هر چه مقام و منصب بالاتری داشته باشید قدرتمندتر و محترم تر هستید.

○ مشتریان (درونی و بیرونی) مهم و تاثیر گذارند. همه به دنبال جلب رضایت مشتری هستند.

○ کافی است رضایت مافوق را به دست آوریم تا همه چیز بر وفق مراد باشد.

فرهنگ سازمانی

❖ چه ویژگی هائی دارد؟

❖ چرا مهم است؟

❖ چه می کند؟

چه ارتباطی با سایر ابعاد و اجزا سازمان مثل استراتژی، ساختار، رهبری و ... دارد؟

❖ فرهنگ تعیین کننده مرز سازمان است و خودی/غیر خودی را تعریف و تعیین می کند.

❖ فرهنگ یک عامل کنترل به حساب می آید.

❖ فرهنگ می تواند یک قلم دارائی یا یک قلم بدهی تلقی شود.

❖ بنیانگذاران و موسسان، نقش زیادی در ایجاد فرهنگ اولیه سازمان دارند.

❖ فرهنگ سرچشمه معیارهای استخدام، ارتقا و پاداش است.

❖ فرهنگ مثل یک چسب سازمان را منسجم و به هم پیوسته نگه می دارد.

❖ بیشتر سازمان های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ های فرعی هستند.

❖ هرچه یک فرهنگ قوی تر باشد بر رفتار اعضا سازمان اثرات شدیدتری دارد.

❖ یک فرهنگ قوی می تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی باشد.

❖ فرهنگ، ژرف، گسترده و پایدار است، لذا دیر و دشوار تغییر می کند.

❖ فرهنگ قوی می تواند ، محافظه کارانه، مانع تحول و نوآوری شود.

❖ فرهنگ مطلوب تعریفی اقتضائی دارد.

❖ هر چه سازمان قدیمی تر باشد فرهنگ آن ریشه دارتر است.

❖ اگر مدیران مراقب فرهنگ نباشند و آن را مدیریت نکنند، فرهنگ آنها را مدیریت خواهد کرد.

- ❖ فرهنگ سازمان بخش های مشهود و نا مشهود دارد.
- ❖ فرهنگ سازمانی در مقابل تغییر مقاومت می کند.
- ❖ فرهنگ، پسماند موفقیت است.
- ❖ فرهنگ پدیده ای است محیط بر ما
- ❖ هر سازمان فرهنگ خود را دارد.
- ❖ فرهنگ قوی می تواند به تکفکری منجر شود.
- ❖ فرهنگ درست و نادرست و بهتر و بدتر ندارد.
- ❖ بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ های فرا سازمانی تعامل وجود دارد.

فرهنگ سازمانی

❖ چگونه شکل می گیرد؟

❖ چگونه تغییر می کند؟

جان کاتر: داستان ساده تغییر

❖ یک فرد قدرتمند در بالای سازمان یا یک گروه به اندازه کافی بزرگ و قوی از جاهای مختلف سازمان تصمیم به تغییر می گیرند، یک چشم انداز تغییر طراحی و هدف گیری می کنند، شروع به رفتاری متفاوت می نمایند و دیگران را به خودشان ملحق می کنند. اگر رفتارهای جدید به نتایج بهتر بیانجامد و این نتایج تبلیغ و تشویق شود و توسط فرهنگ کهنه از پا در نیاید، هنجارهای جدید شکل می گیرند و ارزش های مشترک جدید رشد می کنند.

❖ چشم انداز مطلوب (مدینه فاضله) نقش زیادی در ایجاد و تغییر فرهنگ دارد.

❖ ما معمولاً واژه های عشق و علاقه را همراه با واژه تغییر به کار نمی بریم، لذا ساختن یک تصویر برانگیزاننده، اشتیاق آفرین و الهام بخش از شرایط بعد از تغییر فرهنگی، مهم و بسیار موثر است.

❖ ایجاد و تغییر فرهنگ نیاز به رهبری دارد، چرا که رهبری یعنی تصویر سازی ذهنی، اشتیاق آفرینی و بسیج

❖ چشم انداز فرهنگ مطلوب باید ساده و قابل فهم باشد، بتوان آن را درنیم صفحه نوشت و در یک دقیقه توضیح داد. هم باید منطقی باشد و هم هیجانی و برانگیزاننده

شیوه های خلق و تثبیت فرهنگ سازمانی

اول: شیوه های اصلی:

- ❖ مدیران به چه چیزهائی توجه می کنند (توجه عملی و مستمر)
- ❖ مدیران چگونه در قبال حوادث و بحران های سازمان عکس العمل نشان می دهند.
- ❖ مدیران با چه معیارهائی، منابع کمیاب را تخصیص می دهند.
- ❖ الگو بودن، یاددادن و مربی گری از سوی مدیران چگونه انجام می شود.
- ❖ مدیران با چه معیارهائی پاداش و پرستیژ تقسیم می کنند.
- ❖ مدیران با چه معیارهائی استخدام می کنند، ارتقا می دهند و اخراج می کنند.

شیوه های خلق و تثبیت فرهنگ سازمانی

دوم: شیوه های مکمل:

- ❖ ساختار و طراحی سازمان
- ❖ سیستم ها و رویه های سازمان
- ❖ آداب و تشریفات سازمان
- ❖ طراحی فضاهای کاری، نماها و ساختمان ها
- ❖ داستان ها و افسانه ها در مورد افراد و اتفاقات
- ❖ بیانیه های رسمی سازمان

❖ ایجاد تحول فرهنگی نا ممکن است مگر آن که صدها یا هزاران مشتاق کمک کردن داشته باشیم. کارکنان باید به اندازه ای مشتاق مشارکت در این کار باشند که از خیر بعضی از دلبستگی ها و منافع کوتاه مدت خود بگذرند. هرگز نمی توان بدون ارتباط مکرر و در خور اعتماد ، دل و جان کارکنان را تسخیر کرد.

❖ هیچ چیز به اندازه ناسازگاری کردار با رفتار، به خصوص از ناحیه افراد برجسته و ذینفوذ، سبب زوال و شکست برنامه های فرهنگ سازی و تحول فرهنگی نمی شود.

استراتژی های تغییر فرهنگی (ادگار شاین)

- ❖ از فرهنگ کهنه انجماد زدائی کنید.
- ❖ روی لحظات مساعد (مسائل، فرصت ها و شرایط تغییر یافته) سرمایه گذاری کنید.
- ❖ اهداف تغییر را روشن و شفاف کنید.
- ❖ برخی جنبه های مرتبط با فرهنگ گذشته را حفظ کنید.
- ❖ برای مشمولین برنامه تحول فرهنگی ، امنیت روانی ایجاد کنید.
- ❖ فرهنگ را رهبری کنید و از رهبران کاریزماتیک استفاده نمائید.
- ❖ واقع بین باشید و برای مرحله گذار، برنامه عملی داشته باشید.

ADKAR

- (1) چرایی- ضرورت – نیاز
- (2) کسب تمایل و جلب موافقت
- (3) ایجاد دانش و مهارت جدید
- (4) فراهم آوردن امکانات، اطلاعات و توانایی برای اجرا
- (5) تشویق، تائید و تثبیت

فرهنگ سازمان = شخصیت انسان

- ✓ یک سوم ریشه در وراثت و ژنتیک دارد.
- ✓ یک سوم مربوط به تربیت و محیط دوران کودکی و نوجوانی است.
- ✓ یک سوم در سالهای بزرگسالی کسب می شود و شکل می گیرد.

فرهنگ سازی و تغییر فرهنگی در چه شرایطی شدنی تر است:

❖ بحران بزرگی اتفاق افتاده باشد یا وقوع آن در آینده نزدیک پیش بینی و احساس شود.

❖ رهبران و مدیران جدیدی باارزش ها و سیاست ها و مطالبات جدیدی وارد سازمان شده باشند.

❖ سازمان کوچک و نوپا باشد.

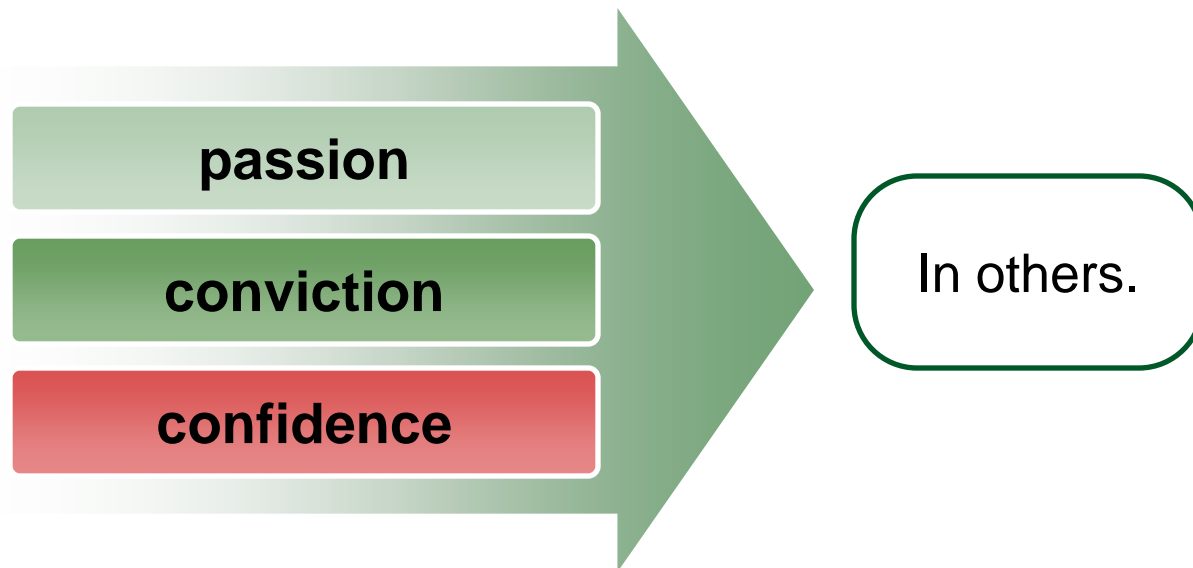
❖ تغییرات زیادی در تعدادکارکنان رخ داده باشد و کارکنان زیادی با احساس تغییر شرایط، آمادگی پذیرش تغییرات فرهنگی را داشته باشند.

ابزارهای مدیریت (مدیران) منابع انسانی برای فرهنگ سازی

- ❖ اطلاع رسانی و نظام ارتباطات داخلی
- ❖ طراحی مشاغل و طراحی ساختار
- ❖ معیارهای استخدام
- ❖ منتورینگ و جامعه پذیری
- ❖ معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان
- ❖ نظام پاداش
- ❖ محتوای آموزشها
- ❖ معیارهای ارتقا و انتصاب
- ❖ پالایش سازمان و معیارهای اخراج و انفصال از خدمت

Moss Kanter:

- ❖ The most important things a leader can bring to a changing organization are:



5 powers that get ideas off the ground

- 1- **showing up**: the power of presence
“management by walking around”
- 2- **speaking up**: the power of voice
“great speeches make great leaders”
- 3- **teaming up**: the power of parenting
“sisterhood of success”
- 4- **looking up**: the power of values
- 5- **not giving up**: the power of resistance



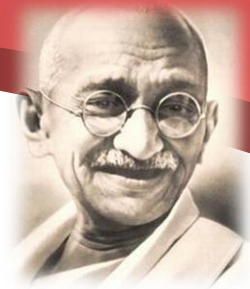
❖ *Leo Tolstoy:*

Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing him/her self.



❖ *Lewin:*

If you want to truly understand something, try to change it.



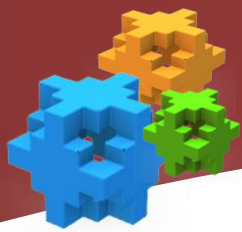
گاندی:

❖ You must be the change you wish to see in the world.



آلبرت شوائترز:

❖ Example is not the main thing in influencing others, it is the only thing



A Nine-step Process For Leading Organizational Change

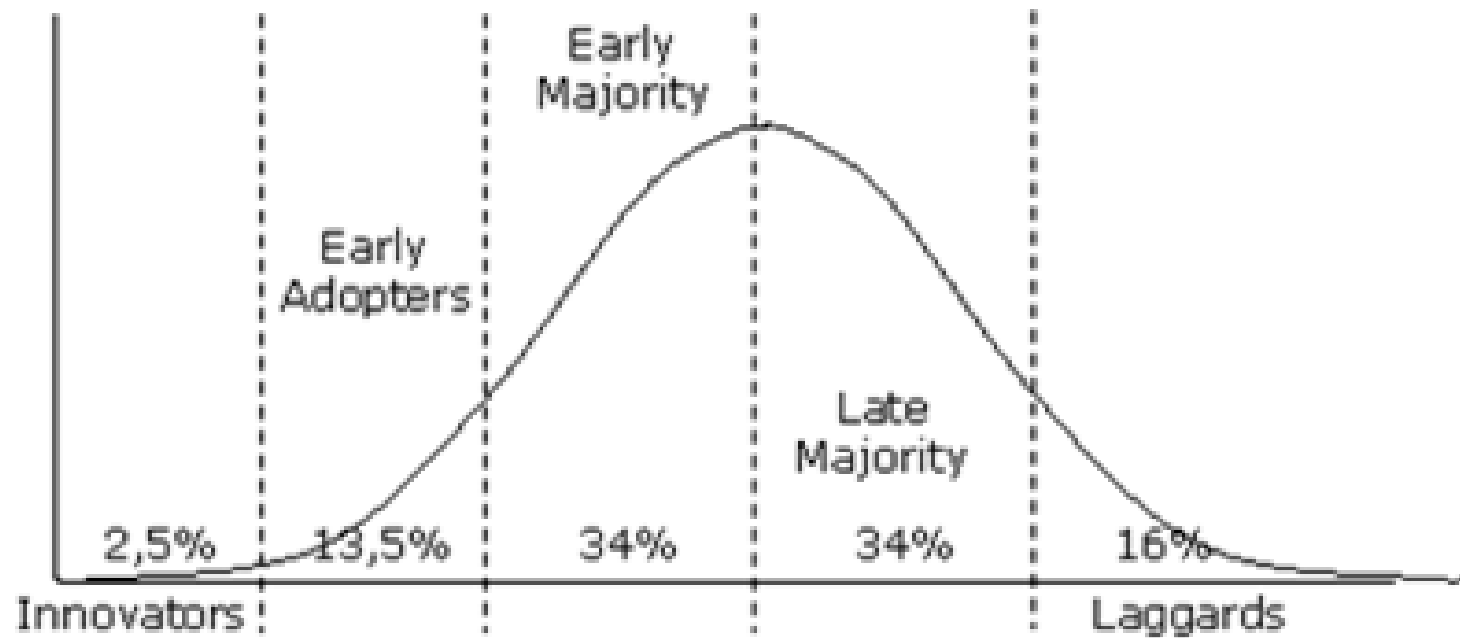
1. Create a Sense of Urgency
2. Decide What to Change
3. Create a Guiding Coalition and Mobilize Commitment
4. Develop and Communicate a Shared Vision
5. Empower Employees to Make the Change

6. Generate Short-Term Wins
7. Consolidate Gains and Produce More Change
8. Anchor the New Ways of Doing Things in the Company Culture
9. Monitor Progress and Adjust the Vision as Required



© 12manage.com

Rogers Adoption / Innovation Curve

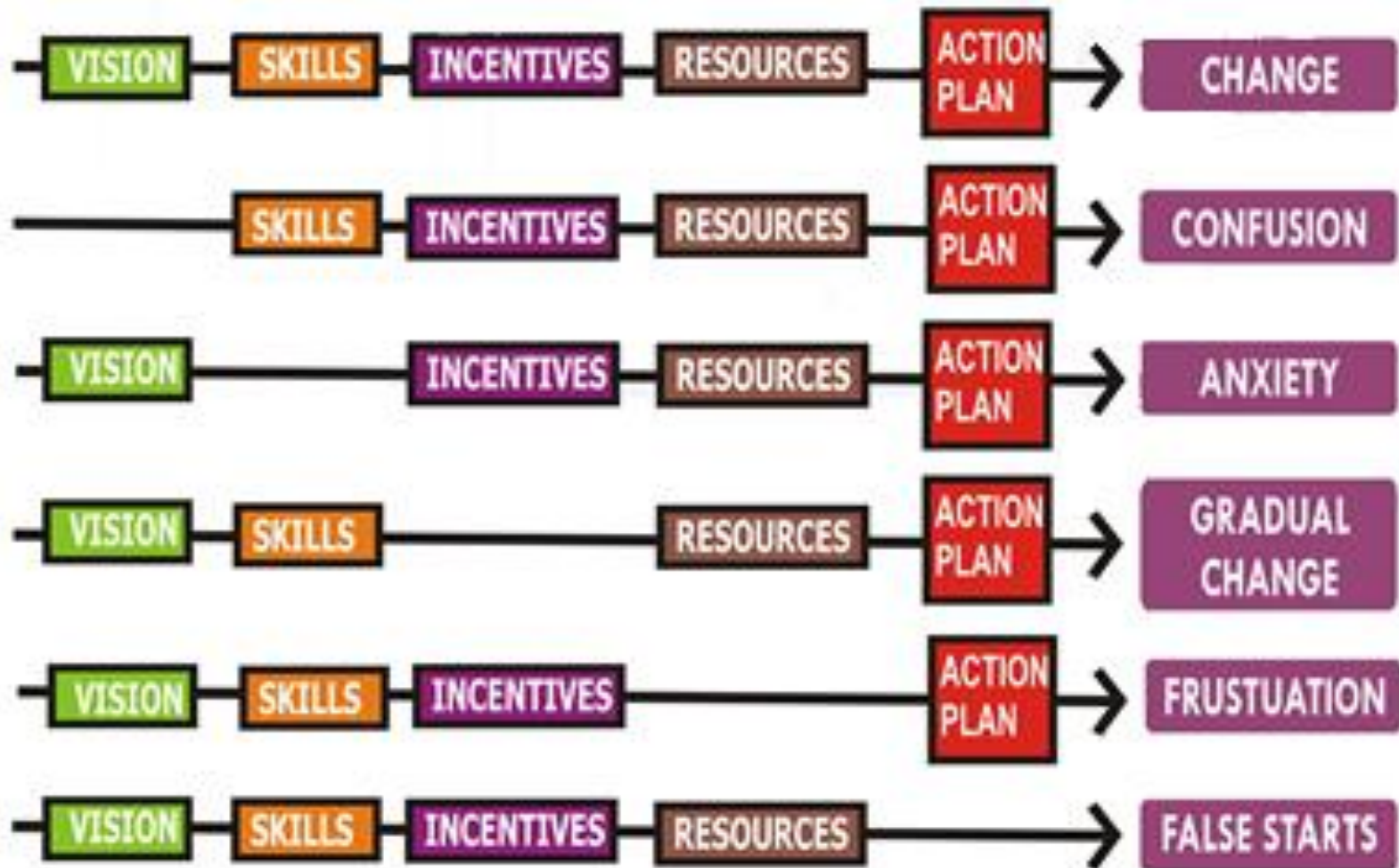




Behavior is a result of
consequences.



اگر مردم شما را بعنوان رهبر تغییر جدی نبینند به
رفتارهای قبلی باز خواهند گشت.



درسهائی از بهترین تجارب جهانی در رهبری تحول:



- 1- هدف، دورنمای مطلوب و چشم اندازی الزام آورو برانگیزاننده تدوین کنید که نشان دهد اوضاع پس از تغییر چگونه بهتر خواهد شد.
- 2- تغییر یک سفر پرماجر است و مثل هر سفر دیگری نیازمند نقشه، تعیین نقش افراد، تخصیص منابع و تعیین معیارهائی برای اندازه گیری و پایش پیشرفت است.
- ❖ در این سفر بین "آماده سازی و اجرا" توازن برقرار کنید.
- ❖ رسیدن به اهداف کوتاهمدت و بین راهی انگیزه افراد را تقویت می کند.
- 3- از تجارب قبلی تغییر (موفق یا شکست خورده) یاد بگیرید. شکست های قبلی را شناسائی کنید، بپذیرید و مستند کنید.



4- همه افرادی که تحت تاثیر تغییر قرار می گیرند و یا باید مشارکت کنند را شناسائی کنید و همراهی آنها را جلب کنید. افراد موثرتر و متنفذتر مهم ترند، بویژه:

- ❖ Opinion shapers
- ❖ Gate keepers
- ❖ Idea champions

5- یک تیم قوی و متعهد برای راهبری تغییر بسازید. افراد این تیم باید متخصص، قابل اعتماد و دارای قدرت و اختیار کافی باشند. جلوی ورود افراد بدبین و خودخواه را به تیم بگیرید.



6- آمادگی سازمان را برای تغییر بسنجید. عوامل بازدارنده و پیش برنده را وزن کشی کنید.

7- تغییر را از افراد و بخش های آماده تر که پذیرش بیشتری دارند آغاز کنید. از بدبین ها و افراد متعصب در شروع کار اجتناب کنید. پیروزی های کوتاه مدت کسب و آن را تبلیغ کنید.

8- مردم در مقابل ایده های خود مقاومت نمی کنند. آنها را در همه مراحل برنامه تحول مشارکت دهید.

9- ضرورت تغییر را ثابت کنید. ترس از تغییر نکردن را جایگزین ترس از تغییر کنید.



10- تکرار کنید. از زبان مشترک با مردم برای ارتباط با مردم استفاده کنید. از رسانه های مختلف و متنوع برای رساندن پیام بهره بگیرید. صادق و پیگیر باشید.

11- درطول فرآیند تحول به همراهان موفق پاداش دهید. پاداش باعث تکرار و تقویت روحیه می شود.

12- نتایج و موفقیت ها رازود و مکرر نشان دهید و تبلیغ کنید.

13- برای مقابله با دشواری ها، سربالائیها، رکود و مشکلات اجرایی آماده باشید.



14- احساسات و عواطف مردم بویژه درد و ترس رویارویی با تغییر را درک کنید.

15- در مقابل مقاومت ، مقاومت نکنید. مقاومت طبیعی است. مقاومت به معنی شکست پروژه تحول و به معنی دشمنی مردم با تحول نیست.

16- آموزش دهید. آموزش مهم است اما تسهیل گری و حمایت هم مهم است. مدیران را آموزش دهید که حامی و تسهیل کننده باشند.



اول: استراتژی مشارکت جویانه:

- 1- فراهم کردن دانش و معرفت جدید
- 2- ایجاد کردن گرایش و نگرش مثبت
- 3- شکل گیری رفتارهای فردی و جمعی جدید

- مناسب برای افراد بالغ
- نیازمند رهبرانی با قدرت شخصی زیاد
- نیازمند زمان طولانی
- عمیق ، ریشه دار و پایدار
- کند و تکاملی



دوم: استراتژی تغییر اجباری:

❖ تحمیل تغییر بر کل سازمان (مثل ابلاغ سیاستهای جدید)

- مستلزم مدیرانی با قدرت مقام زیاد
- سریع
- پایداری شکننده تا زمان استمرار قدرت
- بروز رفتارهای پنهان و آشکار



برتراندراسل: ایجاد تأثیر مورد نظر و پدیدآوردن آثار مطلوب
تافلر: توان بسیج و استفاده از خشونت، ثروت و یا دانائی یا
بسیاری از دیگر مشتقات آنها برای برانگیختن دیگران به
راه هائی که فکر می کنیم نیازها و تمایلات ما را ارضاء
خواهند کرد.

ماکس وبر: قدرت عبارتست از قابلیت و توانائی فرد یا
افرادی که اراده خود را در اقدامی جمعی بر اراده کسانی که
آنها هم در اقدامی مشابه آن مشارکت دارند تحمیل می کنند.



در امور اجتماعی، قدرت اصلی همان «نیروی باور» است. هیچ مسلکی در آغاز کار زوری در اختیار ندارد و نخستین قدم ها در پدیدآوردن یک باور گسترده باید فقط با نیروی اقناع برداشته شود. باور اگر ناشی از سنت محض نباشد حاصل چند عامل است:

* میل انسان (خوشایند بودن باور)

* وجود شواهد عینی و واقعیات تائید کننده باور

* تکرار

* نفوذ و قوت و اعتماد به نفس و قاطعیت فردی که در صدد ایجاد یا تحکیم باور است.

“قدرت اثر برتراندراسل”



* قدرت مورد نیاز همه کسانی است که می خواهند ایده و اراده خود را به دیگران تحمیل کنند. کسی که به دنبال منافع مادی است، کسی که می خواهد رأی مردم را برای انتخاب شدن بدست آورد، کسی که می خواهد دین و آئین مورد نظر خود را به دیگران بقبولاند، کسی که در صدد قانونگذاری است و ...، همه به قدرت نیازمندند.

* قدرت می تواند در دو مسیر خود خواهانه و خیر خواهانه بکار رود.

* خصوصیات شخصی مؤثر بر اقتناع دیگران عبارتست از تدبیر، کاردانی، صراحت، دقت، هوشمندی، جاذبه شخصی، متانت و وقار، لطیفه گوئی و توانائی مشخص در بیان فکر خود بصورتی متقاعد کننده، فصیح و آمرانه

کالبدشناسی قدرت / جان کنت گالبرایت



عامل تغییر باید از منابع قدرت برخوردار باشد:

* قدرت مقام (قدرت سازمانی)

* قدرت شخصی و شخصیتی (کاریزما)

* قدرت مبتنی بر اطلاعات و تخصص

* قدرت ناشی از فرصت و موقعیت

* قدرت مرجع

قدرت ما ناشی از وابستگی دیگران به ماست. هرچه ما

به منابع مهم، نایاب و غیرقابل جایگزین مجهز باشیم

دیگران به ما وابسته ترند و ما قدرتمندتر هستیم.



بیش از 20 سال پژوهش در مورد متقاعدسازی
(تغییر نگرش) دیگران به این نتیجه رسیده است که
این امر بستگی دارد به اینکه

Who says what to whom

لذا 3 عامل در ترغیب و متقاعد سازی مؤثر است:

The source

The message

The receiver



عوامل موثر بر متقاعدسازی:

- 1) قابلیت قبول فرستنده پیام
- 2) اعتماد به فرستنده پیام (صلاحیت، صداقت، خیرخواهی)
- 3) جذابیت فرستنده پیام
- 4) توسل همزمان به منطق و هیجان (احساس)
- 5) استفاده از نمونه های شخصی و مشخص در مقابل شواهد آماری کلی
- 6) استدلال دو جانبه
- 7) رعایت بهترین وضعیت در ترتیب عرضه مطلب برای استفاده بهینه از اثر تقدم یا اثر تاخر



8) ایده جدید را نباید بنحوی مطرح کرد که تفاوت بسیار زیادی با وضع موجود یا ایده فعلی مخاطب داشته باشد.

9) اگر مردم حال خوب و خوشی داشته باشند راحت تر متقاعد می شوند.

10) اگر یکی دو بار با استدلال های ضعیف در متقاعدسازی دیگران نا موفق عمل کرده باشیم، درست مثل تزریق واکسن آنها را در مقابل تغییر ایده و عقیده واکسینه و مصون کرده ایم.

11) مخاطب نباید احساس کند که آزادی و استقلال او مورد حمله قرار گرفته و مجبور به پذیرش است.

12) بهتر است رسماً و علناً به مخاطب اعلام نشود که درصدد تلاش برای تغییر عقیده یا رفتار او هستیم.