

به نام خدا

بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان از طریق تغییر فرهنگی

نویسنده: استیون توماس

مترجمان: سارا بانکی، علی زواشکیانی، محسن ربیعی

پیش‌گفتار مترجمان

سرمایه‌گذاری‌های عظیم در صنایع مختلف کشور مانند پتروشیمی، نیروگاه‌ها، معادن و... لزوم حفظ و نگهداری از این سرمایه‌ها را به یکی از نیازهای جدی کشور تبدیل کرده است. توسعه دانش و آموزش مدیریت دارایی‌های فیزیکی بیش از ۱۲ سال است که در ایران به صورت جدی‌تر دنبال شده است. «مدیریت داراییهای فیزیکی» که ادامه روند تکاملی نگهداری و تعمیرات است، به مرور زمان رشد کرده و امروزه به یکی از شاخه‌های پویای مدیریت بدل شده است که سعی دارد با به‌کارگیری استراتژیهای کلان، روشهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت خرید تجهیزات، بهره‌برداری، نگهداشت، تأمین قطعه، اندازه‌گیری عملکرد، ریسک و... حداکثر ارزش ممکن را در بلندمدت از داراییهای سازمان به دست آورد. این دانش امروزه چنان اهمیتی یافته است که شرکتهای مشاوره استراتژیک برتر دنیا مانند مکینزی، به طور مجزا به ارائه مشاوره در این زمینه می‌پردازند.

سازمان‌هایی که تمرکز جدی‌تری بر مباحث مدیریت دارایی‌های فیزیکی دارند، در عمل نگاه واکنشی خود را به پیش‌کنشی تغییر داده‌اند. این تغییر نگرش مقدمه تغییر در دیگر جنبه‌های سازمان از جمله ساختار، فرایندها، روابط، سیستم پاداش‌دهی و... خواهد بود. معمولاً سازمان‌ها هنگام حرکت به سمت فرهنگ پیش‌کنشی، به تغییرات فنی و ساختاری و فرایندی بسنده می‌کنند. ولی دیده‌ایم و می‌بینیم که این رویه، در مرحله طراحی، اجرا یا حتی بعد از پیاده‌سازی شکست می‌خورد: سازمان از ابتدا ایده تغییر به سوی فرهنگ پیش‌کنشی را قبول نمی‌کند، در حین اجرا مشکل‌تراشی می‌کند یا به محض اینکه توجه مدیریت به موضوع دیگری معطوف می‌شود، به همان رویه واکنشی بازمی‌گردد.

تنها در صورتی می‌توانیم به تغییرات پایدار و نهادینه در سازمان‌ها امید داشته باشیم که فرهنگ حاکم بر سازمان را نیز تغییر دهیم. برای درک بهتر تغییر فرهنگ، ابتدا باید تغییر و عوامل آن را بشناسیم. کتاب حاضر با چنین رویکردی ۸ عنصر تغییر را تعریف می‌کند و نشان می‌دهد تا وقتی که رهبری سازمان، فناوری، ساختار، ارتباطات، پاداش‌ها، فرایندها، یادگیری گروهی و اطلاع‌رسانی از مدیریت دارایی‌های فیزیکی حمایت نکنند، هر حرکتی برای تغییر محکوم به شکست است. در این کتاب با ارائه مثال‌هایی روشن و روشنگر سعی شده است که نقش و

اهمیت این عناصر در تغییر به سمت روش‌های علمی‌تر و به‌روزتر مدیریت دارایی‌های فیزیکی توضیح داده شود.

همان‌طور که در بالا ذکر شد، نهادینه‌کردن تغییر از طریق تغییر فرهنگ، امری شدنی است. در این کتاب پس از تعریف مختصر فرهنگ و ابعاد مختلف آن شامل ارزش‌ها، الگوها، آیین‌ها و رویه‌ها و زیرساخت فرهنگی، چگونگی مدیریت آن‌ها برای ارتقای دارایی‌های فیزیکی سازمان شرح داده می‌شود.

امیدوارم بعد از خواندن این کتاب، شناخت مناسبی از تغییر و تغییر فرهنگی به دست آورید تا بتوانید طرح‌های بهبود را در سازمانتان اجرا کنید و تغییراتی پایدار در مدیریت دارایی‌های فیزیکی ایجاد کنید.

سارا بانکی

دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

فهرست

۱۳	پیش‌گفتار
	فصل اول
۱۷	دیباچه
۱۷	۱.۱. مقدمه
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
	فصل دوم
۳۳	تعریف فرهنگ
۳۳	۱.۲. فرهنگ سازمانی چیست؟
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
	فصل سوم
۴۹	چشم‌انداز و مدل دستیابی به هدف
۴۹	۱.۳. نیاز به چشم‌انداز و اهداف
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

فصل چهارم

ارزش‌های سازمانی ۶۵

- ۶۵ . ۱,۴ . درآمدی بر 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

فصل پنجم

الگوها ۸۳

- ۸۳ . ۱,۵ . الگو چیست؟
 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

آیین‌ها و رویه‌ها ۹۹

- ۹۹ . ۱,۶ . 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

فصل هفتم

۱۱۷ زیرساخت فرهنگی

- ۱۱۷ . ۱,۷ تعریف زیرساخت فرهنگی
۱۱۸ . ۲,۷ زیرساخت فرهنگی؛ تعریف و اجزا
۱۱۹ . ۳,۷ داستان‌گویان
۱۲۱ . ۴,۷ پیشوایان
۱۲۳ . ۵,۷ نجواگران
۱۲۵ . ۶,۷ شایعه‌پراکنان
۱۲۶ . ۷,۷ جاسوسان
۱۲۸ . ۸,۷ نمادها
۱۲۹ . ۹,۷ زبان
۱۳۰ . ۱۰,۷ چرا زیرساخت فرهنگی تا این حد مهم است؟

فصل هشتم

۱۳۳ عناصر تغییر

- ۱۳۳ . ۱,۸ چهار عنصر تغییر فرهنگی
۱۳۳ . ۲,۸ نمونه‌هایی از نادیده‌گرفتن عناصر
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 برداختن به هشت عنصر تغییر

فصل نهم

۱۴۷ رهبری

- ۱۴۷ . ۱,۹ معرفی رهبری
۱۴۸ . ۲,۹ چرا رهبری مهم‌ترین 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 می‌افتد؟

۱۶۳	۹,۹. رهبری و عناصر
۱۶۴	۱۰,۹. رهبری و تغییر
۱۶۹	۱۱,۹. چهار عنصر فرهنگ

فصل دهم

۱۷۳	فرایند کار
۱۷۳	۱,۱۰. فرایند کار چیست؟
۱۷۴	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 ...
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

فصل یازدهم

۱۹۵	ساختار
۱۹۵	۱,۱۱. درآمدی بر ساختار
۱۹۵	۲,۱۱. ساختار سازمانی چیست؟
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

فصل دوازدهم

۲۱۳	یادگیری گروهی
-----	---------------

۲۱۳	۱،۱۲. مقدمه‌ای بر یادگیری
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

فصل سیزدهم

۲۳۱	فناوری
۲۳۱	۱،۱۳. مقدمه‌ای بر 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

فصل چهاردهم

۲۵۱	ارتباطات
۲۵۱	۱،۱۴. ارتباطات چگونه تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۲۵۳	۲،۱۴. نمودار ارتباطات
۲۵۵	۳،۱۴. نکات مهم مدل
۲۵۸	۴،۱۴. مشکلات فزاینده ضعف ارتباط
۲۶۱	۵،۱۴. نحوه افزایش اثربخشی
۲۶۴	۶،۱۴. لحظات تأثیرپذیری
۲۶۵	۷،۱۴. ارتباطات و تأثیرش به عنوان یکی از هشت عنصر تغییر
۲۶۷	۸،۱۴. تأثیر ارتباطات بر تغییر فرهنگی

فصل پانزدهم

۲۷۱	روابط متقابل
-----	--------------------

۲۷۱	۱،۱۵. درآمدی بر روابط متقابل
۲۷۲	۲،۱۵. تعریف روابط متقابل مثبت
۲۷۴	۳،۱۵. روابط متقابل و معامله به مثل
۲۷۶	۴،۱۵. انواع روابط متقابل
۲۷۹	۵،۱۵. اعتماد: ملاط روابط متقابل
۲۸۱	۶،۱۵. متحدان
۲۸۳	۷،۱۵. نیروهای روابط متقابل و سایر عناصر تغییر
۲۸۵	۸،۱۵. روابط متقابل و چهار عنصر فرهنگ
۲۸۹	۹،۱۵. تأمل پایانی

فصل شانزدهم

۲۹۱	پاداش‌ها
۲۹۱	۱،۱۶. پاداش چه اهمیتی دارد؟
۲۹۳	۲،۱۶. پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت
۲۹۶	۳،۱۶. پاداش و سلسله‌مراتب نیازها
۳۰۰	۴،۱۶. پاداش‌های بی‌ثمر و منفی
۳۰۲	۵،۱۶. نحوه اهدای پاداش
۳۰۳	۶،۱۶. پاداش و دیگر هفت عنصر تغییر
۳۰۵	۷،۱۶. پاداش‌ها و چهار عنصر فرهنگ
۳۱۰	۸،۱۶. پیش به سوی شبکه تغییر فرهنگی

فصل هفدهم

۳۱۱	شبکه تغییر فرهنگی
۳۱۱	۱،۱۷. معرفی شبکه
۳۱۳	۲،۱۷. شبکه تغییر فرهنگی چگونه ایجاد شد
۳۱۵	۳،۱۷. نمودارها
۳۱۸	۴،۱۷. شبکه تغییر فرهنگی چگونه کار می‌کند
۳۱۹	۵،۱۷. يك مثال
۳۲۱	۶،۱۷. معرفی ارزیابی مجدد
۳۲۲	۷،۱۷. ارزیابی‌های گروه كوچك يا گروه بزرگ

فصل هجدهم

۳۲۳	ارزیابی و اقدام اصلاحی
۳۲۳	۱،۱۸. ارزیابی

۳۲۵	۲،۱۸. تکنیک تحلیل
۳۳۲	۳،۱۸. فرایند C-RCFA چگونه انجام می شود؟
۳۳۴	۴،۱۸. مثالی با استفاده از شبکه تغییر فرهنگی
۳۴۸	۵،۱۸. ارزیابی مجدد

فصل نوزدهم

۳۴۹ به پیش
۳۴۹	۱،۱۹. تغییر اصلاً شبیه پروژه نیست
۳۵۰	۲،۱۹. تا آماده نباشید، نمی توانید شروع کنید
۳۵۳	۳،۱۹. بدون پایداری نمی توانید پیشرفت کنید
۳۵۵	۴،۱۹. ابزارهای پایداری
۳۵۹	۵،۱۹. جمع بندی
۳۵۹	۶،۱۹. تأملات نهایی

پیوست ۱

۳۶۱ پرسشنامه شبکه تغییر فرهنگی
-----	----------------------------------

پیوست ۲

۳۹۶ نمونه خام نمودار شبکه تغییر فرهنگی
-----	--

پیوست ۳

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

پیوست ۴

۴۰۵ 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 فناوری در بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان تجهیزات طی سالیان 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، به‌ویژه 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» به‌منزله «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 معدودی 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 بدیهی تلقی می‌شود؟ امروزه، تلاش برای تغییر فرهنگ ایمنی سازمان چقدر دشوار خواهد بود؟ به نظر 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 تغییرات استمرار یابد و به فرهنگ جدید سازمان تبدیل شود.

من سال‌ها پیش و در ضمن برنامه‌ای فراگیر و مهم برای تغییر قابلیت اطمینان و نگهداشت با نویسنده این کتاب آشنا شدم. او مسئولیت این برنامه را بر عهده داشت. طولی نکشید که همکاری 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 قابلیت اطمینان 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 قابلیت اطمینان و نگهداشت در کارخانه رویرو 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 قابلیت اطمینان که ما در آن فعالیت می‌کنیم، معرفی کرده است.

رابرت اس دی استفانو^۱

رئیس هیئت مدیره

شرکت گروه منابع مدیریت^۲

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

فصل اول

دیپاچه

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 زمان‌بر است 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 برنامه‌ریزی 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 کسب و کار 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 کسب و کار 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 نگهداشت پیشگیرانه را که در بالا گفتیم اجرا کنید و سپس، برای اطمینان از انطباق، پیشرفت‌ش 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 نظراتان 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 کِش 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 دراییم چگونه باید سازمان را بکشیم، اما به شیوه‌ای که وقتی عامل فرایند کنار گذاشته شود، کِش سازمانی به حالت قبلی بازنگردد.

۲.۱. چرا این کتاب را نوشتیم؟

مدت‌هاست که درگیر جهان مدیریت تغییر هستیم. هرازگاهی وارد پروژه‌ای می‌شوم که به خوبی برنامه‌ریزی و اجرا شده اما به ناگاه، وقتی توجه‌ها معطوف طرح دیگری شده، همه چیز در چشم برهم‌زدنی 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 وافر 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 دربارهٔ تغییر فرهنگی. دریافتم که دربارهٔ 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 برخوردیم، درست همان‌طور که هنگام پژوهش دربارهٔ 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 نوشتهٔ 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 ارائهٔ 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 ردهٔ میانی فعالیت می‌کنیم و باید این تغییر را اجرایی کنیم، اطلاعات کاربردی چندانی در دست نیستند.

در نتیجهٔ 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 ردهٔ مدیریت میانی قرار دارند و مسئولیت اجرای موفق تغییر بر دوش 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 می‌توانند

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 آگاهییم 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 هرروزه 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