

بسمه تعالی

عنوان دوره آموزشی:

**روش ها، تکنیک ها و ابزارهای حل مسئله
با محوریت ریشه یابی علل مسائل و بهبود معیارهای فرهنگ سازمانی**

برگزارکننده:

شرکت سهامی آب منطقه ای گیلان

مدرس:

دکتر حسین جلیلیان

دکتری مدیریت از دانشگاه تهران، استاد مدعو، مشاور و محقق مدیریت

۳۰ فروردین ۱۴۰۱

منابع راهنمای دوره آموزشی:

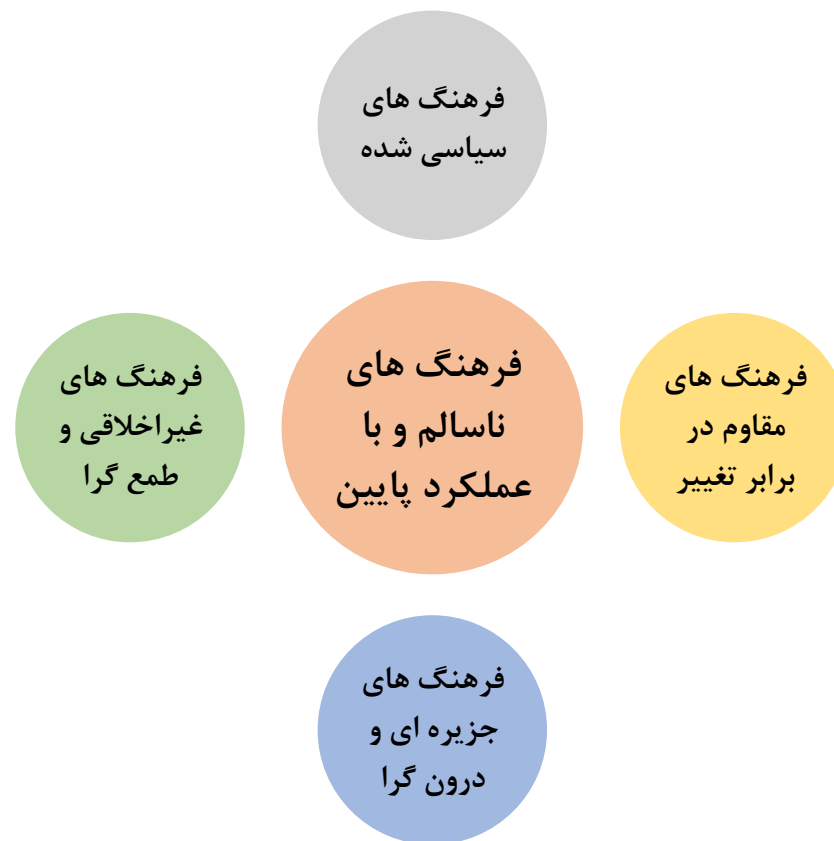
- نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، تصویب نامه شورای عالی اداری، مصوب ۱۳۹۷/۰۵/۳۰
- راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق، وزارت نیرو، دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، تابستان ۱۴۰۰
- متون علمی فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی

سرفصل های دوره:

- فرهنگ های سازمانی ناسالم و مسئله دار
- مسئله در توسعه فرهنگ سازمانی چیست؟
- روش های مسئله یابی در توسعه فرهنگ سازمانی
- رویکردهای مدیران در مواجهه با مسائل
- فرایند حل مسئله در توسعه فرهنگ سازمانی
- ضرورت تفکیک مسئله، ریشه یا علت مسئله و عارضه مسئله
- تکنیک های شناسایی علل مسئله
- تکنیک های شناسایی راه حل های مسئله
- معیارهای ارزیابی راه حل های شناسایی شده
- ماتریسی برای رفع تعارضات و رفتارهای سیاسی در ارزیابی راه حل ها و انتخاب راه حل مسئله
- تکنیک های هشتگانه نفوذ در افراد برای اجرای راه حل و توسعه فرهنگ سازمانی جدید

فرهنگ های سازمانی ناسالم و مسئله دار

□ مشخصه فرهنگ های سازمانی ناسالم و مسئله دار (Unhealthy & Problem Cultures)، اثرات مخرب فرهنگی است که بر جوّ کاری و عملکرد سازمان می گذارند.



فرهنگ های سیاسی شده (Politicized Cultures)

- ❑ در فرهنگ های سیاسی شده، **مشاجرات و رقابت های غیردوستانه** سیاسی، میزان قابل توجهی از انرژی سازمان را **تلف** می کند و اغلب باعث **عقب افتادگی** امور و برنامه های استراتژیک شرکت می شود.
- ❑ در شرکت هایی که سیاست بازی های داخلی بر جو شرکت حاکم است، مدیران برای **کسب قدرت** بیشتر تلاش می کنند، به دنبال امور و مسائل خود هستند و در مواضعی که اتخاذ می کنند هدفشان معمولاً **حمایت یا توسعه قلمرو خود** است.
- ❑ زمانی که طرح یا تغییری مورد توجه قرار می گیرد طرفداران آن تلاش می کنند آن را به شرکت **تحمیل** کنند و مخالفان تلاش می کنند با توجیحات و شیوه هایی، کل آن را **منتفی** کنند.
- ❑ چنین فضایی باعث می شود تلاش چندانی برای اجرای استراتژی یا فرهنگ جدید صورت نگیرد و کارکنانی که کمتر سیاسی هستند **دلسرد** و عصبانی شوند و کاری را که باعث شود منافع شرکت بهتر تأمین شود انجام ندهند.
- ❑ در این فرهنگ ها **احتمال بروز کج رفتاری** در محیط کار زیاد است.

انواع کج روی در فرهنگ های سیاسی شده (Politicized Cultures)



فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر (Change-resistant Cultures)

- ❑ فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر باعث بروز رفتارهای نامطلوب مانند **ریسک گریزی، تأخیر و تردید** در دنبال کردن فرصت های جدید و **عدم تمایل به بهبود مستمر** فعالیت های زنجیره ارزش سازمان هستند.
- ❑ در این فرهنگ ها، مدیران بر این باورند که پیشگامی در انجام دادن تغییرات، ریسک زیادی را به دنبال دارد و اقدام سریع باعث می شود آسیب پذیری شرکت در برابر خطاهای پرهزینه افزایش یابد.
- ❑ در این فرهنگ ها مدیران بیشتر تمایل دارند از روش **صبر و انتظار** استفاده کنند و از خطاهای پیشروان اولیه تغییر یاد بگیرند و سپس با **احتیاط**، تصمیمات ایمن و بدون خطر اتخاذ کنند.
- ❑ مقاومت در برابر تغییر اغلب در شرکت هایی یافت می شود که **بوروکراسی مدیریتی چندلایه** دارند و اعتقاد شدید دارند که **«ما سال ها به این شیوه حرکت کرده ایم»**. (و مشکلی پیش نیامده!)

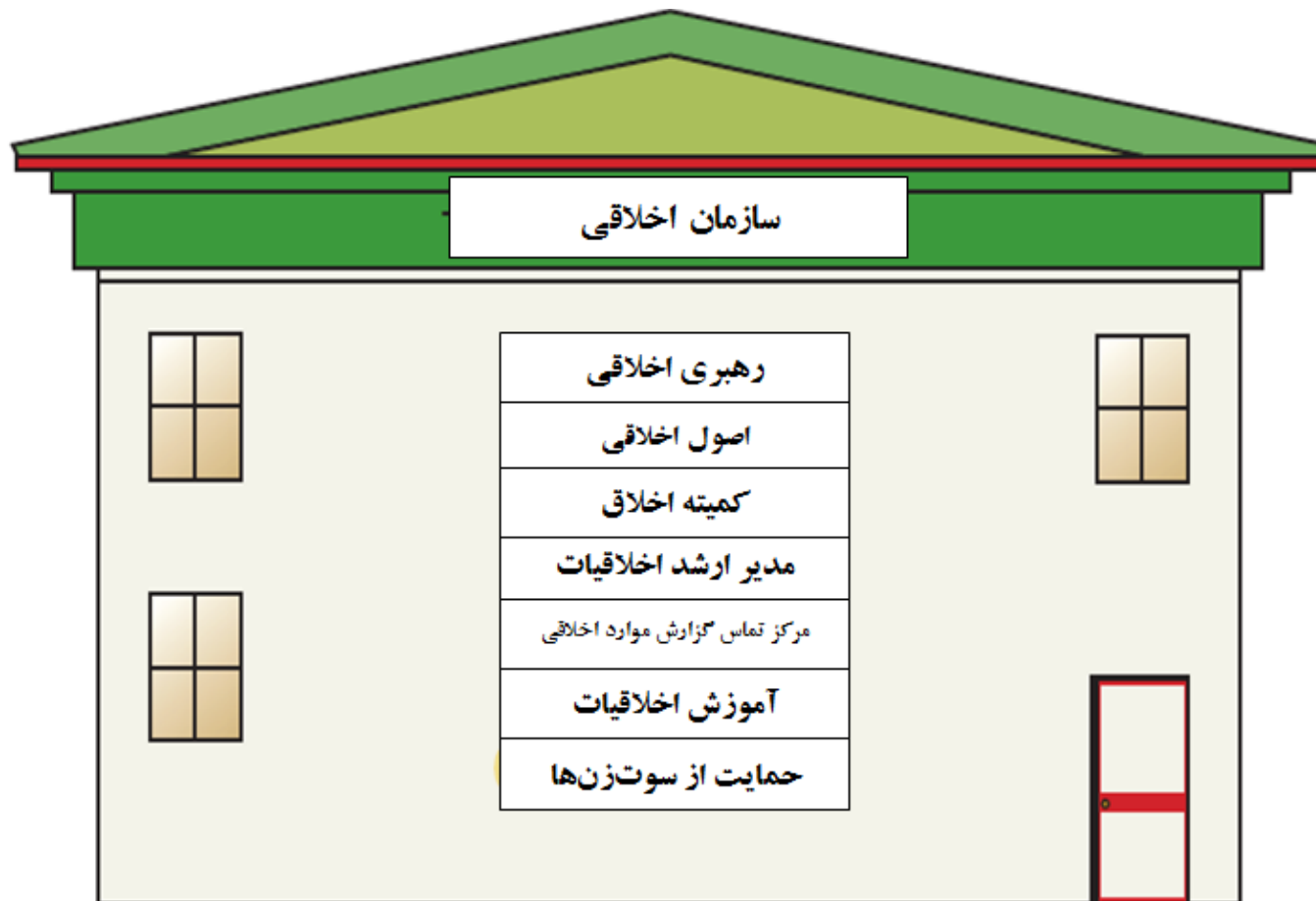
فرهنگ های جزیره ای و درون گرا (Insular & inwardly focused Cultures)

- ❑ گاه شرکتی مدت طولانی عملکرد خوبی داشته و موفقیت زیادی به دست آورده است و این باعث می شود که اعضای سازمان باور کنند **پاسخ کل مسائل** را در اختیار دارند و بر اوضاع مسلط هستند.
- ❑ تمایل شدیدی وجود دارد که **گفته های مشتریان و تغییر نیازها و شرایط** از سوی مدیران سازمان **نادیده** گرفته شود.
- ❑ این سازمان ها دچار «**رانندگی استراتژیک**» (Strategic Drift) می شوند؛ یعنی نمی توانند خود را با چالش ها و تحولات محیط در حال تغییر، همگام سازند و اغلب در توسعه استراتژی و عملکرد خود **دچار رکود** می شوند.
- ❑ این فرهنگ ها با **غفلت از تحولات بیرونی**، نرخ تغییر تدریجی دارند و این امر منجر به **شکاف فزاینده** بین عملکرد سازمان و تغییرات محیطی می شود.

فرهنگ های غیراخلاقی و طمع گرا (Unethical & greed-driven Cultures)

- ❑ شرکت هایی که توجه چندانی به استانداردهای اخلاقی ندارند یا توسط مدیرانی اداره می شوند که حریص اند و به دنبال ارضای نیازهای خود هستند، باید منتظر باشند که با **رسوایی هایی** مواجه شوند!
- ❑ در این فرهنگ های سازمانی، برخی مدیران به خصوص مدیران ارشد جنبه های منفی مانند **منیت، حرص و ذهنیت «هدف وسیله را توجیه می کنند»** را در تعقیب اهداف و امور در پیش می گیرند.
- ❑ فرهنگ های غیراخلاقی و حرص و طمع مدیران می تواند باعث **متهم شدن، دستگیری مدیران و رسوایی و بی اعتبار شدن سازمان** بینجامد!
- ❑ امام علی (ع) در نامه ۵ نهج البلاغه خطاب به یکی از کارگزاران خود، مدیریت و حکمرانی را **امانتی** می داند که بر عهده وی است و **نه یک طعمه**.

توسعه سازمان اخلاق گرا
برای مقابله با فرهنگ های غیراخلاقی و طمع گرا و فرهنگ های سیاسی



انطباق پذیری فرهنگی (Cultural adaptation)
برای مقابله با فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر و فرهنگ های جزیره ای

- مشخصه عمده انطباق پذیری فرهنگی یک سازمان، تمایل اعضای سازمان به پذیرش تغییر و دنبال کردن چالش معرفی و اجرای استراتژی های جدید است.
- انطباق پذیری فرهنگی منجر به فرهنگ های سازمانی با عملکرد ممتاز می شود که در آن ها، شرکت در شناسایی مسائل، ارزیابی پیامدها و گزینه های حل آن ها، و پیش بردن سریع کار با راه حل های عملی، رویکرد فعال دارد.
- چرا در یک فرهنگ انطباق پذیر، مشتقانه از تغییر (تغییر استراتژی یا فرهنگ جدید) استقبال می شود؟
به دو دلیل:
 ۱. هر گونه تغییری در سازمان نباید با ارزش های محوری و اصول بنیادی و بلندمدت سازمان منافات داشته باشد.
 ۲. تغییرات ایجاد شده باید منافع مشروع ذینفعان مانند مشتریان و ارباب رجوع، مالکان، کارکنان، شرکای شرکت و جامعه را برآورده سازد.

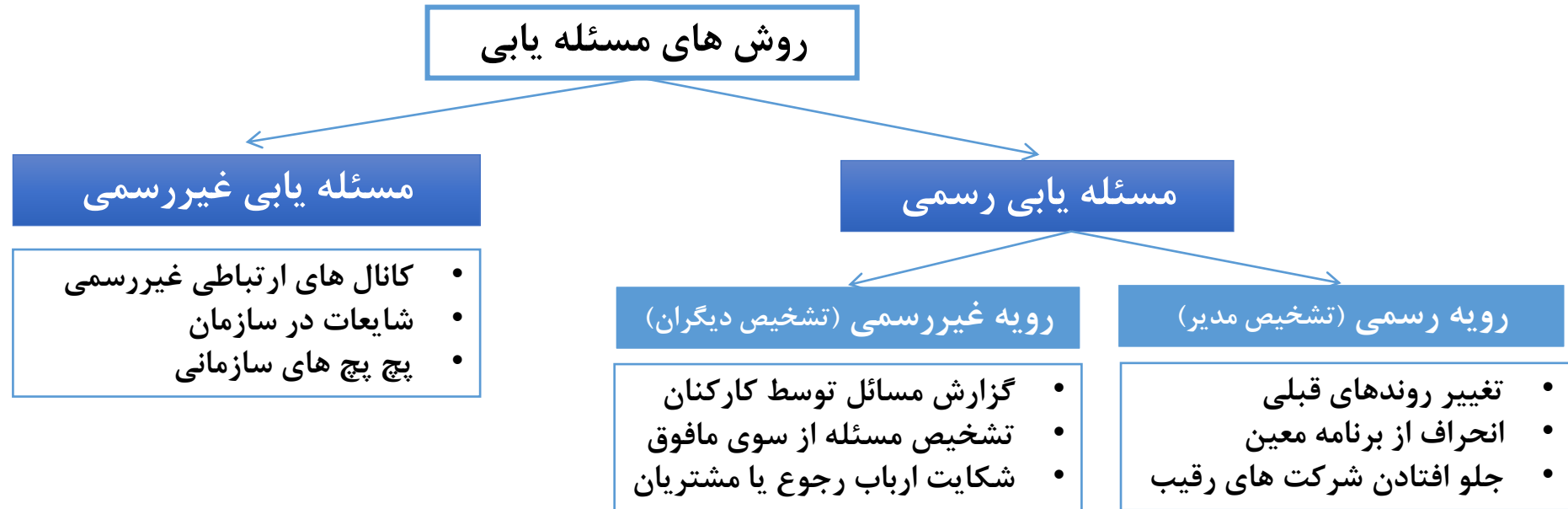
مسئله (Problem) چیست؟
مسئله در توسعه فرهنگ سازمانی چیست؟

□ مسئله عبارت است از وجود شکاف بین «وضع موجود» و «وضع مطلوب».

- بر این اساس در تعریف مسئله در خصوص فرهنگ سازمانی می توان گفت:
 - اگر بین فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب (مصوب/معین شده) شکاف و فاصله باشد، با مسئله مواجه هستیم.
 - همچنین اگر در مراحل پیاده سازی فرهنگ سازمانی یا پس از آن، وضعیت برخی معیارهای فرهنگ سازمانی جدید (مصوب/معین شده) در حد مورد نظر نباشد با مسئله مواجه هستیم.

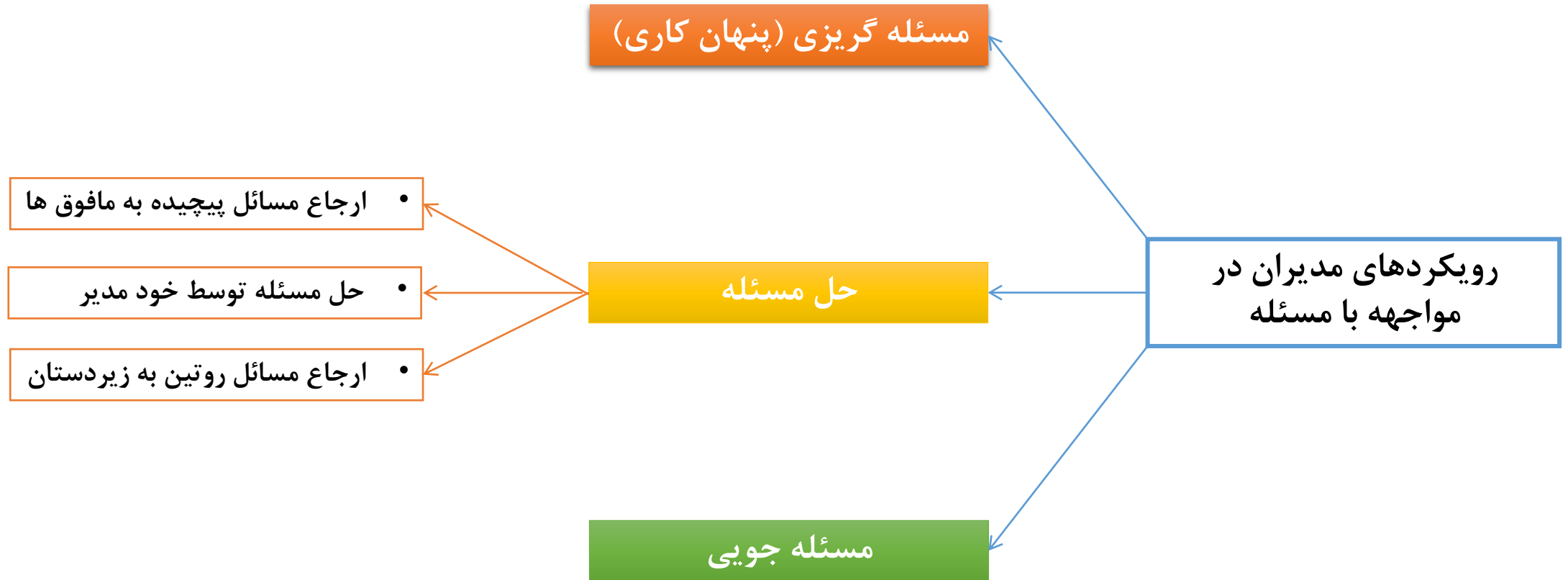
روش های مسئله یابی

در توسعه فرهنگ سازمانی



رویکردهای مدیران در مواجهه با مسئله

در توسعه فرهنگ سازمانی



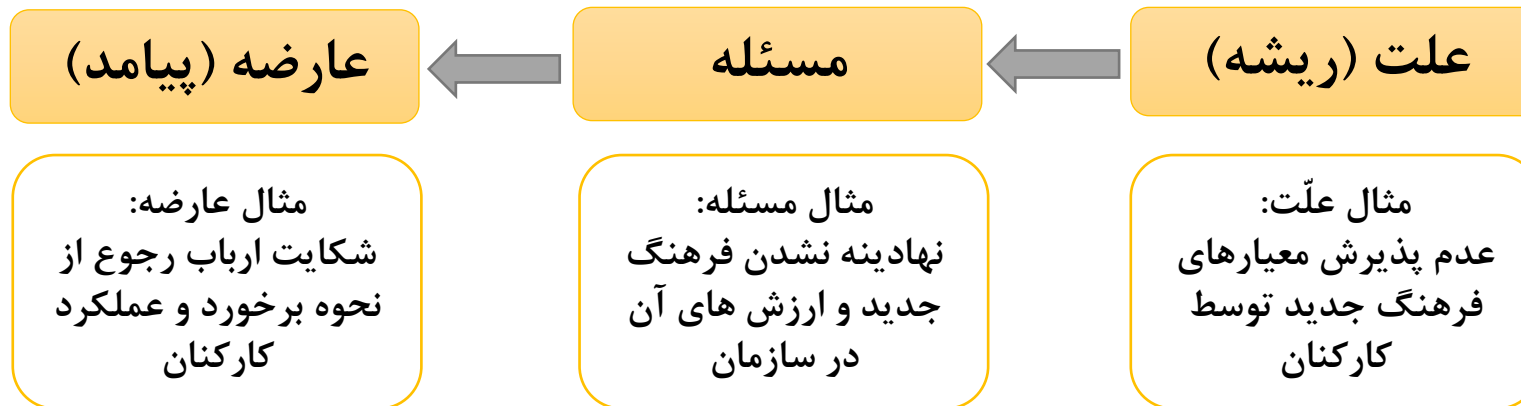
فرایند حل مسئله

در توسعه فرهنگ سازمانی



شناسایی و تعریف دقیق مسئله

ضرورت تفکیک مسئله، ریشه یا علت مسئله و عارضه مسئله



اگر به عنوان مدیر تشخیص ندهم که علت اصلی «عدم پذیرش معیارهای فرهنگ جدید توسط کارکنان است» چه می شود/می کنم؟

بنابراین، دو تذکر مهم:

۱. پیامد مسئله را نباید با خود مسئله اشتباه گرفت!

۱. بدون شناخت علت واقعی مسئله، اتخاذ راه حل های دیگر برای حل آن به نتیجه نخواهد رسید. مسئله را باید از ریشه حل کرد.

شناسایی علل مسئله

لزوم شناخت علت/علل مسئله

تکنیک نردبان (تا ۵ بار پرسیدن «چرا؟»)



مدیر به کارمند: «چرا...؟»

مدیر به کارمند: «چرا...؟»

مدیر به کارمند: «چرا...؟»

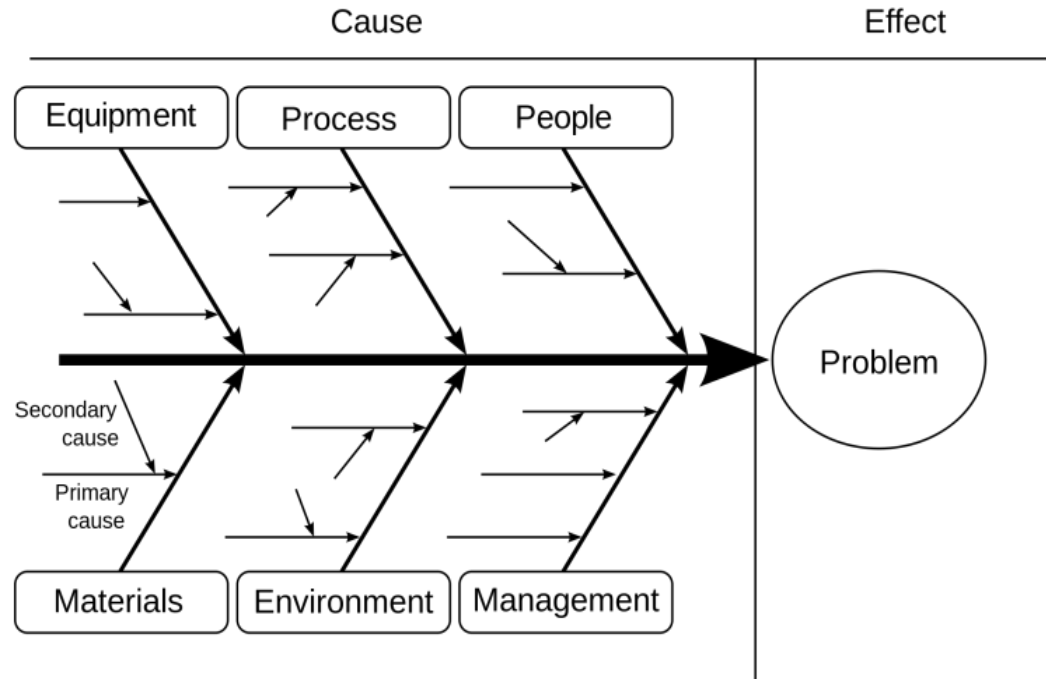
مدیر به کارمند: «چرا...؟»

مدیر به کارمند: «چرا...؟»

شناسایی علل مسئله

لزوم شناخت علت/علل مسئله

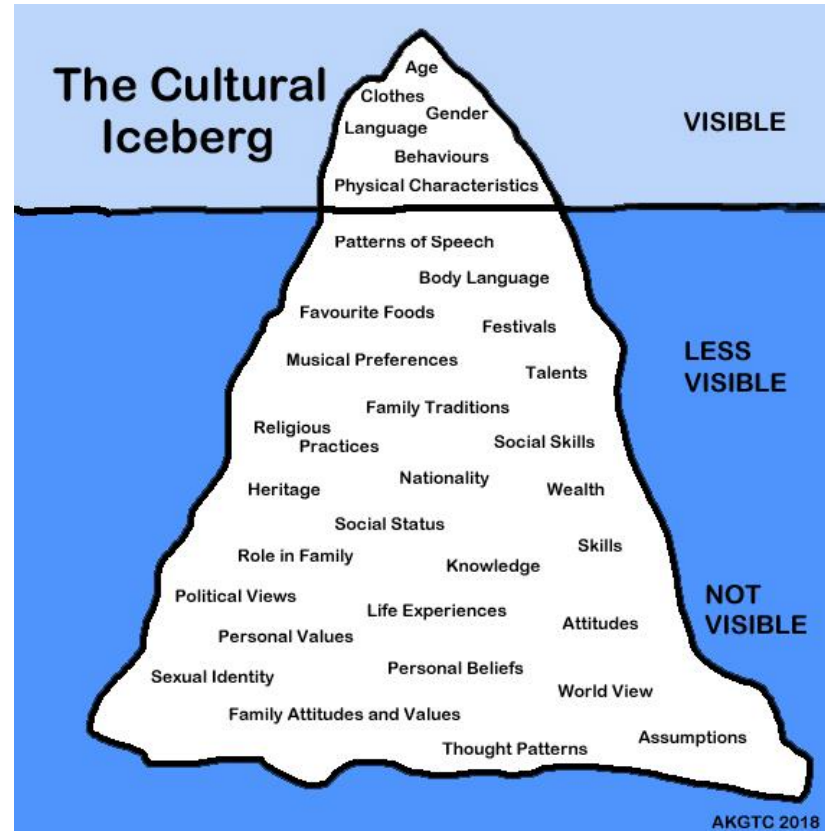
نمودار استخوان ماهی (نمودار ایشیکاوا)



شناسایی علل مسئله

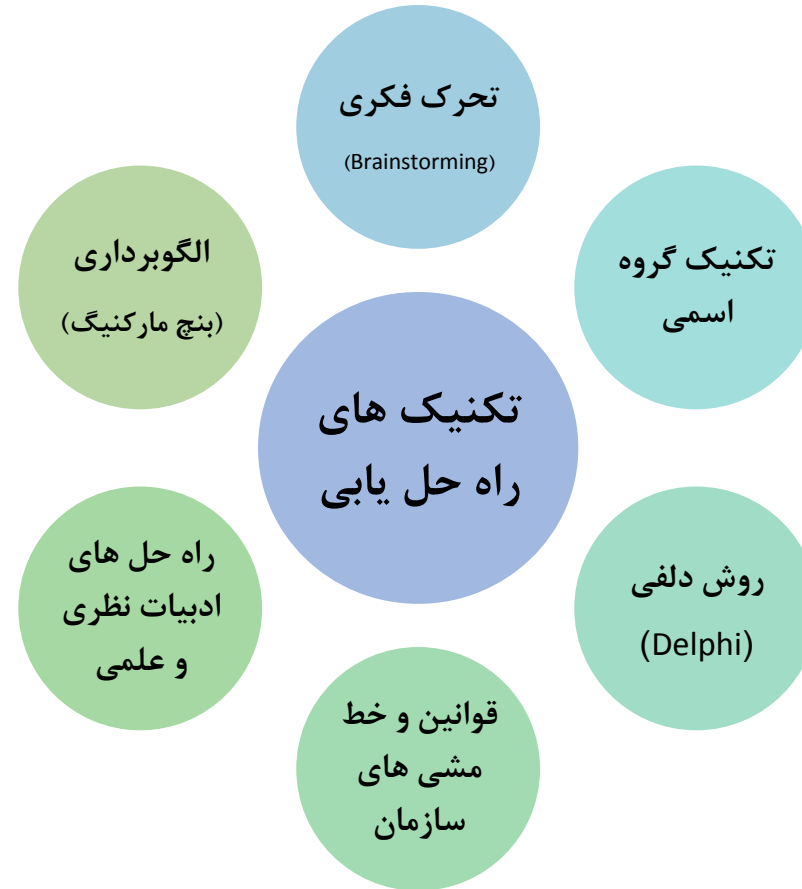
لزوم شناخت علت/علل مسئله

کوه یخ (آیسبرگ) فرهنگ سازمانی



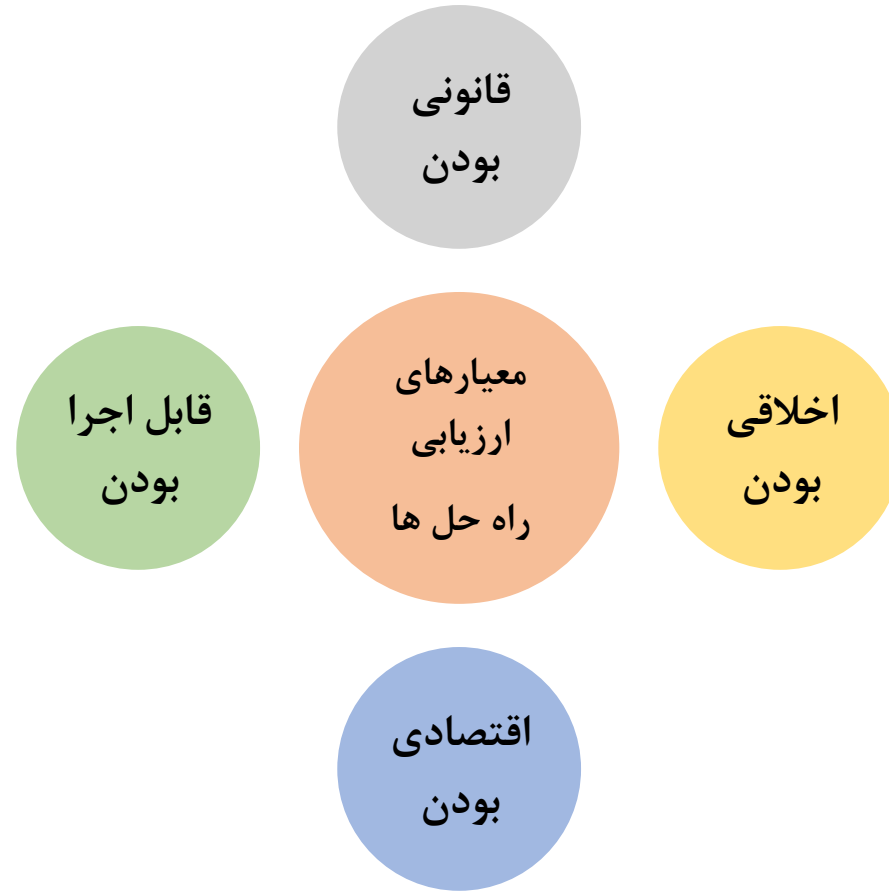
شناسایی راه حل های مسئله

در اجرای فرهنگ سازمانی



معیارهای ارزیابی راه حل های شناسایی شده

در اجرای فرهنگ سازمانی



ماتریسی برای رفع تعارضات و رفتارهای سیاسی در ارزیابی و انتخاب راه حل مسئله

در اجرای فرهنگ سازمانی

مدل چندشاخصی برای ارزیابی گزینه ها یا راه حل های مسئله (بر اساس داده ها و نظرات مدیران و کارکنان)

نمره بخش ها در هر معیار (مثلاً از ۱ تا ۱۰)							وزن یا اهمیت	معیارهای ارزیابی
راه حل n	راه حل ۶	راه حل ۵	راه حل ۴	راه حل ۳	راه حل ۲	راه حل ۱		
								قانونی
								اقتصادی
								اخلاقی
								اجرایی
								تناسب با منابع شرکت
								منافع ذینفعان
							
۴.۳	۵.۵	۷.۷	۳.۱	۲.۳	۶.۳	۴.۶	جمع=۱	نمره کل هر راه حل

تاکتیک های نره (ملایم):

۱. مشورت: فرد را در اجرای راه حل یا توسعه جنبه مورد نظر فرهنگ سازمانی مشورت و مشارکت می دهد.
۲. ترغیب منطقی: ارائه دلایل منطقی و شواهد واقعی برای ترغیب فرد به پذیرش راه حل یا اجرای جنبه مورد نظر از توسعه فرهنگ سازمانی
۳. درخواست های الهام بخش: برانگیختن اشتیاق فرد به همکاری و همراهی با طریق توسعه به ارزش های وی یا ارائه پیشنهادات و تقاضاهای احساسی
۴. جلب نظر یا خشنودسازی: مدیر سعی می کند فرد را در حالت خوبی بیابد و قبل از آنکه درخواستی از وی بکند، برداشت خوبی از خود در ذهن او ایجاد می کند.

تاکتیک های سخت (فشن):

۵. **ائتلاف:** مدیر حمایت دیگران از راه حل یا جنبه مورد نظر فرهنگ را پشتوانه درخواست خود قرار می دهد.
۶. **فشار:** استفاده از خواهش و اصرار یا تهدید برای متقاعد کردن طرف مقابل برای موافقت یا حمایت از راه حل.
۷. **توسل به مقام های بالاتر:** ذکر موافقت مقام های بالاتر با راه حل یا طرح مورد نظر یا متوسل شدن به دستور مقام بالاتر برای گرفتن موافقت و حمایت فرد.
۸. **مبادله مشروع:** مدیر به فرد به صورت ضمنی یا آشکار وعده می دهد که اگر یا تقاضایش موافقت کند پاداش یا منفعتی دریافت خواهد کرد یا اینکه مدیر لطف قبلی خود نسبت به فرد را یادآور می شود تا احساسات فرد را برانگیزاند و وی را به جبران وادارد.

سخن پایانی

- «ما در ژاپن با **دنیای آشفته سیاست** مواجهیم و هر چقدر هم که تلاش کنیم، قادر نیستیم خودمان را از آن **فلاص** کنیم. سرانجام، کارمان به این جا می‌کشد که فقط مشکلاتمان **وفیه‌تر** می‌شود و قادر نیستیم آنها را مهار کنیم.
- بیشتر مردم قبول دارند که **اهداف ملی** درست تحریف نشده‌اند؛ **تردیدهای رهبران سیاسی**، ما بازرگانان و نیز عموم مردم را در این سرگشتگی که در آینده چه پیش می‌آید **رها کرده‌اند**. همه ما امیدواریم که سرانجام **اهداف روشنی برای ژاپن** پیدا کنند.
- صرف‌نظر از وضعیت سیاست ملی کشورمان، باید مسیر کسب و کارمان را از روی **بهترین مس تشفیص‌مان** تعیین کنیم. مشکلات ممکن است فراوان باشد اما ما باید فلسفه خودمان را بسازیم و باید **ایمان** داشته باشیم که آنچه را که فکر می‌کنیم درست است، انجام دهیم.
- اگر همه ما **سفت تلاش** کنیم، ممکن است یک **روز اتفاق نظر بر سر سیاست ملی** به وجود آید و امنیت بیشتری برای **فضای کسب و کار** به ارمغان آورد.
- تجربیاتم مرا متقاعد کرده است که مهم نیست جهان تا چه حد می‌تواند **گیج‌کننده و آشفته** باشد، با این همه، انسان همیشه می‌تواند **روش‌های مدیریتی خود را بهبود** بخشد و باعث رونق کسب و کارش شود.
- عصر کنونی را **عصر «آشوب» یا «گذار»** نامیده‌اند، عصری که برای کسب و کار و مدیریت، **مسائل بسیار پیچیده و دردسرهای فراوان** ایجاد کرده و می‌کند. اما معتقدم که برای مل و فصل این گونه مشکلات راه‌های بسیاری وجود دارد. باید از **اصول اساسی کسب و کار و مدیریت** درک درستی پیدا کرد و خود را با **تمام وجود وقف کار** کرد.
- اگر انسان **روراست و وظیفه‌شناس** باشد از **رکود اقتصادی یا هر مشکل دیگری** که ممکن است بر سر راهش قرار گیرد به سلامت عبور می‌کند و از **روزگار سفت**، **شالوده‌های محکمی برای پیشرفت جدید** می‌سازد.

• کونوسوکه ماتسوشیتا

• از رهبران پیشگام صنعت ژاپن و جهان

• کتاب «Not for bread alone»، ۱۹۹۴