

فرهنگ سازمانی چیست و چگونه می‌توان آن را بهبود بخشید؟

فرهنگ شرکت اغلب با داشتن یک میز پینگ‌پنگ در دفتر کار، نوشیدنی‌های بعد از کار در روز جمعه، یا یک بیانیه ارزش قاب‌شده روی دیوار مرتبط است. اما فرهنگ سازمانی بسیار فراتر از آن است و نیروی محرکه نوآوری، رشد و پایداری است. در این مقاله، انواع مختلف فرهنگ سازمانی موجود و نشانه‌های یک فرهنگ سمی را بررسی می‌کنیم، به علاوه اینکه چگونه می‌توانید به سمت فرهنگی حرکت کنید که با اهداف شما همسوتر باشد.

فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ سازمانی به زبان ساده به ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و عملکردهای مشترکی اشاره دارد که مشخصه یک سازمان است. در واقع «چگونه کارها را در شرکت انجام می‌دهیم» است و می‌تواند باعث پیشرفت یا شکست شرکت شما شود.

فرهنگ، مجموعه‌ای از هنجارها و آداب و رسوم است که نحوه تعامل افراد با یکدیگر را در یک سازمان شکل می‌دهد. این در نحوه تصمیم‌گیری و انجام وظایف در کسب‌وکار منعکس می‌شود. اغلب به عنوان «شخصیت» یک سازمان توصیف می‌شود و بسته به عواملی مانند صنعت، اندازه شرکت، سبک رهبری و موقعیت جغرافیایی می‌تواند بسیار

متفاوت باشد.



چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

فرهنگ سازمانی بر محیط کار کلی، [انگیزه کارکنان](#) و توانایی سازمان برای دستیابی به اهدافش تأثیر می‌گذارد. وقتی فرهنگ شرکتی بدی دارید، می‌تواند باعث ایجاد رفتارهای منفی در محل کار شود و اینها هزینه دارد. هرچه این مشکلات بیشتر ادامه داشته باشند، رفع آنها گران‌تر و دشوارتر خواهد شد.

بر اساس گزارش اخیر محل کار گالوپ، 67 درصد از کارمندان مشغول کار نیستند و تحقیقات نشان می‌دهد که 79 درصد از کارمندانی که شغل خود را ترک می‌کنند، عدم قدردانی را به عنوان دلیل اصلی ترک عنوان می‌کنند. **جابه‌جایی بالای کارکنان یکی از**

علائم کلیدی فرهنگ سازمانی سمی است. به گفته انجمن مدیریت منابع انسانی، این پدیده در پنج سال گذشته بیش از 223 میلیارد دلار برای کسب و کارهای آمریکایی هزینه داشته است.

تأثیرات فرهنگ بد شرکت اخیراً در جریان استعفای بزرگ در سراسر دنیا دیده شد. در طول استعفای بزرگ، کارمندان شروع به ترک داوطلبانه مشاغل خود با نرخ بالا کردند. پس از اینکه همه‌گیری کووید-19 کنترل افراد را بر زندگی شخصی و کاریشان سست کرد، آنها فرصت داشتند تا شغل، اهداف بلندمدت و نحوه انطباق کار با زندگی‌شان را دوباره ارزیابی کنند. سازمان‌ها مجبور به تجدیدنظر و تجدید فرهنگ خود شدند تا بتوانند در نبرد جذب و حفظ استعدادها پیروز شوند. در حالی که ممکن است دیگر اثرات قریب‌الوقوع استعفای بزرگ را احساس نکنیم، یک «موج استعفای پنهان» وجود دارد که به «انصراف آرام» نیز معروف است. در این پدیده، افراد در مشاغل خود باقی می‌مانند، اما درگیر و مولد نیستند.

وقتی این موضوع را در کنار مفهوم **فرسودگی شغلی**، یکی دیگر از نشانه‌های یک فرهنگ ناپایدار در نظر می‌گیرید، با تصویری ترسناک روبه‌رو می‌شوید. برای اینکه یک شرکت در بلندمدت موفق باشد، باید از درس‌های گذشته درس بگیرد. در حالی که انگشت گذاشتن روی فرهنگ سازمان شما ممکن است سخت باشد، برخی نشانه‌های گویا وجود دارد که ممکن است در این زمینه مشکلاتی داشته باشید.

نمونه‌هایی از رفتارهای منفی در محیط کار



نمونه‌هایی از رفتارهای منفی در محیط کار

• تیم‌ها اجازه تصمیم‌گیری ندارند

تیم‌های مدیریتی که به افراد اجازه استقلال و حق انتخاب نمی‌دهند، به‌ویژه وقتی صحبت از تصمیم‌گیری به میان می‌آید، می‌تواند احساس خفقان را در افراد ایجاد کند. همچنین اعتماد را از بین می‌برد. در نتیجه، کیفیت کار کاهش می‌یابد و تیم‌ها ممکن است احساسات منفی نسبت به سبک‌های مدیریت یا یک مدیر خاص داشته باشند.

• رهبران یک سبک رهبری ثابت دارند

رهبری چابک ما را ملزم می‌کند که قبل از پاسخ دادن، موقعیت را درک کنیم، به طوری که رفتارهای ما با گروهی از افرادی که رهبری می‌کنیم و زمینه خاص آنها منسجم باشد. اگر رهبران نتوانند این کار را انجام دهند، باعث می‌شود تیم احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی کند.

• تیم فاقد هدف و جهت است

برای اینکه در محل کار احساس انگیزه کنیم، باید در جهت اهداف بزرگ‌تر قدم برداریم. بسیار مهم است که شرکت‌ها این اهداف را به اشتراک بگذارند و در مورد آنها شفاف باشند. سپس به کارکنان اجازه دهید تا این اهداف را سازماندهی کنند.

• از شکست نترسید

سازمان‌ها باید کارکنان را تشویق کنند تا نظرات خود را بیان کنند، آزمایش کنند و پروژه‌های جدید را انجام دهند. در این میان به طور قطع شکست هم اتفاق خواهد افتاد و سازمان شما باید این را به عنوان بخشی از فرآیند بپذیرد. اگر سازمان شما این نوع رفتارها را تشویق نمی‌کند، نمی‌توانید در این فرآیند، تغییر و رشد کنید یا یاد بگیرید.

• کارکنان احساس فرسودگی و خستگی کنند

اگر احساس فرسودگی در تیم یا رهبری وجود داشته باشد، می‌تواند به این معنی باشد که ارزش‌های فردی با ارزش‌های شرکت شما همسو نیست. این می‌تواند احساس خستگی را در افراد ایجاد کند.

نمونه‌های فرهنگ سازمانی نامناسب

مدیریت با ترس



-  کاهش انگیزه
-  کاهش مشارکت
-  افزایش استرس
-  افزایش ترک شغل

فرهنگ سرزنش



-  کاهش اعتماد
-  کاهش همکاری
-  کاهش خلاقیت
-  کاهش عملکرد

نمونه‌های فرهنگ سازمانی نامناسب

اگر کارمندان از بیان عقیده خود بترسند و مشکلات فقط در آخرین لحظه ظاهر شوند، نشانه خوبی نیست. وقتی این اتفاق می‌افتد، رفع مشکلات بسیار دشوارتر و پرهزینه‌تر می‌شود. در حالی که نمونه‌های زیادی از فرهنگ شرکت سمی در دنیای امروز وجود

دارد، در اینجا برخی از مواردی که در سازمان‌های بزرگ مشاهده شده، آورده شده است.

• فرهنگ سرزنش

فرهنگ سرزنش زمانی اتفاق می‌افتد که هیچ‌کس مسئولیت اشتباهات یک تیم را به عهده نمی‌گیرد و آنها را به سایر اعضای تیم منتقل می‌کند. نشانه آن این است که وقتی مشکلی پیش می‌آید، اولین چیزی که مردم می‌پرسند این است که تقصیر کیست. ما از کارکنان می‌خواهیم که در قبال اقدامات خود پاسخگو باشند و می‌خواهند این اقدام را در میان تیم‌ها ترویج کنند. اما فرهنگ سرزنش اجازه چنین کاری را نمی‌دهد، زیرا اجبار به دفاع از خود، افراد را تحریک و واکنش عاطفی منفی ایجاد می‌کند.

این یک رفتار ریشه‌دار از جایی است که می‌خواهیم از خود در برابر مجازات محافظت کنیم. در سیستم تنبیه و پاداش، چنین واکنشی اتفاق خواهد افتاد. این نوع فرهنگ باعث ترویج همکاری یا کار گروهی نمی‌شود، بلکه باعث ایجاد رقابت و احساس رنجش می‌شود.

ما می‌خواهیم در محیطی کار کنیم که الهام‌بخش عمل و ارتباطات باشد. بنابراین، به جای اینکه بپرسیم «چه کسی این کار را انجام داده است»، باید با این سؤال شروع کنیم، «چگونه می‌خواهیم این مشکل را برطرف کنیم؟»؛ «چه کسی باید درگیر شود؟»؛ و «چه چیزی را می‌توانیم امتحان کنیم که قبلاً امتحان نکرده‌ایم؟» یا «چگونه می‌توانیم تأثیر این مشکل را کاهش دهیم؟» در اینجا ما به جای انفعال و تدافعی بودن، باید اقدام

مؤثری انجام دهیم.

• مدیریت با ترس

این نوع رفتار، زنجیره‌ای از رهبری را ایجاد می‌کند که کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهد تا مطیع باشند. برخی از رهبران ممکن است عمداً این نوع رفتار را نداشته باشند. به عنوان مثال، اگر یک مدیر بر سر تیم خود فریاد بزند و از کار آنها انتقاد کند، اما در مورد چگونگی ایجاد یک محیط امن برای احتمال شکست صحبت کند، در این صورت اعمال و سخنان او با یکدیگر در تضاد هستند. در نتیجه، اعتباری ندارند و یکپارچگی پایدار ارائه نمی‌دهند.

رهبران باید فضایی ایجاد کنند تا واقعاً به تیم یا همکاران خود گوش دهند. گفتگوهایی که در حین حضور رهبران یا چهره‌های مدیریتی اتفاق می‌افتد، نباید کاملاً متفاوت از مکالماتی باشد که تیم‌ها در زمان عدم حضور آنها با یکدیگر دارند. کارمندان باید بدون در نظر گرفتن اینکه چه کسی در اتاق است یا چه کسی در یک ایمیل CC'd شده است، حقیقت را بگویند. وقتی افراد از بیان نظر خود می‌ترسند، می‌تواند بر رشد، نوآوری و مشارکت کلی کارکنان تأثیر بگذارد. همچنین این امر خودسازماندهی، همکاری یا خلاقیت را تشویق نمی‌کند.

قبل از اینکه سازمان‌ها مسیری را برای بهبود شرکت خود آغاز کنند، باید بدانند دقیقاً کجا اشتباه می‌کنند و کارکنان در مورد فرهنگ شرکت خود چه می‌گویند.



چگونه می‌توانیم فرهنگ شرکت را درک کنیم؟

در حالی که ممکن است نشانه‌های زیادی وجود داشته باشد که فرهنگ شما در جایی که باید باشد نیست، درک وضعیت فعلی ممکن است سخت باشد. هنوز هم سخت است که بفهمیم چگونه می‌توانیم بر آن تأثیر بگذاریم. بسیاری از شرکت‌ها فقط به سطح سطحی فرهنگ شرکت (اعمالی که افراد انجام می‌دهند) نگاه می‌کنند، اما برای درک واقعی آن، باید کمی عمیق‌تر نگاه کنیم.

هرم نتایج، رابطه بین نتایج و تجربیات را توصیف می‌کند. برای رسیدن به یک چشم‌انداز یا هدف، شرکت‌ها به اقدامات کارکنان خود و نتایج آنها تکیه می‌کنند. اعمال ما ریشه در باورهایمان دارد و باورهای ما بر اساس تجربیاتی که داریم شکل می‌گیرد. مغز ما یک

ماشین اتصال است و الگوهایی را برای ما ایجاد کرده است تا واقعیت‌های پیش روی خود را بر اساس تمام تجربیات قبلی خود تفسیر کنیم. مشکل این است که مدیران بر مدیریت اقدامات افراد تمرکز می‌کنند و این امر با توصیف نقش و فرآیندهای شرکت بیشتر تقویت می‌شود. اگر شرکت‌ها این کار را انجام دهند، آنگاه گویی تنها به نوک کوه یخ نگاه می‌کنند. برای ایجاد تأثیر واقعی و ماندگار، باید بفهمیم که چه چیزی در زیر سطح قرار دارد.

انواع مختلف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد، با این حال توجه به این نکته ضروری است که هیچ فرهنگ سازمانی تنها در یکی از چهار نوع وجود ندارد. هر فرهنگی دارای ویژگی‌های هر چهار نوع فرهنگ است اما ممکن است در یک مدل غالب باشد. شرکت شما باید در عین حال که برای اهداف سازمانی مناسب است، متعادل هم باشد.

- فرهنگ همکاری یا قبیله

تمرکز: این نوع فرهنگ به صورت درونی متمرکز است، به سمت تنوع‌سازی می‌رود و بر همکاری تأکید دارد.

ارزش‌ها: سازمان‌هایی با این نوع فرهنگ نگرش خانواده‌گونه دارند و علاقه‌مندند با هم و به شیوه‌ای پایدار به اهداف خود دست یابند. در این نوع فرهنگ، تصمیم‌گیری افراد بیشتر طول می‌کشد.

جایی که آن را پیدا خواهید کرد: این نوع فرهنگ اغلب در دانشگاه‌ها رایج است.



– فرهنگ سازنده یا خودکامگی

تمرکز: این نوع فرهنگ نیز بر تنوع تمرکز دارد، اما بر بیرون متمرکز است. اینها کارآفرینان، هنرمندان، رویاپردازان و اخلاگران هستند.

ارزش‌ها: افراد در سازمان با دیدگاه مشترکشان کنار هم نگره داشته می‌شوند. آنها برای نوآوری، ریسک‌پذیری و خلاقیت ارزش قائل هستند. آنها می‌خواهند اولین کسی باشند که چیزی را به بازار می‌آورند و معمولاً سریع، انعطاف‌پذیر و تجربی هستند. با این حال، معمولاً فاقد فرآیندها و روال هستند.

جایی که آن را پیدا خواهید کرد: این نوع فرهنگ در استارت‌آپ‌های نوظهور و صنعت فناوری رایج است.

– فرهنگ رقابت یا بازار

تمرکز: این نوع فرهنگ تمرکز بیرونی و انگیزه استانداردسازی را ترکیب می‌کند.

ارزش‌ها: افراد در فرهنگ رقابتی بسیار شبیه ورزشکاران هستند: رانندگان سخت‌گیر، متمرکز بر دستیابی به هدف و دستاوردهای کوتاه‌مدت. آنها نتیجه‌محور هستند و به جای پایداری آینده، به انجام سریع کارها متکی هستند. آنها برای افزایش سود یا سهم بازار تلاش می‌کنند و بنابراین ممکن است به اندازه کافی بر توسعه و رفاه مردم تمرکز نکنند.

جایی که آن را پیدا خواهید کرد: به طور معمول، ما انتظار این نوع فرهنگ را در یک سازمان فروش یا آژانس تبلیغاتی داریم.

– فرهنگ کنترل یا سلسله‌مراتب

تمرکز: در این فرهنگ، افراد برای کمال تلاش می‌کنند و بر اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد، کنترل فرآیندها، یافتن راه‌هایی برای بهبود کارایی و افزایش کیفیت تمرکز می‌کنند. این نوع فرهنگ ریسک نمی‌کند؛ زیرا شکست گزینه‌ای نیست که بتواند مانع نوآوری شود.

ارزش‌ها: این نوع فرهنگ به قابل پیش‌بینی بودن و استاندارد بودن اهمیت می‌دهد. آنها دوست دارند تا زمانی که ممکن است همه چیز ثابت بماند، زیرا احساس می‌کنند اگر

تغییر است. با این حال، می‌توان آن را شکل داد و تحت تأثیر قرار داد. بنابراین، چگونه می‌توانیم فرهنگ خود را تغییر دهیم؟

• فرهنگ شرکت خود را قابل مشاهده کنید

این مهم است که بدانید به کجا می‌خواهید بروید، اما مهم‌تر است که بدانید در حال حاضر کجا هستید.

بنابراین، اولین قدم این است که فرهنگ فعلی خود را درک کنید و نحوه تصمیم‌گیری‌ها را قابل مشاهده کنید. اگر تغییراتی مانند تلاش برای رفتار رهبری جدید ایجاد می‌کنید، باید نظارت کنید که این تغییرات چگونه بر محیط تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل بسیار ضروری است که فرهنگ را به وضوح بیان کنید، زیرا تنها در این صورت می‌توانید تغییراتی را که در یک سازمان آغاز می‌کنید، مشاهده و اندازه‌گیری کنید.

• ایجاد تغییر را در سازمان خود توزیع کنید

تغییر فرهنگ شرکت را نمی‌توان از طریق یک طرح بزرگ و ابتکارات سطح بالا انجام داد، اما با چندین طرح کوچک که در سراسر سازمان پخش می‌شوند، اتفاق می‌افتد. هر فردی باید برای انجام عمل و تأثیرگذاری بر رفتار اطراف خود توانمند باشد. هنگامی که همه درک درستی از این موضوع داشتند و فرهنگ‌پذیری سازمانی را به وضوح بیان کردید، می‌توانید تغییرات را در بخش‌های مختلف مقایسه کنید و بفهمید که چه رفتارهای

رهبری باعث این تغییرات در یک تیم شده است. به این ترتیب، می‌توانید ببینید که چگونه تک‌تک افراد یک شرکت فرهنگ را می‌سازند، نه فقط رهبران و مدیران.

• مسیر تغییر را شناسایی کنید

آخرین تکنیک مدیریت پیچیدگی تغییر که می‌توانید از آن استفاده کنید، جهت و مسیر تغییر است. در اینجا می‌توانید موارد مختلفی را هنگام تأثیرگذاری بر رفتارها در نظر بگیرید. اینها شامل رفتارهای رهبری، جهت‌گیری به سمت کار، نظریه اثربخشی و همچنین محرک‌ها و انگیزه‌های ارزشی است. با استفاده از این عوامل، می‌توانید نقشه‌ای را که می‌خواهید به کجا بروید و داستان‌های بیشتری را که می‌خواهید و تعداد کمتری را که نمی‌خواهید ایجاد کنید. در اینجا، هدف تغییر چشمگیر داستان‌ها نیست، بلکه تشویق مردم به در پیش گرفتن مسیر مقاومت کمتر است تا به آرامی داستان‌های بیشتری را که می‌خواهند جمع‌آوری کنند.



چگونه فرهنگ سازمانی را اندازه‌گیری کنیم؟

فرهنگ آن چیزی نیست که روی دیوار نوشته می‌شود، بلکه در داستان‌هایی است که افراد تعریف می‌کنند. با استفاده از داستان‌ها و روایت‌های خرد می‌توانید بفهمید که چه چیزی مؤثر است و چه چیزی مفید نیست تا حسی از «چگونه کارها را در اینجا انجام می‌دهیم» به دست آورید. آنچه به همکاران خود می‌گویید، اغلب داستان‌ها، رفتارها، پاداش‌ها و به رسمیت شناختن و سرخوردگی‌هایی است که به اشتراک می‌گذارید. این داستان‌هایی که در طول زمان گفته می‌شود حاوی الگوهایی است. اگر قصد جمع‌آوری این داستان‌ها را داشته باشیم، می‌توانیم به داده‌ها و الگوها دسترسی پیدا کنیم. به عنوان مثال، اگر در مورد داستان‌هایی درباره **چگونگی تصمیم‌گیری** در سازمان خود صحبت کنیم، می‌توانیم الگوهایی را در تصمیم‌گیری مشاهده کنیم. با جمع‌آوری این داستان‌ها،

می‌توانیم تصویری دقیق و در حال تحول از فرهنگ شرکت خود به دست آوریم.

سخن پایانی

در این مقاله به این موضوع اشاره کردیم که چرا فرهنگ سازمانی مهم است، اینها نقطه شروع خوبی هستند تا شما را به فکر کردن در مورد آنچه که سازمانتان ارائه می‌دهد، بیاندازد. آنچه در شرکت شما مهم است، بسته به شرایط ممکن است کاملاً متفاوت باشد.

شما باید دریابید که چه جنبه‌هایی از فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی شما برای کارکنانتان مهم است و در مورد پیاده‌سازی یک فرهنگ خاص فکر کنید. هدف شما این است که کشف کنید، کارکنان شما برای چه چیزهایی ارزش بیشتری قائل هستند و از آن حمایت کنید.