



۴ روش برای انتخاب بهترین فرهنگ سازمانی یک تیم

همه کسب و کارها دارای شخصیت سازمانی منحصر بفردی هستند که روش تعامل و ارتباط میان رهبران، کارکنان و گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد که به آن فرهنگ سازمانی می‌گویند.

با توجه به پیچیدگی فرهنگ در شرکت‌ها، باید در مورد ابعاد فرهنگ‌ها تحقیق کرد تا سازمان‌ها، به درک عمیق‌تری نسبت به آن برسند و در ادامه بتوانند آنرا به خوبی پیاده سازی کنند.

فرهنگ سازمانی چیست و چرا اهمیت دارد؟

فرهنگ به ارزش‌های مشترک، نگرش‌ها و شیوه‌های مشترکی اشاره دارد که مشخصه اصلی یک سازمان است. فرهنگ کسب و کار، شخصیت آن را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در رضایت کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد کارها (وظایف گسترده مثل اهداف استراتژیک یا تعاملات و نحوه ارتباط کارکنان با یکدیگر) چگونه در یک شرکت انجام شوند تا بهره‌وری و تعادل بین کار و زندگی برقرار شود.



فرهنگ یک سازمان تعیین می کند که آیا یک کارمند، احساس می کند سازمان برای اهداف و شخصیت او مناسب است یا خیر که اصطلاحاً به این مفهوم "تناسب فرهنگ یا Culture Fit" گفته می شود.

تناسب فرهنگ به دنبال یافتن فردی بر اساس شباهت های او با گروه است تا بتواند بر اساس ارزش ها و ویژگی های مشترک با گروه، سازگاری و عملکرد مثبتی داشته باشد.

از آنجاییکه فرهنگ در سازمان ها، نقش تعیین کننده ای در شکل گیری روابط و کیفیت کار کارکنان دارند، لذا می توان گفت فرهنگ سازمانی و ارتباطات موثر تاثیر بسیار زیادی بر یکدیگر می گذارند و تقویت یا بهبود نقاط ضعف در فرهنگ کسب و کارها می تواند به افزایش کیفیت ارتباطات، کمک کند.

نمادهای فرهنگ سازمانی

نمادها شاید مهم ترین جنبه یک فرهنگ باشند. نمادها اشیایی هستند، نه لزوماً فیزیکی، که برای اعضای سازمان معنی دارند. معنای نماد به نوعی بیانگر ارزش هایی است که سازمان برای آن مهم است. به عنوان مثال، فرهنگ یک کتابخانه را در نظر بگیرید که در آن یک کتاب، دارای یک هدف کاربردی است، اما یک کتاب برای یک کتابدار نمادی از دانش است. کتابداران به دلیل ارزش های عمیقی که برای حفظ دانش دارند، اهمیت زیادی برای کتاب قائل هستند. به همین دلیل، تلاش برای جایگزینی کتاب ها با کتابخوان های الکترونیکی ممکن است به دلیل حمله به ارزشی عمیق یا حفظ دانش، واکنش های منفی را از سوی چنین افرادی در پی داشته باشد.

ابعاد فرهنگ سازمانی چیست؟

شناخت ابعاد فرهنگ کسب و کارها به آنها کمک می کند تا بتوان با دقت بیشتری به جزئیات فرهنگ پرداخت. پنج بعد اصلی فرهنگ شرکتی به شرح زیر است:



۱- فرهنگ غالب و خرده فرهنگ

فرهنگ غالب مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی است که توسط اکثریت اعضای سازمان مشترک است. وقتی صحبت از فرهنگ کسب و کار می‌شود، منظور ما فقط فرهنگ غالب است که یک نگاه کلان بوده و به انجام رفتارهای روزمره کارکنان کمک می‌کند.

فرهنگ فرعی یا خرده فرهنگ مجموعه ارزش‌هایی است که اقلیت کوچکی از اعضای سازمان، آن‌ها را به اشتراک می‌گذارند. فرهنگ‌های فرعی در نتیجه مشکلات یا تجربیاتی به وجود می‌آیند که توسط اعضای یک بخش یا واحد سازمان به اشتراک گذاشته می‌شوند.

به عنوان مثال، بخش بازاریابی ممکن است خرده فرهنگ خاص خود و بخش خرید نیز ممکن است خرده فرهنگ منحصر به خود را داشته باشد. برای هر سازمانی، داشتن فرهنگ غالب ضروری است؛ زیرا اگر فقط خرده فرهنگ‌های بی‌شماری وجود داشته باشند، ارزش فرهنگ کسب و کار به عنوان یک متغیر مستقل کاهش می‌یابد و مفهوم رفتار مشترک دیگر مؤثر نخواهد بود.

علاوه بر این، اگر فرهنگ‌های فرعی با فرهنگ غالب در تضاد قرار گیرند، منجر به تضعیف فرهنگ سازمان می‌شود. اما بسیاری از سازمان‌های موفق دریافته‌اند که اکثر خرده فرهنگ‌ها به اعضای یک گروه خاص کمک می‌کنند تا با مشکلات خاصی که با آن روبرو هستند، مقابله کنند. این اعضا همچنین ممکن است از بسیاری از ارزش‌های اصلی فرهنگ غالب پشتیبانی کنند.

۲- فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف

یکی از ابعاد فرهنگ سازمان، قوی و ضعیف بودن آن است. به عبارتی، فرهنگ سازمان می‌تواند قوی یا ضعیف باشد. یک فرهنگ قوی دارای ویژگی‌های زیر است:

- ارزش‌ها و رهبری قوی
- یک فرهنگ قوی همیشه به طور گسترده مشترک است. اشتراک به درجه‌ای بستگی دارد که در آن اعضای سازمان دارای ارزش‌های اصلی یکسانی هستند.



- فرهنگ قوی به شدت حفظ می‌شود. شدت به میزان تعهد اعضای سازمان به ارزش‌های اصلی اشاره دارد.

یک فرهنگ قوی تأثیر زیادی در رفتار اعضای خود خواهد داشت؛ زیرا درجه بالایی از اشتراک و شدت باعث ایجاد فضای داخلی با کنترل رفتاری بالا می‌شوند. فرهنگ ضعیف از هر لحاظ، معکوس شده‌ی فرهنگ قوی است. همچنین از مزایای فرهنگ قوی می‌توان به یکپارچگی و نگرش مثبت کارکنان اشاره کرد.

یک فرهنگ قوی نشان دهنده توافق بین اعضا درباره تعهد سازمان است. چنین اتفاق آری در هدف، باعث ایجاد انسجام، وفاداری و تعهد سازمانی می‌شود. در نتیجه گردش مالی خوب بوده و نگرش کارکنان نسبت به سازمان مثبت است و اگر فرهنگ ضعیف باشد عکس این اتفاق رخ خواهد داد. محدودیت‌های فرهنگ قوی منجر به ایجاد مشکل در ارتباط با تفکر گروهی، ارتباط جمعی و مقاومت در برابر تغییر و نوآوری خواهند شد.

۳- فرهنگ‌های مکانیکی و ارگانیک

در نوع مکانیکی فرهنگ، ارزش‌های بوروکراسی و فئودالیسم به نمایش گذاشته شده است. این مهم یک شکل سنتی از سازمان است که در آن اقتدار از سطح بالای سازمان به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود. کانال‌های ارتباطی نیز کاملاً مشخص و از قبل به افراد تجویز شده‌اند. محدودیت اصلی این روش این است که اگرچه افراد به بخش‌های خود وفادار هستند اما رقابت و دشمنی بین بخش‌ها همیشه وجود دارد. این نوع فرهنگ در برابر هر نوع تغییر و همچنین نوآوری مقاومت می‌کند.

فرهنگ ارگانیک نقطه مقابل فرهنگ مکانیکی (جبرگرایی) است. در این فرهنگ هیچ کانال ارتباطی، مرزهای دپارتمان، سلسله مراتب اقتدار یا قوانین و مقررات رسمی وجود ندارد. در این شکل از فرهنگ، استرس بیشتر بر روی انعطاف پذیری، مشاوره، تغییر و نوآوری است. همچنین جریان آزاد ارتباطات، چه رسمی و چه غیررسمی، وجود دارد و تأکید زیادی بر کار تیمی و انجام کارها می‌شود.



در فرهنگ ارگانیک که در راستای ابعاد فرهنگ شرکت مؤثر است، مرزهای سختگیرانه دیپارتمانی وجود ندارند و کل کارکنان مشکلات، تهدیدها و فرصت‌های پیش روی سازمان را درک می‌کنند. کل کارکنان به عنوان یک تیم تمایل و آمادگی لازم را دارند تا برای حل مشکلات، نقش‌های مناسبی را ایفا کنند.

۴ - فرهنگ‌های اقتدارگرا و مشارکتی

در فرهنگ اقتدارگرا یا استبدادی، قدرت در رهبر متمرکز است و انتظار می‌رود که همهٔ زیردستان به شدت از دستورات او اطاعت کنند. نظم و انضباط جمعی افراد را تحت فشار قرار می‌دهد و هرگونه عدم اطاعت از دستورات به سختی مجازات می‌شود تا الگویی برای دیگران باشد.

این فرهنگ مبتنی بر این فرضیه اساسی است که رهبر می‌داند چه چیزی برای سازمان خوب است و همیشه در جهت منافع سازمانی عمل می‌کند. این نوع فرهنگ، نوعی حس دلسردی برای حرفه‌ای شدن ایجاد می‌کند زیرا افراد حرفه‌ای خود را برابر با یکدیگر می‌دانند.

در سوی مقابل، فرهنگ مشارکت پذیری بر این فرض استوار است که وقتی همهٔ افراد شاغل در سازمان در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، احتمالاً بیشتر متعهد به تصمیماتی هستند که توسط یک رهبر اقتدارگرا به آن‌ها تحمیل می‌شود. حل مسئله گروهی همیشه به تصمیم‌گیری بهتری منجر می‌شود؛ زیرا قدرت تجزیه و تحلیل و تفکر چندین ذهن بهتر از یک ذهن است!

۵ - فرهنگ ملی در برابر فرهنگ کسب و کار

فرهنگ کسب و کار همیشه تحت تأثیر فرهنگ ملی است یا به عبارتی دیگر، اگر بین فرهنگ شرکت و فرهنگ ملی درگیری وجود داشته باشد، فرهنگ ملی به طور کلی غالب است. به عنوان مثال، هر سازمانی که در ایران فعالیت کند، چه ایرانی و چه خارجی، فرهنگ ملی را باید رعایت کند.

سازمان‌ها فعالیت‌های فرهنگی که در رسم و رسوم و مقررات ملی منعکس می‌شوند را جذب می‌کنند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهند که اگرچه فرهنگ کسب و کار در درک رفتار افراد در محل کار مهم هستند اما نقش فرهنگ ملی حتی بیشتر است.



رویکردهای مرتبط با ابعاد فرهنگ سازمان

بطور کلی دو رویکرد مهم در ابعاد فرهنگ سازمان وجود دارد که شامل موارد زیر است:

چارچوب اوچی

ویلیام اوچی توجه خود را صریحاً بر تجزیه و تحلیل فرهنگ‌های سازمانی متمرکز کرد و لیستی از هفت نکته‌ای را تهیه نمود که فرهنگ‌های مختلف سازمانی بر روی آن‌ها قابل مقایسه هستند. این ابعاد شامل موارد زیر هستند:

- تعهد به کارکنان (کوتاه مدت در مقابل اشتغال مادام العمر)
- ارزیابی (آهسته و کیفی در مقابل سریع و کمی)
- کسب و کار (کم در مقابل نسبتاً گسترده از نظر انجام وظایف مربوط به شغل)
- کنترل (صریح و رسمی در مقابل ضمنی و غیررسمی)
- تصمیم‌گیری (گروه در مقابل فردی)
- مسئولیت (گروه در مقابل فردی)
- نگرانی برای افراد (جامع‌نگری در مقابل فرد‌نگری)

اوچی استدلال کرد که اگر سازمان شغل مادام‌العمر یا طولانی مدتی ارائه دهد، کارکنان را ارزیابی کند و کنترل ضمنی و غیررسمی داشته باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود. در رویکرد اوچی، تصمیم‌گیری به خوبی صورت می‌گیرد و با اجماع فکری افراد، مسئولیت عملکرد و نتایج کار توسط گروه به صورت مشترک انجام می‌شود.



رویکرد پیترز و واترمن

پیترز و واترمن نوعی از ابعاد فرهنگ شرکتی را ارائه دادند که در مقایسه با نظریه اوچی صریح تر است. این موارد به شرح زیر هستند:

- تعصب برای عمل (که به معنی تصمیم گیری حتی در غیاب همه واقعیت‌ها است)
- نزدیک بودن به مشتری (شناسایی نیازها، خواسته‌ها و مشکلات)
- خودمختاری و کارآفرینی (که به معنای اجرای نوآوری‌ها و از بین بردن بوروکراسی است)
- کسب بهره‌وری از طریق کارکنان (به عنوان مثال، اعتقاد به اینکه نیروهای انسانی، مهمترین سرمایه سازمان هستند و باید به آن‌ها اجازه شکوفایی داد و با احترام و وقار با آن‌ها برخورد شود)
- مدیریت عملی (یعنی مدیران باید با مراجعه شخصی به کلاس‌ها، اتاق کارکنان، کتابخانه، آزمایشگاه‌ها، غذاخوری و سایر با واقعیت‌ها و فرایندهای آموزشی در ارتباط باشند)
- سازماندهی همزمان سستی (به این معناست که همه اعضا ارزش‌های سازمان را درک کرده و به آن‌ها اعتقاد دارند و با یک پیوند فرهنگی مشترک به هم مرتبط شده‌اند. از طرف دیگر، سازمان سست و ضعیف به معنای سازمانی با تعداد اعضای کمتر در درک ارزش‌ها است)

چگونه بهترین فرهنگ سازمانی را برای تیم خود انتخاب کنید؟

پس از آنکه در مورد [انواع فرهنگ سازمانی](#) مطالعه کردید، با کمک چک لیست زیر می‌توانید تصمیم بگیرید که چگونه قادر خواهید بود بهترین فرهنگ سازمانی را برای تیم خود انتخاب کنید.

• تعریف ارزش‌های سازمان

فرهنگ شرکت شما باید توسط ارزش‌های اصلی شما تعیین شود. بنابراین، برای اینکه بهترین فرهنگ را برای تیم یا سازمان خود انتخاب کنید، در ابتدا باید ارزش‌های خود را مشخص کنید.



• مقایسه ارزش‌های اصلی

هنگامی که ارزش‌های شرکت خود را شناختید، آن ارزش‌ها را با انواع مختلف فرهنگ‌های محل کار مقایسه کنید. برای مثال، اگر «دست‌آورد» یکی از ارزش‌های اصلی شما باشد، فرهنگ بازار با آن ارزش همسو خواهد شد.

• ارزیابی مزایا و معایب

هر نوع فرهنگ کسب و کار، مزایا و معایبی دارد. قبل از اینکه بهترین فرهنگ را برای تیم خود انتخاب کنید، باید مزایا و معایب آن را به خوبی بسنجید یا اگر در این کار تخصص ندارید، می‌توانید از کمک **مشاوران مدیریت** استفاده کنید. حداقل از دیدگاه سازمان شما، فرهنگی که انتخاب می‌کنید باید مزایای بیشتری نسبت به معایب آن داشته باشد.

• پرسیدن در مورد چشم‌اندازهای اعضای تیم

آیا می‌خواهید بدانید چگونه بهترین فرهنگ را برای تیم خود انتخاب کنید؟ از آنها کمک بخواهید! از تیم خود بخواهید تا بگویند با چه فرهنگی، ارتباط بهتری برقرار می‌کنند و آن فرهنگ، چگونه به ارتقاء عملکرد آنها کمک خواهد کرد. سپس، فرهنگی ایجاد کنید که نیازهای آنها را برآورده کند.

همچنین به عنوان یک راهکار تکمیلی برای اجرای اثربخش فرهنگ در بستر سازمان‌ها، **سیستم سازی کسب و کار** را حتماً در نظر بگیرید. این مفهوم که به معنای انجام کارهای روتین و برنامه‌های عملیاتی بصورت خودکار و منظم و بدون دخالت مستقیم مدیر است، می‌تواند به پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی کمک کند تا بهره‌وری سازمان افزایش یابد، عملکرد کارکنان بطور منظم ارزیابی شود، تعادل بین کار و زندگی کارکنان و مدیران برقرار شود و سازمان، با خطای بسیار کمی و طبق پیش‌بینی‌های انجام شده، رفتار کند.

