

## فرهنگ سازمانی چیست و چه اجزایی دارد؟

فرهنگ سازمانی چیست؟ با این سؤال کافی است تا بین فعالان حوزه منابع انسانی، یک دعوی درست و حسابی راه بیاندازید و سپس ساعت‌ها به کنار بنشینید و تماشا کنید! اما خب واقعاً هم موضوع همین‌قدر اهمیت دارد.

معمولاً کلمه دومی که در کنار فرهنگ سازمانی شنیده می‌شود، **استراتژی سازمان** است؛ اما هیچ‌گاه نمی‌بینید (یا حداقل خیلی کم می‌بینید) که واحد استراتژی یا مدیران ارشد، با واحد منابع انسانی درباره آن بحث کنند. انگار این‌طور در سازمان جا افتاده است که استراتژی سازمان، چیزی مهم‌تر و کلان‌تر از فرهنگ سازمان است و درواقع، پدیده‌ای است که وظیفه واحد منابع انسانی سازمان بوده و یک چیز تجملاتی و قشنگ است.

علاوه بر این‌ها، می‌دانیم که سازمان‌های موفق دنیا «آن را» دارند و استفاده می‌کنند. اما الان برایمان هنوز خیلی زود است و باید بزرگ‌تر شویم تا به فرهنگ در سازمان اهمیتی دهیم. می‌دانیم چیز مهم و تأثیرگذاری است و البته مانند خیلی اتفاقات دیگر، تنها قسمت بیرون از آب زده‌ی کوه یخی «فرهنگ سازمانی» را می‌بینیم و آن را به چند خط توضیح نوشتن در برگه قرارداد پرسنل و دو خط نوشتن در آگهی‌های شغلی و درست کردن چند تابلو قشنگ از ارزش‌های شرکت در وسط ساختمان اکتفا می‌کنیم و تصور می‌کنیم که آن ساخته شده است. (در مقاله **چگونه متن آگهی استخدام بنویسیم**، به‌طور کامل به توضیح استراتژی نوشتن متن آگهی استخدام پرداخته‌ایم.)

ما در این مقاله فرهنگ سازمانی از **سیمپل اچ آر** قرار است تا شما را با روی دیگری از تعریف فرهنگ در سازمان و **انواع فرهنگ سازمانی** آشنا کنیم. پس تا انتها با ما همراه باشید.

## تعریف فرهنگ سازمانی چیست؟

برای این که بتوانیم بهتر به تعریف فرهنگ سازمانی چیست بپردازیم، می‌توانیم این گونه استدلال کنیم که یکی از راه‌هایی که می‌توان موضوعی را تعریف کرد، علی‌الخصوص

اگر انتزاعی باشد، از طریق بیان تفاوت‌های آن موضوع با موضوعات دیگر است؛ شاید از این طریق، بتوان برای فرهنگ سازمانی تعریف ملموس‌تری ارائه کرد. به صورت کلی، این مفهوم، ارزش‌ها و اهداف سازمانی ما را از طریق رفتار و باورهای ما نشان می‌دهد. برای اینکه بتوانیم درک بهتری از فرهنگ سازمانی ایجاد کنیم، از چندین تعریف مختلف و زاویه متفاوت به آن نگاه می‌کنیم:

- فرهنگ سازمانی شیوه‌ای است که سازمان کارهایش را انجام می‌دهد: ارسطو فرهنگ شیوه قابل رؤیتی از رفتارها در داخل سازمان است: «ما چیزی هستیم که به صورت دائم انجام می‌دهیم.» تمرکز این تعریف فرهنگ سازمانی بر روی رفتارهایی است که تکرار می‌شود و فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند و توجهی بر روی احساسات، تفکر یا اعتقادات افراد ندارد؛ بلکه تمام تمرکز خود را بر روی خروجی که از انسان‌ها دریافت می‌کند، یعنی رفتارشان، قرار می‌دهد (منبع).

- فرهنگ سازمانی، خروجی نظام جبران خدمات سازمان است: فرهنگ براساس انگیزه‌ها ساخته می‌شود. بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتار انسان‌ها از این طریق است که متوجه شوید چه چیزی به آنان انگیزه می‌دهد و منظور از انگیزه‌ها تنها انگیزه‌های مالی نیست؛ بلکه انگیزه‌های غیرمالی، پیشرفت شغلی، موقعیت شغلی، تقدیر و بسیاری موارد دیگر است.

- فرهنگ سازمانی تعریف مشترک اعضای سازمان از خود سازمان است: فرهنگ سازمانی فرآیند معنی‌دار کردن فعالیت خودش است. می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی، فرآیند ساختن آگاهی و فهم مشترک بین اعضای سازمان با انگیزه‌های متفاوت است. این تعریف، فرهنگ سازمانی را فراتر از «رفتار» افراد می‌برد و به باورها و اعتقادات افراد نیز چنگ می‌زند. این تعریف کمک می‌کند تا افراد، معنای بیشتری در کار خود پیدا و هدف مشترکی را دنبال کنند.

- فرهنگ سازمانی حاصل جمع ارزش‌های و مناسکی است که مانند «چسب» عمل می‌کند و افراد سازمان را کنار یکدیگر نگه می‌دارد: در این تعریف از فرهنگ سازمانی، آن را فراتر «چگونگی انجام کار» می‌داند که در واقع آن را «چرا باید کاری انجام شود» است. این تعریف، فرهنگ سازمانی را یک «داستان» می‌داند

که باعث می‌شود افراد محور این داستان دور یکدیگر جمع شوند و برای آن تلاش کنند. علاوه بر این‌ها، تأکید ویژه‌ای بر روی نمادها و مراسم‌های سازمانی در این تعریف وجود داشته و حتی نوع مکالمه‌ای که در سازمان انجام می‌شود نیز اهمیت خاص دارد.

### **رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمان**

- استراتژی سازمان با وضوح و شفافیت مشخص می‌کند که قرار است به چه هدفی برسیم و چه تصمیماتی بگیریم؛ اما این فرهنگ سازمانی است که نحوه رسیدن به آن اهداف سازمانی را مشخص می‌کند.
- استراتژی سازمان معمولاً به صورت اسنادی تبدیل و در کل لایه مدیران، دست‌به‌دست می‌شوند؛ درحالی که فرهنگ سازمانی، قوانین نانوشته و نحوه برخورد در سازمان است.
- استراتژی سازمان از تحلیل خارجی سازمان شروع می‌شود و به تحلیل داخلی می‌رسد و کاملاً آگاهانه انجام می‌شود؛ درحالی که فرهنگ سازمانی از داخل سازمان شروع می‌شود، در داخل سازمان هم می‌ماند و هم از طریق رفتارهای آگاهانه و رفتارهای ناآگاهانه گسترش می‌یابد.

ما به کرات می‌بینیم که برنامه‌های منسجمی برای طراحی استراتژی به صورت سالانه، فصلی و دوره‌ای در شرکت‌ها برگزار می‌شود؛ این درحالی است که چنین تمرکزی برای بررسی و پالایش فرهنگ سازمانی برگزار نمی‌شود. در واقع فرهنگ در سازمان به نوعی به صورت کامل، به واحد منابع انسانی تفویض می‌شود و هیچ فعالیتی روی آن به صورت آگاهانه صورت نمی‌گیرد. درحالی که بیشترین تأثیر در ساخت آن را مدیران سازمان دارند، نه واحد منابع انسانی.

### **ابعاد و اجزای فرهنگ سازمانی**

فرهنگ در سازمان، یک مفهوم انتزاعی از روابط اجتماعی در یک مجموعه است. فرهنگ سازمانی تعریفی برای نحوه برخورد و رفتار را شکل می‌دهد. همچنین مشخص می‌کند که چه چیزی مورد پذیرش است و چه چیزی مورد پذیرش نیست، چه چیزی مورد تشویق و حمایت قرار می‌گیرد و چه چیزی سرکوب می‌شود. این‌ها اگر به درستی با

ارزش‌های فردی هر یک از افراد قرار گیرد، می‌تواند انرژی بی‌نظیری را به سمت هدف مشترک سازمان، یعنی همان استراتژی، ایجاد کند.

تعاریف بسیار مختلف دیگری برای فرهنگ سازمانی وجود دارد، اما به صورت کلی می‌توان گفت که دارای چهار ویژگی زیر است:

۱. **تکی نیست:** فرهنگ ساخته شده در سازمان، یک پدیده گروهی است. یک نفر به تنهایی فرهنگ سازمانی ندارد.

۲. **در کل سطوح است:** از درب نگهبانی سازمان گرفته تا خود مدیرعامل، درگیر فرهنگ ساخته شده در سازمان هستند و بر آن تأثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌گیرند. همچنین در کل سازمان و در کلیه سطوح پخش می‌شود؛ از نحوه احوال‌پرسی کردن پرسنل، پذیرایی از مهمان، نحوه مارکتینگ، نحوه لباس پوشیدن پرسنل تا حتی نظافت سرویس‌های بهداشتی سازمان.

۳. **کوتاه مدت نیست:** این فرهنگ، کمپین ۲ ماهه مارکتینگ نیست که بتوان سریعاً جواب گرفت و نرخ ROI را محاسبه کرد؛ بلکه یک پدیده (به نسبت) طولانی‌مدت است که ذره‌ذره ساخته می‌شود.

۴. **آرام است:** فرهنگ در سازمان عموماً به صورت ناخودآگاه در سازمان پخش می‌شود و به صورت مستقیم کار نمی‌کند.

### نکات مهم قبل از طراحی فرهنگ سازمانی

برای طراحی فرهنگ سازمانی به موارد زیادی باید توجه کرد و وابسته به هر صنعت، ممکن است که موارد متفاوت باشند. اما بی‌شک چند مورد در طراحی انواع آن مشترک است که تأثیر زیادی در فرهنگ یک سازمان ایجاد می‌کنند که به ترتیب، به بررسی آن‌ها می‌پردازیم:

#### • تأثیر جذب و استخدام در فرهنگ سازمانی

- **جذب اکتیو یا پسیو:** آیا سازمان شما به دنبال این است که فقط زمانی که موقعیت شغلی خالی شد، فرآیند جذب و استخدام خود را آغاز کند یا اینکه جلوتر از نیاز خود حرکت می‌کند و برای موقعیت‌های شغلی که حتی هنوز نیازشان در سازمان ایجاد نشده، به دنبال استخدام هستند؟ در واقع، ما شاهد دو استراتژی کاملاً متفاوت هستیم:

1 - در استراتژی اول: افراد نسبت به نیاز سازمان اولویت دارند و سازمان باور دارد که افراد توانمند را تا جای ممکن، حتی اگر شرایط همکاری با آنان کاملاً شفاف نیست، باید استخدام کرد.

2 - در استراتژی دوم: سازمان باور دارد تنها باید در شرایطی که نیاز در سازمان ایجاد شد، شروع به فرآیند جذب و استخدام کنند.

**-جذب داخلی یا خارجی:** اولویت در سازمان شما در استخدام‌ها با کدام کاندید است؟ کاندیدهایی که از طریق Referral به شما معرفی شده‌اند یا کاندیدهایی که از سورس‌های خارجی به دست آورده‌اید؟ استفاده از فرآیند جذب و استخدام داخلی، ریسک پایین‌تری نسبت به استخدام خارجی دارد؛ زیرا برای مثال، احتمال تضاد فرهنگی کمتر است. اما تصمیم‌گیری درباره اینکه استخدام‌های سازمان فقط داخلی، خارجی یا ترکیبی از هر دو باشد، قطعاً تصمیمی استراتژیک بوده و بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد.

#### • تأثیر آموزش در فرهنگ سازمانی

استراتژی سازمان شما در آموزش و توسعه پرسنل نیز در فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است. در سازمان ممکن است که یکی از این سه استراتژی در آموزش روی دهد:

1 - اگر تأکید سازمان بر روی حل کردن مسائل فنی سنگین و پیشرفته باشد، مانند شرکت‌های آزمایشگاهی و تحقیقاتی، تأکید سازمان بر روی توسعه مهارت‌های فنی عمیق خواهد بود.

2 - اگر تأکید سازمان بر روی حل کردن مسائل فنی پیچیده باشد و این امکان را ایجاد کند که افراد در موقعیت‌های مدیریتی مشغول به کار شوند، مانند شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات، تأکید سازمان، مجدداً بر روی مهارت‌های فنی و آموزش مهارت‌های مدیریتی فقط برای قسمتی از افراد سازمان خواهد بود.

3 - اگر تأکید سازمان بر روی پرورش افرادی است که باید نسبت به همه حوزه‌ها دید داشته باشند و باور داشته باشند که خلاقیت در چنین محیطی رشد پیدا خواهد کرد، پس تلاش می‌کند افرادی جنرالیست تربیت کند و آنان را در سازمان در موقعیت‌های شغلی مختلفی قرار دهد.

## • تأثیر توسعه افراد در فرهنگ سازمانی

آیا سازمان شما برای افراد، مسیر شغلی معینی تعیین می‌کند یا اجازه می‌دهد خودشان مسیری که مناسب‌شان است را پیدا کنند؟ براساس همین سؤال، می‌توان سه رویکرد استراتژیک متفاوت پیدا کرد:

– ممکن است سازمان باور داشته باشد که [طراحی مسیر شغلی](#) برای همه افراد داخل سازمان را خودش باید انجام دهد، تا جای ممکن آن را شفاف کند و در مسیر مانند راهنما کنار او حرکت کند.

– در رویکردی دیگر، ممکن است شما تصمیم بگیرید فقط برای گروه خاصی در سازمانتان، که استراتژیک‌تر و تأثیرگذارتر هستند، برنامه‌های آموزش و توسعه داشته باشید، مانند گروه مدیران، و برای بقیه پرسنل کاری انجام ندهید.

– در آخرین دیدگاه، شما هیچ برنامه آموزشی مدونی برای پرسنل سازمانتان ندارید و اجازه می‌دهید که هر فردی، در هر مسیری که احساس علاقه می‌کند، قدم بردارد که می‌توانید این موضوع را در [مقاله آموزش سازمانی | استراتژی مدیریت آموزش و توسعه در سازمان](#) به طور کامل مطالعه کنید.

## • تأثیر ارتقا سازمانی در فرهنگ سازمانی

در ارتقا سازمانی نیز شما با در نظر گرفتن سه رویکرد متفاوت، می‌توانید در فرهنگ سازمانی تأثیرگذار باشید:

– در رویکرد اول، شما ارتقا سازمان را به افراد تنها در شرایطی می‌دهید که ملاک‌هایی که برای ارزیابی عملکردشان داشتید را موفقیت‌آمیز طی کرده باشند، تنها ملاک موفقیت عملکردی در کارشان است.

– در رویکرد دوم، علاوه بر موفقیت عملکردی، شما مهارت‌های نرم مدیریتی را مدنظر قرار می‌دهید و براساس ترکیبی از این دو، تصمیم به ارتقا افراد می‌گیرید.

– در آخرین رویکرد، علاوه بر موفقیت عملکردی و مهارت‌های نرم، شما کمی فراتر می‌روید و سوابق کاری گذشته افراد را نیز موردبررسی قرار می‌دهید که الزاماً داخل سازمان شما نبوده است.

## • تأثیر ارزیابی عملکرد در فرهنگ سازمانی

سازمان در شناسایی افرادی که عملکردی قوی دارند، چطور برخورد می‌کند؟ با افرادی که عملکرد ضعیف دارند، چه سیاست رفتاری دارد؟ آیا فقط به دنبال دیدن افراد توانمند در سازمان است یا فقط افراد ضعیف سازمان را شناسایی می‌کند و به فکر جایگزینی آنان است؟ می‌توان گفت که سه سیاست متفاوت در ارزیابی عملکرد در سازمان وجود دارد: - استراتژی اول این است که سازمان به‌طور کاملاً شفاف و عمومی، کارکنان با عملکرد قوی را شناسایی و در کل سازمان اعلام کند و افرادی که عملکردی ضعیف نیز دارند را به همان شدت شناسایی و اعلام می‌کند.

- استراتژی دوم فقط بر روی افرادی تمرکز دارد که عملکرد قوی دارند. این سازمان‌ها تلاش می‌کنند افرادی که عملکرد قوی دارند را شناسایی و در کل سازمان نشان دهند. - در آخرین استراتژی، سازمان‌ها به جای تمرکز بر روی عملکرد اشخاص، به سراغ تمرکز بر روی عملکرد تیم‌ها می‌روند و عملکرد هر گروه را به جای هر فرد، بررسی می‌کنند.

## • تأثیر جبران خدمات در فرهنگ سازمانی

رویکردی که سازمان در جبران خدمات افراد سازمان دارد نیز تأثیر شگرفی در فرهنگ سازمانی دارد:

- استراتژی اول در جبران خدمات این است که تمام عملکرد افراد، با پکیج‌های مالی و پاداش‌ها شبیه به آن جبران شود که امکان پیاده‌سازی بسیار سریعی دارد و ارزیابی آن نیز بسیار آسان است.

- استراتژی دوم در جبران خدمات این است که سازمان‌ها تمرکز زیادی روی مزایای بلندمدت و غیرمالی دارند که در [این مقاله](#)، آن را به‌طور کامل بررسی کردیم. - استراتژی سوم این است که از ترکیبی از شرایط مالی و غیرمالی استفاده شود که محبوب‌ترین استراتژی در جبران خدمات محسوب می‌شود.

## • تأثیر انسجام سازمانی در فرهنگ سازمانی

به بیان دیگر، شما چقدر به دنبال ایجاد فرهنگ سازمانی یکپارچه هستید یا اینکه چقدر می‌خواهید سازمان، متمرکز و تحت کنترل شما باشد؟ با بیان سه استراتژی که در انسجام فرهنگی وجود دارد، این موضوع شفاف‌تر می‌شود:

- در استراتژی اول، سازمان شما انتخاب می‌کند که تمام جنبه‌های فرهنگی سازمان به طور کامل زیرنظر خودش باشد؛ از هویت برند، مدل کسب و کار، مدل توسعه کسب و کار و ... ، همگی زیرنظر هسته اصلی شرکت، یعنی هیئت عامل و مدیران ارشد، خواهد بود.

- در استراتژی دوم، شما خطوط قرمز اصلی سازمان و ساختار کلی را، مانند ارزش‌های اصلی و مدل شایستگی مدیران، را طراحی می‌کنید ولی قدرت اختیار را به اعضای سازمان می‌دهید تا در پیاده‌سازی آن‌ها با توجه به شرایط، تغییرات ایجاد کنند. پیشنهاد می‌کنیم برای آشنایی بیشتر با این فرآیند، [مقاله مصاحبه شایستگی محور](#) را مطالعه کنید.

- در آخرین مدل، که برای کسب و کارهای بسیار پیچیده و چندملیتی معمولاً به کار گرفته می‌شود، شبیه مدل دوم است؛ با این تفاوت که مواردی که مشخص شده، بسیار محدودتر در نظر گرفته می‌شود و قدرت اختیار و انعطاف‌پذیری بسیار بالاتری به افراد داده می‌شود.

#### • تأثیر حضور افراد در فرهنگ سازمانی

اینکه افراد همگی در یک محل مشغول به کار هستند یا در دفاتر گوناگون کار می‌کنند، حضوری هستند یا به صورت فول ریموت نیز همگی در فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است:

- در استراتژی متمرکز، سازمان تلاش می‌کند تمام افراد را به صورت حضوری در محل کار مستقر کند و از مزایای ملاقات‌های حضوری بهره‌مند شود.

- اگر سازمان نتواند تمام افراد را در یک محل متمرکز کند، استراتژی «تلنت هاب» را اجرا می‌کند که چند محل را به عنوان محل کار خود اعلام می‌کند تا افراد بتوانند در آن دفاتر دورهم جمع شوند.

- در سازمانی که ریموت کارکردن باعث کاهش عملکرد افراد نشود، ممکن است سازمان تصمیم گیرد که پرسنل را به طور کامل ریموت کند. البته درباره شرایط ریموت کردن پرسنل به طور کامل در [مقاله دورکاری](#) توضیح داده‌ایم که پیشنهاد می‌کنیم نگاهی به آن بیاندازید.

#### • تأثیر ساختار سازمانی در فرهنگ سازمانی

در انتها به این موضوع می‌رسیم که تأثیر ساختار سازمانی را در فرهنگ سازمانی بسنجیم:



- یک استراتژی در ساختار سازمانی این است که تمام سازمان نیازمند دستورات و مسيردهی کاملاً مشخص از بالای سازمان هستند؛ بنابراین، ساختار سازمانی هر می از بالا به پایین برای آن مناسب است.

- در استراتژی دوم، سازمان تلاش می‌کند که مدیران خود را توانمند کند و به آنان اختیار و قدرت تصمیم‌گیری دهد. مدیران افرادی هستند که مسيردهی و تصمیم‌گیری می‌کنند.

- در آخرین استراتژی، سازمان باور دارد که تمام پرسنل، دیدگاه خاص خود را دارند و در نتیجه، به کل سازمان اختیار یا امکان بیان نظرات و تصمیم‌گیری را می‌دهند.

### انواع مدل فرهنگ سازمانی

مدل‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی وجود دارد، اما ما در سیمپل اچ آر به دنبال مدلی ساده و قابل اجرا هستیم و به همین دلیل، به سراغ یکی از تحقیقات دانشگاه هاروارد رفتیم. براساس این تحقیقات، فرهنگ سازمانی را براساس دو ملاک کلی تقسیم‌بندی کردند که این تقسیم‌بندی، فارغ از صنعت، تعداد افراد حاضر در سازمان و یا جغرافیا است. این دو ملاک شامل موارد زیر است:

۱. **تعاملات بین افراد:** ویژگی مهم در تعاملات، میزان استقلال افراد در تصمیم‌گیری‌ها است. این ملاک از خیلی وابسته تا خیلی مستقل ممکن است قرار گیرد. چقدر افراد این امکان را دارند که به صورت مستقل برای موضوعی تصمیم‌گیری کنند یا از طرف دیگر، چقدر افراد باید از مدیران بالا دستی مجوز بگیرند و با دیگران تصمیم‌گیری کنند.

۲. **مقاومت در برابر تغییر:** بعضی از انواع فرهنگ سازمانی و صنایع، ارزش زیادی به ثبات، ثابت نگه داشتن فرآیندهای اجرایی و قابل پیش‌بینی بودن فعالیت‌ها دارند. مانند صنایع تولیدی که از گذشته تاکنون تغییر زیادی نکرده‌اند؛ مانند صنعت فولاد. اما از طرف دیگر، سازمان‌هایی هستند که دلیل به وجود آمدن آن‌ها، توانایی در پذیرش تغییرات فراوان بازار است؛ مانند استارت‌آپ‌ها.

با در نظر گرفتن این دو مدل کسب و کار در دو طرف این بازه، ما سازمان‌ها را براساس میزان تمایلشان به حفظ ثبات در جایگاه‌های مختلفی قرار می‌دهیم. سازمان‌هایی که تمایل به حفظ ثبات دارند، معمولاً قانون‌های زیادی در آن‌ها وجود دارد، [ساختار سازمانی](#) به شکل هر می محکمی دارند و تمایل به کنترل‌گری زیادی در آن‌ها دیده

می‌شود؛ درحالی که در سازمان‌هایی که تمایل به تغییرات دارند، اولویت [خلاقیت](#) [سازمانی](#) و [نوآوری در محیط کار](#) است. این دو مدل فرهنگ سازمانی ملاکی هستند که هر گروهی از افراد را فارغ از رنگ و جنسیت و فرهنگ کشوری که از آن هستند، دسته‌بندی کرد.

به چه دلیل این دسته‌بندی را انجام می‌دهیم؟ قطعاً که این دسته‌بندی کامل نیست و همه زوایای موضوعی پیچیده به اسم فرهنگ را در بر نخواهد گرفت، اما این دسته‌بندی به مدیر سازمان این امکان را می‌دهد تا با دیدی جامع و به دور از جزءنگری غیرمفید، بتواند تصمیمات بهتری را برای سازمانش بگرد.

### فرهنگ سازمانی مسموم

فرهنگ سازمانی مسموم به فرهنگی گفته می‌شود که معمولاً در آن پنج اتفاق در حال روی دادن است:

۱. بی‌احترامی
۲. ناعدالتی
۳. رفتارهای سواستفاده گرایانه
۴. چاپلوسی
۵. شوآف

که وجود چنین فرهنگی در سازمان، باعث افزایش نرخ خروج کارکنان، کاهش بهره‌وری، افزایش مشکلات سلامتی و حتی خراب شدن برند کارفرمایی سازمان می‌شود. درباره اینکه چه کاری می‌توانید انجام دهید تا از شر این فرهنگ سازمانی در امان بمانید و اگر دچار آن هستید، بتوانید آن را حل کنید، در [مقاله محیط کاری سمی](#)، به‌طور کامل توضیح داده‌ایم.

### فرهنگ سازمانی متمرکز بر مشتری

در میان انواع مختلف فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی «متمرکز بر مشتری» یکی از جنجالی‌ترین انواع آن است. به حدی که بعضی سازمان‌ها آن را «فرهنگ» نمی‌دانند و به‌صورت یک تسک یا وظیفه برای انجام شدن در یک یا چند واحد مختصر در مجموعه در نظر می‌گیرند. اما واقعیت این است که این فرهنگ، یکی از نقاط طلایی و حساسی است که واحد منابع انسانی سازمان می‌تواند در آن نقش‌آفرینی کرده و کل سازمان را

با یکدیگر یکپارچه کند. برای اینکه بتوانید فرهنگ سازمانی متمرکز بر مشتری داشته باشید، لازم است که ۶ گام که در [مقاله مشتری مداری](#) آمده است را طی کنید که شامل:

۱. افزایش ارتباط با مشتری
۲. استخدام افراد متمرکز بر مشتری
۳. دسترسی به نظرات مشتریان در سازمان
۴. ارتباط کل سازمان با مشتریان
۵. طراحی ملاکی برای میزان موفقیت
۶. پاداش براساس تمرکز انجام شده

### فرهنگ سازمانی سکوت

فرهنگ سازمانی سکوت یا «سکوت سازمانی» زمانی که بر سازمان حکمفرما شود، افراد نسبت به سازمان سرد می‌شوند، نسبت به مسائل سازمان واکنش نشان نمی‌دهند یا حداقل واکنش مناسب نشان نمی‌دهند. اگر سکوت سازمانی جاری شود، باید منتظر مرگ تدریجی سازمان باشیم. درباره دلایل به وجود آمدن سکوت سازمان و راهکارهایی که می‌توانید آن را از بین ببرید، در [مقاله سکوت سازمانی](#) به صورت کامل صحبت کرده‌ایم.

### فرهنگ سازمانی تشکر و قدردانی

فرهنگ تشکر کردن در سازمان ارتباط نزدیکی با [بازخورد موثر به کارمندان](#) دارد. اگر بتوانیم در سازمان فرهنگ تشکر و قدردانی را درست پیاده کنیم، می‌تواند جایگزین بسیار مناسبی برای [سیستم ارزیابی عملکرد](#) و پاداش در سازمان باشد. اما مسئله‌ای که در تشکر کردن در سازمان وجود دارد، این است که هرچه سطوح ارشدتر می‌شود، میزان آن کمتر می‌شود و به عبارت دیگر، مشکل اصلی در مدیران سازمان است که این فرهنگ جاری نیست. اگر می‌خواهید ریشه این عدم تشکر مدیران را عمیق‌تر بشناسید و متوجه شوید چطور می‌توانید آن را درمان کنید، پیشنهاد می‌کنیم نگاهی به [مقاله فرهنگ تشکر کردن در سازمان](#) بیاندازید.

### توسعه فرهنگ سازمانی با الگوگیری از مسابقات فرمول یک

توسعه فرهنگ سازمانی تنها به واحد منابع انسانی سازمان بستگی ندارد؛ بلکه کل سازمان مسئول آن هستند و به همین دلیل، یادگیری روش‌های آن هم از مسائل بسیار

با اهمیت محسوب می‌شود. به شکلی که می‌توان گفت هر مدیری در سازمان در **فرهنگ سازمانی**، یک مدیر منابع انسانی است و باید بتواند فرهنگی را که به دنبالش بوده و برای سازمان ارزشمند است را ایجاد کند. برای یادگیری مسائل مربوط به **انواع فرهنگ سازمانی**، راه‌های زیادی وجود دارد اما در ادامه، این بار به سراغ بررسی یکی از اسطوره‌های فرهنگ و مدیریت در سازمان جهان رفته‌ایم و تلاش کرده‌ایم با نگاهی دقیق، دیدگاهی متفاوت و جدید در این زمینه را برای شما ایجاد کنیم.

از این رو به سراغ بااهمیت‌ترین مسابقات ماشینی در دنیا، یعنی مسابقات فرمول یک رفته‌ایم. در این مسابقات، هر ساله بین ۱۰ تیم مختلف در دنیا برگزار می‌شود و نزدیک به ۵۰۰ میلیون نفر بیننده در سال از سراسر جهان این رقابت را نگاه می‌کنند. پیروزی در مسابقات فرمول یک، کاری بسیار دشوار است و نیازمند سال‌ها تلاش و نیروی مهندسی و تخصصی است؛ اما ما در حال حاضر در دنیا، با یکی از عجیب‌ترین اتفاقات روبه‌رو هستیم و آن هم موفقیت ۸ دوره متوالی تیم مرسدس بنز در این مسابقات است. تیم تقریباً ۲ هزار نفره مرسدس بنز با رهبری «توتو ولف» در طول این ادوار، موفق به کسب این قهرمانی‌ها شدند و ما قصد داریم به داخل تیمشان برویم و دلایل این موفقیت را، که بیش از این که موفقیت مهندسی باشد، موفقیت فرهنگ کاریشان است را درک کنیم.

### **عوامل موثر بر موفقیت مرسدس بنز با توسعه فرهنگ سازمانی**

در ادامه شش فرهنگ سازمانی که تیم مرسدس بنز را به چنین سطحی از موفقیت در دنیا رسانده است را بررسی می‌کنیم. نیک می‌دانیم که هر فرهنگ سازمانی، صرفاً مناسب یک سازمان خاص است و الگوبرداری کامل از فرهنگ سازمانی مرسدس بنز، کاری کاملاً اشتباه است، اما نگاه کردن و یادگرفتن از آنان برای توسعه فرهنگ سازمانی، می‌تواند یکی از دلایل موفقیت شما در آینده شود.

#### **۱. توسعه فرهنگ سازمانی از «نظافت دستشویی» شروع می‌شود!**

نقل شده است که اولین باری که «توتو» به دفتر مدیر قبلی فرمول یک مرسدس بنز رفته بود، روی میزی که در اتاق انتظار بود، چند روزنامه از دو هفته قبل و چند مجله مد و زیبایی قرار داشت. بعد از این که جلسه توتو تمام می‌شود، به مدیر می‌گوید: «باعث افتخار است که با شما همکاری کنم، اما میز اتاق انتظار شما، میز اتاق انتظار تیم برنده فرمول یک نیست.» پاسخ می‌گیرد که «اونا واقعاً اهمیت ندارند، تیم مهندسی مهم است

که او نا جزو بهترین افراد هستند.» و توتو پاسخ می‌دهد: «تیم مهندسی برنده فرمول یک نمی‌شود، فرهنگ و رفتار است که برنده می‌شود.»

اولویت اول «توتو» فرهنگ و رفتار سازمانی بوده است و از روز اول تلاش می‌کند این قضیه را برای همه روشن کند. در راستای توسعه فرهنگ سازمانی، اولین مدیری که توتو آن را **جذب و استخدام** می‌کند، «مدیر نظافت و بهداشت» بوده است. برای اولین بار، او خودش شخصاً نحوه نظافت سرویس بهداشتی را به مدیر نشان می‌دهد و می‌خواهد که هر وسیله‌ای در دستشویی، دقیقاً در جای درست قرار گیرد. قبل از آمدن توتو، گاراژ معمولاً بهم‌ریخته بود و کف گاراژ، لکه‌های روغن دیده می‌شد، اما درحال حاضر، بعد از این که هر ماشینی وارد گاراژ می‌شود، رد لاستیک آن نیز تمیز می‌شود و از نظر نظافت، چیزی شبیه اتاق عمل شده است. آیا می‌توان گفت که کار «توتو» **مدیریت ذره بینی** است؟ شاید بتوان گفت، اما درواقع توتو با این کار، درحال نشان دادن کیفیت کار مدنظر بوده و درحال نشان دادن دقت مورد نیاز برای کارهای مختلف است. درست است که او در نظافت، به‌صورت ذره‌بینی عمل کرده است، اما با این کار، استاندارد کل سازمان را ارتقا داده است.

## ۲. افراد در اولویت هستند!

توتو از جمله مدیرانی است که در مسابقاتی در بالاترین سطح دانش فنی مهندسی، بدون بک‌گراند دانش فنی مهندسی درحال مدیریت این تیم دو هزار نفره است. او باور دارد که «درحال مدیریت یک مسابقه فرمول یک نیست.» بلکه «درحال مدیریت یک تیم است که در مسابقات فرمول یک شرکت می‌کنند.» برای توسعه فرهنگ سازمانی، او از جمله مدیرانی است که به افراد به چشم یک انسان نگاه می‌کند و می‌داند که هر انسان، آرزوها، ترس‌ها و امیدهایی در زندگی شخصی خود دارد. او می‌داند که درباره سیستم احتراق موتور خودرو آن قدری که مهندسان کلاس جهانی‌اش می‌دانند، نمی‌داند اما می‌تواند باهم بنشینند و درباره برنامه تفریحی آخر هفته‌شان، نگرانی‌هایشان و حتی جاهایی که احتمال شکست می‌دهند، باهم صحبت کنند. توتو به‌قدری با افراد تیمش زمان می‌گذراند که کلیه اعضا فراموش می‌کنند که او اصلاً دانش فنی کار آن‌ها را ندارد و از وقت گذراندن با او لذت می‌برند. حضور توتو در پیست مسابقه و علی‌الخصوص در زمان‌هایی که مشکلی پیش می‌آید، با این که کاری از نظر فنی از دستش بر نمی‌آید اما

این احساس آرامش و حمایت را به کل اعضای تیمش می‌دهد که او برای آنان آنجاست و همین موضوع است که به توسعه فرهنگ سازمانی آن‌ها کمک می‌کند.

### ۳. صداقت بی رحمانه

شروع جملات توتو در مواقعی که اشتباه رخ می‌دهد، اینگونه است: «تو احمق نیستی، اما این تصمیمی که گرفتی احمقانه بود و این کاری است که باید انجام بدی تا درست بشه.» که توتو اسمش را «عشق عمیق» گذاشته است و تلاش می‌کند تا جای ممکن، شفاف و صادقانه در بازخورد دادن به افراد تیمش کمک کند که این، راهی برای توسعه فرهنگ سازمانی است، اعضای تیم درباره توتو می‌گویند: «اون همه چیز رو بهت می‌گه، حتی اگر دوست نداشته باشی بشنوی!» علاوه بر این‌ها، توتو حتی در مسابقاتی که تیم مرسدس برنده هم می‌شوند، جلسه بررسی «نقاطی که جای بهبود داشتند.» را برگزار می‌کنند و از این طریق، به دنبال بهبود شرایط است. حتی در یکی از مسابقات در طول مسیر مستقیم رکورد قبلی با اختلاف زیادی شکسته شد، توتو از تمام اعضا تیم خواست که دلیل این پیشرفت چشم‌گیر را پیدا کنند و به اعضا تیم گفت: «اگر متوجه نشویم چه چیزی باعث عملکرد خوب ما می‌شود، از کجا متوجه دلایل عملکرد ضعیفمان شویم؟»

### ۴. فرهنگ بی متهم!

توتو برای توسعه فرهنگ سازمانی باور دارد که بررسی کردن مشکل، نباید به متهم کردن شخصی برسد و باید به حل مشکل ختم شود. درواقع تأکید توتو بر «بی‌متهم» کردن پروسه «پیدا کردن مشکل»، برای این است که می‌خواهد فرهنگ «پذیرش مشکل» را در سازمان تقویت کند. او در جلسات مختلف، تیم خود را «قبیله خود» صدا می‌کند و می‌گوید: «وقتی مشکلی پیش بیاید، من با هرچیزی که در توان داشته باشم، از شما و قبیله‌ام دفاع می‌کنم. می‌خواهم شما هم وقتی مشکلی پیش می‌آید، آن را بیان و حل کنید؛ برای قبیله‌مان». توتو صرفاً این قضیه را برای توسعه فرهنگ سازمانی بیان نکرد و بارها در عمل ثابت کرد.

برای مثال، در یکی از مسابقات، وقتی موقع تعویض لاستیک ماشین مشکل پیش آمد و مکانیک تیم نتوانست چرخ را عوض کند و در نتیجه، کل آن مسابقه را از دست دادند؛ خیلی راحت بود که توتو، همه تقصیرات را گردن آن شخص بیاندازد. اما او تمام‌قد پشت او ایستاد. ایستادن پشت شخصی، در شرایطی که حداقل صد میلیون بیننده شما

را نگاه می‌کنند و علاوه بر این، باید به هیئت‌مدیره مرسدس بنز پاسخ‌گو باشید، کار آسانی نیست. توتو خود را یار اضافی در مسابقات تیم می‌داند و در تمام مسابقات شرکت می‌کند، اما در یکی از مسابقات، که اعضای هیئت‌مدیره حضور داشتند، توتو مشغول حرف زدن با او شد و کنار اعضا تیم نرفت. در اولین جلسه بعد از مسابقه که همه مدیران سازمان حضور داشتند، توتو اشتباه خود را علنی بیان کرد و گفت: «من آن روز، عضو «قبیله» نبودم و قول می‌دهم تکرار نشود.» همه این تلاش‌های توتو در راستای توسعه فرهنگ سازمانی برای این که به افراد خود یاد دهد وقتی اشتباهی می‌کنند، لازم نیست دروغ بگویند یا آن را قایم کنند تا شغل خود را نگه دارند؛ می‌خواهم به جای آن، به این جمله عمل کنند: «دیدیش؟ بیانش کن؛ حلش کن!»

#### ۵. همراه با سوپرستارها، به اندازه

رانندگان در فرمول یک، چالش‌برانگیزترین قسمت پرسنل هستند. آنان تبدیل به سلبریتی‌های زمین می‌شوند و اسم آن‌ها شهرت پیدا می‌کند و تقاضا برایشان زیاد می‌شود. آن‌ها خروجی تیم دو هزار نفره را به نمایش می‌گذارند. اگر کوچک‌ترین نقصی در کارشان باشد، شانس جبران آن بسیار کم است. اما برای توسعه فرهنگ سازمانی، توتو با رانندگان خود نیز به شیوه‌ای خاص سازش می‌کند. برای مثال، اکثر رانندگان فرمول یک، شب‌ها ساعت ۱۰ می‌خوابند و در طول مسابقات نیز، حق هیچ کاری به جز مسابقه دادن را ندارند. اما توتو به همیلتون این اجازه را داد که در طول مسابقات، هر ساعتی که می‌خواهد بخوابد، به کنسرت برود، حتی برای عروسی یکی از دوستانش از شانگهای تا نیویورک برود و برگردد و می‌گفت: «شخصی که فرمول یک مسابقه می‌دهد، آدم باهوشی است و می‌توان به او اعتماد کرد.» البته نتیجه این تعامل نیز عملکرد خیره‌کننده همیلتون در پیست‌های مختلف بوده است.

از طرف دیگر نیز هر تیم در فرمول یک، دو راننده دارد. گویی رانندگان بعد از مسابقه دادن با بقیه رقبا، با خودشان نیز مسابقه می‌دهند. در یکی از روزهای مسابقه، بین این دو راننده رقابتی شکل می‌گیرد که نزدیک بود هر دو آن‌ها را با تصادف و حذف از مسابقه روبه‌رو کند که در این شرایط، توتو تبدیل به یک مدیر جدی شد و آن‌ها را از زمین مسابقه بیرون کشید و جلوی تمام مهندسان برد و گفت: «به چهره خسته این تیم و خانواده‌هایتان فکر کنید و مجدد به کاری که در پیست کردید ببینید. دفعه بعدی

که چنین اتفاقی بیافتد، مطمئن باشید هر دو نفرتان اخراج هستید. من را در این قضیه به چالش نکشید.» توتو در عین حال که همراهی بسیار زیادی با اعضای تیمش دارد، خطوط قرمز خودش را نیز با اعضا مشخص می‌کند که این کار، به توسعه فرهنگ سازمانی آنان کمک بسیار زیادی می‌کند.

#### ۶. فرهنگ برنده + چاشنی جادویی!

توتو یک رقابت طلب به تمام معناست. او به هیچ وجه نمی‌تواند شکست را تحمل کند. درواقع، او از باختن متنفر است و البته باید در نظر گرفت که او مدیرعامل یکی از شرکت‌های فرمول یک در دنیا است؛ طبیعی است که در چنین سازمانی، چنین روحیه‌ای می‌تواند در توسعه فرهنگ سازمانی بسیار کمک‌کننده باشد. او حتی از «قبیله» خود می‌خواهد که هرکدام از افراد، فرد مقابل خود را در شرکت رقیب، مثل فراری یا ردبول، کسی که در موقعیت شغلی آن‌ها درحال فعالیت است را پیدا کنند و متوجه شوند هرروز درحال انجام چه کاری است و تلاش کنند که از آن هرروز بهتر عمل کنند، عکس آن شخص را در اتاقشان نصب کنند و به این فکر کنند که چه کاری می‌توانند انجام دهند که از آن شخص بهتر شوند و این کار را فقط از رانندگان خود نمی‌خواهد؛ بلکه مهندسان و مکانیک‌ها، از همه افراد تیم می‌خواهد که چنین کاری انجام دهند.

نکته جالب اینجاست که چنین روحیه رقابت‌طلبی در سازمان‌ها و در توسعه فرهنگ سازمانی، معمولاً به صورت کوتاه مدت یا صرفاً در طول یک کمپین یا بازه زمانی کوتاه مدت کار می‌کند و سپس به دلیل یک شکست، این روحیه از بین می‌رود یا با پیروزی که به دست می‌آید و غروری که بعد آن ایجاد می‌کند، از بین می‌رود. اما توتو با چنان ظرافتی این روحیه را به قبیله‌ی خود داده است که از سال ۲۰۱۴ تاکنون، آنان هر سال بیش از سال پیش کار کرده، بیشتر تحلیل نموده و جدی‌تر مسائل را حل کرده‌اند و این اتفاق، تنها زمانی روی می‌دهد که علاوه بر روحیه رقابت‌طلبی، اجازه ندهند که غرور، آنان را فرا گیرد. این همان چاشنی جادویی فرهنگ برنده سازمان است که باعث شده ۸ دوره متوالی، تیم مرسدس در فرمول یک بدرخشد.

#### فرهنگ سازمانی موفق

فرهنگ سازمانی موفق یکی از مهم‌ترین خواسته‌های هر مجموعه‌ای در دنیا است. از این رو، شناخت نمونه سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی موفق دارند، می‌تواند الگوها و



دیدگاه‌های جدیدی را به ما ارائه کند تا ما بتوانیم با در نظر گرفتن شرایط سازمان خود، کت و شلوار خاص آن را بدوزیم. همانطور که در [مقاله نقش منابع انسانی در سازمان](#) اشاره کردیم، هدف واحد منابع انسانی، ایجاد کردن سازمانی است که در بازار برنده باشد؛ پس در ادامه این مقاله، به سراغ یکی از بزرگترین برنده‌های بازار پخش موسیقی دنیا رفته‌ایم تا ببینیم چگونه در عرض تقریباً ۱۷ سال، به بیش از ۵۳۰ میلیون نفر مخاطب و ارزشی بالای ۷ میلیارد دلار رسیده است.

### همه فرهنگ، تعادل است / راه های رسیدن به فرهنگ سازمانی موفق

می‌دانیم که در فرهنگ سازمانی موفق، که پرسنل در آن تعامل بالا و [تعلق سازمانی](#) دارند، اگر نگوییم مهم‌ترین فاکتور، حداقل یکی از مهم‌ترین فاکتورها، «اختیار» است. قطعاً اختیار به این معنی که کاری را به شخصی بسپاریم و برویم، نیست؛ بلکه منظور از «اختیار»، درک این نکته است که چطور می‌توان در عین حال که به افراد سازمان اختیار داده می‌شود، به همان اندازه نیز آنان را «مسئول» عواقب آن کار نیز دانست؟ چطور می‌توان «تعادل» را در سازمان بین «اختیار» و «مسئولیت‌پذیری» ایجاد کرد؟ در واقع می‌توان گفت که اختیار مانند یک تیغ دو لبه است؛ از طرفی باعث رشد خلاقیت، تعلق سازمانی و بسیار اتفاقات خوب دیگر می‌شود و از طرفی دیگر، اختیار بدون پاسخ‌گویی، باعث ایجاد هرج و مرج و ناکارآمدی می‌گردد. علاوه بر این‌ها، اگر در «پاسخ‌گویی» زیاده‌روی کنیم، متهم به [مدیریت ذره بینی](#) می‌شویم و در فرهنگ سازمانی شکست می‌خوریم. در فرهنگ سازمانی موفق اسپاتیفای تلاش شده است که تعادل بین اختیار و مسئولیت‌پذیری را از طریق سه روش زیر ایجاد کند:

#### • تعادل بین اختیار و مسئولیت‌پذیری

مهم‌ترین عامل در بهره بردن از قدرت اختیاری که در راستای فرهنگ سازمانی موفق به پرسنل داده می‌شود، مسئولیت‌پذیری کامل نتایج به‌دست آمده از آن اختیار است. منظور از سپردن نتایج به آنان این نیست که وقتی چیزی اشتباه شد، جلسه مؤاخذه برای آنان برگزار کنیم و بگوییم: «من این کار را به تو سپرده بودم.» سپردن نتایج به‌همراه اختیار کافی، مانند دو کفه ترازو هستند که باید با یکدیگر به‌صورت همزمان حرکت کنند؛ هر دو باید همزمان سبک‌تر یا سنگین‌تر شوند که اینجا در تلاش هستیم متوجه شویم که چطور می‌توانیم هر دو را سنگین‌تر کنیم. برای این کار، لازم است تا [استراتژی سازمان](#) و

هدف آن کاملاً مشخص شود تا بعد از مشخص کردن آن، این استراتژی مانند یک زمین بازی آماده، در اختیار پرسنل قرار گیرد. زمین بازی‌ای که اندازه آن، خطوط اوت، خط دروازه مشخص شده است، هدف (دروازه) از بازی در آن بیان گردیده و جریمه یا پاداش عملکرد در بازی نیز برای همه قابل لمس است (جریمه می‌تواند احساس شکست باشد). با کمک این استراتژی در فرهنگ سازمانی موفق:

۱. اهداف سازمان قابل اندازه‌گیری و شفاف می‌شوند.
۲. - میزان پیشرفت در سازمان به صورت مداوم مانیتور می‌گردد.
۳. - سیستم بازخورد برای اینکه به پرسنل کمک کند از مسیر خارج نشوند، ایجاد می‌شود.
۴. - بازخورد مناسب برای زمانی که سازمان به تازگی می‌رسد یا زمانی که شکست می‌خورد، طراحی می‌شود.

اما بی‌زینس، بازی فوتبال نیست! همه خطوط همیشه مشخص نیست، هر حرکتی را در سازمان را مانند فوتبال نمی‌توان تحلیل کرد که حرکت خوب یا غلطی بوده است. بازی سازمان، پیچیده‌تر بوده و تعداد دروازه‌های آن نیز بسیار بیشتر است. درضمن، سازمان ۱۱ نفره هم نیست که بتوانیم تمام بازیکنان را ارزیابی کنیم. ثانیاً در خود بازی فوتبال نیز حتی نمی‌توان تمام حرکات و عملکرد را ارزیابی کرد. برای مثال، بازیکن دفاعی که وظیفه او «دفاع کردن» است را در یک بازی در نظر بگیرید؛ تیم شما ۲ گل می‌خورد، اما همان بازیکن ۴ گل برای شما به ثمر می‌رساند. حال این بازیکن، عملکردی خوب داشته است یا بد؟

همانطور که در [مقاله ارزیابی عملکرد](#) به آن اشاره کردیم، در بهترین حالت، سازمان‌ها به این نتیجه می‌رسند که همه اهداف سازمان «قابل اندازه‌گیری» نیست یا شاید حتی بهتر باشد که آن را اندازه‌گیری نکنیم؛ زیرا این اندازه‌گیری مداوم ما:

۱. باعث ایجاد مدیریت ذره‌بینی در کار می‌شویم.
۲. توجه ما را از اینکه به موضوعات از جنبه‌های گوناگون و کلان نگاه کنیم، کم می‌کند؛ زیرا مدام در حال اندازه‌گیری از یک زاویه هستیم.
۳. باعث ناراحتی پرسنل و کاهش بهره‌وری آنان می‌شویم.

## راز ایجاد مسئولیت پذیری چیست؟

راز ایجاد این مسئولیت‌پذیری در فرهنگ سازمانی موفق اسپاتیفای، [شفافیت سازمانی](#) و ایجاد کردن آن است. با تأکید زیادی که بر شفافیت سازمانی وجود دارد، اهداف سازمانی و توقعات به صورت مداوم و همیشگی بیان می‌شود و پرسنل می‌دانند که به کدام سمت (کدام یک از دروازه‌ها) در حال حرکت هستند. رویکرد اسپاتیفای برای مسئولیت‌پذیر کردن پرسنل خود، بیان آن و ایجاد مکالمه مستمر در داخل سازمان است. از نظر آنان، هیچ چیزی، نه سیستم جریمه و پاداش، نه فرآیندهای پیچیده در [مانیتورینگ کارمندان](#) نمی‌تواند به اندازه ایجاد شفافیت سازمان و مشخص کردن توقعات از پرسنل کارساز باشد.

### • تعادل بین کار خلاقانه و کار روتین

در همه سازمان‌ها کارهایی وجود دارند که به صورت روتین انجام می‌شوند (خلاقیت در آنان کم است) و کارهایی نیز وجود دارند که نیاز به خلاقیت و نوآوری در انجام آنان وجود دارد. مسئله اینجاست که چطور می‌توان از هر دوی آنان، یعنی [خلاقیت سازمانی](#) و [نوآوری در محیط کار](#)، بهره برد و برای رسیدن به فرهنگ سازمانی موفق کمک کرد؟ برای مثال، در واحد امور مشتریان، کار به صورت روتین در جریان است ولی در واحد تحقیق و توسعه، نیاز به خلاقیت و نوآوری زیادی وجود دارد. البته در خود واحد امور مشتریان نیز قطعاً به خلاقیت نیاز بوده اما در مقایسه با واحد تحقیق و توسعه، حجم آن کم‌تر است. در اسپاتیفای، در جاهایی که به [افزایش خلاقیت در سازمان](#) و به طور کلی، خلاقیت بالایی نیاز است، طراحی تیم‌ها به این شکل است که:

۱. سرعت خلاقیت، اولویت اول است.

۲. اختیار تیم‌ها در بالاترین سطح ممکن قرار دارد.

۳. تیم‌ها تا جای ممکن کوچک در نظر گرفته می‌شوند.

۴. تیم‌ها از [متدولوژی اجایل](#) بهره می‌برند.

اما در جاهایی که نیاز به خلاقیت در آنان زیاد نیست و به عبارت دیگر، خروجی کار به صورت روتین قابل بررسی است (در جاهایی که خلاقیت بالا باشد، خروجی کار به صورت روتین قابل بررسی نیست)، اسپاتیفای «استاندارد سازی» انجام می‌دهد. در این قسمت‌های سازمان، سرعت عملکرد، نیاز به ایجاد و خلق روشی جدید ندارد و با

پیروی کردن از استانداردها و best practices انجام می‌شود. تمرکز در این جنس فعالیت‌های بر روی یک عامل است: «بهبود فرآیندها». اینجا شاید جایی باشد که شبیه زمین فوتبال با آن برخورد می‌کنیم و سعی داریم همه چیز را بسنجیم و فرآیندهای انجام کار را تا جای ممکن بهبود ببخشیم.

در فرهنگ سازمانی موفق اسپاتیفای توجه زیادی به این قضیه می‌شود که کدام پروژه، کدام قسمت سازمان را نیاز دارد که با ساختار «خلاقیت بالا» طراحی شود و در کدام پروژه نیاز است که با رویکرد «استانداردسازی» پیش بروند. استفاده به اندازه و بالانس در این دو زمینه، یکی از عوامل موفقیت اسپاتیفای است.

#### • تعادل در ساختار سازمانی

یکی دیگر از راه‌های داشتن فرهنگ سازمانی موفق، تعادل در [ساختار سازمانی](#) است. در ساختار سازمانی هرمی، مدیران تصمیمات را بررسی می‌کنند و هم‌راستایی آن را با اهداف کلان سازمان مورد سنجش قرار می‌دهند. میزان اختیار در سازمان به افراد محدودی در رأس این هرم محدود شده است. این مدل ساختار سازمانی در فضای کسب و کاری که خلاقیت کمی در آن صنعت وجود دارد، بازار با ثبات بوده یا سرعت تغییرات کم است، جواب می‌دهد؛ در همان سازمان‌هایی که هنوز هم برنامه‌ریزی سالانه واقعاً جواب می‌دهد، مثل کارخانه تولید سیمان. اما در کسب و کارهای نوپای امروزی که سرعت تغییرات در بازار از چند ماه و چند سال، به چند روز و چند هفته رسیده است، این مدل ساختار، سازمان را کند می‌کند.

اسپاتیفای تلاش می‌کند در بعضی از قسمت‌های کاری خود مانند قسمت مالی، از ساختار هرمی و در بعضی دیگر قسمت‌ها، از تیم‌های کوچک با اختیار بالا و بدون نظارت مدیران، استفاده کند. این تعادل در ساختار سازمانی، ارتباط بالایی با دو مدل دیگر دارد اما توجه بیشتر از دید کلان و در ساختار آن است. ایجاد این تعادل، که در قسمت‌هایی از آن باید از ساختار هرمی استفاده کنیم و در قسمت‌هایی دیگر از ساختار تیم‌های کوچک، هنر مدیریت است که اسپاتیفای در آن مهارت بالایی دارد و در فرهنگ سازمانی موفق آن‌ها بسیار مؤثر بوده است.

## راهکارهای توسعه فرهنگ سازمانی

می‌توان گفت که ما در این مقاله، درحال مطالعه دلایل موفقیت شرکت مرسدس بنز بودیم، اما درواقع درحال مطالعه راهکارهای توسعه فرهنگ سازمانی آن‌ها بودیم که آنان را به این موفقیت رسانده است. هیچ جایی از این موفقیت صحبتی از استراتژی، تیم مهندسی، رانندگان و به‌صورت کلی، دانش فنی تخصصی نشد و تماماً به فرهنگ سازمانی پرداخته شد.