

تغییر فرهنگ سازمانی

تغییر فرهنگ سازمانی شاید یکی از اساسی‌ترین موضوعاتی باشد که هر مدیرعاملی با آن دست‌وپنجه‌نرم می‌کند. بله! مهم‌ترین نقش در شکل‌گیری و تغییر فرهنگ در هر سازمان، مدیرعامل و به‌صورت کلی، مدیران ارشد آن‌جا هستند و اگر وظیفه این تغییر را تنها برعهده واحد منابع انسانی سازمان بگذاریم، با شکست روبه‌رو خواهد شد! البته منظور این نیست که **منابع انسانی** هیچ نقشی در این کار ندارد؛ بلکه منظور آن است که برخلاف تصورات، این واحد مجری تغییر فرهنگ سازمانی نیست و به‌عنوان یکی از عوامل اصلی راهنما این تغییر در مجموعه‌ها است.

در سازمان‌هایی که تصور می‌کنند وظیفه این کار یا شکل‌گیری آن، تماماً برعهده واحد منابع انسانی است، شاهد این اتفاق هستیم. برای مثال، در **فرایند جذب و استخدام نیروی انسانی**، توضیحات و وعده‌هایی به افراد داده می‌شود که با واقعیت مقایرت دارد. موضوعات ارزشمندی در **ارزیابی عملکرد** وجود دارد که برای مدیران واحد ارزشمند نیستند و به‌صورت کلی، واحد منابع انسانی مانند جزیره‌ای مستقل و جدا از سازمان عمل خواهد کرد. این درحالی است که در **منابع انسانی مدرن**، شاهد نزدیک شدن روزبه‌روز این واحد به مدیرعامل و تبدیل شدن آن به‌عنوان یکی از استراتژیک‌ترین واحدهای سازمان هستیم. در این مقاله تغییر فرهنگ سازمانی در **سیمپل اچ آر** قصد داریم قدم‌به‌قدم شما را با این کار آشنا کنیم.

نکات و عوامل تغییر فرهنگ سازمانی

۱. **نکته اول در تغییر فرهنگ سازمانی:** باید بدانیم که این کار، مانند تخریب یک ساختمان درحال فعالیت و ساختن یک ساختمان جدید است؛ برای تخریب یک خانه ویلایی تک طبقه، از یک روش استفاده می‌شود و برای خراب کردن برجی ۳۰ طبقه، از یک روش دیگر.

مهم‌ترین نکته، درک این تفاوت‌ها در سازمان‌های مختلف است. روشی که برای اپل کارساز بوده، احتمالاً برای دیجی‌کالا کارساز نخواهد بود. شاید این نکته، به ظاهر ساده به نظر برسد؛ اما دلیل اصلی شکست پروژه‌های تغییر در فرهنگ سازمان که در آن از مشاوران یا تیم‌های بیرونی کمک می‌گیرند، همین است که تلاش می‌کنند یک روش را به خورد همه مجموعه‌ها بدهند.

۲. **نکته دوم در تغییر فرهنگ سازمانی:** اگر در تخریب ساختمان اشتباه عمل کنید،

ساختمان روی سر خودتان خراب خواهد شد و سازمان از بین می‌رود.

درواقع سازمان چیزی جز «فرهنگ» نیست؛ گروهی از افراد که کنار هم مشغول به کار هستند و بر روی هدفی مشترک (افزایش سوددهی سازمان) و نوعی مکالمه‌ای خاص (موقعیت‌های شغلی و چارت سازمانی) مشغول فعالیت هستند.

۳. **نکته سوم در تغییر فرهنگ سازمانی:** همیشه تغییر فرهنگ، تخریب ساختمان

نیست؛ گاهی مرمت‌کاری است، گاهی اضافه کردن یک نیم‌طبقه به بالاترین طبقه یا گاهی نوسازی است.

با درک این ظرافت‌ها در **بهبود فرهنگ سازمانی** و تغییر فرهنگ، می‌توانیم با دیدی باز برای بهبود آن تصمیم بگیریم. الزاماً سازمانی که می‌خواهد فرهنگش را تغییر دهد، سازمان ضعیف و نامناسبی نیست؛ شاید به دنبال پیشرفت، رشد و توسعه است و تغییر فرهنگ آن هم باید با آن متناسب تغییر کند.

روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی

در ادامه روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی، به بررسی ۵ گام مهم برای این کار می‌پردازیم.

۱. **گام اول تغییر فرهنگ سازمانی:**

اولین گام در تغییر فرهنگ سازمانی، پاسخ دادن به این سؤال است: «چرا می‌خواهیم فرهنگمان را عوض کنیم؟» و جواب آن، همیشه یکی است: «برای ایجاد یا بهبود هم‌راستایی با **سیاست در سازمان**». به زبان ساده‌تر، «**فرهنگ سازمانی**» و «**استراتژی سازمان**» هر دو با یکدیگر باید موردتوجه قرار گیرند.

برای مثال، وقتی استراتژی یک سازمان، ورود به بازارهای جدید و گسترش بازار بوده و اولویت فرهنگ سازمانی‌اش، کاهش هزینه است و از تمام مدیران و پرسنل خود می‌خواهد که در هزینه‌های خود، دقت فراوانی انجام دهند، عملاً فرهنگ و استراتژی سازمان، مقابل یکدیگر قرار گرفته‌اند. استراتژی سازمان در تلاش برای ایجاد کردن جریان‌های درآمدی جدید برای مجموعه است و فرهنگ سازمان در تلاش برای کاهش هزینه‌های آن. البته که در این تقابل، «همیشه» فرهنگ سازمان برنده بوده و اولویت همیشه با «فرهنگ سازمانی» است.

اما در همین مثال، در سازمانی که قصد رشد و گسترش بازار خودش را دارد، اگر اولویت فرهنگ سازمانی، «ایجاد جریان‌های درآمدی جدید»، «کاهش هزینه احداث شعبه جدید» یا «بهبود فرآیندهای توسعه بازار» باشد، شاهد یک هم‌راستایی و هم‌افزایی قدرتمند خواهیم بود.

شما به‌عنوان مدیر منابع انسانی، برای ایجاد این تغییر فرهنگ سازمانی، لازم است که پیش‌مدیرعامل بنشینید و بپرسید: استراتژی او چیست؟ اولویت او برای سازمان چه حوزه‌ای است؟ منابع انسانی سازمان برای پیشبرد این استراتژی، باید چه کاری انجام دهند؟ نقطه آغاز تغییر فرهنگ در سازمان، از اتاق مدیرعامل شروع می‌شود. تنها وقتی که شما و مدیرعامل هم‌راستایی ۱۰۰ درصد (توجه کنید، ۹۵ درصد هم، فقط و فقط ۱۰۰ درصد) داشته باشید، می‌توانید این کار را آغاز کنید.

البته پدر علم نوین منابع انسانی دنیا، Dave Ulrich، حتی از اینجا هم فراتر می‌رود و بیان می‌کند که شما برای اینکه تغییر فرهنگی ایجاد کنید، نه‌تنها باید بیزینس (مدیران، سهامداران، اعضای هیئت‌مدیره) را کاملاً بشناسید و دغدغه آنان را درک کنید؛ بلکه باید مشتریان سازمان را هم به‌خوبی بشناسید. حتی پیشنهاد Dave برای این کار این است که شما مدتی در قسمت فروش یا پشتیبانی مشتریان یا هر قسمتی که با مشتریان در ارتباط هست، کار کنید تا نه‌تنها نسبت به بیزینس، بلکه به کل آن صنعت دید عمیق‌تری پیدا کنید.

۲. گام دوم تغییر فرهنگ سازمانی:

ما حتی وقتی واقعاً هم بخواهیم چیزی را تغییر دهیم، احتمال کمی برای موفقیتمان وجود دارد. شاید یکی از اصلی‌ترین دلایل عدم موفقیت در تغییر، عدم تمرکز است؛ به این معنی که می‌خواهیم کل سیستم را به یکباره اصلاح کنیم. برای مثال، می‌خواهیم رژیم غذایی خود را تغییر دهیم، به یکباره شروع می‌کنیم صبحانه، ناهار، شام، عصرانه، مکمل‌هایی که مصرف می‌کنیم و حتی نوشیدنی‌های خود را تغییر می‌دهیم. بیشتر اوقات می‌توانیم این تغییر را انجام دهیم؛ برای چند روز، چند هفته یا چند ماه این رژیم را نگه می‌داریم، اما به یکباره خسته می‌شویم یا به وزن دلخواه می‌رسیم و رژیم خود را رها می‌کنیم و این چرخه را بارها و بارها تکرار می‌کنیم.

اما باید به یاد داشته باشیم که هیچ سیستمی به یکباره تغییر نمی‌کند. تغییراتی مانند تغییر فرهنگ سازمانی، یک فرآیند تدریجی و متمرکز است. متمرکز از این نظر که از قسمتی خیلی کوچک شروع به فعالیت می‌کند. برای مثال، ما منابع انسانی‌ها اگر می‌خواستیم وارد حوزه تغییر رژیم غذایی شویم، احتمالاً دید استراتژیک و ماندگارمان این بود که در ابتدا، تنها وعده صبحانه را اصلاح کنیم، سپس برای مدت دو ماه روی تنها همین یک اصلاح باقی بمانیم و بعد به سراغ اصلاح وعده بعدی و به همین ترتیب پیش می‌رفتیم تا کل رژیم غذایی شخص اصلاح شود. قطعاً که زمان بیشتری نیاز دارد، اما این تغییر، به مراتب بسیار ماندگارتر از تغییر انجام شده در مدل اول، مدل یک دفعه‌ای، عمل خواهد کرد و به شخص هم فشار خیلی کمتری می‌آورد.

حال همین رویکرد را در تغییر فرهنگ سازمانی نیز داریم. در ابتدا شما باید حوزه تمرکز خود را مشخص کنید. برای انتخاب حوزه‌ای که باید بر روی آن تمرکز کنید، به چند نکته زیر توجه کنید تا گروه آغازین خود را بهتر انتخاب کنید:

- **تمرکز فیزیکی:** برای مثال، در سازمانی که چندین ساختمان و شعبه دارد و از یکدیگر دور افتاده هستند، شما ممکن است تصمیم بگیرید که برای تغییر فرهنگ سازمانی، از یکی از شعبی که تعداد پرسنل کمتر و با سن پایین‌تر هستند، شروع کنید.
- **تمرکز واحدی:** در سازمان ممکن است پنجاه واحد مختلف مشغول به کار باشند. برای مثال، شما ممکن است با واحدی که از نظر فرهنگی به ایده‌آل شما نزدیک‌تر است شروع کنید یا با واحدی که به نظر شما سخت‌ترین واحد برای تغییر است.

- **تمرکز رفتاری:** فرهنگ سازمانی از مدل احوال‌پرسی پرسنل گرفته تا نحوه انجام کار آنان را شامل می‌شود. یک دسته‌بندی دیگر می‌تواند انتخاب کردن چند رفتار محدود در کل سازمان باشد که رفته‌رفته این رفتارها را نیز اضافه کنید. برای مثال، می‌تواند فرهنگ برگزاری جلسات، نقطه آغازین فعالیت شما برای تغییر فرهنگ سازمانی باشد.
- **تمرکز گروه خاص:** مدل دیگر برای دسته‌بندی، استفاده کردن از اقلیت‌های سنی، جنسیتی، اجتماعی یا تحصیلاتی سازمان است. برای مثال، در سازمانی که اکثر پرسنل خانم هستند، شاید یک گروه آغازین آقا را انتخاب کنیم یا برای موقعیت دیگر ممکن است از افراد با سن بالاتر در مجموعه این فعالیت را آغاز کنید.

قطعاً این دسته‌بندی‌ها را می‌توان خیلی بیشتر نیز ادامه داد؛ اما تلاش ما این بود که شما با جنبه‌های مختلفی که می‌توانید گروه آغازین خود را انتخاب کنید، آشنا شوید. به لحظه‌ای که بهمن از روی کوه شروع می‌کند، فکر کنید. اگر قسمت اولیه‌ای شروع به ریختن می‌کند (شروع به تغییر می‌کند) کافی نباشد، بهمن آغاز نمی‌شود. اما اگر قسمت اولیه که می‌ریزد، مناسب باشد، بهمن آغاز خواهد شد. پس گروه اولیه متمرکز خود را وسواسانه انتخاب کنید.

۳. گام سوم تغییر فرهنگ سازمانی:

این گام، یک گام اجرایی نیست؛ بیشتر دیدگاهی است که شما باید در طول پروژه تغییر فرهنگ سازمانی با خود داشته باشید. حتی در بد و بحرانی‌ترین شرایط نیز هیچ یک از **انواع فرهنگ سازمانی** وجود ندارد که تماماً بد و اشتباه باشد. قطعاً نکات مثبتی نیز در آن وجود دارد. در اولین کلماتی که سازمان را تعریف می‌کنند، می‌گویند: «بنگاه اقتصادی است که...» پس این سازمان یا همان بنگاه اقتصادی، روشی برای بقا و رشد خود پیدا کرده است که تاکنون در بازار باقی مانده و پول درآورده است. پس قطعاً نکات مثبتی در فرهنگ آن وجود دارد که آن‌ها را نگه داشته است.

اگر با این دید بخواهید پروژه تغییر فرهنگ سازمانی را شروع کنید که همه چیز فرهنگ قبلی غلط، بد و نامناسب است، قطعاً با شکست روبه‌رو خواهید شد؛ زیرا افرادی در آن سازمان هستند که به فرهنگ قبلی علاقه‌مند بوده و در پوست و گوشتشان رفته است. در عوض، شما نه تنها نباید فرهنگ قبلی مجموعه را تخریب کنید؛ بلکه نقاط ارزشمند و

خوب آن را بیرون بکشید، آن را به سازمان نشان دهید، تحسینش کنید و با استفاده از همان نقطه مثبت، راه ارتباطی با سازمان ایجاد کنید.

۴. گام چهارم تغییر فرهنگ سازمانی:

بعد از اینکه استراتژی سازمان و مشتریان را کاملاً درک کرده، گروه آغازین خود را انتخاب نموده‌اید و نقاط مثبت فرهنگ سابق را شناختید، نوبت شروع فعالیت بر روی گروه آغازین است. اما نکته مهم در این فرآیند این است که تغییر فرهنگ سازمانی نیازمند ابزارهای رسمی و غیررسمی برای پیاده‌سازی است. سازمان‌ها عموماً درگیر ابزارهای رسمی برای این تغییر می‌شوند.

برای مثال، دستورالعمل‌ها را تغییر می‌دهند، در جلسات مختلف تغییرات را بیان می‌کنند، در ارزیابی عملکرد سازمان آن را دخیل می‌کنند و از تمام کانال‌های رسمی که سازمان می‌تواند به پرسنل فشار وارد کند، کمک می‌گیرد. نتیجه چه می‌شود؟ مورد تمسخر قرار گرفتن از طرف پرسنل، تقابل با درخواست‌های سازمان و درنهایت، شکست پروژه.

برای اینکه بتوانید فرهنگ سازمانی را تغییر دهید، نیاز دارید که به همان اندازه که در کانال‌های رسمی سازمان فعالیت می‌کنید، در کانال‌های غیررسمی نیز فعالیت کنید. برای مثال، برخی شرکت‌های خارجی، جلسات after work بعد از کارشان برگزار می‌کنند و در آن درباره نگرانی‌های خود در مجموعه صحبت می‌کنند. جلسات دورهمی و جشن‌های سازمان، افراد سلبریتی و محبوب مجموعه و حتی سوشال مدیا سازمان می‌توانند همگی به‌عنوان کانال‌های کمکی برای تغییر فرهنگ سازمانی باشند.

برای مثال، وقتی شما برای تغییر فرهنگ سازمانی پوشش با یونیفورم را برای کل مجموعه قانون می‌کنید (به هر دلیلی)، باید بتوانید در جلسات غیررسمی پرسنل شرکت کنید و دلایل خود را بیان کنید. باید مدیران سازمان کاملاً هم‌راستا با شما و مشرف به دلایل انجام این کار باشند. باید از کل مدیران بخواید که در روابط غیررسمی خود، درباره این تغییر سؤال و احساس پرسنل را دریافت کنند. انجام این کار، که مانند دامسج عمل می‌کند، به شما این امکان را می‌دهد که بتوانید تصمیمات بهتری در ادامه فازهای تغییرات بگیرید.

۵. گام پنجم تغییر فرهنگ سازمانی:

تغییر فرهنگ سازمانی از پروژه‌هایی است که معمولاً در انتها، هم پرسنل، هم مدیران و هم مجریان طرح، ناراضی هستند. تغییرات ممکن است که انجام شده باشد، اما برای مدیران قابل لمس نیست و می‌گویند: «خب که چی حالا؟» برای اینکه در انتهای پروژه تغییر فرهنگ سازمانی به این مسئله برخورد، باید تاجای ممکن، این پروژه «غیرملموس» را «ملموس» کنید. تا جای ممکن باید بتوانید «عدد» پیدا کنید.

- اگر می‌خواهید تمرکز بر روی مشتری را به یک اولویت در فرهنگ سازمانی تبدیل کنید، نرخ رضایت مشتریان را در ابتدای طرح و در طول مدتی که مشغول به تغییر هستید، بسنجید و به‌عنوان یک ملاک قرار دهید.

- اگر می‌خواهید **نوآوری در محیط کار** و **خلاقیت سازمانی** را فرهنگ سازمانی کنید، تعداد محصولات تولید شده در طول بازه‌های زمانی مشخص را ملاک قرار دهید.

عددی کردن فرهنگ سازمان، کار بسیار دشواری است و ممکن است اعداد، نشان‌دهنده تمام ابعاد تغییر یافته نباشند. اما سؤال من این است، چه زبان مشترک و بهتری برای ارتباط با اعضای هیئت مدیره، مدیران و سهامداران می‌توان پیدا کرد؟

به سادگی، فرهنگ سازمانی را تغییر دهید

تغییر فرهنگ سازمانی، بیش از آنکه نیاز به مهارت‌های سخت داشته باشد، نیازمند یک دیدگاه درست بوده و وظیفه انتقال این دیدگاه درست به سازمان، با واحد منابع انسانی است اما مسئولیت اجرای این طرح، همان‌طور که در ابتدا نیز گفته شد، «تنها» با این واحد نیست و حمایت کل سازمان را می‌طلبد.