



فرهنگ سازمانی مسئولیت همگانی است.

ترجمه و مقدمه از سامان پرشن، مشاوره مدیریت در حوزه فرهنگ سازمانی و مدیریت HSE

تابستان 1400

فرهنگ سازمانی مسئولیت همگانی است.

نویسنده: دنیس لی یون^۱

فوریه ۲۰۲۱



¹ Denise Lee Yohn

دنیس لی یون مرجع اصلی در زمینه تثبیت موقعیت مارک های بزرگ و ایجاد سازمان های استثنایی است. وی دارای ۲۵ سال تجربه کار با مارک های کلاس جهانی از جمله سونی و فریتو لی است. دنیس مشاور، سخنرانی و نویسنده کتابهای *Great Brands Do: The Seven Branding* و *FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies* است. بهترین ها را از بقیه جدا می کند و کتاب جدید

مقدمه:

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهم‌ها و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید نیز به عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود. فرهنگ شامل چشم‌انداز، ارزش‌ها، هنجارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، مفروضات، باورها و عادات سازمان است. مدیران با رفتار سازمانی خود، با روش‌هایی که برای مدیریت بحران‌ها و رفع مشکلات به کار می‌گیرند، با مراسم‌ها و نمادها و تنبیه‌ها و تشویق‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ‌ها ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، فرهنگ نقش مهمی در کیفیت زندگی کاری در یک سازمان و نیز سطح عملکرد دارد. بنابراین، مدیران آشنا با مقوله‌ی فرهنگ، می‌توانند به وسیله‌ی مهندسی هوشمندانه‌ی فرهنگ سازمانی، سطح عملکرد و اثربخشی کارکنان را افزایش داده و تنش‌ها و اصطکاک‌های نامربوط و فرساینده را کاهش دهند. تفکر آقای لی یون بر این است که در بسیاری از سازمانها بین فرهنگ موجود و فرهنگ "مطلوب" فاصله‌ای وجود دارد فرهنگ به حمایت و پیشبرد اهداف و استراتژیهای شرکت نیاز دارد. نویسنده مقاله اعتقاد دارد که رویکرد از بالا به پایین در ایجاد فرهنگ شرکت به چند دلیل دیگر کارایی ندارد و در یک الگوی جدید فرهنگ سازی، همه مسئول پرورش فرهنگ مطلوب هستند؛ این رویکرد نقشهای مختلفی را در تعریف میکند و فرهنگ را توسعه میدهد. در این رویکرد تغییرات در فرهنگ باید به صراحت توسط همه اعلام و بررسی شود. ممکن است همه با این تغییرات موافق نباشند، اما باید آنها را درک کنند و برای حمایت از آنها موافقت کنند. کار جدید مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد این نیست که فرهنگ شرکت را از بالا به پایین بکشاند بلکه اولویت بندی آن و اختصاص منابع برای اطمینان از آن است.

خلاصه:

رویکرد از بالا به پایین در ایجاد فرهنگ شرکت به چند دلیل دیگر کارایی ندارد. برای اولین بار، Covid-19 نحوه تعامل رهبران با کارمندان و ارتباط همکاران با یکدیگر را از کار انداخته است. به لطف بحران‌های مطرح اخیر، اهمیت فرهنگ شرکت افزایش یافته است.

چگونگی برخورد با فرهنگ سازمانی در گذشته چنین بوده است:

مدیر عامل، مدیر بخش منابع انسانی را برای ایجاد فرهنگ سازمانی موثر منصوب می‌کند. مدیریت منابع انسانی یک کمپین طراحی می‌کند تا بیانیه و مأموریت و ارزش‌های اصلی را که مدیر عامل و مدیر ارشد توسعه داده‌اند، تبلیغ کند. منابع انسانی همچنین برخی از مزایای کارمندان مانند تنقلات رایگان در اتاق استراحت یا جشن‌های ماهانه تولد را پیاده‌سازی می‌کند. آنها همچنین شاید یک نظرسنجی سالیانه مربوط به مشارکت کارمندان را آماده کنند و نتایج را به مدیر عامل گزارش دهند. سپس با تکمیل لیست کارهای فرهنگ‌سازی خود، مدیر عامل و منابع انسانی به سراغ سایر اولویت‌ها می‌روند.

این روش به چند دلیل دیگر کارایی ندارد. برای اولین بار، Covid-19 نحوه تعامل رهبران با کارمندان و ارتباط همکاران با یکدیگر را از کار انداخته است. همچنین نیاز به انطباق سریع و انعطاف‌پذیری در طی همه‌گیر شدن بیماری، عدم تأثیر یک رویکرد رهبری از بالا به پایین را نشان داده است.

بر اساس بحرانهای مهم فرهنگی اخیر، (مانند بحرانهای Uber² و Wells Fargo³، فشار شدید برای DEI (تنوع، برابری و شمول)⁴ و جنگ مستمر بر سر استعداد)، اهمیت فرهنگ شرکت افزایش یافته است. فرهنگ با تأثیر بر روی Bottom line⁵ به یک اولویت استراتژیک تبدیل شده است. دیگر نمی توان آن را فقط به بخش های دیگر سازمان واگذار کرد و تقسیم نمود.

یک رویکرد جدید برای فرهنگ سازی در برخی از سازمانها در حال حاضر وجود دارد، که در آن همه افراد سازمان مسئول هستند. مهمتر از همه، این مدل، فرهنگ سازی را به مفهومی بی شکل و بی نظم که همه بر آن تأثیر میگذارند تبدیل نمیکند؛ اما در این سیستم جدید، هیچ کس آنرا رهبری نمی کند و نسبت به آن پاسخگو نیست. مسئولیت مشترک فرهنگ در کل سازمان شامل افراد و کارکردهای مختلفی در سازمان است که نقشهای مختلفی را در توسعه و حفظ فرهنگ ایفا می کنند.

در این زمینه، فرهنگ را می توان به عنوان شیوه های رفتار افراد سازمان و نگرش ها و اعتقاداتی که این رفتارها را آگاه می کند، تعریف کرد (به عنوان مثال قاعده های رسمی و معروف همچون روشهای مطلق کار و تعامل افراد. در بسیاری از سازمانها بین فرهنگ موجود و فرهنگ "مطلوب" فاصله ای وجود دارد فرهنگ به حمایت و پیشبرد اهداف و استراتژیهای شرکت نیاز دارد. در یک الگوی جدید فرهنگ سازی، همه مسئول پرورش فرهنگ مطلوب هستند.

این رویکرد نقشهای مختلفی را در تعریف میکند و فرهنگ را توسعه میدهد. این امر از طریق نقش های رسمی و همچنین حوزه های نفوذ غیررسمی اتفاق می افتد و نشان دهنده نحوه عملکرد واقعی سازمان ها در این روزها است. این رویکرد همچنین پاسخگویی مشخصی را برای نتایج ایجاد می کند. در حالی که اجرای واقعی این روش ممکن است براساس نوع، اندازه، سن و ساختار سازمان متفاوت باشد؛ توزیع کلی مسئولیت به شرح زیر است:

1. هیئت مدیره:

تعریف و توسعه فرهنگ مطلوب را آموزش دهید، اطمینان حاصل کنید که با اهداف تجاری همسو است و نیازهای همه ذینفعان را برآورده می کند.

2. دپارتمان منابع انسانی:

فرهنگ مطلوب را تعریف کرده و از طریق اقدامات رهبری شامل تعیین اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی که فرهنگ سازی را در اولویت قرار می دهند، فرهنگ را پرورش دهید و ساختار سازمانی و فرایندهای عملیاتی آن برای پشتیبانی و پیشبرد اهداف و ارزشهای

² **اوبر (Uber)** یک سرویس هم سفری آنلاین مستقر در سان فرانسیسکو است. نرم افزار موبایل تلفن هوشمند به طور خودکار، مسافران را با نزدیکترین راننده مرتبط می سازد و موقعیت مسافر را به راننده می فرستد. با بررسی های انجام شده، اوبر نخستین شرکت نوپا در جهان است که بیشترین و گرانترین سهام را دارد با افزایش محبوبیت شرکت هایی چون اوبر، بسیاری از شرکت های دیگر مدل کسب و کار آن را تکرار کرده و این روند به «اوبری سازی» مشهور شده است. در بسیاری جاها آنان مورد حملات شدید صنعت تاکسیرانی قرار گرفته اند که آنان را به عملیات تاکسیرانی غیرقانونی، پایین آوردن قیمت و خدمات ناایمن متهم می کنند.

³ Wells Fargo شرکت هلندینگ خدمات مالی و بانکداری آمریکایی و چندملیتی است، که چهارمین بانک بزرگ ایالات متحده آمریکا، بر پایه مجموع داراییها به شمار می آید، همچنین از نظر میزان ارزش بازار سرمایه، به عنوان بزرگترین بانک این کشور محسوب می شود. شعبه مرکزی ولز فارگو در سان فرانسیسکو، کالیفرنیا قرار دارد.

⁴ Diversity, Equity, and Inclusion

⁵ خط پایین یا Bottom line در تجارت چیست؟ خط پایین در تجارت به درآمد خالص، سود خالص یا سود خالص یک کسب و کار اشاره دارد. همانطور که در پایین صورت وضعیت مالی سود خالص یافت می شود و به عنوان خط آخر شناخته می شود. نتیجه نهایی با کسر هزینه ها از درآمد محاسبه می شود. در اینجا نیز منظور تأثیر مستقیم فرهنگ ایمنی بر درآمدها و سود نهایی سازمان است.

اصلی شرکت را طراحی کنید. کتاب های راهنمای فرهنگ، فرایندهایی مانند مدیریت عملکرد، و سیستم هایی مانند پاداش و برنامه های پرورش فرهنگ مطلوب را، توسعه دهید.

3. بخش انطباق، ریسک و اخلاق:

در مورد تعریف فرهنگ مطلوب از دیدگاه اخلاق و ریسک، به مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد کمک کنید. همچنین، اطمینان حاصل کنید که اجرا فرهنگ مطلوب در سراسر سازمان با استراتژی های مدیریت ریسک شرکت همسو می باشد. از ابزاری مانند درخت تصمیم گیری اخلاقی⁶، فرآیندهایی مانند برنامه افشاگر اخطار⁷ و سیستم هایی مانند نظارت بر انطباق که مطابق با فرهنگ مطلوب است، استفاده کنید.

4. مدیران میانی:

تجربه های کارمندان که فرهنگ مطلوب را تفسیر و تقویت می کند، ارائه دهید. همچنین، اجرای استراتژی های فرهنگ سازی، پرورش تعامل کارکنان با فرهنگ مطلوب و انجام مسئولیت های فرهنگ سازی کارکنان را انجام دهید.

5. کارمندان:

با ارائه بینش هایی درباره فرهنگ مطلوب و برنامه های فرهنگ سازی، و تاکتیک هایی درباره چگونگی همسویی یا متفاوت بودن فرهنگ مطلوب با فرهنگ واقعی، دیدگاه های مشتری و نیازها و انتظارات کارکنان، به مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد کمک کنید. کارمندان باید در مورد تلاش ها و ایده های موجود در زمینه فرهنگ سازی، همچنین؛ ایجاد، پیروی و اجرا کردن روال و قاعده ای که فرهنگ مطلوب را درک میکند و رفتار آنها را با فرهنگ مطلوب همسو می کند، بازخورد ارائه دهند.

نقش هیئت مدیره و مدیران میانی

در این توزیع جدید برای مسئولیت های فرهنگ سازی، بایستی دو گروه را بررسی کنیم که ممکن است کمتر درک شوند: هیئت مدیره و مدیران میانی

هیئت مدیره

فرهنگ می تواند یک سرمایه و همچنین یک خطر برای یک سازمان باشد. همانطور که، سر آدریان مونتاق⁸، رئیس سابق Aviva plc⁹، می گوید: "فرهنگ چسبی است که یک سازمان را به هم پیوند می دهد. این تأثیر بسیار مهمی در اثربخشی، اخلاق و حاکمیت شرکت دارد. چگونه ممکن

⁶ ethics decision trees

⁷ whistleblower program

⁸ Sir Adrian Montague

⁹ آویوا شرکت چند ملیتی ارائه دهنده خدمات بیمه است، که دفتر مرکزی آن، در شهر لندن، انگلستان مستقر می باشد. شرکت آویوا، با ۴۳ میلیون مشتری، در ۲۱ کشور جهان، از نظر میزان درآمد سالیانه، در رتبه ششم از بزرگترین شرکت های بیمه جهان، قرار دارد. فعالیت های این شرکت، در قاره های آسیا، اروپا و آمریکای شمالی متمرکز می باشد.

است یک هیئت مدیره دیدگاهی در مورد مناسب بودن فرهنگ شرکت نداشته باشد؟" و با این حال، طبق شورای گزارشگری مالی¹⁰، هیئت مدیره غالباً فعالانه در زمینه فرهنگ سازی فعالیت نمی کنند.

علاوه بر این، طبق یک مقاله در HBR و CGLytics، متوسط مدت تصدی پست مدیرعاملی نسبت به مدت عضویت در هیئت مدیره کاهش یافته است و اکنون تقریباً پنج سال است (در مقایسه با بیش از دو برابر این مدت برای اعضای هیئت مدیره). بنابراین، هیئت مدیره دیدگاه طولانی مدت تری برای اطلاع از هدف شرکت و ارزیابی عملکرد سازمان در آن دارند. همچنین در گزارش های استراتژی + تجاری، از هیئت مدیره بیشتر انتظار می رود مسئولیت پذیری را در مورد موضوعاتی مانند هدف، مأموریت و ارزش های اصلی اعمال کنند.

بنابراین، هیئت مدیره باید نقش فعال تری در فرهنگ سازی ایفا کند. این باید تعریف و توسعه فرهنگ مطلوب را تضمین کند که با اهداف تجاری همسو است و نیازهای همه ذینفعان را برآورده می کند. هیئت مدیره این مسئولیت را توسط موارد زیر انجام میدهد:

- تعیین فرهنگ به عنوان یک دستور جلسه منظم در طول جلسات هیئت مدیره
- درگیر کردن گفت و گوهای مداوم با مدیرعامل / صاحبان سرمایه و منابع انسانی و انطباق، ریسک، اخلاق درباره اولویت های فرهنگ، نقاط قوت، شکاف ها و چالش ها
- راه اندازی ممیزی ها و ارزیابی های فرهنگی و بررسی نتایج و اقدامات مشخص شده
- در نظر گرفتن قابلیت های رهبری فرهنگ در برنامه ریزی جانشینی و استخدام مامور ارشد
- بررسی و تصویب اظهارات عمومی در مورد فرهنگ سازمانی

در سازمان غیرانتفاعی WaterAid¹¹، مجموعه هیئت مدیره در تضمین مطابقت عملکرد سازمان با ارزش های آن بسیار مفید و موثر بوده است. اعضای هیئت مدیره به طور منظم با مدیران، کلیه اعضای هیئت مدیره و کارمندان، در سمینارها درباره موضوعات خاص، در حال گفت و گو هستند و در مورد تغییر زمینه کار سازمان و آنچه برای دستیابی به چشم انداز و استراتژی سازمان چاره ساز است، درگیر بحث هستند.

شرکت talk talk (شرکت مخابرات انگلیس)، نمونه دیگری از نحوه اجرای مسئولیت های فرهنگ سازی توسط هیئت مدیره را ارائه می دهد. پس از بحران نقض داده ها¹²، سبب تغییر گسترده فرهنگ در شرکت شد، اعضای هیئت مدیره شروع به پرسیدن سؤالاتی در مورد ریسک به نحوی متفاوت کردند. به جای تمرکز دقیق بر مسئولیت های فنی خود، سوال ساده این بود، "آیا ما ایمن هستیم؟" مدیران نظارت گسترده تری بر فرهنگ سازمان و افزایش تأثیر بر مدیریت ریسک اتخاذ کردند. با پرسیدن "چه ریسک هایی را دریافت میکنیم و چگونه می توان آنها را به حداقل رساند؟"، مدیران می توانند آگاهانه تر درباره میزان ریسکی که شرکت پذیرفته قضاوت کنند.

¹⁰ Financial Reporting Council

¹¹ یک سازمان غیردولتی بین المللی است که بر روی آب و بهداشت تمرکز دارد. در سال 1981 به عنوان پاسخی به دهه آب آشامیدنی بین

المللی سازمان ملل تاسیس شد. از سال 2018 در 34 کشور جهان فعالیت می کند

¹² data breach crisis

مدیران میانی

رهبران، در لایه های میانی سلسله مراتب یک سازمان، مانند مدیران بخش ها، مدیران فروشگاه ها و رهبران برنامه ریز، بیشترین تأثیر را در تجربیات روزمره کارکنان دارند، بنابراین آنها نقش حیاتی در فرهنگ شرکت دارند. اما مدیران میانی در بسیاری از سازمان ها معمولاً توانایی تأثیرگذاری بر فرهنگ را تا حدی که رهبران سطح بالاتر دارند، آنها ندارند و آنها اغلب در تلاش های برای فرهنگ سازی نادیده گرفته می شوند.

مدیران میانی می توانند و باید نقشی اساسی در پرورش فرهنگ مورد نظر داشته باشند؛

- اطمینان از ابزارها، محیط و جنبه های نامشهود زندگی روزمره کارکنان نشان دهنده استراتژی تجربه کارکنان شرکت است
- استفاده از اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی فرهنگ سازی در کل سازمان برای شاکله گروه یا عملکرد آنها
- انجام رهبری¹³ و آموزش به کارمندان جهت پرورش تعامل آنها با فرهنگ مورد نظر
- برقراری ارتباط و الگوسازی از فرهنگ مورد نظر

نویسنده این مقاله اشاره میکند که "من در مطالعه موردی یک تولید کننده عمده روغن که در مقاله چاپ شده در *Organization Science* بود، تحت تأثیر تأثیر جدی مدیران میانی در فرهنگ سازی قرار گرفتم. در حالی که یک طرح تغییر فرهنگ سازمانی با مقاومت کارکنانی روبرو شد که فرهنگ و فرایندهای قدیمی بر آنها ریشه دوانده بود؛ اما یک واحد عملیاتی به لطف تیم مدیریتی زیرک خود، با موفقیت فرهنگ جدید را پذیرفت. این مدیران برای برخی اقدامات مسئولیت ایجاد کردند، رفتارهای دیگر را تحریم کردند و معیارهای جدیدی را برای حمایت از فرهنگ جدید طراحی و اجرا کردند. آنها در جایی که رهبران ارشد سازمان نبودند، توانستند جذب شوند زیرا روشهای آنها برای فرهنگ سازی متناسب با نقش آنها به عنوان مدیران میانی بود."

تولید نتایج از طریق مسئولیت مشترک

با هر گروه یا عملکردی که مسئولیت های فرهنگ سازی خود را پذیرفته است، یک فرهنگ سالم، همسو و مناسب سبب بهبود نتایج عملکرد کسب و کار را میشود. این همان چیزی است که ¹⁴Old Mutual Wealth در سال 2012 پیدا کرده است. هیئت مدیره شرکت در تلاش برای بهبودی از بحران مالی، تعریف مجدد هدف شرکت را انجام داد و تیم مدیریت ارشد را موظف به پیگیری آن کرد. برای پرورش فرهنگ مشتری مداری، مدیران، استراتژی جدیدی را برای تقویت تجربه مشتری تعیین کردند، نقش جدیدی را در سمت مدیر مشتری ایجاد کردند و رفتارهای اولین مشتری در سازمان را شناسایی کردند که در بررسی عملکرد کارمندان، سیستم های بازخورد مدیر و سایر موارد گنجانده شده بود. برای عملیاتی سازی بیشتر ارزشهای فرهنگ جدید، آنها مدل عملیاتی جدیدی را ارائه دادند و مدلهای جدید حکمرانی، ایجاد شدند. تغییرات گسترده باعث ایجاد فرهنگ جدیدی در کل سازمان شد که در آن همه مسئولیت تصمیمات خود را به عهده می گرفتند، از مدیر عامل شروع می شد که می گوید هیچ کس به دلیل دادن خبر بد به وی سرزنش نمی شود. طی 12 ماه، 90٪ از دفترچه های بیمه اروپا و شرکت های انگلیسی، با محصولات جدیدی که مطابق با چشم انداز هیئت مدیره بودند، جایگزین شد و قیمت سهام Old Mutual طی پنج سال بیش از دو برابر شد.

¹³ Coaching

¹⁴ یک شرکت خدمات سرمایه گذاری در کیپ تاون، آفریقای جنوبی

از تغییرات و نیازهای جدید فرهنگ استقبال کنید

تغییر به رویکرد فرهنگ سازی مبتنی بر مسئولیت پذیری مشترک، هم منعکس کننده و هم مستلزم تغییر در ماهیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر تجارت است.

رویکرد جدید نشان می دهد که فرهنگ سازمانی کمتر به کدی که رهبران تعیین کرده اند تبدیل شده و بیشتر به ابزاری تبدیل شده است که همه می توانند از آن استفاده کنند و به آن وارد شوند. همانطور که نویسندگان مقاله اخیر در بررسی نوآوری اجتماعی استنفورد¹⁵ مشاهده کرده اند، "فرهنگ فقط به این دلیل ادامه دارد که مردم به شیوه هایی عمل می کنند که اصول و کدهای آن را حفظ کنند." در حالی که کارمندان با فرهنگ به عنوان منابعی درگیر می شوند که از طریق آن می توانند مهارت ها و عادت های خود را به جای حکمی که مدیران ارشد تعیین می کنند، شکل دهند، "فرهنگ از طریق تمرین است که بیان و اصلاح می شود."

فرهنگ یک شرکت باید سازگار باشد. عوامل بیرونی بسیاری باعث فشار بر مشاغل میشود. همانطوریکه تغییرات داخلی مانند انتقال و گسترش رهبری باعث آن میشود. برای مطابقت با این تغییرات، فرهنگ باید تغییر کند. تلاش برای بستن نوع خاصی از فرهنگ در طولانی مدت در بهترین حالت ناموفق خواهد بود؛ در بدترین حالت نیز، آنها مانع رقابت و پایداری سازمان می شوند.

این امر به یک نیاز اصلی از رویکرد مسئولیت مشترک، در فرهنگ سازی اشاره دارد. تغییرات در فرهنگ باید به صراحت توسط همه اعلام و بررسی شود. ممکن است همه با این تغییرات موافق نباشند، اما باید آنها را درک کنند و برای حمایت از آنها موافقت کنند.

برای دستیابی به فرهنگ مورد نظر، همه باید درک واضح، سازگار و مشترکی از آن داشته باشند - و همه باید در یک تلاش حساب شده و هماهنگ برای پرورش آن همکاری کنند. در حالی که هر شخص یا گروه به شیوه خود پاسخگو است، اما همه برای دستیابی به فرهنگ مورد نظر مسئولیت دارند.

کار جدید مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد این نیست که فرهنگ شرکت را از بالا به پایین بکشاند بلکه اولویت بندی آن و اختصاص منابع برای اطمینان از آن است.

Reference:

[Organizational culture](https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility)

<https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>

¹⁵ Stanford Social Innovation Review