

فرهنگ سازی سازمانی

از زمین سبز فوتبال تا سازمان های پیشرو



رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی

نویسنده:

دکتر سلیمان گل پور

دکتر علی عبدالی

علیرضا عبدالی

فهرست مطالب

مقدمه.....	۳
مدیران میانی - کاپیتان‌های سازمان.....	۳
آزمون واقعی رهبری، پس از وقوع اشتباه.....	۴
فوتبال - کلاس درس رهبری در شرایط بحران.....	۵
مدیران میانی، الگوی رفتاری کارکنان.....	۹
فوتبال؛ الگویی برای مدیریت، رهبری و فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها.....	۱۰
الگوی حکمرانی و فرهنگ در فوتبال: چارچوبی برای تعالی سازمانی.....	۱۱
خوشه نخست: حکمرانی، قانون‌مداری و انضباط سازمانی.....	۱۱
خوشه دوم: رهبری، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی.....	۱۲
خوشه سوم: یادگیری، نوآوری و تعالی عملکرد.....	۱۳
خوشه چهارم: تاب‌آوری، چابکی و مدیریت راهبردی.....	۱۴
جمع‌بندی.....	۱۷
دانلود رایگان متن کامل مقاله.....	۱۷
نویسنده.....	۱۷

مقدمه

بسیاری از افراد بر این باورند که فرهنگ سازمانی در قالب چشم‌انداز، ارزش‌های سازمان، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها شکل می‌گیرد، اما واقعیت این است که فرهنگ سازمانی بیش از آنکه در اسناد رسمی نوشته شود، در رفتارهای روزمره مدیران و کارکنان آن ساخته شده و شکل می‌گیرد.

اگر بخواهیم این مفهوم را به زبان ساده بیان کنیم، کافی است یک تیم فوتبال را تصور کنیم. هیچ تیمی صرفاً با داشتن بهترین مربی، پیشرفته‌ترین تاکتیک یا دقیق‌ترین برنامه تمرینی قهرمان نمی‌شود و فرهنگ برنده در آن رشد نمی‌کند. آنچه یک تیم را به موفقیت می‌رساند، اجرای درست برنامه‌ها در زمین و میدان واقعی مسابقه است، جایی که کاپیتان و بازیکنان باتجربه با رفتار، تصمیم‌ها و روحیه خود به بهترین شکل ممکن ایفای نقش می‌کنند و بر عملکرد سایر اعضای تیم تأثیر می‌گذارند.

در سازمان نیز دقیقاً چنین وضعیتی وجود دارد. اگر مدیران ارشد مسیر و راهبرد سازمان را طراحی می‌کنند، این مدیران میانی هستند که آن راهبردها را در میدان عمل به رفتار، فرهنگ و عملکرد تبدیل می‌کنند. به همین دلیل، آنان را می‌توان معماران واقعی فرهنگ سازمانی نامید.

مدیران میانی – کاپیتان‌های سازمان

در یک مسابقه فوتبال، مربی از کنار زمین هدایت کلی تیم را بر عهده دارد، اما در میدان واقعی مسابقه و در لحظه‌های حساس بازی، این کاپیتان است که مسئول حفظ نظم، ایجاد انگیزه، مدیریت تنش‌ها، بازی‌سازی و هدایت هم‌تیمی‌های خود است.

در سازمان نیز مدیران میانی چنین جایگاهی دارند. آنان نزدیک‌ترین رهبران به کارکنان هستند و بیشترین تعامل روزانه را با اعضای تیم دارند. از این‌رو، کارکنان فرهنگ سازمان را نه از طریق شعارهای نصب‌شده بر دیوارها، بلکه از طریق رفتار مدیر مستقیم خود تجربه می‌کنند.

مدیران میانی در عمل:

• راهبردهای مدیران ارشد را به اقدامات اجرایی تبدیل می‌کنند؛

- ارتباط میان مدیریت ارشد و کارکنان را برقرار می‌سازند؛
- انگیزه و انسجام تیم را حفظ می‌کنند؛
- اختلاف‌ها و چالش‌های روزمره را مدیریت می‌کنند؛
- و الگوی رفتاری کارکنان در محیط کار هستند.

به همین دلیل، کیفیت فرهنگ سازمانی بیش از هر چیز به کیفیت رهبری مدیران میانی وابسته است.

مدیران میانی در سازمان‌ها با یک پارادوکس ذاتی دست‌به‌گریبان‌اند؛ آن‌ها در موقعیتی قرار دارند که می‌توان آن را «سندانِ استراتژی» و «چکشِ عملیات» نامید. از یک‌سو، فشار مدیران ارشد برای تحقق اهداف عددی و از سوی دیگر، نیازهای انسانی و دغدغه‌های بدنه تیم، مدیر میانی را در فشاری خردکننده قرار می‌دهد. اما تفاوت مدیر کارگزار با رهبر تحول‌آفرین دقیقاً در همین نقطه آشکار می‌شود: رهبران بزرگ اجازه نمی‌دهند این فشار ساختاری به تیم منتقل شود. آن‌ها نه یک «واسطه» صرف برای انتقال دستورات، بلکه «صافی‌هایی» هستند که فشارهای بیرونی را به انرژی مثبت و مسیرهای روشن اجرایی تبدیل می‌کنند. هنر مدیر میانی در این است که چگونه میان مطالبات بالادستی و انتظارات انسانی تیم، تعادلی پویا برقرار کند؛ تعادلی که در آن، استراتژی قربانی فرهنگ و فرهنگ قربانی استراتژی نشود.

آزمون واقعی رهبری، پس از وقوع اشتباه

یکی از باورهای نادرست درباره رهبری آن است که رهبران نباید اشتباه کنند، در حالی که پژوهش‌های مدیریت نشان می‌دهد رهبر اثربخش کسی نیست که هرگز دچار خطا نشود، بلکه کسی است که بتواند پس از خطا، اعتماد، انگیزه و سرمایه روان‌شناختی^۱ تیم را بازسازی کند.

تفاوت تیم‌های موفق با سایر تیم‌ها در این نیست که اشتباه نمی‌کنند، بلکه در این است که اجازه نمی‌دهند اشتباه به شکست دائمی تبدیل شود.

^۱ Psychological Capital

در سازمان نیز کارکنان انتظار ندارند مدیرشان همیشه تصمیم‌های بدون نقص بگیرد، بلکه انتظار دارند هنگام بروز خطا، مسئولیت‌پذیر باشد، آرامش خود را حفظ کند، فضا برای ایده‌پردازی و بیان دیدگاه‌های متفاوت را فراهم کند، به موقع تصمیم بگیرد و مسیر بازگشت تیم به موفقیت را فراهم سازد.

فوتبال - کلاس درس رهبری در شرایط بحران

یکی از بهترین نمونه‌های رهبری در میدان عمل را می‌توان در رقابت‌های جام جهانی فوتبال مشاهده کرد، جایی که رهبران واقعی نه در لحظه موفقیت، بلکه در مواجهه با اشتباه و بحران، توانایی‌های خود را به نمایش می‌گذارند و نقش ناجی تیم را بازی می‌کنند.

نمونه‌ای ارزشمند از این واقعیت را می‌توان در دیدار مرحله یک‌هشتم نهایی جام جهانی ۲۰۲۶ میان تیم‌های ملی آرژانتین و مصر مشاهده کرد. در آن مسابقه، لیونل مسی^۱، به‌عنوان کاپیتان تیم و در جایگاهی مشابه یک مدیر میانی، در نیمه نخست یک ضربه پنالتی را از دست داد، اتفاقی که می‌توانست از نظر روانی، هم او و هم تیم آرژانتین را دچار فروپاشی کند. اما آزمون واقعی رهبری از همان لحظه آغاز شد. آرژانتین تا دقیقه ۷۹ با نتیجه ۲ بر صفر از مصر عقب بود و بسیاری شکست این تیم را قطعی می‌دانستند. با این حال، مسی نه از جریان بازی خارج شد و نه اجازه داد ناامیدی بر تیم غلبه کند. او به عنوان کاپیتان و رهبر تیم در میدان سبز مسابقه فوتبال در سطح جهانی، به بهترین شکل ممکن نقش آفرینی کرد، مسئولیت را پذیرفت، آرامش خود را حفظ کرد و با بازی‌سازی مناسب شرایط را برای گل نخست آرژانتین فراهم ساخت و با هدایت هم‌تیمی‌هایش، روحیه تیم را احیا کرد و توانست در دقیقه ۸۳ بازی با یک گل زیبا نتیجه را به تساوی برساند. در نهایت با این رویکرد و رهبری هوشمندانه کاپیتان تیم، بازیکنان تیم آرژانتین در دقایق پایانی با یک بازگشت غیرمنتظره، سه گل متوالی را به ثمر رساندند و با نتیجه ۳ بر ۲ پیروز مسابقه شدند و به مرحله یک‌چهارم نهایی این دوره از مسابقات صعود کردند. این

^۱ Lionel Messi

مسابقه نشان داد که رهبران واقعی، بحران را پایان راه نمی‌دانند، آنان با حفظ آرامش، بازسازی اعتماد و ایجاد امید، تیم را از مرز شکست به مسیر پیروزی هدایت می‌کنند. نمونه‌ای دیگری از رهبری موفقیت‌آمیز در کلاس جهانی را می‌توان در دیدار مرحله یک‌چهارم نهایی جام جهانی ۲۰۲۶ میان تیم‌های ملی فرانسه و مراکش مشاهده کرد. در این دیدار، کیلیان امباپه^۱، کاپیتان تیم ملی فرانسه، نیز یک ضربه پنالتی را از دست داد، اتفاقی که می‌توانست اعتماد به نفس او و روحیه تیم را تحت تأثیر قرار دهد. اما او به جای گرفتار شدن در اشتباه خود، آرامش و تمرکزش را حفظ کرد و به ایفای نقش رهبری هوشمندانه خود در میدان ادامه داد. امباپه در ادامه گل نخست فرانسه را به ثمر رساند و با تحرک، نفوذ و خلق موقعیت برای هم‌تیمی‌هایش، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیروزی ۲ بر صفر فرانسه ایفا کرد؛ پیروزی‌ای که این تیم را به عنوان نخستین تیم راه‌یافته به مرحله نیمه‌نهایی جام جهانی ۲۰۲۶ معرفی کرد.

این دو مسابقه، بیش از آنکه روایت درخشش دو ابر ستاره فوتبال باشد، تجلی مفهوم رهبری تحول‌آفرین^۲ در میدان واقعی است؛ رهبری‌ای که در آن، نفوذ رهبر از مهارت‌های فنی فراتر می‌رود و به توانایی ایجاد معنا، امید، اعتماد و انگیزه در اعضای تیم تبدیل می‌شود. رهبر، بیش از آنکه نتیجه را مدیریت کند، ذهن، احساس، انرژی و باور جمعی تیم را مدیریت می‌کند.

فرهنگ‌سازی مدیران میانی

در سازمان‌ها نیز مدیران میانی دقیقاً با چنین موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند. کارکنان انتظار ندارند مدیرشان هرگز اشتباه نکند، بلکه انتظار دارند پس از بروز خطا، مسئولیت‌پذیر باشد، آرامش خود را حفظ کند، خود در مرکز میدان نقش‌آفرینی نماید، اعتماد تیم را بازسازی کند و با ایجاد انگیزه و امید، مسیر حرکت به سوی موفقیت را دوباره هموار سازد. رهبران بزرگ با نداشتن خطا شناخته نمی‌شوند، بلکه با توانایی تبدیل خطا به فرصتی برای یادگیری، رشد و موفقیت شناخته می‌شوند.

^۱ Kylian Mbappé

^۲ Transformational Leadership

مدیران میانی بیش از آنکه مدیر فرآیندها باشند، رهبران سرمایه انسانی و معماران فرهنگ سازمانی هستند. نقش آنان صرفاً برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل فعالیت‌ها نیست، بلکه با رفتار، تصمیم‌ها و شیوه تعامل خود، فضای روانی و فرهنگی سازمان را شکل می‌دهند. در واقع، آنچه کارکنان از فرهنگ سازمان تجربه می‌کنند، بیش از هر چیز بازتاب سبک رهبری مدیر مستقیم آنان است.

مدیران میانی تحول آفرین با عملکرد روزانه خود:

- اضطراب و تنش‌های تیم را مدیریت می‌کنند؛
- اعتماد آسیب‌دیده را بازسازی می‌کنند؛
- امنیت روانی لازم برای بیان ایده‌ها، یادگیری و پذیرش خطا را فراهم می‌آورند؛
- امید، انگیزه و تاب‌آوری تیم را در شرایط ابهام، فشار و بحران حفظ می‌کنند؛
- تمرکز اعضای تیم را بر اهداف مشترک و ارزش‌های سازمانی نگه می‌دارند؛
- و فرهنگ مسئولیت‌پذیری، همکاری، یادگیری مستمر و بهبود مداوم را تقویت می‌کنند.

این توانایی‌ها، سرمایه‌ای ارزشمند برای هر مدیر به شمار می‌آیند. چالش بزرگ سازمان‌های امروز، اشتیاق وافر به «کمّی‌سازی» و نشان دادن همه چیز در داشبوردهای مدیریتی است. بسیاری از سازمان‌ها می‌پندارند با پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، می‌توانند فرهنگ سازمانی را مدیریت کنند؛ حال آنکه فرهنگ، دقیقاً به این دلیل فرو می‌پاشد که ماهیتی کیفی و نامشهود دارد. فرهنگ سازمانی همچون «سایه» عملکرد است؛ شما نمی‌توانید سایه را با خط‌کش اندازه بگیرید، بلکه باید برای تغییر شکل و ابعاد آن، منبع نور یعنی «رفتار مدیران میانی» را تنظیم کنید. تمرکز بیش از حد بر اعداد، نه تنها فرهنگ را نمی‌سازد، بلکه مدیران را به «کارگزاران داشبورد» تبدیل می‌کند که از لمس واقعی پیچیدگی‌های انسانی و ظرافت‌های رفتاری تیم بازمانده‌اند. در حالی که اعداد وضعیت سازمان را گزارش می‌دهند، فرهنگ است که موتور محرک رسیدن به آن اعداد را در طولانی‌مدت تضمین می‌کند.

پیر بوردیو، جامعه‌شناس برجسته فرانسوی، از این نوع اعتبار با عنوان «سرمایه نمادین»^۱ یاد می‌کند، سرمایه‌ای که افراد را با اجبار به تبعیت وادار نمی‌کند، بلکه آنان را مشتاق همکاری و همراهی می‌سازد. هنگامی که این سرمایه با اعتماد متقابل و سرمایه اجتماعی همراه شود، به یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی مدیران و سازمان‌ها تبدیل خواهد شد.

اینجاست که مفهوم «سرمایه نمادین» به کار می‌آید. اقتدار رسمی مدیر که ناشی از حکم سازمانی است، تنها می‌تواند «تبعیت قانونی» ایجاد کند، اما سرمایه نمادین مدیر که از طریق انسجام، اخلاق و تاب‌آوری در بحران‌ها به دست می‌آید، «مشروعیت رهبری» را تولید می‌کند. کارکنان، مدیر دارای مشروعیت را نه به این دلیل که «باید»، بلکه به این دلیل که «می‌خواهند»، همراهی می‌کنند. در زمین بازی سازمان، مدیر میانی وقتی به سرمایه نمادین دست می‌یابد که کارکنان در هنگام بروز اشتباه یا بحران، به جای جست‌وجوی «مقصر»، به دنبال «همراهی او» باشند. این همان نقطه عطفی است که مدیریت را از یک وظیفه اداری به یک کنش الهام‌بخش فرهنگی ارتقا می‌دهد.

با وجود این، بسیاری از سازمان‌ها هنوز عملکرد مدیران را صرفاً با شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) می‌سنجند، در حالی که مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان معمولاً در هیچ داشبورد مدیریتی قابل اندازه‌گیری نیستند. اعتماد، نفوذ، الهام‌بخشی، امنیت روانی، انسجام تیمی، تعهد کارکنان و توانایی بازگرداندن یک تیم از مرز ناامیدی به مسیر موفقیت، از جمله سرمایه‌های نامشهودی هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی سازمان دارند.

همین‌جا تفاوت مدیر معمولی و مدیر اثرگذار آشکار می‌شود. مدیر معمولی زمانی موفق به نظر می‌رسد که شرایط مطلوب و مسیر هموار باشد، اما مدیر اثرگذار ارزش واقعی خود را در زمان بحران، فشار، ابهام و شکست نشان می‌دهد. او با حفظ آرامش، پذیرش مسئولیت، بازسازی اعتماد و ایجاد امید، تیم را دوباره در مسیر حرکت و موفقیت قرار می‌دهد.

^۱ Symbolic Capital

از این رو، مدیران میانی حلقه اتصال راهبردهای سازمان با اجرای عملی آن هستند. کیفیت فرهنگ سازمانی بیش از آنکه به اسناد، آیین‌نامه‌ها و شعارهای سازمان وابسته باشد، به رفتار روزانه مدیران میانی وابسته است. کارکنان، فرهنگ سازمان را نه در جلسات رسمی و بیانیه‌های سازمان، بلکه در نحوه تصمیم‌گیری، گفت‌وگو، حمایت و برخورد مدیر مستقیم خود تجربه می‌کنند.

در حقیقت، فرهنگ سازمانی حاصل تصمیم‌های بزرگ نیست، بلکه محصول صدها رفتار کوچک مدیران میانی در هر روز کاری است. آنان با هر تصمیم، هر گفت‌وگو، هر بازخورد و هر واکنش، نقش جدیدی را بر بوم فرهنگ سازمان می‌افزایند.

به همین دلیل، مدیران میانی اثرگذار را باید معماران واقعی فرهنگ سازمانی دانست، زیرا:

- در دشوارترین شرایط، به‌جای سرزنش افراد، اعتماد می‌آفرینند؛
- خود در مرکز میدان عمل، جلوتر از سایر کارکنان ایفای نقش می‌کنند؛
- به‌جای ایجاد ترس، حمایت‌گرند و امنیت روانی ایجاد می‌کنند؛
- و به‌جای تمرکز بر خطاها، ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های تیم را برای دستیابی به موفقیت‌های بزرگ بسیج می‌کنند.

رهبران واقعی با مصونیت از خطا شناخته نمی‌شوند، بلکه با مسئولیت‌پذیری، توانایی یادگیری از اشتباهات، بازسازی اعتماد، تبدیل بحران‌ها به فرصت‌های رشد و موفقیت و ایجاد اشتیاق همکاری و همراهی پایدار در اعضای تیم شناخته می‌شوند.

مدیران میانی، الگوی رفتاری کارکنان

یکی از مهم‌ترین نقش‌های مدیران میانی، الگوسازی رفتاری است. کارکنان بیش از آنکه به توصیه‌ها، بخشنامه‌ها یا شعارهای سازمان توجه کنند، عملکرد و رفتار مدیر مستقیم خود را مشاهده کرده و از آن الگو می‌گیرند. از این رو، مدیران میانی تنها مسئول مدیریت وظایف و فرآیندها نیستند، بلکه با تصمیم‌ها، شیوه تعامل و سبک رهبری خود، استانداردهای واقعی رفتار در سازمان را تعریف و نهادینه می‌کنند.

هرگاه مدیری در عمل ارزش‌هایی همچون احترام، مسئولیت‌پذیری، صداقت، عدالت، یادگیری، همکاری و پاسخگویی را به نمایش بگذارد، این ارزش‌ها به تدریج به هنجارهای

رفتاری و بخشی از فرهنگ تیم تبدیل می‌شوند. در مقابل، هرگاه میان گفتار و رفتار مدیر شکاف ایجاد شود، اعتماد کارکنان تضعیف شده، اعتبار مدیریتی کاهش می‌یابد و فرهنگ سازمانی به مرور آسیب می‌بیند.

به همین دلیل، کارکنان بیش از آنکه به سخنان مدیران گوش دهند، رفتار آنان را مشاهده می‌کنند و از آن می‌آموزند. رهبران واقعی، پیش از آنکه با کلمات آموزش دهند، با رفتار خود الهام‌بخش دیگران هستند. فرهنگ سازمانی نیز پیش از آنکه در اسناد، آیین‌نامه‌ها و بیانیه‌های رسمی منعکس شود، در تصمیم‌ها، رفتارها و تعاملات روزانه مدیران میانی تجلی می‌یابد.

در واقع، هر مدیر میانی، خواه آگاهانه و خواه ناآگاهانه، هر روز در حال آموزش فرهنگ سازمانی به کارکنان است. از این رو، مدیران میانی نه تنها انتقال‌دهنده فرهنگ سازمان هستند، بلکه با هر تصمیم، هر گفت‌وگو و هر رفتار، آن را بازآفرینی، تقویت یا تضعیف می‌کنند. بنابراین می‌توان آنان را مهم‌ترین الگوهای رفتاری و معماران واقعی فرهنگ سازمانی دانست.

فوتبال؛ الگویی برای مدیریت، رهبری و فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها

فوتبال تنها یک رشته ورزشی نیست، بلکه یکی از موفق‌ترین نمونه‌های مدیریت، رهبری، حکمرانی، کار تیمی، توسعه سرمایه انسانی و فرهنگ‌سازی در جهان به شمار می‌رود. موفقیت پایدار این ورزش صرفاً حاصل استعداد بازیکنان یا هیجان مسابقات نیست، بلکه نتیجه شکل‌گیری نظامی منسجم است که در آن، قانون‌مندی، شایسته‌سالاری، آموزش، ارزیابی، پاسخگویی، رقابت سالم، فضای نقد و یادگیری مستمر در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند. شاید به همین دلیل است که فوتبال امروز علاوه بر محبوب‌ترین ورزش جهان، یکی از بزرگ‌ترین صنایع فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نیز محسوب می‌شود. راز ماندگاری و موفقیت فوتبال را باید در حکمرانی حرفه‌ای آن جست‌وجو کرد. در این نظام:

• همه ارکان از پیش تعریف شده‌اند؛

• قوانین بازی شفاف، استاندارد و برای همه یکسان است؛

- نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌روشنی مشخص شده‌اند؛
 - سازوکارهای نظارتی مستقل بر اجرای قوانین نظارت می‌کنند؛
 - و عملکرد افراد به‌طور مستمر مورد ارزیابی و بازخورد قرار می‌گیرد.
- چنین ساختاری، محیطی رقابتی، عادلانه و یادگیرنده ایجاد کرده است که زمینه رشد مستمر افراد و تیم‌ها را فراهم می‌آورد.

الگوی حکمرانی و فرهنگ در فوتبال: چارچوبی برای تعالی سازمانی

موفقیت پایدار در فوتبال نه حاصل تصادف، بلکه نتیجه نظامی است که بر چهار ستون استوار است.

- خوشه نخست: حکمرانی، قانون‌مداری و انضباط سازمانی؛
 - خوشه دوم: رهبری، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی؛
 - خوشه سوم: یادگیری، نوآوری و تعالی عملکرد؛
 - خوشه چهارم: تاب‌آوری، چابکی و مدیریت راهبردی.
- این چهار خوشه، ستون‌های اصلی الگوی مدیریتی و رهبری فوتبال را تشکیل می‌دهند و می‌توانند به‌عنوان چارچوبی عملیاتی برای طراحی، استقرار و بهبود نظام‌های مدیریتی در سازمان‌های پیشرو مورد استفاده قرار گیرند. در ادامه، هر یک از این خوشه‌ها تشریح می‌شود.

خوشه نخست: حکمرانی، قانون‌مداری و انضباط سازمانی^۱

این خوشه بر ایجاد ساختاری شفاف، عادلانه، پاسخگو و قانون‌مند تمرکز دارد؛ ساختاری که در آن، قوانین، فرآیندها و نظام‌های نظارتی، سلامت رقابت و اعتماد ذی‌نفعان را تضمین می‌کنند. همان‌گونه که موفقیت فوتبال بدون قوانین شفاف، داوری مستقل و اجرای یکسان مقررات امکان‌پذیر نیست، سازمان‌ها نیز بدون حکمرانی مطلوب، شفافیت، پاسخگویی و نظارت مؤثر، قادر به دستیابی به عملکرد پایدار نخواهند بود.

مؤلفه‌های این خوشه عبارت‌اند از:

۱. قوانین شفاف، استاندارد و جهانی که پیش از اجرا، تدوین، آموزش و برای همه لازم‌الاجرا شده‌اند؛

۲. داوری مستقل، بی‌طرف، شایسته و برخوردار از صلاحیت حرفه‌ای، که با اتکا به استانداردهای بین‌المللی، عدالت، شفافیت و سلامت رقابت را تضمین می‌کند؛

۳. بهره‌گیری از کمک‌داوران و فناوری کمک‌داور ویدئویی (VAR) برای کاهش خطاهای انسانی، افزایش دقت تصمیم‌گیری و رعایت عدالت در قضاوت؛

۴. استقرار کمیته‌های انضباطی، اخلاق و داوری برای نظارت بر رعایت قوانین، اصول حرفه‌ای و بازی جوانمردانه و اعمال به‌موقع و متناسب اقدامات انضباطی، جریمه‌ها و سایر ضمانت‌های اجرایی؛

۵. حاکمیت قانون و اجرای یکسان مقررات برای تمامی افراد، بدون توجه به شهرت، جایگاه یا سابقه حرفه‌ای؛

۶. فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در تمامی ارکان؛

۷. مدیریت ذی‌نفعان از طریق ایجاد توازن میان منافع بازیکنان، مربیان، باشگاه، هواداران، رسانه‌ها، حامیان مالی و نهادهای نظارتی؛

۸. استقرار نظام پایش، ممیزی و بازنگری مستمر فرآیندها، قوانین و عملکرد، به‌منظور اطمینان از اثربخشی، انطباق با استانداردها و بهبود مستمر نظام مدیریتی.

خوشه دوم: رهبری، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی^۱

مهم‌ترین مزیت رقابتی فوتبال، بازیکنان یا امکانات آن نیست؛ بلکه توانایی این نظام در پرورش رهبران، توسعه سرمایه انسانی و ایجاد فرهنگی مبتنی بر اعتماد، مسئولیت‌پذیری، همکاری و شایسته‌سالاری است. در سازمان‌ها نیز مدیران، به‌ویژه مدیران میانی، با توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه، انتقال تجربه و همسو ساختن افراد با اهداف مشترک، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند و سرمایه نمادین سازمان را توسعه می‌بخشند. مؤلفه‌های این خوشه عبارت‌اند از:

۱. ساختار مدیریتی، فنی و اجرایی مشخص، شامل مدیران باشگاه، سرمربی، مربیان تخصصی، کاپیتان، کادر فنی، پزشکی، بدنسازی، روان‌شناسی ورزشی، تغذیه، تحلیل‌گران عملکرد و سایر متخصصان؛

۲. نظام استعدادیابی و پرورش بازیکنان از رده‌های پایه تا سطح حرفه‌ای؛

۳. سرمایه‌گذاری هدفمند و مستمر در توسعه زیرساخت‌ها، آموزش، فناوری و سرمایه انسانی؛

۴. تشویق و قدردانی به‌موقع از عملکردهای برتر؛

۵. استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتخاب، ارتقا و حضور افراد؛

۶. بهره‌گیری از دانش و تجربه پیشکسوتان و فراهم‌سازی مسیر تداوم نقش‌آفرینی حرفه‌ای پس از پایان دوران بازی؛

۷. ایجاد فرهنگ تعلق، اعتماد، هویت و وفاداری؛

۸. هم‌سوسازی تمامی ارکان تیم حول چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای مشترک؛

۹. تفویض اختیار، توزیع مسئولیت و توانمندسازی افراد متناسب با نقش و تخصص آنان؛

۱۰. پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، احترام متقابل و رعایت ارزش‌های جوانمردانه.

خوشه سوم: یادگیری، نوآوری و تعالی عملکرد^۱

فوتبال نمونه‌ای از یک سازمان یادگیرنده است؛ نظامی که در آن یادگیری هرگز متوقف نمی‌شود و هر مسابقه، فرصتی برای ارزیابی، بازخورد، اصلاح و ارتقای عملکرد به شمار می‌آید. استفاده از فناوری، تحلیل داده‌ها، مدیریت دانش، الگوبرداری از بهترین تجربه‌ها و نوآوری مستمر، زمینه دستیابی به عملکردی ممتاز و مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند. مؤلفه‌های این خوشه عبارت‌اند از:

۱. برنامه‌ریزی راهبردی، تمرین‌های علمی، مسابقات تدارکاتی، پایش و ارزیابی مستمر؛

۲. برگزاری رقابت‌های منظم در سطوح ملی، منطقه‌ای، قاره‌ای و جهانی؛

۳. بهره‌گیری از داده‌کاوی، تحلیل عملکرد، هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های نوین؛
۴. استقرار نظام نقد، تحلیل و ارزیابی مستمر عملکرد؛
۵. رقابت سالم، الگوبرداری، مقایسه نظام‌مند با بهترین تیم‌های جهان و استفاده از نظام‌های رتبه‌بندی استاندارد؛
۶. یادگیری مستمر از پیروزی‌ها و شکست‌ها؛
۷. مدیریت اثربخش زمان و پایبندی به زمان‌بندی دقیق؛
۸. نوآوری و بهبود مستمر در قوانین، روش‌های تمرین، تاکتیک‌ها، فناوری‌ها و فرآیندها؛
۹. حفظ و مستندسازی تاریخ، افتخارات، تجربه‌ها و درس‌آموخته‌ها از طریق موزه، تالار افتخارات و آرشیو؛
۱۰. استقرار نظام مدیریت دانش برای تبدیل تجربه‌های فردی به سرمایه دانشی و یادگیری سازمانی.

خوشه چهارم: تاب‌آوری، چابکی و مدیریت راهبردی^۱

محیط فوتبال همواره با رقابت، عدم قطعیت، فشار، تغییر و بحران همراه است. موفقیت پایدار در چنین شرایطی مستلزم آن است که تیم‌ها بتوانند با حفظ انسجام، سرعت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای شرایط پیش‌بینی‌نشده، عملکرد مطلوب خود را تداوم بخشند. سازمان‌های موفق نیز در محیط‌های پیچیده و متغیر، زمانی مزیت رقابتی خود را حفظ می‌کنند که از ظرفیت بالای تاب‌آوری، چابکی و مدیریت راهبردی برخوردار باشند.

مؤلفه‌های این خوشه عبارت‌اند از:

۱. انعطاف‌پذیری در تاکتیک‌ها و راهبردها متناسب با شرایط مسابقه، توانمندی رقبا و تغییرات محیطی؛
۲. مدیریت ریسک و آمادگی برای شرایط پیش‌بینی‌نشده از طریق طراحی سناریوهای جایگزین و برنامه‌ریزی برای مواجهه با بحران‌ها؛

۳. فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری که در آن همه ارکان، از بازیکن و مربی تا مدیران باشگاه، در قبال عملکرد خود پاسخگو هستند؛
۴. مدیریت ذی‌نفعان از طریق ایجاد توازن میان منافع بازیکنان، مربیان، باشگاه، هواداران، رسانه‌ها، حامیان مالی و نهادهای نظارتی؛
۵. مدیریت اثربخش زمان و پایبندی به زمان‌بندی دقیق در برگزاری مسابقات، اجرای تمرین‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و سایر فعالیت‌ها، به‌منظور افزایش نظم، انضباط، هماهنگی و بهره‌وری.

مجموعه این سازوکارها، فوتبال را به نظامی پویا، یادگیرنده و همواره در حال بهبود تبدیل کرده است؛ نظامی که در آن یادگیری هرگز متوقف نمی‌شود. در این نظام، هر مسابقه فرصتی برای ارزیابی عملکرد، هر پیروزی انگیزه‌ای برای پیشرفت بیشتر و هر شکست نقطه آغاز بازنگری، اصلاح و یادگیری است. چنین محیطی زمینه پرورش بازیکنانی را فراهم می‌آورد که مهارت، هماهنگی و تسلط آنان بر توپ چنان شگفت‌انگیز است که گویی توپ بخشی از وجود آنان است، نه شیئی خارج از بدنشان. این سطح از عملکرد، بیش از آنکه حاصل استعداد ذاتی باشد، نتیجه سال‌ها تمرین هدفمند، آموزش مستمر، بازخورد سازنده، انضباط حرفه‌ای، رقابت سالم، یادگیری مداوم، رهبری اثربخش و فرهنگ بهبود مستمر است.

سازمان‌های موفق نیز تفاوت‌چندانی با یک تیم حرفه‌ای فوتبال ندارند. همان‌گونه که یک تیم بدون قوانین شفاف، برنامه‌ریزی منسجم، مربیان توانمند، کاپیتانی اثرگذار، نظام ارزیابی عادلانه، فرهنگ پاسخگویی و یادگیری مستمر، قادر به دستیابی به موفقیت پایدار نیست، هیچ سازمانی نیز بدون حکمرانی مطلوب، رهبری اثربخش، مدیران میانی توانمند، نظام‌های شفاف مدیریتی و فرهنگ سازمانی قوی، نخواهد توانست مزیت رقابتی خود را حفظ کرده و در محیطی پویا و پرتحول، مسیر رشد، نوآوری و تعالی را تداوم بخشد.

در این میان، مدیران میانی همان نقشی را در سازمان ایفا می‌کنند که کاپیتان در زمین فوتبال بر عهده دارد. اگر مدیران ارشد مسیر، چشم‌انداز، راهبردها و اهداف کلان را ترسیم می‌کنند، این مدیران میانی هستند که آن راهبردها را در میدان عمل به رفتار، فرهنگ و عملکرد تبدیل می‌کنند. آنان نزدیک‌ترین رهبران به کارکنان‌اند و با ایجاد اعتماد، تقویت

انگیزه، مدیریت تعارض، توانمندسازی کارکنان، ایجاد امنیت روانی، همسو ساختن اعضای تیم و هدایت آنان در شرایط دشوار، زمینه تحقق اهداف مشترک و موفقیت پایدار سازمان را فراهم می‌آورند.

از این منظر، فوتبال تنها یک مسابقه ۹۰ دقیقه‌ای نیست؛ بلکه آزمایشگاهی زنده برای آموزش حکمرانی، مدیریت، رهبری، فرهنگ‌سازی، تصمیم‌گیری، پاسخگویی، کار تیمی، مدیریت تغییر، تاب‌آوری و بهبود مستمر است. بسیاری از مفاهیم نوین مدیریت را می‌توان در زمین فوتبال، ملموس‌تر، کاربردی‌تر و ماندگارتر از هر کلاس آموزشی مشاهده و تجربه کرد؛ زیرا در فوتبال، نتایج تصمیم‌ها، کیفیت رهبری، میزان هماهنگی تیم و اثربخشی نظام مدیریتی، به‌صورت عینی و در معرض قضاوت همگان قرار می‌گیرد.

شاید مهم‌ترین درس فوتبال برای مدیران آن باشد که موفقیت پایدار، محصول نبوغ یا توانمندی یک فرد نیست؛ بلکه حاصل هم‌افزایی یک نظام منسجم و یادگیرنده است؛ نظامی که در آن قوانین شفاف، رهبری اثربخش، فرهنگ مشترک، اعتماد متقابل، یادگیری مستمر، مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، شایسته‌سالاری و بهبود پیوسته، در کنار یکدیگر زمینه خلق عملکرد برتر را فراهم می‌کنند. سازمان‌هایی که بتوانند چنین نظامی را طراحی، استقرار و نهادینه کنند، همانند تیم‌های بزرگ فوتبال، نه تنها به موفقیت دست می‌یابند، بلکه توانایی حفظ، تکرار و توسعه آن را نیز خواهند داشت.

همان‌گونه که یک کاپیتان تنها با گلزنی رهبر تیم نمی‌شود، مدیران میانی نیز صرفاً با داشتن عنوان مدیریتی و کسب نتیجه، رهبر سازمان نخواهند بود. رهبران واقعی کسانی هستند که اعتماد می‌آفرینند، در بحران‌ها آرامش خود را حفظ می‌کنند، به تیم انگیزه می‌بخشند، تعارض‌ها را به فرصت یادگیری تبدیل می‌کنند، اعضای تیم را حول اهداف مشترک همسو می‌سازند و با رفتار خود الهام‌بخش دیگران می‌شوند. مدیران میانی نیز با ایفای همین نقش، راهبردهای سازمان را به رفتار، فرهنگ و عملکرد تبدیل کرده و به‌عنوان معماران فرهنگ سازمانی، بستر شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، انسجام تیمی، عملکرد برتر و موفقیت پایدار سازمان را فراهم می‌آورند.

جمع‌بندی

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای نیست که صرفاً با تدوین آیین‌نامه‌ها، ابلاغ بخشنامه‌ها یا نصب شعارهای سازمانی شکل بگیرد؛ بلکه محصول رفتارها، تصمیم‌ها و تعاملات روزانه مدیران با کارکنان است. همان‌گونه که موفقیت یک تیم فوتبال تنها به مهارت بازیکنان وابسته نیست، بلکه حاصل وجود قوانین شفاف، رهبری اثربخش، کار تیمی، انضباط، یادگیری مستمر، پاسخگویی و اعتماد متقابل است، موفقیت سازمان نیز در گرو شکل‌گیری همین مؤلفه‌ها در محیط کار خواهد بود.

در این میان، مدیران میانی حلقه اتصال راهبردهای مدیران ارشد با اجرای عملی آن‌ها هستند. آنان با ایجاد اعتماد، امنیت روانی، انگیزه، همدلی، مسئولیت‌پذیری و فرهنگ یادگیری، اهداف و ارزش‌های سازمان را به رفتارهای روزمره و عملکرد اثربخش تبدیل می‌کنند. از این‌رو، نقش آنان فراتر از مدیریت فرآیندها و انجام وظایف اجرایی است، آنان رهبران میدانی سازمان‌اند که کیفیت فرهنگ، میزان تعهد کارکنان و در نهایت موفقیت یا ناکامی سازمان را رقم می‌زنند.

همان‌گونه که کاپیتان یک تیم فوتبال در لحظات دشوار با حفظ آرامش، ایجاد امید و هدایت هم‌تیمی‌ها مسیر بازی را تغییر می‌دهد، مدیران میانی نیز با رهبری اثربخش، سازمان را از چالش‌ها عبور داده و زمینه دستیابی به موفقیت‌های پایدار را فراهم می‌کنند. در یک جمله، اگر مدیران ارشد معمار راهبردهای سازمان باشند، مدیران میانی معماران فرهنگ سازمانی‌اند، زیرا فرهنگ، پیش از آنکه در اسناد رسمی نوشته شود، در رفتار روزانه آنان شکل می‌گیرد و ماندگار می‌شود.

دانلود رایگان متن کامل مقاله

شما می‌توانید متن کامل مقاله را به صورت رایگان از لینک زیر دانلود کنید:

نویسنده

دکتر سلیمان گل‌پور

دکتر علی عبدالی

علیرضا عبدالی



فرهنگ‌سازی سازمانی – از زمین فوتبال تا سازمان‌های پیشرو

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایشی

HR Observatory

رصدخانه منابع انسانی افق