

**خلاصه کتاب**

# **مدیریت از راه ارزش‌ها**

**کن بلانچارد، مایکل اوکاگر**

**مترجم: دکتر حمیدرضا فرتوک‌زاده**

**ناشر: نشر فرا**

## مدیریت از راه ارزش ها

### کلیات

سازمان‌های فردا باید در فضای جهانی شده رقابت کنند تا زنده بمانند. فضای جهانی کسب و کار یعنی مشتری، بازار، رقابت و فناوری جهانی. در نتیجه سازمان‌هایی که می‌خواهند زنده بمانند باید به جای اتکا به حمایت‌های دولتی و تعرفه‌ای، به توانایی‌ها و قابلیت یادگیری خود تکیه کنند. به عبارت دیگر در شالوده نوین کسب و کار جهانی، تنها سازمان‌های یادگیرنده زنده خواهند ماند.

اغلب نظریه پردازان و دست اندرکاران مقوله‌های سازمان‌های یادگیرنده، یکی از ارکان چنین سازمانی را چشم‌انداز مشترک و ارزش‌های مشترک تلقی کرده‌اند، هرچند کمتر توانسته‌اند الگوی عملی و کاربردی مشخصی را برای ایجاد چنین نگاه مشترکی ارائه دهند. کتابی که در پیش رو دارید درصدد پرکردن این خلاء برآمده است.

پیام این کتاب این است که هر چه محیط رقابتی‌تر و متلاطم‌تر می‌شود، سازمان به انسجام درونی، تفاهم و اعتماد متقابل بین آدم‌ها بیشتر نیاز پیدا می‌کند. این کتاب که مروج یک رویکرد اخلاقی و انسانی به مدیریت است، در عین حال بر لزوم سودآوری و کارآمدی سازمان تأکید می‌کند و سودآوری پایدار را درگرو برقراری یک رابطه برنده - برنده بین همه ارکان و حقداران سازمان می‌داند.

در این کتاب، رویکرد مدیریت از راه ارزش‌ها - که به اختصار MBV (Management by values) نامیده می‌شود - در قالب داستانی ساده و جذاب با روایت یک سفر کامل از سازمانی سنتی و گسیخته به سازمانی پویا و منسجم، در سه گام خلاصه و معرفی می‌شود.

گام اول: شفاف سازی مأموریت.

گام دوم: نشان دادن مأموریت و ارزش‌ها در جان و دل کارکنان.

گام سوم: همسو کردن اقدامات روزمره با مأموریت و ارزش‌ها.

البته MBV زمانی مؤثر خواهد بود که سازمان شایستگی‌های کلیدی خود را یافته و درصدد شناسایی و بهبود مداوم خود، که بیشترین ارزش را برای مشتریان می‌آفریند، باشد.

تجربه نشان می‌دهد که هرگونه تحول و بهبود در سازمان‌ها مستلزم تغییر نگاه به مشتری است. اگر MBV در سازمان‌های کشور ما به گونه‌ای به کار بسته شود که صدای مشتری در همه فرآیندهای سازمان طنین‌انداز شود، در آن صورت است که سایر حقداران سازمان به انتظارات منطقی خود دست خواهند یافت.

## مقدمه

بلانچارد در مقدمه کتاب می گوید: اقتصاد امروز خواهان رویکردی تازه و گسترده است. به همین دلیل ... اعتقاد داریم زیربنای یک سازمان اثربخش، رسالت و ارزش های سازمان است. هنگامی که یک سازمان تصویر روشنی از رسالت و ارزش های خود داشته باشد، مبنای محکمی برای ارزیابی اقدامات مدیریتی خواهد داشت. بلانچارد معتقد است که به مرکز آموزش و توسعه بلانچارد (BTD) ایمان دارد چرا که شاهد آثار ارزشمند آن، در کمپانی هایی که به آن روی آورده اند، بوده است. مدیریت تحول در این سازمان ها کلاً برمدیریت از راه آن ارزش ها تمرکز داشته است. در این کتاب سرگذشت بسیاری از موفقیت های آنان در زمینه های عملکرد، رضایت مندی و بازده سرمایه درج شده است.

اگر چه سبک کتاب داستانی است، اما به گفته بلانچارد برپایه گزارش های واقعی ارائه شده توسط مجریان، مشتریان و صاحبان سرمایه بنا شده است.

## فصل اول - کشف کردن

زندگی تام یومانز (Tom Yeomans) سرشار از هیجان بود. او قبل از چهل سالگی رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل یک کمپانی بزرگ تولیدی بسیار سودآور شده بود و به نظر نمی رسید که در زندگی خود چیزی کم و کسر داشته باشد.

تمام زندگی او را می شد در هدفگذاری خلاصه کرد. اینک در نقطه ای قرار داشت که اغلب آدم ها آن را اوج کامیابی می نامند. با این همه به نحو غریبی احساس پوچی می کرد.

او و دوست دوره دبیرستانی اش باری لافینگ (Barry Lofting) یک دهه قبل شرکت تولیدی ال اند وای (L&Y) را به عنوان سازنده موفق لوازم خانگی بنا نهادند. آنها مکمل یکدیگر بودند. مشکل از آنجا آغاز شد که تام بدون مشورت با باری تصمیم به فروش کمپانی به یک خریدار خارجی گرفت. باری هرگز تام را به خاطر این کار نبخشید. تام پس از آن بارها تلاش کرد تا دل شریک خود را به دست آورد و بالاخره به او گفت من به تو نیاز دارم و بی تردید سرمایه ما پس از مدتی سه برابر خواهد شد. سپس من و تو اوقات خوشی را با خانواده های خود در جایی خوش آب و هوا سپری خواهیم کرد.

باری در جواب گفت: تمام مشکل تو این است که در مسابقه موش ها شرکت کرده ای، یادت باشد که حتی اگر برنده هم شوی، باز هم یک موش خواهی بود.

پس از آن گفتگو، تام از ایده ایجاد یک کمپانی جدید منصرف شد و درصدد پیوستن به شرکت قطعه سازی خودرو ریمکو (Rimco) برآمد. تام با احراز سمت رئیس محلی شرکت به دلیل صرف ساعت های متمادی برای جلسات تا دیروقت و سفرهای پی در پی کاری، قادر به حضور مؤثر در خانواده نیست. در واقع روابط خانوادگی او به صورت قطعه ای از کوه یخ درآمده است.

در طول شش ماه، شکایات مشتریان افزایش یافته بود، سهامداران نگران از دست دادن سهم بازار بودند و تعدادی از بهترین کارکنان از سازمان جدا شده بودند. هیئت مدیره با درک علائم خطر، از یک گروه مشاوره ای دعوت کرده بود تا وضعیت را بررسی کنند.

مشاوران پس از بررسی‌های لازم توصیه کردند که سازمان باید ناب‌تر و یکدست‌تر باشد. مدیران باید با توانمندسازی کارکنان، کلیت پروژه‌ها را به تیم‌های کاری خودگردان بسپارند. کیفیت و خدمات باید وظیفه همگان تلقی شود، به طور خلاصه سازمان باید خود را از نو بیافریند.

تام به روال همیشه، دنبال جایی دیگر برای ریشه مشکل می‌گشت. لیکن رهبر تیم مشاوره‌ای به تام گفت آنها می‌گویند که شما بیش از آنکه باوفاق آدمها را مدیریت کنید، با ایجاد رعب و وحشت مدیریت می‌کنید. بدون دگرگونی اساسی در سبک شما، برای ریمکو بسیار دشوار خواهد بود که بتواند در دراز مدت یک کمپانی رقابتی باقی بماند.

ریشه مشکل داشت پیدا می‌شد. تام احساس کرد که چیزی در درونش در حال دگرگون شدن است. وقتی به خانه رسید، کاری کرد که پیش از آن هرگز انجام نداده بود. او در کنار دختر هفت‌ساله‌اش به تماشای کارتون پرداخت. کمی بعد وقتی همسرش از خرید برگشت به او کمک کرد تا میوه‌ها را به داخل خانه ببرند. در این میان تلفن زنگ زد. فران (Fran) معاون تام پشت خط بود. او گفت قرار است جیم ویلر سخنان را معرفی کند، اما به دلیل کسالت از شما خواسته است که به جایش این کار را انجام دهید. نام سخنانی هم که شما معرفی خواهید کرد جک کانینگهام (J.Cunningham) است. قرار شد در این زمینه فران یادداشتی را ارسال کند.

تام با دریافت یادداشت، متوجه عنوان سخنانی شد معرفی ۵۰۰ کمپانی برتر. یک نکته توجه او را جلب کرد. بسیاری از مدیران ارشد معتقدند که کانینگهام نه تنها در تحول سازمان به آنها کمک کرده، بلکه زندگی شخصی آنها را هم متحول ساخته است.

تام در این لحظه رو به همسرش لسلی (Leslie) کرد و گفت: عزیزم دوست دارم موقعی که سخنانی امشب را معرفی می‌کنم آنجا باشی و بعد موقع برگشتن به خانه، در باره چیزهایی که شنیده‌ایم با هم صحبت کنیم. لسلی با خوشحالی این پیشنهاد را پذیرفت.

## فصل دوم: قوانین زندگی

تام همین که در باشگاه و در کنار همسرش لسلی نشست، تمام حواس خود را به سخنان جک کانینگهام سپرد. جک در میان سخنانش گفت: در تمام سفرهایم همواره کسانی را یافته‌ام که در ظاهر موفق به نظر می‌رسیدند، اما در درون خود عمیقا غمگین و ناموفق بوده‌اند، آنها به ظاهر همه چیز داشتند. اما احساس پوچی می‌کردند.

جک نموداری را نشان داد که روی آن نوشته شده بود: سه قانون زندگی: قانون اول موفقیت، قانون دوم پیوند، قانون سوم انسجام و یکپارچگی.

وی پیرامون قانون اول گفت: موفقیت ریشه در ذات انسان دارد. بنابراین طبیعی است که بخواهیم موفق شویم. قانون اول بودن از طریق انجام کار است. قانون دوم در باره مناسبات انسانی یا بودن از طریق بودن است. با قانون دوم، تجربه‌های روزمره را به دست می‌آورید و برای زندگی خود و دیگران سرمایه‌گذاری می‌کنید. قانون سوم را می‌توان بودن از طریق شدن نامید. کارکرد این قانون یکپارچه کردن دو قانون قبلی است.

چک با اشاره به ارزش‌های کلیدی افزود تعریف هدف شما در زندگی تنها یک فرآیند فکری نیست. شما باید به کاوش در اعماق وجود خود بپردازید تا ارزش‌های درونی خود را کشف کنید.

سخنران گفت: در این روزگار پرتلاطم هر روز شاهد بروز رویکردهایی هستیم که اگر آنها را هوس‌های زودگذر بنامیم تعجبی ندارد. اما به رغم اختصاص زمان و تلاش بسیار، کمتر کسی قادر به ارائه رویکردی بوده است که موفقیت را تضمین کند.

چک با ارائه نموداری گفت: براساس این نمودار سازمانی که می‌خواهد جزء ۵۰۰ سازمان برتر باشد بر چهار ستون بنا شده است. همه آدم‌هایی که با یکی از پانصد کمپانی برتر سروکار دارند نیاز دارند مانند یک رهبر یا مدیران عامل (CEOs) بیندیشند، احساس کنند و به گونه‌ای عمل کنند که سازمان در بهترین شرایط قرار بگیرد.

حرف C نشانه‌ای از مشتریان است. نخستین چیزی که ۵۰۰ کمپانی برتر را متمایز می‌کند کیفیت خدماتی است که به مشتریانش ارائه می‌دهند. حرف E نشان دهنده کارکنان است. دومین چیزی که ۵۰۰ کمپانی برتر را متمایز می‌کند کیفیت زندگی است که در اختیار کارکنانش قرار می‌دهد. در محیط پراکنجه، کارکنان مانند مالکان به مصالح سازمان می‌اندیشند. حرف O برای مالکان یا سهامداران کمپانی به کار رفته است. هیچ کمپانی را نمی‌توان برتر تلقی کرد مگر اینکه سودآور باشد، اما سودآوری واقعی برای همه گروه‌های ذینفع به معنی اخلاقی بودن است.

یک عامل کلیدی که پانصد سازمان برتر را از رقبایش متمایز می‌کند، یکپارچگی بین سودآفرینی و اقدامات تخصیص منابع به وسیله مدیریت و مالکان است. منظور از مالکان آدم‌هایی است که در صدد رشد خود از طریق کمپانی هستند که بتوانند به آن افتخار کنند.

حرف S بیانگر سایر گروه‌های با اهمیت است. این گروه‌ها می‌توانند شامل جامعه، اعتباردهندگان، تأمین کنندگان، فروشندگان قطعات، کانال‌های توزیع یا حتی رقبای قابل احترام باشند. اگر شما می‌خواهید یکی از ۵۰۰ کمپانی برتر باشید باید روحیه مسئولیت مشترک و اعتماد متقابل بین سازمان خود و دیگر افراد با اهمیت برقرار بکنید.

چک با نشان دادن نمودار بعدی گفت اینک ساختمان ما پایه دارد سازمان‌هایی که به طور مستمر و پایدار تعهدشان را نه فقط به سودآوری بلکه به ارزش‌های کسب‌وکار مانند صداقت، یکپارچگی و ... به نمایش نگذارند، دچار مشکلات بزرگی خواهند شد.

پایه ۵۰۰ کمپانی برتر، مدیریت از راه ارزش‌هاست. این رهیافت یک برنامه کاری است که سبب می‌شود مشتریان وفادار بمانند، کارکنان هر روز بهترین تلاش‌هایشان را در اختیار سازمان قرار دهند، مالکان را قادر می‌سازد که هم سود ببرند و هم افتخار کسب کنند و سایر افراد با اهمیت را تشویق می‌کند که در کسب و کارشان حامی شما باشند.

سخنران افزود مدت‌ها پیش زمانی که پسر جوانی بودم پدر بزرگم به من چیزی گفت که همیشه به خاطر دارم: مهم‌ترین چیز در زندگی این است که تصمیم‌گیری که چه چیز را مهم‌تر بدانی. چک آنگاه اظهار داشت اساس مدیریت از راه ارزش‌ها، روشن کردن اولویت‌هاست. این کار از طریق همراستا کردن تصمیمات استراتژیک و اقدامات روزانه شما با ارزش‌های راهنما انجام خواهد شد.

## فصل سوم: فرآیند مدیریت از راه ارزش‌ها

تام مشغول گفتگو در دفتر کار جک است. تام گفت احساس می‌کنم که در زندگی به شدت تحت فشار قانون اول (موفقیت) بوده‌ام. تجربه اخیر اهمیت توجه به دو نکته دیگر را نشان داد:

پیوند و یکپارچگی، تام حتی ماجرای جدایی تلخ خود از شریک قدیمی کسب و کار خود را مطرح کرد و گفت الان می‌فهمم که درگیری من با باری واقعا درباره ارزش‌ها بوده است.

جک گفت همین طور است. من فهمیدم که شیوه‌های شما با هم سازگار بوده است، اما ارزش‌های متفاوتی داشته‌اید. مدیریت از راه ارزش‌ها غالبا به معنی اتخاذ تصمیمات دشوار و یافتن راه‌های صحیح است، هر چند ممکن است در کوتاه مدت، بازده کمتری داشته باشد.

تام پاسخ داد چه گام‌هایی باید بردارم تا بتوانم فرآیند مدیریت از راه ارزش‌ها را آغاز کنیم. جک گفت برای ایجاد تغییر غالباً قانون آغاز از خویش را با مردم در میان می‌گذارم. استفاده از این فرآیند برای تغییر در خود به اندازه کاربرد آن تغییر در سازمان اهمیت دارد. مدیریت از راه ارزش‌ها برای تغییر دو رکن دارد:

۱- تمایل به باور داشتن مجموعه پذیرفته شده‌ای از ارزش‌ها،

۲- پشتکار مستمر در به عمل آوردن آن ارزش‌ها.

همچنین ۲ یا ۳ سال وقت لازم است که فرآیند تغییر به خوبی استقرار یابد. دلیل طول کشیدن این فرآیند آن است که تغییر در رفتار آدم‌ها نیازمند زمان است.

جک در این هنگام به تابلویی اشاره کرد که روی آن نوشته شده بود: سازمان‌ها مدیریت از راه ارزش‌ها را به کار نمی‌اندازد. این کار آدم‌هاست.

جک برای نشان دادن تمثیلی از مدیریت از راه ارزش‌ها، به یک دستگاه الکترو مغناطیسی به نام معمای همسوسازی اشاره کرد که خود ساخته بود. این دستگاه نشان می‌داد که چگونه ورقه‌های رنگی به گونه‌ای داخل دستگاه توزیع می‌شوند که شکل MBV را ترسیم می‌کنند.

تام پس از آشنا شدن با طرز کار این دستگاه متوجه شد که این ارزش‌ها هستند که آدم‌ها را همسو می‌کنند. پیام دستگاه این است که مدیریت از راه ارزش‌ها جذب کننده انسان‌ها به سوی اهداف مشترک است. تنها چیزی که می‌تواند آدم‌ها را مانند این ورقه‌ها همداستان کند، ارزش‌ها هستند.

جک گفت برای عملی کردن مدیریت از راه ارزش‌ها گام‌های مشخصی وجود دارد که عبارتند از:

گام اول: شفاف سازی رسالت، هدف و ارزش‌ها

گام دوم: همگانی کردن رسالت و ارزش‌ها

گام سوم: همسو کردن اقدامات روزمره با رسالت و ارزش‌ها

در هنگام خداحافظی، جک خطاب به تام گفت در بازدید بعدی با گام سوم آشنایی خواهی شد. تام پس از خداحافظی در حین راه کارتی را که قبلا همسرش به او داده بود نگاه کرد که روی آن نوشته شده بود:

هرگاه کسی با تمام وجود تصمیم به انجام کاری می‌گیرد، عنایت الهی همراه او می‌شود. (گوته)

فصل چهارم: جستجو آغاز می شود

تام در اتاق انتظار مدیر مالی شرکت تأمین خدمات و تجهیزات مخابراتی TD حضور یافت. خانم آرلین ضمن استقبال از او به گفتگو پرداخت و اظهار داشت با خود می پنداشتم که این ایده یک هوس زودگذر دیگر است. اما الان خوشحالم که بگویم MBV هم مرا دگرگون ساخت و هم سازمان را. MBV تماماً به شناسایی شکاف‌های بین آنچه که می گویی که به آن باور داری و آنچه در عمل انجام می دهی می پردازد. مثلاً برخی مدیران ادعا می کنند که از سیاست‌های درهای باز پیروی می کنند اما رفتار آنها غیر از این است. آرلین افزود به سه ارزش اساسی رسیدیم که برنامه همسو سازی MBV خود را بر آن متمرکز کردیم. این ارزش‌ها عبارتند از:

- ۱- اخلاق گرا باشیم
- ۲- پاسخگو باشیم
- ۳- سودآور باشیم

فرآیند MBV به همه ما آموخت که دقیقاً این ترتیب ارزش‌های مورد نظر ما اهمیت بسیار دارد. فعلاً سخن را از سودآور بودن آغاز می کنیم. ما می دانستیم که بازده ما برای سهامداران در حال رشد است. اما باید از این خواب غفلت بیدار شویم که عملکردمان پایین تر از سطح میانگین صنعت است. ما از یک کار غافل بودیم و آن اینکه باید به مناسباتمان هم می پرداختیم. مثلاً ما فکر می کردیم که مشتریان از ما راضی هستند، اما زمانی متوجه شدیم که برخی از آنها توسط رقبای تازه وارد از ما جدا شدند. برای کارکنان ما نیز وضعیت مشابهی پیش آمده بود.

آرلین اضافه کرد موفقیت در کسب و کار ما کلاً ناشی از ارائه خدمات است. آنچه که ما را به رقابت پذیری می رساند خدمات است و خدمات کارآدم هاست و از مناسبات ما سرچشمه می گیرد. مشتریان و کارکنان دو گروه حیاتی برای ما هستند.

نتیجه دیگری که از همسو کردن رفتارهای ما با ارزش‌ها حاصل شده است کاهش هزینه‌های دعاوی حقوقی و قانونی و کاهش نرخ بیمه بیکاری، کاهش هزینه‌های بازرخرد کارکنان، کاهش شکایات و اعتراضات مربوط به حقوق و دستمزد بوده است. این بهبود در شرایطی اتفاق افتاده است که صنعت ما با رکود زیادی مواجه بوده است.

تام گفت جک به او گفته است که در طول بازدیدم از اینجا احتمالاً با دو گام فرآیند MBV آشنا خواهم شد شفاف سازی و همگانی کردن رسالت و ارزش‌ها.

آرلین با تأیید گفت به همین دلیل از شما می خواهم که با مدیرعامل ما آقای اد ایستلند ملاقات کنید. هر دو به طرف دفتر مدیرعامل راه افتادند. در طول مسیر آرلین گفت بسیاری از کمپانی‌ها فقط به جدول امتیازاتشان یعنی تنها نتایج مالی را جستجو می کنند. برای این منظور آنها روابطشان را به آدم‌ها نادیده می گیرند. این رویکرد آنها را از موقعیت مناسب خارج می کند و در دراز مدت فاجعه به دنبال می آورد.

### فصل پنجم: شفاف سازی رسالت و ارزش ها (گام اول فرآیند MBV)

اندکی بعد تام توسط آرلین به مدیرعامل معرفی شد. دو مدیرعامل در دفتر اد روبروی هم قرار گرفتند. نخستین سؤال تام این بود که رسالت و ارزش‌های سازمان را چگونه شفاف کنم. اد پاسخ داد قبل از هر چیز باید تصمیم‌گیری که با چه ارزش‌های کلیدی می‌خواهی استراتژی تاکتیک‌های کسب و کار را پیش ببری و ترتیب اولویت آنها چیست؟ شما همچنین باید رسالت کمپانی خود را تعریف کنی.

اد افزود گاهی اوقات ممکن است تصور کنید که با یک شفاف سازی لحظه‌ای به نتیجه دلخواه رسیده‌ایم اما باید اجازه دهید که ارزش‌ها در درون سازمان شما جاری می‌شوند و سپس مدتی بعد به بازنگری در آنها بپردازید. هر چه ارزشها ساده‌تر، روشن‌تر و قابل فهم‌تر باشد بهتر است. رسالت و ارزش‌های شما باید با دیدگاه کمپانی همراستا باشد. آنها راهی برای تزریق انرژی به کسب و کار شما و اطمینان از موفقیت شما هستند.

تام درباره گام بعدی سؤال کرد. مدیرعامل در پاسخ گفت: وقتی پیش نویس بیانیه مورد نظرتان را تأیید کردید باید تیم مدیریت ارشد را درگیر مسئله کنید. ارزش‌ها را نمی‌شود به آدم‌ها تحمیل کرد، بلکه باید همراه با آدم‌ها به ارزش‌ها دست یافت. این کار در یک فرآیند همکاری صورت می‌گیرد.

شما می‌توانید یک مشاور از بیرون سازمان مانند جک کانینگهام را دعوت کنید تا تسهیل کننده تلاش گروهی برای رسیدن به ارزش‌های مورد نظر باشد. بدین ترتیب بسیاری از مشکلاتی را که با حضور شما ممکن است ایجاد شود کاهش خواهید داد.

تام پاسخ داد حالا متوجه مزیت استفاده از مشاور بیرونی می‌شوم. به تازگی متوجه شدم که کارکنان احساس می‌کنند که من به جای مدیریت از طریق قانع کردن، از سبک مدیریت براساس ترس و وحشت استفاده می‌کنم. اد در جواب گفت آنچه که اهمیت دارد به حداقل رساندن تصمیم‌گیری از بالا به پایین درباره ارزش‌هاست. در مدیریت از راه ارزش‌ها ما معتقدیم که رئیس حقیقی، ارزش‌های برگزیده سازمان هستند و همه باید در خدمت این ریاست باشیم.

تام لحظه‌ای اندیشید و در دفترش نوشت: در سازمانی که مدیریت از راه ارزش‌ها برقرار شده است تنها یک رئیس وجود دارد. ارزش‌های سازمانی.

اد با اشاره به پوستری، جدول سازمانی را به این صورت از بالا به پایین ترسیم کرد: ارزش‌های سازمان، هیئت مدیره، مدیرعامل، بقیه سازمان.

وی افزود وقتی درباره رسالت کمپانی و ارزش‌ها به توافق رسیدید، زمان آن است که ببیند آدم‌ها در سراسر سازمان چگونه فکر می‌کند. کاری که جک برای ما کرد این بود که چندین جلسه ایده‌پردازی را با نمونه برداری از میان کارکنان سازمان انتخاب کرد. جک در جلساتی که با آنها داشت از آنها درباره پیش نویس بیانیه رسالت و ارزش‌هایی که تهیه کرده بودیم بازخورد می‌گرفت. اگر درباره مجموعه ارزش‌های بیان شده مشکلی وجود داشته باشد، ما از این جلسات استفاده می‌کنیم تا پیشنهادهایی را درباره بهبود آنها بگیریم.

اد ادامه داد در گام بعدی باید ببینید که آیا کارکنان شما به رسالت و ارزش‌های سازمان علاقه‌مند هستند، آنها باید به سؤالاتی مانند اینها پاسخ دهند:



آیا رسالت و ارزش‌ها را به صورت رهنمودهای که می‌تواند برای سازمانشان افتخار بیافریند تلقی می‌کنند؟

آیا رسالت و ارزش‌ها در حقیقت مبنایی برای تصمیم‌گیری و ارتباطات روزانه در سراسر سازمان فراهم می‌آورد؟

آیا رسالت و ارزش‌ها مجموعه جدیدی از قواعد را برای تخصیص منابع و حل مسائل آدم‌ها ارائه می‌کنند؟

ادافزود پس از اینکه بازنگری‌ها را براساس بازخورد کارکنان انجام دادید نوبت اخذ نظرات مشتریان و سایر افراد با اهمیت مانند جامعه، رهبران صنعت و تأمین کنندگان اصلی فرامی‌رسد. شما می‌توانید این کار را از طریق مصاحبه‌های تلفنی با گروه‌های تمرکز یافته انجام دهید. شما باید تمام داده‌ها را با هم تلفیق کنید. سپس درصدد تصویب آن در هیئت مدیره باشید.

آنچه که مهم است بدانید این است که مدیریت از راه ارزش‌ها MBV یک استراتژی رشد دراز مدت است نه یک راه حل فوری. همچنین شیوه زیستن ماست. اگر با تمام وجود به آن پای بند نباشید اتفاق خاصی در سازمان شما رخ نخواهد داد.

در واقع موفقیت در این فرآیند تماماً به مدیرعامل و سایر مدیران ارشد سازمان بستگی دارد که به ارزش‌هایی که می‌گویند پایبند باشند به ویژه در گام‌های اولیه این سفر. شما به عنوان رهبر در ابتدای کار، باید انرژی و منابع سازمان را متمرکز سازید تا آدم‌ها این سفر را آغاز کنند. سپس به تدریج که همکاران شما عمیقاً درگیر این سفر می‌شوند، نقش خود را کمرنگ‌تر کرده و به یک مشارکت کننده و یا حتی یک مشوق تبدیل شوید.

تام گفت: اد فکر می‌کنم برداشت خوبی از گام اول فرآیند MBV یعنی شفاف سازی ارزش‌ها و رسالت کمپانی شما به دست آوردم. اینک آماده‌ام تا درباره گام دوم یعنی همگانی سازی رسالت و ارزش‌های شما بیاموزیم.

### فصل ششم: همگانی سازی (گام دوم فرآیند MBV)

فرآیند تام درباره گام دوم با ماریا گونزالز مدیر منابع انسانی شرکت TD گفتگو کند. پس از آشنایی این دو و صحبت‌های اولیه خطاب به تام گفت بهترین شیوه برای همگانی سازی، برگزاری جلسات اولیه در هر یک از واحدهای شماست.

ماریا افزود ما در جلسات آغازین خودمان از یک دعوت می‌کردیم تا سخنرانی مشترکی همراه با اد ارائه کند. یک برای همگان درباره مدیریت از راه ارزش‌ها و سفر ۵۰۰ کمپانی برتر را توضیح می‌داد. پس از آن اد با ما سخن می‌گفت. آنچه که او می‌گفت نشانه‌های پایبندی او به فرآیند MBV و ثبات قدم او در این مسیر بود. او تأکید می‌کرد که پیاده‌سازی فرآیند MBV آینده بهتری را برای همگان در پی خواهد داشت. برای نشان دادن پایبندی به ارزش اخلاقی، ما دیگر محلی به عنوان پارکینگ ویژه مدیران یا دستشوئی مخصوص مدیران نداشتیم. از آن لحظه به بعد هر کس در کمپانی به جای سمت رسمی خود، به عنوان یک همکار تلقی

می‌شد. اد برای تحیم این رهیافت، کارتی را بر روی سینه خود نصب کرد که روی آن نوشته بود اد ایستلند، همکار.

در پایان جلسه، هر کس نسخه‌ای از بیانیه رسالت و ارزش‌های کلیدی، یک جزوه راهنما برای به کار بستن آنها در اقدامات روزانه و نسخه‌ای از برنامه اجرایی کمپانی برای یکپارچه‌سازی آنها در کسب و کار و زندگی روزانه ما در طول سه سال آینده دریافت می‌کرد.

در این هنگام ماریا بیانیه رسالت کمپانی خود را که به صورت پوستری بر روی دیوار نصب شده بود نشان داد که چنین بود:

ما یک تأمین کننده کامل خدمات صوتی و مخابره داده‌های ارتباطی هستیم که نیازهای کسب و کار امروز و فردا را تأمین می‌کنیم. کمپانی ما از طریق عملیات اخلاقی، پاسخگو و سودآور تلاش دارد تا محیط کاری رضایت بخشی را برای کارکنان، خدمات بی‌دریغ برای مشتریان، ارزش افزوده برای سهامداران و روحیه مسئولیت‌پذیری مشترک برای جامعه‌مان فراهم سازد.

تام در اینجا گفت، برداشت من این است که هر یک از ارزش‌های عملیاتی شما متناسب با انتظارات گروه‌های کلیدی ذینفع کمپانی شما (CEOS) شما یعنی مشتریان، کارکنان، مالکان (سهامداران) و سایر افراد با اهمیت (جامعه) تشریح شده است. ارزش‌های عملیاتی کمپانی TD سه اصل کلی اخلاق‌گرایی، پاسخگویی و سودآوری را در برمی‌گرفت.

ماریا گفت پوسترها و تابلوهای ما ابزارهایی برای شکل دادن نگرش‌ها و رفتارها هستند. شما می‌توانید تابلوی ارزش‌ها را در راهروی ورودی ساختمان، اتاق کنفرانس، اتاق جلسات هیئت مدیره، کلاس‌های آموزشی و مکان‌های تابلوی ناهارخوری و استخر کارکنان مشاهده کنید. این ارزش‌ها سرچشمه مفهوم فلسفه کیفیت جامع یعنی بهبود مستمر از راه پایبندی به عمل براساس ارزش‌هایمان به شمار می‌رود.

وی تأکید کرد در اتخاذ هر تصمیم باید ارزش‌ها همچنان به عنوان رئیس اصلی باقی بماند تا افراد از آنها به عنوان منبع واقعی قدرت سازمان الهام بگیرند. ماریا بر این نکته دست گذاشت که موفقیت راستین از اعلام کردن ارزش‌ها حاصل نمی‌شود، بلکه از به کار بستن دائمی آنها در اقدامات روزانه به دست می‌آید. ماریا در اینجا شیوه دیگری که برای همگانی کردن رسالت و ارزش‌ها به کار گرفته است ارائه کرد. او دیواری را به نام نشان داد که در آن تصاویری از کارکنانی که لبخند بر لب داشتند نصب شده بود. در زیر هر یک از قاب‌های عکس، نوشته‌ای قرار داشت که با یکی از ارزش‌های کلیدی آغاز شده بود.

ماریا گفت ما اینجا را دیوار تحسین می‌نامیم. این یکی از شیوه‌هایی است که ما داستان‌های موفقیت آمیز مدیریت از راه ارزش‌ها را با یکدیگر در میان می‌گذاریم و جشن می‌گیریم.

وی سپس تام را به اتاقی برد که در آن حدود ۱۰ نفر دور یک میز نشسته بودند. لوح بزرگی در انتهای میز آویزان بود که روی آن نوشته شده بود داستان‌های موفقیت آمیز. روی میز نیز تندیس‌های متعددی از طلا و نقره وجود داشت که روی هر کدام نام یکی از ارزش‌های کلیدی سازمان حک شده بود.

ماریا توضیح داد که ما در این جلسات داستان‌های موفقیت‌آمیزی را درباره پیاده‌سازی ارزش‌هایمان در عمل، با دیگران در میان می‌گذاریم. این شیوه دیگری است برای قدردانی از افراد و زنده نگهداشتن ارزش‌ها در کار.

وی در پایان این بازدید ضمن تبریک به تام به خاطر این سفر دل انگیز گفت فرد آلک مونتاگ و همکارانش در مردیت شما را با کار دشوار آشنا خواهند کرد. تام با تشکر از ماریا ساختمان را ترک کرد و همین که روی صندلی اتومبیلش نشست، بسته‌ای را که از جک گرفته بود باز کرد که روی برچسب آن نوشته شده بود: افراد عادی وقتی که پیرامون ارزش‌ها همداستان می‌شوند و برای انجام رسالت مشترک متحد می‌شوند، نتایج فوق‌العاده به دست می‌آورند.

### فصل هفتم: همسو سازی (گام سوم از فرآیند MBV)

تام پس از ورود به دفتر مرکزی کارخانه مردیت به سرعت به دفتر آلک مونتاگ مدیرعامل کمپانی راهنمایی شد. پس از گفتگوهای اولیه، آلک توضیح داد که همسوسازی قلب و روح سفر مدیریت از راه ارزش‌هاست.

آلک پیرامون ارزش‌های کلیدی مردیت گفت ارزش شماره یک ما اخلاق‌گرا بودن از طریق انجام کارهای درست است. ارزش دوم موفقیت از طریق ایجاد زیربنایی برای بقا و رشد ماست و بالاخره تعالی از طریق ایجاد میراثی از کیفیت.

تام سؤال کرد شما چگونه اقدامات مدیریتی خود را با این ارزش‌ها همسو می‌کنید؟ آلک در پاسخ گفت: کارل بهتر می‌تواند در این مورد توضیح دهد. او به عنوان مسئول رسیدگی به شکایات غالباً به همکاران ما در تهیه برنامه کاهش شکاف کمک می‌کند. این مربوط به زمانی است که یک شخص یا یک فرآیند از همسویی با ارزش‌ها خارج می‌شود.

پس از معرفی و آشنایی، تام به کارل گفت من فکر می‌کنم شما یک نوع واسطه بی‌طرف محسوب می‌شوید. کارل گفت همین طور است نقش چنین فردی در مواردی است که همسویی با اشکال مواجه شده است.

تام گفت: فکر می‌کنم مسئول رسیدگی به شکایات از طریق رای گیری در همه سازمان، انتخاب می‌شود. کارل ضمن تأیید این مساله گفت در تنظیم فرآیند همسوسازی، افراد سازمان به دو نفر به عنوان مسئول رسیدگی به شکایات رای می‌دهند، یک نفر از میان مدیران و یک نفر از غیر مدیران. من کسی هستم که از غیر مدیران انتخاب شده‌ام.

کارل اضافه کرد من هر یک از فروشندگان را مشتری خود می‌دانم و مشتریان آنها، مشتریان همه ما تلقی می‌شوند. مدیریت از راه ارزش‌ها در حقیقت ایده خدمت‌رسانی به هر دو گروه مشتریان داخلی و خارجی را در مردیت تحکیم کرده است. این موضوع در قلب کار من و در فرآیند کاهش شکاف واقع شده است.

تام سؤال کرد شما چگونه تأیید می‌کنید که چه چیزی از همسویی خارج شده است؟ کارل در پاسخ گفت: سه رویکرد متداول برای ارزیابی این قضیه وجود دارد: مصاحبه‌های سنجش رضایت مشتری، گروه‌های تمرکز یافته، ارزیابی مدیریت، ابزارهای بازخورد و ممیزی کارکنان از اقدامات سازمان. کارل درباره رضایت مشتریان گفت ما در زمینه خدمات عالی به مشتریان امتیاز زیادی به دست آورده‌ایم و این کار با دو ارزش موفقیت و تعالی ما سازگار است. ما همچنین شکاف‌هایی را هم پیدا کرده‌ایم. مشکل ما فقدان یک استراتژی مؤثر برای رفع اشکال است.

کارل ادامه داد که ارزیابی مدیریت و ابزارهای بازخورد، حقیقتاً ابزارهای تحول آفرین هستند. ارزش‌ها، سبک‌های کاری، و الگوهای تطابق پذیری برای مدیران مورد ارزیابی واقع شده‌اند. آنها بازخوردهای بی‌شماری از گزارش‌های مستقیم آنان و نیز از طریق هم‌تایان خود به دست آورده‌اند. نام اظهار علاقه کرد که با یکی از مدیرانی که در این برنامه شرکت داشته است گفتگو کند. کارل او را با اسکریم مک کینی آشنا کرد.

اسکریم گفت قبل از ارزیابی، بسیاری از ما مدیران قبول داشتیم که شکاف‌های معینی در کمپانی ما وجود دارد اما این شکاف‌ها را مربوط به دیگران می‌دانستیم نه خودمان. در همین جا کارل گفت اسکریم نامی است که به او داده‌ایم به خاطر اینکه همیشه با دیگران داد و فریاد می‌کرد. در حالی که نام اصلی او برایان است. برایان در مورد کارهایی که انجام داده است گفت ابتدا قبول کردم که در یک سمینار تعامل انسانی شرکت کنم. کار کردن در یک گروه ۱۲ نفره در یک بازآموزی، چشمانم را به روی آثار منفی رفتار اولیه‌ام باز کرد. همه افراد معتقدند که اغلب مشکلات ناشی از ضعف در برقراری ارتباطات است. برایان در اینجا جزوه‌ای را باز کرد که در صفحه اول آن نوشته شده بود. هنگامی که امنیت وجود داشته باشد، ارتباطات به طور طبیعی برقرار خواهد شد.

وی گفت در فضای اعتماد است که انسان‌ها از تعاملات خود برای دستیابی به ارتباطات انسانی استفاده می‌کنند. تفاهم متقابل، همان تعاملات است. البته لازمه ارتباطات توافق کامل نیست. بلکه تفاهم و درک متقابل است. کارل در اینجا پس از خداحافظی برایان وارد بحث شد و گفت بزودی آموختیم که یکی از کارهایی که مدیران برای ایجاد اعتماد انجام می‌دهند این است که بعضی از پیشنهادهای خوب کارکنان را سریعاً اجرا کنند. مثلاً در پاسخ به درخواست کارکنان برای تسریع در تصمیم‌گیری، تیم مدیریت خود را به سوی یک ساختار غیرمتمرکز تغییر دادیم. همچنین توانستیم رقابت مخرب بین واحدهای کاری خودمان را رفع کنیم.

این اقدام به توانمندسازی کارکنان ما منجر شد و دو ارزش سازمانی اخلاق‌گرا بودن و تعالی‌جویی را در سازمان تقویت کرد. در نتیجه در سال گذشته سفارش‌ها ۲۰ درصد افزایش یافت. این رقم مثالی روشن از تحقق ارزش دیگر ما یعنی موفقیت در عمل است.

کارل افزود یکی از بزرگترین تغییراتی که در فرآیند MBV بیش از همه سودمند بوده است تغییر از نگرش این یا آن به سوی نگرش هردو باهم بوده است. در این حالت طرفین دعوا می‌توانند جدال را متوقف کرده و همکاری را آغاز کنند. اغلب تحقق این تغییر به یک جلسه POPS نیاز دارد. POPS حروف اول کلمات حل مسئله مردم‌گراست. وقتی شرایط برای POPS آماده می‌شود فرصت خوبی است که از تعارض برای همسو کردن افراد با ارزش‌های کمپانی استفاده شود. POPS صرفاً زمانی به کار می‌رود که تعارض بین آدم‌ها مشخصاً مانع پیشرفت یک تیم، یک واحد یا کلیت یک کمپانی شود.

کارل در اینجا سم پتری (Sam Petrie) یکی از مدیران بخش خدمات را که در استفاده از فرآیند POPS برای ایجاد توافقی‌های برنده - برنده بین کارکنان بسیار خوب عمل کرده است معرفی کرد.

سم درباره POPS گفت این فرآیند مجموعه‌ای از سؤالات یا گام‌هایی است که آدم‌ها همراه با هم طی می‌کنند. آنها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به یک برنامه عملی منجر شود تا این اطمینان را ایجاد کند که دوباره اختلافی رخ نخواهد داد.

سم اشاره‌ای به تابلوی روی دیوار کرد: سؤالات در سه مرحله هستند، تعریف، جستجو برای راه حل و اجرا و پیگیری. وی افزود در کمپانی ما یکی از ارزش‌های اولیه، اخلاق‌گرا بودن است. زمانی که این ارزش‌ها در مورد کارکنان مطرح می‌شود ما آن را با موضوع خودباوری تعریف می‌کنیم. ما می‌خواهیم با اطمینان از اینکه مدیران و سرپرستان ما به خودباوری فرد آسیب نمی‌رسانند پایبندی خود را به ارزش اخلاق‌گرایی نشان دهیم. اگر افراد خوب کار کردند، می‌خواهیم از طریق ارج نهادن به کار خوب آنها خودباوری‌شان را افزایش دهیم. اگر اشتباه کردند می‌خواهیم رفتارشان را اصلاح کنیم، اما به گونه‌ای که خودباوری آنها حفظ شود. ما ضرب‌المثلی داریم که «بر رفتار تمرکز پیدا کنید نه بر شخصیت».

تام در اینجا سؤال کرد آیا در هر وضعیت شکاف به فرآیند POPS نیاز است. سم گفت نه، در مسایل سطحی ما از یک برنامه عملی ترمیم شکاف یا GAAP استفاده می‌کنیم. ابزارهایی از قبیل POPS و GAAP افراد را تشویق می‌کنند تا پاسخگو باشند. آنها ما را ناگزیر می‌کنند که خود را ارتقا دهیم و با ارزش‌هایمان زندگی کنیم.

برنامه عملی ترمیم شکاف GAAP شامل ۵ گام است: گام اول، اصل ارزشی - استاندارد (اخلاق‌گرایی)، گام دوم شکاف، گام سوم شاخص‌های عملکردی وضع مطلوب، گام چهارم اقدامات کاهش شکاف، و گام پنجم یا آخر منافع حاصله (یا پیامدهای علوم دستیابی) است.

سم آنگاه درباره این پرسش تام که اگر مسئله مربوط به آدم‌ها نباشد از چه ابزاری استفاده می‌کنید گفت: در آن صورت ما از جعبه ابزار TOPS یا GAAP استفاده می‌کنیم. TOPS حروف اختصاری فرآیندی است که آن را حل مسئله مأموریت‌گرا می‌نامیم. در این فرآیند ابزارهایی وجود دارند که وقتی مساله پیچیده‌تری داشته باشیم که مربوط به استراتژی‌ها، سیستم‌ها، فرآیندها یا اقدامات عملی ما باشد به جای GAAP از آنها استفاده می‌کنیم. بسیاری از این ابزارها بیشتر چیزهایی مانند مدیریت کیفیت فراگیر، طراحی دوباره کار، یا مهندسی مجدد فرآیند هستند.

کارل در اینجا گفت MBV پاسخی به مسئله مقاومت افراد در مقابل تغییر است. چرا که افراد را از طریق کارکردن روی موضوعات معین همدانستان می‌کند. وی همچنین ضمن تأیید این گفته تام که همسو سازی به یادگیری‌های بسیاری نیازمند است اظهار داشت ما بیش از سه سال وقت صرف همسوسازی کرده‌ایم. این کار در گرو پایبندی مدیریت ارشد است، چرا که در مدت طولانی همه سازمان را درگیر خود خواهد کرد.

تام در اینجا نگاهش به تابلویی افتاد که روی آن نوشته شده بود: پایبندی به آنچه که می‌گوییم یک سفر دائمی است. وی در پایان این بازدید ضمن خداحافظی از کارل، برای خداحافظی از آلک مدیرعامل کمپانی نزد وی رفت. آلک ضمن آرزوی خوش فرجامی برای این سفر گفت: من داستان‌های موفقیت‌آمیز را در کتابی بزرگ به نام «سفر ارزش‌ها» گردآورده‌ام. وی ضمن نشان دادن این اثر جالب به تام افزود این کتاب سرشار از تصاویر، یادداشت‌ها، نامه‌ها، گواهینامه‌های افتخار و مقالاتی از خبرنگار کمپانی‌ها و چیزهای دیگر است. من این کتاب را به عنوان یک منبع الهام برای خود و دیگران همواره پیش خود نگه می‌دارم. این در واقع

جلد دوم کتابی است که شروع کرده‌ام و به سرعت در حال اتمام است. شما هم با شروع سفرتان خواهید دید که داستان‌های هیجان‌انگیز ارزش مثبت کردن را خواهند داشت.

### فصل هشتم - آغاز سفر MBV

آن روز تا دیروفت تام مشغول تنظیم یادداشت‌هایی بود که در طول بازدید از کمپانی‌های TD و مدیریت نوشته بود. او با خود به رفتار خوبی که افراد آن سازمان‌ها با او داشتند فکر می‌کرد. تام با یادآوری سه قانون زندگی جک اینک دریافته بود که دوستان جدیدش یادآوران خوبی برای نیاز او به قانون دوم یعنی پیوند محسوب می‌شوند.

فردا صبح زود تام برای برگزاری جلسه سرمیز صبحانه با جک به رستوران رفت و از اینکه سفر کمپانی خود را به سوی ۵۰۰ کمپانی برتر آغاز می‌کرد شاداب و سرزنده بود. تام نتایج دو بازدید خود را به طور کامل با جک در میان گذاشت. جک گفت آدم‌هایی که با آنها دیدار داشتید برایتان روشن کرده‌اند که حداقل سه سال طول می‌کشد تا سازمان شما در مسیر فرهنگ سازمانی مدیریت از راه ارزش‌ها مستقر شود.

جک آنگاه پیشنهاد کرد که در چند ماه آینده تمرکز بر ایجاد شفافیت درباره چشم‌انداز، رسالت و ارزش‌های کمپانی تام باشد. برای این کار باید نظرات تمام ذینفعان کلیدی گرفته شود. در طول این دوره سه ماهه همچنین باید دو ارزیابی مبنایی، مبتنی بر ارزش انجام دهیم یکی برای مدیریت ارشد و دیگری برای سازمان. جک افزود پس از آن ما برنامه همگانی‌سازی خود را آغاز می‌کنیم تا اینکه به زمان برترین مرحله یعنی همسوسازی برسیم.

جک آن‌گاه توضیح داد زمانی که شما درباره ارزش‌های مشتری صحبت می‌کنید افراد به سه گروه تقسیم می‌شوند: گروه اول کسانی‌اند که به سرعت مشتاق تغییر می‌شوند. آنها عاشق تغییرند و همین که منافع مدیریت از راه ارزش‌ها را برای سازمان درک کنند، آماده همراهی با آن می‌شوند. گروه دوم در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. نخستین واکنش آنها ایستادگی در مقابل تغییر است. آنها خواهان حفظ وضع موجودند. و بالاخره گروه سوم که آدم‌های مردد هستند. اینها کسانی‌اند که منتظر می‌مانند تا ببینند چه می‌شود و باد از کدام طرف می‌وزد. این دسته معمولاً بیشترین تعداد را دارند.

تام با لبخند گفت: حدس می‌زنم که در جلسه روز جمعه هر سه گروه این آدم‌ها را در تیم می‌خواهید یافت. من همچنین می‌توانم پیش‌بینی کنم که بخش اعظم کارکنان ریمکو، آدم‌های مردد هستند.

جک سپس فعالیت‌ها را به نام مذاکره و توافق درباره ارزش‌ها معرفی کرد و گفت من این‌الگو را در بسیاری شرکت‌ها به نحو موفقیت‌آمیزی به کار گرفته‌ام. هدف این برنامه کمک به آدم‌های یک تیم یا گروه برای همسو شدن پیرامون مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک است. آنها در پایان کار به مجموعه‌ای از ارزش‌ها دست می‌یابند که همگی به آن پایبند هستند و از آنها به عنوان راهنمای عمل جمعی خود استفاده می‌کنند.

جک آنگاه از کیف خود کاغذی را درآورد و در مقابل تام گذاشت و گفت به این جدول نگاهی بینداز، در عنوان جدول ارزش‌های ما به چشم می‌خورد و جدول با این عبارت شروع می‌شد: مهمترین چیز در زندگی این است که تصمیم‌گیری چه چیزی مهمتر است. در مقدمه جدول از افراد خواسته شده بود که دور

ارزش‌های مهم دایره بکشند و سپس سه ارزش اصلی را برحسب اهمیت در ذیل جدول درج کنند. پاره‌ای از ارزش‌های مندرج در جدول عبارت بودند از: درستی، کارآیی، ابتکار عمل، خلاقیت، شادابی، احترام، نوآوری، مقاومت، صداقت، انعطاف‌پذیری، چشم‌انداز، تعهد، اطمینان، تعالی، کار تیمی، سودآوری، صمیمت، یادگیری، وفاداری، همکاری، نظم، هدفمندی، ریسک‌پذیری و ...

جک توضیح داد که این برنامه برای گروه‌های بین ۶ تا ۳۰ نفره به خوبی قابل استفاده است. پس از اینکه هر کس سه ارزش مورد نظر خود را براساس اولویت انتخاب کرد، قسمت جالب کار شروع می‌شود. من از آدم‌ها می‌خواهم که دو به دو طرف ده دقیقه از میان شش ارزش در مورد سه ارزش به توافق برسند و آنها را براساس اهمیت رده‌بندی می‌کنند. همیشه هم قبل از شروع کار، یادآوری می‌کنم که بسیاری از کلماتی که در این جدول آمده از معانی مشابهی دارند و من مانند یک مربی در کنار آنها هستم تا زمینه‌های توافق پیدا شود. علاوه براین به آنها می‌گویم که اگر فرآیند به خوبی انجام شود، سه ارزش نهایی، عصاره ارزش‌های یکایک آنها خواهد بود.

جک گفت وقتی گروه‌ها به بیش از چهار نفر می‌رسند از آنها می‌خواهیم که یک سخنگو به نمایندگی خود انتخاب کنند. در پایان باید سه ارزش روی دیوار نوشته شده باشد و همگان بگویند این ارزش‌ها مال ما هستند - مال همه ما. این الگو تاکنون در همه جا با موفقیت پیاده شده است.

جک افزود این تنها گام اول از برنامه مذاکره و توافق در ارزش‌هاست. در بعدازظهر آن روز یا روز دیگر افراد دور هم جمع می‌شوند و به سه گروه مساوی تقسیم می‌شوند تا کاری را انجام دهند که من آن را رفتاری کردن ارزش‌ها می‌نامیم. هر گروه یک ارزش را برمی‌دارد و چگونگی کاربرد آن را در عمل تعریف می‌کند. سپس هر گروه لیست خود را به دیگران ارائه می‌کند. در پایان آنها مجموعه‌ای از ارزش‌های عملیاتی مشترک را ارائه می‌کنند و درباره چگونگی تأثیرگذاری این ارزش‌ها بر شیوه کارجمعی‌شان فکر می‌کنند.

جک افزود من ضمن تقدیر از تلاش آنها می‌گویم حالا تنها راهی که می‌تواند به آثار عملی این ارزش‌ها منجر شود این است که بپذیریم از امروز رئیس اصلی سازمان این سه ارزش هستند. برای مثال اگر ارزش اصلی احترام است در آن صورت هرگاه کسی احساس می‌کند که به او بی‌احترامی شده است باید بتواند و بگوید چرا احترام به عنوان یک ارزش نقض شده است.

سپس تام با جک توافق کردند که در روز جمعه جک برنامه مذاکره و توافق درباره ارزش‌ها را با تیم مدیریتی ریمکو به اجرا بگذارد.

سه هفته آینده، مقطع زمانی مهمی در تحول ریمکو تلقی می‌شود، اگرچه فقط افراد معینی از موضوع مطلع بودند. جلسه مدیران شروع شد. ابتدا تام گزارشی از بازدیدهای خود را از دو سازمان TD و مردیت بازگو کرد و تأکید کرد که برخی از مشکلات کمپانی ریمکو، ناشی از شیوه مدیریت اوست و او احساس می‌کند که MBV به او کمک می‌کند تا رفتارشان را تغییر دهد.

آنگاه جک ضمن بیان سه مرحله فرآیند مدیریت از راه ارزش‌ها گفت که قصد دارد یک برنامه ساختاریافته برای به دست آوردن مجموعه‌ای از ارزش‌های راهنمای کمپانی را همراه آنها اجرا کند. او برنامه مذاکره و توافق درباره ارزش‌ها را آغاز کرد. در پایان آن روز، مدیران از سه ارزشی که انتخاب کرده بودند



بسیار خرسند بودند: انسجام، موفقیت و خدمات. آنها تلاش کرده بودند تا ارزش‌ها را در قالب رفتارهای عملی تعریف کنند.

پس از توضیحات و راهنمایی‌های جک، مدیران به تام کمک کردند تا MBV را در کمپانی به اجرا بگذارد. جلسات و برنامه‌ها مطابق برنامه پیش رفت و حتی در خبرنامه کمپانی، مقالات و داستان‌های موفقیت آمیز درج می‌شد.

بزودی جلسات همیشگی معمولی سازمان به محلی برای تبلور ارزش‌ها تبدیل شد. دیگر کسی نمی‌توانست پیام ارزش‌های سه گانه ریمکو یعنی انسجام، موفقیت و خدمات را نادیده بگیرد. در یکی از روزها تام دو شعار قاب شده را به جک نشان داد. روی یکی از آنها نوشته شده بود «خدمات مشتریان فقط کار واحد خدمات مشتریان نیست، کار همه است.» و روی دیگری نوشته شده بود «کارکنان ما مهمترین منابع ما هستند.»

هر دو شعار جنبه عملی به خود گرفته بود. تام با لبخند گفت مدیران من پذیرفته‌اند که باید با کارکنان منصفانه و بااحترام رفتار کرد. در رویکرد فعال، مدیران بنا را بر این می‌گذارند که باید مغزها و دل‌های کارکنان را به کار گرفت. آنها قدرت تصمیم‌گیری را در سازمان توزیع می‌کنند و از افراد می‌خواهند که نظر بدهند. ما از مدیران خواستیم که نقش‌های قاضی، منتقد و ارزیاب را کمرنگ کنند و نقش‌های تازه‌ای مانند مربی، پشتیبان و تسهیل کننده را در پیش بگیرند. ما نقش‌های مدیران و سرپرستان را از نو تعریف کردیم و از آنها خواستیم که از یک رویکرد فرماندهی و کنترل به رویکرد توسعه افراد و تیم‌ها روی آورند.

جک در پایان این برنامه خطاب به تام گفت: شما یکی از مشتاق‌ترین حامیان MBV هستید. اما به خاطر داشته باش که رسیدن به نتایج عمده و پایدار در کل سازمان حدود سه سال به طول می‌انجامد. در این سه سال پیشرفت رخ می‌دهد، اما نتایج پایدار به زمان بیشتر و تلاش منسجم‌تر نیازمند است.

### فصل نهم: تاملی دوباره در سفر

تام پشت میز کار خود در کمپانی ریمکو نشسته بود. اینک سه سال می‌گذرد. امشب سومین سالگرد مراسم ریمکو جدید بود. از آن به بعد این جشن به صورت جشن همگانی سالانه درآمده بود. در این جشن داستان‌های موفقیت آمیز MBV در طول یک سال گذشته ارائه شده و برنامه‌های MBV سال آینده تدوین می‌شود. جک هم آمده بود تا در مراسم آن شب، تام را در برداشتن گام‌های بنایی MBV کمک کند.

جک گفت: خوشحالم که به شما کمک کنم تا سخنرانی ویژه خود را آماده کنید. تام اظهار داشت جو سازمانی ما به طور کلی تغییر کرده است. به نظر می‌رسد همه آدم‌ها به وسیله رئیس جدید ما همسو و همدستان شده‌اند. ارزش‌های سازمانی به صورت مغناطیسی قوی عمل می‌کنند و ما را پیرامون یک محور مشترک همسو می‌کنند که آن ارزش‌های مشترک ماست. سازمان سرشار از انرژی شده است. آدم‌ها از شنیدن داستان‌های موفقیت آمیز MBV غرق در امید می‌شوند. یکی از جالب‌ترین موفقیت‌ها تأثیر مثبتی است که هم بر زندگی شخصی افراد و هم بر عملکرد سازمانی آنها داشته است.

تام در پاسخ به این پرسش جک که MBV چه تأثیری در زندگی شخصی‌ات گذاشته است گفت زندگی من از حالت گسستگی خارج شده است. قبلا سه دنیای جداگانه داشتم که هیچکدام با هم ارتباطی نداشتند.



به این ترتیب اول کار، بعد خانواده و بعد اجتماع. اما اکنون کارهای من برپایه پیوند بین ارزش‌های شخصی و ارزش‌های سازمانی انجام می‌شود.

به جای قطعات گسسته، اینک همه حوزه‌های زندگی من در حال تبدیل به مجموعه منسجم هستند. تام افزود از آدم‌ها خواسته‌ام که هر وقت از این مسیر خارج شدم یکی از ابزارهای همسوسازی با ارزش‌ها را به کار گیرند و آنها این کار را با استفاده از POPS یا تمپید یک جلسه GAAP انجام می‌دهند. سپس تام و جک هر دو در جلسه مدیران کمپانی ریمکو شرکت کردند. تام طی سخنانی اظهار علاقه کرد که از تجربه‌ها و نظرات مدیران درباره نقش خود در این مسیر آگاه شود. آنگاه چند تن از مدیران نظرات خود را بیان کردند.

جیم چینگ معاون تحقیق و توسعه گفت: آنچه که آموخته‌ام این است که مدیریت از راه ارزش‌ها برنامه‌ای مانند دیگر برنامه‌ها نیست، بلکه شیوه‌ای از زیستن است. این رویکرد به شیوه انجام کسب و کار ما تبدیل شده است. من MBV را به عنوان مزیت رقابتی منحصر به فرد خودمان در ارائه کالا و خدمات به مشتریان تلقی می‌کنم.

موپری (Moperry) مدیر توسعه منابع انسانی ریمکو گفت: من الگویی را به دست آورده‌ام که نشان دهنده ترتیب توالی واکنش‌هایی است که آدم‌ها در تجربه اجرای MBV گزارش کرده‌اند. به نظر من گام اول در مسیر اجرای MBV، پذیرش تمام عیار فلسفه کسب و کار کمپانی به وسیله همه افراد است. باید افراد باور کنند که MBV بهترین منافع را برای سازمان و همه گروه‌های ذینفع کلیدی دربر خواهد داشت.

جک سپس اظهار داشت تحول حقیقی زمانی رخ می‌دهد که از درون افراد سرچشمه بگیرد و شیوه دیدن ما تغییر کند. من عمیقاً احساس می‌کنم که هنگامی که تصمیم می‌گیریم تجربه‌هایمان را با نگاهی تازه بنگریم در همان زمان، بن بست شکنی‌های بزرگ در زندگی ما رخ می‌دهد.

آنگاه کارولین سویز معاون مالی گفت پس از اینکه همه ما درگیر این فرآیند شدیم تقریباً همه همکاران به مفهوم MBV پایبند شدند، چرا که آن را حاوی تجربه‌های ارزشمندی با استفاده از TOPS، POPS و سایر ابزارهای همسوسازی یافتند.

در اینجا پل شرویکان رئیس بخش تحول گفت برای اینکه MBV مؤثر باشد باید همیشه و در همه حوزه‌ها و با همه گروه‌های ذینفع و در همه سطوح حاکم باشد. شروع باید از رأس سازمان باشد و در غیر این صورت معلوم است چه خواهد شد به نتایج مورد نظر نخواهیم رسید. ما در این مورد جمله‌ای را در واحد خودمان داریم: وقتی پایبندی را می‌بینی تشخیص آن ساده است و وقتی آن را نمی‌بینی آن ساده‌تر است.

موپری با تأیید سخنان پل گفت: امروز تقریباً همه کارکنان کمپانی ما می‌خواهند که این راه را ادامه دهند. آنها این فرآیند را (MBV) راهی بدون انتها می‌بینند.

در این حال مارتی در سیکل معاون عملیات گفت برای من بسیار جالب بود که فرهنگ سازمانی ما کانون توجه خود را از عادت دیرینه‌ای که تأکید بر اشتباهات افراد داشت به رویکرد جدید که تشویق کارهای خوبمان بود تغییر می‌داد.

جی برینگهام یک وکیل جوان اظهار داشت من اکنون درک می‌کنم که اخلاق‌گرایی به عنوان یک ارزش کمپانی، در بردارنده روح عدالت‌جویی است. وقتی که ما ملاحظات مربوط به منصفانه بودن، تأثیر

براحساس، احترام فردی و جمعی را به بخش حقوقی اضافه کردیم، بیشتر می‌توانیم همسو با ارزش‌های مشترک اخلاقی‌مان عمل کنیم.

تام گفت باید بگویم که MBV به من کمک کرد که نه تنها مسایل مربوط به کارم را حل کنم، بلکه مهم‌تر از آن به آنچه که از زندگی‌ام انتظار داشتم برسم. الان برای خود یک بیانیه رسالت و مجموعه‌ای از ارزش‌های عملیاتی دارم که راهنمای تصمیمات زندگی من هستند. رسالت من این است که به خود و دیگران بیاموزم که چگونه بهترین تلاش‌هایمان را انجام دهیم تا بتوانیم بهتر به اهدافمان دست یابیم. سه ارزش برای دستیابی به این مقصود در زندگی عبارتست از: انسجام، مهرورزی و موفقیت.

غروب آن روز جک در میان شرکت‌کنندگان در جشن می‌گشت و ماجراهای این سفر را از آنان می‌پرسید.

- ۱- یک مشتری قدیمی: MBV کارآمدترین ابزار بازاریابی است که یک کمپانی می‌تواند به کار گیرد.
- ۲- یک مشتری جدید: این کمپانی حقیقتاً به آنچه می‌گوید عمل می‌کند.
- ۳- یک تأمین کننده مالی: این شخصیت آدم‌هاست که در اینجا نقش تعیین کننده دارد.
- ۴- یک سهامدار: من از اینکه مالک بخشی از این کمپانی هستم احساس افتخار می‌کنم.
- ۵- همسر تام: همه اعضای خانواده ما متوجه این تحول مثبت شده‌اند. زندگی با تام این است، بسیار لذت‌بخش است و زندگی با ما نیز.

### فصل دهم: گامی فراتر در سفر

هفته‌ای بعد از آن شب، تام یومانز پشت میز کار خود در ریمکو عمیقاً به فکر فرو رفته بود. قرار بود چند دقیقه بعد با کارا مارتین مدیرعامل جوان یک کمپانی در حال رشد ملاقات کند.

تام در حال یادآوری ضیافت شام هفته گذشته بود. در آن شب علاوه بر طرح داستان‌های موفقیت آمیز MBV، جوایزی هم به رسم یادبود به افراد و تیم‌هایی هم که نقش کلیدی در حرکت کمپانی در سفر MBV داشته‌اند اهدا شد.

در پایان اهدای جوایز، پورلی جیمسون پشت میکروفون رفت و خطاب به تام گفته بود: من از سوی همه اعضای تیم مدیریت صراحتاً بگویم با توجه به رفتارهای قبلی شما، کسی امید به موفقیت این رویکرد جدید نداشت. اما اشتیاق پایدار و پایبندی شما به مدیریت از راه ارزش‌ها و شوقی که برای یادگیری، رشد و تحول خودتان نشان می‌دادید در ما آنچنان تأثیر گذاشت که با تمام وجود همسفر شما شدیم. شما کاری کم نظیر انجام داده‌اید و به رهبری تبدیل شده‌اید که حرف‌های دیگران را خوب می‌شنود.

او ادامه داد: اینک شما یک مدیر صمیمی، یک همکار درستکار و یاور واقعی همه ما به شمار می‌آیید. آنگاه او یک تندیس بزرگ برنزی را برداشت و گفت: باعث افتخار من است که جایزه بزرگ قدرشناسی ریمکو را برای پیشگامی در مدیریت از راه روش‌ها (MBV) به مدیرعامل این سازمان، تام یومانز تقدیم کنم.

حالا که تام در اتاقش نشسته بود در ذهنش خاطره سفر سه ساله مدیریت از راه ارزش‌ها که همراه با همکارانش در ریمکو طی کرده بود زنده می‌شد و به رویدادهای موفقیت‌آمیز این سفر موفقیت‌آمیز می‌اندیشید.

مدیریت از راه ارزش‌ها برای تام و همکارانش در ریمکو دقیقاً مطابق زمان‌بندی پیش می‌رفت. رمز این موفقیت را باید در آنجا جست که او همگام با فرآیند تغییر سازمان، تحول لازم را در درون خود آفرید و از این طریق همکارانش را یاری کرد که خود را متحول سازند.

#### پیام‌های اساسی مدیریت از راه ارزش‌ها

- ارزش‌ها را نمی‌توان به افراد تحمیل کرد، بلکه باید همراه با آنها به ارزش‌ها دست یافت.
- در مدیریت از راه ارزش‌ها معتقدیم که رئیس حقیقی، ارزش‌های برگزیده سازمان هستند.
- MBV بهترین منافع را برای سازمان و همه گروه‌های ذینفع کلیدی دربر خواهد داشت.
- تغییر وقایع زمانی رخ خواهد داد که ما شیوه دیدن خود را تغییر دهیم.
- به محض شروع فرآیند MBV، جاذبه‌هایی شکل خواهد گرفت که شما را به دنبال خود خواهد کشید.
- شروع باید از رأس سازمان باشد.
- در MBV تغییر کانون توجه فرهنگ سازمانی از تأکید بر اشتباهات افراد به رویکرد جدید تشویق کارهای خوب است.

پایان