

خلاصة كتاب

مدیریت از راه ارزش‌ها

کن بلانچارد، مایکل اوکانر

مترجم: دکتر حمیدرضا فرتوک‌زاده

ناشر: نشر فرا

مدیریت از راه ارزش‌ها

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 نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران 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: شفاف‌سازی 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 می‌گوید: اقتصاد امروز خواهان رویکردی تازه و گسترده است. به همین دلیل ... اعتقاد داریم زیربنای یک سازمان اثربخش، رسالت و ارزش‌های سازمان است. هنگامی که یک سازمان تصویر روشنی از رسالت و ارزش‌های 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 کمپانی‌هایی که به آن روی آورده‌اند، بوده است. مدیریت تحول در این سازمان‌ها کلاً برمدیریت از راه آن ارزش‌ها تمرکز داشته است. در این کتاب سرگذشت بسیاری از موفقیت‌های آنان در زمینه‌های عملکرد، رضایت‌مندی و بازده سرمایه درج شده است.

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

فصل اول - کشف کردن

زندگی تام یومانس (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 نمی‌رسید که در زندگی خود چیزی کم و کسر داشته باشد.

تمام زندگی او را می‌شد در هدفگذاری خلاصه کرد. اینک در نقطه‌ای قرار داشت که اغلب آدم‌ها آن را اوج کامیابی می‌نامند. با این همه به نحو غریبی احساس پوچی می‌کرد.

او و دوست دوره دبیرستانی‌اش باری لافتینگ (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 نام بدون مشورت با باری تصمیم به فروش کمپانی به یک خریدار خارجی گرفت. باری هرگز نام را به خاطر این کار نبخشید. نام 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 بی‌تردید سرمایه ما پس از مدتی سه برابر خواهد شد. سپس من و تو اوقات خوشی را با خانواده‌های خود در جایی خوش آب و هوا سپری خواهیم کرد.

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

پس از آن گفتگو، نام از ایده ایجاد یک کمپانی جدید منصرف شد و درصدد پیوستن به شرکت قطعه‌سازی خودرو ریمکو (Rimco) برآمد. نام با احراز سمت رئیس محلی شرکت به دلیل صرف ساعت‌های متمادی برای جلسات تا دیروقت و سفرهای پی‌درپی کاری، قادر به حضور مؤثر در خانواده نیست. در واقع روابط خانوادگی او به صورت قطعه‌ای 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 مشاوره‌ای 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.

نام به روال همیشه، دنبال "جایی دیگر" برای ریشه مشکل می‌گشت. لیکن رهبر تیم مشاوره‌ای به نام گفت آنها می‌گویند که شما بیش از آنکه با توافق 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. نام 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 نام 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.

نام 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."

نام 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

نام 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 عمیقاً 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.

جک 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.

جک 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 مشتریان 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 پرانگیزه، 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 صد 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.

جک 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 می‌گذارند، 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 بوم پدر بزرگم به من چیزی گفت که همیشه به خاطر دارم: "مهمترین چیز در زندگی این است که تصمیم بگیری که چه چیز را مهمتر بدانی." جک آنگاه اظهار داشت اساس مدیریت از راه ارزش‌ها، روشن کردن اولویت‌هاست. این کار از طریق همراهی 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 همدستان 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 قبلاً 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. (گفته)"

فصل چهارم: جستجو آغاز می‌شود

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 می‌پنداشتم 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 می‌گوییم که به آن باور داری و آنچه در عمل انجام می‌دهی می‌پردازد. مثلاً برخی مدیران ادعا می‌کنند که از سیاست‌های درهای باز پیروی می‌کنند 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 می‌کنیم. ما می‌دانستیم که بازده ما برای سهامداران در حال رشد است. اما باید از این خواب غفلت بیدار شویم که عملکردمان پایین‌تر از سطح میانگین صنعت است. ما از یک کار غافل بودیم و آن اینکه باید به مناسباتمان هم می‌پرداختیم. مثلاً ما فکر می‌کردیم 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 رقابت‌پذیری می‌رساند خدمات است و خدمات کارآدم‌هاست و از مناسبات ما سرچشمه می‌گیرد. 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 بازر خرید 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 جك 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 می‌خواهم 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 می‌کنند. برای این منظور آنها روابطشان را به آدم‌ها نادیده می‌گیرند. این رویکرد آنها را از موقعیت مناسب خارج می‌کند و در دراز مدت فاجعه به دنبال می‌آورد.

فصل پنجم: شفاف سازی رسالت و ارزش‌ها (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 تصمیم بگیری 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 يك 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 پردازید. هر چه ارزش‌ها ساده‌تر، روشن‌تر و قابل فهم‌تر باشد بهتر است. رسالت و ارزش‌های شما باید با دیدگاه کمپانی همراستا باشد. آنها راهی برای تزیق 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 نظران 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 يك فرآیند همکاری صورت می‌گیرد.

شما می‌توانید يك مشاور از بیرون سازمان مانند جك کایننگهام 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 يك 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 جك برای ما کرد این بود که چندین جلسه ایده‌پردازی را با نمونه برداری از میان کارکنان سازمان انتخاب کرد. جك 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 رهنمودهایی که می‌تواند برای سازمانشان افتخار بیاورند 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؟

اد افزود 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 فراموشی‌نشد. شما می‌توانید این کار را از طریق مصاحبه‌های تلفنی یا گروه‌های تمرکز یافته انجام دهید. شما باید تمام داده‌ها را با هم تلفیق کنید. سپس درصد تصویب آن در هیئت مدیره باشید.

آنچه که مهم است بدانید این است که مدیریت از راه ارزش‌ها MBV يك استراتژی رشد دراز مدت است نه يك 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 يك مشارکت کننده و یا حتی يك 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 همگانی‌سازی رسالت و ارزش‌های شما پیام‌وزیم.

فصل ششم: همگانی‌سازی (گام دوم فرآیند MBV)

فرآیند تام درباره گام دوم با ماریا گونزالز مدیرمنابع 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 يك از واحدهای شماست.

ماریا افزود ما در جلسات آغازین خودمان از جك دعوت می‌کردیم تا سخنرانی مشترکی همراه با اد ارائه کند. جك 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 دستشویی مخصوص مدیران نداشتیم. از آن لحظه به بعد هر کس در کمپانی به جای سمت رسمی خود، به عنوان يك همکار تلقی می‌شد. اد برای تحیم این رهیافت، کارتی را بروی سینه خود نصب کرد که روی آن نوشته بود اد ایستند، همکار.

در پایان جلسه، هرکس نسخه‌ای از بیانیه رسالت و ارزش‌های کلیدی، يك 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 بروی دیوار نصب شده بود نشان داد که چنین بود:

"ما يك 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 يك 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 نام 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 آلك مونتگ 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 برجسب 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 آلك مونتگ مدیرعامل کمپانی راهنمایی شد. پس از گفتگوهای اولیه، آلك توضیح داد که همسوسازی قلب و روح سفر مدیریت از راه ارزش‌هاست. آلك 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؟ آلك 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 همسوایی 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 همسوایی 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 همسوایی 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 تحول‌آفرین هستند. ارزش‌ها، سبک‌های کاری، و الگوهای تطابق‌پذیری برای مدیران مورد ارزیابی واقع شده‌اند. آنها بازخوردهای بی‌شماری از گزارش‌های مستقیم آنان و نیز از طریق هم‌تایان خود به دست آورده‌اند. تام 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 براین است.

براین در مورد کارهایی که انجام داده است گفت ابتدا قبول کردم که در یک سمینار تعامل انسانی شرکت کنم. کارکردن در یک گروه ۱۲ نفره در یک بازآموزی، چشمانم را به روی آثار منفی رفتار اولیه‌ام بازکرد. همه افراد معتقدند که اغلب مشکلات ناشی از ضعف در برقراری ارتباطات است. براین 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 براین 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 توافق‌های 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 همداستان 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 همسو سازی کرده‌ایم. این کار درگرو 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 خبرنگارهای 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 مردیت 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 دریافت 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 همسو سازی 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 فعالیت‌های را به نام مذاکره و توافق درباره ارزش‌ها معرفی کرد و گفت من این الگورا 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 می‌شود: 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، صمیمیت، 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 کار جمعی‌شان 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 رفتارش 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 موفقیت‌آمیز درج می‌شد.

بزودي جلسات هميشگي معمولي سازمان به محلي براي تبلور ارزشها تبديل شد. ديگر كسي نمي توانست پيام ارزشهاي سه گانه ريمكو يعني انسجام، موفقيت و خدمات را نادیده بگيرد. در يكي از روزها تام دو شعار قاب شده را به جك نشان داد. روي يكي از آنها نوشته شده بود "خدمات مشتريان فقط كار واحد خدمات مشتريان نيست، كار همه است." و روي ديگري نوشته شده بود "كاركنان ما مهمترين منابع ما هستند."

هر دو شعار جنبه عملي به خود گرفته بود. تام با لبخند گفت مديران من پذيرفته اند كه بايد با كاركنان منصفانه و با احترام رفتار كرد. در رويكرد فعال، مديران بنا را بر اين مي گذارند كه بايد مغزها و دلهاي كاركنان را به كار گرفت. آنها قدرت تصميم گيري را در سازمان توزيع مي كنند و از افراد مي خواهند كه نظر بدهند. ما از مديران خواستيم كه نقشهاي قاضي، منتقد و ارزياب را كمرنگ كنند و نقشهاي تازه اي مانند مربي، پشتيبان و تسهيل كننده را در پيش بگيرند. ما نقشهاي مديران و سرپرستان را از نو تعريف كرديم و از آنها خواستيم كه از يك رويكرد فرماندهي و كنترل به رويكرد توسعه افراد و تيمها روي آورند. جك در پايان اين برنامه خطاب به تام گفت: شما يكي از مشتاق ترين حاميان MBV هستيد. اما به خاطر داشته باش كه رسيدن به نتايج عمده و پايدار در كل سازمان حدود سه سال به طول مي انجامد. در اين سه سال پيشرفت رخ مي دهد، اما نتايج پايدار به زمان بيشتر و تلاش منسجم تر نياز مند است.

فصل نهم: تاملی دوباره در سفر

تام پشت ميز كار خود در كمپاني ريمكو نشسته بود. اينك سه سال مي گذرد. امشب سومين سالگرد مراسم ريمكو جديد بود. از آن به بعد اين جشن به صورت جشن همگاني سالانه درآمده بود. در اين جشن داستانهاي موفقيت اميز MBV در طول يك سال گذشته ارائه شده و برنامه هاي MBV سال آينده تدوين مي شود. جك هم آمده بود تا در مراسم آن شب، تام را در برداشتن گامهاي بنياني MBV كمك كند.

جك گفت: خوشحالم كه به شما كمك كنم تا سخنراني ويژه خود را آماده كنيد. تام اظهار داشت جو سازمانی ما به طور كلي تغيير کرده است. به نظر مي رسد همه آدمها به وسيله رئيس جديد ما همسو و همداستان شده اند. ارزشهاي سازمانی به صورت مغناطیسی قوي عمل مي كنند و ما را پيرامون يك محور مشترك همسو مي كنند كه آن ارزشهاي مشترك ماست. سازمان سرشار از انرژي شده است. آدمها از شنيدن داستانهاي موفقيت اميز MBV غرق در اميد مي شوند. يكي از جالب ترين موفقيتها تأثير مثبتي است كه هم بر زندگي شخصي افراد و هم بر عملكرد سازمانی آنها داشته است.

تام در پاسخ به اين پرسش جك كه MBV چه تأثیری در زندگي شخصيات گذاشته است گفت زندگي من از حالت گسستگی خارج شده است. قبلا سه دنياي جداگانه داشتم كه هيچكدام با هم ارتباطي نداشتند. به اين ترتيب اول كار، بعد خانواده و بعد اجتماع. اما اكنون كارهاي من برپايه پيوند بين ارزشهاي شخصي و ارزشهاي سازمانی انجام مي شود.

به جاي قطعات گسسته، اينك همه حوزههاي زندگي من در حال تبديل به مجموعه منسجم هستند. تام افزود از آدمها خواسته ام كه هر وقت از اين مسير خارج شدم يكي از ابزارهاي همسوسازي با ارزشها را به كار گيرند و آنها اين كار را با استفاده از POPS يا تمهيد يك جلسه GAAP انجام مي دهند.

سپس تام و جك هر دو در جلسه مديران كمپاني ريمكو شركت كردند. تام طی سخناني اظهار علاقه كرد كه از تجربه ها و نظرات مديران درباره نقش خود در اين مسير آگاه شود. آنگاه چند تن از مديران نظرات خود را بيان كردند.

جيم چنينگ معاون تحقيق و توسعه گفت: آنچه كه آموخته ام اين است كه مديريت از راه ارزشها برنامه اي مانند ديگر برنامه ها نيست، بلكه شيوه اي از زيستن است. اين رويكرد به شيوه انجام كسب و كار ما تبديل شده است. من MBV را به عنوان مزيت رقابتي منحصر به فرد خودمان در ارائه کالا و خدمات به مشتريان تلقي مي كنم.

موپري (Moperry) مدير توسعه منابع انساني ريمكو گفت: من الگويي را به دست آورده ام كه نشان دهنده ترتيب توالي واكنشهايي است كه آدمها در تجربه اجراي MBV گزارش کرده اند. به نظر من گام اول در مسير اجراي MBV، پذيرش تمام عيار فلسفه كسب و كار كمپاني به وسيله همه افراد است. بايد افراد باور كنند كه MBV بهترين منافع را براي سازمان و همه گروههاي ذينفع كليدي دربر خواهد داشت.

جك سپس اظهار داشت تحول حقيقي زماني رخ مي‌دهد كه از درون افراد سرچشمه بگيرد و شيوه ديدن ما تغيير كند. من عميقاً احساس مي‌كنم كه هنگامی كه تصميم مي‌گيريم تجربه‌هايمان را با نگاهی تازه بنگريم در همان زمان، بن بست شكني‌هاي بزرگ در زندگي ما رخ مي‌دهد.

آنگاه كارولين سويز معاون مالي گفت پس از اينكه همه ما درگير اين فرآيند شديد تقريباً همه همكاران به مفهوم MBV پايين شدند، چرا كه آن را حاوي تجربه‌هاي ارزشمندی با استفاده از TIPS ، POPS و ساير ابزارهاي همسو سازي يافتند.

در اينجا پل شرويكان رئيس بخش تحول گفت براي اينكه MBV مؤثر باشد بايد هميشه و در همه حوزه‌ها و با همه گروه‌هاي ذينفع و در همه سطوح حاكم باشد. شروع بايد از رأس سازمان باشد و در غير اين صورت معلوم است چه خواهد شد به نتايج مورد نظر نخواهيم رسيد. ما در اين مورد جمله‌اي را در واحد خودمان داريم: وقتي پاييندي را مي‌بينی تشخيص آن ساده است و وقتي آن را نمي‌بينی آن ساده‌تر است. موپري با تائيد سخنان پل گفت: امروز تقريباً همه كاركنان كمپاني ما مي‌خواهند كه اين راه را ادامه دهند. آنها اين فرآيند را (MBV) راهي بدون انتها مي‌بينند.

در اين حال مارتی در سيكل معاون عمليات گفت براي من بسيار جالب بود كه فرهنگ سازمانی ما كانون توجه خود را از عادت ديرينه‌اي كه تأكيد بر اشتباهات افراد داشت به رويكرد جديد كه تشويق كارهاي خوبمان بود تغيير مي‌داد.

جی برینگهام يك وكيل جوان اظهار داشت من اکنون درك مي‌كنم كه اخلاق گرايي به عنوان يك ارزش كمپاني، در بردارنده روح عدالت‌جويي است. وقتي كه ما ملاحظات مربوط به منصفانه بودن، تأثير بر احساس، احترام فردي و جمعی را به بخش حقوقی اضافه كرديم، بيشتري مي‌توانيم همسو با ارزش‌هاي مشترك اخلاقي‌مان عمل كنيم.

تام گفت بايد بگويم كه MBV به من كمك كرد كه نه تنها مسائلي مربوط به كارم را حل كنم، بلكه مهم‌تر از آن به آنچه كه از زندگي‌ام انتظار داشتم برسم. الان براي خود يك بيانیه رسالت و مجموعه‌اي از ارزش‌هاي عملياتی دارم كه راهنمای تصميمات زندگي من هستند. رسالت من اين است كه به خود و ديگران بياموزم كه چگونه بهترين تلاش‌هايمان را انجام دهيم تا بتوانيم بهتر به اهدافمان دست يابيم. سه ارزش براي دستيابي به اين مقصود در زندگي عبارتست از: انسجام، مهرورزي و موفقيت.

- غروب آن روز جك در ميان شركت‌كنندگان در جشن مي‌گشت و ماجراهاي اين سفر را از آنان مي‌پرسيد.
- ۱- يك مشتري قديمي: MBV كارآمدترين ابزار بازاریابی است كه يك كمپاني مي‌تواند به كار گيرد.
 - ۲- يك مشتري جديد: اين كمپاني حقيقتاً به آنچه مي‌گويد عمل مي‌كند.
 - ۳- يك تأمين‌كننده مالي: اين شخصيت آدم‌هاست كه در اينجا نقش تعيين‌كننده دارد.
 - ۴- يك سهامدار: من از اينكه مالك بخشي از اين كمپاني هستم احساس افتخار مي‌كنم.
 - ۵- همسر تام: همه اعضاي خانواده ما متوجه اين تحول مثبت شده‌اند. زندگي با تام اين است، بسيار لذت‌بخش است و زندگي با ما نيز.

فصل دهم: گامی فراتر در سفر

هفته‌اي بعد از آن شب، تام يومانز پشت ميز كار خود در ريمكو عميقاً به فكر فرو رفته بود. قرار بود چند دقيقه بعد با كارا مارتين مديرعامل جوان يك كمپاني در حال رشد ملاقات كند.

تام در حال يادآوری ضيافت شام هفته گذشته بود. در آن شب علاوه بر طرح داستان‌هاي موفقيت‌آمیز MBV، جوايزي هم به رسم يادبود به افراد و تيم‌هاي هم كه نقش كليدي در حرکت كمپاني در سفر MBV داشته‌اند اهدا شد.

در پايان اهداي جوايز، پورلي جيمسون پشت ميكروفون رفت و خطاب به تام گفته بود: من از سوي همه اعضاي تيم مديريت صراحتاً بگويم با توجه به رفتارهاي قبلي شما، كسي اميد به موفقيت اين رويكرد جديد نداشت. اما اشتياق پايدار و پاييندي شما به مديريت از راه ارزش‌ها و شوقی كه براي يادگيري، رشد و تحول خودتان نشان مي‌داديد در ما آنچنان تأثير گذاشت كه با تمام وجود همسفر شما شديد. شما كاري كم نظير انجام داده‌ايد و به رهبري تبديل شده‌ايد كه حرف‌هاي ديگران را خوب مي‌شنود.

او ادامه داد: اينك شما يك مدير صميمي، يك همكار درستكار و ياور واقعي همه ما به شمار مي‌آييد. آنگاه او يك تندیس بزرگ برنزي را برداشت و گفت: "باعث افتخار من است كه جايزه بزرگ قدرشناسي ريمكو را براي پيشگامي در مديريت از راه روش‌ها (MBV) به مديرعامل اين سازمان، تام يومانز تقديم كنم.

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 دربرخواهد 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