

## مدیریت از طریق ارزشها

### منبع: اینترنت

### مترجمان: کامییز باغبان و سیروس آقاییار

به نظر شما چه اتفاقی روی خواهد داد اگر بتوان راهکاری اندیشمند درباره آینده سازمان از طریق کشف روشهای نوین که به رضایت کلیه ذینفعان در سازمان منجر شود، ایجاد کرد؟ تحقق چنین امر خطیری به معنای استفاده از راهکاری جدید و گسترده است که پایه گذار سازمانی موفق، پایدار با ماموریتها و ارزشها ماندگار خواهد شد. شرکتهای تراز اول جهانی به جای تاکید بر نتایج، توجه خاصی به ارزشهای اعتقادات، نگرشها و احساسات مدیران ارشد نسبت به کارکنان، مشتریان، نظام کیفیتی، اخلاقیات، مسئولیتهای اجتماعی، رشد، ثبات، نوآوری و انعطاف پذیری در سازمان دارند. مدیریت از طریق ارزشها و نه صرفاً سودآوری، فرایندی قدرتمند است که سازمان را در مسیری قرار می دهد که من آن را تبدیل شدن به یکی از ۵۰۰ شرکت برتر منتخب نشریه فورچون می نامم. تبدیل شدن به یکی از ۵۰۰ شرکت نشریه فورچون به چه معنا است؟ من و همکارانم در موسسه کن بلانچارد وقت و انرژی قابل ملاحظه ای را برای تعریف و ترسیم دقیق آنچه که یک شرکت برتر از مجموعه ۵۰۰ شرکت برجسته نشریه فورچون باید دارای آن باشد صرف کردیم. می خواستیم بدانیم که چگونه یک شرکت می تواند آن چنان عمل کند تا تبدیل به یک شرکت برتر در عرصه بین المللی شود.

### اگرچه معیارها همواره در حال تغییر و تکامل هستند، لیکن ما ۱۰ ویژگی ذیل را در بین همه شرکتهای مشترک یافتیم:

۱ - چشم انداز: همه ۵۰۰ شرکت منتخب نشریه فورچون دارای چشم انداز روشنی نسبت به آینده هستند که از تفکر مدیران ارشد در مقایسه بین آنچه که هستند و آنچه که باید باشند، برخاسته است. همه کارکنان در جریان این چشم انداز هستند و از آن در کلیه تصمیم گیری روزمره استفاده می شود؛

۲ - توانمندسازی: در این سازمانها با کارکنان به عنوان شریک یا همکار برخورد شده و متعاقب آن گرچه سازمان از کارکنان انتظارات زیادی دارد، اما به موازات آن با ایجاد زمینه های مساعد سعی می کند افراد با حداقل مشکلات و موانع در کار مواجه شوند. از کارکنان انتظار می رود با فراگیری مداوم مهارتهای جدید و رشد مستمر از طریق آموزشهایی که برای آنها طراحی و اجرا می شود، زمینه های مساعدی را برای رشد و توسعه خود فراهم کنند؛

۳ - عملکرد: عملکرد کارکنان به گونه ای موردسنجش و نظارت قرار می گیرد که عملکرد بهینه ترغیب و تشویق شود. اهداف برای کلیه حوزه های عملکردی تدوین شده اند و بازخوردهای مستمر به کارکنان در رابطه با میزان تقارن عملکرد آنان با اهداف تعیین شده ارائه می شود؛

۴ - کارگروهي: کارکنان حتی المقدور به گونه ای در گروهها سازماندهی شده اند که زمینه ساز بهترین اقدامات در رابطه با حل مشکلات، ایجاد روحیه هم افزایی هرچه بیشتر به منظور دستیابی به اهداف گروهی و سازمانی است؛

۵ - ارائه خدمات به مشتری: با مشتریان به مثابه مهمترین و ارزشمندترین بخش سازمان برخورد می شود. هر یک از کارکنان یا مدیران درصدد جلب مشتری بوده و یا از کارکنانی که این وظیفه را به خوبی انجام می دهند پشتیبانی می کنند؛

۶ - کیفیت: سازمانها از اینکه همواره کالاها یا خدماتی با کیفیت تولید می کنند به خود می بالند. این شرکتهای به این نکته واقف هستند که موفقیتهای مستمر و بلندمدت آنها به طور گسترده به اعتبار و شهرتشان بستگی دارد. در نتیجه به طور مداوم درصدد توسعه پایدار کیفیت و روابط کیفیتی در تولید محصولات هستند؛

۷ - ارتباطات: مدیران بر این امر اشراف دارند که نظام ارتباطی منبع اصلی حیات در سازمان بوده و از طریق آن می توان عملیات را به آسانی انجام داد. سازمان سعی می کند کارکنان کلیه سطوح با هم ارتباط داشته و این امکان برای کارکنان فراهم می شود تا فرصتهای مناسب و مقتضی برای کلیه مسیرهای سازمانی فراهم باشد.

۸ - اخلاقیات: سازمان از کارکنان انتظار دارد که در همه حالات، اخلاقیات را رعایت کرده و در فعالیتهای روزانه به گونه ای عمل کنند که اعتقاد به اخلاقیات را نشان دهد.

۹ - تندرستی: سازمانها برتری به سلامتی و تندرستی کارکنان توجه خاص معطوف داشته و به خوبی می دانند که داشتن یک محیط کاری سالم یک تصمیم سازمانی است که به افزایش توان کارکنان و کاهش میزان غیبت ناشی از بیماریها منجر خواهد شد.

۱۰ - سودآوری: برای ادامه حیات سازمان باید سودآور باشد اما بدان معنی نیست که سودآوری، هدف اصلی برای ادامه حیات و فعالیت است. حال که با ویژگیهای مشترک شرکتهای برتر در فهرست طبقه بندی ۵۰۰ شرکت برتر جهان آشنا شدیم، این سوال پیش می آید که چگونه سازمان می تواند جزء یکی از شرکتهای برتر قرار گیرد؟ برای دستیابی به این هدف مهمتر از اعلام مقصد (ویژگیهای یک شرکت جهانی را داشتن) مدیریت و اداره این نظام است که نیازمند عزمی راسخ است. اغلب اوقات مدیران ارشد سازمان اعلام می کنند که قصد دارند تغییراتی در سازمان اعمال کنند اما درعین حال حاضر نیستند سبک رهبری فعلی خود را تغییر دهند. پس از چندی که به کارنامه تغییرات مودنظرشان نگاهی می افکنند از اینکه چیزی اتفاق نیفتاده متعجب می شوند. برای ایجاد تغییر موثر باید فرایند را به گونه ای نظارت و هدایت کنند تا متضمن پیشرفت باشد.

### چگونه می توان یکی از ۵۰۰ شرکت برتر جهان شد؟

برای طی این مسیر گذشتن از هفت مرحله الزامی است. ۵ مرحله اول نیازمند شناخت و دو مرحله بعدی مستلزم اجرا و عمل بدانها به شرح ذیل است:

برانگیختن ارزشها: مدیران ارشد باید مجموعه روشنی از ارزشها را پایه گذاری کنند که لازم است سازمان و کارکنان به آنها جامه عمل ببوشانند. این مجموعه مشتمل بر شرح تفصیلی از هر معیار ارزشی است که در عملیات روزانه شرکت، باید از آن تبعیت شود. به عبارتی مجموعه ارزشی سازمان به عنوان یک متدولوژی برای سنجش هر نوع عملیاتی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. برای مثال اگر ارائه خدمات مطلوب و مستمر به عنوان یک ارزش در سازمانی تلقی شود، پس کارکنان باید این معیار ارزشی را فراتر از آنچه که تصور آن می رود، در فعالیتهای روزمره خود نسبت به مشتریان به کار بگیرند. شناسایی و تشریح رویه های کلیدی در سازمان: به کارگیری روشهای محوری در سازمان نیازمند ارزیابی مستمر بر اساس عملیات جاری شرکت است. این اطلاعات برخاسته از طیف گسترده ای از روشها از قبیل مصاحبه ها، مستندات تاریخی، مشاهدات اجرایی و غیره... است. مقایسه ارزشها با روشهای جاری: گستره و ماهیت هماهنگی ها یا عدم هماهنگی ها در مورد روشهای واقعی در سازمان در مقایسه با نحوه تشریح ارزشهای تعیین شده صورت می گیرد. در این مرحله کسب اطلاعات تکمیلی از گروههای مختلف، شاغلان و بررسی از مشتریان با هدف تحلیل روشها و مقایسه آن باتجربیات سایر شرکتهای (الگوبرداری BENCH MARKING) صورت می گیرد. تعیین اولویتهای برای هماهنگی مجدد: موضوعها و اولویتهای، نحوه ارتباط آنها با عملیات یکپارچه سازمانی و ارزشهای مورد نظر جزء به جزء تعریف و تدوین شوند. آن دسته از تغییرات را که بیشترین تاثیر را داشته و در برنامه زمانبندی اولویت اول را دارد بلافاصله به مورد اجرا گذاشته شود. تغییرات توصیه شده (مورد نظر) و اجرای راهبرد: تغییرات مورد نیاز باید به گونه ای تعریف و با یکدیگر تلفیق شوند که به چشم اندازی روشن برای کسب اطلاعات و سازماندهی تولید محصولات براساس نیازهای بازار منجر شوند. این چشم انداز مشتمل بر فرایند استمرار تغییرات است که در نهایت به کسب اطلاعات جدید و اجرای اولویتهای تعیین شده منجر می گردد. تغییرات دلخواه تان را انجام دهید: هماهنگی درونی تغییرات مورد انتظار باید با دقت صورت گرفته و با کلیه عملیات جاری سازمان به صورت یکپارچه درآیند. این امر مستلزم ادغام و سازماندهی تلاشهای بسیاری از افراد در سازمان است که باید طی یک دوره زمانی ۳ - ۱ ساله صورت گیرد. زمینه سازی مشارکت و احساس تعلق یک راهکار اساسی در ایجاد تعهد در سازمان است. استفاده از توان تخصصی افراد حرفه ای خارج از سازمان در زمینه هایی همچون برنامه ریزی تلفیقی، آموزش مدیریت، مدیریت عملکرد، تیم سازی، پاسخ به مشتریان و نظامهای جبران خدمات و پاداش می تواند مفید و موثر باشد. نظارت بر پیشرفت: فرایندی به منظور سنجش مداوم عملکرد و پیشرفت طراحی و ایجاد کنید. با استقرار یک سیستم نظارتی، ضمن تعیین افزایش سطح تعلق و دلبستگی کلیه افراد در همه لایه ها، مدیریت سازمان نسبت به لزوم طراحی برنامه های اصلاحی مطلع خواهد شد. در اینجا این سوال مطرح می شود که چگونه می توان بر این سیر مدیریت کرد؟ ایجاد تغییرات ضروری در سازمان گامی مهم و کلیدی محسوب می گردد.

### اما برای تداوم تغییر و اداره این فرایند در بلندمدت استقرار چهار زیر سیستم ذیل ضروری است:

۱ - نظام پاسخگویی: هر فردی باید نسبت به مسئولیتهایی که برعهده دارد کاملاً آگاه باشد. همه افراد باید بدانند که سازمان می خواهد به کجا برود و چه عواملی باعث می شود که گروه یا فردی عملکرد برجسته یا خاص داشته باشد. عدم آگاهی کارکنان از انتظارات سازمان باعث می شود که فرایند تغییر در سازمانها به مرحله فراموشی سپرده شود.

۲ - نظام اطلاعات: در اکثر سازمانها عموماً اطلاعات مالی منحصراً در اختیار مدیریت امور مالی همان سازمان قرار می گیرد. لیکن اطلاعات سایر شاخصهای کلیدی که به حوزه های مختلف عملکردی مربوط هستند به موازات باید گردآوری شوند. اطلاعات عملکردی باید در اختیار آن دسته از افرادی قرار گیرد که می توانند بهترین استفاده را از اطلاعات موجود برای انجام کارشان در سازمان به کار ببرند.

۳ - نظام بازخورد: بهترین محرک انگیزشی برای کارکنان، بازخوردی است که راجع به کارشان دریافت می کنند. اگر کارکنان در مورد کارهایشان بازخوردی دریافت نکنند، اغلب به سختی می توانند عملکرد خود را تصحیح کرده و بهبود بخشند. در نظام بازخوردی، مدیران از طریق تشویق و قدردانی از افراد، ارزش افزوده ایجاد می کنند.

۴ - نظام تشویقی و قدرشناسی از کارکنان: به عنوان آخرین گام در امر تغییر، عملکردهای خوب و برتر باید مورد تشویق قرار گیرند. اگر عملکرد فعلی افراد از حد انتظار پایین تر است، با تذکرات به موقع و یا آموزشهای مناسب این نقیصه را برطرف سازید. در بلندمدت باید بین عملکردهای خوب و ضعیف تمایز قائل شوید.

به عنوان حسن ختام می توان گفت که ۵۰۰ شرکت برتر به وسیله ارزشها و نه نتایج اداره می شوند. این سیر پایان ناپذیر است و هیچ شرکتی نمی تواند به ارزشها یا روشهای اجرایی مطلق و فاقد هرگونه نقص در سازمان دست یابد. همانگونه که هیچ فردی نمی تواند به اوج تعالی دست پیدا کند. باید دانست که پیمودن این مسیر واقعاً سفری ارزشمند است. مقاله حاضر برگرفته از سایت ذیل است:

[Http://www.refresher.com/values.html](http://www.refresher.com/values.html)