

خلاصه کتاب

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 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 روش‌ها - 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 به‌گونه‌ای 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 بر مدیریت 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 غربی 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 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 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، تام از ایده ایجاد یک کمپانی جدید منصرف شد و درصدد پیوستن به شرکت قطعه‌سازی خودرو ریمکو (Rimco) برآمد. تام با احراز سمت رئیس محلی شرکت به دلیل صرف ساعت‌های 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 قطعه‌ای از کوه یخ درآمد 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 نابت‌تر 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 سخنرانی 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 سخنرانی 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 سخنرانی 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.

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 پردازید 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 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.

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 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 تصمیم بگیری که چه چیز را مهمتر بدانی." جک 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 غالباً 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 معمایی 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.

نام 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. نام 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. (گوته)"

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 می‌گویی 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 بازخرید 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 شفاف‌سازی 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: شفاف‌سازی 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 سازمانم 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 يك شفاف سازي لحظه‌اي 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.

نام 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.

نام پاسخ داد حالا متوجه مزیت استفاده از مشاور بیرونی می‌شوم. به تازگی متوجه شدم که کارکنانم 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 پائین درباره ارزش‌هاست. در مدیریت از راه ارزش‌ها ما معتقدیم که رئیس حقیقی، ارزش‌های برگزیده سازمان هستند و همه باید در خدمت این ریاست باشیم.

نام 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:

به ارزش اخلاقي، ما ديگر محلي به عنوان پارکينگ ويژه مديران يا دستشويي مخصوص مديران نداشتيم. از آن لحظه به بعد هر کس در کمپاني به جاي سمت رسمي خود، به عنوان يك همکار تلقي مي‌شد. اد براي تحيم اين رهيافت، کارتي را برروي سینه خود نصب کرد که روي آن نوشته بود اد ايستلند، همکار.

در پايان جلسه، هرکس نسخه‌اي از بيانيه رسالت و ارزش‌هاي کليدي، يك جزوه راهنما براي به کار بستن آنها در اقدامات روزانه و نسخه‌اي از برنامه اجرايي کمپاني براي يکپارچه‌سازي آنها در کسب و کار و زندگي روزانه ما در طول سه سال آينده دريافت مي‌کرد.

در اين هنگام ماريا بيانيه رسالت کمپاني خود را که به صورت پوستري برروي ديوار نصب شده بود نشان داد که چنين بود:

"ما يك تأمين کننده کامل خدمات صوتي و مخابره داده‌هاي ارتباطي هستيم که نيازهاي کسب و کار امروز و فردا را تأمين مي‌کنيم. کمپاني ما از طريق عمليات اخلاقي، پاسخگو و سودآور تلاش دارد تا محيط کاري رضايت بخشي را براي کارکنان، خدمات بي‌دريغ براي مشتريان، ارزش افزوده براي سهامداران و روحيه مسئوليت‌پذيري مشترک براي جامعه‌مان فراهم سازد.

تام در اينجا گفت، برداشت من اين است که هر يك از ارزش‌هاي عملياتي شما متناسب با انتظارات گروه‌هاي کليدي ذينفع کمپاني شما (CEOs) شما يعني مشتريان، کارکنان، مالکان (سهامداران) و ساير افراد با اهميت (جامعه) تشریح شده است. ارزش‌هاي عملياتي کمپاني TD سه اصل کلي اخلاق‌گرايي، پاسخگويي و سودآوري را در برمي‌گرفت.

ماريا گفت پوسترها و تابلوهاي ما ابزارهايي براي شکل دادن نگرش‌ها و رفتارها هستند. شما مي‌توانيد تابلوي ارزش‌ها را در راهروي ورودی ساختمان، اتاق کنفرانس، اتاق جلسات هيئت مديره، کلاس‌هاي آموزشي و مکان‌هاي تابلوي ناهارخوري و استخر کارکنان مشاهده کنید. اين ارزش‌ها سرچشمه مفهوم فلسفه کيفيت جامع يعني بهبود مستمر از راه پايبندي به عمل براساس ارزش‌هايمان به شمار مي‌رود.

وي تاکيد کرد در اتخاذ هر تصميم بايد ارزش‌ها همچنان به عنوان رئيس اصلي باقي بماند تا افراد از آنها به عنوان منبع واقعي قدرت سازمان الهام بگيرند. ماريا براي اين نکته دست گذاشت که "موفقيت راستين از اعلام کردن ارزش‌ها حاصل نمي‌شود، بلکه از به کار بستن دائمي آنها در اقدامات روزانه به دست مي‌آيد."

ماريا در اينجا شيوه ديگري که براي همگاني کردن رسالت و ارزش‌ها به کار گرفته است ارائه کرد. او ديواري را به تام نشان داد که در آن تصاويري از کارکناني که لبخند برب داشتند نصب شده بود. در زير هر يك از قاب‌هاي عکس، نوشته‌اي قرار داشت که با يکي از ارزش‌هاي کليدي آغاز شده بود.

ماريا 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.

ماريا 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 مونتاک 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 همدستان 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 مونتاک 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 مسأله 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 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 برابان وارد بحث شد و گفت بزودی آموختیم که یکی از کارهایی که مدیران برای ایجاد اعتماد انجام می‌دهند این است که بعضی از پیشنهادها 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 TIPS یا GAAP استفاده می‌کنیم. TIPS 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، فرایندها 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 همدستان 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 خبرنگارانه 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 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 این الگو 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.

حك آنگاه از كيف خود كاغذي را درآورد و در مقابل تام گذاشت و گفت به اين جدول نگاهي بينداز، در عنوان جدول "ارزش‌هاي ما" به چشم مي‌خورد و جدول با اين عبارت شروع مي‌شد: مهمترين چيز در زندگي اين است كه تصميم بگيري چه چيزي مهمتر است. در مقدمه جدول از افراد خواسته شده بود كه دور ارزش‌هاي مهم دايره بکشند و سپس سه ارزش اصلي را برحسب اهميت در ذيل جدول درج کنند. پاره‌اي از ارزش‌هاي مندرج در جدول عبارت بودند از: درستي، كارآيي، ابتكار عمل، خلاقيت، شادابي، احترام، نوآوري، مقاومت، صداقت، انعطاف‌پذيري، چشم‌انداز، تعهد، اطمینان، تعالي، كار تيمي، سودآوري، صميمت، يادگيري، وفاداري، همكاري، نظم، هدفمندی، ريسك پذيري و ...

حك توضيح داد كه اين برنامه براي گروه‌هاي بين ۶ تا ۲۰ نفره به خوبي قابل استفاده است. پس از اينكه هر كس سه ارزش مورد نظر خود را براساس اولويت انتخاب كرد، قسمت جالب كار شروع مي‌شود. من از آدم‌ها مي‌خواهم كه دو به دو طرف ده دقيقه از ميان شش ارزش در مورد سه ارزش به توافق برسند و آنها را براساس اهميت رده‌بندي مي‌کنند. هميشه هم قبل از شروع كار، يادآوري مي‌کنم كه بسياري از كلماتي كه در اين جدول آمده از معاني مشابهي دارند و من مانند يك مربي در کنار آنها هستم تا زمينه‌هاي توافق پيدا شود. علاوه بر اين به آنها مي‌گويم كه اگر فرآيند به خوبي انجام شود، سه ارزش نهايي، عصاره ارزش‌هاي يكايك آنها خواهد بود.

حك گفت وقتي گروه‌ها به بيش از چهار نفر مي‌رسند از آنها مي‌خواهيم كه يك سخنگو به نمايندگي خود انتخاب کنند. در پايان بايد سه ارزش روي ديوار نوشته شده باشد و همگان بگويند "اين ارزشها مال ما هستند - مال همه ما." اين الكو تاکنون در همه جا با موفقيت پياده شده است.

حك افزود اين تنها گام اول از برنامه مذاكره و توافق در ارزش‌هاست. در بعدازظهر آن روز يا روز ديگر افراد دور هم جمع مي‌شوند و به سه گروه مساوي تقسيم مي‌شوند تا كاري را انجام دهند كه من آن را رفتاري كردن ارزش‌ها مي‌ناميم. هر گروه يك ارزش را برمي‌دارد و چگونگي کاربرد آن را در عمل تعريف مي‌کند. سپس هر گروه ليست خود را به ديگران ارائه مي‌کند. در پايان آنها مجموعه‌اي از ارزش‌هاي عملياتي مشترك را ارائه مي‌کنند و درباره چگونگي تأثيرگذاري اين ارزش‌ها برشيوه كارجمعي‌شان فكر مي‌کنند.

حك افزود من ضمن تقدير از تلاش آنها مي‌گويم حالا تنها راهي كه مي‌تواند به آثار عملي اين ارزش‌ها منجر شود اين است كه بپذيريم از امروز رئيس اصلي سازمان اين سه ارزش هستند. براي مثال اگر ارزش اصلي احترام است در آن صورت هرگاه كسي احساس مي‌کند كه 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 برنامه 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 سه‌گانه 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 با احترام 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 تسهیل‌کننده 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 درآمد 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. قبلاً 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 کارگیرند و آنها این کار را با استفاده از POPS یا تمهید یک جلسه GAAP انجام می‌دهند. سپس تام و جک هر دو در جلسه مدیران کمپانی ریمکو شرکت کردند. تام طی سخنرانی 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 چنینگ 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.

موپري (Moperry) مدير توسعه منابع انساني ريمكو گفـت: من الگويي را به دست آورده‌ام که نشان دهنده ترتيب توالي واکنش‌هايي است که آدم‌ها در تجربه اجراي MBV گزارش کرده‌اند. به نظر من گام اول در مسير اجراي MBV ، پذيرش تمام عيار فلسفه کسب و کار کمپاني به وسيله همه افراد است. بايد افراد باور کنند که MBV بهترين منافع را براي سازمان و همه گروه‌هاي دينفع کليدي دربرخواهد داشت.

جک سپس اظهار داشت تحول حقيقي زماني رخ مي‌دهد که از درون افراد سرچشمه بگيرد و شيوه ديدن ما تغيير کند. من عميقاً احساس مي‌کنم که هنگامی که تصميم مي‌گيريم تجربه‌هايمان را با نگاهی تازه بنگريم در همان زمان، بن بست شکنی‌هاي بزرگ در زندگی ما رخ مي‌دهد. آنگاه کارولين سويز معاون مالي گفـت پس از اینکه همه ما درگير اين فرآيند شديم تقريباً همه همکاران به مفهوم MBV پاييند شدند، چرا که آن را حاوي تجربه‌هاي ارزشمندی با استفاده از TIPS ، POPS و ساير ابزارهاي همسو سازي يافتند.

در اينجا پل شرویکان رئيس بخش تحول گفـت براي اینکه MBV مؤثر باشد بايد هميشه و در همه حوزه‌ها و با همه گروه‌هاي دينفع و در همه سطوح حاکم 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 تأييد سخنان پل گفـت: امروز تقريباً همه کارکنان کمپاني ما مي‌خواهند که اين راه را ادامه دهند. آنها اين فرآيند را (MBV) راهي بدون انتها مي‌بينند.

در اين حال مارتی در سيکل معاون عمليات گفـت براي من بسيار جالب بود که فرهنگ سازمانی ما کانون توجه خود را از عادت ديرينه‌اي که تأکيد بر اشتباهات افراد داشت به رويکرد جديد که تشويق کارهاي خوبان بود تغيير مي‌داد.

جی برينگهام يك وکیل جوان اظهار داشت من اکنون درك مي‌کنم که اخلاق گرايي به عنوان يك ارزش کمپاني، در بردارنده روح عدالت‌جوئي است. وقتي که ما ملاحظات مربوط به منصفانه بودن، تأثير بر احساس، احترام فردي و جمعي را به بخش حقيقي اضافه کردیم، بيشتري مي‌توانيم همسو با ارزش‌هاي مشترك اخلاقي‌مان عمل کنیم.

تام گفـت بايد بگويم که MBV به من کمک کرد که نه تنها مسائلي مربوط به کارم را حل کنم، بلکه مهم‌تر از آن به آنچه که از زندگی‌ام انتظار داشتم برسم. الان براي خود يك بيانيه رسالت و مجموعه‌اي از ارزش‌هاي عملياتي دارم که راهنماي تصميمات زندگی من هستند. رسالت من اين است که به خود و ديگران بياموزم که چگونه بهترين تلاش‌هايمان را انجام دهيم 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 سویی همه اعضای تیم مدیریت صراحتاً بگویم با توجه به رفتارهای قبلی شما، کسی امید به موفقیت این رویکرد جدید نداشت. اما اشتیاق پایدار و پابندی 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 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