

ارزشها

چالش عصر امروز

گفت وگویی با یک مدیر ارزش مدار
گردآوری و باز تدوین: آزاده رضائی
عضو گروه پژوهشی مدیریت حرفه‌ای

نیروی بزرگ کار جنبه حیاتی دارد. بنابراین به نظر شما نحوه رفتار کارکنان در شرایط نبود کنترل مدیریت (که در شرکتی به اندازه آی. بی. ام چنین کنترلی ممکن نیست و لزوم تصمیم‌گیری سریع، توسط ارزش‌ها تعیین می‌شود و در واقع، از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها سخن می‌گویید؟

بله منظورم یک سیستم مدیریت مبتنی بر ارزش‌هاست. حدود ۳۴۰ هزار نفر از کارکنان ما مشغول خدمت به کارفرمایان و مشتریان در ۱۷۰ کشور هستند، چهل درصد افراد به طور روزانه به جایگاه آی. بی. ام گزارش نمی‌دهند و چنانچه بخواهید هر یک از این سلول‌ها را به صورت متمرکز اداره کنید کارکنان خود را دیوانه خواهید کرد. حرف من این است که دیگر امکان بازرسی همه کارکنان اصلاً وجود ندارد ولی در عین حال نمی‌توان مقوله کنترل را فراموش کرد و به کارکنان اجازه داد بدون هدایت و راهنمایی یا تفکر، هر کاری را که بخواهند انجام دهند بنابراین باید سیستم مدیریتی بوجود آورد که ضمن تفویض اختیار به کارکنان شرایطی برای تصمیم‌گیری سازگار با موقعیت و خط مشی سازمان فراهم کند.

تجربه خودتان در خلال این مشارکت چه بود؟ آیا احساس می‌کردید خود را به در دسر انداخته‌اید؟

اظهارنظرها به قدری زیاد بودند که اصلاً به همه آنها نمی‌رسیدم و حتی نمی‌توانستم بخوابم. بنابراین، نمونه‌هایی از پیام‌های رسیده در بسیاری موضوعات به ویژه موضوعات مربوط به کارفرماها را انتخاب کردم. البته باید منیت خود را کنار گذاشت (که به عنوان یک مدیرعامل کار دشواری است) و تشخیص داد این بهترین رویدادی است که ممکن است اتفاق بیفتد. می‌شود گفت: ای خدای من، باین انرژی عظیم منفی که از قفس آزاد کرده ام چه کنم؟ یا خدای من باین اختیار وسیع و ارزشمندی که از کارکنان دارم، ملزم به انجام تغییرات بسیار بیشتری در شرکت هستم. زمانی که لوگوستر در سال ۱۹۹۳ به این جا وارد شد، همه چیز در حال اشتعال بود و آتش از همه جا زبانه می‌کشید. حتی در مورد تجزیه شرکت هم صحبت می‌شد. او به این وضعیت پاسخ درخشان و خردمندانه‌ای داد ولی در آن زمان همه این

لوگو ستنر به عنوان مدیر عامل شرکت آی. بی. ام، زمانی که تاریک‌ترین دوره آن بود، این شرکت را از سقوط حتمی نجات داد. زمانی که سام پالمیسانو در سال ۲۰۰۳ مسئولیت مدیرعاملی آی. بی. ام را به عهده گرفت، آی. بی. ام از لبه پرتگاه نجات یافته بود. چالش پیش روی او در آن زمان کسب اختیار برای ادامه تحول شرکت بود و او با نوسازی تمام عیار ارزش‌های آی. بی. ام به این چالش پاسخ داد. در جولای ۲۰۰۳ آی. بی. ام دست به تجربه‌ای ۷۲ ساعته زد. این تجربه جلسه بحث و گفتگوی سه روزه از طریق شبکه اختصاصی (اینترانت) شرکت بود. او از همه ۳۲۰ هزار کارکنان آی. بی. ام در ۱۷۰ کشور خواست در مورد مجموعه جدیدی از ارزش‌های مشترک شرکت اظهار نظر کنند. روز اول این کار با مخالفت‌هایی روبه رو شد اما پالمیسانو اجازه داد بحث ادامه یابد تا اینکه روز بعد روحیه‌ها عوض شد و انتقادات سازنده تر شد. از میان میلیون‌ها واژه گفته شده در این مشارکت عمومی مجموعه‌ای از ارزش‌ها بدست آمد. پس از برنامه مشارکت و حتی در خلال آن تحلیلگران شرکت، پیغام‌های رسیده را به دقت مطالعه می‌کردند تا موضوعات اصلی و کلیدی مطرح شده در میلیون‌ها واژه ارسالی را استخراج کنند. سپس مدیرعامل، ارزش‌های جدید را از طریق اینترنت شرکت به همه کارکنان اعلام کرد.

شما را به انجام این کار قادر می‌سازند. آنها به شما امکان می‌دهند در عین حفظ ذات، گوهر، رسالت و هویت خود به تغییر همه چیز (از محصولات گرفته تا راهبردها و مدل کسب و کارتان) بپردازید. به عقیده من ارزش‌ها یک بار دیگری توانند ما را در مسیر تحولات عمده و رویارویی با بعضی چالش‌های دشواری که پیش رو داریم هدایت و راهنمایی کنند. برای مثل تصویری که وجود یک سیستم قدرتمند ارزش برای یکپارچه سازی و انگیزش یک

خوشایندی هستند که تقریباً هیچ اثری بر عملیات شرکت ندارند، چه چیز باعث شد (یامی‌شود) تصور کنید این ارزش‌ها چیزی بیش از این هستند؟

یک شرکت به عنوان یک سیستم زنده نیازمند سازگاری خود است و به اعتقاد ما ارزش‌ها (که ما امروز آن‌ها را به این نام می‌خوانیم ولی شما می‌توانید آنها را (باورها)، (اصول)، (مقررات)) یا حتی (دی. ان. ای)) بخوانید آن چیزی هستند که

این گفتگویی است که پل همپ و توماس استوارت، سردبیر و ویراستار هاروارد بیزنس ریویو با پالمیسانو انجام داده و در آن درباره اهمیت راهبردی ارزش‌ها برای آی. بی. ام و چگونگی و روش رسیدن به آنها بحث کرده اند و صحبت را باین موضوع شروع کرده اند که چرا و چگونه معیارهای کمی و مالی و ارزش‌های ذهنی سازمانی می‌توانند با یکدیگر همزیستی کنند و همخوانی داشته باشند. ارزش‌های سازمانی معمولاً گفته‌های



احساس فوریت را داشتیم و هرکاری را که برای نجات شرکت لازم بود انجام دادیم و وظیفه عمده لوگروستر متقاعد کردن کارکنان به درستی تغییرات موردنظر خود بود. زمانی که اوضاع بهتر شد احتمال بروز خطر دیگری شروع به خودنمایی کرد. این که ما مجدداً دچار خودشیفتگی شویم بعد از این که وضع مالیمان به شدت بهبود یافت و شروع به پشت سر گذاشتن رقبایمان کردیم، کارکنان (که از حدود یک دهه تغییر و تحول خسته شده بودند) ممکن بود به خود بگویند چرا حالا هم باید کارهای متفاوت با گذشته انجام دهیم؟ رهبری ممکن است متفاوت باشد، ولی راهبرد از نظر اصولی ثابت است. چرا من باید تغییر کنم؟ از این گذشته این مسئله‌ای است که رهبر هر شرکت موفق با آن دست به گریبان است بنابراین چالش رو در روی ما تغییر کرد؛ به جای برانگیختن کارکنان از طریق ترس از شکست، مجبور به تحریک آنها از طریق امید و آرزو بودیم. شما فرصت مجدد تبدیل شدن به یک شرکت بزرگ و در واقع بزرگ‌ترین شرکت جهان را پیش روی آنها می‌گذارید و آنها هم فوریت آن را احساس می‌کنند. ممکن است بزرگ‌ترین حاصل ((مشارکت جمعی)) برای ارزش‌ها، طرح‌این واقعیت به صورتی کاملاً روشن، مشخص و بدون ابهام برای همه ما بوده باشد.

بعد از مشارکت جمعی چه پیش آمد و با این بازخوردها چه کرد؟

ما با کوهی از توصیه‌ها و نظرات کارکنان رو به رو بودیم که گروه بررسی کننده همه آنها را تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که برای

بازتاب بهتر آنها، ارزش‌های پیشنهادی نیاز به اصلاح دارند و سرانجام گروهی مسئول تعیین ارزش‌های جدید شرکت شد. نخستین ارزش ((تعهد به موفقیت تک تک مشتریان)) است و این ارزش چیزی خیلی بیشتر از شعار آشنای ((خدمت بدون مضایقه)) و یا ((همیشه حق با مشتری است)) بود. منظور از آن فضا، رابطه‌ای بلندمدت با مشتری است و تمرکز مداوم و پیوسته بر نتایج. دومین ارزش، ((نوآوری ارزشمند برای شرکت و جهان)) است و منظور چیزی بیش از اختراع و تولید محصولات بزرگ و ارزشمند بود؛ منظور نحوه تاثیرگذاری بر مردم و جامعه است و اینکه چگونه با استفاده از فناوری به حفظ جان انسان‌ها کمک کنند و یکی از دلایل ما در جذب دانشمندان بزرگ همین است. کارکنان به ما یادآوری کردند که نوآوری‌ها به اندازه محصولات جدید اهمیت دارند و سومین ارزش ((اعتماد و مسئولیت شخصی در همه روابط)) است و جالب آن که بازخورد دریافتی از کارکنان در مورد این ارزش، مربوط به روابط کارکنان در خود آی. بی. ام بود اما منظور ما روابط بین شرکت با تامین کنندگان، سرمایه‌گذاران، دولت‌ها و جوامع هم هست. این ارزش‌ها در نوامبر ۲۰۰۳ منتشر شد و پس از آن بیش از ۲۰۰ هزار نفر از کارکنان به ما بازخورد دادند که آنها را جمع‌آوری کردیم و تطبیق دادیم و به صورت طوماری به درازای ۳ فوت درآمد. من آن را در تعطیل آخر هفته برای مطالعه به خانه بردم و بعد که به جلسه کمیته مدیران آمدم آن را روی میز انداختم و گفتم شما آقایان

باید تک تک این توصیه‌ها را بخوانید تا چنان چه فکری کنید ارزیابی ما از این شرکت درست بوده در تفکر خود تجدیدنظر کنید. پس از آن ما سعی کرده‌ایم تعادل سیستم را حفظ کنیم تا مطمئن شویم امور شرکت فقط در راستای شاخص‌های مالی کوتاه مدت قرار ندارند و بهترین محل برای طرح این موضوعات در پایین‌ترین سطح سازمان است. هزاران تعامل در روز اتفاق می‌افتد که شاید ما در سطوح بالا از آن آگاه شویم ولی امید هست ارزش‌ها، مانند وزنه تعادل در مقابل سودآوری کوتاه مدت، عمل کنند. تصویری کنیم موفقیت یا شکست بلندمدت، در گروهی داشتن و یا نداشتن یک فرهنگ مبتنی بر ارزش‌هاست.

اکنون حدود یکسال است که این ارزش‌ها را برقرار کرده‌اید و به نظر می‌رسد که یک کار انقلابی انجام داده‌اید، این ارزش‌ها تا این لحظه موجب احساسات قدرتمند و انتظارات زیادی شده‌اند. پیش بینی شما برای آینده چیست؟

ما اکنون در آغاز راهی هستیم که ممکن است ده تا پانزده سال طول بکشد. اخیراً در آسیا در یکی از جلسات کارکنان آی. بی. ام شرکت و در مورد ارزش‌ها برای آنها صحبت کردم ولی کاملاً معلوم بود یک سوم آنها حتی نامی از ارزش‌ها هم نشنیده‌اند می‌توان گفت هنوز با این ارزش‌ها هماهنگ نبودند. بنابراین هنوز در این مورد کارهایی هست که باید انجام دهیم. منظورم این نیست که آنها تنها سه شعار مفید و مختصر را حفظ کنند بلکه کار بسیار زیادی باید صورت دهیم

تا شکاف بین ارزش‌های اعلام شده و وضعیت واقعی آی. بی. ام را پر کنیم. نتیجه مهم حاصل از همه این بحث‌ها همین است. اگر نگاهی به پاسخ کارکنان نسبت به ((مشارکت جمعی برای ارزش‌ها)) بیندازید، می‌بینید که خواست و آرزوی بدون شک و شبهه همه کارکنان این است که آی. بی. ام، شرکت بزرگی باشد. منظورم این است که از خود بپرسیم، چرا این افراد در طول سال‌ها به آی. بی. ام پیوسته‌اند؟ اگر منظور آنها و انگیزه شان بدست آوردن پول باشد، به خیلی جاهای می‌توانند بروند چرا به این جامی آیند؟

به اعتقاد من، هدف آنها از آمدن به آی. بی. ام این است که می‌خواهند بخشی از شرکتی باشند که کاری متفاوت در جهان انجام می‌دهد. آنها می‌خواهند در شرکتی کار کنند که پشتیبان پژوهشگران برنده جوایز نوبل است که روش تفکر انسان‌ها را در مورد کسب و کار و زندگی عوض می‌کند. ما نمی‌توانیم مثل شرکت‌های نوپا به کارکنان خود قول ثروت فوری بدهیم ولی قادریم چیزی که ارزش اعتقاد داشتن و برای آن کار کردن را دارد به آنها پیشنهاد کنیم. چنانچه ما نظر اکثریت کارکنان شرکت را به این ارزش‌ها جلب کنیم، آنها بقیه شرکت را به دنبال خود خواهند کشید. اگر آن‌ها به این ارزش‌ها و آنچه به دنبال اجرائش هستیم متعهد شوند، می‌توانیم با اعتماد به آینده شرکتمان، شب‌ها خواب راحتی داشته باشیم.

منبع اصلی: H. B. R. (نشریه هاروارد بیزنس ریویو - گزیده مدیریت شماره ۴۵)

