

مدل راهبری مسئولیت سپار

بخش دوم»

ابوالقاسم فنخاریان

مدیر منطقه خاورمیانه نهاد پژوهشی BBRT

سازمان‌های خود برگزیده‌اند. نکات شایان ذکر در مورد تجربه به‌کارگیری این مدل در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف به‌قرار زیر است:

۱- میزان و چگونگی به‌کارگیری مدل جدید به‌میزان زیادی تابع رویکردها و روحیات مدیران این سازمان‌هاست و لزوماً تمام شرکت‌ها و سازمان‌ها کاملاً مشابه یکدیگر این مدل را مورد بهره‌برداری قرار نداده‌اند.

۲- به‌کارگیری مدل همواره روندی تکاملی تدریجی را طی کرده و در واقع، همواره مفهوم بهبود مستمر در قوام بخشیدن بیشتر به مدل مطرح می‌باشد.

۳- توسعه فرهنگ سازمانی، ارتقای روحیه همکاری و همدلی بین نیروها و بسترسازی در جهت ایجاد سیستم اطلاعاتی اطمینان‌بخش و شفاف، از عناصر مهم موفقیت به‌کارگیری مدل می‌باشد.

مورد کاوی یک تجربه: بانک Handlesbanken

بانک سوئدی Sevenska Handlesbanken که در ادامه مقاله، با نام اختصاری SHB از آن یاد می‌شود یکی از تجارب برجسته به‌کارگیری مدل راهبری مسئولیت سپار است. این بانک در سال ۱۹۷۰ در شرف ورشکستگی بود. در آن هنگام هیئت مدیره از پروفیسور والندر (از مدیران یکی

در بخش اول این مقاله، ضمن مرور تحولات پدید آمده در فضای کسب و کار به عدم انطباق و ناکارایی شیوه مدیریت مبتنی بر دستوردهی و کنترل، تعیین اهداف ثابت و بودجه‌بندی متعارف به‌عنوان نماد رویکرد سنتی در اداره بنگاه‌ها پرداختیم و سپس برپایه این نقد و تحلیل، مدل جایگزین را معرفی کردیم که با عنوان "مدل راهبری مسئولیت سپار" شناخته می‌شود و اصول ۱۲ گانه این مدل را برشمردیم.

در ادامه مقاله، یکی از تجارب برجسته به‌کارگیری این مدل را تشریح و روند توسعه استفاده از مدل مورد نظر را مرور خواهیم کرد.

تجارب عمومی

در حال حاضر، شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگونی مدل جدید را با موفقیت به‌کار گرفته‌اند که از جمله می‌توان به‌عنوان نمونه به شرکت‌های Volvo, Philips, IKEA, Southwest Airline, Toyota و بانک سوئدی Handlesbanken اشاره کرد.

علاوه بر بنگاه‌های اقتصادی پیشگفته، بسیاری از سازمان‌های دولتی و نهادهای غیرانتفاعی از جمله وزارت بهداشت بریتانیا و بانک جهانی نیز این مدل را برای اداره

۳- سلسله مراتب سازمانی مرسوم را برچید. در راس هرم جدید مشتریان را قرارداد و مدیرعامل در پایین‌ترین سطح هرم قرار گرفت.

۴- راهبری براساس دستوردهی و کنترل را کنار نهاد و واحدهای ستادی را به واحدی محدود و بانقش هدایت‌گر کلی و پشتیبان مناطق و شعب تبدیل کرد.

۵- اهداف ثابت و از پیش تعیین شده را از میان برداشت و به تبع آن بودجه‌بندی مرسوم را به‌عنوان ابزار کنترل زیردستان توسط مدیران را کنار گذارد.

۶- به‌جای اهداف ثابت و بودجه‌بندی سنتی، برآورد و برنامه‌ریزی‌های مستمر توسط شعب و واحدها برای پیشبرد اهداف خویش را جایگزین و به‌جای کنترل از بالا، روحیه و شیوه خویش‌کنترلی را ایجاد کرد.

۷- پرداخت پاداش فردی را مطلقاً کنار نهاد و به‌جای آن پاداش گروهی را قرار داد و از این طریق به روحیه کارگروهی و مشترک افزود.

۸- شفافیت و دسترسی کامل به اطلاعات را در سازمان مستقر کرد و فرصتی فراهم ساخت که همه مدیران، همه واحدها و شعب و همه کارکنان در جریان موفقیت‌ها و مشکلات بانک قرار گیرند.

مجموعه تدابیر و اقداماتی را که والندر در بازانگاری و باز تعریف شیوه اداره و راهبری بانک اتخاذ کرد و به اجرا در آورد را می‌توانیم به‌صورت زیر خلاصه و طبقه‌بندی کنیم:

● شبکه‌ای از نیروها که حول محور مشتریان سازماندهی شده‌اند.

● سازمان مسطح، کم هزینه و متکی به اعتماد متقابل همه نیروها

● اختیارات وسیع تصمیم‌گیری در سطح شعبه و روحیه بالای پاسخگویی

● تعیین و توافق نسبت به چارچوب کلی، اهداف کلان و ارزش‌های سازمان

● شفافیت اطلاعات

شیوه پاداش‌دهی در SHB

ویژگی برجسته و یکی از وجوه امتیاز SHB، نظام انگیزشی و پاداش این بانک است که به اختصار توضیح داده می‌شود:

از بانک‌های رقیب (SHB) دعوت کرد تا بانک را از ورشکستگی نجات دهد. والندر که تجربه مدیریتی در شرکت Ericson را نیز داشت اعلام کرد که آمادگی دارد نه تنها SHB را از سقوط نجات دهد، بلکه در فاصله‌ای کوتاه، آن را به موفق‌ترین بانک منطقه اسکانندیناوی تبدیل کند. او با صاحبان بانک توافق نمود که حقوق و مزایای خویش را براساس دستیابی به چنین موفقیتی دریافت کند و چنین کرد. اما بینیم او چگونه با اعتماد به نفس و تهور چنین تعهدی را پذیرفت و چگونه به این هدف دست یافت.

آنچه SHB کنار نهاد

به‌رغم تغییرات قابل ملاحظه پدیدآمده در فضای کسب و کار، حتی در شرایط امروزین نیز، ما با سازمان‌هایی روبه‌رو هستیم که در آنها شیوه مدیریتی سنتی مربوط به عصر صنعت به‌کار گرفته می‌شود.

آقای والندر به‌هنگام عهده‌دار شدن مسئولیت راهبری SHB این شیوه را که بازدارنده رشد و موفقیت سازمان‌هاست و آثار و نهادهای شیوه سنتی به‌شرح زیر را کنار نهاد:

● راهبری براساس دستوردهی و کنترل،

● سازمان متمرکز و بوروکراتیک،

● تعیین اهداف ثابت و از پیش تعیین شده،

● بودجه‌بندی،

● پاداش فردی،

● حفظ اختیارات در بالای هرم سازمان،

● عدم شفافیت اطلاعات،

● استفاده از ابزار و فنون برای کنترل زیردستان،

● اتکا به دستورالعمل‌ها و مقررات تفصیلی،

بازانگاری در SHB

والندر با این شعار اساسی کار خود را آغاز کرد: "شعبه در حکم بانک است" و در جهت تحقق این شعار، تدابیر زیر را برای اداره بانک SHB اتخاذ کرد:

۱- به شعب تا حد خودمختاری کامل مسئولیت سپرد و اختیار بخشید. بدین ترتیب SHB از سازمان به‌شدت متمرکز به سازمانی وسیعاً غیرمتمرکز تغییر یافت.

۲- نوع محصولات (خدمات) قابل ارائه و نحوه ارائه خدمات را برحسب نیاز مشتریان به شعب سپرد.

● برخورداری مستمر از بازده بالاتر از میانگین در اسکاندیناوی و انگلستان

● جزء چهار بانک اول جهان از لحاظ سودآوری

● پایین‌ترین نسبت هزینه به درآمد در بین بانک‌های جهان

● پایین‌ترین میزان سوخت مطالبات

● بالاترین رضایت‌مندی مشتریان بین بانک‌ها

● خشنودترین و کارآمدترین کارکنان

در ارتباط با معیارها و شاخص‌های پیشگفته، ذکر نکات زیر حایز اهمیت است:

۱- نسبت هزینه به درآمد در SHB حدود ۴۰ درصد است. این نسبت در سایر بانک‌های اروپایی و آمریکا حدود ۶۰ درصد می‌باشد.

۲- مطالبات سوخت شده و عدم بازپرداخت وام‌ها در SHB نزدیک به صفر است. دلیل عمده آنست که مسئولیت سوخت مطالبات به‌عهده کارکنان شعبه است.

۳- اعتماد و اعتباربخشی به کارکنان و نظام انگیزشی موجب شده است که SHB از خشنودترین کارکنان بهره‌مند باشد. ۴۰ درصد بیشتر حقوق پرداخت کنند کارکنان SHB حاضر نیستند این بانک را ترک کنند.

۴- سایر شاخص‌های عمده این بانک به‌قرار زیر است:

تعداد شعب ۶۰۶

حجم اعتبارات اعطایی ۱۰۶ میلیارد یورو

سود سال ۲۰۰۵ ۱/۷ میلیارد یورو

۵- رویکرد اساسی بانک عبارت از پیشتاز بودن در سودآوری است. بنابراین رشد و توسعه حجم عملیات بانک در اولویت دوم قرار دارد.

سایر تجارب

علاوه بر SHB که تجربه آن تشریح شد، سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر در بخش‌های مختلف تولیدی و خدماتی و سازمان‌های غیرانتفاعی مدل راهبری مسئولیت‌سپار را به‌کار گرفته و توانسته‌اند در قیاس با رقبای خویش سرآمد گردند که ذیلاً به نمونه‌هایی از این تجارب اشاره خواهد شد:

شرکت تیوتا به سرعت از رقبای خویش فاصله گرفته و روند دستیابی به جایگاه نخست را از لحاظ رشد و

کلیه شعب بانک (که در حال حاضر بالغ بر ۶۰۰ شعبه است) ماهیانه با شاخص کلیدی درصد هزینه به درآمد (C/I Ratio) سنجیده و با یکدیگر مقایسه و رتبه‌بندی می‌شوند. بدین ترتیب، همه شعبه به‌طور منظم مطلع می‌شدند که طی هرماه کدام شعبه رتبه اول را به‌دست آورده و وضعیت هر یک از شعب از چه قرار است. در همین چارچوب، مناطق و سرپرستی‌ها براساس شاخص کلیدی خاص دیگری یعنی بازده نسبت به دارایی‌ها سنجیده، مقایسه و رتبه‌بندی می‌شدند.

در سطح کلان و نهایی نیز کل بانک SHB با شاخص بازده نسبت به سرمایه (ROE) با سایر بانک‌های رقیب مقایسه و رتبه‌بندی می‌گردد.

براساس نظام سنجش عملکرد و موفقیت به‌شرح پیشگفته، هرگاه بازده سرمایه SHB نسبت به میانگین شاخص مشابه صنعت بانکداری و در مقایسه با رقبای بیشتر باشد، بخش قابل ملاحظه‌ای از این تفاوت (فزونی سود نسبت به رقبای) به مجموعه کارکنان تعلق می‌گیرد و براساس روش موجود بین شعب، مناطق و واحدهای ستادی تقسیم می‌گردد. پاداش کارکنان در یک حساب ذخیره می‌شود و از محل آن سهام بانک برای کارکنان خریداری می‌شود (وجود اندوخته شده به سهام تبدیل می‌گردد). به این ترتیب همه کارکنان SHB جزء سهامداران بانک می‌باشند.

دستاوردهای SHB

آقای والندر و SHB با به‌کارگیری این شیوه‌های راهبری و مدیریتی موفق شده است. بنابر طبق بررسی‌های موسسه تحقیقاتی مودی طی ۳۵ سال متوالی این بانک همواره از لحاظ معیارهای زیر، جزء بانک‌های طراز اول اسکاندیناوی و اخیراً کل اروپا قرار گرفته است.

● بازده سرمایه

● ارزش‌آفرینی برای سهامداران

● سود هر سهم

● هزینه نسبت به درآمد

● پایین بودن مطالبات سوخت شده

● رضایت‌مندی مشتریان

جایگاه امروز SHB در صنعت بانکداری به‌قرار زیر است:

● بزرگ‌ترین بانک سوئد

سودآوری در صنعت خودرو طی می‌کند.

شرکت آلمانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای ALDI توانست رقیب قدرتمندی مانند وال-مارت آمریکایی را در آلمان از عرصه رقابت خارج کند.

شرکت کاغذسازی Kimberly-Clark با اتخاذ این مدل راهبری و مدیریتی، از شرکتی زیان‌ده به بزرگ‌ترین شرکت در صنعت کاغذ تبدیل شد.

الزامات پیاده‌سازی مدل

همان‌گونه که از طرح مفهومی مدل راهبری مسئولیت سپار و مورد کاوی به کارگیری آن در بانک SHB برمی‌آید، اتخاذ این مدل به مفهوم ایجاد تحول ساختاری در سازمان و توأم با ساختار شکنی وسیع می‌باشد.

به همین اعتبار پیشبرد آن با مخاطره همراه است و نیاز به زمینه‌سازی و اتخاذ تدابیر مدیریتی دقیق و همه‌جانبه دارد. در زیر به برخی از الزامات و پیش نیازهای پیشبرد موفقیت آمیز این تحول اشاره کنیم:

۱- اعتقاد و باور مدیریت به مسئولیت‌سپاری و حمایت و همراهی مستمر از طرح تحول به سوی راهبری مسئولیت‌سپار پیش‌نیاز اولیه حرکت به سمت این هدف است. در مدل مورد نظر، فرض پایه‌ای اینست که مسئولیت از مدیران ارشد به زیر مجموعه و پیکره سازمان سپرده شود، لذا مدیریتی که اختیارات و مسئولیت را دارا می‌باشد باید مہیای انتقال و سپردن اختیارات و مسئولیت‌ها باشد و گرنه گام‌های بعدی را نمی‌توان برداشت. مدیریت همچنین باید تهور در اقدام و پیشبرد مدل را داشته باشد. همان‌گونه که در معرفی مختصات مدل راهبری مسئولیت‌سپار بیان شد، اجزاء و عناصر این مدل که در اصول ۱۲ گانه بیان شده از انسجام و بهم پیوستگی برخوردار است و همه عناصر و اجزا باید در کنار هم و در پیوند با هم به کار گرفته شود. به عبارت دیگر، اقدام پراکنده و انتزاعی در مورد یک یا چند مورد از مجموعه اصول ۱۲ گانه ثمربخش نخواهد بود و مدیریت باید پروژه را در تمامیت خود و همه‌جانبه به پیش ببرد.

۲- نقش نیروهای سازمان در موفقیت این مدل نیز نقش محوری و تعیین‌کننده است. در ارتباط با نیروهای سازمان سه رویکرد و اقدام اساسی باید مورد توجه قرار گیرد:

الف) اعتماد به نیروها

ب) توانمندسازی نیروها

ج) ترویج کار فرهنگی و تقویت روحیه همدلی و کارگروہی

۳- عامل سوم در پیشبرد پروژه تحول به سوی مدل راهبری مسئولیت‌سپار عبارت از برخورداری از سیستم اطلاعاتی جامع و قابل اتکا و شفافیت اطلاعات است.

۴- به منظور تضمین پایداری و بهره‌برداری مستمر و موفقیت آمیز از مدل راهبری مسئولیت‌سپاری، ضمن آنکه اختیارات و مسئولیت‌ها به صورت وسیع به پایین‌ترین سطوح سازمان سپرده می‌شود باید فعالیت‌های همه ارکان و عناصر سازمان بر پایه پایبندی به اهداف کلان، آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان انجام یابد تا استحکام سازمان تضمین گردد و انطباق اهداف و منافع افراد با اهداف و منابع سازمان تحقق یابد.

مقاله با جمله‌ای از پیترز در کتاب "بازانگاری" به پایان می‌رسانیم که گفت:

"ماهیت کار در سازمان‌ها تغییرات جدی یافته و آهنگ تغییر در آینده پرشتاب‌تر خواهد بود. برای مواجه با این تغییرات، گام‌های کودکانه و با احتیاط کارساز نیست. چالش پیش روی مدیران امروز نیازمند برنامه‌های بزرگ، خطرپذیری و خیزهای بلند است."

تسلیت

آقایان حسن رضوی و کوروش پرتوی از اعضای انجمن هر یک در سوگ عزیزی نشسته‌اند. مصیبت وارده را به آنان تسلیت گفته و برایشان صبر و بردباری آرزو مندیم.

انجمن حسابداران خبره ایران