

از رده بالا بیاموزید

نوشته: پاول تورن

برگردان: حسن قاسمی شاد

تا همین اواخر تصور همگان براین بود که «ارزش» فقط برای افراد معنی دارد و سازمانها نیازی به «ارزش» ندارند. آنهايي که پیش از دیگران به تعریف مفهوم «ارزش» برای یک سازمان نزدیک می‌شدند کسانی بودند که از بنیانگذاران این سازمانها درباره اعتقاداتشان استرال می‌کردند. می‌توان مطمئن بود که بیشتر بنیانگذاران شرکتهای موفق نظریات مشخصی و قاطعی درباره صحیح و غلط داشتن موفقیت مدیران صنعتی بزرگی چون هنری فورد^(۱) در شرکت فورد، ری کروک^(۲) در مک دونالد^(۳) و توماس واتسون^(۴) در IBM مرهن اطمینان ترزلز ناپذیرشان بدرستی نقطه نظرهایشان درباره جهان است. نام پیتروس و رهبرت واترمن^(۵) نویسندگان کتاب «هر جستجوی کمال»^(۶) اظهار می‌کنند که بهترین راه حصول کمال سازمانی حاکم کردن پابندی به ارزشها در مدیریت است.

هیچ‌کس نمی‌تواند ادعا کند که موفقیت افراد متعالی نظیر فورد، کروک و واتسون در ساختن شرکتهای جهانی صرفاً مرهون ارزشهای ذاتی آنان است.

هارولد ریت^(۷) از صاحبزنان علوم رفتاری در یک مفهوم مدیریت ارزشها را بدین صورت بیان می‌دارد «یک سری قوانین ثابت و خطوط راهنمای فردی وضع شده که رفتارهای ما را به صورت محدود و یا آزاد دیکته می‌نماید» اما این تعریفی که وی می‌نماید ارزش نیست بلکه حقیقتاً «هنجار اثرم» است. براساس این رویه‌ها اشاره به ارزشها دارد. اینها عادات و راه و روش هستند که بر سبیل مدیریتان بدون تعصب شدید و الزام پذیرفته شده است.

ارزشهای واقعی در مقابل قضاوت متصفانه زیباییها و زشتیها، تفر و دوست داشتن، منطق و بی‌منطقی و نوع دوستی با تجاوز و قانون شکنی را به ما می‌گوید. هیچیک از این موارد ذکر شده بعنوان استاندارد در مرامنامه شرکت نیامده است و بطور کلی تأکید اصلی برداشتن روحیه قوی گروهی و محترمانه برخورد نمودن و در نهایت بالا بردن کیفیت خدمت است.

ارزشها از دوران کودکی شکل می‌گیرند. زمانی که به منظور آرایه خدمت به استخدام سازمان و یا شرکت در می‌آییم فرآیندی طی می‌شود تا به مرحله اجتماعی شدن نزدیک شویم و پس از مدتی خدمت دارای فرهنگ سازمانی خاص خود خواهیم شد. از موقعی که در مرحله بلوغ فکری و رشد قرار می‌گیریم ارزشها با ما هستند و قالب وجودی ما را شکل می‌دهند و در صورتی که از هنجارها تخطی یا سرپیچی نماییم، یک احساس شرم و گناه وجودمان را دربر می‌گیرد. ارزشها تبدیل به معتقدات می‌شوند، بعضی از آنها آنگذر زرف هستند که چنانچه در عمل بکار آیند، می‌توانیم گسستن احساسات عمیق و بی‌اعتقادی مطلق را

1- Henry Ford

2-Ray Kroc

3- Mc Donald

4-Thomas Watson

5- Tom Peters & Robert Waterman

6-excellence is best achieved

7- Harold Leavitt

تجربه کنیم. برای اینکه درک کنید که ارزشها تاچه اندازه عمیق هستند به افراد متعصب و یا جوانان پرشور و علاقه‌مند به فوتبال توجه کنید که تا چه اندازه از درک و احساس وصف ناپذیر برخوردارند و از آن حمایت می‌کنند. شما از کدام گروه هستید؟

نیاز به اجتماعی بودن در پایان دوران نوجوانی شدید است. ما همواره در جستجوی افرادی هستیم که ارزشها را برای ما تبیین نمایند. همچنین آرزو مندیم که مورد پذیرش جمع قرار بگیریم. ما را دوست داشته باشند و مورد احترام واقع شویم (همان نیاز به قدر و منزلت و احترام که آبراهام مزلو در سلسله مراتب نیازها بدان اشاره نموده است).

بنابراین وقتی که مدیران اظهار می‌دارند که می‌خواهند کارمندان را به ارزشهای سازمانی متعهد نمایند به این معنا است که آنها به انواع رفتارهای مناسب مجهز شوند. برای شرکتهایی که بخواهند ارزشها را نادیده انگارند یا تضعیف نمایند زمان گذشته است. مؤسساتی همانند مدارس و دانشگاهها ممکن است هنوز این شانس را برای متجلی کردن ارزشها داشته باشند.

مدیران پرسنلی بدنیاال داوطلبی شایسته، موجه، منعطف و دارای روحیه بالا هستند از طریق سیستم شایستگی و ستها و تکنیکهای پیشرفته علاقه سنجی، در ارتباط با ارزشهای ذکر شده نویسنده انگلیسی رودیارد کیپلینگ چنین بیان می‌دارد «به ما قدرتی را که نمی‌تواند درخواست بشود و بوسیله کار و فعالیت و رفتار صحیح و تفکر منسجم به‌منظور غلبه بر ضعف و سستی حاصل می‌شود بده. همچنین به ما یاد بده که چگونه با ساده‌ترین وسایل و امکانات راضی و خوشنود باشیم و رضایت‌مندی و نشاطی را بده که در آن تلخی نباشد».

برخی از شرکتهای به تبیین این ارزشها مبادرت نموده‌اند و تعناد دیگری تلاش می‌نمایند تا طرحها و برنامه‌های مراقبت از مشتری را به‌منظور انعکاس این ارزشها تقلیل دهند. آنها بایستی توجه داشته باشند که اکثر کارمندان غربی همیشه در بررسی احتیاجات شغل بصورت خودکار (همانند نظام ترموستات) عمل نمایند. لازم است مطلب گریس (اچ‌ویس)^(۸) دانشمند علوم رفتاری و مدیریت را درباره مطالعات و یا بررسی تئوری در عمل (راه و روش که ماکارها را انجام می‌دهیم) و تئوری حمایت (راهی که بدرستی به ما نشان می‌دهد چگونه کارها را انجام دهیم) بخاطر بسپاریم. به عبارت دیگر وظایف روزانه زندگی را بطور آزادانه انجام دهیم تا اعتقادات و احساسات واقعی خویش داشته باشیم.

تنها راهی که می‌توانید کارمندان را بطور صادقانه ملزم به رعایت ارزشهای موردنظر بنمایید این است که ابتدا آنها را ملزم و متعهد به اصول نمایند. به مردم نشان بدهید که شما خودتان را به استخدام شرکت و یا سازمان درآورده‌اید و ارزشهای فردی که شما در جستجوی کسب آن هستید همان است که سازمان بدنیاال آن است. سعی نکنید که از طریق اعطاء پاداش به برخی از افراد، موقعیت خود را تثبیت کنید و فکر کنید که موفقی شده‌اید. موفقیت واقعی زمانی حاصل می‌شود که همواره تلاش کنید تا در قلب همه افراد باشید. خوشبختانه ارزشهای واقعی بندرت می‌توانند تغییر یابند و سازمانهای اجرایی ارزشهای را خوب می‌دانند که از انعطاف لازم برخوردار باشند.