

مدیریت برپایه‌ی ارزش‌ها: فلسفه نوین مدیریت در هزاره جدید

مدیریت برپایه‌ی ارزش‌ها (MBVs) را که در اواخر دهه ۱۹۹۰م ابداع شده است، می‌توان سومین فاز تکامل فلسفه مدیریت در دنیای مدرن تلقی کرد. فلسفه‌های پیشین عبارتند از: مدیریت برپایه‌ی ضوابط (MBI) و مدیریت برپایه‌ی هدف‌ها (MBO). مدیریت برپایه‌ی ارزش‌ها نگاه مدیران را نسبت به عوامل کلیدی موفقیت تغییر می‌دهد، و سازوکارهای نوینی را برای دستیابی به نتایج کاربردی فوق‌العاده در عصر عدم قطعیت و پیچیدگی فزاینده پیشنهاد می‌کند.

عقیل ملکی‌فر

مقدمه

پیش از این مردم می‌گفتند: اعتماد خوب است، اما کنترل بهتر است. اینک مردم می‌گویند: کنترل خوب است، اما اعتماد خیلی خیلی بهتر است!

از خود بپرسید: آیا شما به عنوان یک رهبر یا مدیر در روابط کلیدی خود با کارکنان، اعتماد را ترجیح می‌دهید یا کنترل را؟ در آغاز سده بیستم، حرفه مدیریت که اساساً خاستگاه نظامی داشت و بیشتر به مفهوم فرماندهی نزدیک بود، با ایده‌ی کنترل کارکنان آغاز شد. بخشی از ابزار کنترل کارکنان، "ضوابط و مقررات" سازمانی بود که نهال اولین فلسفه مدیریت: یعنی مدیریت برپایه ضوابط (MBI)^۱ را تشکیل می‌داد. در دهه‌ی ۱۹۶۰م این فلسفه مدیریتی که بیشتر برای محیط‌های مکانیکی و پادگانی مناسب بود، منسوخ شده و جای خود را به فلسفه نوینی سپرد که امروزه برای عموم مدیران آشناست: مدیریت برپایه‌ی هدف‌ها (MBO)^۲. مدیریت برپایه‌ی هدف‌ها گرچه گامی بزرگ به پیش محسوب می‌شد، اما همچنان بر ایده کنترل کارکنان تأکید می‌کرد. اتفاقی که با ظهور این فلسفه نوین و انقلابی افتاد این بود که ابزار کنترل کارکنان که قبلاً ضوابط و مقررات سازمانی بود، جای خود

۱. Management by Instruction

۲. Management by Objectives

را به هدف‌های سازمانی داد. اگر قبلاً خوب بودن کارکنان با معیار پای‌بندی به ضوابط و مقررات غالباً خشک سازمانی سنجیده می‌شد، مدیریت بر پایه هدف‌ها این معیار را به تلاش هرچه بیشتر در راستای تحقق هدف‌های سازمانی تغییر داد. "هدف" مفهومی متعالی بود و می‌توانست کارکنان را به تلاش بیشتر برانگیزد. افزون بر این، هدف‌ها خاصیت انسجام‌بخشی داشتند و وحدت کلمه کارکنان را حول "نتایج مشخص" و یا "پایان‌های مشخص" در افق زمانی مشخص تضمین می‌کردند.

مدیریت بر پایه‌ی هدف‌ها به عنوان دومین فلسفه مدیریت، سازمان‌ها را به کلی متحول کرد. بویژه از این جهت که برخی سازمان‌ها ایده مشارکت کارکنان در تعریف و تعیین هدف‌های سازمانی را به میان کشیده و طعم شیرین دستاوردهای آن را چشیدند. اما در هر صورت، کارکنان همچنان تحت کنترل بودند و کمتر به آن‌ها اعتماد می‌شد.

با تغییرات بزرگی که در محیط اجتماعی، اقتصادی و فناوری سازمان‌ها در دهه پایانی قرن بیستم اتفاق افتاد، و به ویژه با پویا و پیچیده شدن محیط، هدف‌ها کارکردهای سازمانی خود را از دست دادند. در این محیط پویا و پیچیده، هدف‌ها به سرعت رنگ می‌باختند و دیگر سازمان‌ها نمی‌توانستند چیزی را که شتابانه تغییر می‌کرد — یعنی هدف‌ها — را به عنوان ابزار انگیزش و کنترل کارکنان به کار گیرند. پویایی و پیچیدگی محیط، سازمان‌ها را خلع سلاح کرده، و ابزار انگیزش کنترل کارکنان را از آن‌ها گرفته بود. از سوی دیگر، با افزایش سواد و تخصص کارکنان و ظهور کارکنان دانشگر، که مشخصه اقتصاد دانش‌بنیان بود، کارکنان کنترل‌های صریح و مکانیکی را بر نمی‌تابیدند. این کارکنان سطح بالا و فرزانه نیاز به اعتماد داشتند. بنابراین، فلسفه جاری مدیریت — مدیریت بر پایه‌ی هدف‌ها — لزوماً باید متحول می‌شد و جای خود را به فلسفه تازه‌ای می‌سپرد که با شرایط نوین جهانی و انتظارات تازه‌ی کارکنان سطح بالا متناسب باشد. این فلسفه جدید با تلاش پرفسور سیمون رولان و همکاران، پس از دو دهه پژوهش و مطالعه مستمر، در سال ۱۹۹۷م پدیدار شد و نام مدیریت بر پایه ارزش‌ها (mbvs)^۳ به خود گرفت.

این فلسفه انقلابی و ساختارشکن خیلی زود با استقبال سازمان‌های پیشرو و تشنه‌ی تعالی مواجه شد. زیرا به خوبی می‌توانست پاسخ‌گوی چالش‌های جدید سازمان‌ها نه تنها در پیوند با کارکنان که در پیوند با مشتریان، سهامداران و دیگر ذی‌نفعان آن‌ها نیز باشد. مقاله حاضر صرفاً در حد معرفی سریع، نگاهی گذرا به فلسفه نوین مدیریت — مدیریت بر پایه ارزش‌ها — دارد.

مدیریت بر هوش‌های پرورش‌یافته

پیشرفت‌های پر شتاب فناوری، ابداع شیوه‌ها و رویکردهای نوین در مدیریت، تعدد و تنوع روزافزون شرکت‌ها، و نیز افزایش مداوم انتظارات و مطالبات بازارها و مشتریان، غول رقابت را در قرن بیستم از شیشه جادو آزاد کرد. رقابت شمشیری شد تا شرکت‌ها و کسب‌وکارها به دو گروه تقسیم شوند: برنده‌ها و بازنده‌ها، و در واقع موفق‌ها، و ناموفق‌ها. رقابت شرکت‌ها را به تشنگان موفقیت تبدیل کرد.

در آغازین دهه‌های سده بیستم، شرکت‌ها بر این باور بودند که وجود دستورالعمل‌های سازمانی روشن در قالب مقررات و ضوابط و پای‌بندی هرچه بیشتر به آن‌ها عامل کلیدی موفقیت است.

مقررات و ضوابط روشن و سنجیده شرکت‌ها کارکنان را منضبط می‌ساخت. این تلقی یا این فلسفه مدیریتی در آن روزها طبیعی به نظر می‌رسید. مدیریت در آن زمان نوعی گرده‌برداری آشکار از فرماندهی در محیط‌های نظامی بود. و چون در محیط‌های نظامی انضباط به عنوان کلیدی‌ترین عامل موفقیت شناخته می‌شود، عقیده بر این بود که این عامل در محیط‌های کسب‌وکار نیز همان کارکرد محیط‌های نظامی را دارد. از این‌رو کنترل کارکنان و انسجام‌بخشی به سازمان‌ها از طریق اعمال مقررات و ضوابط سازمانی به فلسفه اصلی مدیریت در نخستین دهه‌های سده بیستم تبدیل شد و زمینه برای پدیداری پارادایم مدیریت بر پایه ضوابط و مقررات (MBI) فراهم آمد. این پارادایم را می‌توان نخستین فلسفه رسمی مدیریت در دنیای مدرن به شمار آورد.

با گذشت زمان و بویژه پس از پایان جنگ دوم جهانی که با شتاب‌گیری پیشرفته‌های فناوری و نوآوری در عرصه‌های مختلف مقارن بود با تشدید رقابت به چالش اصلی و نفس‌گیر عموم شرکت‌ها و کسب‌وکارها تبدیل شد. شرایط چنان تغییر کرد که دیگر انضباط به‌تنهایی نمی‌توانست عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در عرصه رقابت‌های فزاینده باشد. باید از طریق تحولی در فلسفه و شیوه‌های مدیریت، روح تازه‌ای در کالبد سازمان‌ها دمیده می‌شد. وانگهی مطالعات روانشناختی نشان داده بود که اعمال مکانیکی انضباط و کنترل، کارکنان را از خود بیگانه می‌کند؛ مفهومی که در فیلم ماندگار چارلی چاپلین - "عصر طلایی" - در همان روزها به تصویر کشیده شد.

شرکت‌ها در کسب‌وکارها برای دستیابی به موفقیت در فضای رقابتی، نیاز به نوآوری پایدار در محصولات و خدمات خود داشتند. اما نوآوری تنها در پرتو خلاقیت امکان‌پذیر بود، و کنترل مکانیکی کارکنان دشمن شماره یک خلاقیت به‌شمار آمد. این حقیقت را اغلب مدیران پیشرو شرکت‌ها به تجربه دریافته بودند و مطالعات و پژوهش‌های گسترده نیز درستی آن را به اثبات رسانده بود. اما به هر روی چیزی باید جایگزین فلسفه جاری مدیریت می‌شد.

پیتر دراگر، که او را پدر مدیریت مدرن می‌نامند، ابزار جدید مورد نیاز مدیران را ابداع کرد: هدف‌های سازمانی. وی در سال ۱۹۴۵ رساله کوچکی با عنوان مدیریت بر پایه هدف‌ها نگاشت و ۱۵ سال بعد را به معرفی و اجرایی کردن این ایده اختصاص داد.

از دیدگاه زمانی، دهه ۱۹۶۰م، به‌عنوان نقطه پذیرش دومین فلسفه مدیریت در دنیای مدرن شناخته می‌شود. مدیریت بر پایه هدف‌ها چنان روشن، سر راست و کارآمد به نظر می‌رسید که خیلی زود با استقبال شرکت‌ها و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی روبه‌رو گردید.

هدف‌ها که اغلب به صورت کمی بیان می‌شدند، در واقع نتایج یا پایان‌های مشخص، معنادار، و ملموسی بودند که سازمان‌ها بر پایه آن‌ها می‌توانستند میزان پیشرفت و موفقیت خود و یکایک کارکنانشان را بسنجند. علاوه بر این، هدف‌ها دیدگاه و تلقی تازه‌ای از ضعیف و قوی بودن واحدها و کارکنان به دست می‌دادند. و دیگر لازم نبود که کارکنان به خوب و بد تقسیم شوند. هدف‌ها کارکردهای سازمانی بی‌بدیلی چون انگیزش کارکنان و انسجام‌بخشی به سازمان نیز داشتند. همه این‌ها و بسیار بیشتر از این‌ها مزایایی بود که فلسفه نوین مدیریت پیشنهاد می‌کرد.

مضافاً و همان‌گونه که در مقدمه خاطرنشان گردید، برخی سازمان‌ها ایده مشارکت دادن کارکنان و واحدهای سازمانی در فرایند تعریف و تعیین هدف‌ها را تجربه کردند، و طعم شیرین نتایج آن را چشیدند. مشارکت در این فرآیند، حس مهم بودن و مفید بودن را در کارکنان و واحدها تقویت می‌کرد و از طریق افزایش رضایت خاطر آن‌ها، بهره‌وری سازمان‌ها را ارتقا می‌داد. مدیریت بر پایه هدف‌ها فلسفه‌ای بود که به خوبی کار می‌کرد و به نیازهای سازمان‌ها و تا حد زیادی به مطالبات کارکنان کلیدی پاسخ می‌داد.

اما این فلسفه به شرایط محیطی خاصی تعلق داشت و تنها در آن شرایط بود که می‌توانست پاسخ‌گوی نیازهای سازمان‌ها باشد. در بازه زمانی دهه ۶۰ تا نیمه دوم دهه ۸۰م محیط عمل سازمان‌ها از ثبات و قطعیت نسبی بالایی برخوردار بود. در همین دوره بود که ایده مدیریت استراتژیک و به دنبال آن برنامه‌ریزی استراتژیک — یعنی برنامه‌ریزی بلندمدت — به سازمان‌ها راه یافت، و منظور از بلند مدت غالباً یک افق زمانی ۵ ساله بود. ویژگی یک محیط با ثبات و برخوردار از قطعیت بالا، "پیش‌بینی پذیری" آینده است. در چنین محیطی شما با اطمینان می‌توانید آینده را پیش‌بینی کرده، و بر پایه‌ی این پیش‌بینی دست به برنامه‌ریزی یعنی هدف‌گذاری و راهبردپردازی بزنید. یک معنای قطعیت یا اطمینان این است که هدف‌های تعیین شده شما در ۵ سال آینده از ثبات بالایی برخوردارند و به احتمال زیاد دچار آفت تغییر نمی‌شوند.

کارکردهای جالب توجه هدف‌ها تنها در صورت ثبات هدف‌ها ممکن می‌شوند. زیرا هدف‌هایی که هر لحظه تغییر می‌کنند، نمی‌توانند کارکنان را برانگیزند و یا به انسجام سازمانی کمک کنند. با ورود جهان به نیمه‌ی دوم دهه ۸۰م، شرایط محیطی تغییر کرد. شرکت‌های ژاپنی و آلمانی به میدان آمدند و در برابر شرکت‌های کهنه‌کار آمریکایی که سوار بر امواج رقابت، بازارهای عمده جهانی را در اختیار داشتند، به هم‌وردی برخاستند. یکی از پیامدهای بزرگ حضور ژاپن و آلمان در عرصه‌ی رقابت‌های اقتصادی این بود که فناوری‌های نظامی موقعیت برتر خود را در کشورهای چون آمریکا، فرانسه و انگلستان از دست دادند، و فناوری‌های تجاری جای آن‌ها را گرفتند. گسترش رقابت در عرصه فناوری‌های تجاری و ظهور قطب‌های جدید رقابت در فضای اقتصادی جهان، شرایط محیطی را به کلی تغییر داد. ثبات محیطی شرکت‌ها از دست رفت؛ و بنابراین قطعیت در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها جای خود را به "عدم قطعیت" داد.

عدم قطعیت به این معناست که آینده دیگر به سادگی قابل پیش‌بینی نیست، و هدف‌های سازمانی ثبات و پایداری پیشین را ندارند. در محیط عدم قطعیت هر لحظه ممکن است بر اثر رویدادهای پیش‌بینی نشده اما بسیار تأثیرگذار، که آینده‌پژوهان آن‌ها را شگفتی‌سازها (willcards) می‌نامند، پیش‌بینی‌های قبلی از حیث ارتفاع ساقط شده، و ارکان هدف‌های سازمانی را بلرزاند، حتی هدف‌های راهبردی سازمان را.

اما عدم قطعیت تنها ویژگی محیط جدید نبود. محیط جدید هر لحظه "پیچیده‌تر" می‌شد. پیچیدگی بر ابهام می‌افزاید و تصمیم‌گیری را برای مدیران، از جمله در مورد هدف‌ها، دشوار می‌کند. در جایی که تصمیم‌گیری در مورد هدف‌ها مشکل می‌شود و ثبات هدف‌ها مفهوم خود را از دست می‌دهد، فلسفه مدیریت بر پایه هدف‌ها نیز عملاً بی‌اعتبار می‌شود. این اتفاق بویژه پس از ورود جهان به دهه ۱۹۹۰م و فروپاشی بلوک شرق افتاد. شرکت‌ها و کسب‌کارها ناگهان با محیطی روبه‌رو شدند که عدم قطعیت و پیچیدگی بالایی داشت. در این شرایط سازمان‌ها به فلسفه مدیریتی تازه‌ای نیاز داشتند.

پرفسور سیمون دولان و همکاران در سال ۱۹۹۷ و پس از دو دهه پژوهش و مطالعه نظری و میدانی، کتابی با عنوان "مدیریت بر پایه ارزش‌ها" نگاشتند و این فلسفه مدیریتی نوین را به مدیران معرفی کردند. حرف این فلسفه نوین آن است که سازمان‌ها به جای تأکید بر هدف‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باید "ارزش‌ها" را در استراتژی‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی خود بگنجانند. ارزش‌ها اصول یا باورهایی هستند که ارزشمند یا مطلوب به شمار آیند. ارزش‌ها الگوهای رفتاری ما را

تعیین می‌کنند. ارزش‌ها همچنین ابزارهایی برای قضاوت و یا سنجش میزان موفقیت‌ها محسوب می‌شوند.

به قول دولان، مدیران تا همین اواخر عقیده داشتند که ارزش‌ها بیش از آن "نرم" و "ذهنی" هستند که بتوان آن‌ها را در بسیاری از فرایندهای مدیریت از جمله استراتژی‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ها گنجانید. در حالی که امروزه ارزش‌ها به محور استراتژی سازمانی تبدیل شده‌اند.

متأسفانه این دیدگاه که ارزش‌ها نرم و ذهنی هستند و نمی‌توان به سادگی آن‌ها را در فرایندهای مدیریتی و سازمانی گنجانید، در میان مدیران کشور ما به گستردگی رواج دارد. به همین دلیل است که آن‌ها به رغم برخورداری فطری از تفکر ارزشی، از فلسفه نوین مدیریت بر پایه ارزش‌ها استقبال نمی‌کنند. آن‌ها اغلب از خود می‌پرسند که چگونه می‌توان مفاهیمی ذهنی و انتزاعی همچون ارزش‌ها را به جای هدف‌ها نشانند، و به وسیله آن‌ها سازمان را کنترل کرد؟!

این پرسش که به‌ویژه ذهن مدیران اجرایی و عمل‌گرا را به خود مشغول داشته، از دو جهت موضوعیت ندارد. نخست به این دلیل که مدیریت بر پایه ارزش‌ها یک فلسفه کاملاً اجرایی است؛ حتی اجرایی‌تر از مدیریت بر پایه هدف‌ها. دیگر اینکه مدیریت بر پایه ارزش‌ها به انگیزه نفی کنترل - یا کمینه کردن کنترل به شیوه سنتی - ابداع شده است. مدیریت بر پایه ارزش‌ها از مدیران می‌خواهد که به کارکنان اعتماد کنند؛ به‌ویژه از این جهت که کیفیت نیروی انسانی در اغلب سازمان‌ها رو به افزایش است. شرکت‌های امروز برای حفظ بقا و تضمین شکوفایی خودو نیز دستیابی به موفقیت‌های پایدار لزوماً باید به دانش‌بنیان شوند. و این یعنی بهره‌گیری از کارکنان دانشگر که به‌هیچ‌وجه کنترل‌های سنتی را بر نمی‌تابند. کارکنان دانشگر قبل از هرچیز باید خلاق باشند تا قادر به نوآوری شوند، و خلاقیت تنها در فضای اعتماد شکوفا می‌شود. کنترل، خلاقیت را خفه می‌کند.

مدیریت بر پایه ارزش‌ها همچنین باورهای مدیران نسبت به عوامل کلیدی موفقیت را اساساً تغییر می‌دهد. اگر شما جزو مدیرانی هستید که استراتژی، فناوری، و یا اخیراً سرمایه انسانی را مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان می‌دانید، باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنید. زیرا از منظر مدیریت برپایه ارزش‌ها این "فرهنگ" است که مهم‌ترین عامل برای دستیابی به موفقیت پایدار محسوب می‌شود. ارزش‌های مشترک سازمانی و تعهد بر این ارزش‌ها، که در کانون فرهنگ سازمانی جای می‌گیرند، نشان از تعهد جمعی به موفقیت پایدار دارد.

روشن است که افراد و سازمان‌ها ارزش‌هایی دارند؛ اما مساله این است که ارزش‌ها اغلب پنهانند و به قول پرفسور رالف کینی در کتاب "تفکر ارزشی: راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق" در نیمه تاریک

ذهنی افراد و سازمان‌ها جای دارند. مدیریت بر پایه ارزش‌ها از سازمان‌ها و افراد می‌خواهد که ارزش‌هایشان را شفاف، نظام‌یافته، و رسماً اعلام کنند و به طور آشکار آن‌ها را مبنای هر نوع تصمیم‌گیری و عمل قرار دهند.

پیام کلیدی مدیریت بر پایه ارزش‌ها این است که جوامع، سازمان‌ها و افراد باید یاد بگیرند که ارزش‌های شفاف و قلباً پذیرفته‌شده خود را زندگی کنند. فلسفه نوین مدیریت از مدیران می‌خواهد که سلوک رهبرانه در پیش گیرند. و از طریق ابداع چشم‌اندازهای خلاقانه و مشارکتی، به‌جای هدف‌ها سازمان‌های خود را در تراز تازه‌ای از تعالی قرار دهند.

مدیریت بر پایه ارزش‌ها، فلسفه وجودی سازمان‌ها را تغییر می‌دهد، فرهنگ‌های سازمانی را در جهت انسانی‌تر شدن باز آفرینی می‌کند، و متضمن اصول اخلاقی قدرتمند برای رهبری استراتژیک سازمان است. این فلسفه نوین، نگاه رهبران را از عقل کارکنان به "قلب" کارکنان معطوف می‌کند.

وقتی قلب‌های کارکنان شما را به عنوان یک رهبر مؤمن به ارزش‌های سازمانی بپذیرند، آن‌ها با تمام وجود به شما پاسخ می‌دهند، و دیگر ضرورتی ندارد که شما آن‌ها را با ابزارهای خارجی کنترل کنید. در چنین فضایی شما با اطمینان خاطر می‌توانید به کارکنان خود اعتماد و تفویض اختیار کنید.

قابل قبول است که این مقاله کوتاه و مقدماتی نظر شما را نسبت به اجرایی نبودن فلسفه مدیریت بر پایه ارزش‌ها تغییر ندهد. اما اگر حداقل توجه شما را به این موضوع که فلسفه مدیریت در دنیای پیشرفته تغییر کرده، جلب کرده باشد، در بحث‌های آینده ما را دنبال خواهید کرد. به‌عنوان یک مدیر پیشرو و تحول‌گرا مطمئن باشید که این بحث آن قدر مهم است تا دقایقی به آن بیندیشید و کارهای بعدی ما را انشاءالله دنبال کنید.