

VBL /VBM

VALUE-BASED MANAGEMENT/LEADERSHIP

سبک رهبری مبتنی بر ارزش

نویسنده و مترجم:

سمیه ذاکرین

کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی

[zakerinsama@yahoo.com](mailto:zakerinsama@yahoo.com)

## مقدمه

اگرچه در گذشته مقوله ارزشها، بین رویکردهای مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار نبوده، ولی امروزه ارزشها در روندهای مدیریتی از نقش محوری برخوردار هستند.

این تغییر جهت در کانون توجه مدیریت عمدتاً ناشی از تقاضای فزاینده مدیران به مسئولیت پذیری حرفه ای، کیفیت و مشتری مداری بوده است. از طرفی دنیا هم مکان نامطمئن تر و پیچیده تری شده است و مدیران نمی توانند از توجه به پیچیدگی ها اجتناب کنند و برای مواجه با پیچیدگی ها به مهارت‌هایی از قبیل درک تئوری پیچیدگی، تئوری سیستم ها و تئوری آشوب نیازمندند. امروزه محدوده پیشرفت و رشد پیچیدگی پدیده ها (شخص، سازمان و جامعه) درونی و همراه با ساده سازی سطح پدیده هاست و به همین دلیل «زنگ هشدار مدیریت» بایستی به صدا درآید.

در دهه ۱۹۲۰ مدیریت از طریق دستورالعملها (MBI) جوابگو بود، چون تغییرات سریع نبود و راهی که کارها در گذشته انجام می گرفت برای انتقال به دیگران کافی بود. اما تا دهه ۱۹۶۰، تغییرات به نقطه ای رسید که انعطاف پذیری بیشتری را از سوی مدیران ایجاد می کرد. پس مدیریت بر مبنای اهداف (MBO) مطرح شد و مدیران را به این سمت و سو سوق داد تا درباره جهت گیری و انتخاب استراتژی خود به صورت ت وافقی عمل کنند. در سال ۱۹۸۶ پرای گوگین استدلال کرد که برای درک رفتار سیستم های پیچیده و پدیده های پویا بایستی آنها را از نظر ارزشی تحلیل کرد. نتیجه سالها تحقیق او تصدیق کرد کلید درک و رهبری افراد، سازمانها و جوامع، نظامهای ارزشی هستند که این مفهوم امروزه در MBV تبلور یافته است. حرکت پدیده های خطی، ساده، بی جان و دست ساز بشر از قبیل ماشین آلات، پل ها، ساختمان ها را می توان از طریق نیروها و جاذبه های ساده مانند جاذبه زمین درک کرد. اما درمورد پدیده های زنده و پیچیده اینطور نیست. در این مورد، جاذبه

های قوی به جای جاذبه ساده، برای درک فرم کلی رفتار راهگشا بوده و می تواند با سطح بالایی از اطمینان پیش بینی کند چه پدیده ای اتفاق خواهد افتاد . درخصوص افراد، گروهها، سازمانها و جوامع، نظامهای ارزشی جاذبه های قوی ای هستند که فرم کلی رفتارشان را تعیین می کند (پاول چی پندال، ۲۰۰۴).

### معرفی رهبری مبتنی بر ارزش

پیش از آغاز ارزیابی و تجلیل چالش های بالقوه ، لازم است که به توضیح محتوا و عقاید VBL بپردازیم . پیتر پروزان (۱۹۹۸ ، صفحه ۱۳۸۱-۱۳۷۹) استدلال می نماید که رهبران به طور فعال به معرفی عقاید سازمان و ارزش های سهامداران به فرهنگ مدیریتی پرداخته و یک جنبه ای فکری مبتنی بر ارزش را در مدیریت ترویج می دهند . بر این اساس ، ون وارت (۱۹۹۸ ، صفحه ۳۱۹) اشاره می کند که هنر مدیریت ارزش ها برای شاغلین از قبل به یک مهاجرت ضروری برای مدیرهای خصوصی تبدیل شده است .

نویسندهای پیش همچون چستر برنارد (۱۹۳۸) در حوزه ای مدیریت سازمان اظهار می دارد که ارزش های مشترک در یافتن مشکل مدیریت و هماهنگی سازمان های پیچیده مفی د می باشد . و هماهنگی سازمان های پیچیده مفید می باشد . سلزنيک (۱۹۵۷) می نویسد که سازمان ها تنها زمانی کامل و رسمی می شوند که رهبران آن ها را با ارزش ها تحریک نمایند . دیگر نویسندهای نیز اظهار می دارند که اهمیت ارزش های مشترک در ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی (میتز برگ و همکاران ، ۲۰۰۵؛ اسکین ، ۱۹۸۵) ، القای رفتارها با جهت دهی و فشار احساسی برای عملی (اسکوارتنر ، ۱۹۹۲) ، همگی حاکی از ارائه ای استانداردهایی جهت قضاوت و توجیه اعمال (میلزو اسپنسر ، ۲۰۰۵) و فعالیت های اجتماعی و اشخاص به سازمان و رهبری می باشد (گروگین و همکاران ، ۲۰۰۴) .

از جنبه‌ی مدیریتی، ارزش‌ها به عنوان عقاید و نگرش‌های اصولی ای نگریسته می‌شوند که به یک سری رفتار فردی خاص که شامل هردوی کارکنان و رهبران می‌شود، کمک می‌نماید. (پرنارد، ۱۹۳۸، صفحه ۲۷۹، تروینیو و بروان، ۲۰۰۴، صفحه ۷۵). این دیدگاه به طور گسترده‌ای فریبندگی ای که رهبران به واسطه مفهوم ارزش‌های مشترک به دست می‌آورند را توضیح می‌دهد. به این ترتیب ارزش بدون نیاز به استراتژی‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای رسمی و یا ساختمان اجزا، می‌توانند وسیله‌ای بر رفتارها باشند. ارزش‌ها نیز به رهبران این امکان را می‌دهد که، بدون توصل به اقتدار گرایی (برچکو، ۲۰۰۷، صفحه ۳۸) و استفاده از قوانین سخت و گیج‌کننده (میزو اسپنسر، ۲۰۰۵، صفحه ۲۶) سازمان را به گونه‌ای مطلوب اداره نمایند. علاوه بر این برای توضیح چالش‌ها در معرفی VBL، نیازمند تعریفی نسبتاً گسترده از ارزش‌ها می‌باشیم. بنابراین ارزش‌ها تا حدی دربردارنده‌ی عقاید و مفاهیم در خصوص آن هستند که چه نوع رفتارها (ارزش‌های ابزاری) یا نتایجی (ارزش‌های نمایی) مورد مطلوب دیگران است (روکیچ، ۱۹۷۳) و علاوه بر آن در بردارنده‌ی این مطلب اند که ارزش‌ها، مجموعه‌ای رایج از عقاید مشترک در خصوص اهداف، روش‌ها و نتایج اند که همگی منجر به خلق سازمان و رهبری می‌شوند (برچکو، ۲۰۰۷، مگلینو و راولین، ۱۹۹۸) و همچنین ارزش‌ها می‌توانند در رفتار فرد ایجاد نوعی هدفمندی و انسجام نمایند. (لد و بروان، ۲۰۰۱)

VBL به طور گسترده به نوعی از رهبری اطلاق می‌گردد که بر مبنای ارزش‌ها یا اصول اساسی و اخلاقی همچون درستی، توانمند سازی و مسئولیت اجتماعی می‌باشد (ریلی و الینگر، صفحه ۲۴۶). VBL به چندین طریق در روابط درون سازمانی فعالیت می‌کند. موسیگ (۲۰۰۳، صفحه ۷۳) استدلال می‌نماید که رهبری مبتنی بر ارزش‌ها وظیفه رهبری را عملی کردن ارزش‌ها و وظیفه‌ی رهبر را استفاده از ارزش‌ها در مدیریت می‌داند. اтолه (۲۰۰۸، صفحه ۸۴) اظهار می‌نماید که وظیفه، نقش و مسئولیت رهبران معتقد به

رهبریت مبتنی بر ارزش کمک به پیروانش جهت تحقق بخشی به مهم ترین نتایجی هست که آن ها را ارزشمند می شمارند اما خود نمی توانند به آن ها دست یابند . VBL به طرق شخصی عقاید رهبری اخلاقی را به کار می بندد . رهبری اخلاقی به نوعی وجه مشترک در مقوله یعنی اصول اخلاقی تجارت و رهبری می باشد . (تروینو و همکاران ، ۲۰۰۳ صفحه ۶) توصیه های پروزان (۱۹۹۸، صفحه ۱۳۸۱) سودمندتر از دیگران بود . و به علاوه تفکری منفی تر ایجاد می کند که در رابطه با VBL می باشد مورد توجه قرار گیرد : تعدادی از ابزارها به راحتی امروزی می شوند تا آنکه برای استفاده توسط رهبران ، قانونی و مجاز باشند . رهبرانی که در واقعیت با بهینه سازی ارزش سهام به نوعی ، خواسته های شخصی و نیز ثروت ، اعتبار و قدرت خود را ارتقا می بخشنند .

پرسش هایی در خصوص ارائه ارزش ها ، که در رهبری مورد استفاده و ارزیابی قرار می گیرند ، موجب شکل گیری بسیاری از مباحث می گردد . طبق گفته ی سیمز (۱۹۹۱، صفحه ۴۹۵) نهادینه سازی ارزش ها در موارد زیر رخ می دهد :

(۱) تنظیم قراردادی روان شناختی میان کارمندان و سازمان (انتظارات متقابل)

(۲) تقویت تعهد سازمانی کارمندان

(۳) ترغیب و پرورش فرهنگ سازمانی ارزشگرا

به علاوه ارزش ها می توانند برای مثال جهت تاسیس و انتقال دیدگاهی واحد ، تصمیم گیری های استراتژیک ، ایجاد ساختارها ، فرآیندها و سیستم های کنترل ، ارتقا و تعلیم رهبران جدید ، خلق و اداره ی فضا و فرهنگ سازمانی ، و بنا نهادن سیستم ارزش و دستور العمل های اخلاقی سازمان مورد استفاده قرار گیرند . (گورگین و همکاران ، ۲۰۰۴ ، صفحه ۲۳۳)

استدلال‌ها در خصوص رشد آگاهی مبتنی بر ارزش‌می تواند با استفاده از اشاره‌ی گودپاستر (۱۹۹۴) به یک نقص مدیریتی مشترک با سه نشانه توضیح داده شود . ابتدا آنکه رهبریت شامل تثیت هدفی سخت می باشد .

رهبران درگیر اهداف کوتاه مدتی هستند که با بی مسئولیتی با آن ه ا روبرو می شوند . ارزش‌ها و اصول اخلاقی به ترتیب حاکی از چشم انداز و مسئولیتی طولانی تر می باشند . دوم آنکه رهبری بر اصول اخلاقی تاکید دارد و این به معنای تمایل جهت تطابق مشکلات پدید آمده با اظهاراتی است که از نظر اجتماعی مقبول می باشند . یک نمونه از این اظهارات، الزام رقابتی می باشد . در نتیجه ارزش‌ها پیشرفت منفصل عمیق و اخلاقی بیشتری ایجاد می کنند . سوم آنکه جدا سازی ، تمایلی است به تفکیک عقل و احساس به همراه اظهاراتی چون، بیرون مثل جنگل میماند یا در دنیای حقیقی . در عوض ارزش‌ها در تلاش برای کسب ماهیت دیدگله ، استراتژی و زندگی شرکتی و همچنین ماهیت مسائل فرهنگ پرور و هویت خود آگاهی فردی و سازمانی هستند .

علاوه بر این گودپاستر (۱۹۹۴) به گونه‌ای متقدانه اظهار می دارد که معنویت و اخلاقیات در همه جا وجود دارد . لغات و عبارات بی معنی در رهبری خدمتگزار ، نظارت ، توانمندسازی ، مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها ، و حساسیت به طور گسترده مورد استفاده قرار می گیرد . وی از نقل قولی در یک مجله‌ی آموزشی جهت توصیف شرایط استفاده می نماید ممکن است شما در محیطی پراسترس ، نامن ، به همراه تصمیمات سخت و ۶۰ ساعت کار در هفته ، در انتظار تج دید فعالیت‌های یک نوع مدیریت بر اساس اصول پرنس ماکیا ولی ... و یا تئوری تصویر فلان باشد . در شرایط عکس یک نوع هیجان وجود دارد . جریانی از کتاب‌ها و مقالات مدیریتی به همراه متفکرین سعی دارد با ارائه یک مدل موفق و سرشار از احساس و منطق ، به آشفتگی فعلی معنا بخشد .

## مفهوم مدیریت مبتنی بر ارزش

تعهد نسبت به واگذاری قدرت مشارکت واقعی در سازمان وجود سیستمی را ضروری می سازد که احترام و ارتقا هر فرد را به صورت هدفمند درنظر داشته باشد . چنین سیستمی برای همه پرسنل امکان مشارکت را مهیا می سازد و همچنین شرکت را طوری سازماندهی می کند که به مشتری حداکثر بها را می دهد. ضمن اینکه به هر کارمند به خاطر ارزش مشارکتش پاداش می دهد.

درنتیجه او را در عملکرد سازمان شریک می کند . چنین چارچوب جامعی مدیریت مبتنی بر ارزش نامیده می شود. هدف این نوع مدیریت افزایش سودآوری بلندمدت شرکت از طریق توجه به مشتری است . هدف نهایی این است که هر شخص را به عنوان یک مالک و یک کارمند، قدرت اقتصادی ببخشد.

## آگاهی از ارزش‌های خود

سوالهای اخلاقی منحصر می باشند زیرا «خوب بودن» به ندرت راهکاری در اختیار شما قرار می دهد . این سوالات نیازمند نگاهی به ماورای مسائل و احتمالات نزدیک است تا اطمینان حاصل شود که اعمال و تصمیمات، تأثیراتی منفی مبهم به جای نمی گذارند . بحث در خصوص اخلاقیات به عنوان مسئله ای ساده توسط افرادی صورت می گیرد که در تلاش برای تغییر بعضی جنبه های خاص احتمالات اخلاقی، معنوی و قافنی تصمیمات هستند . اما مدیران در زندگی واقعی می بایست تأثیر تصمیماتشان بر بسیاری خرد های پیچیده و متناقض را بررسی نمایند اگر چه اصطلاح «اخلاقی» اغلب برای تمامی بحثهای صحیح در برابر غلط مورد استفاده قرار می گیرد اما ما استفاده از آن را محدود به امور اخلاقی در تخصصها، صنایع و سازمانها کرده و از آن برای ابعاد فرهنگی و مذهبی خوب در برابر بد استفاده می کنیم . تعدادی از مشکلاتی که مدیران با آن روبرو می شوند شامل حجم زیادی از کشمکش با قانون؛ اخلاقیات و رفتارهای حرفة ایست که به آنها

راهکارهای پیچیده ای ارائه می دهد درگیری برای تصمیم گی ری ها تحت تأثیر حوزه های قضایی گوناگون، افزایش می یابد. اخلاقیات به شدت مربوط به عقاید فرهنگی و خردۀ فرهنگی می گردد، بنابراین اعمالی که افراد با فرهنگ‌های گوناگون را تحت تأثیر قرار می دهد دارای امور اخلاقی پیچیده ای می باشد . تصمیمات در رابطه با تخصصهای گوناگون می تواند در معرض تقاضاهای اخلاقی و پیچیده ای قرار گیرد . در میان این همه رجزنگی، مدیران اغلب با داشتن زمان کم برای تحلیل تمامی مسائل می باشند تصمیم گیری کرده و اعمال نه اقتصادی بلکه اخلاقی انجام دهند. تنها مدیرانی که از چگونگی دریافت و تحلیل انواع گوناگون مسائل آگاهند و نیز کسانی که دارای فهمی ثابت از ارزش‌های خود هستند آماده‌ی رویارویی با این مشکلات می باشند.

**مسئله‌ی بقرنج: پیچیده و متناقض**  
 مشکلات اخلاقی می توانند بسیار پیچیده باشند بنابراین تشخیص جنبه های پیچیده و متناقض از یک مسئله‌ی بقرنج می تواند مفید باشد. پیچیدگی با تعدادی فعل و افعالات و احتمالات مختلف در ارتباط است . شطرنج پیچیده‌تر از چکرز می باشد دزیرا حرکتها و بازی‌های احتمالی بیشتری در آن وجود دارد . همانطور که پیچیدگی افزایش می یابد، تعداد رو به کمتری از افراد می توانند احتمالات را دنبال کنند و جریان داشته باشند معیار آی کیوی هوش به دنبال توانایی جهت رویارویی با فرآیندهای پیچیده‌تر می باشد، اگرچه دانش و تجربه نیز مطمئناً بر این توانایی تأثیر می گذارد . نظریه پردازان مدیریت از خیلی وقت پیش مشکلات ساختاری را شناسایی کردند و آن این است که ما از طریق روشها و قوانین که در اختیار داریم مشکلات غیر ساختاری را حل می کنیم، این مشکلات غیرساختاری می توانند فاقد یک یا چندین روش باشند، این مسئله بخش ساختاری مشکلات را آشکار می نماید که بسته به تفاوت‌شان می توانند به طور گسترده ای با یکدیگر تفاوت داشته باشند .

مشکلات غیر ساختاری شامل الگوریتمها می شوند که ما به سادگی از آنها بی خبریم و نیز شامل چیزهایی می شوند که ما هنوز تمامی عناصر و معیارهای ایشان را نمی شناسیم.

با کمی تلاش بسیاری از جنبه های مشکلات ساختاری می تواند ساختاری تر و قابل حلتر گردد، اما مشکلات غیر ساختاری اغلب دارای بعدی از تناقض هستند و این حد از درجه، کسانیکه شامل راه حل می شدند را دارای ارزشها و اهداف متناقض می داند . اغلب مشکلات بزرگ در این تناقض به عنوان «مشکلات شرارت آمیز» مورد خطاب قرار می گیرند . تحلیل و خلاقیت عموماً می توانند تناقض را تا حدی کاهش دهند . اما مدیران می بایست اغلب به دنبال افکار نوین جهت ایجاد ترکیبی بهتر از رضایت سهامداران گوناگون باشند . آشکار است که محدودیت های متناقض و ارزشهای جنبه های اخلاقی، معنوی و قانونی می توانند «شرارت» یک موقعیت مشکل زا را افزایش دهند.

**اخلاق حرفه ای: ضرورت راهکار**

اخلاق حرفه ای شامل مسائلیست که عموماً اخلاقی فرض نشده و حتی مخالف آن نیز در نظر گرفته می شوند.

برای مثال چون حوزه ای حسابداری حرفه ای جهت تهیه ای اطلاعات موثق در خصوص شرکت برای سرمایه گذاران وجود دارد، در نتیجه این حوزه دارای اصلی اخلاقیست که اگر حسابرس عمومی مشکلی را در اسناد شرکت کشف کرد آن مشکلات می بایست به اطلاع عموم برسد . اگر یک حسابرس اسلحه ای در آورد و به یک مشتری شلیک کرد امری غیر قانونیست اما واقعاً مسئله ای اخلاقی محسوب نمی شود . اگر حسابدار به شرکت و حسابدارانش در مخفی سازی مشکلات کمک کند این امر تخلف اخلاقی محسوب می شود . اشکال این امر ان است که ارزشها برای موقعیت در این حوزه ضروری می باشند . اگر ان حوزه اخلاقیات را به شدت تلقین، حمایت و اجرا نکند دلیلی برای استخدام یک حسابرس عمومی وجود ندارد . اخلاقیت وکیل بسیار شبیه

به اخلاقیات اعتراضی کشیش می باشد . کلیساي کاتولیک مطمئناً دارای مسائل معنوی و اخلاقی بسیاریست، وجود خلوت در هنگام اعتراف ، امکان راهنمایی کشیش را فراهم می کند . اگر کشیشی در چهارشنبه شبها پوکربازی کند و بسر میز به همه بگوید که شما دچار چه انحرافی شده اید در آنصورت هرگز خواهان استفاده از این روش نخواهید شد. به همین ترتیب وکیل شما نیز ناچار به تغییر شماست زیرا اگر شما ناچاراً نگران بیان بعضی کارهای غیر قانونی باشید در آن صورت روند قانونی کارساز نخواهد بود . بنابراین اگر یک مدیر اجرایی که البته وکیل نیز می باشد به دنبال دفترچه های شرکت آمد بهتر است که از نقش وی اطمینان حاصل کنید. اگر آنها وکیل شما باشند نمی توانند گزارش شما را بکنند.

اما اگر حسابدار عمومی باشند باید این کار را انجام دهند . اغلب حرفة ها دارای اصول اخلاقی هستند که برای عملکردشان ضروری به نظر می رسد و اغلب به صورت دستورالعملهای قانونی و یا اخلاق حقوقی وضع شده اند. البته سیاستهای قدرت می توانند شامل قوانینی باشد که تنها در خصوص حفظ سلسله مراتب قدرت موجود است- این امر احتمالاً استفاده غیر اخلاقی از دستورالعملهای اخلاقی محسوب می گردد . انجام کارها در محدوده ی دستورالعملها در حالیکه از اصول اخلاقی اساسی تخلف می کنیم یک سرگرمی نیست، این یک تهدید برای کل حرفة ها محسوب می شود . نفی توان گفت که اخلاقیات استراتژیک و لازم در هر حرفة اجرا شده، از لحاظ قانونی تدوین شده و یا پیش بردہ می شوند. شاید روزنامه نگاری در مورد نیاز به اخلاقیاتی برای حمایت از منابع محروم‌انه حق داشته باشد اما هیچگونه حمایت قانونی از ان اخلاقیات نمی شود.

اخلاقیات: بسته به فرهنگ فرق می کند اصول اخلاقی برای کسانی که همیشه با مردمی از یک فرهنگ یا خرده فرهنگ در تعاملند بسیار ساده به نظر می رسد، اما اغلب اوقات در قضاوتهای اخلاقی از فرهنگی به فرهنگ دیگر تفاوت‌های غیرمنتظره ای وجود

دارد. گیرتها فستد، متخصص فرهنگ و کسی که ابعاد تفکر در خصوص تفاوت‌های فرهنگی را تحلیل می‌نماید، در مورد یک مبلغ هلندی که در اندونزی به نصیحت مشغول است صحبت می‌کند، او از داستان کتاب مقدس در مورد پدری استفاده می‌کند که دو پسر داشت و از آنها خواست که آن روز را در تاکستان کار کنند. یکی از پسرها گفت «بله پدر»، سپس تمام روز را با دوستانش به شهر رفت و ذره‌ای کار نکرد. بیشتر غربی‌ها پسر دوم را ترجیح می‌دهند که بی‌ادبانه گفت «نه پدر»، سپس به شهر رفت اما بعداً تصمیم گرفت که بیشتر روز را در تاکستان کار کند. مبلغ معتقد بود که اندونزی‌ها توهین نپذیرفتن خواهش پدر توسط پسر دوم را از لحاظ اخلاقی بسیار بدتر از انجام ندادن کاره توسط پسر اول می‌دانستند. به همین ترتیب بسیاری از شرکتهای غربی بیان می‌دارند که اگر شما جایگاهی با استخدام یک فامیل پر کردید، بدون توجه به کارایی وی، در ظاهر کار ناصحیحی انجام داده اید. هر چند در بسیاری از فرهنگ‌های دنیا اگر فردی یکی از بستگانش را استخدام نکند، بدون اهمیت دادن به ویژگی‌های خوب و بد آن فرد، کاری غیر اخلاقی در حق وی انجام گرفته است. بنابراین بسیاری از تصمیمات مدیریتی بر افرادی با دستورالعمل‌های اخلاقی متنوع تأثیر می‌گذارد، اغلب اوقات تطابق اعمال با تمامی انتظارات و محدودیت‌های متناقض کاری مشکل است.

**قانون: حوزه‌های قضایی متنوع**  
 شرکتهای امروزی در حوزه‌های قضایی مختلفی فعالیت دارند. در بعضی حوزه‌ها از جمله کیفیت غذا، می‌توان به راحتی با اکثر شرایط سخت و در نتیجه با اکثر شرایط موافقت کرد، اما اغلب اوقات باید کمی بیشتر خلاق بود. برای مثال بیشتر جوامع آمریکایی دارای قوانینی هستند که فروشنده را ملزم به رفتن به درب منازل می‌کند تا در شهر ثبیت شده و اجازه‌ی کار بگیرد این عمل مستقیماً بر خلاف قانون اساسی ایالات متحده و برخلاف قانونی در خصوص آزادی پلان است، با این همه جوامع این قوانین را در کتاب‌های قانون خود نگه

می دارند و از انها برای دور نگه داشتن آزادی بیانی استفاده می کنند که بسیاری مردم آن را آزار دهنده می دانند. بسیاری از شرکتهای فروش در گذشته به طور روزمره از این قانون تخلف می کردند و به راحتی هر بازداشتی را به دادگاه می کشاندند. به همین ترتیب در مثالی که بیشتر مربوط به امور اخلاقیست، در زمانیکه آپارتاید قانون آفریقای جنوبی بود و بیشتر کشورها برای تجارت شرکتها در آن جا جریمه تعیین کرده بودند، تعدادی از شرکتها فعالیتهاي را در ان ناحيه بر پا کردند و با داشتن افرادی از همه رنگها که در کنار یکديگر غذا خورده و زندگی می کردند، تعهدًا از قوانین محلی تخطی می کردند.

### ویژگی و ارزشهای شخصی

جهت هدایت این اشتفتگی متناقض و پیچیده از اهداف و محدودیتها، مدیران می بایست نه تنها قادر به طرح ریزی مسائل و نظر یات مختلف باشند بلکه همچنین باید احساسی شفاف در خصوص ارزشها و نیز ویژگی های خود داشته باشند تا بتوانند کارها را به گونه ای صحیح و همانطور که مورد نیاز است انجام دهن. زمانهایی وجود دارد که مدیر ناچار به رنجاندن بعضی سهامداران و یا تخطی از بعضی معیارها جهت دستیابی به هدف یا ارزشی می شود که از همه ای آنها بالاتر است. در حقیقت به نظر می رسد جامعه به نسبت فداکاری های فردی، یک شخص را می سنجد. شخصیت، توانایی برای انجام کاریست که فرد تصور می کند صحیح است حتی اگر جامعه آن را تصویب نکند و نتایج منفی دیگری به بار آورد، با این همه ما تمایل به نشان دادن خود به صورت فردی داریم که اعمالش مطلوب هستند. می توان دنیایی را تصور کرد که در آن عمل و تصمیم خوب آشکار است و نتایج مثبت زیادی به بار می اورد . اما مدیران می بایست تصمیمات سختی بگیرند و با نتایجش روپوشوند. این کار نیاز به تمرین دارد . این امر همچنین نیازمند دیدگاه شفاف فرد نسبت به اولویتها و ارزشهای فردی اش است، عقایدمان به دلیل آنکه فقط آرزوهایمان هستند ما را راضی نخواهند کرد . اگر شما به

یک محل کار محترم ارزش بنهید اما حاضر به پذیرش نتایج منفی ریسک برای برخورد با کسانی که از آن احترامات تخطی کردند نباشد، در آن صورت این یک ارزش محسوب نمی‌گردد . اگر شما خانواده خود را ارزشمند بدانید اما هرگز این ریسک را برای گرفتن زمان کاری جهت حمایت و ساختن خانواده‌ی خود نکنید، در اینصورت این تنها یک ارزو خواهد بود (مدیریت مبتنی بر ارزش و اخلاقیات، که بستوفرام، بارلو، ۲۰۰۵، ph.D.copyrighty ، موسسه‌ی خلاقیتهای مشترک).

سخن گفتن درباره ارزشها مطلقاً به این معنی نیست که هدفها باید فراموش شوند. ارزشها و هدفها رابطه متقابل دارند. بنابراین مدیریت بر مبنای ارزشها جایگزین مدیریت بر مبنای اهداف نمی‌شود بلکه تاحدودی آنرا کامل و از طریق معنا بخشیدن به آن، اجرایی شدن آن را تسهیل می‌کند . درواقع در همه کابردهای مدیریت بر مبنای اهداف نشانه‌هایی از توجه به ارزشها به طریقی وجود دارد. اما آنچه در مدیریت بر مبنای ارزشها پررنگ‌تر می‌شود، نظاممند شدن این کار است . درواقع ارزش‌های اساسی مشترک به «عامل‌های کلیدی موفقیت» تبدیل می‌شوند و ساختار اهداف را به عنوان واسطه‌های ابزاری تعیین می‌کنند (دولان و گارسیا، ترجمه وحیدی مطلق و ملکی فر، ۲۰۰۵).

ارزشها و اصول اخلاقی در مرکز رهبری و رفتار سازمانی قرار دارند . رفته رفته آشکار می‌گردد که اختلاط استانداردهای اخلاقی با کارهای تجاری نه تنها مطلوب بلکه همچنین برای ابقاء بلند مدت سازمانی ضروری نیز به نظر می‌رسد.(پری و پروکتور - تامسون، ۲۰۰۲). بحث‌رهبری مبتنی بر ارزش (VBL)، بویژه در رابطه با مدیریت و رهبری، نقش و اهمیت اخلاقیات و ارزشه را در رهبری یادآوری می‌نماید (گرابر و آزبورن کیلپاتریک، ۲۰۰۸؛ بوچکو، ۲۰۰۷؛ ماسیگ، ۲۰۰۳؛ پروزان، ۱۹۹۸). رسوایی‌ها در تمامی شرکتهای آمریکا و اروپا بسیاری سازمانها را به جستجوی کسانی ترغیب کرده است که سوددهی را افزایش داده و دارای اخلاقیات و ارزش‌های مثبتی در درون سازمان می‌باشند. (ریلی و رالینگر، ۲۰۰۷). در سطح پایین، رسوایی‌هایی که مدیران

اجرایی و دیگر رهبران برتر در آن به شدت فاقد رفتار اخلاقی تجاری هستند نیز، بواسطه‌ی اعمال مستقیم‌شان و ایجاد فضایی که اعمال اخلاقی قابل بحث در آن محکوم می‌شوند، تأثیری عمده بر رهبران سازمانها‌یشان می‌گذارد. (گروگین و همکاران، ۲۰۰۴؛ صفحه ۲۲۴).

به این ترتیب، ارائه‌ی ارزشها در تجارت و رهبری یک نظریه‌ی جدید نمی‌باشد. مفهوم ارزشها به عنوان یک اصل در سازمانها و نهادهای سازمان یافته سابقه‌ای طولانی در مباحث جامعه‌شناسی سازمانها، و همچنین در درک اصول راهبردی مؤسسات، سازمانها و اشخاص دارد. (اسکوارتر، ۱۹۹۲؛ کامینگ و وارلی، ۲۰۰۱). با این همه بنظر می‌رسد که ارزشها عموماً عاملی مهم در مدیریت موفق سازمانهای بزرگ (برای مثال میتزرگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ هافستد، ۲۰۰۵) و نیز در افزایش مزیت رقابتی (بلنچارد و اکانر، ۱۹۹۷) می‌باشند.

چرا مدیریت مبتنی بر ارزشها در عمل و بخصوص در سازمانهای بزرگ مشکل می‌باشد؟

در حقیقت کشمکش برای مؤثرسازی ارزشها و اخلاقیات نه تنها برای سازمانهای بزرگ بلکه برای سازمانهای حرفه‌ای و نیز تولیدی و خدمت‌گرا می‌باشد. مطالعات بسیاری در خصوص معرفی مدیریت مبتنی بر ارزشها و نیز ارائه‌ی راه حل‌هایی جهت ارتقای مدیریت وجود دارد. (بوچکو، ۲۰۰۷؛ گروگین و همکاران، ۲۰۰۴؛ تروینو و همکاران، ۲۰۰۳). با این همه، تحلیلی اصولی از آستانه‌هایی که ما در اجرای VBL با آن رویرو می‌شویم وجود ندارد.

با شناسایی چالش‌های موجود در VBL می‌توان به محتوای دقیق تری در حوزه‌ی VBL رسید و راه خود را جهت غلبه بر مشکلات پیش روی مدیران در عمل هموار نمود.

ابتدا حرکت به سوی مدیریت مبتنی بر ارزش توسط تفکری سودمند و میل به داشتن عملکردی کارامدتر رشد می‌یابد (پروزان ۱۹۹۸، صفحه ۱۳۸۰) گفته می‌شود این امر اهمیت دارد که تجارت‌ها جهت جذب و حفظ

کارمندان ، افزایش سودمندی ، جذب سرمایه گذاران و سرمایه‌ی دولتی رفتاری اخلاقی از خود نشان داده و اعتبار خود را در این دنیایی شرکتی افزایش دهنده . به علاوه ، همان گونه که هک دونالد اظهار می داد ، (۱۹۹۹) صفحه‌ی ۱۴۴-۱۳۴) سازمان‌ها دنبال ماهیت عملی تری می باشند که با آن‌ها در قابل استفاده سازی ارزش‌ها کمک نماید و همچنین به دنبال مکانیزم‌هایی هستند که به وسیله‌ی آن‌ها ارزش‌ها در داخل سازمان جا داده شوند . با این‌همه ، محیط مبتنی بر ارزش ، بویژه در رابطه با سهامدار و قانونی بودن فعالیت‌های سازمان و همچنین در بحث وظایف مدیریتی ، راه حلی را ارائه می دهد . (برايتینگ و تولستاد ، ۲۰۰۰) تحلیل چالش‌هایی که اغلب در رابطه با VBL با آن‌ها روبرو می شویم دارای اهمیت است . با توجه به ارزیابی چالش‌های احتمالی که رهبری مبتنی بر ارزش در سازمان‌های بزرگ با آن روبرو می شود ، به گونه‌ای انتقادی به بحث در خصوص پیشنهادات در رابطه با یک مدیریت مبتنی بر ارزش بهتر می پردازیم . استدلال‌های اصلی مورد بحث در زیر لیست شده است :

- قدرت سنتی در سازمان‌های مسطح و حرفه‌ای ضعیف شده است .
- مشارکت وسیع و مرکز سهامداران توصیه شده است .
- انواع جدیدی از کنترل و سابقه مورد نیاز است .
- ارزش‌ها می باشند که گونه‌ای شفاف و واضح مکاتبه شوند .
- رهبری جهت پرورش تصویر و تصویری خوب می باشد .
- یکپارچگی ارزش‌ها و اعمال برای سازمان‌ها و نیز جهت پیشرفت ضروری به نظر می رسد .

ساختارهای سازمانی و وظایف مدیریتی مسائلی موثر از رهبری می باشند ، و در نتیجه چالش‌های بیان شده در این مقاله می تواند توسط اعمال رهبری حل شود . راه حل جایگزین برای مثال ، می تواند بیان این باشد که

رهبری عملی متقابل و پیچیده میان رهبر و محیط سازمانی می باشد ، و این در حالی است که رهبری تا حدی توسط تغییرات موجود در رهبری و محیط ان مشخص شده است .

## ۱ - اختیارات و ساختارهای سلسله مراتبی متناوب

انتظار می رود که اولین چالش مربوط به اختیار ، ساختارها و تغییرات در شرایط رهبر باشد . که اغلب همراه با اصطلاحاتی چون انعطاف پذیری ، عملکرد ، مسئولیت و تسهیل بیشتر ، می باشد (رویلارد و گیروکس ۲۰۰۵، صفحه ۳۳۴). برای پاسخ به این تقاضا ها ، ساختارهای سازمانی مسطح و متغیر بیشتری مورد نیاز است . اما این تغییرات چه چالش های به خصوصی برای VBL به همراه داشته است ؟

بدون اغراق می توان گفت که تعریف رسمی از آنکه چه کسی دارای قدرت و اختیار برچه کسی است و آنکه چطور می توان رهبران را از پیروانشان تشخیص داد ، به طور فزاینده ای رو به پیچیدگی است . اینگونه استدلال می شود که سمبول اولیه ی قدرت سازمانی (یعنی سلسله مراتب) به نوعی جایگزین شده است . علاوه بر آن یک جایگاه رسمی به طور کامل به مقامی اجازه ی تصمیم گیری ، تحمیل و پیش برد مکانیزم های کنترل ، و یا تاثیر بر افراد جهت دستیابی به اهداف مدیریتی را نمی دهد . بنابراین رهبران با تقاضا برای ضمیمه سازی قدرت سلسله مراتبی با قدرت قانونی مواجه می شوند . که این قدرت قانونی اجباری و ترسناک نمی باشد بلکه بیشتر دارای ارزش ها ، دیدگاه ها و اهداف و همچنین اعتماد و اطمینان دو جانبی می باشد

(پروزان، ۱۹۹۸، صفحه ۱۳۸۱).

یکی از چالش ها آن است که در درون ساختارهای سازمانی جدید و موقعیت های رهبری جدید ، ارزش ها و اخلاقیات اغلب به عنوان راه حلی جهت حفظ سلسله مراتب ها و قدرت راه بندی معرفی می شوند . از آنجایی که هدف قوانین ، کنترل رفتارها و اعمال می باشد ، تعلیق قوانین حاکی از اعتماد سازمان به سهامدارانش و

تقویت آن ها می باشد . (میلزرو اسپنسر، ۲۰۰۵، صفحه ۲۷). در ادامه زمانی که ارزش ها حکم فرما می شوند ،

رهبری سازمان نیز به عنوان مسئولیتی مشترک در میان تمامی افراد در داخل سازمان و همچنین در تمامی

مراحل سلسله مراتبی شروع به پدیدار شدن می نماید . دیگر آنکه به کارمندان ، حداقل فرد اصلی ، اجازه ی

آگاهی و آموزش در خصوص سیاست ارزشی صحیح داده می شود (برايتینگ و تروستاد، ۲۰۰۰، صفحه ۶۵؛

ترونیو و همکاران، ۲۰۰۳، صفحه ۲۰).

اهمیت اهداف ، زمانی افزایش می یابد که ما از ساختارهای سلسله مراتبی به سمت قدرتی غیر اجباری و انعطاف پذیر حرکت می کنیم . سپس ممکن است ارزش ها و اهداف بیشتر سازمان ها آن چنان در هم پیچیده باشد که تفکیک آن ها در عمل غیر ممکن به نظر می رسد . با این همه تصمیمات در سازمان ها همیشه مستقیم

نمی باشند ؛ دستیابی به یک هدف یا ارزش می تواند به معنای قربانی کردن و یا تخطی از هدف و ارزش

دیگری باشد (میلنر و اسپنسر، ۲۰۰۵، صفحه ۲۰-۱۹).

با این حال حرکت به سوی وظایف خاص و مستقل سازمانی می تواند گیج کننده به نظر برسد . در حقیقت

رهبران در سازمان های تخصصی و یا دارای ساختار ضعیف قدرت کمی بر کارکنان متخصص و دارای مدرک

دارند ، آن ها همچنین ظرفیت کمی جهت تاثیر بر روی ارزش های تخصصی و کسب توافق ارزشی به وسیله

ارزش های سازمان دارند . گاهی متخصصین هویت و ارزش های تخصصی کمی دارند که در صورت برخورد

ارزش های تخصصی و یا عدم تجانسیان با ارزش های سازمان ، غلبه بر آن مشکل می شود .

## ۲ - اهمیت مشارکت گسترده

در اکثر سازمان ها یک دستورالعمل در خصوص ارزش ها و یک دستورالعمل اخلاقی توسط مدیریت برتر و با

کمک مشاورین بیرونی بسط داده می شود . نقدهای فراوانی بر نوشته جات رهبری در مقابل این روند رو به

پایین و مستقیم وجود دارد . (گرابرو آزبورن کیلپاتریک ، ۲۰۰۸؛ موسیگ، ۲۰۰۳؛ برایتینگ و تروستاد، ۲۰۰۰، پروزان ، ۱۹۹۸) . اکثر انتقادات این گونه استدلال می نمایند که سهامداران (یعنی کارکنان و مشتریان ) می بایست در شکل دهی ارزش ها و رسمی سازی ارزش ها ی سازمان مشارکت کنند . در غیر این صورت آن ها ارزش ها را تنها به عنوان یک سری قوانین جدید در نظر می گیرند . همچنین اگر آن ها در تفسیر دستور العمل ارزشی مشارکت نورزنند ، ظرفیتیان جهت انگیزه بخشی ، پیشنهاد ، و هماهنگی به شدت محدود می شود . علاوه بر این اعتماد ، احترام و واکنش پذیری در درون و بیرون از سازمان م تواند جایگزین شده و مورد سوء استفاده قرار گیرد . (بلنچارد و اکنر ، ۱۹۹۷؛ پروزان ، ۱۹۹۸، صفحه ۱۳۸۲، میزو و اسپنسر ، ۲۰۰۵، صفحه ۲۶) . بنابراین یک چالش آشکار ، چگونگی درگیر ساختن افراد با ارزش ها و VBL می باشد علاوه بر آن چگونه سازمان ها می توانند ارزش های شرکت را با استفاده از فرآیندی مشارکتی بسط دهند ؟ (کووی، ۱۹۹۱) هنگام پایه گذاری یک روند مشارکتی ، چالش در رهبری مربوط به ایجاد اعتبار و اعتماد میان رهبر و فرد منتخبیست که تصمیم به پیروی دارد . (کوزس و پاسنر، ۱۹۹۳) . این بخشی از انتقال از سوی مفهوم رهبری به عنوان اولین یا تنہ خالق ارزش های یک سازمان می باشد . این بدان معناست که کارکنان می بایست به تنها بی امکان بازتاب و یا تنظیم ارزش ها را داشته باشند . عده ای فرآیند ارزش را مطرح می سازند که در آن کارمندان در خصوص دیدگاه مدیریت به بحث می پردازند و آن را به زیر بخش هایی تقسیم می کنند که هر کدامشان با یک بخش از فعالیت سازگار است . دیگران راهکار مکاتبه ای را ترجیح می دهند که در آن کارمندان ارزش ها را خودشان و یا از طریق گفتگویی علنی با مدیریت مورد پردازش قرار می دهد . (بلنچارد و اکنر، ۱۹۹۷؛ پروزان، ۱۹۹۸) . برای غلبه بر این چالش ، میزو و اسپنسر (۲۰۰۵، صفحه ۲۶) استدلال می نمایند که رهبری مبتنی بر ارزش اساس یا بنیادی را طرح ریزی می کند که سهامداران بتوانند مکاتبه کرده و با هم همکاری

نمایند . سودمندترین مورد در خصوص دخالت سهامداران آن است که هنگامی که سهامداران اهداف و ارزش های سازمان را به عنوان مواردی قانونی می پذیرند و اگر ملاً توافق کنند که هر دو مورد کنترل قیمت و کیفیت اهداف اولیه می باشند ، در نتیجه رهبریت مسئول همانند تصمیمات مدیریتی نمی تواند پس از این رخ دهد .

در سازمان های بزرگ این حقیقت که کارمندان و رهبران می توانند از طریق چندین لایه دیوان سalarی ، قوانین و وظایف به فعالیت پردازنند و نیز این حقیقت که گروه های متخصص می توانند به اجرای اعمال ، راهکارها و ارزش ها بپردازنند مما باید به عنوان یک مزیت در نظر گرفته شود . این ها همه حاکی از وجود سهامدارانی می باشد که می توان از آن ها در شکل دهی ارزش ها استفاده کرد و یا حاکی از وجود گروه هایی است که به اجرای ارزش ها می پردازنند .

با این همه حتی مشارکت گسترده نیز راه حلی ساده برای موفقیت VBL ارائه نمی کند . چنانکه گرابر و آزبورن کیلپاتریک (۲۰۰۸، صفحه ۱۹۱-۱۸۶) خاطر نشان می کنند که اجرا سازی سیستم های ارزش تقریباً همیشه سخت تر از پهلوانش آن ها بوده است .

### ۳ - شکل های جدیدی از کنترل و بازخورد مورد نیاز است

براوتینگ و تروستاد (۲۰۰۰، صفحه ۶۲) استدلال می کنند که روش تفکر بازار محور در تجارت و ارائه ی سازمان هایی که به جوار بی قاعده ای انعطاف پذیر و به هم پیوسته می باشند به همراه قدرت های تصمیم گیری محول شده ، نیازمند اشکال جدیدی از کنترل می باشند . کنترل سنتی از طریق سیستم های دارای قانون و آئین نامه ، به خصوص از طریق سیستم های متنوع گزارشی و حسابداری ، اجرا می شود . هرچه سازمان ها پیچیده تر بوده و هرچه محیطشان نامعین تر باشد ، تقاضای بیشتری برای پیشبرد و اجرای سیستم های کنترل جهت مشاهده و اداره ای این مجموعه ای پیچیده و با تجربه وجود خواهد داشت (پروزان ، ۱۹۹۸، صفحه

در طول دهه های گذشته بحث رهبری بر عدم پذیرش بخشی از محدودیت تعدیل کننده تاکید می کند ، محدودیتی که هدفش بالا بردن استقلال مدیران برای افزایش عملکرد و کارآمدی سازمان می باشد .

بیشتر اصطلاحات اساساً ریشه در نمونه‌ی پس از دیوان سalarی دارند یعنی جایی که قوانین و آیین نامه نیازمند محدودیت و موازنۀ توسط ارزش‌ها و اصول اخلاقی جهت ایجاد انعطاف پذیری و تقویت بیشتر و به علاوه عملکرد بهتر در آینده در جهت سودمندی هستند . بر طبق این دیدگاه ، ارزش‌ها و اصول اخلاقی چهارچوبی بهتر برای تصمیم‌گیری و رهبری فراهم می آورند زیرا قوانین تحمیل شده با قضاوت و پاسخ‌گویی مدیران و کارمندان جایگزین شده است (رویلارد و گیروکس ، ۲۰۰۵ ، صفحه ۳۴۵) . سپس آنکه چگونگی تبدیل قضاوت و پاسخ‌گویی افزایش داده شده به معیاری برای نتایج مطلوب یک چالش بارز می باشد . در مطالعه‌ی بریتنینگ و ترولستاد (۲۰۰۰ ، صفحه ۶۴) بیشتر رهبران بر سازمانی نوین و انعطاف پذیر تاکید می ورزند تا آن که راه‌های جدید نگهداری همکاران و تجارت بایکدیگر را بیابند و این امر نیازمند پیوند دهنده‌ای جدید می باشد . کوشش برای ارزش‌های مشترک یکی از راه‌های عمل کردن در آن جهت می باشد ، همان طور که کالینز و پاروس (۲۰۰۰ ، صفحه ۷۳) اشاره می کنند ، این ارزش‌های پیوند دهنده هستند که یک سازمان را هنگام رشد ، تمرکز زدایی و توسعه در کنار یکدیگر نگه می دارد .

در سازمان‌های کمتر پیوسته این امر بیشتر بستگی به توانایی‌های رهبر جهت خلق سطوح تعاونی و واکنش پذیر دارد . این کار آسانی نیست ، بنابراین کنترل و بازخورد بر اساس عوامل به راحتی اندازه‌گیری شده و اظهار شده ای می باشند که ارزش‌ها اغلب ان‌ها را بروز نمی دهند . علاوه بر آن همان طور که رویلارد و گیروکس (۲۰۰۵ ، صفحه ۳۳۱) ارزش‌ها و اصول اخلاقی را تحت تسلط مدیریت گرایی می دانند ، این دو مورد به عنوان راهی جهت محدودیت و حمایت از تصمیمات و اعمال ارائه می شوند برای اشاره به قوانین

تدوین شده ای که به طور سنتی بر اساس آن ها می باشند . به عبارت دیگر آیا ابزار گرایی اصول اخلاقی و ارزش ها منجر به تنشی ناخواسته میان فرایندهای دموکراتیک (مسئولیت اجتماعی) و پیگیری سومندی سازمانی و نتایج موثر خواهد شد ؟ و یا آنکه آیا ابزار گرایی منجر به تاثیر گمراه کننده ی مهمی می شود ، به عبارتی آیا منجر به ساخت فرهنگ سازمانی توهمند زایی خواهد شد ؟ (در همانجا ، صفحه ۳۳۳).

در سازمان های مسطح و انعطاف پذیر ، مکانیزم های بازخورد اجباری و یکنواخت صحیح ترین مکانزم ها نمی باشند . اگر ثباتی میان ارزش های ابراز شده و ارزش های حقیقی وجود نداشته باشد ، می تواند مشکلاتی ایجاد شود . بررسی کر (۱۹۹۵) در خصوص مجریان نشان می دهد که کشمکش میان ارزش های ابراز شده و سیستم پاداش وجود دارد . بر تفکر نوآورانه و ریسک پذیری تاکید شده است اما روش های اثبات شده و عدم پذیرش ریسک مورد تقدیر قرار می گیرند ؛ رهبران درگیر شدن و قدرتمندی کارمندان را ترغیب می کنند اما به کترل سخت منابع و فعالیت ها پاداش می دهند . یا این همه رابطه ی مشهود میان توانایی رهبر در استفاده از سیستم های پاداش و ارزش های سازمانی وجود دارد که پیروی از آن ها مورد حمایت قرار می گیرد .

کشمکش میان ارزش ها و بازخورد منجر به تردید در خصوص این امر می شود که سازمان واقعاً چه چیزی را از سوی کارمندان و مشتریان مورد تقدیر قرار می دهد و همچنین منجر به نبود انگیزه ی شخصی خواهد شد . (گرابرو آزبورن کیلپاتریک، ۲۰۰۸، صفحه ۱۹۰). چشم پوشی از مقداری از کترل ها و قوانین می تواند برای رهبری ، کارمندان و دیگر سهامداران ترسناک و نارات کننده باشد . بنابراین رهبران نقشی آموزنده خواهند

داشت ، و رهبران موثر با اطمینان بخشی از آنکه دانش آموزانشان به واسطه ی انگیزه بخشی و داشتن دستورالعمل از اهداف و ارزش های صحیح آگاه هستند ، ترس را از بین می برند . (میلزو اسپنسر، ۲۰۰۵، صفحه ۲۷) . نکته دیگر آن است که خلق ارزش های مشترک یک ابزار آموزشی جهت افزایش وظیفه شناسی

در بالا ترین سطوح سازمان است . همچنین رهبری نه بر اساس روابط رسمی بلکه بر اساس ارتباط و همکاری ساخته می شود (همانجا ، صفحه ۲۷) .

اینگونه استدلال می شود که رهبری بر اساس ایجاد انگیزه ، تحریک افراد و تجدید سیستم پاداش می باشد .

افراد نیازمند اطلاعاتی در خصوص اجرا و عملکرد هستند . با توجه به اهمیت رفتار اخلاقی ، خلق ارزش های مشترک در فرآیند برای پاداش ها ، شناخت ، ترفیع و طرد سازی پیام ی روشن برای اعضاء خواهد داشت . با توجه به آن که ارزش های سازمانی می توانند در ارزیابی عملکرد و برنامه های مدیریتی جداده شوند ، معیارها نیز حاوی پیامی شفاف در خصوص اهمیت ارزش های مشترک است (گروگین و همکاران ، ۲۰۰۴ ، صفحه ۲۳۰) . افراد توجه زیادی به رفتارهای پاداش داده شده و نکوهش شده دارند . کارمندان می دانند که سیستم

پاداش به درستی بیانگر چیزیست که رهبران واقعاً به آن اهمیت می دهند . (تروینو و همکاران ، ۲۰۰۳ ، صفحه ۲۸) . حوادث تادیبی به گونه ای خاص چشمگیر می باشند زیرا تا حدی نادر بوده و حاکی از ارزش انطباق با هنجارهای سازمانی و نیز نمونه ای از نقض قانون می باشند . در هنگام اجرای ارزش ها ، بسیاری از اعمال بر اهمیت استخدام کارمندان و به خصوص کارمندانی که ارزش های سازمان را حمایت و یا وضع کرده اند ،

ندارند . این امر می تواند موجب از دست دادن انگیزه و تعهد به سازمان و مدیریت شود . گروگین و همکاران

VBL (۲۰۰۴ ، صفحه ۲۳۱) استدلال می کند که با توجه به بازخورد و پاداش ها ، نکته ی اصلی در خصوص

آن است که رهبران با ارزش های مهم ، استانداردها فرضیات ارتباطی برقرار می کند . رهبران همچنین می بایست

به هردو مرد یعنی پاداش های رسم (انگیزه های مالی ، اضافه حقوق و مقام های بالاتر) و غیر رسمی (توجه ، موقعیت هایی جهت کار به صورت خود گران تر با تاثیر متقابل ، یا افزایش اعتماد ، احترام ، و علاقه ی برابر ) که با سیستم ارزشی سازمان همگام است توجه داشته باشند .

#### ۴- نقایص موجود در ارتباط

رهبران می بایست که ارزش‌ها و دیدگاه‌ها را به سازمان منتقل کنند . هر چه یک سازمان پیچیده تر باشد نیازمند سلسله مراتب بیشتری خواهد بود . این امر بر اصل سنتی ای که می گوید سیر ارتباطی باید تا آنجایی که امکان دارد مستقیم و سنتی باشد ، تاثیر می گذارد . (برنارد ۱۹۳۸، صفحه ۱۷۶) ؛ افزایش سلسله مراتب منجر به گسترش سیر ارزش‌های ارتباطی می شود ، و می تواند موجب تصمیم از عمل گردد . بیشتر این چالش‌ها بستگی به ظرفیت ارتباطی دارند . (بریتنینگ و ترولستاد، ۲۰۰۰، صفحه ۶۶) . جهت غلبه بر این مشکلات در بحث ارتباط و ظرفیت ارتباطی ، اساساً دو راهکار وجود دارد: اولین روش نمونه‌ی کاملی از رهبری است که بیشتر اقتدارگرا و سلسله مراتبی می باشد . در اینجا رهبر برای مثال معلمی است که اطلاعات می دهد ، افراد را متقادع می نماید ، و نیز دارای ضمانت اجرایی بر کسانی است که از ارزش‌ها پیروی نمی کنند . یک تعهد قوی به مقام و سلسله مراتب می تواند مانع استفاده ای ارتباط به عنوان مکانیزم تصحیح کننده‌ی خطاب گردد زیرا افراد در سطوح پایین تمایلی به انتقاد از تصمیمات یک مقام بالاتر ندارند . علیرغم این انتقاد ، طرح متمرکز و ثبات و تداوم می توانند در پی شیرین اهداف مشترک در ارزش‌های ارتباطی به کار گرفته شوند .

دومین روش بر توانایی رهبر در دادن انگیزه و قدرت‌های خلاق ، تاکید دارد تا بتوانند مسئولیتی که در روابط کارمندان وجود دارد را بر عهده بگیرند ، این روابط در ارزش‌هایی وجود دارد که از داخل سازمان و سطوح پایین شکل می گیرند . این امر همچنین بر شفافیت ، حساسیت و اعتبار تاکید دارد زیرا طرح‌ها از پیش تعیین نشده‌اند . با این همه ارتباط می توانند تصمیم شده و گاه گذاری رخ دهد . در اینجا می تواند معناها و نشانه‌های مشترکی به همراه نبود پذیرش ارزش‌های معکوس و تدلیس عمدی وجود داشته باشد . بنابراین وظایف

ارتباطی مربوط به رفع مشکلات می شود تا آنکه گفتگوها در باب ارزش ها را تحریک و ایجاد کرده و منابع را به فرآیندهای ارزش اختصاص دهد . رهبران مبتنی بر ارزش ممکن است در اثبات توجه خود به دیگران شکست بخورند . شاید رایج ترین شکایت ها مربوط به رهبرانی است که به دیگران گوش نمی دهند و یا آشکارا در خصوص ارزش ها و مسائل اخلاقی با کارمندان خود مکاتبه نمایند و از رفتارهایی که از نظر اجتماعی چشمگیرند ، همچون پاداش ها یا تنبیه ها ، جهت نشان دادن حمایت خود از قدرت های بیشتر ، و پیشبرد در مسیر ، و نیز عملکرد بهتر از جهت کارایی ، اقتصاد و سودمندی استفاده نمایند .

با این همه یک رهبر ممکن است ارتباطش را با خرده فرهنگ های موجود در سازمان ، با اهداف و همچنین با فرایندها از دست بدهد . سازمان های بزرگ به تکیه بر سلسله مراتب و دیوان سalarی تمایل دارند که این امر احساس امنیت ، روزمرگی و عادت را به آن ها تحمیل می کند . ارزش ها بخشی از عادت ها و فرهنگ سازمانی می باشند و بنابراین برای تغییر ارزش ها می بایست کاری سخت انجام داد زیرا این تغییر می تواند امنیت و مرسومات را از بین ببرد . (براپیتنگ و ترولستاد، ۲۰۰۰، صفحه ۶۷) . یکی از مهم ترین سوال ها در VBL آن است که مدیران تا چه حد متوجه می شوند سازمان نیازمند نگرش ها ، فرآیندها و ساختارهای مدیریتی ایست که منعکس کننده ی ارزش های آن سازمان است ؟ این ها چیزهایی هستند که کارمندان هنگام هماهنگی با ارزش های شخصی خود ، آن ها را تجربه می نمایند (پروزان ، ۱۹۹۸، صفحه ۱۳۸۷) .

گرابر و آزبورن کیلپاتریک (۲۰۰۸، صفحه ۱۹۰) اظهار می دارند که در درون مجموعه های سازمانی پیچیده ، رهبران می بایست به حمایت از یک مجموعه ی محدود از ارزش ها توجه داشته باشند و همچنین مشخص سازند که آیا این ارزش ها ، جهت دستیابی یا درونی سازی ، در داخل حوزه ی فعالیت اعضای معمولی سازمان است یا خیر . چنان بازتابی این احتمال را افزایش می دهد که مجموعه ی نهایی ارزش های سازمانی ، پوشش

داده و عملی شوند . دوماً آن ها استدلال می نمایند که ما باید نظریه‌ی سنگ (۱۹۹۰) در خصوص تمایز قائل شدن میان ارزش های ابراز شده و ارزش هایی که حقیقتاً اعمال می شود ، را به کار ببریم . بنابراین رهبران می بایست عقاید (مثلاً قدرت بخشی) را از اعمال (مثلاً کترل زیاد) تفکیک کرده و چگونگی تطابقشان با یکدیگر را توضیح دهند . اگر رهبریت قادر به فراهم نمودن ارزش های مشترک برای رهبری های سازمانی باشد ، می توان ارتباطات تیره و مبهم احتمالی را کاهش داده و مانع دستیابی به اهداف سازمان شد . از بین بردن مرزهای میان گروه ها و افراد می تواند منجر به ایجاد اهداف مشترک و عملکرد بهتر شود . (میلزو اسپنسر ، ۲۰۰۵ ، صفحه ۲۶).

رهبری بر اساس ارزش ها و امور اخلاقی شامل یکپارچگی ارزش های فردی و نیاز به سیستم اجتماعی برای گسترش یک چهارچوب اخلاقی می شود . بنابراین اهمیت دارد که رهبران هنگام تاثیرگذاری بر انتخاب ها و رفتارهایی که درگیرشان هستند ، از ارزش ها و امور اخلاقی و معنوی آگاه باشند . اگر ارزش های شخصی افراد کاملاً با ارزش های سازمان و یا ارزش های ناظرین در تناقض باشند ، این احتمال وجود دارد که ارزش ها سازمان نادیده گرفته شود و یا به کندی دنبال شود . (گورگین و همکاران ، ۲۰۰۴ ، صفحه ۲۳۱-۲۲۶) . اگر ارزش ها کم و بیش موافق باشند ، این امر مربوط به افزایش در رضایت شغلی ، تعهد سازمانی و اعتبار رهبری می باشد . (مکلینو و راولین ، ۱۹۹۸).

بیشتر این امور بستگی به آن دارد که رهبران تا چه حد ارزش ها را به صورت لفظی و یا عملی دریافت می کنند . از طرف دیگر ارزش های سازمان برای یک کارمند در درون خود ، معیاری برای ارزش های شخصی ارائه می کند . این گونه استدلال می شود که یک رابطه‌ی مثبت می تواند تعهد ، هویت و صداقت فردی بیشتری برای سازمان به همراه داشته باشد (چتمن ، ۱۹۹۱) بنابراین همان طور که پروزان (۱۹۹۸ ، صفحه

(۱۳۸۸) اشاره کرده ، سوال اصلی آن است که ما تا چه حد در درون VBL قادر به ایجاد ساختارهای سازمانی فعال ، سیستم های ارتباطی ، اندازه گیری – ارزیابی ، و سیستم های پاداشی هستیم که بتوانند باعث جذب ، حفظ و ارتقای هوش ، مسئولیت ، خلاقیت ، استقلال و صداقت کارمندان گردند ؟ آیا رهبران سازمان های پیچیده قادر به شکل دهی ارزش های پیروانشان هستند یا آنکه آیا امور ماورای ارزش های سازمانی برآز رتارهای رهبریتفردي می بشد ؟ (بوجکو ، ۲۰۰۷ ، صفحه ۴۱). آیا رهبران بر ارزش های زیر دستان و یا ارزش های سهامداران سازمان تاثیر می گذارند ، یا آنکه آیا این تاثیر به طرقی دیگر عمل می کند ؟ برای مثال تعدادی از شاغلین OD اظهار می دارند که رهبران ، افرادی اصلی در پشبند و اجرای ارزش های سازمانی و رفتارهای مبتنی بر ارزش بوده اند (دریسکول و هافمن ، ۲۰۰۰؛ کومن ، ۲۰۰۰). علاوه بر آن فرنادز و هوگان (۲۰۰۲) اظهار می دارند که موفق ترین رهبرها آن هایی هستند که ارزش هاشان بیشترین ش باحت را به ارزش های سازمان دارد .

بیشتر تعاریف در خصوص رهبریت دارای یک فرضیه مشترک هستند و آن این است که رهبران بر رفتارهای اجتماعی و کار زیر دستان تاثیر می گذارند . (یواک، جی ، ۱۹۹۲)

نظریه و تحقیق بر روی رهبری در سازمان ها ، در : دانند ، ام . دی . هوگ ال . ام ، ویراستار ، کتابچه ی روانشناسی صنعتی و سازمانی ، در جدسه ، مجله ی روانشناسان مشاور ، پالوآلتو، ص ۱۴۷-۱۹۸ (یولک ، ۱۹۹۲).

با این وجود عده ای امور اخلاقی برای تلاش جهت تغییر ارزش های دیگران را زیر سوال می بردند . استدلال های وجود دارد که عمل رهبران در ج هت تلاش برای القای ارزش هاشان به زیر دستان امری صحیح می باشد . تعدادی از این استدلال ها حاوی بیانات مطلوب و البته منفی افراد با هوشیست که با بخشنودگی بر ارزش های اساسی زیر دستان نظارت کرده و آن ها را اداره می نمایند . علاوه بر این همه کسی هنگام تلاش برای تحت تاثیر قرار دادن دیگری چنین عملی را با انگیزه ای بالا انجام نمی دهد . از جهت دیگر ، گورگین و همکاران

(۲۰۰۴، صفحه ۲۲۸) با این اظهارات مخالفت می کنند و می گویند که در اکثر موارد رهبران به طور کامل ارزش ها و هویت ها را در پیروانشان جاسازی نمی کنند بلکه این گو نه رهبرها برتری خود را افزایش داده و آن را با اهداف و رفتارهای مطلوب ارتباط می دهند.

اگر با این نکته ، رهبران سرمشق رفتار صحیح می باشند و اعمالشان دارای تاثیری زیاد بر رهبری اخلاقی پیروان است ، موافقت نماییم بنابراین می توان گفت که نظریه‌ی یادگیری اجتماعی راه حل های دیگری ارائه می دهد . یکی از راه های یادگیری ، مشاهده‌ی رفتار دیگران و نتایج آن است . در نتیجه یک رفتار رهبر می تواند به عنوان معیار رهبری قابل قبول ارائه شود و توسط افراد دیگران عنوان الگویی صحیح و لازم برای رسیدن به اهداف ، عملکرد کارآمد و حتی برای پیشرفت شغلی در نظر گرفته شود . یادگیری ها اساساً از دو طریق موثر واقع می شوند : افزایش اعتماد در رهبران ، و تسهیل تناسب ارزشی (گورگین و همکارن، ۲۰۰۴، صفحه ۲۲۸). رهبران تمایل دارند که مورد اعتماد واقع شوند زیرا به طور پیوسته براساس ارزشها و مأموریتهای سازمان عمل می کنند؛ آنها مثالهای عملی همه چیز را هدایت می کنند همچنین اگر رهبران برای ایجاد فضایی برنامه ریزی نمایند که ارزشها سازمان و نیز ارزشها سهامداران در آن مطابق با یکدیگر باشند در نتیجه کارکنان ممکن است احساس نمایند که باید ارزشهاشان را با ارزشها سازمان یکپارچه سازند. به عبارت دیگر ایجاد جذابیت و ابقاء اعضای دارای ارزشها مشترک، با سازمان تناسب دارد . ابعاد سازمان اغلب به تعداد خرده فرهنگهای سازمانی مربوط می شود . بنابراین علی رغم خواسته‌ی رهبران مبنی بر ایجاد یک فرهنگ یکسان و قوی مبنی بر ارزشها، اغلب اوقات خرده فرهنگها باقی مانده و یا انواع دیگری از آنها در حال شکل گیریست اگر چه این خرده فرهنگها چالشی نمی باشند اما ارزشها متعدد و گاهی رقابتی این خرده فرهنگها می توانند در میان گروههای سازمان با یکدیگر برخورد نمایند . (گرامر و آزبورن کیلیاتریک، ۲۰۰۸،

صفحه‌ی ۱۸۹). با این وجود همانگونه که هارتمن (۱۹۹۶، فصل ۸) و سولومن (۲۰۰۴، صفحه‌ی ۱۰۳۲)

استدلال می‌نمایند، فرهنگها و ارزشها تا زمانی که در میان اعضای سازمان مورد موافقت عمومی قرار می‌گیرند،

می‌توانند توسط ایجاد بنیادهای ارزشی جدید شکل بگیرند (چالشهای درون سازمانی در رهبریت مبتنی بر ارزش‌ها،

مجله‌ی الکترونیک EJBD در خصوص اخلاقیات تجاری و مطالعات سازمانی).

چگونگی یک سیستم مبتنی بر ارزش را شروع کنیم: نحوه اجرای سیستم در هر شرکت متفاوت است. مدیریت

مبتنی بر ارزش برپایه اصول اخلاقی جهانی استوار است که مرتبط با ماهیت انسان و نیازهای اساسی بشری

است. عواملی چون اند ازه شرکت، نوع صنعت، موقعیت فیزیکی سازمان، استراتژی‌های سازمان و سبک

مدیریت در نحوه شروع سیستم موثر هستند. یک مدیر مشارکتی که مایل به برقراری این سیستم است باید این

فرایнд را با تهیه یک مجموعه مکتوب آغاز کند. ارزش‌های اصلی شرکت که عموماً دارای اصول اخلاقی است که

دلیل وجودی شرکت را تعریف می‌کند و نحوه عملکرد و رشد سازمان را هدایت می‌کند. اصول اخلاقی

مجموعه رفتارهایی برای هدایت افراد به سمت هماهنگی بین اشخاص و فرهنگ شرکت است. در حد کمال

مطلوب، این ارزش‌های اصلی و اصول اخلاقی توسط همه افراد سازمان تائید شده است و در قوانین فرعی و

ساختار شرکت منعکس شده و مشمول بازنگری و بهبود دوره‌ای می‌گردد. این اصول مکتوب به عنوان

راهنمایی برای هدایت عملیات و نیز تعاملات روزانه اعضای آن محسوب می‌شود.

### تحصیصات رهبری اخلاقی

به دلیل آنکه اخلاقیات نقشی مهم در زندگی ما دارند بنابراین توانایی تشخیص، درک و تولید مجموعه

ارزش‌های یک فرد می‌تواند در تصمیم‌گیری صحیح بسیار ضروری و مهم می‌باشد. به علاوه توانایی جهت

تشخیص ارزش‌های یکپارچه‌ی کارفرما به تعیین وفاداری و عملکرد شغلی کارمندان کمک خواهد کرد. در

نتیجه زمانیکه یک فرد اشتراکاتی واقعی و معنادار میان ارزش‌های شخصی خود با کارفرماییش می‌بیند، ارتباطی قوی ایجاد می‌شود. این ارتباط احتمالات متعددی برای رشد فردی و تولید شرکت ایجاد می‌کند که به طرق مختلفی آشکار می‌شوند.

#### (a) صداقت و احترام

ترکیب ارزش‌های شخصی با اخلاقیات کاری ابراز شده در یک شرکت می‌تواند منجر به ارتقای صداقت و احترام بیشتر کارمندان در یک سازمان شود. نیاز به ایجاد اشتیاق و فداکاری در کارمندان جهت محصولات تولید شده و یا ارائه‌ی خدمات، یکی از نگرانیهای عمدی کارفرمایان جهت ابقاء کارمندان و القای انگیزه در ارائه‌ی ان خدمات می‌باشد. یک اصل اخلاقی قدیمی بیان می‌دارد که اگر کارمندی حقیقاً به کاری که برای کارفرما انجام می‌دهد باور داشته باشد در نتیجه آن کارفرما تمایل پیدا می‌کند که محصول یا خدمت لازم، بی‌خطر و او亨دی را، به همراه غرور و فداکاری و احترام برای آن هدف، تهیه نماید.

#### (b) تاریخچه معامله‌ی منصفانه

پیش از تصویب استخدام توسط یک کارفرمای جدید، یک مقدار معینی از تلاشهای قابل انتظار صورت می‌گیرد: ایا این شرکت در همکار و قدردانی کارکنان تأکید دارد و خواهد داشت؟ آیا سازمان دارای اسناد تاریخی صحیحی در ساخت یک محصول یا انجام خدماتی جهت ارائه‌ی کمک لازم و مطلوب بليشتری است؟ آیا انتظارات کارفرما در خصوص عملکرد جوانمردانه و معامله‌ی منصفانه تأمین خواهد شد؟ آیا تصور ذهنی عموم از عملکرد حقیق تجارت پیروی می‌کند؟ ایا تمامی اهداف شرکت به گونه‌ای هماهنگ با سود حقیقی عموم مصرف کنندگان و سهامداران شرکت محقق می‌شود و آیا این اهداف با تقاضاهای گسترده و نگرانی‌های محیطی رو به رشد جهت حفظ منابع مطابقت دارد؟ شرکت‌ها می‌بایست قادر و اماده برای طرح سوالاتی

این چنینی در هنگام استخدام های احتمالی باشد تا بدینوسیله اطمینان حاصل کنند که دیدگاه شرکا و افرادش به درستی با آن در تناسب است.

#### c) ایجاد اعتماد

در تمامی مواقع و بخصوص هنگامی که قانونی جدید برای کاهش میزان گزارشات مربوط به فساد یا برای افزایش مسئولیت پذیری افراد تصویب میشود (برای مثال استانداردهای جدید حسابداری مالی که تحت قانون ساربیز اکسلی مورد نیاز است)، عملکرد یک شرکت: صورت حقیق و به روشنی که اعتماد دارد در روابط مربوط به تجارت بر انگیزد امری لازم است. این روابط می توانند موارد زیر باشند: ۱) مسأله مربوط به کار و مدیریت؛ ۲) انتظارات عموم و سهامداران؛ ۳) محصولات مطلوب و نگهداری های محیطی؛ ۴) اعمال شرکتی و بررسی های دولتی.

در حالیکه مایه‌ی تأسف است که اعمال غیر اخلاقی تعدادی از شرکتهای عنوان انگیزه‌ای برای تصویب قوانین جدید جهت مطالبه‌ی مسئولیت پذیری به کار می‌رود، شاید چنین اتفاقاتی همچین به عنوان عاملی فروگشا برای سازمانهای منفرد بکار رود تا بدینوسیله بتوانند طی یک پیگیری کوتاه بیانه و «سطح پایین» به مدلی از تصمیم‌گیری مبنی بر ارزش تغییر جهت بدهنند. رسوایی‌های همچون انرون، آرتوراندرسون، وردکام، وتايكو این اعتماد را از بین بردن و رهبران مبنی بر ارزش حقیقی می‌باشد در تلاش برای ترمیم این قابلیت اعتماد باشند.

#### d) تصمیمات بر مبنای ارزشها و نه بر مبنای عقاید

مشاور معروف ارزشها و فرهنگ یعنی ریچارد پرت اظهار می‌دارد، زمانیکه موقعیتی چالشی رخ می‌دهد ما از سه روش می‌توانیم تصمیم بگیریم که چه کنیم: می‌توانیم از «عقایدمان» برای ایجاد پاسخ استفاده نماییم، می-

توانیم از «ارزشهامان» برای ایجاد پاسخ استفاده نماییم، و یا می توانیم از بینش خود برای ایجاد پاسخ استفاده نماییم. (برتن، ۲۰۰۵، صفحه ۱) بر همچنین توضیح می دهد که شما از عقایدتان جهت تصمیم گیری استفاده نمایید در آن صورت آن تصمیمات گذشته‌ی شما را دو واجد با موقیتهاي مشابه منعکس می سازد. گذشته همیشه آزموده و زمینه محصور می باشد، عقاید مجهز به مواجهه به شرایط جدید و پیچیده ای هستند که قبل از تجربه نشده اند. عقاید در گذشته‌ها، عادتها و سنتهای ما را خنده کرده و بنابراین نه به دلیل انطباق با شرایط جدید بلکه به دلیل تجربیات فردی اجباری تحت فشار می باشند. متناوباً اگر شما برای تصمیم گیری از ارزشها استفاده کنید، ان تصمیمات با آینده‌ای که قصد تجربه اش را دارید همگام خواهد بود، ارزشها برتر از زمینه‌ها و تجارت می باشند بنابراین می توان از آنها برای تصمیم گیری‌های سخت در محیطهاي پیچیده ای استفاده که هنوز آنها را تجربه نکرده ایم. در نتیجه ارزشها نسبت به عقاید، شرایط پیچیده تری را برای تصمیم گیری فراهم می کنند.

(e) کسب تعهد عضو تیم و مشتری  
 زمانیکه یک سازمان و اعضای تیمش حول مجموعه ای مشترک از ارزشها به یکدیگر می پیوندند در نتیجه انعطاف پذیری بیشتر، سلسله مراتب کمتر و دیوانسالاری محدود تری را نشان داده و همچنین ظرفیت در حال افزایش ای را برای حرکتهای جمعی گسترش می دهند. عملکرد یک شرکت زمانی افزایش می یابد که کارمندان نه تنها دارای ارزشهاي مشترک بلکه همچين دارای ديدگاهی يكسان می باشند . ارزشهاي مشترک اعتماد ایجاد می کند. اعتماد اساس ایجاد رابطه با اعضای تیم و مشتریان است . رهبری مبتنی برای شما روشی برای تصمیم گیری های صحیح است که اعتماد و تعهدی میان کارمندان و مشتریان ایجاد می کند.

## (F) تحریک دیدگاه و القای دیگران

کار شما به عنوان یک رهبر ایجاد دیدگاه و القای دیگران جهت حقیقی ساختن آن دیدگاه است . رهبران می

بایست برای برانگیختن احساسات کارمندان در خصوص کاری که انجام می دهند انرژی زیادی داشته باشند تا

بتوانند هیجان ایجاد کرده و به نتیجه برسند . اگر چه ممکن است این امر غیر قابل درک به نظر برسد اما

بسیاری از رهبران گاهی نیازمند تمرکز کمتر بر روی تعداد و تمرکز بیشتر بر روی ارزش های ساخت یک تیم ،

تقسیم عقاید ، و هیجان زده کردن دیگران هستند . فعالیت به عنوان یک رهبر مبتنی بر ارزش می تواند به طور

موفقیت آمیزی بزنیم ، سازمان و خودتان منافعی برساند . بر طبق گفته‌ی پیترارنسن ، مدیر اجرایی و لیوجورنی

، زمانی که مدیوبیتی بر ارزش اطمینان حاصل می کند که سازمانش جهت کشف ارزش های تیمی و سازمانی

اش وارد روندی درگیری با افراد شده است می توان گفت که در بسیاری مراحل سودمند خواهد بود :

- شخصی : خودآگاهی ، بینش و آگاهی در خصوص اولویت های زندگی و شکاف میان ارزش های فعلی

و مطلوب یک نظر که موجب رفتاری می شود .

- تیمی : تضمین کردن ، قدردانی از تفاوت ها ، روابط بهبود یافته ، شفافیت هدف تیم

- سازمانی : فرهنگ مدیریت احیا کننده ، تنظیم ، تعهد و اشتیاق برای ارزش های سازمانی و یک معنای

عمیق تر

- مشتریان : یک تجربه‌ی صحیح تر از مشتری ، احساس اعتماد ، صداقت و یک رابطه‌ی احساسی با مردم

و سازمان / نشان .

(رهبری مبتنی بر ارزش ها : چگونه ارزش های شخصی بر محل کار تأثیر می گذارد ، کاترین دایلیو . دین ، روزنامه‌ی JVBL)

وازارجو برای توصیف چگونگی عم لکرد یک شرکت در انتخاب این روش ، با تهیه‌ی خلاصه‌ای از ارزش

های اصلی موجود در دستور العمل های هدایتی شرکتش ، مدلی نمونه به شرح زیر تدارک دیده است :

- اخلاقیات : حفظ بالاترین استانداردها در رابطه با مشتریان ، اعضای تیم ، سهامداران و جامعه‌ی خود :

- ۱- به ارتباط علني ، صادق و دو جانبه ارزش داده و آن را ارج نهیم .
  - ۲- در قبال رهبری و تصمیم گیری هایمان مسئول بوده و به آن افتخار کنیم .
  - ۳- تنها تصمیم هایی بگیریم که به آن‌ها عمل می‌کنیم . هر چه می‌گویید را انجام دهید
  - ۴- افراد را در رابطه با تغییرات آگاه سازید .
- الف) از هرگونه مناقشه‌ی فرضی یا حقیقی در رابطه با علائق خودداری کنید .
- ب) همگام با اصول و روح قوانین باشید .
- رضایت مشتری : در هرکاری که انجام می‌دهیم باید رضایت مشتری را در نظر بگیریم:
- از انتظارات مشتریان داخلی و خارجی فراتر رفته و آن‌ها را غافلگیر و دلشاد نمایید .
- ۱- کاری که به نفع مشتریست را انجام دهید .
  - ۲- در ذهن خود با مشتری صحبت کرده و کاری انجام دهید .
  - ۳- روابط طولانی مدت با مشتری ایجاد کنید .
  - ۴- با احتیاط با مشتری رفتار کنید .
- رهبری و مسئولیت پذیری فردی: هر عضوی از تیم که برای موفقیت شرکت همکاری می‌کند می‌بایست :
- ۱- ریسک‌های معقول انجام دهد .
  - ۲- به همراه الگو هدایت شود .
  - ۳- در آن حوزه و در رابطه با مشتری تصمیم بگیرد .
  - ۴- شماره تلفن‌های شما را داشته باشد .

۵ در زمان تصمیم گیری نیازهای مشتریان ، سهامداران ، اعضای تیم و جامعه را در نظر داشته باشد .

۶ به دیگر اعضای تیم اهمیت بدهد .

- تنوع : رابطه در میان اعضای تیم ، مشتریان و اجتماعات فردی تفاوت می کند .

۱ با حمایت از ارزش های سازمان مان جهت ارتقای تنوع در اساس شرکت و نیروی کار ، اعتماد و جانبه کسب نمایید .

۲ -مزیت های جنبه های متفاوت در این حوزه را یافته و از آن ها آموزش ببینید .

۳ -از تنوع در میان اعضای تیم ، مشتریان و اجتماعات حمایت کنید .

۴ -از تنوع به عنوان اهمرمی برای برتری های رقابتی استفاده کنید .

ولزفارگو مرتبًا توسط "مجله‌ی اخلاقیات تجاری" به عنوان یکی از ده شرکت برتر شهروند انتخاب می شود

یک کوانیویچ ، رئیس و مدیر اجرایی اسبق ولزفارگو اظهار می داد که ، مدت ها پیش بحث فعلی در رابطه با

حاکمیت شرکتی ، مسئولیت آن ، ارزش هایی همچون صدقّت و اعتماد و همچنین یکپارچگی بخشی از دیدگاه

و ارزش های ولزفارگو و نیز فرهنگ شرکتی ما بود . "مفخریم که توسط مجله‌ی اخلاقیات تجاری" به دلیل

رهبری خود در سرمایه گذاری جوامع شرکتی ، حقوق انسانی ، تنوع و تعهدمان برای رساندن سهامداران به

بالاترین استاندارد از یکپارچگی به دیگران معرفی می شویم . (<http://www.wellsfargo.com>)

### اهمیت برخورداری از رهبری مبتنی بر ارزش ها

در بررسی ارزش های گفته شده توسط ولزفارگو ، بسیاری نیز ممکن است فعالیت های تجاری شما را یادآور

شوند . بر اساس تجارب از رهبری در دنیای شرکتی ، بسیار خوشحالم برای سازمانی کار می کنم که واقعاً زمان

صرف می کند تا بگوید فکری که دارد حقیقت است . اعضای تیمش چگونه بلید عمل کنند و شرکت به طور کائی

از نظر داخلی و خارجی چگونه می خواهد . به نظر برسد این اظهارات حرف های پوچی نمی باشند بلکه بیانگر تعادلی پویا در زمینه ای حفظ یک فضای سالم تجاری می باشند . در نتیجه من تبدیل به عضو صادقی از تیم شدم که رابطه ای نزدیک و برنامه رنگی شده با رئیس خود حس می کرد . در مورد کاری که انجام می دهم اشتیاق بیشتری دارم . انگیزه بیشتری برای رسیدن به نتایج دارم . بر چگونگی تأثیر کارم بر اطرافیانم در محل کار و اجتماع اهمیت بیشتری می دهم . هیچ گونه انگیزه و وعده ای جهت دنبال کردن کارمندان در یک سازمان رقابتی وجود ندارد . متوجه شده ام که ارزش های کارفرمایی مطابقت بسیاری با اصول مقرر شده ای من دارد که در نهایت اجازه می دهد در محیط کاری تأثیرگذارتر و موفق تر عمل کنم . از صمیم قلب احساسی را می پذیرم و برآن تأکید می کنم که می گوید ارزش های مشترک ، اعتماد ای را می سازند که موجب ایجاد تعهد میان کارمند و مشتری می گردد .

همگام با تجربه مشترک میان رهبران دیگر ، متوجه مسئله ای مهم در رابطه با تأثیرات مبتنی بر ارزش ها در محیط کاری شدم . ارزش های شخصی یک نفر ، به طور آگاهانه یا عمدی ، می تواند به گونه ای عمل کند که اعمال ، احساسات و عادت های کاری دیگران را عمیقاً متأثر سازد . یک رهبر بطور انکارناپذیری با تحلیل این علل و عوامل می تواند از تجربه ای ارتقای دیدگاه خود و القای دیگران جهت رسیدن به پیشرفتی اساسی و حتی متحول کننده برخوردار شود . این نظریه نه تنها در تجربه های شخصی جا داده شده بلکه در گفته ای ویلیام سی. ولدون، رئیس و مدیر اجرایی جالسون و جانسون نیز آمده است : "داشتن فرهنگ رهبری مبتنی بر ارزش ها با یکپارچگی و اشتیاق جهت داشتن دیدگاهی واحد برای القای دیگر سازمان ها ، جهت رسیدن به نوعی یکپارچگی در خصوص آن دیدگاه و ایجاد سرافرازی در آن سازمان ها ، امری ضروری به نظر می رسد ."

"(ولدون ، ۲۰۰۷)

## بحث و نتیجه

در حالی که رهبران تجاری در تلاش برای رسیدن به موفقیت های بزرگ در اقتصاد جهانی هستند، یادآوری همیشگی این نکته که در اینجا ارزش هایی هست از اهمیت زیادی برخور دارد است . این ارزش ها مطمئناً مطلق و غیر قابل بحث می باشند . در جهانی که تغییرات موجب سردرگمی است ، این ارزش ها معیاری جهت تعریف اعمال ، تصمیمات و رفتارهای ما با دیگران می باشند . آن ها با عظیم ترین نیروهایی در ارتباط هستند که اعمال ، وظیفه شناسی ، امانت و عزت نفس را برایمان تعیین می کنند . این عوامل از اساسی ترین اصول ایجاد ظرفیت جهت هدایت می باشند . ما به عنوان رهبران تجاری گاهی از حقایق اصلی طفره رفته و یا اصول خود را نادیده می گیریم ، هر چند در نهایت به این حقایق سازه باز خواهیم گشت .

اگر سرسختانه ارزش هایی را حفظ کنید که عمیقاً در رشد اخلاقیاتتان جا داده شده و وجود حقیقی تان را القا می کند ، در آن صورت روش زندگی تان آسان خواهد شد و تصمیماتتان اغلب شما را خارج از حوزه ای آرام و محول قرار خواهد داد ، هر چند سرسختانه بر این باورم تا زمانی که تصمیمات و انتخاب هایی می گیرید که فکر می کنید صحیح اند – ارزش هاتان حفظ شد ، و تصمیماتتان احترام از سوی دیگران و حفظ عزت نفس و یکپارچگی را برای شما به ارمغان خواهند آورد .

(VALUES-BASED LEADERSHIP: HOW OUR PERSONAL VALUES IMPACT THE WORKPLACE , KATHERINE W. DEAN, THE JOURNAL OF JVBL)

تعدادی از ویژگی های رهبری مبتنی بر ارزش ها در زیر آمده است :

۱- درستی : رهبری نیازمند درستی است . درستی در رابطه با مبحث رهبری حداقل دارای دو معنا می باشد .

این کلمه به معنای گفتن حقیقت ، صداقت و رفتار براساس اصول اخلاقی می باشد . نیازی به گفتن این

نکته نیست که رهبر حقیقی می بایست با صداقت و اخلاق ، رفتار درست خود را نشان دهد ، سخن و

عمل این فرد می بایست با یکدیگر مطابقت داشته باشند . به علاوه رهبر نیازمند آن نوع از درستی است

که با اختیار فرد و هماهنگ با شخصیت وی صورت گرفته است . درستی در ارتباط با این موضوع به

معنای رفتار بسیار مطلوب کلی یا کامل است و توسط افرادی صورت می گیرد که گفته می شود دارای

عزت نفس و اعتماد به نفس خود می باشند . افراد دارای این صفت خود را می شناسند . عزت نفسشان

این امکان را می دهد که دیگران را عزیز دانسته و به آن ها احترام بگذارند . راحتی چنان رهبرانی با خود

به دیگران امکان عزیز دانستن و احترام گذاشتن به آن ها را می دهد . علیرغم وجود نابرابری ها ، آن ها

هرگز دیدگاهشان در خصوص اهداف و یا تطابقشان با اصول را از دست نمی دهند . آن ها به طور

همزمان دارای اصول و عقاید بوده و واقع بین نیز می باشند . دوره های طولانی مدتی که آن ها پذیرفته

اند بر اساسا آن چیزی است که از نظر اخلاقی درست می باشد . آن ها واقع بین هستند زیرا آماده می

شکست در این مسئله یا آن مسئله ی فوری می باشند و این به دلیل منجر نگشتنشان از هدف نهائی است

. تکمیل موفقیت آمیز وظایف کوتاه مدت یک فرد نشانه ی آشکاری از رهبری تأثیرگذار نمی باشد ، بلکه

پیوستگی همیشگی در اهداف بسیار اخلاقی وی از نشانه های آن می باشد . همچنین مبتنی بر ارزش ها

خود را به صورت ادعایی از یک حقیقت طبیعی در تمام افراد جهت دنبال کردن شادی آشکار می سازد .

(اتوله ، ۱۹۹۶ : ۲۷-۲۳)

۲- تصور : رهبری مبتنی بر ارزش ها بر اساس یک تصور الهام بخش می باشد . تنها روش برای رهبر ایجاد یک تصور در پیروان است ، و آن ها باید قادر به پذیرش این تصور باشند زیرا در اصل مال خود آن هاست . در نهایت ، تصور رهبر همان تصور پیروان می شود زیرا بر اساس نیازها ، خواسته های آن ها ایجاد شده است . رهبری آموزش و وقف زندگی جهت پیدا کردن راه هایی برای برقراری ارتباط میان تصورات خود و دیگران است ، و همچنین باید متوجه باشند که هیچ کس در وله ای اول نیاز به تغییر را درک نخواهد کرد . (اتوله ، ۱۹۹۶).

۳- اعتماد : رهبری مبتنی بر ارزش ها اعتماد و امید را در تعدادی از پیروان القا می کند که به نوبت به خدمت ، فدایکاری ، حفظ و همچنین کنترل تغییرات تشویق می شوند . آن ها از طریق کارها و نمونه ها ، وفاداری پیروان خود را به دست می آورند . همچنین اعتماد موجود در رهبران ناشی از درستی بارزشان می باشد ؟ توانایی شان در رهبری از اشتیاقشان به خدمت و احترام آشکارشان برای پیروان سرچشمه می گیرد (اتوله ، ۲۷-۲۹ : ۱۹۹۶)

۴- پیروی : رهبران مبتنی بر ارزش و تأثیرگذار به سخنان پیروانشان گوش فرا می دهند زیرا به آن ها احترام گذاشته و صادقانه براین باورند که هدف رهبری رفاه پیروان می باشد . آن ها نظرات مخالف را در میان نزدیکترین مشاورانشان تشویق می کنند . اگرچه رهبران مبتنی بر ارزش ها به نظرات افرادی که در آن ها خدمت می کنند گوش می دهند اما اسیر عقاید عموم نمی باشند (اتوله ، ۲۹-۳۱ : ۱۹۹۶).

۵- احترام به پیروان : احترام به افراد ، امری لازم در اخلاقیات می باشد . رهبری تأثیرگذار جهت تغییر عموماً با تعهد رهبران به اصول اخلاقی برای احترام به پیروان آغاز می شود . آن عده از افرادی که در وقوع تغییرات تأثیرگذار و اخلاقی موفق بودند به جایگاه اصلی افراد هدایت شونده و بخصوص به ظرفیت

انسانی و طبیعی افراد جهت استدلال ایمان داشته و براساس آن عمل می کردند . هنگام ایجاد تغییر ، این

رهبران رهبرها شامل افرادی می شوند که در فرآیند تغییر تأثیر می پذیرند . تمامی کارمندان دارای حقوقی

محروم نشدنی می باشند و بخصوص آنکه همگی مستحق رفتاری احترام برانگیز به عنوان اهداف و نه

وسیله هستند . (اتوله ، ۳۱-۳۴ : ۱۹۹۶)

**۶- تفکر شفاف :** رهبران می بایست که دارای عقایدی واضح باشند . آنان باید از طریق فرضیاتشان در مورد

ذات انسانی ، نقش سازمان ، ابعاد عملکرد و غیره فکر کنند . آن ها به نیازها ، عقاید و آرزوهای پیروانشان

گوش می دهند و سپس در حوزه‌ی سیستم های بسیار پیشرفته‌ی عقاید ، به این موارد به گونه‌ای

شایسته پاسخ می دهند . به همین علت رهبران باید افکار خود را بشناسند و نیز به همین علت است که

رهبران نیازمند عقاید می باشند (اتوله ، ۱۹۹۶).

**۷- دربرداری :** رهبری مبنی بر ارزش ها نیازمند دربرداری کامل پیروان می باشد . رهبران دربردارنده با به

اشتراک گذاشتن اطلاعات ، ایجاد نوعی اجتماع و نیز با خلق سیستمی استوار از پاداش ها ، ساختار ، فرآیند و

ارتباط ، دیگران را قادر به رهبری می کنند . آن ها به یک اصل از فرصت پاییند می باشند و آن دادن فرصت به

تمامی پیروان جهت همکاری با سازمان است (اتوله ، ۱۹۹۶). اتوله این گونه استدلال می نماید که رهبران

برای تأثیرگذاری نیازی به مقدس نمایی ندارند . اگرچه رابطه‌ی رهبر با پیروش مبنی بر ارزش است اما

ضرورتی ندارد که رهبرها در زندگی شخصی شان همانند میبح پاک باشند . اصل اخلاقی رهبریت ریشه در

اهداف دنبال شوند و طبیعت روابطشان با کسانی دارد که با آن ها خدمت می کنند . رهبران مبنی بر ارزش ها

قدرت فراوانی به زیرستان خود می دهند و بیشتر نه بر اساس قدرت ، ترفند و اجبار بلکه با الگو هدایت می

کنند . آن ها به آزادی ، برابری و عدالت حقیقی عقیده دارند . این چنین رهبرانی جا مطلب اند ؛ البته آن ها به

دلیل آرمانگرایی جاه طلب می باشند . آن ها با دنبال کردن اهداف اخلاقی ای که سرانجام پیروانشان به عنوان اهداف خود می پذیرند و نیز اهدا ف ناشی از نیازهای حقیقی پیروان ، موجب ایجاد تغییر می شوند . رهبرها می بایست همیشه به پیروان خود می پذیرند و نیز اهداف ناشی از نیازهای حقیقی پیروان ، موجب ایجاد تغییر می شوند . رهبرها می بایست همیشه به پیروان خود باور داشته باشند ؛ هرگز به آن ها دروغ نگویند و یا قوانینی که ناچار به رعایتشان هستند را نقص نکنند . به طور کلی زندگی عمومی آن ها همه نظر دارای بالاترین استانداردهای اخلاقی باشد . استاندارد برتری برای یک رهبر مبتنی بر ارزش ها یک توانائی دوگانه جهت کنترل تغییر به صورت اخلاقی و نیز تأثیرگذار می باشد . آن ها نه برای افزایش قدرت فردی بلکه برای درک نیازها و خواسته های دیگران به کار بدره میشوند . خوش قولی ، خدمت و سرسپردگی اصول اخلاقی می باشند . رهبریت مبتنی بر ارزش ها بر اساس یک سری اصول اخلاقی مصون و تا حدودی شفاف بنا نهاده شده است .

رهبری تحولی و رهبری مبتنی بر ارزش ها رهبری تحولی زمانی رخ می دهد که یک یا تعداد بیشتری از افراد به گونه ای درگیر همدیگر می شوند که رهبران و پیروان یکدیگر را به سوی سطوح بالاتری از انگیزه و اخلاق سوق می دهند . (برنز ، ۲۰: ۱۹۸۷) . نامهای گوناگونی برای چنین رهبری ای استفاده می شود که تعدادی از آن ها استهزاً میز است : ترفع دهنده ، تجهیز کننده ، الهام بخش ، تمجید کننده ، بالابرند ، موعظه کننده ، ترغیب کننده و بشارت دهنده . البته رابطه رهبر با پیرو می تواند اخلاقی باشد . با این حال رهبری تحولی در نهایت ، به دلیل بالا بردن سطح رفتار انسانی و خواسته ای اخلاقی رهبر و فرد هدایت شونده ، اخلاقی می شود و بنابراین تأثیری تحولی بر هر دوی افراد دارد . بنابراین مادر اینجا فرضیه ای شماره ۲ را خواهیم داشت ، رهبری تحولی به گونه ای مثبت با رهبری مبتنی بر ارزش ها در ارتباط است .

**نتیجه**

در طرح جدید اقتصادی امروز ، رهبریت بیش از گذشته ابعاد گسترده و جدیدی به خود می گیرد . رهبریت دیگر امری دور از دسترس و وعده داده شده نمی باشد . در یک سازمان دیجیتال ، همه افراد رهبرانی هستند که مسئول ایجاد محیطی جهت کسب سود جمعی و موفقیت می باشند ، و هدف رهبری خلق رهبرانی دیگر در داخل سازمان و نیز خلق پیروانی است که دارای اختیار عمل می باشند . این امر همچنین ماهیت رهبریت تحولی است . اهمیت رهبریت تحولی به دنبال این تغییرات به گونه ای چند برابر افزایش می یابد . سازمان های الکترونیک نیز به طور طبیعی ارگانیک می باشند . درک ماهیت حقیقی روابط میان ساختار سازمانی و رهبریت تحولی به سازمان ها کمک خواهد کرد که نیازهای خود را در رابطه با ساختار و رهبری مناسب را برطرف سازند . این مطالعه تلاشی غیر عملی جهت بررسی چگونگی ارتباط رهبریت با ماهیت ساختارهای سازمانی بود . مطالعه ای پیشین بر این نکته تأکید داشت که یک ساختار ارگانیک به افزایش احتمال پیدایش و تأثیرگذاری رهبریت تحولی کمک بیشتری خواهد کرد . این مطالعه همچنین فراتر رفته و بعد از ساختار سازمانی را در نظر می گیرد و به بررسی روابط اشاره شده ی قبلی می پردازد . همان گونه که محیطی که سازمان ها در آن به فعالیت مشغول اند تغییرات سریع و مهمی کرده است ، اهمیت رهبریت مبتنی بر ارزش ها نیز افزایش یافته است . رهبریت حقیقی در صورتی وجود دارد که بر اساس ارزش ها و اصول اخلاقی باشد . بنابراین سازمان ها باید بدانند که تأثیرگذاری رهبریت تحولی تنها در صورت پاییندی به ارزش ها تداوم خواهد یافت . در اس. بهارگاوا (ای دی) ، رهبریت تحولی )

( مدیریت مبتنی بر ارزش برای سازمان های هندی (صفحه ی ۱۰۰-۸۲ ) )

کتب پاسخگو ( انتشارات سیچ ) ، نیودهلی ( ۲۰۰۳ ) .

نویسنده و مترجم : سعی ذاکوین zakerinsama@yahoo.com