



ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصدها

نویسنده: دیوید گروزن‌میر

برگردان: فرخنده ملکی‌فر

باشگاه آینده‌پژوهان جوان

www.youngfuturists.org

مقدمه

این روزها، گروه و گروه‌سازی خیلی باب شده است. گردآوردن افراد، و کنار هم گذاشتن آن‌ها در یک محیط کاری، چالش بزرگی برای همکاری در قالب یک گروه اثربخش به شمار می‌رود. گروه‌های کاری می‌خواهند شبیه تیم‌های ورزشی باشند، اما به ندرت موفق می‌شوند. اما به راستی راز موفقیت تیم‌های ورزشی چیست؟ در یک تیم ورزشی موفق:

۱. مربی یا کاپیتان می‌تواند چشم‌انداز یکسانی در ذهن یکایک اعضای تیم ترسیم کند: این که تیم آن‌ها در پایان فصل، برترین تیم لیگ، شهر، استان، یا کشور خواهد بود.
۲. تمام اعضا یک ماموریت یا مقصد مشترک را دنبال می‌کنند؛ برنده شدن در تمام بازی‌ها.
۳. یک رقیب یا مقصدی برای رسیدن وجود دارد، که همه‌ی اعضای تیم به خوبی آن را می‌شناسند.
۴. هر بازیکن، ماموریت یا مقصدی دارد که با ماموریت و مقصد تیم، جور می‌شود و آن را کامل می‌کند: ایفای نقش در بازی، به بهترین شکل ممکن.
۵. هر عضو گروه به خوبی از موقعیت خود و این که اقدام‌های فردی‌اش به موفقیت تیم منجر می‌شود، آگاه است. هم‌چنین می‌داند که اعضای گروه به او وابسته‌اند.

با این حساب می‌توان گفت موفقیت صاحبان / مدیران کسب‌وکار، در کسب‌وکار و تشکیل گروه‌های کاری، در گرو این است که تا چه اندازه:

۱. ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصدها^۱ را روشن و واضح تعریف کرده باشند.
۲. ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصدها را برای همه‌ی ذی‌نفعان، واضح و با جزییات بیان کنند.

۳. ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصدهای کسب‌وکار را به نحوی با ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصدهای اشخاص جفت‌وجور کنند که با رسیدن فرد به چشم‌انداز یا مقصدش، چشم‌انداز یا مقصد کسب‌وکار هم محقق شود.

به کسب‌وکار خودتان فکر کنید. آیا کاملاً روشن است که بنگاه به کدام سو در حرکت است؟ بنگاه شما یک، دو، پنج و ۱۰ سال دیگر کجا خواهد بود؟ اگر ندانید کجا می‌خواهید بروید، هر راهی شما را به آن‌جا می‌رساند. اگر نتوانید برای افراد خانواده، کارکنان و همکاران‌تان به طور شفاف و دقیق توضیح بدهید به کدام سو می‌خواهید بروید، چه طور می‌توانید انتظار داشته باشید شما را در رسیدن به آن‌جا یاری کنند؟

آیا شما ماموریت روشنی برای خود یا بنگاه‌تان تعریف کرده‌اید؟ آیا به این فکر کرده‌اید که چرا بنگاه شما پا به دنیای کسب‌وکار گذاشته است؟ اصلاً می‌خواهید به چه چیزی برسید؟ آیا همه‌ی اعضای خانواده / بنگاه می‌دانند این ماموریت چیست؟ آیا واقعاً تعهد شما را نسبت به آن لمس می‌کنند؟ آیا پذیرفته‌اند که این ماموریت برای آن‌ها نیز مهم است؟ آیا همگی می‌دانند اقدامات فردی آن‌ها می‌تواند به این ماموریت کمک کند؟

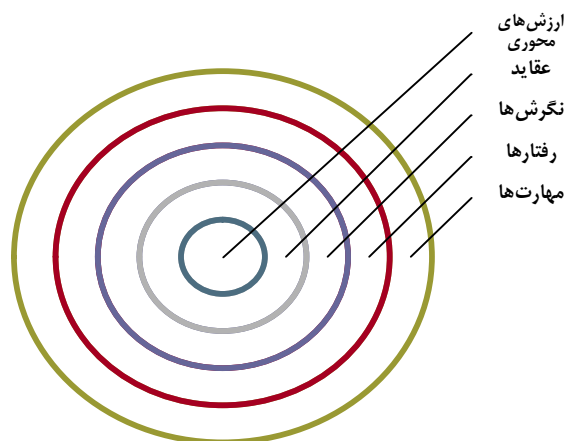
آیا مقصدها و هدف‌ها مشخص شده‌اند؟ آیا همه‌ی ذی‌نفعان این مقصدها را پذیرفته‌اند و می‌بینند که رسیدن به مقصدهای بنگاه، چه‌طور آن‌ها را در رسیدن به مقصدهای شخصی‌شان یاری می‌کند؟ آیا مقصدها و هدف‌ها به زبان استانداردهای بهره‌وری کار، و انتظاراتی که از هریک از کارکنان می‌رود، ترجمه شده است؟

پاسخ‌دادن به این پرسش‌ها آسان نیست، اما هرچه برای موفقیت بنگاه‌مان به استعدادها و اقدام‌های دیگران وابسته‌تر می‌شویم، پاسخ‌گویی دقیق به این سوالات اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

ارزش‌های محوری

گرچه در بحث برنامه‌ریزی معمولاً ابتدا پای ماموریت و چشم‌انداز به میان می‌آید، اما شالوده‌ی هر دو، ارزش‌های محوری ما است. ارزش‌های محوری، قوانین و استانداردهایی هستند که در کانون شخصیت ما جای گرفته‌اند؛ ما هیچ‌گاه از آن‌ها تغییر موضع نمی‌دهیم یا منحرف نمی‌شویم.

ارزش‌های محوری، قویاً استوار هستند و در دوره‌های زمانی طولانی، به کندی تغییر می‌کنند. ارزش‌های محوری، اساس باورها و عقاید ما نسبت به زندگی، خودمان، اطرافیانمان، و توانایی‌های انسانی خود و دیگران را تشکیل می‌دهد. ارزش‌ها و عقاید، نگرش ما را شکل می‌دهند و راهنمای رفتارهای ما هستند. رفتارها، مهارت‌ها و اقدام‌های ما را می‌سازند. پوسته‌ی بیرونی یا عمومی رفتارها و مهارت‌ها می‌تواند با توجه به شرایط زندگی و با راهنمایی ارزش‌های محوری و عقاید، به سرعت و عمیقاً در طول زندگی تغییر کند.



برای بعضی‌ها، تشخیص و بیان ارزش‌های محوری بسیار دشوار است. ارزش‌های محوری چنان در اعماق وجودی ما جای گرفته‌اند که به شدت از آن‌ها محافظت می‌کنیم و تا زمانی که با کسی رابطه‌ی شخصی برقرار نکرده‌ایم، آن‌ها را به اشتراک نمی‌گذاریم. این ارزش‌ها برای این که بفهمیم چه چیزهایی برای ما شخصاً اهمیت دارند، بسیار محوری هستند. بنابراین، چه در زندگی فردی و چه در کسب‌وکار، باید پیش از هر چیز به عنوان اساس تبیین ماموریت، چشم‌انداز، و مقصدهای استوار و هدف‌مند، به آن‌ها اندیشید.

معمولاً بهتر است وقتی ارزش‌های شخص یا سازمان مشخص شدند، به ترتیب اهمیت، رتبه‌بندی شوند. در این صورت، در برخی موقعیت‌های تصمیم که باید یک ارزش را با ارزش دیگر موازنه کرد، تصمیم‌گیری و در میان گذاشتن آن با دیگران آسان‌تر می‌شود. به عنوان مثال، فرض کنید ارزش‌های یک بنگاه شامل اثربخشی، خانواده، امنیت، و احترام به دیگران باشد. حال اگر بخواهیم در مورد اجرای آزمایشی طرحی صحبت کنیم که اثربخشی عملیاتی را بهبود می‌بخشد، اما ممکن است سلامت و امنیت کارگران را تهدید کند، دانستن اهمیت نسبی "اثربخشی" در مقابل "امنیت"، می‌تواند راهنمای تصمیم‌گیری باشد. آیا اگر فرزند یکی از کارکنان در بیمارستان بستری باشد، او باید هم‌چنان به موقع در بنگاه حاضر شود؟ دانستن اهمیت نسبی "خانواده" و "اثربخشی" می‌تواند ما را به پاسخ درست رهنمون شود. این کار، الزاماً تصمیم‌ها را ساده و کاملاً عینی نمی‌کند، اما راهنمایی‌هایی برای تصمیم‌گیری به دنبال دارد، و به فرایند تصمیم‌گیری ثبات بیشتری می‌بخشد.

تام لندری^۲، سال‌ها مربی تیم فوتبال دالاس کابویز^۳ بود و در مسابقه‌های حرفه‌ای و با شرط‌بندی‌های کلان شرکت می‌کرد. چه وقتی که تیم او می‌باخت و چه هنگامی که پیروز از میدان بیرون می‌آمد، همیشه با چهره‌ای آرام و خندان کنار زمین ایستاده بود. یک بار گزارش‌گری از او پرسید چه طور می‌تواند تحت آن همه فشار، خونسردی‌اش را حفظ کند؟ او جواب داد: خیلی ساده ... هیچ وقت اولویت‌ها را فراموش نمی‌کنم: اول پروردگار، دوم همسرم، سوم خانواده‌ام، و چهارم فوتبال. بنابراین اگر در یک مسابقه شکست بخورم، چیزهای بسیار مهم دیگری دارم که در طول هفته مرا بس است.

تبیین ارزش‌های محوری در ابتدا، به شما کمک می‌کند تا اولویت‌هایتان را بشناسید.

ماموریت

یک ماموریت فردی یا سازمانی، با پرسش‌هایی از این قبیل سر و کار دارد: "ما چرا این‌جا هستیم؟"، "فلسفه‌ی وجودی ما چیست؟"، "چرا هرروز صبح از خواب بیدار می‌شویم و این کارها را انجام می‌دهیم؟"، "این چیزی که به خاطرش به ما دستمزد می‌دهند چیست؟"، "سازمان ما چه وظیفه‌ای دارد؟ چه می‌کند؟ برای چه کسی؟ چه گونه؟". ماموریت، بیانی گسترده از حوزه، هدف، و عملیات فرد یا سازمان است که "من"، یا "سازمان من" را از دیگران متمایز می‌کند.^۴

سازمان نمی تواند در تبیین ارزش ها، عقاید، یا ماموریت خود، ذی نفعانش را نادیده بگیرد. بنابراین، به ویژه در کسب و کارهای کوچک بسیار مهم است که ابتدا همه ی کارکنان بیانیه ی ماموریت فردی خودشان را بنویسند، و سپس دور هم جمع شوند و در قالب یک تیم یا گروه، بیانیه ی ماموریت سازمان را بنویسند.

بیانیه ی ماموریت یک کسب و کار، بازتاب ارزش ها و عقاید اشخاصی است که آن را رهبری می کنند. هرچقدر تفاوت میان ماموریت سازمان و ماموریت فردی، یا ارزش های سازمانی و ارزش های فردی بیشتر باشد، طبعاً تعارض و اختلاف نظر میان افراد بیشتر خواهد بود. شما چه صاحب کسب و کار باشید، چه کارمند یا مشاور، برای این که بتوانید شادی و رضایت خاطر خود را حین کار تضمین کنید، باید مطمئن شوید که ارزش ها و ماموریت های شما با ارزش ها و ماموریت های کسب و کارتان همسو است. بررسی ها نشان می دهد برخی از مردم به خاطر فشار در شرایط کاری که با ارزش های فردی شان همسو نیست، از لحاظ جسمی بیمار می شوند! بیانیه ی ماموریت خوب ساخته و پرداخته شده، علاوه بر این که به کسب و کار ساختار می بخشد و به آن سمت و سو می دهد، ابزار فوق العاده ای است که به کمک آن می توانید به دیگران بفهمانید چه چیزهایی نزد شما اهمیت دارد و کسب و کارتان را چه طور اداره می کنید.

مثالی از یک بیانیه ی ماموریت:

"اولویت های ما، خداوند، خانواده (مردم)، و کسب و کار هستند. هدف ما این است که فضایی برای رشد روحی، فردی، معنوی، و اقتصادی کارکنان (ارزشمندترین دارایی مان) فراهم کنیم. با در نظر گرفتن خدا، و پس از آن هم مردم، موفقیت فردی و سازمانی ما تضمین می شود."

مثالی دیگر:

"تولید انبوه شیر با کیفیت بالا، و هرچه اقتصادی تر، به منظور تامین استانداردهای کافی زندگی برای مالکان و کارکنان."

این دو بیانیه، تصورات بسیار متفاوتی را از آن چه برای این دو بنگاه مهم است، پدید می آورد، و نشان می دهد که کسب و کار روزمره ی آن ها بسیار متفاوت خواهد بود. هر بیانیه ی ماموریت دیگری هم که به اختصار، حقیقت و هستی شخص یا بنگاه را بیان

کند، بیانیه‌ی خوبی است. در مقابل، هر بیانیه‌ای که ارزش‌ها و عقاید شخص یا بنگاه را صادقانه و درست نشان ندهد، بیانیه‌ی ضعیفی است - فارغ از این که چه می‌گوید و چه قدر خوب به نظر می‌رسد. اگر "تعالی" را یک ارزش، یا "حرکت به سوی تعالی" به را یک مأموریت خود بدانیم، اما استانداردها پایین باشند و به سطح نازلی از کیفیت برسند، چه طور می‌توانیم ادعا کنیم واقعاً به "تعالی" پایبندیم؟ بیایید تعارف را کنار بگذاریم، آیا واقعاً بیانیه‌ی مأموریت‌مان را "زندگی می‌کنیم"؟

بیانیه‌های مأموریت، خیلی‌ها از جمله کارکنان، دوستان، همسایگان، و همکاران را از این که چه چیزهایی برای شما و کسب‌وکارتان مهم است آگاه می‌کند. هم‌چنین در تصمیم‌های استراتژیک و عملیاتی، یا تاکتیکی، نقش لنگر کشتی در آب‌های خروشان اقیانوس را بازی می‌کند.

چشم‌انداز

مأموریت ناظر بر "چیستی"، و چشم‌انداز حاکی از "چگونگی" است: تصویری از آینده‌ای که برای خلق آن خود را به آب و آتش می‌زنید، جایگاهی که می‌خواهید بالاخره پس از سال‌ها رشد و پیشرفت به آن برسید، یا سیمای مطلوب کسب‌وکارتان.

بدون داشتن چشم‌اندازی که به شما بگوید کجا می‌خواهید بروید، چه‌طور می‌توانید برای رسیدن به آن نقشه‌ای طرح کنید یا بفهمید چه وقت به آن خواهید رسید؟ وقتی چشم‌انداز خوب و روشنی پیش رو نداریم، در طول زندگی‌مان موانع زیادی را پشت سر می‌گذاریم، قله‌های زیادی را یکی پس از دیگری فتح می‌کنیم و ... اما سرانجام آه از نهادمان بر می‌خیزد و می‌فهمیم این‌جا همان جایی نیست که آرزویش را داشتیم.

هیچ شاهکاری در غیاب یک چشم‌انداز بزرگ و الهام‌بخش خلق نشده است. چشم‌انداز ما را راهنمایی می‌کند، به ما جهت و هدف می‌دهد، و ما را قادر سازد نقش یک لکوموتیو پر قدرت را برای خود و اطرافیان‌مان بازی کنیم. برای آن که یک چشم‌انداز بتواند به معنای واقعی راهنما و پیشران ما باشد، باید:

۱. با ارزش‌های محوری فردی و سازمانی همسو باشد.

۲. بر جان و دل همه‌ی ذی‌نفعان بنشیند و از سوی همه‌ی آن‌ها مهر تایید بخورد.

هرچه قدر چشم‌انداز را شفاف‌تر و با جزئیات بیشتری روی کاغذ بیاورید، راحت‌تر می‌توانید آن

را با دیگران در میان بگذارید و پیشنهاداتشان را دریافت کنید. به علاوه، با این کار، احتمال تحقق آن را نیز افزایش می‌دهید.

اگر واقعاً می‌خواهید کارکنان، شما را در تحقق چشم‌انداز یاری دهند، باید آن را به روشنی بیان کنید. گل موفقیت زمانی می‌شکفت که شما بتوانید افراد زیادی - شرکا، کارکنان، و مشاوران - را با ارزش‌های محوری یک‌سان گرد هم بیاورید، طوری که با کسب‌وکار جفت‌وجور باشند، ماموریت و چشم‌انداز کسب‌وکار را درک کرده و پذیرفته باشند، و آن‌ها را با ارزش‌ها، ماموریت، و چشم‌انداز خود تطبیق داده باشند.

تدوین چشم‌انداز و ماموریتی که واقعاً بین همه‌ی ذی‌نفعان مشترک^۵ باشد، نیازمند زمان، فعالیت، صرف انرژی، عزم راسخ و تعهد است. شما نمی‌توانید با نگارش یک بیانیه‌ی ماموریت و چشم‌انداز، و قرائت آن در جمع کارکنان و حتا تکثیر آن بین همه، انتظار داشته باشید آن را بپذیرند و برای رسیدن به آن خود را به آب و آتش بزنند. پیش از هر چیز باید خودتان به آن کاملاً متعهد باشید، و سپس دست‌کم هشت تا ۱۰ بار در مورد آن با کارکنان و مشاوران خود مشورت کنید تا باور کنند که شما در این کار مصمم هستید و سپس دست به کار درونی کردن این بیانیه‌ها شوید.

مقصدها و هدفها

گرچه بیانیه‌ی ماموریت و چشم‌انداز معمولاً از چند خط تجاوز نمی‌کند، اما گسترده، فراگیر و تا اندازه‌ای دور از دست‌رس است، و گاه ممکن است توان‌کاه و به کلی دست‌نیافتنی بنماید. دو استعاره‌ی معروف "چه‌طور یک فیل را می‌خورند؟" - هر بار یک لقمه" و "طولانی‌ترین سفرها با یک گام کوچک آغاز می‌شود"، در مورد رسیدن به ماموریت یا تحقق چشم‌انداز نیز صادق است. حق با شماست ... در ادبیات کسب‌وکار، درک تفاوت "مقصد" و "هدف" کمی دشوار است، چرا که گاه برای اشاره به یک معنا به کار می‌روند. اما در ادبیات علمی، واژه‌ها و مفهوم هر یک کاملاً مشخص است. مقصدها کلان و حاوی کلیات هستند، اما هدف‌ها خردترند. در حقیقت هدف‌ها را می‌توان گام‌های:

- مشخص،
- قابل اندازه‌گیری،

- دست‌یافتنی، و
- زمان‌بندی شده‌ای

برای رسیدن به مقصدها دانست. اگر برای تشخیص گام‌هایی که باید برای قرارگرفتن در مسیر درست برداریم، قانون "با کوچک شروع کن و آن را به ذره بشکن" را به ذهن بسپاریم، دیگر فرقی ندارد آن‌ها را چه بنامیم. هرچند ممکن است در دام جزئیات بیفتیم، اما واقعیت این است که کم هستند کسانی که در تله‌ی خردکردن بیش از حد مقصدها و هدف‌ها گیر می‌افتند، و معمولاً کارکنان هم از کم‌بود جزئیات، سردرگم و عاجز نمی‌شوند.

برای تضمین اثربخشی، مقصدها و هدف‌ها را باید نوشت؛ در غیر این صورت، صرفاً ایده‌هایی هستند بی هیچ قدرت واقعی یا سندیتی که باید پشت آن‌ها نهفته باشد. نگارش مقصدها و هدف‌ها، یک نیروی انگیزشی برای دست‌یابی به آن‌ها ایجاد می‌کند و می‌تواند نقش "یادآور" را برای شما و دیگران بازی کند. اگر هدف‌ها و مقصدها دقیق و به روشنی نوشته شوند، شما را از سردرگمی و کژفهمی می‌رهانند.

مهم‌ترین ویژگی یک هدف این است که نتایج قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده‌ای داشته باشد. اگر مدیران و صاحبان یک کسب‌وکار، نتایج را در قالب‌های کمی بگنجانند و زمان دست‌یابی به هدف‌ها را به درستی ارزیابی کنند، می‌توانند عملکرد و پیشرفت کلیت کسب‌وکار، و نیز یکایک کارکنان و گروه‌ها را بسنجند.

هدف‌ها و مقصدهای ساخته و پرداخته، هم‌چنین به شما کمک می‌کنند تا:

- تمرکز خود را حفظ کنید؛
- اولویت‌ها را تعیین کنید؛
- رضایت شغلی بیشتری فراهم کنید؛ و
- کارایی کارکنان را افزایش دهید.

پژوهشگرانی که تاثیر اهداف را به عنوان بخشی از فرایند مدیریت کارایی بررسی کردند، به این نتیجه رسیدند که سطح کارایی، زمانی بالاتر است که:

- مقصدها به روشنی بیان شده‌اند و گام‌های مشخصی دارند.
- مقصدها چالشی هستند، نه دست‌نیافتنی!

- کارکنان، مقصدها را با نوعی احساس مالکیت حقیقی پذیرفته‌اند.
- کارکنان در تنظیم و بازبینی مقصدها شرکت دارند.

بسیار مهم است که هرچه زمان پیش می‌رود و مقصدها دست‌یافتنی‌تر می‌شوند، یا شرایط و موقعیت عوض می‌شود، مقصدها و هدف‌ها دوباره ارزیابی و از نو تعیین شوند. ناکامی در تعیین و تنظیم متناوب مقصدهای چالشی بیشتر، می‌تواند منجر به رکود کسب‌وکار و کسالت کارکنان شود. در نهایت، وقتی مقصدها به دست آمدند و گروه نقاط عطف خود را پشت سر گذاشت، بازخورد مثبت و پاداش برای شما و کارکنان‌تان حیاتی است؛ چراکه نشاط روحی و بهبود مستمر را تامین می‌کند.

ضریب تنظیم مقصدهای شما چه قدر است؟

| بله | خیر | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. من از روی یک طرح تجاری فراگیر یا یک برنامه‌ی راهبردی دوربرد و رسمی کار می‌کنم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. (گروه) کسب‌وکار من یک برنامه‌ی عملیاتی دارد که هر سال بازنگری می‌شود. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. هر یک از اعضای خانواده یا کارکنان من یک طرح شخصی دارند که شامل اهداف آن‌ها برای یک سال آینده است. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. من با اعضای خانواده یا کارکنانم جلسات منظمی دارم و پیش‌رفت آن‌ها به سوی اهداف را بررسی می‌کنیم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. من با اعضای گروهم جلسات منظمی دارم و میزان پیشرفت به سوی اهداف را بررسی می‌کنیم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. وقتی یک هدف تعیین شد، من از پایش آن اطمینان دارم و می‌دانم با ضربات بعدی از پا در نمی‌آید. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. پیرامون وظایفی که متقابلاً تعریف و دنبال می‌کنیم، با اعضای خانواده و کارکنانم شکل ارتباط برقرار می‌کنم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۸. وقتی کنترل را کنار می‌گذارم و مسوولیت را به دیگران واگذار می‌کنم، احساس خوبی دارم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۹. اهداف تجاری با مشارکت همه‌ی افراد کلیدی تنظیم می‌شوند، من آن‌ها را راساً تنظیم نمی‌کنم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۰. وقتی اعضای خانواده یا کارکنانم به اهدافشان می‌رسند، آن‌ها را سخاوتمندانه و در حضور جمع تشویق و تحسین می‌کنم. |

پاسخ مثبت به همه‌ی پرسش‌های بالا، حاکی از بالاترین کارایی مدیریت در تنظیم مقصدها است.

خلاصه

مثالی که در پی می‌آید، به شما کمک می‌کند تا ارتباط بین مفاهیم بالا را بهتر بفهمید. فرض کنید چند نفر با هم در یک خودرو نشسته‌اند. برای همه سخت است تصمیم بگیرند که در تقاطع بعدی، به راست بپیچند، به چپ بپیچند، یا مستقیم بروند؛ چراکه هر مسیر به مقصد متفاوتی می‌رسد. حتی اگر هر سه مسیر به یک مقصد برسند، باز هم هر کدام در مورد این که دقیقاً چه طور به آنجا برسند و کجاها باید بپیچند، دیدگاه‌های متفاوتی دارند. یک نفر ممکن است مسیر خوش‌منظره را دوست داشته باشد، دیگری ممکن است از مسیرهای در دست‌تعمیری که بسته شده‌اند با خبر باشد، نفر سوم شاید بخواهد از میان‌بر برود و زودتر برسد، چهارمی ممکن است در میان راه کاری داشته باشد! از آنجا که همه‌ی سرنشینان خودرو یک مقصد مشترک دارند، به رغم اختلاف نظر، باید بتوانند به یک تصمیم جمعی و مشترک برسند و با توجه به اطلاعاتی که هر کدام‌شان دارند، یک مسیر واحد را انتخاب کنند.

در یک کسب‌وکار نیز اگر همه‌ی ذی‌نفعان - صاحبان، مدیران، اعضای خانواده، کارکنان - در یک مسیر مشترک و در راستای یک مأموریت و چشم‌انداز قرار نگرفته باشند، توافق در تصمیم‌های راهبردی یا حتی تاکتیکی مشکل یا غیرممکن است. در یک خانواده، کسب‌وکار، یا گروهی که جهت‌گیری - مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محوری - مشترک وجود ندارد، برای هر تصمیمی غوغا به پا می‌شود و گاه سازش و هم‌دلی غیرممکن خواهد بود.

تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک، نخستین گام در پی‌ریزی تصمیم‌های راهبردی و تاکتیکی است که کسب‌وکار را پیش می‌راند. اگر این ارکان را همیشه در نظر داشته باشیم، بحث و جدل و ناسازگاری پیش نخواهد آمد یا دست‌کم تنها پیرامون بهترین راه رسیدن به نقطه‌ی پایانی خواهد بود، نه مسیرهای کاملاً متعارض.



شروع

کاوش و تدوین مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌ها برای یک کسب‌وکار، کار آسانی نیست. برای کسب‌وکارهای کوچک و جمع‌وجور، مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌های کسب‌وکار، از مأموریت و چشم‌انداز، و ارزش‌های افرادی

که ذی‌نفع آن هستند سرچشمه می‌گیرد. به همین خاطر، ابتدا - پیش از این که همه دور هم جمع شوند - باید بیانیه‌های فردی خودشان را بنویسند.

در ادامه، چند کاربرگ^۶ می‌آید که در شناخت ارزش‌های محوری و نگارش بیانیه‌ی ماموریت فردی به شما کمک می‌کند. بعضی از آن‌ها ممکن است در کسب‌وکار هم به کار بیایند. من پیش‌نهاد می‌کنم تمرین‌ها را به همان ترتیبی که آمده‌اند، انجام دهید. به هر حال، این‌ها ابزارهای ساده‌ای هستند که شما را در این فرایند یاری می‌دهند، پس خودتان را محدود نکنید و هرطور که می‌خواهید و فکر می‌کنید برای شما مفید است، از آن‌ها استفاده کنید. هدف این است که شما از منظرهای مختلف به چیزهایی که برای شما مهم‌اند و معانی آن‌ها بیندیشید.

شناخت ویژگی‌های شخصیتی

در ادامه، ۲۰ ویژگی شخصیتی، به ترتیب الفبا آمده است. آن‌ها را به ترتیبی که برای شما اهمیت دارد، رتبه‌بندی کنید. فهرست را به دقت بخوانید، کنار آن ویژگی که برای شما بیشترین اهمیت را دارد، عدد یک را بنویسید، و کنار مهم‌ترین بعد از آن، عدد ۲ و ... کم‌اهمیت‌ترین ویژگی در مقایسه با بقیه، باید در جایگاه بیستم قرار بگیرد. آرام پیش بروید و به دقت بیندیشید. اگر نظرتان حین کار عوض شد، رتبه‌ها را تغییر بدهید، این نتیجه‌ی نهایی است که نشان می‌دهد شما چه طور فکر می‌کنید. می‌توانید ویژگی‌هایی را که به نظر شما مهم است و جافتاده‌اند، به این فهرست اضافه کنید.

- آزادمنش (با فکر باز، سازگار)
- با اعتماد به نفس (متکی به نفس، متعادل، خودآگاه)
- باگذشت (مایل به بخشیدن دیگران)
- بلندپرواز (سخت‌کوش، مشتاق)
- توانا (شایسته، اثربخش)
- خوددار (خویش‌تن‌دار، با انضباط شخصی)
- درستکار (بی‌ریا، صادق)
- رویاپرداز (بی‌پروا، خلاق، نوآور)
- سرزنده (بی‌خیال، شاد، خوش‌حال)
- شجاع (دلیر، ایستادگی به خاطر باورها)
- صمیمی (خوش‌مشرب، گرم، خوش‌برخورد، مهربان)
- فرمان‌بردار (حرف‌شنو، مودب)
- قابل اعتماد (قابل اطمینان، امین، مسوولیت‌پذیر)
- متفکر (باهوش، اندیشمند، مطلع)
- متکی به خود (مستقل، خودکفا)
- منطقی (دارای ثبات رای، استدلالی، واقع‌گرا)
- منظم (تمیز، مرتب، آراسته)
- مودب (مبادی آداب، خوش‌رفتار)
- مهربان (پر عاطفه، بالطافت)
- یاری‌رسان (کوشیدن برای آسایش دیگران)
-

بررسی ارزش‌ها

در ادامه، ۲۰ ارزش که به ترتیب الفبا مشخص شده‌اند، می‌آیند. آن‌ها را به ترتیبی که برای شما به عنوان اصول زندگی **تان** اهمیت دارد، رتبه‌بندی کنید. فهرست را به دقت بخوانید، کنار ارزشی که برای شما بیشترین اهمیت را دارد، عدد یک را بنویسید، و کنار مهم‌ترین بعد از آن، عدد ۲ و ... کم‌اهمیت‌ترین ارزش در مقایسه با بقیه، باید در جایگاه بیستم قرار بگیرد.

آرام پیش بروید و به دقت بیندیشید. اگر نظرتان حین کار عوض شد، رتبه‌ها را تغییر بدهید، این نتیجه‌ی نهایی است که نشان می‌دهد شما چه‌طور فکر می‌کنید. می‌توانید ارزش‌هایی را که به نظر شما مهم است و جاافتاده‌اند، خودتان اضافه کنید.

- پیشرفت (دست‌یافتن به هدف‌های شخصی و حرفه‌ای)
- زندگی راحت (زندگی مرفه، منابع مالی کافی)
- برابری (برادری، فرصت‌های برابر برای همه، عدالت)
- زندگی هیجان‌انگیز (یک زندگی فعال و پر جنب‌وجوش)
- امنیت خانواده (توجه به عزیزان، مورد توجه آن‌ها بودن)
- آزادی (استقلال، انتخاب آزادانه، خودمختاری)
- شادی (راضی بودن، کامرانی)
- تعادل درونی (عدم تعارض درونی، سازگار بودن، تعادل)
- گذاشتن یک ماترک (چیزی که بعد از مرگ شما بماند)
- عشق کامل (نزدیکی روحی و جنسی)
- امنیت ملی (ایمنی در برابر حمله)
- لذت (یک زندگی راحت و آرام‌بخش)
- رستگاری (دوری از گناه، زندگی جاوید)
- عزت نفس (خودباوری، سربلندی، ارزش قائل شدن برای خود)
- احساس هم‌سازی (ایجاد یک همیاری دیرپا)
- شناخت اجتماعی (احترام، تحسین، قدردانی)
- دوستی واقعی (مصاحبت صمیمانه، عشق)
- خردمندی (درک کامل زندگی، بینش، دانش)
- صلح جهانی (رهايي از جنگ و درگیری)
- جهان زیبا (زیبایی طبیعت و هنر)
-

چه چیزی مهم است؟



برگردید و به رتبه‌بندی ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی خودتان نگاه کنید. آیا ویژگی یا ارزشی وجود دارد که برای شما مهم باشد، اما در فهرست وجود نداشته باشد؟ اگر چنین است، آن‌ها را به فهرست اضافه کنید. حالا به ترتیب اهمیت، هشت ارزش و هشت ویژگی شخصیتی مهم‌تان را در فهرست زیر وارد کنید. این‌ها ارزش‌های محوری و

ویژگی‌هایی هستند که شما در هر موقعیتی که قرار بگیرید، آن‌ها را نادیده نخواهید گرفت و از آن‌ها عدول نخواهید کرد.

ویژگی‌ها

ارزش‌ها

تعامل با دیگران

سازگاری ما با جهان، تا حدود زیادی به معنای سازگاری و تعامل با مردم است. راه‌هایی که با موفقیت با دیگران تعامل می‌کنید، بنویسد.

مثال‌ها:

| | | |
|--------------|--------------|--------------|
| مدیریت | سرگرم کردن | نصیحت |
| دوست داشتن | رهبری | یاددادن |
| الهام‌بخشیدن | آموزش | تشویق |
| برنامه‌ریزی | انگیزاندن | برانگیختن |
| تهییج | تامین کردن | کمک کردن |
| پشتیبانی | خدمت کردن | فروختن |
| | قوت قلب دادن | سر ذوق آوردن |



اگر من برنده‌ی یک جایزه شوم

اگر من برنده‌ی یک جایزه شوم، احتمالاً این جایزه برای چه چیزی خواهد بود؟

دوست دارم کسی که آن را به من می‌دهد، در مورد من چه بگوید؟

چه چیزی باعث می‌شود پدر و مادرم، پدر بزرگ و مادر بزرگم، همسرم، فرزندانم، و خواهر و برادرهایم، به من افتخار کنند؟

در زندگی چه می‌خواهم؟

می‌خواهم ۱۰ یا ۲۰ سال بعد از مرگم در مورد من چه بگویند؟

دوست دارم در زندگی‌ام چه چیزی به دست بیاورم؟

دوست دارم چه کاری (تجربه‌ای) در زندگی‌ام انجام دهم؟

دوست دارم در زندگی چه چیزی داشته باشم؟

یک جهان کامل

جهان کامل خود را به تصویر بکشید. چه شکلی است؟ مردم در آن به چه کاری مشغولند؟ چه می‌گویند؟ توصیفی از این جهان کامل بنویسید.

مثال:

جهان کامل من، جایی است که مردمش مقصد خود را می‌دانند و از سفر زندگی لذت می‌برند.
جهان کامل من، جهانی پر از صلح و آرامش است که مردمش به هم کمک می‌کنند، با هم مهربانند و همه در آن محترم‌اند.
جهان کامل، جهانی است که در آن من به پروردگارم نزدیکم، و با خانواده، دوستان، و محیط اطرافم رابطه‌ی نزدیکی دارم.

جهان کامل من



بیانیه‌ی ماموریت فردی

واژه‌ها و مفاهیمی را از میان فهرست ارزش‌ها، ویژگی‌های محوری، چیزهایی که در زندگی می‌خواهید، و توصیف‌تان از جهان کامل، ترکیب کنید و بیانیه‌ی ماموریت فردی خود را بنویسید.

مثال:

مقصود من از زندگی، این است که انرژی و مهارت‌های ارتباطی‌ام را صرف این کنم که دیگران را برانگیزانم و آموزش دهم تا مقصدشان را از زندگی بشناسند و از سفر زندگی‌شان لذت ببرند.

مقصود من از زندگی، ...

پی‌نوشت‌ها:

1. Tom Landry

۲. مقصد را معادل واژه‌ی Objective قرار داده‌ایم. این واژه معنای هدف هم می‌دهد، اما در این نوشتار، هدف معادل واژه‌ی Goal قرار داده شده است.

3. Dallas Cowboys

۴. مولوی می‌فرماید: از کجا آمده‌ام، آمدنم بهر چه بود به کجا می‌روم آخر نمایم وطنم

5. Shared

6. Worksheet

مرجع:

Grusenmeyer, David, “*Mission, Vision, Values & Goals*”. www.ansci.cornell.edu/prodairy/hrm/mission.pdf