

خلاصه کتاب

ساختن برای ماندن

جیمز کالینز، جری پوراس

مترجم: مهندس فضل الله امینی

نشر فرا



تلاش برای ماندن، اساس فعالیت های بشری است. ماندگاری فلسفه بسیاری از تلاش های روزانه ما را شکل می دهد. می سازیم تا بمانیم. کتاب ساختن برای ماندن، دستاوردهای یک پژوهش در صدها شرکت مورد بررسی را تشریح می کند.

این پژوهش معتبر به مقایسه شرکت های آرمانی با دیگر شرکت ها پرداخته است. مقایسه شرکت ها یی که مدیران و کارکنان آنها ساخته اند که بماند، با شرکت هایی که شاید تلاش هایشان تنها تلاشی مذبوحانه بوده است. کتاب با پژوهش در شرح حال شرکت های آرمانی دوازده "باور عمومی" را به چالش می گیرد.

فصل یکم

بهترین بهترینها

"حالا که به پشت سرم نگاه می کنم و زندگی کاری خود را می بینم، بیش از هر چیز به این افتخار می کنم که توانسته ام شرکتی را به وجود بیاورم که به سبب ارزش ها، رویه ها و موفقیت هایش، در روش اداره کردن شرکت ها، در این گوشه و آن گوشه دنیا، اثر چشمگیر داشته است. به خصوص از این بابت احساس سربلندی می کنم که می بینم پشت سر سازمانی قرار دارم که می تواند مدت ها بدون من به عنوان نمونه و الگوی شرکت های موفق به راه خود ادامه دهد."

ویلیام. آر. هیولت

از بنیانگذاران شرکت هیولت پکورد در مصاحبه با نویسندگان کتاب در نوامبر ۱۹۹۰

"ما باید به تداوم شور و نشاط این شرکت یعنی رشد مادی آن و گسترش آن به عنوان یک نهاد، متعهد بمانیم، تا این شرکت، این نهاد، بتواند ۱۵۰ سال دیگر عمر کند. آری اگر این تعهد پابرجا بماند این تشکیلات هم عمر دراز خواهد داشت."

جان. جی. اسمیل

مدیرعامل پیشین شرکت پراکتر اند گمبل

(در مراسم صدوپنجاهمین سالگرد تأسیس شرکت) نوامبر ۱۹۸۶

این کتاب، شرح زندگی رهبران فره مند و آینده نگر نیست. این کتاب نه به بحث آینده نگری در بازار می پردازد و نه به توضیح و تشریح کالاهای رؤیایی. مباحث این کتاب محدود به بحث درباره لزوم داشتن "آرمان" در شرکت ها نیست. این کتاب به مسائلی بسیار مهم تر، بنیادی تر و ماندگارتر می پردازد. این کتاب درباره شرکت های آرمانی است.

اندکی درنگ کنید و فهرستی را که از شرکت های آرمانی در ذهن خود دارید ، با معیارهای زیر مطابقت دهید و پنج تا ده سازمان را که واجد این معیارها هستند برگزینند.

• در صنعت خود رکن باشند.

• در سطح گسترده از طرف اهل فن و افرادی که در آن کسب و کار خبره هستند ستوده شوند.

• بردیابی که در آن زندگی می کنیم، اثری از یاد نرفتنی برجا گذاشته باشند.

• چند نسل پیاپی، مدیران ارشد را تجربه کرده باشند.

• انواع فرآورده ها را تولید کرده باشند.

• پیش از ۱۹۵۰ تأسیس شده باشند.

فهرست خود را بررسی کنید . کدام ویژگی این شرکت ها بر شما اثری عمیق گذاشته است؟ آیا این شرکت ها با هم وجه تشابه دارند؟ به نظر شما راز ماندگاری و کامیابی آنها چیست؟ این شرکت ها با شرکت های مشابه خود چه فرقی دارند که با وجود یکسان بودن فرصت ها، شرکت های مورد مقایسه نتوانسته اند به مرتبه آنها برسند؟

دوازده افسانه بی اعتبار

افسانه اول :لازمه راه اندازی شرکت های بزرگ، داشتن ایده های بزرگ است.

واقعیت :شروع کار و راه اندازی هر شرکت با یک ایده بزرگ ممکن است فکری ناصواب باشد . از مجموع شرکت های آرمانی فقط شمار اندکی کار را با فکر بزرگ آغاز کرده اند.

افسانه دوم :لازمه شرکت های آرمانی، رهبران کبیر، آرمان گرا و فرمند است.

واقعیت :در شرکت های آرمانی وجود رهبر فرمند و آرمان گرا اصلاً لازم نیست و حتی چه بسا در بلند مدت، وجود این نوع رهبران زیان آور نیز باشد.

افسانه سوم :اولین و مهم ترین هدف شرکت های موفق سودآوری است.

واقعیت :شرکت های آرمانی مجموعه ای از هد فها را با هم دنبال میکنند که پول درآوردن یکی از آنهاست . (نه لزوماً هدف اصلی).

افسانه چهارم :شرکت های آرمانی، همگی یک مجموعه مشترک از “ ارزش های محوری صحیح دارند.

واقعیت :چنین شرطی برای آرمانی شدن شرکت ها وجود ندارد . دو شرکت می توانند ایدئولوژی های کاملاً متفاوتی داشته باشند اما هر دو در جرگه شرکت های آرمانی قرار داشته باشند.

افسانه پنجم :تنها چیزی که ثابت است تغییر است.

واقعیت :شرکت های آرمانی به شدت به اصول ارزشی خود وفادارند و به ندرت آن اصول را تغییر می دهند. این

اصول مانند صخره ای یک پارچه، شالوده شرکت را تشکیل می دهد و بنابراین براساس مد روز دگرگون نمی شوند.

افسانه ششم :شرکت های معتبر و سودآور، بی خطر حرکت می کنند.

واقعیت: درست است که احتمال دارد شرکت های آرمانی در چشم دیگران محافظه کار و دست به عصا جلوه کنند، اما این شرکت ها از گزینش هد فهای بلندپروازانه و جسورانه نمی هراسند.

افسانه هفتم: شرکت آرمانی برای کارکردن جایی است بی نظیر، بی نظیر برای همه.

واقعیت: این شرکت ها فقط به درد کسانی می خورد که کاملاً با دیدگاه و معیارهای شرکت های آرمانی هماهنگ باشند. ورود افراد به این شرکت ها از دو حالت خارج نیست. یا فرد با سازمان تناسب و هماهنگی دارد، که در این صورت می ماند و رشد می کند (و در این حالت از کار کردن لذت خواهد برد) و یا این که چون ویروس محو و زدوده خواهد شد.

افسانه هشتم: پیشرفت شرکت های موفق مرهون برنامه ریزی راهبردی پیچیده و بی نظیر است.

واقعیت: پاره ای از پیشرفت های این شرکت ها در اثر تجربه، سعی و خطا، بهره گیری از فرصت و تصادف به دست آمده است. آنچه به نظر دوراندیشی و برنامه ریزی قبلی می رسد و در بیشتر موارد حاصل اجرای سیاست سعی و خطا بوده است.

افسانه نهم: برای ایجاد دگرگونی های بنیادی، شرکت ها باید مدیرعامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند.

واقعیت: در هفده قرن (سرجمع دوران حیات شرکت های آرمانی) فقط در چهار مورد مدیرعامل از بیرون انتخاب شده و این اتفاق محدود به ۲ شرکت بوده است. در شرکت های آرمانی به نسبت شرکت های طرف (مقایسه مدیریت درون زا به شدت مورد توجه و اقبال است) نسبت ۶ به ۱

افسانه دهم: فکر و ذکر شرکت های موفق غلبه بر رقباست.

واقعیت: فکر و ذکر شرکت های آرمانی، غلبه و تسلط برخویش است. در این شرکت ها کامیابی و پیروزی بررقبا هدف اصلی نیست بل که در اثر بهبود مستمر، آنها به خودی خود به این هد فها نیز می رسند. آنها هرگز به دستاوردها قانع نبوده و آن را کافی ندانسته اند.

افسانه یازدهم: نمی شود هم خدا را خواست و هم خرما را.

واقعیت: شرکت های آرمانی خود را اسیر سرپنجه استبداد" یا "نمی کنند گرچه ظاهراً باید بین این و آن یکی را انتخاب کرد و نمی توان در آن واحد هر دو را با هم داشت. آنها این نظریه را رد می کنند که باید یا ثبات را انتخاب کرد یا پیشرفت را، یا فرهنگ آیینی یا استقلال فردی را، یا مدیریت درون زا یا دگرگونی بنیادی را، یا رویه های محافظه کارانه یا هدف های شجاعانه و بزرگ را، یا پول درآوردن یا پایبندی به اصول و ارزش ها را، بلکه برعکس آنها به اصالت" و "معتقدند و به طور همزمان هم این را دنبال می کنند و هم آن را.

افسانه دوازدهم: آرمانی شدن شرکت ها، اساساً مرهون بیانیه آرمان انتخابی آنهاست.

واقعیت: منزلت و توانمندی کنونی شرکت های آرمانی منحصرآ پیامد بیانیه های آرمانی آنها نیست. علت بزرگی آنها نوشتن انواع بیانیه آرمان، اصول ارزشی هدف غایی، رسالت، و امثال آن نیست. تدوین بیانیه یک گام از هزاران گامی است که در راه ایجاد شرکت های آرمانی برداشته می شود.

فصل دوم

ساعت سازی، نه ساعت گویی

“مهمتر از هر چیز، توان ساختن و ساختن بود، بدون توقف، بدون عقب گرد، یکسره و پایان ناپذیر... کوتاه سخن این که بزرگ ترین دست آورد و ساخته والت دیسنی، تشکیلات والت دیسنی بود.”

ریچارد شیکل

در کتاب روایت دیسنی

تمام فکر و ذکر من ایجاد بهترین فروشگاه خرده فروش بوده است، همین و بس! این طور نبوده که فقط فکر پر کردن جیبم باشم.

سام والتن

بنیانگذار فروشگاه های زنجیره ای وال مارت

فرض کنید با آدم فوق العاده ای روبه رو می شوید که می تواند در هر موقع روز یا شب با نگاه کردن به خورشید یا ستاره ها وقت دقیق و تقویم روز را بگوید:

۲۳ آوریل ۱۴۰۱، ساعت ۲ و ۳۶ دقیقه و ۱۲ ثانیه بامداد “اگر چنین انسانی وجود داشته باشد، بی گمان در” گفتن وقت موجودی شگفت انگیز است و ما به خاطر داشتن توانایی گفتن وقت، این شخص را گرامی و محترم می داریم. اما همین شخص به جای گفتن وقت می توانست ساعتی بسازد که حتی بعد از مرگش امکان اعلام وقت باشد، آیا واقعاً شگفت انگیزتر نبود؟ داشتن فکر بکر یا داشتن جذبه در رهبری، چیزی در حد “گفتن وقت” است اما ساختن شرکتی که تا مدت ها پس از رفتن آدم ها (یعنی فرد رهبر) بتواند انواع کالا را تولید کند و در کار خود موفق باشد مثل “ساختن ساعت” است.

در انتظار فکر بکر نشستن فکری عبث است.

فکر بکر، ساختن خود شرکت است.

برای درک سریع تفاوت ساعت گویی و ساعت سازی، د و شرکت جنرال الکتریک و وستینگهاوس را در سال های نخست کار با هم مقایسه کنید. جرج وستینگهاوس در کار تولید نابغه و در نوآوری و ابتکار بسیار با پشتکار بود به طوری که علاوه بر وستینگهاوس ۵۹ شرکت دیگر نیز درست کرده بود. از این گذشته پیش بینی می کرد که شبکه جریان متناوب بر شبکه جریان مستقیم ادیسون غلبه می کند و سرانجام نیز چنین شد. حالا جرج وستینگهاوس را با چارلز کافن نخستین رییس هیئت مدیره جنرال الکتریک مقایسه کنید. کافن حتی یک کالا هم ابتکار نکرده، اما از یک ابتکار چشمگیر و بسیار مهم حمایت کرده بود و آن تأسیس آزمایشگاه پژوهشی جنرال الکتریک بود که نام آن در تاریخ به عنوان نخستین آزمایشگاه پژوهش های صنعتی آمریکا ثبت شده است. جرج وستینگهاوس زمان گو بود اما چارلز کافن ساعت ساز بزرگ ترین ساخته وستینگهاوس شبکه برق جریان متناوب است، اما بزرگ ترین ساخته کافن

شرکت جنرال الکترونیک است. شرکت های آرمانی با طناب پوسیده " یا "به چاه نمی روند. عقل حکم می کند که انسان اسیر تناقض نشود زیرا نمی تواند همزمان با دو نیروی ظاهراً متضاد زندگی کند. استبداد " یا "انسان را وادار می کند که بپذیرد یا باید در حالت الف باشند و یا در حالت ب. اما نمی توانند هم در حالت الف و هم در حالت ب باشند. به این استدلال های مستبدانه توجه کنید که مشت نمونه خروار است.

- یا تغییر یا ثبات
 - یا محافظه کاری یا جسارت
 - یا هزینه کم یا کیفیت خوب
 - یا خودگردانی خلاق یا سازگاری و اطاعت
 - یا سرمایه گذاری برای آینده یا چسبیدن به کوتاه مدت
 - با افزایش ارزش سهام، سهامداران یا خدمت به عالم بشریت
 - یا آرمان گرا (ارزش مدار) یا عمل گرا (سودجو)
- شرکت های آرمانی به جای اسارت در چنگال " یا "به سوی" و "می روند و یعنی هر دو به طور همزمان، یعنی به جای یا الف یا ب پیدا کردن راهی برای آن که همزمان هم الف باشد و هم ب. برای آشنایی با این به ظاهر تناقض ها به چند نمونه زیر توجه فرمایید:

هدفی برتر از سود و سودجویی واقع بینانه
جهان بینی بالنسبه ثابت و دگرگونی و تحرک شدید
رعایت و ملاحظه اصول و جسور بودن و خطر کردن
آرمان مشخص و شناخت هدف و تجربه و استفاده از فرصت
هدف های بزرگ و جسورانه و پیشرفت آرام و تدریجی
گزینش مدیران معتقد به اصول و گزینش مدیران مدافع تغییر
اطاعت ایدئولوژیکی و خودمختاری عملیاتی
فرهنگ تعهد (شبه دینی) و توانایی تغییر، حرکت و سازگاری
سرمایه گذاری برای آینده و تأکید بر عملکرد کوتاه مدت
فلسفی، آرمانی، آینده نگر و حساب و کتاب روشن روزانه
هماهنگی سازمان با اصول و سازگاری سازمان با محیط

ما مروج تعادل محض نیستیم. تعادل یعنی حد وسط را گرفتن پنجاه پنجاه، نصف نصف. شرکت های آرمانی به دنبال ایجاد تعادل (به این معنا که گفته شد) بین کوتاه مدت و بلند مدت نیستند. آنها می خواهند در کوتاه مدت و بلند مدت

خوب کار کنند. شرکت دنبال این است که هم کاملاً آرمان‌گرا باشد و هم کاملاً سودآور. شرکت آرمانی به دنبال ایجاد تعادل ساده بین حفظ اصول و تغییر و تحرک نیست، بلکه هر دو را در حداکثر آن می‌خواهد. به زبان ساده تر، شرکت آرمانی درصدد درهم آمیختن سیاه و سفید نیست تا یک دایره نامشخص و خاکستری به وجود آید که نه سیاه باشد نه سفید، دنبال آن است که به طور متمایز هم سیاه را داشته باشد و هم سفید را و هر دو را با هم و همیشه. به عقل جور در نمی‌آید؟ شاید به ندرت چنین می‌شود؟ آری مشکل است؟ حتماً. اما همان طور که اسکات فیتزجرالد گفته است: نماد هوش سرشار، توانایی حفظ دو اندیشه متضاد در ذهن و در یک زمان است به شرط آنکه قدرت عمل محفوظ بماند و این همان هنری است که شرکت‌های آرمانی دارند.

فصل ۳

آنچه از سود مهمتر است

“مبانی و اصول این شرکت از زمانی که به وسیله بنیانگذاران آن تدوین شده تاکنون دست نخورده مانده است. اصول و روال کار با هم فرق دارند. اصول تغییرناپذیرند اما روال کار تغییر پذیر است. نکته مهم دیگر این است که گرچه سود در کسب و کار نقش برجسته‌ای دارد اما فلسفه وجودی هیولت پاکارد سود نیست. این شرکت به خاطر اصولی به مراتب مهمتر سرپا مانده است.”

جان یانگ

مدیرعامل سابق هیولت پاکارد

“کسب و کار ما حفظ و بهبود زندگی انسان‌هاست. ملاک سنجش همه کارهای ما میزان موفقیت در دستیابی به این هدف است.”

شرکت مرک و شرکا

به نقل از جزوه راهنمای مدیران ۱۸۹۲

“در شرکت فورد، اهمیت سود در مرتبه بعد از انسان‌ها و فرآورده‌ها قرار دارد و این مسئله محسورکننده است.”

دالان پیترسن

مدیرعامل سابق فورد ۱۹۹۴

شرکت جانسن اند جانسن مانند هیولت پاکارد نخست از ایده آل‌های فراتر از سود صحبت می‌کند و سپس بر اهمیت کسب سود در دل آن ایده آل‌ها تاکید می‌کند. رابرت جانسن به هنگام تأسیس جانسن اند جانسن هدف آن را “کاستن از درد و بیماری” اعلام کرد.

رابرت جانسن در سال ۱۹۳۵ این افکار را به صورت جهان بینی شرکت درآورد. در این جهان بینی خدمت به مشتریان در مرتبه اول و خدمات به کارکنان و مدیریت در مرتبه دوم و خدمت به سهامداران در مرحله آخر قرار می گیرد. سپس او مرامنامه شرکت جانسن اند جانسن را به شرح زیر تدوین کرد:

مرامنامه

ما معتقدیم که در وهله اول در برابر پزشکان، پرستاران، بیمارستان ها، مادران و همه کسانی که فرآورده های ما را مصرف می کنند، مسئول هستیم. فرآورده های ما همواره باید مرغوب ترین کیفیت را داشته باشد. ما باید همواره بکوشیم که قیمت این فرآورده ها را پایین بیاوریم. سفارشات باید به فوریت و با دقت آماده شوند. کارگران ما باید از سود عادلانه بهره مند شوند.

در وهله دوم، خود را در برابر کسانی که با ما کار می کنند مسئول می دانم مردان و زنانی که در کارخانه ها و دفاتر با ما همکاری می کنند باید از نظر شغلی احساس امنیت کنند. دستمزدها باید عادلانه و کافی باشد. مدیران آنها باید منصف باشند. ساعات کار آنها معقول و محیط کار آنها تمیز و منظم باشد. به شکایات و پیشنهادهای کارکنان باید به طور سازمان یافته رسیدگی شود. سرپرستان و رؤسای دوایر باید ورزیده و بی غرض باشند. برای هرکس که لیاقت داشته باشد باید فرصت پیشرفت فراهم باشد و با اشخاص باید به صورت فردی عمل شود و شأن و شایستگی آنها رعایت شود. در وهله سوم خود را در برابر مدیران مان مسئول می دانیم. مدیران ما باید افرادی شایسته، مجرب و توانا باشند. آنها باید از شعور متعارف و درک کامل بهره مند باشند. در مرحله بعد خود را در برابر جوامعی که در آنها زندگی می کنیم، مسئول می دانیم ما باید با حمایت از نیکوکاری و نودوستی شهروندان خوب جامعه باشیم و سهم خود را از مالیات عادلانه پردازیم. باید به شکرانه در اختیار داشتن اموال و ابزار، از آنها به خوبی مواظبت کنیم. باید در ارتقا و بهبود جامعه مدنی، بهداشت، آموزش و دولت خوب، سهم و شریک باشیم و جامعه را از فعالیت های خود آگاه کنیم. پنجمین و آخرین مسئولیت ما، نسبت به سهامداران شرکت است. سود شرکت باید چشم گیر باشد. ما باید اندوخته داشته باشیم و باید کار پژوهش دنبال شود. برنامه های تکاپو جویانه تنظیم شود و تاوان خطاها پرداخته شود. باید فکر زمان مبدا باشیم، مالیات ها را پردازیم، دستگاه های جدید را تهیه کنیم، کارخانه های جدید بسازیم، فرآورده ای جدید تولید کنیم و برنامه های جدید برای فروش تدارک ببینیم. باید افکار نو را به محک تجربه بیازماییم. وقتی این کارها انجام شود سهامداران نیز از حق عادلانه خود برخوردار خواهند شد. ما متکی به خداوند بزرگ هستیم تا به یاری او این وظایف و تعهدات را به بهترین صورت انجام دهیم. شرکت های آرمانی از قبیل موتورولا برسر دوراهی آرمانگرایی یا عملگرایی مردد نیستند. آنها کار را تکاپویی برای یافتن راه حل های واقع بینانه اما سازگار با معتقدات و اصول می دانند.

با بررسی دیدگاه های آرمانی به این نتیجه می رسیم که گرچه پاره ای از مضمون ها به هم شبیه هستند (مثل خدمت به جامعه، میل به کمال، احترام به شخصیت کارکنان، خدمتگزاری به مشتریان، پیشرو و یا خلاق بودن و یا احساس مسئولیت نسبت به جامعه) اما وجه اشتراکی بین آنها نیست.

- پاره ای از شرکت ها مثل جانس اند جانس و وال مارت مشتری را در کانون معتقدات خود قرار داده اند، در حالی که در بعضی شرکت ها مثل سونی و فورد چنین نیست.
 - پاره ای از شرکت ها مثل هیولت پاکارد و ماریوت بیش از هر چیز دلواپس و مراقب کارکنان خود هستند در حالی که در پاره ای دیگر از شرکت ها مثل نوردشتروم و دیسنی چنین نیست.
 - پاره ای از شرکت ها مثل فورد و دیسنی ، بیش از هر چیز به کالایی که تولید یا خدمتی که عرضه می کنند بها می دهد، اما دیگران مثل آی.بی.ام. و سیتی کورپ چنین نیستند.
 - در پاره ای از شرکت ها مثل سونی و بوئینگ، جسارت و خطرپذیری در کانون توجه قرار دارد، در حالی که در پاره ای دیگر مثل هیولت پکارد و نوردشتروم چنین نیست.
 - در پاره ای از شرکت ها مثل موتورولا و تری ام، نوآوری بیش از هر مقوله دیگر اهمیت دارد ، اما در پاره ای از شرکت ها مثل پراکتر اند گمبل و امریکن اکسپرس چنین نیست.
- خلاصه اینکه ما نتوانستیم یک جهان بینی به خصوص را پیدا کنیم که لازمه آرمانی شدن باشد . پژوهش ما ثابت می کند که اصالت جهان بینی و میزان تعهد شرکت به آن ، بیش از محتوا و ماهیت آن برای آرمانی شدن اهمیت دارد.
- جهان بینی = اصول ارزشی + هدف غایی

اصول ارزشی:

معتقدات ریشه ای و ماندگار سازمان (مجموعه ای کوچک از اصول کلی و راهنما) که نباید با رویه های خاص فرهنگی یا عملیاتی مخلوط شود . این معتقدات را به اقتضای شرایط مالی و یا به خاطر رعایت مصالح کوتاه مدت نمیتوان قربانی کرد.

هدف غایی:

فلسفه اصلی وجود سازمان علاوه بر کسب سود (ستاره راهنما در افق سازمان) که نباید آن را با هدف های خاص یا راهبردهای کسب و کار مخلوط کرد. در شرکت های آرمانی، اصول ارزشی هرگز برخاسته از توجه خارجی یا عقلایی نبوده است . این اصول هیچگاه تابع هوی و هوس و مد روز نبود و هیچگاه بر اثر تحولات محیطی منسوخ و مهجور نمی شوند.

"پال گالوین اصرار داشته است که ما هم چنان به جلو برویم، به خاطر تحرک تحرک داشته باشیم... او در نوسازی مداوم مصر بود... و معتقد بود که تغییر به خودی خود لازم است اما برد "تغییر صرف" محدود است. آری، نو شدن نوعی تغییر است. تغییر مستلزم این است که کارها را به نوعی دیگر انجام دهیم. تغییر یعنی اشتیاق به جایگزین کردن و از نو انجام دادن کارها، اما تغییر با اصول مسلم کاری ندارد و آنها را گرامی می دارد.

رابرت گالوین

مدیرعامل سابق موتور وولا، ۱۹۹۱

پافشاری در اصول به ما جهت می دهد. پاره ای از اصول از زمان بنیان گذاری پراکتر اند گمبل در سال ۱۸۳۷ تا کنون، به عنوان ویژگی و صنعت این شرکت تلقی می شوند. با اینکه پراکتراند گمبل خواهان پیشرفت و رشد است، اما کارکنان آن باید بدانند که شرکت فقط به نتیجه و هدف فکر نمی کند، بلکه شیوه رسیدن به هدف نیز اهمیت دارد.

ادوارد هرنس

مدیرعامل سابق پراکتر اند گمبل ۱۹۷۱

شرکت های آرمانی ضمن دقت در حفظ جهان بینی و پایبندی به آنها باید نموده ها و تجلیات این اصول را در معرض دگرگونی و تکامل فرار دهند. به عنوان مثال:

- توجه و احترام به فرد فرد کارکنان در شرکت هیولت پکرد، بخشی لاینفک و پایدار از جهان بینی آن تلقی می شود، اما پذیرایی نیمروزی از آنها، سنتی است که میتواند تغییر کند.
- شعار "پیشی گرفتن از توقع مشتری" بخشی پایدار و تغییر ناپذیر از جهان بینی شرکت وال مارت محسوب می شود، اما کنار در ایستادن و از مشتری استقبال کردن، سنتی است که می تواند تغییر کند.
- آرمان "پیشتاز بودن در صنعت هوان و ردی" بخشی لاینفک از جهان بینی بوئینگ محسوب می شود، اما دلبستگی به تولید جمبوجت، بخشی است از یک راهبرد غیر اساسی که میتواند تغییر کند.
- "حرمت گذاشتن به قوه ابتکار فرد" بخشی پایدار و تغییر ناپذیر از جهان بینی تری ام محسوب می شود، اما عرف ۱۵ درصد عرف و سنتی است ناپایدار که می تواند تغییر کند.
- "ارائه بهترین خدمات به مشتریان" جزیی ثابت و پایدار از جهان بینی شرکت نورداشتروم است. اما توجه خاص به نواحی جغرافیایی و یا نواختن پیانو در سرسرای شرکت، و مدیریت مازاد موجودی انبار رویه هایی است که قابل تغییرند. کارکنان فنی این شرکت میتوانند ۱۵ درصد از وقت خود را در پروژه هایی که دوست دارند بگذرانند.
- این حرف شرکت مرک که "کسب و کار ما حفظ و بهبود حیات بشر است" بخشی دائمی و تغییر ناپذیر از جهان بینی آن است، اما دلبستگی به پژوهش درباره بیماری خاص، رویه ای است تغییر پذیر. اگر شرکت قرار است به درجه آرمانی برسد، یگانه چیزی را که نباید تغییر دهد، جهان بینی آن است.

تعامل بین جهان بینی و پیشرفت ی ی از مهم ترین یافته های ما در این کار است . شرکت های آرمانی در سایه منطق "هم این و هم آن" به دنبال برقراری موازنه بین جهان بینی و نیروی محرکه پیشرفت نیستند بلکه سعی می کنند ضمن حفظ جهان بینی خود، همواره با قدرت تمام به پیش بروند . در شرکت های آرمانی نیز مثل جهان بینی دوگانه گرای چینی (ین /یانگ) جهان بینی و نیروی محرکه پیشرفت یکدیگر را تکمیل و تحکیم می کنند به این ترتیب که:

- جهان بینی با فراهم آوردن زمینه استمرار کامل ، تجربه و تغییر، در واقع امکان پیشرفت را فراهم می کند. شرکت هایی که جهان بینی مشخص و ثابت دارند، به آسانی می توانند دنبال ایجاد دگرگونی و حرکت ، در هر آنچه جزو جهان بینی نیست، باشند.

- میل و نیروی دانش پیشرفت، امکان حفظ جهان بینی را فراهم می سازد . زیرا بدون دگرگونی مداوم و بدون حرکت به پیش شرکت ها (که حامل جهان بینی هستند) از قافله حرکت جهانی ، که همواره در حال دگرگونی است، باز می مانند و چه بسا به کلی از بین می روند.

نیات همه خوب و مقبول اند اما ترجمه و تبدیل این نیات به واقعیت ملموس خارجی، سبب تمایز شرکت های آرمانی از نوچه ها و مقلدان می گردد.

فصل ۵

هدفهای بلندپروازانه

خطر کردن و به کارهای بزرگ دست زدن، کسب پیروزی های شکوهمند و حتی چشیدن طعم تلخ شکست، از هم قطار شدن با آدم های میان مایه که نه طعم پیروزی را می چشند و نه تلخی شکست را بهتر است، زیر این آدم ها به قدری دست به عصا راه میروند که نه شکست را می شناسند و نه پیروزی را".

تئودور روزولت

"برای تحقق هدف های خود به شدت می کوشیدیم .آز آنجا که ترس در وجودمان نبود کاری کردیم کارستان".

مساروایبوکار

بنیانگذار شرکت سونی ۱۹۹۱

"از میان همه کارهایی که کرده ام، مهمترین کار هم آهنگ ساختن تلاش کسانی بوده است که برای ما کار می کرده اند .من تلاش آنها را به سوی یک هدف واحد بسیج کرده ام".

والتر الیاس دیسنی

بنیانگذار شرکت والت دیسنی ۱۹۵۴

هدف بلند پروازانه، همه افراد را در برمی گیرد و به کار و امی دارد .به علاوه قابل لمس، نیروبخش، و کاملاً متمرکز بر یک موضوع خاص است . هدف بلندپروازانه، هدفی است که با کم ترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می

شود. انتخاب هدف های بلندپروازانه جسارت می خواهد زیرا شرکت را در وضعیتی قرار می دهد که با عقل و دوراندیشی منافات دارد. اما نیرویی که سبب پیشرفت میشود، نهیب می زند که ما قادر به رسیدن به این هدف ها هستیم. این هدف ها هدف عادی نیستند، بلندپروازانه و جسورانه اند. هدف های بلندپروازانه در نظر بیرون ی ها جسورانه تر جلوه می کند تا در نظر درونی ها. شرکت های آرمانی این بلندپروازی ها را در حد تشبیه به خدایان نمی دانند. از نظر آنها مسئله بسیار ساده است. آنها معتقدند از پس هر کاری که اراده کنند برمی آیند.

نکات اساسی برای تعیین هدفهای جسورانه برای سازمان

- هدف جسورانه باید به قدری روشن و گیرا باشد که هیچ توضیحی نخواهد و یا با کمترین توضیح بیان شود. به یاد داشته باشید که هدف جسورانه، مثل صعود به قله کوه یا رفتن به کره ماه هدف است نه "بیانیه" و اگر نتواند سبب مایه گذاشتن کارکنان شود، نمی توان آن را هدف جسورانه نامید.
- هدف جسورانه، زیر چتر امنیت و آسایش جا نمی گیرد. کارکنان سازمان، هم باید به آن معتقد شوند و هم از جان و دل برای تحقق آن بکوشند. گاه اندکی بخت هم به کمک می آید.
- هدف جسورانه باید ذاتاً به قدری شجاعانه و هیجان انگیز باشد که اگر رهبر سازمان پیش از رسیدن به هدف از جای خود بلند شود، انگیزه پیشروی سازمان به قوت خود باقی بماند.
- هدف بلند پروازانه در دل خود آبتن خطر است. معمولاً سازمان ها پس از رسیدن به یک هدف دچار عارضه "رسیدن به هدف" می شوند. برای رویارویی با این عارضه، سازمان ها باید پیش از رسیدن به هدف، هدف دیگری را آماده کنند. هدف های بعدی باید مجهز به روش های خاص انگیزه آفرینی برای پیشرفت باشد.
- و سرانجام مهمترین نکته این است که هدفهای بلندپروازانه باید با جهان بینی شرکت سازگار باشد.

فصل ششم

فرهنگهای شبه دینی

"اینک از شما میخواهم دست راست خود را بلند کنید و آنچه را میگویم تکرار کنید" از امروز به بعد من رسماً قول میدهم و اظهار میدارم که هر وقت یک مشتری به سه متری من برسد لبخند بزنم، به چشمانش نگاه میکنم و با او خوش و بش میکنم. خدایا به ما توفیق عطا کن.

از گفت و گوی سام والتن با بیش از یکصد هزار نفر

(از همکاران وال مارت، از طریق ارتباط ماهوارهای) نیمه دهه ۸۰

“آی بی ام. واقعاً در ایجاد انگیزه در کارکنانش موفق است: من بازتاب این موفقیت را در حرکات و سکنات همسرم می بینم، شاید او را شستشوی مغزی داده اند. اما این نوع شستشوی مغزی، دلنشین است. آی بی ام. واقعاً قدرت القای وفاداری و ایجاد انگیزه برای کار دارد.”

همسر یکی از کارکنان آی بی ام. ۱۹۸۵.

رهنمود کارکنان نورداشتروم

به نورد اشتروم خوش آمدید.

از این که به ما پیوسته اید، خوشحالیم.

مهم ترین هدف ما ارائه بهترین نوع خدمات به مشتریان است.

هدف های شخصی و کاری شما باید عالی باشند.

اطمینان کامل داریم که شما می توانید به هدف های خود برسید.

ضوابط نورداشتروم:

ضابطه شماره یک: قضاوت درست در همه حال.

ضابطه دیگری وجود ندارد.

لطفاً هر وقت هر سؤالی داشتید از مدیر قسمت، مدیر فروشگاه یا مدیر ناحیه پرسید.

آرامی بودن به معنای آرام بودن و نظم نداشتن نیست. درست برعکس، از آنجا که شرکت های آرمانی به خوبی

خودشان را می شناسند و می دانند چه کاره هستند و دنبال چه هدفی می روند، جای چندانی برای آدم هایی ندارند که

به معیارهای آنها بی علاقه یا با آن معیارها در تضاد باشند.

وجوه مشترک آیین شرکت های آرمانی:

• تعصب در حفظ جهان بینی

• تلقین و آموزش

• سازگاری و همسانی

• نخبه گرایی

آی بی ام. بزرگ ترین موفقیت های خود را مدیون دوره ای است که در آن فضای شبه دینی حاکم بوده است و در

همین دوران توانسته است شایستگی خود را در رویاروی با دگرگونیهای جهان نشان دهد.

بنگاه والت دیسنی نیز مانند آی بی ام. و نورداشتروم برای صیانت از جهان بینی خود به مقدار فراوان از آموزش و

تلقین، تجانس و سازگاری و شایسته سالاری بهره برده است. کلیه کارکنان تازه استخدام دیسنی لند باید در برنامه

آموزشی چند روزه شرکت کنند. تا زبان تازه ای را یاد بگیرند، زبانی که واژگان و اصطلاحاتی خاص دارد:

• کارکنان یعنی “گروه نمایشی”

• مشتریان یعنی “میهمانان”

- جمعیت یعنی "مخاطب"
- هر نوبت کاری یعنی "اجرای نمایش"
- شغل یعنی "نقش"
- شرح شغلی یعنی "سناریو"
- لباس متحدالشکل یعنی "لباس نمایش"
- اداره کارگزینی یعنی "گزینش بازیگران"
- سرکار بودن یعنی "حضور در صحنه"
- استراحت یعنی "حضور در پشت صحنه"

به کمک راه های درست، باید سازمانی ایجاد کرد که از اصول و جهان بینی آن مشتاقانه پاسداری شود. شرکت های آرمانی با تمهید سازوکارهای ملموس، به تقویت این حالت کمک می کنند. در این شرکت ها توجیه و تلقین افراد، ایجاد سازگاری و تجانس و ایجاد حس تعلق به موجودیتی خاص، به کمک سازوکارهایی شبیه سازوکارهای زیر صورت می گیرد:

- برنامه های آموزشی توجیهی، عمل گرایانه و معطوف به جهان بینی شرکت، آموزنده هنجارها، تاریخ، سنت ها و اصول ارزشی مورد اعتقاد شرکت.
- دایره کردن دانشکده ها و مراکز آموزش داخلی.
- توجیه کارکنان در حین کار با کمک همکاران و سرپرستان مستقیم.
- وضع ضوابط و روحیه های گذشت ناپذیر، استخدام نیروهای جوان و پرورش آنها برای تصدی مشاغل بالاتر.
- قراردادن افراد در معرض کارهای چشمگیر و ستودنی و باور کردن روحیه انجام این نوع کارها در ایشان.
- استفاده از زبان و اصطلاحات خاص (مثل "عضو هیئت نمایش" یا "موتورولایی) این کار سبب تحکیم حس تعلق افراد به یک گروه شایسته و خاص می شود.
- استفاده از آهنگ ها، سرودها، شعارها و شبیه اینها، که سبب تعمیق دلبستگی های روانی افراد به شرکت می گردد.
- توجه اکید به مسئله گزینش و پالایش به ویژه به هنگام استخدام، و در سال های نخست کار.
- منوط کردن ترفیع و تشویق به تجانس با جهان بینی شرکت.
- دادن پاداش، تشویق و قدردانی در حضور جمع از کسانی که به جهان بینی شرکت بسیار همسو و سازگارند. تنبیه آشکار و ملموس کسانی که حریم جهان بینی را نقض کنند.
- مدارا با خطاهای صادقانه به شرطی که ناقض جهان بینی شرکت نباشد. و سخت گیری در برابر کسانی که مرتکب نقض جهان بینی شرکت می شوند.
- استفاده از سازوکارهای تعهدآور (خواه مالی و خواه با صرف وقت)
- برگزاری جشن ها و مراسمی که سبب تحکیم موفقیتها و حس تعلق و حس "ویژه بودن" گردد.

- توجه به آرایش دفترها و کارگاها به طوری که سبب تقویت هنجارها و ایده آل ها گردد.
- تأکید پیوسته بر ارزش ها، میراث ها و پیوستگی با سازمانی خاص، چه به طور کتبی و چه شفاهی.

محدودیت در جهان بینی / آزادی در عمل

نمونه سیطره نظریه " با "بر نظریه" یا "در شرکت آرمانی ، این است که در این شرکت ها سخت گیری و محدودیت در حفظ جهان بینی با آزادی عمل و ترغیب ابتکار فردی ترکیب می شود. در واقع در شرکت های آرمانی آزادی عمل به مراتب بیشتر و ساختار آنها غیرمتمرکز از شرکت های طرف مقایسه است. سخت گیری در مورد جهان بینی سبب حفظ آن می شود و آزادی عمل سبب انگیزه آفرینی برای پیشرفت می شود.

فصل هفتم

انتخاب شایسته

"به نظر من نگرش درست به "گونه های سازگار" این است که حیات آنها را نتیجه کوچک یک قانون کلی بدانیم که بر تحول موجودات زنده حاکم است و نباید گمان کنیم این موجودات از اصل به همین صورت آفریده شده اند . براساس آن قانون کلی، موجودات زاد و ولد می کنند، تغییر شکل می دهند و نیرومندان باقی می مانند و ناتوان ها می میرند".

چارلز داروین

اصل انواع ۱۸۵۹

"درست است که شرکت ما در کلاف فرآورده های جدی خودگیر کرده است، اما یادتان نرود اگر کسی راه نرود، سکندری هم نمی خورد".

ریچارد کارلتون

مدیرعامل سابق آی بی ام.

"مهم ترین فرآورده ما "شکست" است".

دبلیو جانسن (فرزند)

مدیرعامل سابق جانسن اند جانسن

ما فرآیند پیشرفت تکاملی را "شاخه سازی و هر س" می نامیم. اگر در درخت به قدر کافی شاخه ایجاد کنیم (تنوع یا ایجاد گوناگونی) و شاخه های خشک را از آن جدا کنیم (گزینش)، این شاخه ها در محیط دائمی تغییر، سالم و بانشاط رشد خواهند کرد.

اگر فرآیندهای تکاملی به درستی درک شوند و آگاهانه کنترل شوند، چون ابزاری کارآمد، راه پیشرفت را هموار می کنند. این همان کاری است که شرکت های آرمانی، بیش از شرکتهای طرف مقایسه کرده اند.

پیامی برای مدیران عامل، مدیران، و کارآفرینان

۱ آزمایش کن، معطل نکن!

هر وقت دچار شک شدی، تغییر بده، متنوع کن، مشکل را حل کن، فرصت را غنیمت بدان، تجربه کن، از یک چیز جدید استفاده کن. البته همه این کارها باید با جهان بینی شرکت سازگار باشد.

۲ پذیرش اشتباه

از آنجا که نمی توان پیش بینی کرد کدام کار موفق می شود، باید بروز خطا و اشتباه را عادی و طبیعی بدانیم. با وجودی که شکست و ناکامی از جهاتی با ارزش است باید به موفقیت ها توجه کنیم ولی درس آموزی از شکست آسان تر است.

۳ گا مها باید کوچک باشد

وقتی امکان چشم پوشیدن بر خطا وجود دارد که در حد تجربه باشد. اما چشم پوشی از اشتباهات بزرگ غیرتجربی (اشتباهات شرکتی) میسر نیست. باز هم به خاطر داشته باشید که قدم های کوچک و تدریجی می تواند منشاء تحولات بزرگ راهبردی شود.

۴ به کارکنان به قدر نیاز آزادی عمل بدهید.

وقتی به افراد آزادی عمل داده می شود، امکان پیش بینی اعمال آنها وجود ندارد و همین خوب است. بگذارید کارکنان سمج و مصر باشند.

۵ اهمیت سازوکارها

ما به این نتیجه رسیده ایم که متأسفانه بسیاری از مدیران، اهمیت این عامل پنجم را دست کم می گیرند و از تبدیل مقاصد خود به سازوکارهای عینی غافل می شوند. آنها به خطا تصور می کنند که اگر سبک رهبری درست باشد، بقیه کارها نیز درست از آب درمی آید. خیر چنین نیست! این کار علاوه بر رهبری درست، مستلزم کارهای دیگر نیز هست. باید همه چیز درسرجای خود باشد و این مجموعه طوری هدایت شود که سبب تحکیم و تقویت رفتارهای تکاملی گردد.

به پنج عامل بالا یک نکته دیگر اضافه می کنیم: همیشه باید در حالی که پیشرفت تکاملی را تشویق می کنید، جهان بینی خود را نیز حفظ کنید. فراموش نکنید که تکامل آمیزه ای است از تنوع و گزینش. در یک شرکت آرمانی برای گزینش باید به دو پرسش پاسخ دهیم. پرسش اول کاملاً عمل گرایانه است: آیا مفید و ثمر بخش است؟ اما اهمیت پرسش دوم نیز از پرسش اول کمتر نیست: آیا با جهان بینی ما سازگار است؟

“از این پس (انتخاب جانشین) مهم ترین دل مشغولی من است. این کار هر روز که می گذرد فکرم را بیشتر به خود مشغول میکند.”

جک ولش مدیرعامل جنرال الکتریک

۹ سال پیش از بازنشستگی خود خواسته (۱۹۹۱)

“مسئولیت مهم و برجسته ما تداوم رهبری رهبران شا ایسته است. ما همیشه در فکر پرورش نامزدهای احراز مسئولیت رهبری موتورولا بوده ایم. برنامه هایی برای آموزش نامزدهای شایسته در دوران گذار تدارک دیده و در این مورد بسیار باز عمل کرده ایم... به نظر ما مداومت در این کار اهمیتی به سزا دارد.”

رابرت گالوین، عضو پیشین شورای رهبری موتورولا ۱۹۹۱

داشتن مدیری لایق تحسین برانگیز است. اما تحسین برانگیزتر، نظامی است که می تواند این قبیل مدیران را در درون خود پرورش دهد و این یکی از رازو رمزهای آرمانی شدن شرکت های آرمانی است.

برای حفظ اصول، مدیران موجود را پرورش دهید

در عرض هفتصد سال تاریخ پربار شرکت های آرمانی فقط در چهار مورد جدا از هم، تصدی مسئولیت مدیرعامل به عهده فردی خارج از سازمان سپرده شده است.

چرخه تداوم رهبری

چرخه خلاء رهبری

همان گونه که تجربه شرکت هایی نظیر جنرال الکتریک، موتورولا، پراکتر اند گمبل، بوئینگ، تری ام، و هیولت پکارد به کرات ثابت کرده است. شرکت های آرمانی برای دست یافتن به تحول و افکار نو به هیچ وجه ناگزیر از استخدام مدیر از خارج نیستند. یافته ها و آموخته های ما از بررسی شرکت های آرمانی نشان می دهد که با استخدام مدیر از خارج، امکان آرمانی شدن شرکت ها بسیار دور از ذهن است. نکته بسیار مهم دیگر این است که هیچ گونه ناسازگاری بین اجرای برنامه های مدیریت درون زا و ایجاد تحولات چشمگیر وجود ندارد.

اگر شما مدیرعامل یا عضو هیئت مدیره یکی از شرکت های بزرگ هستید، می توانید آموزه های این فصل را در محیط کار خود پیاده کنید. برای آنکه انتقال قدرت از نسلی به نسل دیگر به آرامی و بدون دست انداز انجام شود، باید در سازمان خود برنامه ای بلندمدت برای پرورش مدیر و جایگزین داشته باشید. اگر مدیر هستید این فصل به شما هم مربوط می شود. اگر مسئولیت یکی از قسمت ها و بخش های شرکت را به عهده دارید می توانید با تنظیم مدیریت درون زا به مرور زمان به پرورش افراد مستعد کمک کنید (البته در مقیاسی کوچک تر). به این مسئله فکر کنید اگر روزی تصادف کردید چه کسی جای شما را می گیرد؟ وظیفه شما در رشد و پرورش جانشینان چیست؟ کدام برنامه را برای انتقال آرام مسئولیت ها به جانشین خود و به هنگامی که به مسئولیت های مهم تر ترقی می کنید، تدارک دیده اید؟

(این سؤال را از بالاتری ها هم می توان پرسید) و نکته آخر این که اگر در شرکتی آرمانی کار می کنید و از کار خود راضی هستید، آیا بهتر نیست در همانجا بمانید و مهارت های خود را توسعه دهید؟

از دید شرکت های آرمانی، توجه به فعالیت های جاری کافی نیست، بلکه نکته حیاتی این است که نحوه فعالیت شرکت در نسل بعد و نسل های پس از آن چگونه خواهد بود؟ همه افراد (رهبران) سرانجام می میرند. اما شرکت های آرمانی مثل ساعت می توانند تیک تاک کنند و دوره های متمادی پس از مرگ رهبران و بنیانگذاران در تعقیب هدف نهایی و اصول ارزشی شرکت باشند.

فصل نهم

پیشرفت، حد و مرز ندارد

“خودتان را به زحمت نیندازید که از معاصران یا پیشینیان بهتر شوید، سعی کنید از خودتان بهتر باشید”.

ویلیام فاکتر

“مردم همیشه به پدرم می گفتند “ای آقا تو کارت را کرده ای، وقتش رسیده که استراحت کنی” و پدرم در جواب می گفت: نه بابا، من باید کار کنم و باید بهتر کارکنم”.

ویلارد ماریوت (فرزند)

ریس هیئت مدیره شرکت ماریوت ۱۹۸۷

مسئله اصلی شرکت های آرمانی این نیست که “کارها را درست انجام می دهند یا نه” یا “می توانند بهتر از این هم کار کنند یا نه” یا اینکه “چطور کار کنند تا در رقابت جلو بیفتند”. در این شرکت ها مسئله مهم این نیست که چه کنند تا کار فردای آنها از کار امروز بهتر باشد. شرکت های آرمانی این موضوع را همواره در دستور کار خود دارند و به بیان دیگر آن را نهادینه کرده و به صورت عادت ذهنی و رفتاری در می آورند. به طور طبیعی در شرکت های آرمانی، خوب کار کردن و عملکرد درخشان، هدف غایی نیست، بلکه حاصل و پیامد چرخه پایان ناپذیر “بهبودی خودخواسته” و سرمایه گذاری برای آینده است. در شرکت های آرمانی خط پایان وجود ندارد. هیچ گاه نمی گویند: “کار تمام شد” هیچ مقطعی وجود ندارد که دنباله راه رها شود و از خیر بهره برداری از ثمره کار و تلاش قبلی بگذرند. براساس یافته های ما، شأن و منزلت استثنایی شرکت های آرمانی، مسئول بینش بهتر یا راز و رمز خاص موفقیت آنها نیست. جایگاه رفیع آنها عمدتاً معلول یک علت ساده است:

آنها فوق العاده از خود متوقع اند. آرمانی شدن و حفظ این مرتبه مستلزم نظم شدید، سخت کوشی، و انزجار شدید از خودخواهی و خودارضایی است. در جهان اهمیت هیچ چیز به اندازه نظم نیست. جایی که نظم نباشد، هویت و شخصیت نیز وجود ندارد و بدون هویت و شخصیت، بالندگی معنا ندارد....

مشکلات و گرفتاری ها، سرچشمه و فرصت تلقی می شوند و معمولاً ما آنچه را که در جستوی آن هستیم و برای آن تلاش می کنیم، به دست می آوریم. اگر مشکل داشته باشیم و براین مشکلات غلبه کنیم، از نظر شخصیت و هویت رشد می کنیم و به کیفیتی می رسیم که زمینه ساز کامیابی و موفقیت است.

آسودگی هدف شرکت های آرمانی نیست. شرکت های آرمانی در تمهید سازوکاری نیرومند هستند که ناخشنودی آفرین باشد (ضد خوش خیالی باشد) و قبل از اینکه محیط بیرونی برای بهسازی به شرکت فشار وارد کند، انگیزه لازم را برای این کار ایجاد کنند. مدیران شرکت های آرمانی خود را مجبور نمی کنند بین کوتاه مدت و بلندمدت یکی را انتخاب کنند. آنها با برنامه ریزی و توجه به آینده به طور همزمان خود را متعهد به تحقق معیارهای کوتاه مدت نیز می دانند.

اگر شما در حال ایجاد یا اداره شرکتی هستید توصیه میکنم به پاسخ پرسشهای زیر دقت کنید:

• برای مبارزه با بی فکری و خوش خیالی به چه سازوکارهای متوسل می شوید تا بتوانید تحول و بهسازی را در سازمان نهادینه کنید و جهان بینی خود را از دست ندهید؟ چگونه می توان کارآیی و اثربخشی این سازوکارها را حفظ کرد؟

• برای آنکه ضمن سرمایه گذاری برای آینده سازمان، گردش امور جاری آن نیز مطلوب باشد، چه روشی را در پیش می گیرد؟ آیا سازمان شما پیش از سازمان های مشابه به نوآوری و انتخاب روش ها و فن آوری های جدید خواهد پرداخت؟

• با مشکلاتی که سبب پسروی سازمان می شود چگونه مقابله می کنید؟ آیا در دوران سختی هم به سرمایه گذاری های آینده نگرانه ادامه میدید؟

• آیا کارکنان می دانند که آسودگی و آرامش هدف سازمان نیست؟ آیا می دانند که کارکردن در شرکتی که ادعای آرمانی شدن دارد آسان نیست؟ آیا هدف سازان شما خوب کار کردن است یا تلاش می کند فردای آن از امروز آن بهتر باشد؟

“اینجا کار تمام نمیشود. حتی آغاز پایان نیست، اما شاید پایان آغاز باشد.”

وینستون چرچیل

در دهه های اخیر، رسم شده است که شرکت ها برای تهیه و نشر انواع بیانیه های خوب، مثل بیانیه آرمان، اصول ارزشی، رسالت، هدف غائی، آرزوها، هدف ها، وقت و سرمایه ای کلان صرف کنند. این بیانیه ها خوب اند و حتی می توانند بسیار سودمند باشند. اما اصل و جوهره شرکت های آرمانی بیانیه نیست. خمیرمایه و جوهره شرکت های آرمانی، حاصل عجین شدن جهان بینی و پویایی منحصر به فرد آنها در قالب هدف ها، راهبردها، سودها، سیاست ها، فرآیندها، سخن فرهنگی، رفتارهای مدیران، طراحی و آرایش ساختمان ها، نظام پرداخت، نظام حسابداری، طراحی مشاغل، و خلاصه هر آنچه شرکت انجام می دهد است. شرکت های آرمانی فضایی درست می کنند که همه کارکنان را دربرمی گیرد و به طور پیوسته آنها را در معرض رگبار پیام ها و علایمی قرار دهد که امکان بدفهمی جهان بینی و آرزوهای شرکت را از آنها بگیرد و سبب تحکیم و تقویت جهان بینی شرکت گردد.

شرکت های آرمانی مسائل را جدا از هم نمی بینند (مثل برنامه، یا راهبرد، یا روش، یا سازوکار، یا هیجان های فرهنگی، یا نشانه ها و نمادها، یا خطابه مدیرعامل در وصف حفظ جهان بینی و انگیزه آفرینی برای پیشرفت) هنر آنها در توجه همزمان و نگرش همه جانبه به امور است. بنابراین مسئله این نیست که این روحیه خوب است یا بد، مهم، تناسب و سازگاری رویه ها با شرکت و جهان بینی و آرمان آن است. چهار نکته اساسی به عنوان رمز و راز موفقیت بلندمدت و ماندگار شرکت های آرمانی:

- ساعت ساز باشید (معمار باشید) نه ساعت گو.
- مطیع اصل “هم این و هم آن” باشید.
- ضمن حفظ اصول مروج پیشرفت باشید.
- همیشه در پی ایجاد همسویی و سازگاری باشید.

شرکت های آرمانی لزوماً باهوش تر، فرمندتر، خلاق تر، متفکترتر، و مستعدتر (در پذیرش افکار نو) نیستند و کارهایی که می کنند در حیطه توانایی همه مدیران و کارآفرینان در سرتاسر جهان است. کشش و گرایش سازندگان شرکت های آرمانی در کسب و کار به طرف سادگی است. اما ساده مترادف آسان نیست. بنابراین به نظر ما، شما در هر رده از سازمان خود که باشید می توانید در آرمانی کردن آن نقش و سهم داشته باشید، منتظر معجزه و جادو ننمایید. قرار نیست شهبواری از قله فرود آید و سازمان شما را بلند کند. آرمانی شدن شرکت ها راز و رمزی عجیب و غیر عادی ندارد که از پس آن برنیایید. در عین حال به احتمال زیاد از این پس زندگانی شما دشوارتر خواهد شد. از این پس بار تعلیم درس های این کتاب به اطرافیان، بر دوش شما می افتد. شما نیز به اندازه دیگران می توانید راه آرمانی شدن سازمان

خود را هموار کنید. این کار را می توان از هم اکنون آغاز و آموزه های این کتاب را اجرا کرد. یکی دیگر از آموزه های مهم این کتاب که شاید مهم ترین آموزه آن نیز باشد این است که باید برای این شرکت ها به عنوان " نهادهای اجتماعی " ارزش و احترام عمیق قایل شویم.

این نهادها نیز مانند دانشگاه ها و دستگاه های دولتی، سزاوار توجه و مراقبت هستند، زیرا بخش بزرگی از بهترین کارهای دنیا به وسیله همین سازمان های انسانی انجام شده و میشود. بنابراین، این پایان کار نیست، حتی شروع پایان کار نیز نیست. اما امیدواریم که پایان آغاز باشد. آغاز راه دشوار و پرچالش. اما عملی و شدنی، بنای شرکت های آرمانی.

فصل یازدهم

انتخاب آرمان

"دست از اکتشاف نخواهیم شست مگر دوباره به جایی بازگردیم که سفر اکتشافی خود را از آن آغاز کرده ایم. این بازگشت به معنی شناخت مبداء حرکت است."

تی. اس. الیوت

چهار کوارتت

واژه آرمان واژه ای است که به کرات به کار می رود اما به مفهوم آن کم تر توجه شده است. واژه آرمان، انواع معانی و مفاهیم را به ذهن متبادر می کند. گاه به یک دستاورد برجسته و مهم آرمان می گوئیم. گاه به ارزش هایی که سبب پیوند افراد جامعه می شود آرمان گفته می شود. گاه آرمان هدف های جسورانه ای است که سبب برانگیختن افراد شود. گاه می گویند آرمان چیزی است ابدی و جاودانه و به عنوان شاهد، دلیل و فلسفه وجود سازمان ها را مثال می آورند. بعضی ها آرمان را چیزی می دانند که به درون انسان نفوذ می کند و سبب می شود تا انسان با تمام وجود بکوشد. بعضی ها آرزوهای خود را آرمان می نامند. به این ترتیب هیچ کس در اهمیت آرمان تردید ندارد. اما به راستی معنای واقعی آن در این کتاب چیست؟ در این فصل مفهوم آرمان برای خوانندگان باز می شود و ناروشنی ها و ابهام های آن زدوده می شود و برای تبیین آرمانی منطقی و روشن در سازمان، رهنمودهای عملی داده می شود.

آرمان از دو جزء ساخته می شود:

جهان بینی و آینده مورد نظر

حتماً توجه دارید که این دو جزء نقش و ارزشی همسان دارند آرمان خوب بین این دو نیروی مکمل یعنی ین و یانگ تعامل ایجاد می کند. آرمان خوب آن است که مشخص کند ما از چه اصولی دفاع می کنیم و فلسفه وجودی ما (که)

هیچ گاه تغییر نمی کند) چیست (جهان بینی) و مشخص کند به کجا می خواهیم برویم چه دست آوردهایی خواهیم داشت و چه چیزها خلق خواهیم کرد که تغییر و پیشرفت لازم آفرینش آنهاست (آینده مورد نظر) معنای پیگیری آرمان این است که برای حفظ اصول و حرکت پیشرونده به سوی آینده مورد نظر، باید از نظر سازمانی و راهبردی، حالت بسیج و همسویی وجود داشته باشد اگر این همسویی و بسیج باشد، آرمان از پس ذهن به عینیت و واقعیت بیرونی می رسد. جهان بینی محوری شرکت ها نیز به نوبه خود دربرگیرنده دو عنصر متمایز دیگر است. اصول ارزشی و هدف نهایی.

اصول ارزشی

به اصول بنیادی و ماندگار هر سازمان گفته می شود. شمار این اصول راهنما اندک، ولی عمر آنها طولانی است و نیاز به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند ارزش و اهمیت ذاتی دارند. کسانی که کارشان تبیین اصول ارزشی شرکت است، باید پاسخ این پرسش ها را پیدا کنند:

- در کار خود از چه اصولی پیروی می کنید، اصولی که در هر حال پابرجا مانده و عوض نشود؟
- اگر فرزند یا سایر خویشان دلبنده از شما پرسند در کار به چه اصولی پایبند هستید چه جوابی می دهید؟ بی گمان اصول مورد نظر شما همان ها هستند که انتظار دارید پس از رسیدن فرزند به بزرگسالی و شروع کار آنها را در کار رعایت کند.
- اگر صبح فردا از خواب بیدار شدید و صاحب پول کلانی شده باشید به طوری که بتوانید خود را بازنشسته کنید آیا بازهم با همان اصول زندگی خواهید کرد؟
- آیا می توانید قبول کنید که این اصول به همین شکل و بدون تغییر تا صدسال بعد هم مثل امروز برای شما محترم و قابل اجرا بمانند؟
- آیا حاضرید حتی اگر یک یا چند اصل از این اصول به صورت مضرت رقابتی درآیند، باز هم آنها را حفظ کنید؟
- اگر قرار باشد فردا به کسب و کاری دیگری مشغول شوید، چه اصولی را به عنوان اصول ارزشی انتخاب می کنید؟ (بدون توجه به رشته کاری خود) سه پرسش اخیر از اهمیت بیشتری برخوردارند. زیرا مرز بین اصول ارزشی ماندگار و تغییرپذیر را با راهبردها و رویه های دائم التغیر مشخص می کنند.

هدف نهایی

دومین بخش جهان بینی، هدف نهایی یا فلسفه وجودی سازمان است. اگر قرار باشد به اجبار بین هدف نهایی و اصول ارزشی، یکی را انتخاب کنیم ما هدف نهایی را انتخاب می کنیم. زیرا نقش آن در الهام دادن و هدایت کردن سازمان ها بیش از نقش اصول ارزشی است. در عین حال تشخیص هدف نهایی، مشکل تر از تشخیص اصول ارزشی است.

پیش بینی سیمای آینده

سیمای آینده مورد نظر، دومین جزء آرمان است و خود از دو جزء تشکیل می شود:

- هدف جسورانه ای که در ۱۰ تا ۳۰ سال آینده تحقق یابد.

• توصیف روشن و زنده سازمان پس از رسیدن به آن هدف.

هدف جسورانه تعیین دشمن مشترک، یعنی بسیج نیرو برای درهم شکستن دشمن مشترک.

انتخاب و تعیین الگو و سرمشق نیز از جمله هدف های جسورانه محسوب می شود.

هدف جسورانه تحولات درونی در سازمان بزرگ یا قدیمی ثمربخش تر است.

بیان روشن

دومین جزء سیمای آینده بیان یا توصیف روشن است که چگونگی رسیدن به هدف جسورانه را شرح می دهد. می توان

آن را به ترجمه و تبدیل آرمان از کلمه و واژه به تصویر تعبیر کرد تا به این ترتیب در ذهن افراد باقی بماند. بنا به تعبیر

ما ، بیان روشن عبارت است از خلق دورنما به کمک واژه ها .وظیفه و نقش این تصویر سازی، ماندگار کردن هدف

های ۱۰ تا ۳۰ ساله در ذهن افراد است .