

خلاصة كتاب

# ساختن براي ماندن

جيمز كالينز، جري پوراس

مترجم: مهندس فضل الله اميني

نشر فرا

تابستان ۸۰

## ساختن برای ماندن

### کلیات

**مقدمه:** حفظ بقا راز هستی است! تلاش برای ماندن، اساس فعالیت‌های بشری است. ماندگاری فلسفه بسیاری از تلاش‌های روزانه ما را شکل می‌دهد. می‌سازیم تا بمانیم.

کتاب ساختن برای ماندن، دستاوردهای یک پژوهش در صدها شرکت مورد بررسی را تشریح می‌کند. این پژوهش معتبر به مقایسه شرکت‌های آرمانی با دیگر شرکت‌ها پرداخته است. مقایسه شرکت‌هایی که مدیران و کارکنان آنها ساخته‌اند که بماند، با شرکت‌هایی که شاید تلاش‌هایشان تنها تلاشی مذبوحانه بوده است. کتاب با پژوهش در شرح حال شرکت‌های آرمانی دوازده "باور عمومی" را به چالش می‌گیرد. سودمندی‌های کتابی را که در دست دارید می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱- نمونه‌ای از یک طرح پژوهشی کامل.
- ۲- نمونه‌ای است از یک طرح تطبیقی در یک مورد خاص.
- ۳- بازتابی است از بینش و نگرش شرکت‌های موفق و ماندگار.
- ۴- آثار و پیامد توجه به نیروی انسانی شاغل.

## فصل یکم

### بهترین بهترین‌ها

"حالا که به پشت سرم نگاه می‌کنم و زندگی کاری خود را می‌بینم، بیش از هر چیز به این افتخار می‌کنم که توانسته‌ام شرکتی را به وجود بیاورم که به سبب ارزش‌ها، رویه‌ها و موفقیت‌هایش، در روش اداره کردن شرکت‌ها، در این گوشه و آن گوشه دنیا، اثر چشمگیر داشته است. به خصوص از این بابت احساس سربلندی می‌کنم که می‌بینم پشت سر سازمانی قرار دارم که می‌تواند مدت‌ها بدون من به عنوان نمونه و الگوی شرکت‌های موفق به راه خود ادامه دهد."

**ویلیام آر. هیولت**

از بنیان‌گذاران شرکت هیولت - پاکارد 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 فرمند و آینده‌نگر نیست. این کتاب نه به بحث آینده‌نگری در بازار می‌پردازد و نه به توضیح و تشریح کالاهای رؤیایی. مباحث این کتاب محدود به بحث در بارهٔ لزوم داشتن "آرمان" در شرکت‌ها نیست. این کتاب به مسایلی بسیار مهم‌تر، بنیادی‌تر و ماندگارتر می‌پردازد. این کتاب دربارهٔ شرکت‌های آرمانی است.

اندکی درنگ کنید و فهرستی را که از شرکت‌های 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.
- بردنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، اثری از یاد نرفتنی برجای گذاشته باشند.
- چند نسل پیاپی، مدیران ارشد را تجربه کرده باشند.
- انواع فرآورده‌ها را تولید کرده باشند.
- پیش از ۱۹۵۰ تأسیس شده باشند.

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

## دوازده افسانه بی‌اعتبار

**افسانه اول:** لازمهٔ راه‌اندازی شرکت‌های بزرگ، داشتن ایده‌های بزرگ است.

**واقعیت:** شروع کار و راه‌اندازی هر شرکت با یک ایدهٔ بزرگ ممکن است فکری ناصواب باشد. از مجموع شرکت‌های آرمانی فقط شمار اندکی کار را با فکر بزرگ آغاز کرده‌اند.

**افسانه دوم:** لازمهٔ شرکت‌های آرمانی، رهبران کبیر، آرمان‌گرا و فرمند است.

**واقعیت:** در شرکت‌های آرمانی وجود رهبر فرمند و آرمان‌گرا اصلاً لازم نیست و حتی چه بسا در بلند مدت، وجود این نوع رهبران زیان‌آور نیز باشد.

**افسانه سوم:** اولین و مهم‌ترین هدف شرکت‌های موفق سودآوری است.

**واقعیت:** شرکت‌های آرمانی مجموعه‌ای از هدف‌ها را با هم دنبال می‌کنند که پول درآوردن یکی از آنهاست. (نه لزوماً هدف اصلی).

**افسانه چهارم:** شرکت‌های آرمانی، همگی یک مجموعهٔ مشترک از ارزش‌های محوری صحیح دارند.

**واقعیت:** چنین شرطی برای آرمانی شدن شرکت‌ها وجود ندارد. دو شرکت می‌توانند ایدئولوژی‌های کاملاً متفاوتی داشته باشند اما هر دو در جرگه شرکت‌های آرمانی قرار داشته باشند.

**افسانه پنجم:** تنها چیزی که ثابت است تغییر است.

**واقعیت:** شرکت‌های آرمانی به شدت به اصول ارزشی خود وفادارند و به ندرت آن اصول را تغییر می‌دهند. این اصول مانند صخره‌ای یکپارچه، شالوده شرکت را تشکیل می‌دهد و بنابراین براساس مد روز دگرگون نمی‌شوند.

**افسانه ششم:** شرکت‌های معتبر و سودآور، بی‌خطر حرکت می‌کنند.

**واقعیت:** درست است که احتمال دارد شرکت‌های آرمانی در چشم دیگران محافظه‌کار و دست‌به‌عصا جلوه کنند، اما این شرکت‌ها از گزینش هدف‌های بلندپروازانه و جسورانه نمی‌هراسند.

**افسانه هفتم:** شرکت آرمانی برای کارکردن جایی است بی‌نظیر، بی‌نظیر برای همه.

**واقعیت:** این شرکت‌ها فقط به درد کسانی می‌خورد که کاملاً با دیدگاه و معیارهای شرکت‌های آرمانی هماهنگ باشند. ورود افراد به این شرکت‌ها از دو حالت خارج نیست. یا فرد با سازمان تناسب و هماهنگی دارد، که در این صورت می‌ماند و رشد می‌کند (و در این حالت از کار کردن لذت خواهد برد) و یا این که چون ویروس محو و زوده خواهد شد.

**افسانه هشتم:** پیشرفت شرکت‌های موفق مرهون برنامه‌ریزی راهبردی پیچیده و بی‌نظیر است.

**واقعیت:** پاره‌ای از پیشرفت‌های این شرکت‌ها در اثر تجربه، سعی و خطا، بهره‌گیری از فرصت و تصادف به دست آمده است. آنچه به نظر دوراندیشی و برنامه‌ریزی قبلی می‌رسد و در بیشتر موارد حاصل اجرای سیاست سعی و خطا بوده است.

**افسانه نهم:** برای ایجاد دگرگونی‌های بنیادی، شرکت‌ها باید مدیرعامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند.

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

**افسانه دهم:** فکر و ذکر شرکت‌های موفق غلبه بر رقباست.

**واقعیت:** فکر و ذکر شرکت‌های آرمانی، غلبه و تسلط برخوبش است. در این شرکت‌ها کامیابی و پیروزی بررقبا هدف اصلی نیست بلکه در اثر بهبود مستمر، آنها به خودی خود به این هدف‌ها نیز می‌رسند. آنها هرگز به دستاوردها قانع نبوده و آن را کافی ندانسته‌اند.

**افسانه یازدهم:** نمی‌شود هم خدا را خواست و هم خرما را.

**واقعیت:** شرکت‌های آرمانی خود را اسیر سرپیجه استبداد "یا" نمی‌کنند گرچه ظاهراً باید بین این و آن یکی را انتخاب کرد و نمی‌توان در آن واحد هر

دو را با هم داشت. آنها این نظریه را رد می‌کنند که باید یا ثبات را انتخاب کرد یا پیشرفت را، یا فرهنگ آیینی یا استقلال فردی را، یا مدیریت درون‌زا یا دگرگونی بنیادی را، یا رویه‌های محافظه‌کارانه یا هدف‌های شجاعانه و بزرگ را، یا پول درآوردن یا پایبندی به اصول و ارزش‌ها را، بلکه برعکس آنها به اصالت "و" معتقدند و به طور همزمان هم این را دنبال می‌کنند و هم آن را.

**افسانه دوازدهم:** آرمانی شدن شرکت‌ها، اساساً مرهون بیانیه آرمان انتخابی آنهاست.

**واقعیت:** منزلت و توانمندی کنونی شرکت‌های آرمانی منحصراً پیامد بیانیه‌های آرمانی آنها نیست. علت بزرگی آنها نوشتن انواع بیانیه آرمان، اصول ارزشی هدف غایی، رسالت، و امثال آن نیست. تدوین بیانیه يك گام از هزاران گامی است که در راه ایجاد شرکت‌های آرمانی برداشته می‌شود.

## فصل دوم

### ساعت‌سازی، نه ساعت‌گویی

“مهمتر از هر چیز، توان ساختن و ساختن بود، بدون توقف، بدون عقب‌گرد، یکسره و پایان‌ناپذیر... کوتاه سخن این که بزرگ‌ترین دست‌آورد و ساخته‌ی والت دیسنی، تشکیلات والت دیسنی بود.”

#### ریچارد شیکل

#### در کتاب روایت دیسنی

تمام فکر و ذکر من ایجاد بهترین فروشگاه خرده‌فروش بوده است، همین و بس! این طور نبوده که فقط فکر پرکردن جیم باشم.

#### سام والتن

#### بنیانگذار فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت

فرض کنید با آدم فوق‌العاده‌ای روبه‌رو می‌شوید که می‌تواند در هر موقع روز یا شب با نگاه کردن به خورشید یا ستاره‌ها 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، بی‌گمان در گفتن وقت موجودی شگفت‌انگیز است و ما به خاطر داشتن توانایی گفتن وقت، این شخص را گرامی و محترم می‌داریم. اما همین شخص به جای گفتن وقت می‌توانست ساعتی بسازد که حتی بعد از مرگش امکان اعلام وقت باشد، آیا واقعاً شگفت‌انگیزتر نبود؟

داشتن فکر بکر یا داشتن جذبه در رهبری، چیزی در حد “گفتن وقت” است اما ساختن شرکتی که تا مدت‌ها پس از رفتن آدم‌ها (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 ساعت‌گویی و ساعت‌سازی، دو شرکت جنرال الکتریک و وستینگ‌هاوس را در سال‌های 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 پیش‌بینی می‌کرد که شبکه‌ی جریان متناوب بر شبکه‌ی جریان مستقیم اديسون غلبه می‌کند و سرانجام نیز چنین شد.

حالا جرج وستینگ‌هاوس را با چارلز کافن نخستین رییس هیئت مدیره جنرال الکتریک مقایسه کنید. کافن حتی يك کالا هم ابتکار نکرده، اما از يك ابتکار چشمگیر و بسیار مهم حمایت کرده بود و آن تأسیس آزمایشگاه

پژوهشی جنرال الکتريک بود که نام آن در تاريخ به عنوان نخستين آزمایشگاه پژوهش‌های صنعتي آمریکا ثبت شده است. جرج وستينگهاوس زمان گو بود اما چارلز کافن ساعت‌ساز. بزرگ‌ترین ساخته وستينگهاوس شبکه برق جريان متناوب است، اما بزرگ‌ترین ساخته کافن شرکت جنرال الکتريک است. شرکت‌های آرمانی با طناب پوسیده "یا" به چاه نمی‌روند. عقل حکم می‌کند که انسان اسیر تناقض نشود زیرا نمی‌تواند همزمان با دو نیروی ظاهراً متضاد زندگی کند. استبداد "یا" انسان را وادار می‌کند که بپذیرد یا باید در حالت الف باشند و یا در حالت ب. اما نمی‌توانند هم در حالت الف و هم در حالت ب باشند. به این استدلال‌های 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 سرمایه‌گذاری برای آینده یا چسبیدن به کوتاه مدت
  - با افزایش ارزش سهام، سهامداران یا خدمت به عالم بشریت
  - یا آرمان‌گرا (ارزش مدار) یا عمل‌گرا (سودجو)
- شرکت‌های آرمانی به جای اسارت در چنگال "یا" به سوی "و" می‌روند و یعنی هر دو به طور همزمان، یعنی به جای الف یا ب پیدا کردن راهی برای آن که همزمان هم الف باشد و هم ب. برای آشنایی با این به‌ظاهر تناقض‌ها به چند نمونه زیر توجه فرمایید:

از يك طرف	از طرف ديگر
هدفی برتر از سود	سودجویی واقع بینانه
جهان‌بینی بالنسبه ثابت	دگرگونی و تحرك شديد
رعایت و ملاحظه اصول	جسور بودن و خطر کردن
آرمان مشخص و شناخت هدف	تجربه و استفاده از فرصت
هدف‌های بزرگ و جسورانه	پیشرفت آرام و تدریجی
گزینش مدیران معتقد به اصول	گزینش مدیران مدافع تغییر
اطاعت ایدئولوژیکی	خودمختاری عملیاتی
فرهنگ تعهد (شبه دینی)	توانایی تغییر، حرکت و سازگاری
سرمایه‌گذاری برای آینده	تأکید بر عملکرد کوتاه مدت

فلسفی، آرمانی، و	حساب و کتاب روشن
آینده‌نگر	روزانه
هماهنگی سازمان با	سازگاری سازمان با
اصول	محیط

ما مروج تعادل محض نیستیم. تعادل یعنی حد وسط را گرفتن پنجاه - پنجاه، نصف - نصف. شرکت‌های آرمانی به دنبال ایجاد تعادل (به این معنا که گفته شد) بین کوتاه مدت و بلند مدت نیستند. آنها می‌خواهند در کوتاه مدت و بلند مدت خوب کار کنند. شرکت آرمانی دنبال ایجاد تعادل ساده بین آرمان‌گرایی و سودآوری نیست. 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 تحرك نیست، بلکه هر دو را در حداکثر آن می‌خواهد. به زبان ساده‌تر، شرکت آرمانی درصدد درهم آمیختن سیاه و سفید نیست تا يك دایرة 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 همان‌طور که اسکات فیتزجرالد گفته است: نماد هوش سرشار، توانایی حفظ دو اندیشه متضاد در ذهن و در يك 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

“مباني 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 محسور کننده است.”

#### دالان پیترسن

##### مدیرعامل سابق فورد ۱۹۹۴

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

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

## مراومه

ما معتقدیم که در وهله اول در برابر پزشکان، پرستاران، بیمارستان‌ها، مادران و همه کسانی که فرآورده‌های ما را مصرف می‌کنند، مسئول هستیم. فرآورده‌های ما همواره باید مرغوب‌ترین کیفیت را داشته باشد.

ما باید همواره بکوشیم که قیمت این فرآورده‌ها را پایین بیاوریم. سفارشات باید به فوریت و با دقت آماده شوند. کارگران ما باید از سود عادلانه بهره‌مند شوند.

در وهله دوم، خود را در برابر کسانی که با ما کار می‌کنند مسئول می‌دانم مردان و زنانی که در کارخانه‌ها و دفاتر با ما همکاری می‌کنند 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 سازمان‌یافته رسیدگی شود. سرپرستان و رؤسای دوایر باید ورزیده و بی‌غرض 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 مدیران‌مان مسئول می‌دانیم. مدیران ما باید افرادی شایسته، مجرب و توانا باشند. آنها باید از شعور متعارف و درک کامل بهره‌مند باشند.

در مرحله بعد خود را در برابر جوامعی که در آنها زندگی می‌کنیم، مسئول می‌دانیم ما باید با حمایت از نیکوکاری و نوع‌دوستی شهروندان خوب جامعه باشیم و سهم خود را از مالیات عادلانه بپردازیم. باید به شکرانه در اختیار داشتن اموال و ابزار، از آنها به‌خوبی مواظبت کنیم. باید در ارتقا و بهبود جامعه مدنی، بهداشت، آموزش و دولت خوب، سهمیم و شریک باشیم و جامعه را از فعالیت‌های خود آگاه کنیم.

پنجمین و آخرین مسئولیت ما، نسبت به سهامداران شرکت است. سود شرکت باید چشم‌گیر باشد. ما باید اندوخته داشته

باشیم و باید کار پژوهش دنبال شود. برنامه‌های تکاپوجویانه تنظیم شود و تاوان خطاها پرداخته شود. باید فکر زمان مبادا باشیم، مالیات‌ها را پردازیم، دستگاه‌های جدید را تهیه کنیم، کارخانه‌های جدید بسازیم، فرآورده‌های جدید تولید کنیم و برنامه‌های 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.

شرکت‌های آرمانی از قبیل موتورولا برسر دوراهی آرمانگرایی یا عملگرایی مردد نیستند. آنها کار را تکاپویی برای یافتن راه حل‌های واقع‌بینانه اما سازگار با معتقدات و اصول می‌دانند.

با بررسی دیدگاه‌های آرمانی به این نتیجه می‌رسیم که گرچه پاره‌ای از مضمون‌ها 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.

- پاره‌ای از شرکت‌ها مثل جانس اند جانس و وال مارت مشتری را در کانون معتقدات خود قرار داده‌اند، در حالی که در بعضی شرکت‌ها مثل سونی و فورد چنین نیست.
- پاره‌ای از شرکت‌ها مثل هیولت پاکارد و ماریوت بیش از هر چیز دلواپس و مراقب کارکنان خود هستند در حالی که در پاره‌ای دیگر از شرکت‌ها مثل نوردشتروم و دیسنی چنین نیست.
- پاره‌ای از شرکت‌ها مثل فورد و دیسنی، بیش از هر چیز به کالایی که تولید یا خدمتی که عرضه می‌کنند بها می‌دهد، اما دیگران مثل آی. بی. ام. و سیتی کورپ چنین نیستند.
- در پاره‌ای از شرکت‌ها مثل سونی و بوئینگ، جسارت و خطرپذیری در کانون توجه قرار دارد، در حالی که در پاره‌ای دیگر مثل هیولت - پاکارد و نوردشتروم چنین نیست.
- در پاره‌ای از شرکت‌ها مثل موتورولا و تری ام، نوآوری بیش از هر مقوله دیگر اهمیت دارد، اما در پاره‌ای از شرکت‌ها مثل پراکتر اند گمبل و امریکن اکسپرس چنین نیست.

خلاصه اینکه ما نتوانستیم يك جهان‌بینی به‌خصوص را پیدا کنیم که لازمه آرمانی شدن باشد. پژوهش ما ثابت می‌کند که اصالت جهان‌بینی و میزان

تعهد شرکت به آن، بیش از محتوا و ماهیت آن برای آرمانی شدن اهمیت دارد.

جهان‌بینی = اصول ارزشی + هدف غایی

### **اصول ارزشی:**

معتقدات ریشه‌ای و ماندگار سازمان (مجموعه‌ای کوچک از اصول کلی و راهنما) که نباید با رویه‌های 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 غايي:

فلسفه اصلي وجود سازمان علاوه برکسب سود (ستاره راهنما در افق سازمان) که نباید آن را با هدفهاي خاص يا راهبردهاي کسب و کار مخلوط کرد.

در شرکتهاي آرمانی، اصول ارزشي هرگز برخاسته از توجیه خارجي يا عقلايي نبوده است. این اصول هیچگاه تابع هوي و هوس و مد روز نبود و هیچگاه بر اثر تحولات محیطي منسوخ و مهجور نمی شوند.

## فصل چهارم

### حفظ جهان بینی / مداومت در پیشرفت

"پال گالوین اصرار داشته است که ما همچنان به جلو برویم، به خاطر تحرک، تحرک داشته باشیم... او در نوسازی مداوم مصر بود... و معتقد بود که تغییر به خودي خود لازم است اما برد "تغییر صرف" محدود است. آری، نو شدن نوعي تغییر است. تغییر مستلزم این است که کارها را به نوعي دیگر انجام دهیم. تغییر يعني 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 ولا، ۱۹۹۱

پافشاري 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 صفت این شرکت تلقي می شوند. با اینکه پراکتر اند 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

شرکتهاي آرمانی ضمن دقت در حفظ جهان بینی و پایبندی به آنها باید نمونها 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 - پاکارد، بخشی لاینفک و پایدار از جهان بینی آن تلقي می شود، اما پذیرایی نيمروزي از آنها، سنتی است که می تواند 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 هوانوردی" بخشی لاینفک از جهان‌بینی بوئینگ محسوب می‌شود، 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 جهان‌بینی تری ام محسوب می‌شود، اما عرف ۱۵ درصد عرف و سنتی است ناپایدار که می‌تواند تغییر کند.
- "ارائه بهترین خدمات به مشتریان" جزئی ثابت و پایدار از جهان‌بینی شرکت نورداشتروم است. اما توجه خاص به نواحی جغرافیایی و یا نواختن پیانو در سرسرای شرکت، و مدیریت مازاد موجودی انبار رویه‌هایی است که قابل تغییرند.
- کارکنان فنی این شرکت می‌توانند ۱۵ درصد از وقت خود را در پروژه‌هایی که دوست دارند بگذرانند.
- این حرف شرکت مَرک که "کسب و کار ما حفظ و بهبود حیات بشر است" بخشی دائمی و تغییر ناپذیر از جهان‌بینی آن است، اما دل‌بستگی به پژوهش درباره بیماری خاص، رویه‌ای است تغییرپذیر. اگر شرکت قرار است به درجه آرمانی برسد، یگانه چیزی را که نباید تغییر دهد، جهان‌بینی آن است.

### حفظ جهان‌بینی و شوق به پیشرفت

به تعامل پویای جهان‌بینی سازمان و انگیزه‌های آن برای پیشرفت توجه کنید:

جهان‌بینی	شوق به پیشرفت
- عامل دوام و ثبات است.	+ عامل تغییر مداوم است (جهت‌گیری‌های نو، شیوه‌های نو، راهبردهای نو و امثال آن)
- ستون خیمه است	+ عامل کشش دائم به سوی تحرك است (به سوی هدف‌ها، بهسازی و امثال آن)
- چشم‌انداز و جهت‌گیری‌ها را محدود می‌کند.	+ شعار و انواع چشم‌اندازهای شرکت را گسترش می‌دهد
- محتوای آن روشن است (مرام ما این است و این مرام را نقض نمی‌کنیم)	+ می‌تواند بی‌محتوا باشد (هر نوع پیشرفت مادام که با مرام ما همساز باشد مقبول است).
- گزینش جهان‌بینی به لحاظ ماهوی اقدامی محافظه‌کارانه است.	+ تعریف انگیزه پیشرفت می‌تواند به دگرگونی‌های ریشه‌ای، حاد و انقلابی منجر گردد).

تعامل بین جهان‌بینی و پیشرفت یکی از مهم‌ترین یافته‌های ما در این کار است. شرکت‌های آرمانی در سایه منطق "هم‌این و هم‌آن" به دنبال

برقراري موازنه بين جهان بيني و نيروي محرکه پيشرفت نيستند بلکه سعي مي کنند ضمن حفظ جهان بيني خود، همواره با قدرت تمام به پيش بروند. در شرکت هاي آرمانی نیز مثل جهان بيني دوگانه گراي چيني (ين / يانگ) جهان بيني و نيروي محرکه پيشرفت يکديگر را تکميل و تحکيم مي کنند به اين ترتيب که :

- جهان بيني با فراهم آوردن زمينه استمرار کامل، تجربه و تغيير، در واقع امکان پيشرفت را فراهم مي کند. شرکت هايي که جهان بيني مشخص و ثابت دارند، به آساني مي توانند دنبال ايجاد دگرگوني و حرکت، در هر آنچه جزو جهان بيني نيست، باشند.
  - ميل و نيروي دانش پيشرفت، امکان حفظ جهان بيني را فراهم مي سازد. زيرا بدون دگرگوني مداوم و بدون حرکت به پيش شرکت ها (که حامل جهان بيني هستند) از قافله حرکت جهاني، که همواره در حال دگرگوني است، باز مي مانند و چه بسا به کلي از بين مي روند.
- نيات همه خوب و مقبولاند اما ترجمه و تبديل اين نيات به واقعيت ملموس خارجي، سبب تمايز شرکت هاي آرمانی از نوجه ها و مقلدان مي گردد.

## فصل ه

### هدف هاي بلندپروازنه

خطر کردن و به کارهاي بزرگ دست زدن، کسب پيروي هاي شکوهمند و حتي چشيدن طعم تلخ شکست، از هم قطار شدن با آدم هاي ميانمايه که نه طعم پيروي را مي چشند و نه تلخي شکست را بهتر است، زير اين آدم ها به قدری دست به عصا راه مي روند که نه شکست را مي شناسند و نه پيروي را.

#### تئودور روزولت

”براي تحقق هدف هاي خود به شدت مي کوشيديم. از آنجا که ترس در وجودمان نبود کاري کرديم کارستان.“

#### مساروايوکار

##### بنیانگذار شرکت سوني ۱۹۹۱

”از ميان همه کارهايي که کرده ام، مهمترين کار هم آهنگ ساختن تلاش کساني بوده است که براي ما کار مي کرده اند. من تلاش آنها را به سوي يك هدف واحد بسيج کرده ام.“

#### والتر الياس ديسني

##### بنیانگذار شرکت والت ديسني ۱۹۵۴

هدف بلند پروازانه، همه افراد را در برمي گيرد و به کار وامي دارد. به علاوه قابل لمس، نيروبخش، و کاملاً متمرکز بر يك موضوع خاص است.

هدف بلندپروازانه، هدفی است که با کمترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می‌شود.

انتخاب هدف‌های بلندپروازانه جسارت می‌خواهد زیرا شرکت را در وضعیتی قرار می‌دهد که با عقل و دوراندیشی منافات دارد. اما نیرویی که سبب پیشرفت می‌شود، نهیب می‌زند که ما قادر به رسیدن به این هدف‌ها هستیم. این هدف‌ها هدف عادی نیستند، بلندپروازانه و جسورانه‌اند.

هدف‌های بلندپروازانه در نظر بیرونی‌ها جسورانه‌تر جلوه می‌کند تا در نظر درونی‌ها. شرکت‌های آرمانی این بلندپروازی‌ها را در حد تشبیه به خدایان نمی‌دانند. از نظر آنها مسئله بسیار ساده است. آنها معتقدند از پس هر کاری که اراده کنند برمی‌آیند.

### **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، نمی‌توان آن را هدف جسورانه نامید.
- هدف جسورانه، زیر چتر امنیت و آسایش جا نمی‌گیرد. کارکنان سازمان، هم باید به آن معتقد شوند و هم از جان و دل برای تحقق آن بکوشند. گاه اندکی بخت هم به کمک می‌آید.
- هدف جسورانه باید ذاتاً به قدری شجاعانه و هیجان‌انگیز 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 آستن خطر است. معمولاً سازمان‌ها پس از رسیدن به یک هدف دچار عارضه "رسیدن به هدف" می‌شوند. برای رویارویی با این عارضه، سازمان‌ها باید پیش از رسیدن به هدف، هدف دیگری را آماده کنند. هدف‌های بعدی باید مجهز به روش‌های خاص انگیزه‌آفرینی برای پیشرفت باشد.
- و سرانجام مهم‌ترین نکته این است که هدف‌های بلندپروازانه باید با جهان‌بینی شرکت سازگار باشد.

## **فصل ششم**

### **فرهنگ‌های شبه‌دینی**

"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



مي دارم که هر وقت يك مشتري به سه متری من برسد لبخند بزنم، به چشمانش نگاه مي کنم و با او خوش و بش مي کنم. خدايا به ما توفيق عطا کن.

**از گفت و گوي سام والتن با بيش از يكصد هزار نفر از همكاران وال - مارت، از طريق ارتباط ماهواره اي (نيمه دهه ۸۰)**  
"آي. بي. ام. واقعاً در ايجاد انگيزه در كاركنانش موفق است: من بازتاب اين موفقيت را در حرکات و سكنات همسر ميم، شايد او را شستشوي مغزي داده اند. اما اين نوع شستشوي مغزي، دلنشين است. آي. بي. ام. واقعاً قدرت القاي وفاداري و ايجاد انگيزه براي کار دارد."

**همسر يکي از کارکنان آي. بي. ام. ۱۹۸۵**

### **رهنمود کارکنان نورداشتروم**

به نورد اشتروم خوش آمدید.  
از اين که به ما پيوسته ايد، خوشحاليم.  
مهمترين هدف ما ارائه بهترين نوع خدمات به مشتريان است.  
هدف هاي شخصي و کاري شما بايد عالي باشند.  
اطمينان کامل داريم که شما مي توانيد به هدف هاي خود برسيد.  
**ضوابط نورداشتروم:**  
ضابطه شماره يك: قضاوت درست در همه حال.  
ضابطه ديگري وجود ندارد.

لطفاً هر وقت هر سؤالي داشتيد از مدير قسمت، مدير فروشگاه يا مدير ناحيه پيرسيد.

آرمانی 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.  
وجه مشترك آيين شرکت هاي آرمانی:

- تعصب در حفظ جهان بيني
- تلقين و آموزش
- سازگاري و همساني
- نخبه گرایی

آي. بي. ام. بزرگترين موفقيت هاي خود را مديون دوره اي است که در آن فضاي شبه ديني حاکم بوده است و در همین دوران توانسته است شايستگی خود را در روياروي با دگرگوني هاي جهان نشان دهد.  
بنگاه والت ديسني نیز مانند آي. بي. ام. و نورداشتروم براي صيانت از جهان بيني خود به مقدار فراوان از آموزش و تلقين، تجانس و سازگاري و شايسته سالاري بهره برده است.

کلیه کارکنان تازه‌استخدام دیسنی‌لند باید در برنامه آموزشی چند روزه شرکت کنند. تا زبان تازه‌ای 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 راه‌های درست، باید سازمانی ایجاد کرد که از اصول و جهان‌بینی آن مشتاقانه پاسداری شود. شرکت‌های آرمانی با تمهید سازوکارهای ملموس، به تقویت این حالت کمک می‌کنند. در این شرکت‌ها توجیه و تلقین افراد، ایجاد سازگاری و تجانس و ایجاد حس تعلق به موجودیتی خاص، به کمک سازوکارهایی شبیه سازوکارهای زیر صورت می‌گیرد:
- برنامه‌های آموزشی توجیهی، عمل‌گرایانه و معطوف به جهان‌بینی شرکت، آموزنده هنجارها، تاریخ، سنت‌ها و اصول ارزشی مورد اعتقاد شرکت.
  - دایر کردن دانشکده‌ها و مراکز آموزش داخلی.
  - توجیه کارکنان در حین کار با کمک همکاران و سرپرستان مستقیم.
  - وضع ضوابط و روحیه‌های گذشت‌ناپذیر، 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 می‌شود.
  - استفاده از آهنگ‌ها، سرودها، شعارها و شبیه اینها، که سبب تعمیق دل‌بستگی‌های روانی افراد به شرکت می‌گردد.
  - توجه اکید به مسئله گزینش و پالایش به ویژه به هنگام استخدام، و در سال‌های نخست کار.
  - منوط کردن ترفیع و تشویق به تجانس با جهان‌بینی شرکت.
  - دادن پاداش، تشویق و قدردانی در حضور جمع از کسانی که به جهان‌بینی شرکت بسیار همسو و سازگارند. تنبیه آشکار و ملموس کسانی که حریم جهان‌بینی را نقض کنند.

- مدارا با خطاهای صادقانه به شرطی که ناقص جهان‌بینی شرکت نباشد. و سخت‌گیری در برابر کسانی که مرتکب نقض جهان‌بینی شرکت می‌شوند.
- استفاده از سازوکارهای تعهدآور. (خواه مالی و خواه با صرف وقت)
- برگزاری جشن‌ها و مراسم‌ها که سبب تحکیم موفقیت‌ها و حس تعلق و حس "ویژه بودن" گردد.
- توجه به آرایش دفترها و کارگاه‌ها به طوری که سبب تقویت هنجارها و ایده‌آل‌ها گردد.
- تأکید پیوسته بر ارزش‌ها، میراث‌ها و پیوستگی با سازمانی خاص، چه به طور کتبی و چه شفاهی.

### **محدودیت در جهان‌بینی / آزادی در عمل**

نمونه سيطرة نظرية "با" بر نظرية "یا" در شرکت آرمانی، این است که در این شرکت‌ها سخت‌گیری و محدودیت در حفظ جهان‌بینی با آزادی عمل و ترغیب ابتکار فردی ترکیب می‌شود. در واقع در شرکت‌های آرمانی آزادی عمل به مراتب بیشتر و ساختار آنها غیرمتمرکز از شرکت‌های طرف مقایسه است. سخت‌گیری در مورد جهان‌بینی سبب حفظ آن می‌شود و آزادی عمل سبب انگیزه‌آفرینی برای پیشرفت می‌شود.

## **فصل هفتم**

### **انتخاب شایسته**

"به نظر من نگرش درست به "گونه‌های سازگار" این است که حیات آنها را نتیجه كوچك يك قانون كلي بدانیم که بر تحول موجودات زنده حاکم است و نباید گمان کنیم این موجودات از اصل به همین صورت آفریده شده‌اند. براساس آن قانون کلی، موجودات زاد و ولد می‌کنند، تغییر شکل می‌دهند و نیرومندان باقی می‌مانند و ناتوان‌ها می‌میرند."

**چارلز داروین**

**اصل انواع ۱۸۵۹**

"درست است که شرکت ما در کلاف فرآورده‌های جدي خودگیر کرده است، اما یادتان نرود اگر کسی راه نرود، سکندری هم نمی‌خورد."

**ریچارد کارلتون**

**مدیرعامل سابق آی. بی. ام.**

"مهم‌ترین فرآورده ما "شکست" است."

**دبلیو جانسن (فرزند)**

**مدیرعامل سابق جانسن اند جانسن**

ما فرآیند پیشرفت تکاملی را "شاخه سازی و هرس" می‌نامیم. اگر در درخت به قدر کافی شاخه ایجاد کنیم (تنوع یا ایجاد گوناگونی) و شاخه‌های خشک را از آن جدا کنیم (گزینش)، این شاخه‌ها در محیط دایم‌التغیر، سالم و بانشاط رشد خواهند کرد.

اگر فرآیندهای تکاملی به‌درستی درک شوند و آگاهانه کنترل شوند، چون ابزاری کارآمد، راه پیشرفت را هموار می‌کنند. این همان کاری است که شرکت‌های آرمانی، بیش از شرکت‌های طرف مقایسه کرده‌اند.

اگر واحدهای سبک کسب‌وکار را با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (Boston (BCG Consulting Group منطبق کنیم به‌آسانی چرایی موفقیت شرکت آشکار می‌شود، اما وقتی بحث چگونگی ایجاد این سبک متوازن کسب‌وکار به میان می‌آید ماتریس BCG از توضیح عاجز می‌شود.

## **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 جهان‌بینی شرکت سازگار باشد.

### **۲- پذیرش اشتباه**

از آنجا که نمی‌توان پیش‌بینی کرد کدام کار موفق می‌شود، باید بروز خطا و اشتباه را عادی و طبیعی بدانیم. با وجودی که شکست و ناکامی از جهاتی با ارزش است باید به موفقیت‌ها توجه کنیم ولی درس آموزی از شکست آسان‌تر است.

### **۳- گام‌ها باید کوچک باشد**

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

### **۴- به کارکنان به قدر نیاز آزادی عمل بدهید.**

وقتی به افراد آزادی عمل داده می‌شود، امکان پیش‌بینی اعمال آنها وجود ندارد و همین خوب است. بگذارید کارکنان سمج و مصر باشند.

### **۵- اهمیت سازوکارها**

ما به این نتیجه رسیده‌ایم که متأسفانه بسیاری از مدیران، اهمیت این عامل پنجم را دست کم می‌گیرند و از تبدیل مقاصد خود به سازوکارهای عینی غافل می‌شوند. آنها به‌خطا تصور می‌کنند که اگر سبک رهبری درست باشد، بقیه کارها نیز درست از آب درمی‌آید. خیر چنین نیست! این کار علاوه بر رهبری درست، مستلزم کارهای دیگر نیز هست. باید همه چیز درس‌رچای خود باشد و این مجموعه‌ی طوری هدایت شود که سبب تحکیم و تقویت رفتارهای تکاملی گردد.

به پنج عامل بالا يك نکته ديگر اضافه مي‌كنيم: هميشه بايد در حالي كه پيشرفت تكاملي را تشويق مي‌كنيد، جهان‌بنيني خود را نيز حفظ كنيد. فراموش نكنيد كه تكامل آميزه‌اي است از تنوع و گزينش. در يك شركت آرمانی براي گزينش بايد به دو پرسش پاسخ دهيم. پرسش اول كاملاً عمل‌گرايانه است: آیا مفيد و ثمر بخش است؟ اما اهميت پرسش دوم نيز از پرسش اول كمتر نيست: آیا با جهان‌بنيني ما سازگار است؟

## فصل هشتم

### مدیریت درون‌زا

“از اين پس (انتخاب جانشين) مهم‌ترين دل‌مشغولي من است. اين كار هر روز كه مي‌گذرد فكرم را بيشتري به خود مشغول مي‌كند.”

**حك و لش مديرعامل جنرال الكتريك**

**۱۹۹۱ (۹ سال پيش از بازنشستگی خود خواسته)**

“مسئولیت مهم و برجسته ما تداوم رهبري رهبران شایسته است. ما هميشه در فكر پرورش نامزدهاي احراز مسئولیت رهبري موتورولا بوده‌ايم. برنامه‌هايي براي آموزش نامزدهاي شایسته در دوران گذار تدارك دیده و در اين مورد بسيار باز عمل کرده‌ايم... به نظر ما مداومت در اين كار اهميتي به سزا دارد.”

**رابرت گالوين، عضو پيشين شوراي رهبري موتورولا. ۱۹۹۱**

داشتن مديري لايق تحسین برانگيز است. اما تحسین برانگيزتر، نظامی است كه مي‌تواند اين قبيل مديران را در درون خود پرورش دهد و اين يكي از رازو رمزهاي آرمانی شدن شركت‌هاي آرمانی است.

**براي حفظ اصول، مديران موجود را پرورش دهيد**

در عرض هفتصد سال تاريخ پربار شركت‌هاي آرمانی فقط در چهار مورد جدا از هم، تصدي مسئولیت مديرعامل به عهده فردي خارج از سازمان سپرده شده است.

#### چرخه تداوم رهبري



#### چرخه خلاء رهبري



همان‌گونه که تجربه شرکت‌هایی نظیر جنرال الکتریک، موتورولا، پراکتر اند گمبل، بوئینگ، تری ام، و هیولت پاکارد به کرات ثابت کرده است، شرکت‌های آرمانی برای دست یافتن به تحول و افکار نو به هیچ‌وجه ناگزیر از استخدام مدیر از خارج نیستند.

یافته‌ها و آموخته‌های ما از بررسی شرکت‌های آرمانی نشان می‌دهد که با استخدام مدیر از خارج، امکان آرمانی شدن شرکت‌ها بسیار دور از ذهن است. نکته بسیار مهم دیگر این است که هیچ‌گونه ناسازگاری بین اجرای برنامه‌های مدیریت درون‌زا و ایجاد تحولات چشمگیر وجود ندارد.

اگر شما مدیرعامل یا عضو هیئت مدیره یکی از شرکت‌های بزرگ هستید، می‌توانید آموزه‌های این فصل را در محیط کار خود پیاده کنید. برای آنکه انتقال قدرت از نسلی به نسل دیگر به آرامی و بدون دست‌انداز انجام شود، باید در سازمان خود برنامه‌ای بلندمدت برای پرورش مدیر و جایگزین داشته باشید. اگر مدیر هستید این فصل به شما هم مربوط می‌شود. اگر مسئولیت یکی از قسمت‌ها و بخش‌های شرکت را به عهده دارید می‌توانید با تنظیم مدیریت درون‌زا به مرور زمان به پرورش افراد مستعد کمک کنید (البته در مقیاسی کوچک‌تر). به این مسئله فکر کنید اگر روزی تصادف کردید چه کسی جای شما را می‌گیرد؟ وظیفه شما در رشد و پرورش جانشینان چیست؟ کدام برنامه را برای انتقال آرام مسئولیت‌ها به جانشین خود و به هنگامی که به مسئولیت‌های مهم‌تر ترقی می‌کنید، تدارک دیده‌اید؟ (این سؤال را از بالاتری‌ها هم می‌توان پرسید) و نکته آخر این که اگر در شرکتی آرمانی کار می‌کنید و از کار خود راضی هستید، آیا بهتر نیست در همانجا بمانید و مهارت‌های خود را توسعه دهید؟

از دید شرکت‌های آرمانی، توجه به فعالیت‌های جاری کافی نیست، بلکه نکته حیاتی این است که نحوه فعالیت شرکت در نسل بعد و نسل‌های پس از آن چگونه خواهد بود؟ همه افراد (رهبران) سرانجام می‌میرند. اما شرکت‌های آرمانی مثل ساعت می‌توانند تیک تاک کنند و دوره‌های 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 فاکنر

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

### **ویلارد ماریوت (فرزند)**

#### **ریس هیئت مدیره شرکت ماریوت - ۱۹۸۷**

مسئله اصلی شرکت‌های آرمانی این نیست که ”کارها را درست انجام می‌دهند یا نه ”یا” می‌توانند بهتر از این هم کار کنند یا نه ”یا اینکه” چطور کار کنند تا در رقابت جلو بیفتند. در این شرکت‌ها مسئله مهم این نیست که چه کنند تا کار فردای آنها از کار امروز بهتر باشد. شرکت‌های 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 می‌آورند. به طور طبیعی در شرکت‌های آرمانی، خوب کار کردن و عملکرد درخشان، هدف غایی نیست، بلکه حاصل و پیامد چرخه پایان‌ناپذیر ”بهبود خودخواسته” و سرمایه‌گذاری برای آینده است. در شرکت‌های آرمانی خط پایان وجود ندارد. هیچ‌گاه نمی‌گویند: ”کار تمام شد” هیچ مقطعی وجود ندارد که دنباله راه رها شود و از خیر بهره‌برداری از ثمره کار و تلاش قبلی بگذرند.

بر اساس یافته‌های ما، شأن و منزلت استثنایی شرکت‌های 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 متوقع‌اند. آرمانی شدن و حفظ این مرتبه مستلزم نظم شدید، سخت‌کوشی، 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 گرفتاری‌ها، سرچشمه و فرصت تلقی می‌شوند و معمولاً ما آنچه را که در جستجوی آن هستیم و برای آن تلاش می‌کنیم، به دست می‌آوریم. اگر مشکل داشته باشیم و براین مشکلات غلبه کنیم، از نظر شخصیت و هویت رشد می‌کنیم و به کیفیتی می‌رسیم که زمینه‌ساز کامیابی و موفقیت است.

آسودگی هدف شرکت‌های آرمانی نیست. شرکت‌های آرمانی در تمهید سازوکاری نیرومند هستند که ناخشنودی آفرین باشد (ضد خوش‌خیالی باشد) و قبل از اینکه محیط بیرونی برای بهسازی به شرکت فشار وارد کند، انگیزه لازم را برای این کار ایجاد کند.

مدیران شرکت‌های آرمانی خود را مجبور نمی‌کنند بین کوتاه‌مدت و بلندمدت یکی را انتخاب کنند. آنها با برنامه‌ریزی و توجه به آینده به طور همزمان خود را متعهد به تحقق معیارهای کوتاه‌مدت نیز می‌دانند.

- اگر شما در حال ایجاد یا اداره شرکتی هستید توصیه می‌کنم به پاسخ پرسش‌های زیر دقت کنید:
- برای مبارزه با بی‌فکری و خوش‌خیالی به چه سازوکارهای متوسل می‌شوید تا بتوانید تحول و بهسازی را در سازمان نهادینه کنید و جهان‌بینی خود را از دست ندهید؟ چطور می‌توان کارآیی و اثربخشی این سازوکارها را حفظ کرد؟
  - برای آنکه ضمن سرمایه‌گذاری برای آینده سازمان، گردش امور جاری آن نیز مطلوب باشد، چه روشی را در پیش می‌گیرد؟ آیا سازمان شما پیش از سازمان‌های مشابه به نوآوری و انتخاب روش‌ها و فن‌آوری‌های جدید خواهد پرداخت؟
  - با مشکلاتی که سبب پسروی سازمان می‌شود چگونه مقابله می‌کنید؟ آیا در دوران سختی هم به سرمایه‌گذاری‌های آینده‌نگرانه ادامه می‌دهید؟
  - آیا کارکنان می‌دانند که آسودگی و آرامش هدف سازمان نیست؟ آیا می‌دانند که کارکردن در شرکتی که ادعای آرمانی شدن دارد آسان نیست؟ آیا هدف سازمان شما خوب کار کردن است یا تلاش می‌کند فردای آن از امروز آن بهتر باشد؟

## فصل دهم

### پایان آغاز

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

#### وینستون چرچیل

در دهه‌های اخیر، رسم شده است که شرکت‌ها برای تهیه و نشر انواع بیانیه‌های خوب، مثل بیانیه آرمان، اصول ارزشی، رسالت، هدف غائی، آرزوها، هدف‌ها، وقت و سرمایه‌ای کلان صرف کنند. این بیانیه‌ها خوب‌اند و حتی می‌توانند بسیار سودمند باشند. اما اصل و جوهره شرکت‌های آرمانی بیانیه نیست.

خمیرمایه و جوهره شرکت‌های آرمانی، حاصل عجزین شدن جهان‌بینی و پویایی منحصر به فرد آنها در قالب هدف‌ها، راهبردها، سودها، سیاست‌ها، فرآیندها، سخن فرهنگی، رفتارهای مدیران، طراحی و آرایش ساختمان‌ها، نظام پرداخت، نظام حسابداری، طراحی مشاغل، و خلاصه هر آنچه شرکت انجام می‌دهد است. شرکت‌های آرمانی فضایی درست می‌کنند که همه کارکنان را دربرمی‌گیرد و به طور پیوسته آنها را در معرض رگبار پیام‌ها و علایمی قرار دهد که امکان بدفهمی جهان‌بینی و آرزوهای شرکت را از آنها بگیرد و سبب تحکیم و تقویت جهان‌بینی شرکت گردد.



شرکت‌های آرمانی مسائل را جدا از هم نمی‌بینند (مثل برنامه، یا راهبرد، یا روش، یا سازوکار، یا هیجان‌های فرهنگی، یا نشانه‌ها و نمادها، یا خطابه مدیرعامل در وصف حفظ جهان‌بینی و انگیزه‌آفرینی برای پیشرفت). هنر آنها در توجه همزمان و نگرش همه‌جانبه به امور است.

بنابراین مسئله این نیست که این روحیه خوب است یا بد، مهم، تناسب و سازگاری رویه‌ها با شرکت و جهان‌بینی و آرمان آن است. چهار نکته اساسی به عنوان رمز و راز موفقیت بلندمدت و ماندگار شرکت‌های 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.
- شرکت‌های آرمانی لزوماً باهوش‌تر، فرمندتر، خلاق‌تر، متفکرتر، و مستعدتر (در پذیرش افکار نو) نیستند و کارهایی که می‌کنند در حیطه توانایی همه مدیران و کارآفرینان در سرتاسر جهان است. کشش و گرایش سازندگان شرکت‌های آرمانی در کسب‌وکار به طرف سادگی است. اما ساده مترادف آسان نیست.

بنابراین به نظر ما، شما در هر رده از سازمان خود که باشید می‌توانید در آرمانی کردن آن نقش و سهم داشته باشید، منتظر معجزه و جادو ننمایید. قرار نیست شهسواری از قله فرود آید و سازمان شما را بلند کند. آرمانی شدن شرکت‌ها راز و رمزی عجیب و غیر عادی ندارد که از پس آن برنیاید.

در عین حال به احتمال زیاد از این پس زندگانی شما دشوارتر خواهد شد. از این پس بار تعلیم درس‌های این کتاب به اطرافیان، بر دوش شما می‌افتد. شما نیز به اندازه دیگران می‌توانید راه آرمانی شدن سازمان خود را هموار کنید. این کار را می‌توان از هم‌اکنون آغاز و آموزه‌های این کتاب را اجرا کرد. یکی دیگر از آموزه‌های مهم این کتاب که شاید مهم‌ترین آموزه آن نیز باشد این است که باید برای این شرکت‌ها به عنوان "نهادهای اجتماعی" ارزش و احترام عمیق قایل شویم.

این نهادها نیز مانند دانشگاه‌ها و دستگاه‌های دولتی، سزاوار توجه و مراقبت هستند، زیرا بخش بزرگی از بهترین کارهای دنیا به وسیله همین سازمان‌های 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 شرکت‌های آرمانی.

## فصل یازدهم انتخاب آرمان

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

### تی. اس. الیوت چهار کوارتت

واژه آرمان واژه‌ای است که به کرات به کار می‌رود اما به مفهوم آن کمتر توجه شده است. واژه آرمان، انواع معانی و مفاهیم را به ذهن متبادر می‌کند. گاه به یک دستاورد برجسته و مهم آرمان می‌گوییم. گاه به ارزش‌هایی که سبب پیوند افراد جامعه می‌شود آرمان گفته می‌شود. گاه آرمان هدف‌های جسورانه‌ای است که سبب برانگیختن افراد شود. گاه می‌گویند آرمان چیزی است ابدی و جاودانه و به عنوان شاهد، دلیل و فلسفه وجود سازمان‌ها را مثال می‌آورند. بعضی‌ها آرمان را چیزی می‌دانند که به درون انسان نفوذ می‌کند و سبب می‌شود تا انسان با تمام وجود بکوشد. بعضی‌ها آرزوهای خود را آرمان می‌نامند. به این ترتیب هیچ‌کس در اهمیت آرمان تردید ندارد. اما به‌راستی معنای واقعی آن در این کتاب چیست؟

در این فصل مفهوم آرمان برای خوانندگان باز می‌شود و ناروشنی‌ها و ابهام‌های آن زدوده می‌شود و برای تبیین آرمانی منطقی و روشن در سازمان، رهنمودهای عملی داده می‌شود.

آرمان از دو جزء ساخته می‌شود:  
جهان‌بینی 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 می‌کند. آرمان خوب آن است که مشخص کند ما از چه اصولی دفاع می‌کنیم و فلسفه وجودی ما (که هیچ‌گاه تغییر نمی‌کند) چیست (جهان‌بینی) و مشخص کند به کجا می‌خواهیم برویم چه دست‌آوردهایی 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 می‌رسد.

جهان‌بینی محوری شرکت‌ها 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 می‌شود. شمار این اصول راهنما اندک، ولی عمر آنها طولانی است و نیاز به دآوری 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 پرسش‌ها را پیدا کنند:

- در کار خود از چه اصولی پیروی می‌کنید، اصولی که در هر حال پابرجا مانده و عوض نشود؟
  - اگر فرزند یا سایر خویشان دلبند از شما بپرسند در کار به چه اصولی پایبند هستید چه جوابی می‌دهید؟ بی‌گمان اصول مورد نظر شما همان‌ها 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 می‌توانید 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 يك یا چند اصل از این اصول به صورت مضرات رقابتی درآیند، باز هم آنها را حفظ کنید؟
  - اگر قرار باشد فردا به کسب‌وکاری دیگری مشغول شوید، چه اصولی را به عنوان اصول ارزشی انتخاب می‌کنید؟ (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 رویه‌های دائم‌التغیر مشخص می‌کنند.

## هدف نهایی

دومین بخش جهان‌بینی، 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 می‌کنیم. زیرا نقش آن در الهام دادن و هدایت کردن سازمان‌ها بیش از نقش اصول ارزشی است. در عین حال تشخیص هدف نهایی، مشکل‌تر از تشخیص اصول ارزشی است.

## پیش‌بینی سیمای آینده

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

- هدف جسورانه‌ای که در ۱۰ تا ۳۰ سال آینده تحقق یابد.
- توصیف روشن و زنده سازمان پس از رسیدن به آن هدف.

هدف جسورانه تعیین دشمن مشترك، يعني بسیج نیرو برای درهم شکستن دشمن مشترك.  
انتخاب و تعیین الگو و سرمشق نیز از جمله هدف‌های جسورانه محسوب می‌شود.  
هدف جسورانه تحولات درونی در سازمان بزرگ یا قدیمی ثمربخش‌تر است.

### **بیان روشن**

دومین جزء سیمای آینده بیان یا توصیف روشن است که چگونگی رسیدن به هدف جسورانه را شرح می‌دهد. می‌توان 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 واژه‌ها، وظیفه و نقش این تصویر سازی، ماندگار کردن هدف‌های ۱۰ تا ۳۰ ساله در ذهن افراد است.