

مصداقیابی از بصیرت استراتژیک

رنه لوسک و ایاکوکا
(۲)

F. Westly & H. Mintzberg

مترجم: محمد ازگلی
گروه مدیریت

چکیده

در شماره پیشین پس از آشنایی با بصیرت استراتژیک و روش تحقیق در زندگی رهبران بصیر، از سه مرحله از مراحل شش گانه چرخه حیات بصیرت استراتژیک آگاه شدیم. در این بخش ابتدا به دیگر مراحل این چرخه پی می‌بریم. این مراحل عبارتند از مرحله نهادینه کردن از طریق فرایند ارتباطات، اجرا از طریق دیگران و قانونمند کردن بصیرت؛ مرحله اوج و با در واقع افول تا سرحد تمهید و سرانجام مرحله افول نهایی بصیرت در قالب و مصداق شخص رنه لوسک به عنوان رهبر حزب کوبکویس و نخست‌وزیر ایالت کوبک کانادا و با هدف حاکمیت سیاسی و ایجاد روابط اقتصادی با سایر بخشهای کانادا مطرح و تجزیه و تحلیل، و علل عدم توفیق وی تبیین می‌گردد.

آنگاه مصداق دیگر بصیرت استراتژیک یعنی شخص لی ایاکوکا مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این بررسی به طور اخص به ساختار استدلالهای ایاکوکا برای اقدامات وی در قالب دو قضیه موستانگ و کرایسلر و مقایسه بین این دو پرداخته می‌شود تا مصداقی از سبک استراتژیک ایاکوکا ارائه شود.

توجه به استراتژی تولید و نقش استراتژیک سازمان، تیم‌سازی و توجه به درخواستهای مردم عواملی هستند که در بصیرت ایاکوکا بروز یافته‌اند. وی با استفاده از فرایندهای جمعیت‌شناختی، داده‌های تاریخی و کارگروهی تحول اساسی در کرایسلر پدید آورد و با رفتارش خود را از طریق این نهضت شناسانید و بطور عملی سبک نوینی از رهبری پدید آورد.

مقدمه مترجم

از بهترین پادشاهایی که می‌تواند به یک نویسنده یا مترجم عطا شود این است که وی دریابد آیا حاصل تلاش وی برای مخاطبانش مفید واقع شده یا خیر و آیا وی توانسته است به این وسیله، وظیفه و رسالتش را ادا نماید و خدمتی برای کسب رضای حق تعالی انجام دهد تا بر آن مبنا به حرکت‌های اصلاحی و کمال‌گرا در خویشتن خویش، در انتخاب موضوع و در قلم و سبک نگارش و ... پردازد. این نیازی است که نه تنها این قلم، سخت به آن محتاج است که به نظر می‌رسد همه دوستانی که رسالتمدار قلم می‌زنند، در انتظار تأمین آن هستند. بحمد... اخیراً از سوی یکی از خوانندگان محترم این سؤال طرح شد که گذشته از فواید زیربنایی و بنیادین، که بر این سلسله مقالات مترتب است، این آثار چه نتایج عملی می‌تواند برای مخاطبان این مجله بویژه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، در پی داشته باشد.

این پرسش در جای دیگری هم با اشارتی پاسخ داده شده است.* در اینجا شایسته است با توجه بیشتری به آن پرداخته شود؛ هر چند می‌طلبد که ارباب قلم در مدیریت و رهبری پاسخهای مبسوط به این پرسش را بطور جامع تبیین کنند.

مطالعات رهبری سازمانی هر روز از شتاب، گسترش و عمق بیشتری برخوردار می‌شود. محققان در کنکاش برای شناخت و به‌کارگیری صحیحتر و دقیقتر بهترین و مناسبترین نوع رهبری در سازمانها سخت در تلاشند تا در امواج پرتلاطم این روزگار، بتوانند سازمانهای خود را به بهترین شکل ممکن رهبری نمایند.

این نیاز برای نهاد مقدس سپاه پاسداران انقلاب اسلامی هم وجود دارد. سپاه در طول حیات پربرکت خویش نشان داده است که از پویاییهای خاصی نسبت به سایر سازمانهای مشابه، برخوردار است. بنابراین نیازمند آن است که رهبری سازمانیش مورد مطالعه و تعمق و دقت نظر محققان رهبری سازمانی قرار گیرد و در برابر دیگران ترسیم شود، انجام این نوع مطالعات، نیازمند هم نظریه و هم الگوهای مطالعاتی است.

عامل دیگری که حرکت در این مسیر و به سوی این هدف را تأیید می‌کند، سلسله

کنگره‌هایی است که به منظور تجلیل و شناخت رهبری و فرماندهی سرداران رشید سپاه اسلام به همت والای سپاه و با همکاری دیگر علاقه‌مندان به آن بزرگان در سطح کشور برگزار می‌شود. برگزاری دومین حلقه این سلسله کنگره‌ها را در اوائل مردادماه سال جاری در تبریز و ارومیه شاهد بودیم. مجموعه مقالات ارائه شده در دو کنگره سرداران شهید زین‌الدین و باکری "ره" نشان داد که نه تنها لازم است این سیر استمرار یابد که بالاتر و مهمتر اینکه برای ادامه این سیر، الگوهای مطالعاتی جامعی طراحی و ترسیم شود تا به مدد آن محققان بتوانند بسان کوهنوردانی استوار، این قله بلند و رفیع را به درستی و مکرر فتح نمایند و آیندگان را هم چراغی فرا راه باشند. البته به نظر می‌رسد که در این مسیر ما با مشکل ریشه‌ای و مهم دیگری هم روبرو هستیم و آن نبود زندگی‌نامه‌ها و خاطرات، بویژه زندگی‌نامه‌های خودنوشت است. با کمال تأسف باید گفت که زندگی‌نامه‌نویسی در فرهنگ ما جایگاه بسیار ضعیفی، حتی در بین مردان سیاسی، است. این قلم بر این ادعا نیست که آنچه در این ترجمه و تلخیص* ارائه شده الگوی جامع و روشن از آن چیزی است که ما می‌خواهیم و بدان نیاز داریم که این مهم در جای خود محتاج نقد و بررسی است، بلکه اگر فقط توانسته باشد به سهم خویش برای محققان مؤمن و متعهد حوزه مطالعات رهبری سازمانی فتح‌بایی کرده باشد و خواننده نکته‌سنج را در جستجوی کشف یک الگوی مطالعاتی مطلوب و مناسب رهبری و متناسب با ویژگی‌های رهبری و مقتضیات محیطی خودی، برای تفکر به قیام*** واداشته باشد، پاداش خود را یافته است.

در بخش اول سه مرحله خاستگاه‌ها، تبلور و تبیین بصیرت استراتژیک را مرور کردیم. اینک مراحل بعدی این فرایند را پی می‌گیریم:

مرحله چهار: نهادینه کردن، پیگیری عملی موضع

اولین و احتمالاً مهمترین فرایند نهادینه کردن ارتباطات عمومی است. با انتخاب حزب کوبک در فرماندم عمومی، آنچه را برای محقق کردن بصیرت لازم بود، یعنی

قدرت، پدید آمد که خوشحالی فراوانی را در پی داشت. در وضعیت موجود ارتباطات عمومی به سرعت در حال استقرار بود. حزب کوبک به عنوان یک حزب قدرتمند ناچار بود آنچه را وعده داده است دقیقاً محقق سازد.

الزام به اجرای بصیرت ایدئولوژیکی در دنیای عملی سیاست قدرت، به معنی سیستم پیچیده دائمی محدودیتهاست. دولتها کارها را با گفتن حرف آن کارها، انجام می دهند و بدین ترتیب مدیریت حرف، بر جنبه اولیه سیاست می چربد؛ بویژه برای این دولت، که با پیگیری مورد حساسی در تلاش برای ارتقا بود، این امر مهم تلقی می شد.

جنبه دیگر نهادینه کردن، نیاز کنونی به اجرای آن از طریق دیگران بود. حزب کوبک، به عنوان حزبی مخالف که دارای آرمان بود، توانست بطور گسترده‌ای بر اساس حرف یک فرد، عمل کند. به عنوان حزبی بر اریکه قدرت، لازم بود که با امور افراطی دولت که قابل برخورد بودند، برخورد کند. - که البته برخی به دولت مربوط نمی شدند، و مواردی صرفاً از بعد بیرونی به عنصر محوری بصیرت، ربط پیدا می کردند و بسیاری از ظرفیت یک انسان فراتر بودند. - بنابراین، لوسک ناچار بود که محول کردن کار را به دیگران بیاموزد، یا دقیقتر بگوییم بسیاری از تصمیم‌گیرها را به رأی و نظر دیگران واگذارد و این امر بطور فزاینده‌ای لجام زدن بر بصیرت را دشوار می ساخت. اکنون بصیرت باید از طریق دیگران عملیاتی می شد که الزاماً معنی جدی آن این است که این اقدام با حجم لغزش زیادی همراه باشد.

نیروی سوم برای نهادینه کردن، خود ماهیت فرایند قانونمندی بود. قانونمندی کردن، مطمئناً بصیرت را تبیین می کند، لکن آن را تقطیع هم می نماید و پیش از آنکه بتواند دقیقاً وضعیتهای گوناگون را تعریف کند و آن را به مجموعه‌های مستقل کاهش می دهد. هر یک از این موارد در کابینه لوسک مورد بحث قرار گرفت و حتی به درگیری هم منجر شد. علاقه وی به هنجارهای توده‌های مردم، موجب شد که لوسک الزاماً کنترل بر بصیرت استراتژیک را حداقل در بخش نحوه عملیاتی کردن آن واگذار کند. همانطور که واقعیت‌های عملی قدرت سیاسی خود را آشکار ساخت، بصیرت جامع برای خط مشی سازی افزایشی، در حد زیادی به طریقی که سیرت و مارچ (۱۹۶۳) تحت عنوان «توجه

زنجیره‌ای نسبت به اهداف» توصیف کردند، راه را نشان می‌دهد. (این توصیف به معنی) آشتی نیروهای معارض از طریق توجه به هر یک از آنها به نوبه خود و بدون توجه به تناقضات است. استراتژی که تا آن هنگام صرفاً مفهومی بیش نبوده است، اکنون به موضع یا دقیقتر بگوییم، مجموعه‌ای از مواضع تبدیل شده است که در قالب بندیهای گوناگون قانونی بیان می‌شود.

با این همه فراز و نشیبا، برخوردها و تغییرات، لوسک چشم‌انداز بصیرت استراتژیک خویشان را از دست نداد. تاکنون، او در حال تنظیم حرکت بر آن خط ظریف بود البته هدف شخصی لوسک، یعنی حاکمیت سیاسی و ایجاد روابط اقتصادی با سایر بخشهای کانادا، که وی آن را به صورت ایده پیچیده مبهمی که وی در سال ۱۹۶۷ م. توسعه داده بود همچنان باقی ماند. قسمت اعظم حزب و برنامه‌اش، استقلال‌گرایی بود که به هر ترتیب لوسک، اندک اندک، کنفدراسیون به کنفدراسیون، حزب را به عقب برگرداند؛ یعنی به مفهوم اصلی خویش نزدیکتر ساخت؛ لکن برای درک این امر، لوسک ناچار بود آنچه را می‌توان «استراتژی فرایند» نامید به عنوان یکی از راه‌های پیشرفت و نه چیزی که باید بدان دست یافت (مینتزرگ و واترز، ۱۹۸۵) بپذیرد که می‌شود آن را «اتاپیزم» بنامیم؛ که آن، پیشرفت آرام آرام، گام به گام و راهی برای شیرین کردن «قرص استقلال» (ص ۱۷۱) است. رنه لوسک در این استراتژی مباشرتی نداشت، لکن یکی از وزیرانش، کلود مورین، آن را سرپرستی کرد. البته احتمال دارد که «اتاپیزم» که تبدیل بصیرت به مراحل برای اجراست و مستلزم هزینه‌های هنگفتی باشد احتمالاً هم موجب محو بصیرت شود.

مرحله پنجم - اوج: افول تا سر حد تمهید

رفراندوم موجب شد که فشارها همه به بالاترین حد خود برسد و تهدید فزاینده برای بصیرت استراتژیک در جهت عملیاتی کردن آن بصیرت در زمینه نیروهای تأثیرگذار دائماً رو به تضعیف را تشدید کند. انتخابات برای کسب قدرت، موجب کاهش

چشم‌انداز به موضع گردید. رفراندم، موضع حزب لوسک را تا سرحد تمهید تضعیف کرد.

حال اینکه آیا استراتژی صحیح بود یا غلط، اینکه در واقع تمهید از بصیرت بهتر عمل کرد یا خیر، بصیرتی که اعضای رادیکالتر حزب ترجیح داده بودند نسبت به آن رو راست باقی بمانند؛ در هر صورت حزب کوبک، هرگز حمایت همه جانبه ای را که برای تحقق رؤیایش داشت به دست نیاورد.

مرحله ششم - فروپاشی - افول نهایی بصیرت

افول نهایی بصیرت رنه لوسک با شکست حزب در رفراندم آغاز شد. شکست در رفراندم تأثیر تضعیف‌کننده‌ای بر رنه لوسک و حزب کوبک داشت. این تأثیرات موجب برخوردهای نامطلوبی با کابینه، جناحها و حتی خود حزب و مسائل مهم آن شد. از همه عجیبتر، برخورد با قضیه استقلال بود. فقط این نبود که به دلیل مصلحت‌اندیشی، مسأله لحاظ کردن آن در موضوع انتخابات، به عنوان موضوع مورد بحث، مطرح باشد، بلکه تقریباً گویی که خود آن بصیرت مسأله بود؛ بصیرتی که در کسب حمایت کافی عموم، شکست خورده بود و هیچگاه وجود خارجی پیدا نکرد.

نتایج مبارزات انتخاباتی موجب شد که لوسک بالاچار به اوج وضعیت حساس صعود کند و از آنجا به آن طرف دیگر اوضاع، سرنگون شود. با کالبدشکافی موضع خودمختاری - اتحاد به نظر می‌رسد که بتوان بصیرت استوار عمیقتری را منکشف کرد. منتها آن بصیرتی بود که نه به حزب خاصی و نه به قدرت سیاسی خاصی نیاز داشت؛ بلکه بصیرتی بود که در طول تاریخ کوبک، بین رهبران کوبک مشترک بوده است.

حزب کوبک مورد کلاسیکی را به نمایش گذارد که جامعه‌شناسان سازمانی، آن را «جایگزین هدف» می‌نامند که به معنای جایگزینی هدف اولیه یک سازمان است. به این دلیل که دستیابی به آن هدف وقت زیادی را نمی‌طلبد یا اینکه هدف مذکور قبلاً تأمین شده است (سیلز، ۱۹۵۷).

حزب کوبک دیگر برای همیشه، حزبی مانند دیگر احزاب شد. رفراندم موجب شد

که این حزب از یک حرکت ملی به حزبی ایالتی تغییر یابد (ص ۲۴۰). حزبی که دیگر هیچ بصیرت جامع واقعی نداشت، فاقد هرگونه عنصر محوری فراتر از درخواست اصلاح قدرت بود.

در اواخر سال ۱۹۸۵، لوسک کاملاً خسته، مایوس و ناتوان از تدوین بصیرت جدید خویش برای حزب کوبکویس شده بود (ص ۳۶۶). گو اینکه یکی از وزیران حزب کوبکویس قبلاً یادآور شده بود: «افراد معمولی بسیار خوب زیادی در حزب هستند که عاشق لوسک هستند. آنها کورکورانه ایمان دارند که وی می‌تواند آنها را در میان هوای مه‌آلود هدایت کند، چراکه او صاحب بصیرت، و دارای طرحی عظیم است... لوسک آنان را به هیچ‌کجا رهنمون نمی‌سازد (ص ۳۱۳). در ۲۰ ژوئن ۱۹۸۵، رنه لوسک که بنا به عقیده گراهام فراسر از تعهد قویتری نسبت به خود کوبک برخوردار بود تا به ایده استقلال (ص ۳۷۲) استعفای خویش را از مقام نخست‌وزیری کوبک، اعلام کرد. در ۲۹ سپتامبر، او جای خود را به عنوان رهبر حزب کوبکویس و نخست‌وزیر، به پیر مارس جانسون داد.

لی ایاکوکا: بافت بصیرتی استراتژیک

چه چیزی عنکبوتی از خانواده عنکبوتیان را به آن بالا برد و بعد چه چیزی در شب تار، شب پره سپید را هدایت کرد. شب برای چیست؟ نقشه‌ای از تاریکی برای ترساندن؟ آیا این نقشه برای موضوعی چنین پیش پا افتاده طراحی شده است؟

[برگرفته از شعر «نقشه»، اثر رابرت فراست^۱]

این داستان، تصویری تکنیکی است، یعنی نبوغی برای ساختن اشیایی است که بدون طرح ظاهری کار می‌کنند. رابرت فراست، در این شعر با عنوان نقشه، پیاده‌روی در یک صبح و برخورد با گل و ایت هیلال^۲ را توصیف می‌کند. گلی که معمولاً آبی رنگ است. اگر به این صحنه، عنکبوتی سفید را که از گلی آویزان شده و شب پره سپیدی را به دام انداخته است اضافه کنیم، موضوع شگفت‌آوری خواهد شد. فراست دربارهٔ چنین پدیده

شگفت‌انگیزی تعمق می‌کند. چنین همکناری نامتجانس عناصر که برای ایجاد ترس در نقشه تاریکی، ایفای نقش می‌کند... آیا این نقشه برای موضوعی چنین جزئی طراحی شده است. حکایت ایاکوکا، نبوغ مشابهی در کار را نشان می‌دهد، خصوصیت پدیده شگفت‌انگیز همکناری عناصر، پدیده شگفت‌انگیز فهم عمیق فرایند. موضوع بحث ما در این حکایت بر زندگی‌نامه‌ای مبتنی است که ایاکوکا خود به همراه دو بلیو نواک^۱، (۱۹۸۴) نوشته است (همه ارجاعات بعدی در این بخش فقط با شماره صفحه ارائه خواهد شد). محور توجه ما، شخص ایاکوکاست که شامل پیشینه فردی وی، و توصیفات اقداماتی که وی به عنوان رئیس شرکت فورد^۲ و بعداً شرکت کرایسلر، انجام داد، خواهد بود. ما بطور اخص، به ساختار استدلالهای ایاکوکا برای اقدامات خود که در قالب دو مثال، قضیه موستانگ^۳، و تحول در کرایسلر^۴ مطرح می‌شود، توجه خود را معطوف می‌داریم.

لی ایاکوکا، جوانترین فرزند نسل اول مهاجران ایتالیایی است. او و خواهرش دلما^۵ در آلن تون پنسیلوانیا^۶، در محیطی که او از آن به عنوان «خانواده‌ای آنچنان صمیمی که گویی احساس می‌کردیم یک روح در چهار قالب هستیم»، یاد می‌کند (ص ۳) بزرگ شدند. ایاکوکا از خانواده‌اش خصوصیات: صمیمی، مهربان، ریشه‌دار، عمیقاً مذهبی و متعهد به به‌ثمر رساندن رؤیاهای آمریکایی‌ها را ترسیم می‌کند.

لی جوان، دوران ابتدایی و دبیرستان را در آلن تون سپری کرد؛ همانجایی که در آن آموخت که «زندگی همیشه به صورت دلخواه نیست» و اینکه تعصب چیست. او دانش آموز خوبی بود و تقریباً از افراد ممتاز کلاس به شمار می‌رفت. در کلاس نهم، به عنوان نماینده مدرسه انتخاب شد. وی اقرار می‌کند که این انتخاب را مدیون نبوغ دوست دبیرستانی‌اش است که مدیر انتخاباتی وی بود. وی از آنجا که ارتباطش را با موکلانش از دست داد، فقط به مدت چهار ماه و نیم، این مسئولیت را به عهده داشت. پس از این تجربه دریافت که: «توانایی برقراری و حفظ ارتباط به معنی همه چیز است»

1 - W. Novak

2 - Ford

3 - Mustang

4 - Chrysler

5 - Delma

6 - Allentown Pennsylvania

(ص ۱۸).

پس از آنکه ایاکوکا وارد دانشگاه لهیق^۱ شد و با افتخار در رشته مهندسی صنایع فارغ‌التحصیل گردید، در عین حال، در بازنگری گذشته دانشجویی خویش، دریافت که بسیاری از ارزشمندترین واحدهای درسی خود را در زمینه روانشناسی - «اصول رفتار انسان» - گذرانده است. ایاکوکا مدعی است که این درسها بودند که به او آموختند که چگونه ضمیر افراد را سریع و آسان بخواند.

پس از لهیق، ایاکوکابه پرینستون^۲ رفت، همان جایی که دوره تخصصی خود را طی نه ماه به پایان رساند. در آگوست ۱۹۴۶ در شرکت فورد موتورز در دیربورن میشیگان^۳ به عنوان مهندس دانشجو آغاز به کار کرد. آرزوی وی در تمام طول عمرش - که بنا به اظهار ایاکوکا، با عشق شدید پدرش به ماشین، رنگ آمیزی شده بود - این بود که در شرکت فورد کار کند. با این همه با خستگی زودرس از کار مهندسی، ایاکوکا، تصمیم گرفت که به تجارت روی آورد. کار سطح پایینی در چستر^۴ پنسیلوانیا در بخش حراج نیروی دریایی یافت.

از این مقطع، رشد ایاکوکا خیره کننده شد. در سال ۱۹۴۹ م. مدیر منطقه‌ای؛ در ۱۹۵۳ م. معاون مدیر فروش در فیلادلفیا^۵؛ در ۱۹۵۶ م. مدیر ناحیه‌ای در واشنگتن؛ در ۱۹۵۹ م. مدیر صنایع ملی کامیون سازی و مدیر بازاریابی آن؛ در سال ۱۹۶۰ م. معاون ریاست و مدیر بخش عمومی فورد و سرانجام در سال ۱۹۷۰ م. رئیس شرکت فورد موتور گردید. در طول این مسیر، تعدادی مشاور او را کمک می‌کردند که بنا به اظهار خود وی از هر کدامشان درسهای ناپیوسته خاصی آموخته است. ایاکوکا، در طول دوران ریاستش، مسئولیت (تولید) تعدادی از اتومبیلهای موفق را به عهده داشت که از همه قابل توجهتر، اتومبیل موستانگ مدل ۱۹۶۴ - ۱۹۶۳ و مارک تری^۶ مدل ۱۹۶۸ م. است. بین سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۷۴ م. هدایت شرکت فورد به عصر

1 - Lehigh University

2 - Princeton

3 - Dearborn Michigan

4 - Chester

5 - Philadelphia

6 - Mark III

اتومبیل‌های کوچک‌شده را با تولید اتومبیل‌های فورد فیستا و پینتو^۱ بدفرجام عهده‌دار بود.

در سال ۱۹۸۷ م. ایاکوکا به گمان خودش به دلیل حسادت و بدگمانی هنری فورد، به یکباره از شرکت فورد اخراج شد. در همان سال، وی ریاست شرکت کرایسلر را پذیرفت. در جایگاه ریاست شرکت کرایسلر بود که ایاکوکا در کل کشور شهرت یافت. او در حالی به کرایسلر پیوست که این شرکت به عنوان سازمانی بود که لرزان لرزان در آستانه ورشکستگی گام برمی‌داشت. ایاکوکا از طریق جریان مستمر کاهش نیروی انسانی، هزینه‌های سازمانی و ارتباطات عمومی، تحول سازمانی شگفتی را طی سالهای ۱۹۷۶ و ۱۹۸۲ م. رهبری کرد.

این مبحث بر دو عنصر اولیه استراتژیک کلیدی در کار ایاکوکا توجه دارد که عبارتند از: تولید و سازمان. ما حوادث و استدلال‌هایی را که پیرامون کار مقدماتی موستانگ و آنهایی که بر محور تحول در کرایسلر دور می‌زند، بررسی می‌کنیم. سپس به ترسیم مقایسه‌هایی بین این دو مورد می‌پردازیم تا مصداقی از سبک استراتژیک لی ایاکوکا را بیافرینیم.

قضیه موستانگ

استراتژی یک محصول بخصوص، مطالعه جالبی از بصیرت استراتژیک را پدید می‌آورد؛ چرا که بصیرت به شیوه‌هایی چند، خود را در تولید نشان داده است. موستانگ، در ۱۷ آوریل ۱۹۶۴ م. راه‌اندازی شد و شرکت فورد در طول یک سال، ۴۱۸۰۰۰ اتومبیل را به فروش رساند که از رقم بیشترین فروش سالانه فالکون که ۱۰۰۰ اتومبیل در سال بود، پیشی گرفت. به همین دلیل در بیست سال بعدی، موستانگ اولیه به عنوان یک اثر برجسته به یاد ماندنی شد که بنا به ادعای ایاکوکا، این اعتبار در حکم پدر موستانگ است.

کار در مورد ماشین در ۱۹۶۰ م. آغاز شد. ایاکوکا، پس از آنکه به ریاست فورد

برگزیده شد به سرعت تیمی را گرد آورد «تادر بارهٔ پروژه‌های وی کارکنند.» از این پس بود که توسعه پروژه در اختیار این تیم قرار گرفت. از چند استثنا (در ذیل مشخص شده است) که بگذریم، ایاکوکا به هماهنگی که به توصیف اقدامات و تصمیمها می‌پردازد، از واژه «ما» استفاده می‌کند. وی اظهار می‌دارد که شرایط تصمیمات این تیم، درک وی از این امر است که بازار در حال تغییر و در حال جوانتر شدن است. بحث او این بود که: «ما فقط آنچه را مردم به خرید آن مایل هستند، می‌فروشیم.»

گروه، داده‌هایی را که در بر دارنده مواد سوختی این چشم‌انداز بودند، جمع‌آوری کرد. آنها توجه خود را بر ماشین کورویر^۱، که پرفروشترین اتومبیل ورزشی جنرال موتورز^۲ بود، متمرکز کردند. خریداران حسرت اتومبیل تاندربرد^۳ را داشتند و تحقیق در بازار، بر افزایش بیبی‌بومرها^۴ تکیه کرده بود. این تصور، به نوعی با توجیه دقیقتری از تجزیه و تحلیل تیم از داده‌های بازار به دست آمد. ایاکوکا، بطور اخص، توجه تیم تحقیقات بازار را به سمت خریداران اتومبیل مدل فالکون فورد داد که در حال قبول خصوصیات متعددی به خاطر اتومبیلی ارزان‌قیمت بودند و نیز اهمیت فزاینده زنان که اتومبیل دوم خانواده را می‌خریدند. نتیجه این بود که شرایط بازار به دنبال اتومبیلی کوچک، ظریف و ارزان است که بتواند چهار نفر را سوار کند و سبکی والا و عملکردی عالی داشته باشد.

ایاکوکا مدعی است که وی احساس می‌کند که مسئولیت فردی وی در خصوص برخی از حسرت‌های گذشته بود که موجب شد طرح اتومبیل را مشخص کند. وی چنین گزارش می‌دهد که او در بحر عکسهای قدیمی در اتو یونیورسام^۵، فرو رفته بود. یکی از ماشینهای دلخواه وی (لینکلن) کانتینتال مارک^۶ با کاپوت دراز و دِک کوتاه بود که ایاکوکا آن را در جایگاه اتومبیل رؤیایی عموم طبقه‌بندی کرد. وی همچنین ادعا می‌کند که تصمیم به استفاده از اجزای موجود فالکون را وی ابداع کرده است تا در مصرف پول صرفه‌جویی شود تا سکویی (و موتوری) بر آن بدنه جدید اتومبیل رؤیایی فورد نوین، بنا

1 - Corvair

2 - General Motors

3 - Thunderbird

4 - babyboomers

5 - Auto Universam

6 - Lincoln, continental mark

شود. ایاکوکا بیان می‌دارد که تا اواسط سال ۱۹۶۲ م. ما همچنان، فاقد طرح بودیم... افراد ما چیزی جز هجده مدل گلی متفاوت درست نکرده بودند، آن هم با این امید که یکی از اتومبیل‌هایی باشد که ما به دنبال آن بودیم. بسیاری از آنها هیجان‌زا بودند، لکن هیچ یک از آنها دقیقاً صحیح به نظر نمی‌رسید (ص ۶۷)؛ خلاصه اینکه به نظر می‌رسید که تیم و حسرت گذشته ایاکوکا، فهرستی از معیارهای معنی‌دار را ایجاد کرده‌اند که حداقل در خصوص ایاکوکا دارای گشتالت خاصی بود که البته به یک طرح مربوط نمی‌شد.

در ژولای ۱۹۶۲ م. ایاکوکا تصمیم گرفت که رقابتی را به نمایش بگذارد. لذا از سه طراح عالی‌رتبه درخواست شد که با طراحی حداقل یک مدل اتومبیل ورزشی کوچک که ما تصمیم به ساخت آنها گرفته بودیم، در رقابت آزاد بی‌سابقه‌ای وارد شوند (ص ۶۷). اینجا روشن نیست که چه معیار دیگری به طراحان ارائه شد. لکن به نظر می‌رسد یکی از آنان به نام دیو آش^۱، آنچه را ایاکوکا می‌خواست، دریافت. اینکه این مدل، به بصیرتی که ایاکوکا داشت، مربوط می‌شود یا اینکه او آن را طی مدل ارائه شده کشف کرد، در هر حال، مشخص کردن تبلور ایده‌های شکل نگرفته، مشکل است. استدلال وی درباره انتخابش، به شدت احساسی بود. وی می‌گوید به محض اینکه آن مدل را دیدم، یک چیزی به شدت مرا تکان داد و آن این بود که این مدل گلی قهوه‌ای، با وجودی که روی کف زمین استودیو، نشسته بود، به نظر می‌رسید که در حال حرکت است (ص ۶۷).

مشکل بعدی، انتخاب نام مناسب بود. در این مقطع، ایاکوکا از یک مؤسسه تبلیغاتی که هزاران نام برای حیوانات ابداع کرده بود، استمداد جست. واژه موستانگ به معنی اسب وحشی، به این دلیل که همه جنبه‌های بازگسترده هیجان آفرین را در خود داشت و به تمام معنا امریکایی بود، انتخاب شد. (ایاکوکا در اینجا به این اشاره نمی‌کند که این نام را از که و چگونه گرفته است) (ص ۷۰). سرانجام در زمینه انتخاب قیمت و تکنیکهای بازاریابی، ایاکوکا به طور جدی، به ضرب‌المثل «پاسخهای فردی برای توجیه و توضیح

انتخاب قیمت و تکنیک‌های بازاریابی، جلب می‌شود. وی از مشتریانی یاد می‌کند که موستانگ را دیدند، قیمت آن را شنیدند و گفتند که «این ماشین شبیه ماشین معمولی نیست و در عین حال با قیمتی که شما آن را ارائه می‌دهید، همان قیمت یک ماشین معمولی است» (ص ۷۱). وی از دلالاتی سخن می‌گوید که گزارش دادند که انبوه مشتریان آنقدر زیاد بود که وی این امکان را پیدا نمی‌کرد که ماشین موستانگ خود را از جایگاه شستشوی اتومبیل^۱ پایین بیاورد (ص ۷۲) و نیز از مشتریانی یاد می‌کند که قادر به بیان قدردانی و وجد و سرورشان نسبت به این اقدام نبودند» (ص ۷۵).

جدا کردن بصیرت شخصی ایاکوکا از بصیرت تیم وی، بسیار مشکل است. ایاکوکا با دقت زیادی افراد خلاق را برای تیم برگزید. ظاهراً، هدف آنها کار درباره پروژه‌های ایشان بود؛ لکن، حتی بنا به اعتراف خود وی، چنین به نظر می‌رسد که بصیرت وی به شدت پراکنده بود. در واقع هیچ چیزی پیش از اندکی از یک ایده، در ابتدای کار نیست. در واقع داده‌های خاصی بودند که به روشن کردن این ایده و تمرکز آن بر بازار جوانی که در انتظار این است که از آن بهره برداری شود، کمک کردند.

داده‌هایی را که ایاکوکا برای شرح و تفصیل این تصویر انتخاب کرد بر سه نوع بودند: نوع اول، فرایندهای جمعیت‌شناختی، مانند نیروی اقتصادی در حال رشد جوانان و جنبه‌های رقابت، مانند نوع اتومبیل‌هایی که جنرال موتورز در حال تولید آن بود، توصیف می‌کند. این موارد را با استفاده از تئوری بولدینگ (۱۹۶۵)، در زمینه شش تصور ذهنی می‌توان داده‌های ارتباطی نامید، که شامل تصورات "فضایی، تاریخی، ارتباطی، عاطفی، شخصی و ارزشی" است همانگونه که چند ارتباط علت و معلولی خاصی بین تولیدات، بازارها، و رقیبان را طرح کردند.

نوع دوم داده‌هایی که ایاکوکا برگزید، داده‌های تاریخی بودند که از طریق تصاویری از اتومبیل‌های قدیمی برای جمع و جور کردن آنها در کنار هم، در جهت تولید اتومبیل رؤیایی جدیدی، وی تحقیقات خود را دنبال کرد. این همان الگویی است که ما بطور مکرر آن را در طول زندگی‌نامه وی می‌یابیم؛ بطور مثال، هنگامی که اتومبیل مارک سه را

به ناشران روزنامه‌ها معرفی کرد، ایاکوکا، به شدت بر استمرار تاریخی، مانور داد. به این ترتیب که گفت: «ما به جای اینکه اتومبیل را در صفحه گردونه نمایش قرار دهیم، از روش جدیدی برای معرفی مدل جدید سود جستیم و این بار ناشران را در صفحه گردونه قرار دادیم. همین که دیدگاه آنان تغییر پیدا کرد، آنها مجموعه‌ای از لینکلن‌ها و مارکهای تاریخی را مشاهده کردند. در پایان پرده‌ها بالا رفتند و اینک این اتومبیل مارک سه نوین بود که در معرض دید همگان قرار می‌گرفت» (ص ۸۴).

در قضیه موستانگ آشکارا شاهد روشی هستیم که طی آن می‌توان از طریق کار گروهی، تصورات استراتژیکی را که در استدلالها نهفته‌اند، متکامل کرد که این درست مخالف اجرای آنها از طریق زیردستان است. حداقل در قالب موستانگ به نظر می‌رسد که ایاکوکا، نمونه‌ای برای نشان دادن رهبر نهادینه مورد نظر سلزنیک (۱۹۵۷) نیست که دارای بصیرت روشنی است، بلکه همان مدیر تعریف شده راب است که تصمیم‌گیری‌های خط مشی را اتخاذ نمی‌کند، بلکه تکه‌های کوچک و قطعاتی از طرحهای دیگران را وام می‌گیرد و در عین اینکه از خط‌مشی محدودکننده و دست و پا گیر پرهیز می‌کند، مفهوم جامعی از جهت را ارائه می‌دهد. این موضوع در قضیه دوم مورد بررسی ما از این هم مشخصتر خواهد شد.

تحول در کرایسلر

واکنشهای ایاکوکا نسبت به کرایسلر را می‌توان در قالب خاطرات ابتدایی روشن ذیل جمع‌بندی کرد: «از دفتر ریاست به عنوان محل رفت و آمد از دفتری به دفتر دیگر استفاده می‌شد. من با حیرت ناظر این امر بودم که مدیران اجرایی فنجان قهوه به دست، مدام در را باز می‌کردند و یک راست به سمت دفتر ریاست گام بر می‌داشتند. من دقیقاً فهمیدم که اینجا در یک وضعیت هرج و مرج قرار دارد. کرایسلر به مجموعه‌ای از نظم و انضباط و سرعت نیاز داشت (ص ۱۵۲). زمینه‌های پوسیده خشک، عدم کار گروهی، و اطلاعات ضعیف (که در واقع هیچ نوعش را من نتوانستم بیابم) (ص ۱۵۴) ترسیم‌کننده بررسی ایاکوکا از روزهای اول کارش در کرایسلر است. او در مورد روزهای آغازین ریاستش

در شرکت فوردهم پاسخی مشابه این را ارائه می‌دهد که تصمیم به تشکیل یک تیم داشت.

ایاکوکا، در طول زندگینامه‌اش به نکته‌ای اشاره دارد که تعهد وی را به کارگروهی، مشخص می‌سازد. احساس او این است که تعامل بین کارکردهای متفاوت در یک شرکت، مطلقاً امری حیاتی است» (ص ۳۱۵) و متأسفانه در کرایسلر، تیمی وجود نداشت. بلکه صرفاً مجموعه‌ای بازیکن بودند (ص ۱۵۷). یکی از اولین اقدامات وی برای ایجاد حرکت در کرایسلر، تشکیل تیم خودش بود. در حقیقت، او قبل از اینکه شرکت فوردهم را ترک گوید، خود را برای این کار آماده کرده بود. وی می‌گوید: هنگامی که به کرایسلر آمدم، دفترهای یادداشت‌م در شرکت فوردهم همان جایی که دوران زندگی صدها مدیر اجرایی فوردهم را دنبال کرده بودم - را با خود آوردم (ص ۱۶۷).

ایاکوکا از این دفترها برای پیگیری استعدادهای عالی شرکت فوردهم استفاده می‌کرد، و حال، کوشش داشت که نظر آنها را برای همکاری در کرایسلر جلب کند. فصل کاملی از زندگینامه خود را به توصیف تفصیلی ویژگیهای شخصیتی و کیفیت کارایی افرادی اختصاص داده بود که وی نظر آنها را برای همکاری جلب می‌کرد؛ افرادی مانند (جرالد گرین والد^۱ در بخش مالی، که درباره‌اش می‌گوید: جری^۲ صاحب استعداد و از فوت و فن کارآفرینی مطلع بود و یا درباره هال اسپرلیش^۳ که می‌گوید: هال یک رهبر بصیر است اما رهبری کاملاً عملگرا و...). همانطور که ایاکوکا توصیف کرده است، اولین واکنش این افراد نسبت به همکاری با کرایسلر، همانند ورود خودش جلوه ترسناکی به خود گرفت. مشکل اصلی نبودن اطلاعات، عدم مسئولیتهای شغلی روشن، نیاز به انضباط و نبودن نظم بود. ایاکوکا باز بطور نمونه واکنشهای ایشان را بر می‌شمارد و جالب توجه است که آنچه را وی یادآوری می‌کند، همان محورهایی هستند که با موارد مورد نظر خودش، الحاق می‌شوند؛ به همین دلیل، انسان احتمال می‌دهد که نوع بازیکنانی را که وی برگزید به دلیل اشتراک «بصیرت» آنان با وی بود و نیز اینکه که در این مقطع برای

1 - Gerald Green Wald

2 - Jerry

3 - Hall Sperlisch

پالایش این مجموعه آلوده، به شیوه‌های گوناگونی این شرکت اتومبیل‌سازی آمریکایی را بطور یکنواخت اداره می‌کردند، فقط توجهی همه جانبه‌ای را می‌طلبید. با تشکیل تیم، دیگر بعید به نظر می‌رسد که تحول در همه اجزای پیچیده شرکت، ناشی از اجرای بصیرت ایاکوکا باشد، بلکه بیشتر چنین می‌نمود که از طریق اعمال و تعاملات اعضای تیم است که این تحول، رشد می‌کند یا انسجام می‌یابد؛ حتی با وجود توالی منطقی که الزاماً به دلیل رعایت سبک نگارش کتاب، به موضوع تحمیل شد، باز جدا کردن تشخیص شخص ایاکوکا از مسأله از دستاوردهای گروه، امری مشکل است؛ بطور مثال، ذکر اعضای تیم قبل از فصل تشکیل تیم، این امر را که آیا تشخیص مسأله به تشکیل تیم منجر می‌شود یا اینکه وجود یک تیم به تشخیص مسأله منجر می‌شود؛ کدامیک از این دو مورد بر هم مقدم هستند. وی در هر واقعه‌ای، مجموعه‌ای از اقدامات قطعی را پذیرا می‌شد. (بطور مثال، توسعه اتومبیل نوع K، فروش خدماتی خاص، اخراج پانزده هزار تن از کارکنان) که موجب شد دولت ایالات متحده در حد اعلامی مقروض شود.

تقریباً تمامی این فعالیتها شبیه آنهایی بود که قبلاً بسیاری از شرکتها در حالت بازسازی آن را انجام داده بودند؛ یعنی همان چیزهایی که در ادبیات مدیریت استراتژیک از آن به عنوان عملیات یاد می‌شود تا اینکه تحول استراتژیک قلمداد گردد (بطور مثال نگاه کنید به هوفر^۱ ۱۹۸۰). این اقدامات به استثنای توسعه اتومبیلهای نوع K هیچ کدام بیانگر بصیرت مؤید عمل به مفهوم پیشگویی یک مطلب نیستند. آنها در حد وسیعی انفعالی هستند. واقع امر این است که «همه درباره استراتژی حرف می‌زنند، در حالی که همه آنچه را ما فهمیدیم، مسأله ماندن بود. ادامه حیات ساده است و رمز آن این است که به ماشین آلات که بیش از همه به ما زیان می‌رسانند، نزدیک شوید و افرادی را که وجودشان کاملاً ضروری نیست یا اینکه نمی‌دانند جریانات از چه قرار است، اخراج کنید» (ص ۱۸۶).

در هر حال همانطور که ما پیشتر اشاره کردیم، بصیرت چیزی بیش از حاصل جمع

ابتکارات استراتژیک مجرد است؛ بصیرت متضمن استدلال هم هست؛ یعنی متضمن روشی است که طی آن، این ابتکارات در قالب ساختاری از توضیح، تعریف و قوه نطق، نهفته باشد. در این زمینه، ما بطور مکرر شاهد تشبث مکرر ایاکوکا به استعاره و قیاس همچون بسیاری از تصمیم‌گیران هستیم (نئوستاوت و بای^۱، ۱۹۸۶). قیاس به عنوان شیوه‌ای برای معانی بیان، زمینه‌های نامتجانس را به هم پیوند می‌دهد، و در جهت بسیج انرژی و احساس عمل می‌کند. ممکن است که ایاکوکا قیاسهای خود را باور داشته یا باور نداشته باشد، ولی به نظر می‌رسد که آنها به گونه‌ای قدرتمند به نفع اطرافیان وی عمل می‌کنند. انتخاب وی از استعاره - قیاس روشن بود و استدلال قوت‌مندی را برای ابداعات استراتژیک مجرد، آفرید.

ایاکوکا این بحران موجود در کرایسلر را قبل از هر چیز به دو بحران قرن بیستم که آمریکا در آن فرو افتاد، یعنی جنگ جهانی و رکود اقتصادی، ربط می‌دهد؛ بطور مثال، ضرورت تعطیل کردن کارخانجات را در قالب واژه تری ایچ^۲ چنین توصیف کرد: «من احساسی همانند یک جراح نظامی داشتم. دشوارترین وظیفه در دنیا، کار پزشکی است که در هنگام نبرد در خط مقدم جبهه حضور دارد... اینجاست که مسأله اولویتها مطرح می‌شود». آنها آنانی را انتخاب می‌کنند که بیشترین شانس ادامه حیات را داشته باشند» (ص ۱۸۶). این استعاره بیان می‌کند که - بسته شدن کارخانه برای همه آنانی که این امر به نوعی به آنان مربوط می‌شود، دردناک است - آنان در علاقه به شفایافتن این بیمار احساس تعهد می‌کنند و ایاکوکا را در مقام بپبود سازمان مجروحی که در جنگ با دشمن است، می‌دانند.

این وضعیت جنگی در بحث اخراجهای انبوه کارکنان، از سوی ایاکوکا تصریح شده است. در سالهای ۱۹۷۹ - ۱۹۸۰ م. کرایسلر ۱۵۰۰۰ نفر از کارگران و کارمندان اداری را بیرون ریخت. بیشترین افراد مشمول این طرح، کارکنان اداری بودند. ایاکوکا اشاره می‌کند که «آنگاه که گلوله‌ها باریدن می‌گیرند، کارمندان همیشه اولین گروهی هستند که اخراج می‌شوند» (ص ۱۹۰). این استعاره در استدلال وی نسبت به

اخراجهای مکرر به اوج خود می‌رسد: «البته سختکوشی ما همچنان جنبه مبهم خود را حفظ کرده بود. ما برای کاهش هزینه‌ها ناچار بودیم که افراد بسیاری را اخراج کنیم؛ این شبیه یک جنگ است. ما پیروز شدیم، ولی پسر من دیگر بازنگشت. (ص ۲۳۰). اینک، همه کارکنان کرایسلر در حکم فرزندان ایاکوکا بودند. آتش دشمن بی‌گناهان را درو می‌کرد. تصور کشوری در حال جنگ، تقصیر کرایسلر در ورشکستگی‌اش را می‌پوشاند. همچنانکه در عین حال که بر نیاز به وفاداری و اقدام برای حفظ انسجام تأکید می‌کرد، انحراف از خواسته‌های مدیران و کارگران را هم می‌پوشاند.

بهره‌برداری هوشمندانه از استعاره در کوششهای ایاکوکا برای متقاعد کردن دولت در جهت تضمین وامی هنگفت به اوج خود رسید. ایاکوکا در واکنش به گزارشهای خبری منفی و محاسبات سیاسی، که این احساس را القا می‌کرد که دولت نباید کرایسلر را از ورشکستگی نجات دهد، مقایسه‌ای را بین کرایسلر به عنوان یک شرکت و آمریکا به عنوان یک کل، خلق کرد و گفت: «مقابل آن جریان غلطی که در کل آمریکا جاری بود ما عالم صغیری بودیم». در جایی دیگر می‌گوید که: بعدها برای خنثی کردن این دید عمومی که چنین شرکت یکپارچه‌ای به کمک نیاز ندارد، توضیح ما این بود که به‌راستی ما معجونی از آدمهای کوچک هستیم. ما شرکتی تجمعی هستیم. ما دارای یازده هزار نفر نیروی پشتیبانی و چهار هزار نفر دلال هستیم. تقریباً همه این افراد بازرگانان کوچکی هستند نه اینکه آدمهای کله‌گنده‌ای باشند. ما به کمک نیاز داریم اما به صدقه، خیر (ص ۲۱۲).

این تخیلی ابتکاری است که به زور راه مرزهای شرکت را به طرف بیرون سازمان باز می‌کند تا پشتیبانان و دلالان، یعنی کل منطقه مرکزی و حیاتی آمریکا، تحت پوشش قرار گیرند. این، یک تردستی استعاره‌ای است و البته بصیرتی را می‌آفریند که در قالب کلمات خود ایاکوکا عبارت از: «چیزی شبیه مربای سیب آمریکایی» خواهد بود. علاوه بر این، ایاکوکا، برای توجیه پرتاب چوب‌چوگان به سمت مجلس سنای ایالات متحده، روی تاریخ مانور می‌دهد و می‌گوید که «قضیه کرایسلر موضوع منحصر به فردی نبود». باز می‌گوید که «من خیلی زود آموختم که تضمینهای قرضه به همان میزان آمریکایی

است که مربای سبب آمریکایی است. در میان آنان که این تضمینها را دریافت کرده بودند، از جمله از شرکتهای لوازم برقی، کشاورزی، راه آهن، شرکتهای مواد شیمیایی، کشتی سازی، تجار جزء، تمام اصناف، دانشجویان دانشکده ها و خطوط هوایی می توان نام برد. در واقع، وقتی که ما تقاضای یک بلیون دلاری خودمان را دادیم، مجموعاً ۴۰۹ بلیون دلار قرضه و تضمینهای قرضه واریز نشده بود... عدم اقدام ما چه چیزی را عقب می انداخت؟ برعکس، ما فقط از این جمعیت پیروی می کردیم» (ص ۱۹۹).

آخرین مثال از به کارگیری قیاس از سوی ایاکوکا، حرکت شگفت آور وی درباره کاهش حقوق ماهیانه اش به سالی یک دلار بود. اینجا باز ایاکوکا، بطور جدی از استعاره جنگ مدد می گیرد؛ بدین ترتیب که می گوید: من برای شهید شدن نبودم که دریافتی ام را سالی یک دلار تعیین کردم. من از آنجا که الزاماً بایستی وارد سنگر مبارزه می شدم، چنین کردم. وجود او در کنار افرادش، در حکم فرمانده جنگ بود. اندکی بعد، وی عمل خود را تشدید می کند، و کمی بعد، با الهام گرفتن از یک قیاس، اقدام خود با خانواده و کارش را شخصی می نماید: «من این عمل را معادله از خودگذشتگی می نامم. با وجودی که ما به شدت به قرضه محتاج بودیم، ولی این قرضه ها نبودند که ما را نجات دادند، بلکه آنچه ما را نجات داد، صدها میلیون دلاری بود که همه افراد درگیر، از آن صرف نظر کردند. این مثل این است که خانواده ای دور هم جمع شوند و بگویند «ما می توانیم وامی را که از عمومی ثروتمندان دریافت کرده ایم، به او بازپرداخت نماییم» (ص ۲۳۰)؛ به عبارتی، ایاکوکا، با رفتارش خود را شخصاً از طریق نهضت کرایسلر و از طریق کارکنان کرایسلر، شناسانید. برای باور اینکه ایاکوکا، واقعاً به دنبال چنین کسب هویتی بود و اینکه با اعمال آن بطور قدرتمندانه ای یک عامل از بصیرت استراتژیک خود را انتقال داد، دلایلی چند در دست است. ایاکوکا، در سراسر کتابش، بطور کلی، قیاسهایی را بین خانواده اش و امریکا، ترسیم می کند. او کتابش را با ترسیم مقایسه ای بین کریستف کلمب^۱ و پدرش، آغاز می نماید و به انتها می رساند. او به دقت طالعهای خانواده اش (بطور مثال در طول رکود اقتصادی امریکا) را معرفی می کند. همچنین او

خطی موازی بین کرایسلر و امریکا ترسیم می‌کند و در یک خیز ارتباطی نهایی، نقش خود را در کرایسلر با نقش والدینش در مواظبت از فرزندان در طول دوران سختی، یکسان فرض می‌کند و می‌گوید «در آن روزگار که ژتون نقدی بود، مادرم برای اینکه ما پول برای نهار در مدرسه داشته باشیم، هیچ اشکالی ندید که در کارخانجات پارچه ابریشم‌بافی کار کند. او آنچه را ناچار به انجام آن بود، انجام داد. من هم وقتی که به کرایسلر دست یافتم، طعمه ملوکانه‌ای گیر آوردم، لکن من آنچه را به انجام آن موظف بودم، انجام دادم (ص ۳۴۰).

این زنجیره پیوستگیها، همان چیزی است که لوی استراوس^۱ (۱۹۵۵) در تئوری اسطوره‌شناسی خود آن را «معادله‌های ساختاری» می‌نامد؛ یعنی امور نامتجانس از طریق زنجیری از معادله‌های کوچکتر، همانند معادله‌های فرمولهای جبری به هم مربوط می‌شوند. در این قضیه، خانواده ایاکوکا = آمریکا؛ کرایسلر = آمریکا؛ در نتیجه کرایسلر = خانواده ایاکوکا. کرایسلر و خانواده ایاکوکا جز در این حد که هر دو شبیه آمریکا هستند، هیچ وجه تشابه دیگری با هم ندارند. به هر حال، زمانی که این معادله به اثبات می‌رسد، استدلال قوی را برای تمهیدات خاص تأمین می‌کند.

با رجوع به نظر بصیرت استراتژیک، روشن می‌شود که در قضیه کرایسلر، عناصر رهبری بصیر در متن استدلال، و بطور اخص، در قیاسهایی که در قالب آنها استراتژیهای تحول نهفته‌اند، جای گرفته‌اند. عصاره بصیرت عنصری اسطوره‌ای و به آشکارا استراتژیکی است. این بصیرت، الزاماً با بیان ایاکوکا یا تصور وی برای نجات کرایسلر از ورشکستگی، همراه بود، همانطور که به نقش حتمی وی در کرایسلر مربوط می‌شد؛ بدین ترتیب که مخالفان بالقوه وی (یعنی اتحادیه‌ها، کارگران، بانکداران، سناتورها، و...) را به جامعه‌ای که برای حمایت از تاکتیکهای خاص وی برانگیخته شده‌اند، مبدل سازد. آن بصیرت عبارت از این بود که کرایسلر، همان آمریکاست. کرایسلر خانواده‌ای آمریکایی وفادار سختکوشی بود که در آن ایاکوکا در حکم پدر بود و برای بقا در برابر جنگ و قحطی مبارزه می‌کرد. در بنای چنین بصیرتی، ایاکوکا از ساختارهای مشابه

ساختارهایی استفاده کرد که در توسعه شرکت موستانگ به کار برده بود؛ یعنی از اجتماع از پیش افراد، عقاید و تصورات نامربوط در کنار هم؛ همانند قضیه موستانگ، استدلالهایی را مورد استفاده قرار داد که با داده‌های ارتباطی، تاریخی و فردی از یکدیگر متمایز می‌شدند.

این ارتباط منطقی بین این دو قضیه، سبک استراتژیک خاصی را در عمل ارائه می‌دهد که ما در آینده آن را بطور مفصلتر مورد بحث قرار خواهیم داد. با این همه، برعکس قضیه موستانگ، در قضیه کرایسلر، خود استدلالها، دربردارنده جنبه‌های خلاقیتی، توسعه‌ای و درون بینی هستند که ما آنها را به بصیرت ربط می‌دهیم. در قضیه کرایسلر، بصیرت در ارتباط با وضعیت آینده مطلوب سازمان، نقش اندکی را دارد، و الزاماً بیشتر به استدلالهایی برای ادامه حیاتش می‌پردازد. ان شاء... قسمت سوم و پایانی این بحث در شماره آینده تقدیم خواهد شد.

یادداشتها

* - در معرفی کتاب رهبری در سازمانها اثر یوکل در همین شماره از برادر ارجمند اسماعیل نمی

** - ابتدا قرار بود که ترجمه کامل متن تقدیم شود، لکن به دلایلی چند از این امر صرف نظر، و موارد غیر ضروری

که حذف آنها خللی به اصل موضوع وارد نمی‌آورد حذف شد. یادآوری می‌کند ترجمه کامل و دقیق متن در دفتر مجله موجود است.

*** - اشاره‌ای است به آیه ۴۶ سوره سباء

