



# سطح پنج رهبری و مدیریت

شما می توانید هر کاری را در  
زندگیتان انجام دهید بدون آنکه  
بدانید چه کسی واقعاً از آن منتفع  
می گردد.

## هری ترومن

لذت می برد و تمام تعطیلاتش را در مزرعه اش سپری می نمود. او هرگز خود را همچون یک قهرمان یا یک مدیرعامل برجسته معرفی نمی کرد. وقتی خبرنگاری از او خواست تا درباره سبک مدیریتش توضیح دهد اسمیت پس از مدتی سکوت آزار دهنده و در حالی که لباس یک بچه روستایی که گویی آن را تنها یک پنی خریده باشد به تن کرده بود و از گوشه عینکش تنها به او زک زده بود، گفت: «روشی غیرمتعارف» . هیچگاه وال استریت ژورنال مقاله مهمی درباره داروین اسمیت به چاپ نرساند. اما اگر فکر می کنید که اسمیت انسانی آرام و بی خیال بوده سخت در اشتباه هستید. شرم و حیا و عدم تظاهر او همواره باره حللهایی صبورانه و قاطعانه او در قبال مشکلات زندگی توأم بوده است. اسمیت بعنوان یک پسرک فقیر و روستایی در منطقه ایندیانا بزرگ شد.

شرکت پیشروی جهانی در زمینه تولید کاغذ تبدیل ساخت. تحت هدایت او قیمت سهام کیمبرلی کلارک در بازار عمومی ۶/۱ برابر شد و این شرکت توانست بسیاری از رقبای خود همچون اسکات پیپر و پراکتراوند گمبل را کنار بزند. حتی عملکرد آن از شرکتهایی همچون کوکاکولا، هیولت پاکارد، ۲M و جنرال الکتریک نیز بالاتر بود. عملکرد این شرکت فوق العاده بود و یکی از بهترین نمونه های تبدیل یک شرکت خوب به یک شرکت عالی در قرن بیستم می باشد. اما تعداد بسیار اندکی از افراد، یا حتی تعداد انگشت شماری از بهترین دانشجویان مدیریت و یا تاریخ شرکتهای اسمیت را می شناسند. او احتمالاً اینچنین بوده است: اسمیت مردی بود که برای خودش اهمیت زیادی قائل نبود و از دوستی با برق کارها و لوله کش ها



در سال ۱۹۷۱، مردی به نام هری ترومن نام داروین اسمیت به سمت مدیرعامل شرکت کیمبرلی کلارک منصوب شد که یک شرکت قدیمی تولید فرآورده های کاغذی بود و پس از بیست سال ارزش سهام آن تا ۲۳۶ کاهش یافته بود. اسمیت که پیش از آن وکیل همین شرکت بود، شک داشت که هیأت مدیره تصمیم درستی اتخاذ کرده باشد. این احساس زمانی در او شدت گرفت که یکی از مدیران اسمیت را به کناری کشید و به او گفت که برخی صلاحیتهای لازم را برای احراز این پست ندارد. اما مدیرعامل کسی نبود جز او و این سمت را تا بیست سال حفظ کرد. این بیست سال چگونه گذشت؟ در آن زمان اسمیت یک برنامه تحول بنیادی را به اجرا درآورد و کیمبرلی کلارک را به یک



نامیدند و تحلیلگران وال استریت کاهش ارزش سهام این شرکت را پیش بینی کردند. اما اسمیت مردد نگردید. ۲۵ سال بعد، کیمبرلی کلارک شرکت اسکات پیپر را خرید و شرکت پراکتراندگمبل را در شش طبقه بندی از هشت طبقه بندی محصولات کاغذی کنار زد. وقتی به هنگام بازنشستگی از اسمیت درباره عملکرد استثنائی او در این شرکت سؤال شد، تنها یک جمله پاسخ داد: «هرگز از تلاش خود برای دستیابی به صلاحیت در این حرفه دست بر نداشتم».

### سلسله مراتب سطح پنج آنچه که انتظار نداریم

داروین اسمیت یک نمونه کلاسیک از همان چیزی است که ما آن را سطح پنج رهبری می نامیم یعنی فردی که تواضع و فروتنی فردی را همراه با اراده قوی حرفه ای و کاری در وجود خود دارد. می توان براحتی حضور چنین رهبرانی را در رأس هرم شرکت های خوب به عالی در دوره تغییر و تحول سازمانی شاهد بود. آنها همانند اسمیت افرادی خود اتکا هستند که تمایل دارند قاطعانه هر آنچه را که باعث می شود شرکتشان از خوب به عالی برسد، انجام دهند.

عبارت سطح پنج به بالاترین سطح در سلسله مراتب توانمندی های مدیریتی که ما در تحقیقمان مشخص نموده ایم، اطلاق می شود.

تصمیمات تاریخی شرکتی همچون کیمبرلی کلارک را اتخاذ نماید به همین شکل عمل می کرد. مثلاً او دستور داد که دستگاه های خریدکن کاغذ فروخته شوند. بلافاصله بعد از اینکه اسمیت به سمت مدیرعامل منصوب شد، او و تیمش به این نتیجه رسیدند که کسب و کار قدیمی شرکت یعنی کاغذ های روکش دار منسوخ شده است. شرایط اقتصادی شرکت بد بود و به لحاظ رقابتی نیز بسیار ضعیف بود. با اینحال آنها معتقد بودند که کیمبرلی کلارک باید وارد عرصه صنعت تولید کاغذ و رقابت جهانی با شرکت هایی همچون پراکتراندگمبل شود تا بتواند به شرایطی آرمانی و عالی دست یابد.

لذا همانند ژنرالی که وقتی به ساحل می رسد دستور آتش زدن قایقها را می دهد و یک راه (موقیت یا مرگ) را انتخاب می کند، اسمیت نیز تصمیم گرفت تا دستگاه های خریدکن کاغذ را بفروشد. این کاری بود که هیأت مدیره آن را شدیدترین اقدامی می دانست که یک مدیرعامل می تواند انجام دهد. او دستور داد تا همه دستگاهها در کیمبرلی و ویسکونزین فروخته شده و درآمد حاصله به یک کسب و کار مصرفی و سرمایه گذاری در نامهای معروف همچون هاگیز و کلینکس اختصاص یابد.

رسانه های تجاری این کار را احمقانه

او روزها در شرکت بین المللی هاروستر کار می کرد و شبها در کلاسهای دانشگاه ایندیانا حضور می یافت. یک روز به هنگام کار کردن ناگهان دچار سانحه شد و بند یکی از انگشتانش را از دست داد. اما همان شب سر کلاسهایش حاضر شد و فردای آن شب نیز به سر کارش رفت. شاید کمی اغراق آمیز به نظر برسد، اما او هرگز اجازه نداد که این اتفاق مانع از پیشرفت تحصیلیش شود. او همچنان تمام وقت کار می کرد، شبها در کلاس حضور می یافت و سرانجام در دانشکده حقوق هاروارد پذیرفته شد. پس از گذشت مدتی یعنی دو ماه بعد از آنکه اسمیت به سمت مدیرعامل شرکت منصوب شد، پزشکان اعلام کردند که او به سرطان گلو و حنجره مبتلا شده است و پیش بینی کردند که او کمتر از یکسال زنده خواهد ماند. او این موضوع را به اطلاع هیأت مدیره رساند اما در عین حال اعلام کرد که هنوز زنده است و قصد هم ندارد به این زودبیا بمیرد. او به طور منظم برنامه های کاریش را انجام می داد و در عین حال برای پرتودرمانی هفته ای یکبار از ویسکونزین به هوستون می رفت. او به مدت بیست و پنج سال پس از آن به زندگی خود ادامه داد و این در حالی بود که اکثر این سالها سمت مدیرعامل را بعهده داشت.

وقتی اسمیت می خواست مهمترین



مصرفی است یا صنعتی، در بحران یا در ثبات، خدمات ارائه می‌دهد یا کالا. مهم نیست که تحول در آنها چگونه بوقوع پیوسته یا شرکت چقدر بزرگ است. همه شرکت‌های خوب به عالی در دوره تحول دارای رهبری سطح پنج هستند. بعلاوه، عدم وجود رهبری سطح پنج یک موضوع مشترک در میان تمامی دیگر شرکت‌های مورد مقایسه با شرکت‌های خوب به عالی است. مفهوم سطح پنج، خرد و منطق مرسوم را به چالش می‌طلبد بویژه این ایده که ما برای متحول ساختن شرکتها به رهبرانی بزرگ با شخصیتی بزرگ نیازمندیم. شایان ذکر است که رهبری سطح پنج یک یافته تجربی است نه یک نتیجه ایدئولوژیکی.

### تواضع + اراده (عزم) = سطح پنج

رهبران سطح پنج را باید به صورتی دوگانه مورد تحقیق و پژوهش قرار داد؛ رهبران آرام و با اراده و رهبران متواضع و نترس. برای اینکه سرعت معنای این مفهوم را دریابید، آبراهام لینکلن رئیس جمهور ایالات متحده (و یکی از رؤسای جمهور سطح پنج ایالات متحده) را بحاضر آورید که هرگز اجازه نداد گذشته اش مانع از بلندپروازیهایش برای ایجاد یک کشور بزرگ گردد. هنوز هم بسیاری از افراد آرامش، طبیعت خجالت و رفتار توأم با طمأنینه لینکلن را اشتباهاً نشانه ضعف او می‌دانند اما باید گفت که ۲۵۰۰۰۰ شرکت و ۲۶۰۰۰۰ اتحادیه پویا در زمان او وجود داشتند.

جای خود نگه می‌دارد؟ خدا. اما با ظهور عصر روشنفکری ما برای درک موضوعات مختلف همچون فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و غیره به سراغ تحقیقات علمی بیشتری رفتیم. ما ملحد نشدیم بلکه درک عمیقتری در باره دنیای پیرامون خویش بدست آوردیم.

در واقع امروز هم که ما همه چیز را به رهبری نسبت می‌دهیم، فرقی با انسانهای قرن شانزدهم نداریم. ما فقط بی‌اطلاعی و نادانی خود را قبول داریم. ما نقش رهبری را به هیچ عنوان انکار نمی‌کنیم (رهبری مهم است) اما وقتی در کاری شکست می‌خوریم می‌گوئیم که "خب، علت آن باید رهبری باشد." در واقع ما مانع از آن می‌شویم که درباره وضعیت شرکت‌های عالی درک علمی تر و عمیق‌تری داشته باشیم.

بنابراین در ابتدای هر پروژه‌ای تأکید می‌کنم که "مدیران را نادیده بگیرید." اما تیم تحقیق مرتباً بر این نکته تأکید می‌کرد که "خیر! همواره موضوعی نامعمول درباره آنها وجود دارد. ما آنها را نادیده نمی‌گیریم." و من در پاسخ آنها می‌گفتم: "اما شرکت‌های مورد مقایسه نیز رهبر دارند حتی برخی از آنها دارای رهبران بزرگ و برجسته‌ای هستند. پس تفاوت کار ما در چیست؟" گاهی اوقات نیز این بحث باعث می‌شد که من بشدت عصبانی شوم.

مدیران خوب به عالی همه به یک گونه عمل می‌کنند. مهم نیست که شرکت آنها

اگرچه نیازی نیست که شما حتماً از سطح یک به سطح پنج بروید، می‌توان بعداً به سراغ سطوح پایین‌تر رفت، اما رسیدن به سطح پنج یعنی داشتن مشخصات همه ۵ سطوح. من قصد ندارم این پنج سطح را در اینجا توضیح دهم زیرا هر فردی می‌تواند برداشت خاص خود را از ویژگیهای سطوح ۱ تا ۴ داشته باشد و مؤلفان دیگر مفصلاً درباره این ۴ سطح صحبت کرده‌اند. این فصل بر تشریح ویژگیهای متمایز رهبران شرکت‌های خوب به عالی، یعنی ویژگیهای سطح پنج نسبت به رهبران مقایسه شده دیگر در تحقیق ما متمرکز است.

اما در ابتدا اجازه دهید تا خلاصه‌ای از یک موضوع مهم را ذکر کنیم. ما به دنبال رهبری سطح پنج یا چیزی شبیه به آن نیستیم. در حقیقت من یک دستورالعمل صریح به تیم تحقیق دادم تا چندان به نقش مدیران ارشد توجه نکنند تا از رد کردن یا پذیرفتن تفکرات رهبری امروز اجتناب شود.

اگر بخواهیم مقایسه کنیم باید بگویم این جمله که "رهبری پاسخ هر چیزی است" همانند این عبارت در مفهوم علمی ما از جهان مادی در قرون وسطی است که "خداوند پاسخ هر چیز است." در قرن شانزدهم، مردم علت هر آنچه که نمی‌فهمیدند را به خدا نسبت می‌دادند. چرا محصولات کشاورزی از بین می‌روند؟ زیرا خدا اینچنین می‌نماید. چرا زمین می‌لرزد؟ زیرا خدا اینچنین می‌نماید. چه کسی سیارات را در

اگر چه ممکن است مقایسه مدیران خوب به عالی با آبراهام لینکلن کمی نامتعارف بنظر برسد اما همه آنها همین دوگانگی را از خود بروز داده‌اند. نمونه کولمان ماکلر، مدیر عامل شرکت ژیلت از سالهای ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۱ را نظر بگیرید. در زمان تصدی ماکلر، ژیلت با سه تهدید مواجه شد که فرصت آن برای تبدیل شدن به یک شرکت عالی را بشدت به خطر انداختند. دو حمله از جانب رقیب آن به نام رولون به رهبری رونالد پیرلمان و برای خرید یکجای سهام آن صورت گرفت. رولون معرف به این بود که شرکتها را برای کاهش ارزش اوراق بهادارشان و کسب سرمایه برای رقابت بیشتر خریده و آن را به چند شرکت تقسیم می‌کند. حمله سوم از جانب شرکت شرکای گانیستون صورت گرفت که یک گروه سرمایه‌گذاری است که ۵/۹٪ سهام ژیلت را خریده بود و به شدت در تلاش بود تا قدرت را در هیأت مدیره ژیلت و در نتیجه کل آن را به بهای بالایی فروخته و از این راه سود هنگفتی به دست گرفته. قیمت پیشنهادی پیرلمان را می‌پذیرفت، سهامداران می‌توانستند به یکباره به ۴۴٪ سود حاصل از فروش سهامشان دست یابند. با توجه به اینکه سود کوتاه مدت ۱۱۶ میلیون سهم ژیلت حدود ۲/۳ میلیارد دلار بود، اکثر مدیران شرکت تسلیم این پیشنهاد شده بودند تا از سهام خود به میلیونها دلار سود دست یابند.

اما کولمان ماکلر تسلیم نشد و در عوض تصمیم گرفت به بهای سود اندک خودش برای آینده عالی ژیلت بچنگد. ماکلر مردی آرام، تودار و مؤدب بود که به مهربانی و داشتن قلبی رئوف نیز شهرت داشت. بسیاری افراد که طبیعت تودار ماکلر را نقطه ضعف او می‌دانستند، در نهایت پی به اشتباه خود بردند. در آن جنگ، مدیران ارشد ژیلت چه بصورت تلفنی و چه به صورت رو در رو به هزاران سرمایه‌گذار تماس گرفتند و سرانجام در این تبرد پیرو شدند.

شاید شما هم فکر کنید که چنین مدیرانی به هزینه به خطر انداختن منافع سهامداران، در راستای اهداف خود فعالیت می‌کنند. شاید در ظاهر چنین باشد اما همواره دو حقیقت کلیدی را به خاطر داشته باشید.

نخست، ماکلر و تیمش با سرمایه‌گذاری کلان سیستمهای جدید و پیشرفته تکنولوژیکی (که بعدها با عناوین Senxor و Mach3 شناخته می‌شدند) آینده شرکت خود را تضمین کردند. اگر خرید سهام این شرکت با موفقیت انجام می‌شد، آنگاه چنین پروژه‌هایی به تأخیر افتاده یا اصلاً اجرا نمی‌شدند و هیچیک از ما نمی‌توانستیم از محصولات آن همچون

Sensor و ویژه بانوان و Mach3 استفاده کنیم. میلیونها نفر در جهان هر روزه برای اصلاح صورت خود با مشکل مواجه می‌شدند. دوم، در زمانی که بحث بر سر خرید یکجای سهام مطرح بود، Sensor سود بسیار مهمی را برای آینده تضمین کرده بود که در قیمت سهام ژیلت منظور نشده بود زیرا این محصول یک فرآورده محرمانه تلقی می‌شد. به همین دلیل ماکلر و هیأت مدیره هم عقیده بودند که ارزش سهام شرکت در آینده به مراتب بیشتر از قیمت‌های فعلی بوده و حتی بیشتر از قیمتی خواهد بود که خریداران شرکت پیشنهاد کرده بودند. فروش شرکت می‌توانست در کوتاه مدت سودی خوب اما موقتی به همراه داشته باشد اما مسلماً یک حرکت غیرمسئولانه در قبال اهداف بلند مدت سهامداران به حساب می‌آمد.

در نهایت ماکلر و هیأت مدیره صحت

## یکی از ویژه گی های اصلی رهبران سطح پنج بلند پروازی برای شرکت و تکرانی برای آن است نه بلند پروازی برای ثروتمندی و شهرت خود.

کار خود را به اثبات رساندند. اگر فردی ۴۴٪ سود ارائه شده از جانب رونالد پیرلمان را می‌پذیرفت و کل آن را در ۳۱ اکتبر ۱۹۸۶ در بازار عمومی سرمایه‌گذاری می‌کرد، تازه سال بعد یعنی در پایان سال ۱۹۹۶، سه برابر کمتر از کسی که همراه با ماکلر و ژیلت باقیمانده بود، سود بدست می‌آورد. در حقیقت، اگر ماکلر در برابر این پیشنهاد تسلیم می‌شد، شرکت، مشتریاناش و سهامدارانش به شدت متضرر می‌شدند اما ماکلر خود می‌توانست میلیونها دلار سود به جیب بزند و تا پایان عمرش در رفاه کامل زندگی کند.

متأسفانه ماکلر نتوانست به طور کامل از ثمره تلاش خود بهره مند شود. در تاریخ ۲۵ ژانویه سال ۱۹۹۱، تیم ژیلت نسخه‌ای از تصویر روجلدی مجله فوربز که در آن یک نقاش تصویر ماکلر را که در بالای یک کوه ایستاده بود و یک تیغ ریش تراشی را به نشانه پیروزی زیر سرش گرفته بود، ترسیم کرده بود و این در حالی بود که دامنه کوه زیر پایش در حال لرزش و فروریختن بود. سایر مدیران که می‌دانستند

ماکلر هیچ علاقه‌ای به تبلیغات ندارد و دوست ندارد عکسی از او در صفحه اول یک مجله چاپ شود برای اینکه سر به سر او بگذارند این تصویر را به او نشان دادند. ماکلر با این تصویر به اطاقش رفت و وقتی که دید که چگونه شانزده سال تلاش او به مسخره گرفته شده است به روی زمین افتاد و در اثر یک سکنه شدید قلبی درگذشت.

نمی‌دانم آیا ماکلر به چنین شکلی درمی‌گذشت یا نه اما مطمئنم که او هرگز رویکردش بعنوان یک مدیرعامل را تغییر نداده بود. او به لحاظ شخصیتی ظرفیت بسیار بالایی داشت و همواره سعی می‌کرد بهترین روشهای احتمالی را بکار بگیرد. نه به این دلیل که صرفاً بخواهد اینگونه عمل کند بلکه به این دلیل که نمی‌توانست روش دیگری را تصور نماید. او هرگز در سیستم ارزشی خود بدنبال این نبود که صرفاً از یک مسیر ساده عبور کند و سپس شرکت خود را تحویل کسانی دهد که به سادگی آب خوردن توان بالقوه آن برای تبدیل شدن به یک شرکت عالی را نابود کنند. او نیز همانند لینکلن حاضر نبود که همه چیز را صرف دستیابی به صلح کند و در عوض شانس تبدیل شدن به یک ملت بزرگ را از دست بدهد.

### بلند پروازی برای شرکت: تعیین جانشینانی برای استمرار موفقیت

وقتی در سال ۱۹۸۱، دیوید ماکسول به سمت مدیرعامل شرکت فانی مائه منصوب شد، این شرکت در هر یک از حوزه‌های کسب و کارش روزانه ۱ میلیون دلار متضرر می‌شد. در عرض ۹ سال بعد، ماکسول شرکت فانی مائه را به شرکتی با عملکرد بسیار بالا تبدیل ساخت و این شرکت با بدست آوردن ۴ میلیون دلار سود روزانه در هریک از حوزه‌های کسب و کارش و ۳/۸ برابر ساختن ارزش سهامش در بازار عمومی، توانست شرکت وال استریت را پشت سر گذارد. ماکسول زمانی بازنشسته شد که همچنان در این رقابت نفر اول بود اما او احساس می‌کرد که اگر بیشتر در قانی مائه بماند این شرکت دچار نزول خواهد شد و در نتیجه همه امور را به جانشین خود یعنی جیم جانسون که همانند خودش فردی پرتوان بود واگذار کرد. پس از مدت کوتاهی، موضوع ارزش‌داری ماکسول که در زمان بازنشستگی و بر مبنای عملکرد بالای فانی مائه به ۲۰ میلیون دلار رسیده بود به یک موضوع بحث برانگیز در گنگره تبدیل شد (فانی مائه تحت نظام دولتی می‌باشد). ماکسول نامه‌ای به جانشین خود نوشت و در آن از این موضوع احساس نگرانی کرد که مشکل پیش آمده باعث واکنشی منفی در واشنگتن و به خطر افتادن آینده شرکت

در ۳۱۲ مقاله که گالت در مورد رابرمید نوشته بود کاملاً مشهود بود که او مدیری سختکوش اما خودخواه است. در یکی از این مقالات او در پاسخ به اتهام مستبد بودن خود گفته بود: "بله من مستبدم اما مستبدي بی ریا" در مقاله دیگری که مستقیماً برگرفته از اظهارات او در زمان رهبری تغییر و تحول بود حدود ۴۴ مرتبه از واژه من استفاده شده بود (من می توانم تغییر و تحول را هدایت کنم؛ من دوازده هدف را تعیین کرده ام؛ من اهداف را تعیین و تشریح نموده ام) در حالیکه که واژه ما تنها ۱۶ مرتبه دیده می شود. گالت برای مغرور بودنش نسبت به موفقیت های مدیریتش، دلایل خاص خود را داشت. ۴۰ فصل پی در پی رشد درآمد رابرمید که عملکردی استثنایی به شمار می رود در زمان رهبری او حاصل شده بود.

اما نکته کلیدی آن است که گالت نتوانست شرکتی را ایجاد کند که بتواند بدون او هم عالی باشد. جانشین برگزیده او تنها یکسال در این سمت دوام آورد و نفر بعدی هم با یک تیم مدیریتی ناتوان مواجه بود و در نتیجه مجبور بود بطور همزمان چهار کار را باهم انجام دهد و در عین حال باید با دو مدیر جدید نیز رقابت می کرد. جانشینان گالت مجبور بودند نه تنها با کمبودهای مدیریتی بلکه با کمبودهای استراتژیک که شرکت را به زانو در می آوردند، دست و پنجه نرم کنند.

البته شاید بگویند: "بله، رابرمید پس از گالت سقوط کرد و این امر نمایانگر وجود او بعنوان یک رهبر عالی است." دقیقاً! گالت واقعاً یک رهبر سطح چهار و شاید یکی از بهترین آنها در پانزده سال اخیر بود. اما یک رهبر سطح پنج نبود و به همین دلیل کلیدی است که رابرمید در مدت کوتاهی از خوب به عالی و با همان سرعت از عالی به هیچ رسید.

### تواضع توأم با قاطعیت

با توجه به سبک خود خواهانه رهبران شرکتهای مورد مقایسه، تعجب آور است که چرا رهبران شرکتهای خوب به عالی به فکر خودشان نیستند؟ در طول مصاحبه با رهبران خوب به عالی، آنها همواره در باره شرکت و مشارکت دیگر مدیران صحبت می کردند و علیرغم درخواست ما ذکری از منافع خود به میان نمی آوردند. وقتی ما اصرار کردیم که آنها در باره سهم خودشان صحبت کنند، چنین عباراتی را بیان می کردند: "امیدوارم سر و صدای زیادی بخاطر من به پا نشود." یا "اگر هیأت مدیره چنین جانشینان موفق و توانمندی را انتخاب نمی کرد، قطعاً شما امروز با من صحبت نمی کردید" یا "آیا مجبورم در این باره صحبت کنم؟ این کار واقعاً خودخواهانه است. فکر نمی کنم من باعث اعتبار شرکت شده باشم.



موفقیت در نسل آینده نمایندند. بنابراین چه سندی معتبر تر از این برای منفعت شخصی شما که پس از اینکه شما شرکتی را ترک می کنید، تازه علائم موفقیت آن ظاهر شود؟

برخی افراد دچار بیماری "خود بزرگ بینی" هستند یعنی جز خودشان هیچکس دیگر را نمی بینند. در مورد مدیرعامل یکی از شرکتهای مورد مقایسه گفته می شد که برخورد او با جانشینان همانند برخورد لوئی هشتم با زنانش بوده است.

نمونه شرکت رابرمید را در نظر بگیرید که یکی از شرکتهای مورد مقایسه بوده و از تقریباً هیچ به رتبه نخست فهرست سالانه مجله فورچون درخصوص برترین شرکتهای آمریکایی دست یافت و پس از آن به سرعت دچار وضعیتی اسف بار گردید و شرکت نوول برای نجات آن از این وضعیت، آن را خرید. معمار این داستان تأسف بار یک رهبر برجسته و پرجذبه بنام استانیلی گالت بود که در دهه ۱۹۸۰ نام او مترادف با این شرکت موفق بود.

گردد. او از جانسون خواست که تراز باقیمانده، ۵/۵ میلیون دلار، را به او نپردازد و در عوض کل این مبلغ را در اختیار بنیاد فانی مائه قرار دهد تا صرف مسکن برای افراد کم درآمد گردد.

دیوید ماکسول همانند داروین اسمیت و کولمان ماکلر یکی از ویژگیهای اصلی رهبران سطح پنج را در خود داشت یعنی بلندپروازی برای شرکت و نگرانی برای آن نه بلندپروازی برای ثروتمندی و شهرت خود. رهبران سطح پنج خواهان آن هستند که شرکتشان در نسل بعدی حتی از زمان تصدی خودشان موفق تر باشد و از این موضوع هم خرسند هستند که بسیاری از مردم نمی دانند که این موفقیت ها ریشه در تلاشهای آنان دارد، یکی از رهبران سطح پنج می گفت: "دلم می خواهد روزی به یک شرکت عالی در جهان بنگرم و بگویم: زمانی در آنجا کار می کردم."

برعکس، رهبران شرکتهای مورد مقایسه بیشتر نگران شهرت و منافع شخصی خود هستند و اغلب نیز نمی توانند شرکت را آماده

ما همواره مدیون افراد برجسته هستیم. یا "افراد بسیاری در شرکت وجود دارند که می توانند به مراتب بهتر از من کارم را انجام دهند."

این تواضع، ساختگی نیست. آنانی که با رهبران خوب به عالی کار کرده اند یا درباره آنها مطلب نوشته اند، مرتباً از عباراتی همچون آرام، متواضع، فروتن، محترم، خجل، رثوف، مؤدب، دارای اعتماد به نفس، فهیم، افرادی که خود را تافته جدا بافته نمی دانند و غیره استفاده می کنند. جیم هلاواسک که عضو هیأت مدیره شرکت نوکور است درباره کن ایورسون مدیرعامل این شرکت که آن را از یک شرکت در آستانه ورشکستگی به یکی از موفق ترین شرکتهای فلزات و فولاد در جهان تبدیل ساخت، چنین می گوید:

کن ایورسون مردی متواضع و فروتن است. من هیچ فردی را همچون او نمی شناسم که در کنار همه موفقیتهايش تا این حد آرام و متواضع باشد. من با مدیران عامل بسیاری از شرکتهای بزرگ کار کرده ام. او در زندگی خصوصی خود نیز چنین است. او واقعاً فردی ساده است. او خانه ساده ای دارد که سالهاست در آن زندگی می کند. او فقط یک سایبان برای اتومبیلش نصب کرده است. یک روز به من گفت که وقتی با کارت اعتباریش مشغول تمیز کردن یخهای روی شیشه اتومبیلش بوده ناکهان کارتش شکسته است. به او گفتم که باید سایبان را محصور کنی اما او گفت که این موضوع چندان هم مهم نیست. او واقعاً مردی آرام و متواضع است.

یازده مدیرعامل شرکتهای خوب به عالی در زمره بهترین مدیران عامل قرن قرار دارند. همچنین یازده شرکت که آنها مدیران عاملشان بوده اند برگرفته از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون هستند که تمامی معیارهای مورد نظر برای ورود به این تحقیق را در خود داشته اند. علیرغم نتایج درخشان این مدیران عامل تقریباً هیچکس نامی از آنها به میان نیاورده است. جرج کین، آلن ورتزل، دیوید ماکسول، کولمان ماکلر، داروین اسمیت، جیم هرینگ، لایل اورنگهام، جو کولمان، فرد آلن، کورک وال گرین، کارل ریچارد. تا به حال چقدر درباره این مدیران استثنائی شنیده اید؟

رهبران شرکتهای خوب به عالی هرگز نمی خواهند به قهرمانانی اسطوره ای تبدیل شوند. آنها هرگز نمی خواهند به افرادی غیرقابل دسترسی تبدیل گردند. آنها افرادی به ظاهر معمولی هستند که به نتایجی استثنائی دست می یابند.

برخی از رهبران شرکتهای مورد مقایسه تضادی شدید داشته اند. اسکات پیپر که شرکت مقایسه شده کیمبرلی کلارک است، مدیرعاملی

به نام ال دانلاپ را استخدام کرد که حتی از نظر لباس نیز با داروین اسمیت تفاوت داشت. او همیشه با حالتی مغرورانه صحبت می کرد و از همه می خواست دقیقاً به آنچه که می گوید گوش کنند (بسیاری از افراد علاقه ای به این کار نداشتند). او در مقاله ای که پیرامون ۱۹ ماه فعالیتش در اسکات پیپر در مجله بیزینس ویک به چاپ رسانده بود، با غرور اظهار داشته بود: "داستان اسکات پیپر در تاریخ کسب و کار آمریکا بعنوان یکی از موفق ترین شرکتهای بیشترین پیشرفت را در میان دیگر شرکتهای مورد مقایسه داشته است، درج خواهد شد." به گزارش بیزینس ویک، دانلاپ شخصاً بابت ۶۰۳ روز کار در اسکات پیپر توانست ۱۰۰ میلیون دلار به جیب بزند (روزی ۱۶۵۰۰۰ دلار) که این درآمد عمدتاً از کاهش نیروی انسانی، تقلیل بودجه تحقیق و توسعه به نصف و قرار دادن شرکت در مسیر فروخته شدن

**رهبران شرکتهای خوب به عالی هرگز نمی خواهند به قهرمانانی اسطوره ای تبدیل شوند. آنها هرگز نمی خواهند به افرادی غیرقابل دسترسی تبدیل گردند. آنها افرادی به ظاهر معمولی هستند که به نتایجی استثنائی دست می یابند.**

حاصل گردید. دانلاپ پس از فروش شرکت و به جیب زدن میلیونها دلار، کتابی در باره خودش نوشت و به خودش لقب رمبو داد. او در کتابش نوشته بود: "من عاشق فیلمهای رمبو هستم. او فردی است که شانس موفقیتش صفر است اما همیشه پیروز می شود. رمبو به استقبال خطر می رود و این در حالی است که انتظار می رود سرش را در این راه از دست بدهد. اما چنین نیست. در پایان او پیروز می شود و از دست افراد شرور خلاص می شود. او با جنگیدن صلح برقرار می کند. این همان کاری است که من هم انجام می دهم." شاید داروین اسمیت هم فیلمهای رمبو را دوست داشته اما مطمئنم که او هیچگاه به هنگام خروج از سالن نمایش به همسرش نگفته که من خودم را شبیه به کارکتر رمبو می دانم زیرا او خودم را به یادم می آورد.

ما این الگو را قویاً در شرکتهای مقایسه شونده شاهد بودیم یعنی نمونه هایی که در آنها یک شرکت تحت هدایت یک رهبر خودخواه و خود محور سریعاً به عملکرد

بالایی دست می یافت و در عرض تنها چند سال به شدت سقوط می نمود. مثلاً لی یاکوکا کرایسلر را از یک فاجعه نجات داد و آن را به یکی از پیشرفته ترین شرکتهای تاریخ کسب و کار آمریکا بدل ساخت. در نیمه نخست دوره تصدی او، ارزش سهام کرایسلر در بازار ۲/۹ برابر شد. لذا توجه همگان به یاکوکا بعنوان یکی از موفق ترین مدیران عامل تاریخ کسب و کار آمریکا معطوف شد. روزنامه کسب و کار سرمایه گذاران و وال استریت ژورنال مطالب زیادی را در این خصوص به چاپ رساندند که چگونه او ۸۰ شرکت رقیب خود را پشت سر گذارد. او حتی کارش را از رئیس جمهور ایالات متحده مهمتر می دانست (او یکبار گفته بود: "اداره کردن کرایسلر کاری به مراتب بزرگتر از اداره کشور است... من در عرض تنها شش ماه می توانم از پس اداره اقتصاد کشور بآیم"). هفت میلیون نسخه از کتابی که بنام یاکوکا به چاپ رسید، به فروش رسید و او را به یک ستاره در عرصه کسب و کار تبدیل نمود و حتی باعث شد که وقتی او وارد ژاپن می شد هزاران نفر که هوادار او بودند از او استقبال نمایند. دارائی شخصی یاکوکا افزایش یافت اما در نیمه دوم تصدی او ارزش سهام کرایسلر تا ۲۳۱٪ کاهش پیدا کرد.

متأسفانه برای یاکوکا بسیار سخت بود که در بحبوحه فعالیتهايش، کارش را ترک کند و بسیاری از مزایای جنبی مدیریت را از دست بدهد. او بارها بازنشستگی خود را به تعویق انداخته بود و کارکنان شرکت از زبان او این جمله طنزآمیز را ذکر می کردند که "من رئیس دائمی کرایسلر هستم." سرانجام وقتی او بازنشسته شد از هیأت مدیره خواست تا همچنان امکان استفاده از هوایمای اختصاصی شرکت را داشته باشد و جزء سهامداران شرکت باقی بماند. پس از مدتی، او به طرفداران کرک کریکورین پیوست که خواهان فروش یکجای سهام کرایسلر بودند.

پنج سال پس از بازنشستگی یاکوکا، کرایسلر تا حدی به دوران خوش گذشته اش بازگشت اما نقاط ضعف زیربنایی این شرکت باعث شد که سرانجام شرکت آلمانی دایملر بنز آن را یکجا بخرد. مسلماً، همه تقصیرها به گردن یاکوکا نیست (نسل بعدی مدیریت تصمیم نهایی فروش آن به آلمانها را اتخاذ کرد) اما واقعیت این است که موفقیت درخشان یاکوکا در دهه ۱۹۸۰ هرگز پایدار نبود و کرایسلر در تبدیل شدن به یک شرکت عالی ناکام ماند.

**راه حلی قاطع... آنچه را انجام دهید که باید انجام دهید**

باید به این نکته بسیار مهم توجه داشت که رهبری سطح پنج چیزی در باره تواضع یا

فروتنی نیست. رهبری سطح پنج در باره حل و فصل شرایط سخت دشوار و تعیین روشهایی برای حرکت شرکت به سمت عالی بودن می باشد.

در واقع، ما در تیم تحقیقمان مدتها در این خصوص بحث کردیم که چگونه می توان رهبران خوب به عالی را تعریف کرد. در ابتدا، ما به سراغ عباراتی همچون "مدیران از خود گذشته" یا "رهبران خدمتگزار" رفتیم. اما اعضای تیم تحقیق قویاً با چنین تعاریفی مخالف بودند.

آنتونی چیریکوس می گوید: "این عبارات واقعیت را نشان نمی دهند. چنین الفاظی درباره آنها ضعیف است. من هرگز با چنین عباراتی در باره داروین اسمیت یا کولمان ماکلر فکر نمی کنم."

اولی اظهار داشت: "چرا صرفاً آنها را رهبران سطح پنج نمی نامیم؟ اگر ما آنها را از خود گذشته یا خدمتگزار بنامیم، افراد را به اشتباه درباره آنان واداشته ایم. ما باید کاری کنیم که دیگران این مفهوم را به طور کامل درک کنند یعنی هر دو روی سکه را ببینند. اگر فقط در مورد تواضع صحبت کنید آنگاه کل این ایده را از دست خواهید داد."

رهبران سطح پنج افرادی به شدت متعصب هستند و همواره بدنبال این هستند که کارشان نتیجه بخش باشد. آنها حاضرند برای عالی شدن شرکتشان همه چیز خود را بفروشند یا حتی برادرشان را اخراج نمایند.

وقتی جرج کین به سمت مدیرعامل آزمایشگاه ابوت منصوب شد این شرکت در قعر رده بندی شرکت های حوزه صنایع داروئی قرار داشت. این شرکت پس از سالها بهره بردن از محصولش به نام اریترومايسين اکنون دوران رکود را می گذراند. کین آنقدر شخصیت برجسته ای نداشت که شرکت را به تحرک وادارد اما او یک عامل پر قدرت تر را در اختیار داشت یعنی استاندازدهای هوشمندانه. او نمی توانست در برابر انجام کارهای معمولی و پیش پا افتاده سکوت کند و نمی توانست افرادی که می گفتند انجام یک کار خوب، خوب است را تحمل نماید. کین تصمیم گرفت تبارگماری در ابوت که امر معمولی و رایج به شمار می رفت را در هم بشکند. او تصمیم گرفت هیأت مدیره و تیم مدیریت اجرایی را با بهترین افرادی که می شناخت از نو بسازد. کین تصریح نمود که داشتن روابط خانوادگی یا سابقه طولانی کار به هیچ عنوان امتیازی برای انتصاب در سمتهای کلیدی به شمار نمی روند. اگر شما توانایی تبدیل شدن به بهترین مدیر در صنعت خود را ندارید، لاجرم باید از آن سمت خلع شوید و حقوقتان را نیز از دست بدهید.

خانوادگی خویشاوندان کین در روزهای تعطیل به محل بحث و جدل تبدیل شدند. (متأسفم که مجبورم شما را از کار برکنار کنم. آیا تکه دیگری بوقلمون میل دارید؟) اما سرانجام، اعضای خانواده کین که آن روزها از دست او رنجیده بودند امروز بسیار شاد هستند زیرا کین بین سالهای ۱۹۷۴ تا ۲۰۰۰ سودآوری این شرکت را بالا برد به گونه ای که نسبت سودآوری ابوت در بازار ۴/۵ به ۱ بود که از فوق ستاره های این صنعت همچون مرک و فایزر هم بمراتب بالاتر بود.

شرکت آپجان که شرکت مورد مقایسه با ابوت بود نیز در همان زمان تصدی جرج کین دارای رهبری خانوادگی بود. برخلاف جرج کین، مدیرعامل آپجان هرگز از همین راه حل برای در هم شکستن تبارگماری استفاده نکرد. در زمانی که ابوت سمتهای کلیدی خود را بدون توجه به نسبت های خانوادگی در اختیار بهترین افراد قرار داده بود، در آپجان همچنان حتی افراد درجه دوم فامیل سمتهای کلیدی را در اختیار داشتند. در حالی که شرکت های مشابه در حال بالا بردن ارزش سهام خود بودند، ارزش سهام آپجان در مقایسه با ابوت و در عرض ۲۱ سال تا ۸۹٪ سقوط کرد و سرانجام نیز مجبور شد تا در سال ۱۹۹۵ با شرکت فارماسیا ادغام شود.

نکته جالب توجه این است که داروین اسمیت، کولمان ماکلر و جرج کین همگی از افراد درونی سازمان خودشان بوده اند. استنلی گالت، آل دانلاپ و لی یاکوکا افرادی بودند که برای نجات شرکتهایشان از بیرون وارد آنها شدند و سرو صدای زیادی هم براه انداخته بودند. این امر یکی از یافته های مهم در این تحقیق است. بنابراین این نتیجه، این ایده را تأیید نمی کند که رهبری باید از خارج بیاید و شرکت را برای از خوب به عالی رسیدن به لوزه درآورد. در حقیقت حضور یک عامل بیرونی برای انجام تغییرات بنیادی با تحول مهم از خوب به عالی رسیدن دارای رابطه منفی است. یک نمونه جالب از تغییر توسط افراد داخلی شرکتها داستان چارلز کورک وال گرینز سوم است که شرکت بحران زده وال گرینز را به شرکتی تبدیل ساخت که ارزش سهام آن در عرض ۲۵ سال یعنی از پایان سال ۱۹۷۵ تا اول ژانویه ۲۰۰۰ از دیگر شرکت های بازار سهام پیشی گرفت. پس از سالها بحث و گفتگو میان تیم مدیریتی او درباره فعالیتهای این شرکت ارائه دهنده خدمات غذایی، کورک احساس نمود که تیمش نهایتاً به تصمیمی روشن دست یافته است یعنی آینده درخشان وال گرینز در گروه فعالیت آن به سبک دراگ استورهای مرسوم است نه ارائه خدمات غذایی. دان جورندت که



شاید اگر کسی از خارج وارد این شرکت می شد انتظار می رفت تا دست به چنین تغییرات اساسی بزند اما کین ۱۸ سال سابقه در این شرکت داشت و در عین حال یک ارتباط خانوادگی نیز با آن داشت یعنی پسر رئیس اسبق ابوت بود. پس از سالها، محفل های

در سال ۱۹۹۸ به سمت مدیرعامل وال گریز منصوب شد درباره آنچه که در این شرکت رخ داد می گوید:

کورک در یکی از جلسات کمیته برنامه ریزی گفت "خب، می خواهم خط مشی شرکت را برای شما ترسیم نمایم. باید در عرض ۵ سال به طور کامل از کسب و کار رستورانی خود کنار بکشیم." در آن زمان ما بیش از ۵۰۰ رستوران در اختیار داشتیم. او گفت: "ضامن نارنجک کشیده شده است. همه بدانند که زمان از همین حالا شروع شده است." شش ماه بعد، جلسه بعدی کمیته برنامه ریزی تشکیل شد و یکی از همکاران به این نکته اشاره کرد که ما برای خروج از کسب و کار رستورانی خود فقط ۵ سال زمان داریم. کورک انسان چندان حرفی نبود. او ضبط صوتی را روی میز گذاشت و گفت: "گوش کنید. فقط چهار سال و نیم زمان دارید. شش ماه پیش به شما گفتم ۵ سال زمان دارید. اکنون چهار سال و نیم پیش روی شما است." از صبح روز بعد همه چیز برای تعطیل کردن کسب و کار رستورانی ما تنظیم شد. او هرگز شک و تردید نداشت.

همانند داروین اسمیت که ماشین آلات کیمبرلی کلارک را فروخت، تصمیم کورک نیز نیازمند صبر و خویشتن داری بود. خدمات غذایی بزرگترین پخش کسب و کار آنها محسوب نمی شد (هرچند که سود خوبی را برای آن به همراه داشت). مشکل اصلی بیشتر احساسی بود. وال گریز خدمات غذایی و لبنی (میلک شیک) را ارائه می نمود که سابقه ای طولانی در خانواده آن داشت و ریشه این کار به زمان پدر بزرگش می رسید. حتی برخی رستورانها با عنوان مدیرعامل آن یعنی با نام رستورانهای زنجیره ای کورکی فعالیت می نمودند. اما اگر قرار بود این شرکت رسم و رسوم خانوادگی را کنار بگذارد و منابع خود را به سمتی متمرکز کند که بتواند در جهان بهترین شود (دراگ استورهای مرسوم) این موضوع هیچ اهمیتی نداشت. کورک این کار به سادگی اما قاطعانه انجام داد.

طبیعت ساده اما قاطعانه رهبران سطح ۵ نه تنها در تصمیمات بزرگ آنها همچون قطع ارائه خدمات غذایی یا مبارزه با رقبای شرکت بلکه در سبک فردی کار آنها نیز دیده می شود. یک نمونه بسیار خوب از این موضوع، آلن ورتزل است که عضوی از نسل دوم خانواده بود که شرکت کوچک خانوادگیشان را به شرکت معروف شرکت سیتی تبدیل ساخت. وقتی از او درباره تفاوتهاش با مدیرعامل همتایش در شرکت مورد مقایسه سؤال شد، در پاسخ تنها اظهار داشت: "اختلاف در یک اسب نمایشی و یک اسب مزرعه است. او بیشتر شبیه به یک

اسب نمایشی است. اما من بیشتر شبیه به یک اسب مزرعه هستم."

### پنجره و آئینه

نظریه آلن ورتزل پیرامون اسب مزرعه نمایانگر دو واقعیت دیگر است. نخست، او دارای مدرک دکترای حقوق از دانشگاه یال است، مسلماً او اگر طبیعت یک اسب مزرعه را داشته نمی توانسته بعلت فقدان اطلاعات کار زیادی انجام دهد. دوم، حتی براساس رویکرد او یک اسب مزرعه می تواند بهترین اسب نمایشی باشد. اجازه دهید منظورم را به این شکل بیان کنم: اگر شما می خواستید بین یک دلار سرمایه گذاری در شرکت سیتی یا یک دلار سرمایه گذاری در جنرال الکتریک را در روزی که جک ولج معروف ریاست آن را در سال ۱۹۸۱ به دست گرفت انتخاب کنید و این سرمایه گذاری را تا اول ژانویه ۲۰۰۰ حفظ می نمودید آنگاه سودی که از شرکت سیتی

### طبیعت ساده اما قاطعانه

### رهبران سطح ۵ نه تنها

### در تصمیمات بزرگ

### آنها همچون قطع ارائه

### خدمات غذایی یا مبارزه با

### رقبای شرکت بلکه در سبک

### فردی کار آنها نیز دیده

### می شود.

می بردید شش برابر بیشتر بود. برای یک اسب مزرعه عملکرد بدی نیست.

شاید فکر می کنید چنین نتایج فوق العاده ای باعث خواهد شد که آلن ورتزل با آب و تاب زیادی درباره تصمیمات درخشانش بحث کند. اما وقتی از او خواستیم پنج عامل اصلی در تحول سازمانش را بیان دارد و آنها را براساس اهمیت ذکر کند، او یک پاسخ تعجب آور به ما ارائه داد: "عامل اصلی خوش شانس بود. ما در صنعت بزرگی قرار داشتیم و در عین حال فشار زیادی را تحمل می کردیم."

ما اصرار کردیم و به این نکته اشاره کردیم که قصد داریم شرکتهای خوب به عالی را انتخاب کنیم که عملکردشان از میانگین صنعتشان بالاتر بوده است. بعلاوه شرکت در مورد مقایسه (سایلو) نیز در همان صنعت بود و همان فشار و شاید حتی بیشتر را تحمل می کرد. ما چند دقیقه ای با ورتزل صحبت کردیم تا او عوامل موفقیتش را دقیقاً به ما بگوید. سرانجام وقتی از او خواستیم تا در باره عوامل این تحول بزرگ در سازمان توضیح دهد

او گفت: "نخستین چیزی که به ذهنم خطور می کند، شانس است. من خیلی خوش شانس بودم که جانشینان مناسب داشتم."

خوش شانس، عامل عجیب و غریبی به نظر می رسد. اما در مصاحبه های ما بسیاری از مدیران خوب به عالی به عامل شانس اشاره کرده بودند. در یکی از مصاحبه هایمان با مدیرعامل شرکت نوکور، از او پرسیدیم که چرا شرکتش به اتخاذ تصمیمات صحیح معروف شده است و او در پاسخ گفت: "حس می زنم که فقط خوش شانس بودیم." جوزف کولمن سوم، مدیرعامل سطح پنج شرکت فیلیپ موریس اینکه عامل مشخصی برای موفقیت شرکتش بیان دارد ظفره رفت و آن را فقط به داشتن همکاران، جانشینان و پیشینیان عالی نسبت داد. حتی کتاب او نیز نام عجیبی داشت: من مرد خوش شانس هستم. او می خواست با این کتاب فقط همکارانش را تشویق کند و هرگز قصد نداشت آن را در خارج از شرکت منتشر نماید. در پاراگراف نخست این کتاب آمده است: "من از ابتدای زندگی مرد خوش شانس بودم. والدینی عالی و دوستانی خوب داشتم. در زندگی مشترک و در کسب و کار همواره خوش شانس بودم. حتی یکبار در سال ۱۹۴۱ که در یال بودم در آخرین لحظه دستور سوار شدنم به یک کشتی که عازم واشنگتن بود لغو شد و اتفاقاً همان کشتی در مسیرش در آتلانتیک شمالی غرق شد. در نیروی دریایی هم خوش شانس بودم و حالا هم خوش شانس هستم که در سن هشتاد و پنج سالگی زنده ام."

در ابتدا از این همه تأکید بر روی خوش شانس سردرگم شده بودیم. این سردرگمی زمانی افزایش یافت که نتوانستیم هیچ مدرکی دال بر این موضوع بدست آوریم که شرکتهای خوب به عالی از شرکتهای مورد مقایسه خوش شانس تر (یا بدشانس تر) بوده اند. لذا شروع به یافتن یک الگوی متفاوت در میان مدیران شرکتهای مقایسه شونده نمودیم. آنها همه چیز را به گردن بدشانسی می انداختند و بخاطر مشکلاتی که در محیط مواجه می شدند، زانوی غم بغل می کردند.

شرکت بتلهم استیل را با نوکور مقایسه کنید. هر دو شرکت در صنعت فولاد و فلزات فعالیت می کردند. هر دو نیز با مشکل واردات فلزات ارزاقیمت مواجه بودند. اما مدیران عامل این دو شرکت دیدگاههایی کاملاً متفاوت در باره این وضعیت داشتند. در سال ۱۹۸۳، مدیرعامل بتلهم استیل با سرزنش روند واردات اظهار داشت: "اولین، دومین و سومین معضل ما واردات است." کن ایورسن و همکارانش در نوکور همین معضلات ناشی



از واردات را یک شانس برای آینده‌ای خوب و امیدبخش تلقی می‌کردند (آیا خوشبخت نیستیم؛ فلز بسیار سنگین است و آنها مجبورند آن را از میان اقیانوسها حمل کنند و در نتیجه امتیاز بسیار خوبی را در اختیار ما قرار می‌دهند.) از نظر ایورسن اولین، دومین و سومین مشکلات پیش روی صنعت فلزات آمریکا نه واردات بلکه مدیریت بود. حتی او پا را از این فراتر گذاشت و در محافل عمومی از دولت بدلیل حمایت واردات انتقاد کرد و در گردهمایی بزرگ مدیران صنعت فلزات در سال ۱۹۷۷، به این حقیقت اشاره نمود که مدیریت دولتی نتوانسته فضای مناسبی را برای نوآوری در این صنعت ایجاد نماید.

تأکید بر شانس و اقبال بخشی از الگویی است که ما آن را پنجره و آئینه می‌نامیم. رهبران شرکتهای مورد مقایسه دقیقاً برعکس عمل می‌کنند آنها از پنجره به بیرون می‌نگرند تا همه تقصیرهای نتایج ضعیف را به گردن کسی یا چیزی بیاندازند اما وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود جلوی آئینه می‌ایستند و همه موفقیتها را از آن خود می‌دانند. نکته جالب توجه اینکه آئینه و پنجره واقعیتهای عینی را نشان نمی‌دهند. هر کسی که خارج از پنجره به داخل نگاه کند، مستقیماً رهبری سطح پنج را نشانه می‌رود و می‌گوید: "او کلید کار است؛ بدون هدایت و رهبری او ما نمی‌توانستیم به یک شرکت عالی تبدیل شویم." رهبر سطح پنج نیز به بیرون پنجره اشاره می‌کند و می‌گوید: "به همه افراد بزرگ و شانس خوبی که داشتیم نگاه کنید من فرد خوش شانس هستم." البته حق با هر دوی آنها است. اما رهبران سطح پنج هرگز حقیقت را نمی‌پذیرند.

### پرورش رهبری سطح پنج

به تازگی در گردهمایی مدیران ارشد، درباره یافته‌هایم پیرامون رهبران سطح پنج صحبت می‌کردم. خانمی که اخیراً به سمت مدیرعامل شرکتی منصوب شده بود دستش را بلند کرد و گفت: "من آنچه را که شما درباره رهبران خوب به عالی می‌گوئید قبول دارم. اما کمی هم در این مورد شک و تردید دارم زیرا وقتی به آئینه نگاه می‌کنم، می‌بینم که به هیچ عنوان یک رهبر سطح پنج نیستم. بخشی از علت این امر به کارهای گذشته‌ام باز می‌گردد. آیا منظور شما این است که من به این دلیل که رهبر سطح پنج نیستم، نمی‌توانم شرکتم را به یک شرکت عالی تبدیل نمایم؟"

من در پاسخ گفتم: "دقیقاً نمی‌دانم که آیا شما برای تبدیل شرکت خویش به یک شرکت عالی باید رهبر سطح پنج باشید یا خیر. من ادله خویش را صرفاً بر مبنای اطلاعات موجود ارائه می‌نمایم؛ از بین ۱۴۳۵ شرکت که برگرفته از

فهرست ۵۰۰ شرکت برتر فورچون بودند و در فهرست اولیه ما قرار داشتند، تنها ۱۱ شرکت توانستند در تحقیق ما جای بگیرند. همه این ۱۱ شرکت، در زمان تحول، در پستهای کلیدی خود همچون مدیرعامل دارای رهبران سطح پنج بودند."

اوسر جای خودش نشست، لحظه‌ای فکر کرد و سرانجام سؤالی را پرسید که همه حاضران در آن سالن می‌خواستند آن را بپرسند: "آیا می‌توانید در باره تبدیل شدن به یک رهبر سطح پنج توضیح دهید؟"

خلاصه: دو بعد از رهبری سطح پنج، اراده حرفه‌ای، تواضع فردی، نتایج فوق‌العاده‌ای به دنبال دارد و باعث تسریع در تبدیل از خوب به عالی می‌شود. آرامش زیادی را به دنبال دارد؛ باعث می‌شود افراد از تملق و چاپلوسی پرهیز کنند و هرگز مغرور نشوند راه‌حلهای مناسب را موجب می‌شود تا بتوان در بلندمدت به بهترین نتایج ممکن دست یافت. در این صورت دشوری کار هیچ اهمیتی نخواهد داشت. فرد با آرامش کار خود را انجام می‌دهد؛ برای ایجاد انگیزه صرفاً به معیارها و استانداردهای تعیین شده تکیه می‌کند نه اعمال قدرت. معیارها و استانداردهای ایجاد یک شرکت عالی را تدوین می‌نماید؛ خارج از این معیارها عمل نخواهد کرد. بلندپروازی را نه برای خودش بلکه برای شرکت به ارمغان می‌آورد؛ برای موفقیت هرچه بیشتر نسل بعدی، جانشینانی مناسب را تعیین می‌کند. به آئینه نگاه می‌کند نه پنجره تا مسئولیت نتایج ضعیف را بپذیرد. هرگز گناه شکستها را به گردن دیگران، عوامل بیرونی یا بدشانسی نمی‌اندازد. به پنجره نگاه می‌کند نه آئینه تا علل موفقیت شرکت را بیابد و همواره آنها را به دیگران، عوامل بیرونی و خوش شانس نسبت می‌دهد. فرضیه من این است که مردم دودسته هستند: آنانی که استعداد رهبری سطح پنج را ندارند و آنانی که آن را دارند. دسته اول شامل افرادی است که حتی اگر میلیونها سال نیز بگذرد این توان را ندارند که برای چیزی بزرگتر و مهمتر از نیازهای خودشان تلاش کنند. برای این افراد، کار اولین اولویت آنها به خاطر چیزهایی است که بدست می‌آورند. شهرت، شانس، نخوت، قدرت و هرچیز دیگری، نه آنچه که می‌سازند، خلق می‌کنند یا در شکل‌گیری آن مشارکت می‌نمایند.

دسته دوم افراد که شک دارم گروه بزرگتری باشد. شامل افرادی است که توان تبدیل شدن به سطح پنج را دارند یعنی این توانمندی در آنها وجود دارد اما تاکنون کشف نشده یا نادیده گرفته شده است اما بهرحال این توانائی را دارند. آنها قادر هستند در شرایط



مناسب خودباوری، افزایش آگاهی، وجود یک مربی خوب، یک معلم بزرگ، والدین عاشق، تجربه ای مهم در زندگی، داشتن یک رئیس سطح پنج و هر عامل دیگری رشد کنند.

با بررسی این اطلاعات به این نتیجه می‌رسیم که برخی از رهبران سطح پنج در تحقیق ما دارای تجربیات مهمی در زندگی خود بوده‌اند که تأثیر بسزایی بر پیشرفت و تکامل آنها داشته‌اند. داروین اسمیت بعد از تجربه سرطانش کاملاً متحول شد. جو کولمن عمیقاً تحت تأثیر تجربیات جنگ جهانی دوم قرار داشت بویژه تغییر دستور در آخرین لحظه که باعث شد او سوار کشتی نشود و اگر شده بود قطعاً جان می‌سپرد. یک اعتقاد و باور قوی مذهبی نیز می‌تواند باعث حرکت به سمت ویژگیهای سطح پنج گردد. کولمان ماکلر در زمانی که مدرک فوق لیسانس بازرگانی خود را از هاروارد اخذ می‌کرد مذهب خود را به پروتستان تغییر داد و بر اساس مندرجات کتاب "گبه بُرنده" به یکی از عاملان اصلی گروه مدیران شرکت بوستون تبدیل شد که به هنگام صبحانه گردهم می‌آمدند و درباره ارزشهای مذهبی در حیات سازمانی بحث و گفتگو می‌نمودند. سایر رهبران در تحقیق ما نیز بدون اینکه کار خارق‌العاده‌ای انجام داده باشند، زندگی عادی خود را داشتند اما در رأس سلسله مراتب رهبران سطح پنج قرار داشتند.

من معتقدم که رهبران سطح پنج به وفور

در جامعه وجود دارند هرچند که نمی‌توانم این موضوع را ثابت کنم. به نظر من مشکل کمبود رهبران سطح پنج نیست. آنها در اطراف همه ما وجود دارند البته اگر بدانیم چگونه به دنبال آنها بگردیم. اما چگونه باید به دنبال آنها بگردیم؟ به دنبال جاهایی بروید که در آنها نتایج فوق‌العاده‌ای حاصل شده است اما هیچ فردی همه این موفقیتها را به خودش نسبت نمی‌دهد. در آنجا می‌توانید رهبران سطح پنج را بیابید.

برای پیشرفت خودتان، قصد دارم فهرستی از مراحل تبدیل شدن به رهبران سطح پنج بیان نمایم اما باید بگویم که هیچ‌گونه تحقیق و پژوهش جامعی که بتواند فهرست ما را اثبات کند، انجام نداده‌ایم. در تحقیق ما، سطح پنج عنصر کلیدی جعبه سیاه تحول یک شرکت از خوب به عالی است. در داخل این جعبه سیاه یک جعبه سیاه دیگر هم وجود دارد، یعنی پیشرفت ذاتی و باطنی یک فرد به سمت سطح پنج. ما می‌توانیم حدس بزنیم که چه عوامل و عناصری در این جعبه سیاه ذاتی و باطنی وجود دارد اما هرچه باشد این فقط یک حدس است.

بنابراین بطور خلاصه می‌توانیم بگوئیم که سطح پنج ایده‌ای جالب و پر قدرت است که بهترین شرایط را برای تحول از خوب به

عالی فراهم می‌آورد و شاید بتوان آنرا یک ایده اساسی دانست. رسیدن به سطح پنج یک فهرست ده مرحله‌ای دارد که این مفهوم را تا حد زیادی روشن می‌کند.

بر مبنای این پژوهش، بهترین راهنمای من آن است که کارمان را با بررسی عملی دیگر اصول خوب به عالی، آغاز کنیم. ما میان سطح پنج و دیگر یافته‌های این تحقیق یک رابطه هم‌زیستانه را یافتیم. از یکسو ویژگیهای سطح پنج شما را قادر می‌سازند تا دیگر یافته‌ها را عملی سازید. از سوی دیگر عملی ساختن دیگر یافته‌ها به شما کمک می‌کند تا به رهبر سطح پنج تبدیل شوید. در این خصوص اینگونه بیانید: این فصل درباره افراد سطح پنج بود؛ مابقی کتاب به توضیح این موضوع می‌پردازد که آنها چگونه عمل می‌کنند. بررسی دیگر اصول به شما کمک می‌کند تا در مسیر درست حرکت کنید. البته هیچ ضمانتی وجود ندارد که

**رهبران سطح پنج به بیرون پنجره می‌نگرند تا موفقیتها را به عواملی غیر از خودشان نسبت دهند. وقتی نتایج ضعیف است آنها به آئینه می‌نگرند. خودشان را سرزنش می‌نمایند و همه تقصیرها را به گردن می‌گیرند. مدیران عامل شرکتهای مورد مقایسه دقیقاً برعکس عمل می‌کنند یعنی به آئینه می‌نگرند تا موفقیتها را به خودشان نسبت دهند و از پنجره به بیرون نگاه می‌کنند تا شکست‌ها را به گردن دیگران بیاندازند**

با این روش شما به یک رهبر سطح پنج کامل تبدیل شوید اما یک فضای ملموس و عینی را برای شروع کار شما ایجاد می‌کند.

نمی‌توان گفت چند درصد افراد استعداد این کار را دارند و چند درصد می‌توانند این استعداد را در خود بیورراندند. حتی ما نیز که در تیم تحقیقمان اقدام به کشف رهبران سطح پنج نمودیم، نمی‌دانیم آیا خودمان می‌توانیم به طور کامل به رهبری سطح پنج برسیم یا خیر. همه ما که بر روی این موضوع کار کردیم، هنوز هم عمیقاً تحت تأثیر چنین ایده‌ای قرار داریم. داروین اسمیت، کولمان ماکلر، آلن ورتزل و همه رهبران سطح الگوهایی ارزشمند برای ما هستند. به نظر ما، این کار و تلاشی ارزشمند است چه بتوانیم به رهبری سطح پنج برسیم و چه نتوانیم. وقتی ما به حقایق دست می‌یابیم که فکر می‌کنیم برای انواع بشر بهترین هستند، می‌بینیم که باز هم باید در زندگیمان برای رسیدن به جایگاهی بهتر تلاش نماییم.

### نکات کلیدی

■ هر شرکت خوب به عالی در سالهای تحول و انتقال خود دارای رهبری سطح پنج است.

■ "سطح پنج" به یک سلسله مراتب پنج سطحی از توانمندیهای مدیران اطلاق می‌شود که سطح پنج در بالاترین پلکان آن قرار دارد. رهبران سطح پنج دارای ترکیبی واقع بینانه از تواضع فردی و اراده حرفه‌ای هستند. آنها مطمئناً انسانهایی بلندپرواز هستند اما پیش از هر چیز بلندپروازی برای شرکتشان نه برای خودشان.

■ رهبران سطح پنج جانشینان خود را برای موفقیت هرچه بیشتر نسل بعد انتخاب می‌کنند در حالی که رهبران خود رأی سطح ۴ اغلب جانشینان خود را برای شکست سازمان برمی‌گزینند.

■ رهبران سطح پنج تعصب شدیدی نسبت به سازمان خود دارند و همواره خواهان دستیابی به نتایج پایدار هستند. آنها هرکاری که باعث عالی شدن سازمانشان بشود را انجام می‌دهند و اتخاذ تصمیمات بزرگ و سخت هیچ اهمیتی برای آنان ندارد.

■ رهبران سطح پنج بسیار در کارشان جدید هستند و بیشتر اسب مزرعه هستند تا اسب نمایشی.

■ رهبران سطح پنج به بیرون پنجره می‌نگرند تا موفقیتها را به عواملی غیر از خودشان نسبت دهند. وقتی نتایج ضعیف است آنها به آئینه می‌نگرند، خودشان را سرزنش می‌نمایند و همه تقصیرها را به گردن می‌گیرند. مدیران عامل شرکتهای مورد مقایسه دقیقاً برعکس عمل می‌کنند یعنی به آئینه می‌نگرند تا موفقیتها را به خودشان نسبت دهند و از پنجره به بیرون نگاه می‌کنند تا شکست‌ها را به گردن دیگران بیاندازند.

■ یکی از مخربترین روندها در سنوات اخیر، تمایل و گرایش (بویژه تمایل هیأت‌های مدیره) به انتخاب رهبران سرشناس و عدم انتخاب رهبران سطح پنج است.

■ من معتقدم که اگر بدانیم کجا به دنبال رهبران سطح پنج بگردیم خواهیم دید که آنها در اطراف همه ما وجود دارند و بسیاری از افراد توانایی تبدیل شدن به رهبران سطح پنج را دارند.

■ رهبران سرشناسی که خارج از یک شرکت برای اداره آن وارد می‌شوند با روند از خوب به عالی دارای رابطه منفی هستند. از میان ۱۱ مدیرعامل خوب به عالی ۱۰ نفر از داخل شرکت انتخاب شده بودند در حالی که در شرکتهای مورد مقایسه این رقم شش برابر بیشتر بود.

■ رهبران سطح پنج موفقیتها را بیشتر به خوش شانسی خود نسبت می‌دهند تا بزرگی فردیشان.

■ ما به دنبال رهبران سطح پنج یا چیزی شبیه به آن در تحقیقمان نبودیم اما اطلاعات موجود در این رابطه بسیار جالب توجه است. این یک یافته تجربی بود نه ایدئولوژیکی.