

نقش مدیران فنی و اجرایی در ایجاد، حفظ و ارتقاء

شرکت های آرمانی

بازگشت سرمایه در بلندمدت نبوده است، بلکه این شرکت‌ها خود را با بافت جامعه درهم آمیخته‌اند. تصور کنید

شرکت‌های آرمانی شرکت‌هایی هستند که از سایر شرکت‌ها برترند و معمولاً هم‌تایان آن‌ها را ستایش می‌کنند

- دنیای بدون کالا و خدمات زیر چه جور دنیایی بود:
۱. نوارهای اسکاچ یادداشت‌های خود چسب تری ام
 ۲. فوردمدل تی و موستانگ
 ۳. بوئینگ ۷۰۷ و ۷۴۷
 ۴. پودر تاید و چک‌های مسافرتی آمریکن اکسپرس
 ۵. ماشین‌های پیشرفته ای - تی - ام
 ۶. بانداژهای جانس‌اند جانسن و نیز نایلون‌های آن
 ۷. ماشین‌های حساب و چاپگرهای لیزری hp
 ۸. رایانه‌های بی ام ۳۶۰ و ماشین‌های تحریرهای با گوی مغناطیسی
 ۹. هتل‌های ماریوت
 ۱۰. داروی ضدکلسترول مرک
 ۱۱. تلفن‌های همراه و ادوات فراخوانی موتورولا
 ۱۲. تلویزیون‌های تری‌نیترون و واکمن سونی
 ۱۳. کارت‌های والت‌دیسنی (میکي‌ماوس، دانلداک، سفیدبرفی)

و به سبب طول عمر بر دنیای پیرامون خود اثرهای نمایان برجای گذاشته‌اند. نکته اصلی این است که هر شرکت آرمانی یک سازمان، یک نهاد یا یک مؤسسه است. فرد فرد رهبران آرمانگرای آن‌ها، سرانجام روی در نقاب خاک می‌کشند و همه کالاها و خدمات آرمانی و همه افکار بدیع روزی مهجور و منسوخ می‌شوند. بازارهای کنونی نیز روزی فرتوت شده و از بین می‌روند. اما شرکت‌های آرمانی به سبب بهره‌مندی از انواع چرخه تولید کالا و به یمن چند نسل رهبران فعال مدت‌های مدید دوام آورده و با وجود ناملايمات در این شرکت‌ها خصلتی وجود دارد که ترمیم‌پذیری یا کشسانی خوانده می‌شود و به کمک این خصلت از مشکلات و ناملايمات فاصله می‌گیرند و خود را ترمیم می‌کنند و در نتیجه شرکت‌های آرمانی طول عمر پیدا می‌کنند و موفقیت‌ها را در کام خود می‌کشند.

کار شرکت‌های آرمانی فقط محدود به افزایش میزان

شرکت‌های معرفی شده در این مقاله واجد این شرایط می‌باشند:

- در صنعت خود رکن باشند.
- در سطح گسترده از طرف اهل فن و افرادی که در این امور کارآمد هستند، ستوده شوند.
- بر دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، اثری از یاد نرفتنی بر جای گذاشته باشند.
- چند نسل پیاپی، مدیریت مدیران ارشد را تجربه کرده باشند.
- انواع فرآورده‌ها را تولید کرده باشند.
- پیش از ۱۹۵۰ تأسیس شده باشند.

جدول تأسیس ۱۸ شرکت آرمانی

نام شرکت	سال تأسیس
سیتی کورپ	۱۸۱۲
پراکتراندگمبل	۱۸۳۷
فیلیپ موریس	۱۸۴۷
امریکن اکسپرس	۱۸۵۰
جانساند جانس	۱۸۸۶
مرک	۱۸۹۱
جنرال الکتریک	۱۸۹۲
نورد استروم	۱۹۰۱
تری ام	۱۹۰۲ میانه
فورد	۱۹۰۳
ای بی ام	۱۹۱۱
بوئینگ	۱۹۱۵
والت دیسنی	۱۹۲۳
ماریوت	۱۹۲۷
موتورولا	۱۹۲۸
هیولت - پکورد	۱۹۳۸
سونی	۱۹۴۵
وال - مارت	۱۹۴۵

شمرده این است که هدف اصلی این نبوده که با فکر تولید یک کالای مطلوب در فرصت مناسب به بازار یورش برده و بر کرده منحنی رشد سوار شوند. این شرکت‌ها به جای آن که در فکر کسب خصلت‌های فردی مورد نیاز مدیریت آرمانی باشند، با رویکردی معمارانه، در فکر ایجاد خصلت‌های شرکت‌های آرمانی در سازمان‌ها هستند. دستاورد اصلی آن‌ها کاربری فکر بکر در دنیای عمل، یا نشان دادن شخصیت فرمند خود، یا ارضای خودخواهی خود، یا گردآوری ثروت شخصی نبوده است. بزرگ‌ترین دستاورد آن‌ها «اصل و خود شرکت» و فلسفه وجودی آن است به بیان دیگر اساس شرکت‌های آرمانی کمتر از شرکت‌های طرف مقایسه

شرکت‌های آرمانی و شرکت‌های طرف مقایسه آن‌ها

شرکت‌های آرمانی	شرکت‌های طرف مقایسه
تری ام	تورتون
امریکن اکسپرس	ولز فارگو
بوئینگ	مک دانلد داگلاس
سیتی کورپ	چیس منهتن
فورد	جی ام
جنرال الکتریک	وستینگهاوس
هیولت - پکورد	تگزاس اینسترومنتس
آی.بی.ام	باروفس
جانساند جانس	بریستول - مایر اسکویپ
ماریوت	هوارد جانسن
مرک	فایرز
موتورولا	زنیت
نورد اشتروم	ملویل
فیلیپ موریس	آر.جی. نایسکو
پراکتراندگمبل	کلگیت
سونی	کن وود
وال - مارت	ایمس
والت دیسنی	کلمبیا پیکچرز

وابسته به فکر بکر بوده است از این گذشته صرف نظر از عامل تأسیس شرکت‌ها، کامیابی اولیه شرکت‌های طرف مقایسه به مراتب بیشتر از شرکت‌های آرمانی بوده است. فقط سه شرکت آرمانی (از مجموع ۱۸ زوج) در مراحل آغازین کار، از شرکت‌های طرف مقایسه موفق‌تر بوده‌اند. در حالی که ۱۰ شرکت طرف مقایسه، در مراحل آغازین

ملاک و معیار گزینش شرکت‌های طرف مقایسه:

- همزمانی تاریخ تأسیس
- تشابه فرآورده‌ها و بازارهای اولیه
- فراورده‌های آن‌ها میان مایه نباشد و شرکت‌های ناکام و ضعیفی نباشند.
- از ویژگی‌ها و خصوصیتی که می‌توان برای این شرکت‌ها بر

نسبت به شرکت‌های آرمانی موفق‌تر بوده‌اند.

برای روشن‌تر شدن این مطلب می‌توان به این نکته اشاره نمود که اصولاً در دانشکده‌های مدیریت و بازرگانی در درس‌های مدیریت راهبردی و کارآفرینی، بر اهمیت قاطع شروع کار با فکر بکر، یا یک محصول برجسته و یا با داشتن راهبرد درست در مورد بازار، تأکید می‌کنند و استفاده از فرصت و کامیابی در کار را دنباله آن مقدمات می‌دانند. اما بیشتر کسانی که شرکت‌های آرمانی را بنا کرده‌اند نه چنین عمل کرده و نه چنین اندیشیده‌اند. آنان معتقدند که بخت و اقبال در گرو پشتکار و استقامت است. این نکته ساده اساس کار سازندگان شرکت‌های موفق است. سازندگان شرکت‌های آرمانی با پشتکار و مقام بوده‌اند. اساس زندگانی آن‌ها این شعار است: **تسلیم هرگز، هیچ‌وقت**. دیوید پکدر در سخنرانی سال ۱۹۶۴ جهت‌گیری شرکت را این طور شرح می‌دهد:

«مسئله این است که چطور محیطی را فراهم آوریم که افراد بتوانند خلاق باشند؟... من معتقدم برای ایجاد چنین محیطی باید درباره ساختار سازمانی خود خیلی فکر کنیم...»
در سال ۱۹۷۳ شخصی ضمن مصاحبه با پکدر از او پرسیده بود در رشد شرکت هیولت - پکدر تصمیم‌گیری در مورد چه کالای به خصوصی، نقش اصلی را داشته است؟
در پاسخ پکدر اثری از اشاره به یک تصمیم خاص در مورد یک کالا دیده نمی‌شود. او یک رشته تصمیم‌های سازمانی از این قبیل بازگو می‌کند. ایجاد یک گروه مهندسی، ایجاد نظام پرداخت بر اساس لیاقت و پیشرفت، سهیم کردن کارکنان در سود شرکت، وضع مقررات درباره کارکنان و مدیریت، تدوین منشور مدیریت شرکت. ولی به این معنا نیست که شرکت‌های آرمانی هرگز فرآورده‌های درجه یک و فکر بکر نداشته‌اند. قطعاً داشته‌اند. در واقع فلسفه وجود آن‌ها فقط حفظ شرکت نیست بلکه فلسفه وجودی آن‌ها سودمند بودن است. نباید از یاد برد که تمام فرآورده‌ها، خدمات و فکرهای بکر صرف نظر از کیفیت آن‌ها روزی متروک و کهنه می‌شوند. اما شرکت‌های آرمانی، لزوماً کهنه نمی‌شوند. زیرا دائماً در حال تحول و تکامل هستند.

نکته دیگری که در این بحث پیش می‌آید بحث مدیریت و رهبران فرزانه و بی‌نظیر می‌باشد. شاید اگر از بسیاری از مدیران یا دست‌اندرکاران در یک مجموعه مدیریتی سؤال شود که در موفقیت شرکت‌های آرمانی چه عواملی را اصلی می‌دانند، خیلی‌ها می‌گویند «وجود رهبران بی‌نظیر» و برای مثال ویلیام بوئینگ، بیل هیولت، دیوید پکدر، والت دیسنی را

مثال می‌زنند و بنا بر استدلال آن‌ها این مدیران در کار بیش از حد مقاومت کرده‌اند، موانع مهم را از سر راه برداشته‌اند، افراد متعهد را به سازمان خود جذب کرده‌اند، در راه رسیدن به هدف‌ها بر گروه‌های مختلف کارکنان تأثیر گذاشته‌اند و شرکت خود را از گذرگاه‌های خطرناک به سلامت عبور داده‌اند. اما نکته مهم در اینجا است که همتایان این افراد در شرکت‌های طرف مقایسه نیز این کارها را انجام داده‌اند. یوجین مک دانلد (شرکت زمینس)، جرج وستنگهاوس هم در کار ایستادگی و جدیت کرده‌اند، آن‌ها هم بر موانع مهم غلبه کرده‌اند.

واقعیت این است که شرکت‌های آرمانی در پرورش و ارتقاء مدیران مستعد از بین نیروهای داخلی شرکت، نسبت به شرکت‌های طرف مقایسه بهتر عمل می‌کنند و به سبب توالی حضور نیروی مستمر و شایسته در رأس سازمان، پیشرفت آن‌ها بیشتر است. تداوم حضور افراد برجسته در رأس شرکت‌های آرمانی ناشی از وجود یک سازمان برجسته است و نه چیز دیگر.

یکی دیگر از موادی که می‌توان در این قسمت بدان اشاره کرد تفاوت ناشی از جهت‌گیری افراد است. از شواهد برمی‌آید که شرکت‌های آرمانی افرادی که در بنیان‌گذاری و بنای شرکت نقش و سهم محوری داشته‌اند، سازمان‌مدارتر از همتایان خود در شرکت‌های طرف مقایسه بوده‌اند. برای مثال اولین و مهم‌ترین آرزوی پال گالوین بنیانگذار موتورولا ساختن شرکتی بزرگ و ماندگار بوده است. او که معمار یکی از موفق‌ترین شرکت‌های تاریخ در زمینه فن‌آوری است، تجربه مهندسی نداشت اما مهندسان عالی مقام را به کار گرفت. او در محیط کار، ابراز مخالفت، بحث و عدم موافقت راتشویق می‌کرد و به افراد میدان می‌داد تا روی پای خود بایستند و آنچه را در توان دارند، بروز دهند و اما فرماده یوجین مک‌دانلد بنیانگذار زنیت، برنامه‌ای برای تربیت جانشین نداشت، بنابراین پس از مرگ ناگهانی او در سال ۱۹۵۸، در رأس سازمان خلاء مدیریت بروز کرد.

یکی از مواردی را که می‌توان در این قسمت مطرح کرد آن است که یکی از مهم‌ترین کارهایی که برای ایجاد یک شرکت آرمانی باید انجام داد ایجاد یک شرکت آرمانی باید انجام داد، ایجاد تحول و نگرش و دیدگاه است. برای نمونه می‌توان گفت این شرکت‌ها 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. ولی شرکت‌های آرمانی توانسته‌اند با پیدا کردن راه‌حلی در هر



دو حالت موفق باشند یعنی به جای استدلال‌های مستبدانه یا هزینه کم یا کیفیت خوب به گزینه‌ای مانند هدفی برتر از سود و سودجویی واقع‌بینانه دست‌یافته‌اند. شرکت آرمانی دنبال ایجاد تعادل ساده بین آرمان‌گرایی و سودآوری نیست بلکه به دنبال این است که هم کاملاً آرمانگرا باشد و هم کاملاً سودآور. شرکت آرمانی دنبال ایجاد تعادل ساده بین حفظ اصول و تغییر و تحرک نیست، بلکه هر دو را در حداکثر آن می‌خواهد.

دستوراتی برای تقویت خلاقیت در سازمان

۱- در سازمان وضعی را بوجود آورید که افراد پدیده تغییر را بپذیرند. اعضای سازمان باید بر این امر اعتقاد پیدا کنند که تغییر به نفع آن‌ها و سازمان خواهد بود. این باور معمولاً زمانی

بوجود می‌آید که اعضا به هنگام تصمیم‌گیری با مدیر همکاری کنند و به هنگام اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده به گونه‌ای عمل شود که امنیت شغلی اعضا به خطر نیفتد.

۲- نظرات و عقاید جدید را تقویت کنید. مدیران سازمان، از بالاترین مقام تا سرپرستان رده پایین، باید این موضوع را در گفتار و در عمل ثابت کنند که مقدم نظرهای جدید را گرامی می‌دارند. مدیران برای این که پدیده خلاقیت را تشویق و تقویت نمایند باید به پیشنهادات زیردستان با علاقه گوش بدهند و نظرات مفید را که نویدبخش آینده درخشان است، به اجرا درآورند و آن نظرات را به سطوح بالاتر و مقامات عالی سازمان برسانند.

۳- اجازه دهید اعضا روابط متقابل با هم داشته باشند. یک جو باز و خلاق زمانی تقویت می‌شود که به افراد اجازه داده شود با یکدیگر ارتباط نزدیک‌تری برقرار کنند و گروه‌ها و اعضای گروه‌های مختلف روابط متقابل (تعامل) با هم داشته باشند. این روابط متقابل باعث شود که اطلاعات مفید بین اعضای سازمان رد و بدل و نظرات و دیدگاه‌های جدید، درباره مسائل سازمانی، آزادانه به سایر اعضا داده شود.

۴- در برابر شکست‌ها شکیبا باشید. برخی از نظرهای جدید در مرحله عمل ناموفق می‌ماند. مدیران مؤثر یا موفق کسانی هستند که واقعیت‌ها را و زمان یا منابعی را که باید در راه تجربه‌آموزی (در رابطه با نظرات جدید و کارساز بودن یا کارساز نبودن آن‌ها به مصرف برسد)، بپذیرند.

۵- هدف‌ها را به صورت مشخص تعیین کنید و برای تأمین آن‌ها به اعضا آزادی عمل بدهید. اعضای سازمان باید برای بروز خلاقیت خود دارای هدف و جهت باشند. از نظر مرز

یا محدودیت‌هایی که در رابطه با خلاقیت اعضا وجود دارد، دستورالعمل‌هایی معقول صادر کنید و مدیران باید بر مقدار زمان و پولی که در رابطه با ارائه نظر جدید به مصرف رسد نوعی کنترل اعمال کنند.

۶- برای افراد خلاق و سخت‌کوش ارزش قائل شوید. افراد خلاق دارای انگیزه بسیار قوی هستند، از این رو هیچ‌گاه دست از تلاش و سخت‌کوشی بر نمی‌دارند تا کاری که مورد علاقه‌شان است، انجام دهند. ولی آن‌ها هم انسان هستند و باید در این راه مورد تشویق قرار گیرند و در ازای کار خوبی که انجام دادند پاداش مناسب بگیرند. یک مدیر از طریق سپاسگزاری، تقدیر و تشویق از فرد خلاق، از طریق افزایش حقوق، دادن جایزه یا نوع دیگری پاداش باید به نبوغ فرد و خلاقیت وی ارج دهد.

تضاد تفکر عام و واقعیت‌های موجود در چگونگی شکل‌گیری شرکت‌های آرمانی

۱- لازمه راه‌اندازی شرکت‌های بزرگ داشتن ایده‌های بزرگ است.

شروع و راه‌اندازی هر شرکت با یک ایده بزرگ که ممکن است فکری ناصواب باشد و در برخی از پژوهش‌ها مشخص شده که شرکت‌های آرمانی نه تنها فکر اولیه نداشته‌اند بلکه برخلاف شرکت‌های مورد مقایسه در مراحل اولیه کارشان، موفقیت همراه نبوده است.

۲- لازمه شرکت‌های آرمانی، رهبران کبیر، خردمند و آرمانگرا است.

فکر این مدیران بیشتر ایجاد نهادی ماندگار بوده نه آن که خود رهبر کبیر شوند.

۱) اولین و مهم‌ترین هدف شرکت‌های موفق سودآوری است.

شرکت‌های آرمانی مجموعه‌هایی از هدف‌ها را دنبال می‌کنند که پول در آوردن یکی از آن‌هاست (نه لزوماً هدف اصلی) و جالب توجه این است که با وجود اصلی نبودن هدف سودآوری، میزان سودآوری این شرکت‌ها از رقبای طرف مقایسه آن‌ها به مراتب بیشتر است.

۲) شرکت‌های آرمانی همگی مجموعه مشترک «ارزش‌های محوری» صحیح دارند.

چنین شرطی برای آرمانی شدن شرکت‌ها وجود ندارد. دو شرکت می‌توانند ایدئولوژی‌های کاملاً متفاوت داشته باشند اما هر دو در جرگه شرکت‌های آرمانی قرار داشته باشند. نکته مهم در باورها نیست بلکه درجه و میزان پایبندی به این باورها و چگونگی زندگانی با آن‌هاست.

۳) تنها چیزی که ثابت است، تغییر است.

شرکت‌های آرمانی به شدت به اصول خود وفادارند و به ندرت آن اصول را تغییر می‌دهند. این اصول شالوده شرکت را تشکیل می‌دهد و بنابراین بر اساس مد روز دگرگون نمی‌شوند. در پاره‌ای از شرکت‌ها این اصول بیش از صد سال ثابت مانده است.

هدف غایی هر شرکت آرمانی - یعنی علت وجودی آن - هم‌چون چراغ راهنما، یا ستاره درخشان در افق، همواره شرکت را راهنمایی می‌کند. اما با وجودی که شرکت‌های آرمانی به این اصول وفادارند، به همان میزان نیز عاشق و خواهان تغییر و پیشرفت هستند و همین امر سبب تغییر و دگرگونی در آن شرکت‌ها می‌شود بدون آن که این دگرگونی، با آن در تضاد باشد.

۴) شرکت‌های معتبر و سودآور بی‌خطر حرکت می‌کنند. شرکت‌های آرمانی همواره هدف‌های بزرگ و جسورانه داشته‌اند و به برکت این هدف‌ها در مقاطعی از تاریخ، بر شرکت‌های رقیب پیشی گرفته‌اند.

۵) پیشرفت‌های شرکت‌های موفق مرهون برنامه‌ریزی‌های راهبردی و پیچیدگی بی‌نظیر است.

پاره‌ای از پیشرفت‌های این شرکت‌ها در اثر تجربه، سعی و خطا، بهره‌گیری از فرصت و تصادف به دست آمده است.

۶) برای ایجاد دگرگونی‌های بنیادی، شرکت‌ها باید مدیر عامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند.

در هفده قرن (تمام دوران حیات شرکت‌های آرمانی) فقط در چهار مورد، مدیر عامل از بیرون انتخاب شده و این اتفاق محدود به دو شرکت بوده است.

۷) فکر و ذکر شرکت‌های موفق غلبه بر رقبا است.

فکر و ذکر شرکت‌های آرمانی، غلبه و تسلط بر خویش

است. در این شرکت‌ها، کامیابی و پیروزی بر رقبا هدف اصلی نیست بلکه در اثر بهبود مستمر، آن‌ها به خودی خود به این هدف‌ها نیز می‌رسند.

۸) بین دو راه فقط باید یکی را انتخاب کرد.

شرکت‌های آرمانی خود را اسیر سرپنجه 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 درون را یا دگرگونی‌های بنیادی را، یا رویه‌های محافظه‌کارانه یا هدف‌های شجاعانه و بزرگ را، یا پول در آوردن یا پایبندی به اصول و ارزش‌ها را بلکه برعکس آن‌ها به اصالت معتقدند و به طور همزمان هم این را دنبال می‌کنند و هم آن را.

۹) آرمانی شدن شرکت‌ها بر این اساس مرهون بیانیه آرمان انتخابی آن‌هاست.

منزلت و توانمندی کنونی شرکت‌های آرمانی منحصراً پیامد بیانیه‌های آرمانی آن‌هاست (گرچه اکثراً چنین بیانیه‌هایی صادر شده است). علت بزرگی آن‌ها نوشتن انواع بیانیه آرمان، اصول ارزشی، هدف غایی، رسالت و امثال آن، که این روزها در دنیا مدیریت رواج یافته نیست (گرچه آن‌ها پیش از شرکت‌های طرف مقایسه و ده‌ها سال پیش از رواج این نوع بیانیه‌ها، چنین بیانیه‌هایی را تدوین و منتشر کرده‌اند). تدوین بیانیه یک گام از هزاران گامی است که در راه ایجاد شرکت‌های آرمانی برداشته می‌شود.

نتیجه‌گیری

با یک نگاه اجمالی به شرکت‌های آرمانی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در این گونه شرکت‌ها با استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، به کارگیری و تقویت اهرم‌های مدیریت، در ارتقای نوآوری‌های نقش مؤثری داشته‌اند. هم‌چنین خلاقیت در محیط باز و آزاد این گونه سازمان‌ها بارور گردیده است. یعنی محیطی که کشف نظرات جدید و ارائه راه‌های تازه را تقویت می‌نماید که در بسیاری از شرکت‌های معمولی مدیران آن‌ها نمی‌توانند چنین جوی را در سازمان خود ببینند، آن‌ها نمی‌توانند فرآیند مستمر تغییر، که لازمه خلاقیت است را به طور دائم قبول کنند. آن‌ها هم‌چنین معتقدند که این شیوه باعث مخدوش شدن سیستم می‌شود. برعکس در سازمان‌ها و شرکت‌های آرمانی چنین دیدگاهی جز پایه‌ای‌ترین و بدیهی‌ترین عوامل در پیشبرد اهداف شرکت می‌باشد.