

معرفی کتاب

نام کتاب : به سوی بهترینها - سیمای شرکتهای و سازمانهای موفق^(۱)

نویسندگان : توماس جی. پیترز و رابرت اچ. واترمن

مترجم : مهدی قره‌چه‌داغی ناشر : مترجم

تاریخ انتشار : چاپ دوم ۱۳۷۴ تعداد صفحات: ۳۹۵ قیمت: ۸۰۰۰ ریال

تلفظ: سید محمد باقری زاده

نگاه کلی

نویسندگان این کتاب از مشاوران بزرگ شرکتهای موفق بودند که پس از سالها تحقیق در مورد شرکتهای بزرگ، ۴۳ شرکت را جهت بررسی انتخاب کردند و در نتیجه تحقیق انجام شده به هشت اصل اساسی موفقیت در این شرکتهای رسیدند. برای نوشتن این کتاب، بیش از سیصد جلد کتاب و صدها مقاله در مدیریت، تولید، فروش، روانشناسی و علم ارتباطات و کنترل مورد استفاده قرار گرفته است. موضوع کتاب بحث درباره اصول موفقیت است و مؤلفان طی بخشهای آن مفهوم و برداشت خود را از موفقیت شرح داده‌اند.

بخش اول - نشانه‌های موفقیت

«رنه مارگریت»^(۲) بلژیکی لوله‌ای کشید و زیر آن نوشت، «این لوله نیست»، تصویری خود شئی نیست. به همین

شکل نه نمودار سازمانی شرکت و نه یک استراتژی جدید خود به خود پاسخی به گرفتاری شرکت تلقی نمی‌شود. بدون هرگونه شک و شبهه، زنده نگاه داشتن یک سازمان بزرگ در اعلام سیاستها، استراتژیهای جدید، برنامه، بودجه و نمودار سازمانی خلاصه نمی‌شود. پس از بررسیهای دقیقتر به این نتیجه رسیدیم که استراتژی، بندرت راه‌حلهای ساختاری منحصر به فرد را دیکته می‌کند. بیشتر نگرانی بر محور جریان فکری دیگری است که به توانایی محدود تصمیم‌گیرندگان، در استفاده از اطلاعات برای رسیدن به تصمیمات منطقی اشاره دارد.

در مورد شرکتهای موفق، سازمان تنها در این مفهوم خلاصه می‌شود «ایجاد تواناییهای جدید و عمده برای شرکت». در جریان بررسیها به این نتیجه رسیدیم که هر برخورد درست و مدبرانه با سازمان باید دست کم به هفت تغییر زیر توجه داشته باشد:

ساختار، استراتژی، اشخاص، سبک مدیریت، سیستم‌ها و روشها، مفاهیم، راهنما و بالاخره ارزشهای مشترک. از یافته‌ها معلوم شد که شرکتهای موفق بیش از هر چیز در زمینه‌های اصول و مبانی در حد عالی هستند. مشاهده شد که در این شرکتهای ابزار، جای اندیشه را نگرفته است. خرد و منطق همچنان موقعیت خود را داراست. تحلیل جای عمل و اقدام را پر

نکرده است و این شرکتها در شرایط پیچیده زمان ما به شدت در تلاشند تا ساده‌سازی کنند. از پشتکار خوب برخوردارند و به کیفیت سطح بالا بها می‌دهند. به مشتریان خود بها می‌دهند. به‌سخت کارکنان خود گوش فرا می‌دهند، با آنها مثل بالغها و عاقلها رفتار می‌کنند. به محصولات و خدمات یدیع و ابتکاری خود میدان می‌دهند و اختلالات احتمالی ناشی از این میدان دادن را می‌پذیرند. هشت ویژگی شرکت‌های موفق، مبتکر و نوآور را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- **تعصب به عمل** - با آن که این شرکتها در تصمیمگیری خود از روشهای تحلیلی استفاده می‌کنند تحت تاثیر آن فلج نمی‌شوند.

۲- **تماس نزدیک با مشتری** - از مشتریان خود درس می‌آموزند.

۳- **استقلال و تهور** - رهبران و مبتکران متعددی را در سرتاسر سازمان خود به کار می‌گیرند.

۴- **بهره‌وری از ناحیه کارکنان** - کارکنان پیکره شرکت را منبع درآمد و کیفیت می‌دانند.

۵- **توجه به ارزشها.**

۶- **پایبندی به کار اصلی** - هرگز کاری را که از آن اطلاع ندارند نمی‌پذیرند.

۷- **ساختارهای ساده**

۸- **متمركز و غیرمتمركز** - در آن واحد هم متمركز و هم غیرمتمركز هستند.

باید توجه داشت که در شرکت‌های موفق هشت ویژگی فوق، جملگی به یک اندازه و یک نسبت وجود نداشت. اما در همه آنها حاکمیت این ویژگیها محسوس بود. شرکت‌های موفق از آن جهت موفق هستند که از ویژگیهای فرهنگی منحصر به فردی برخوردارند که آنها را از سایرین متمایز می‌سازد.

در هر شرکت موفق پای یک و یادرمواردی دو رهبرقدرتمند واجدشرایط درکاراست. به‌این نتیجه رسیدیم که نقش رهبری به‌خصوص در مراحل اولیه شکل‌گیری شرکت و مراحل آغازین توسعه بسیار چشمگیروتعیین کننده بوده است. با این حال بنظرمی‌رسدکه شرکت‌های موفق، فرهنگهایی ایجاد کرده‌اند وارزشهای ومدریت رهبران خود را در هم آمیخته‌اند و به همین دلیل است که این ارزشهاسالها دوام آورده‌است. بنظرمی‌رسدنتش حقیقی مدیرعامل شرکت، اداره‌ارزشهای سازمان است.

بخش دوم - نظریه جدید

برخورد حرفه‌ای در مدیریت اغلب با خردگرایی قیاس می‌شود. روش خردگرایی در مدیریت بر اغلب دانشکده‌های مدیریت بازرگانی حاکم است. به ما می‌گویند که مدیران واجد شرایط و آموزش دیده حرفه‌ای می‌توانند در هر کار سرپرستی موفق شوند. این طرزتلقی در همه تصمیمات، مترصد دلیل و تحلیل است. متأسفانه این طرزبرخورد اسباب گمراهی فراوان شده است. این طرزتلقی به ما نمی‌گوید که شرکت‌های موفق چه آموخته‌اند. به ما نمی‌آموزد که به مشتریان خود عشق بورزیم. به مدیران ما توصیه نمی‌کند که از کارکنان ساده و متوسط سازمان خود یک قهرمان و یک برنده بسازند. به ما نمی‌آموزد که چگونه می‌توانیم کارآیی کارکنان و کارگران ساده را افزایش دهیم و به آنها در کاری که می‌کنند هويت ببخشیم و بالاخره به ما نمی‌گوید «مدیر خوب کسی است که درکنار پول به اشخاص ومردم نیز بها بدهد.» خردگرایی ازکنار اینها و بسیاری از نکته‌های دیگر بی توجه می‌گذرد.^(۳)

پژوهشگران امروز نظریات ماکس وبر و فردریک تیلور را موردتردید قرار داده‌اند. ماکس وبر مترصد تعریف شکل بوروکراتیک سازمان بود و تیلور معتقدبود که مدیریت می‌تواند به علممطلق تبدیل شود. وبرمعتقد بود که برخوردار غیرشخصی با مسایل اقتصادی ومدریت بازرگانی تنها راه بقا در بلندمدت است. تیلور نیز که بنیانگزار روش بررسی زمان و

حرکت است می‌گوید اگر بتوان کار را به قدر کافی به اجزای کوچک تقسیم کرد و برای اجرای هر کدام برنامه‌ای تدارک دید و بعد به شیوه‌ای مطلوب اجزای کوچک را کنار هم قرارداد و به هم متصل ساخت، اوج کار آبی حاصل می‌شود.

مسئله بر سر وفاداری، احساس تعهد از طریق آموزش مؤثر و ایجاد احساس حمیت در کارکنان است تا خود را در موفقیت‌های شرکت سهیم بدانند. به اعتقاد ما خردگرایی متعارف که مستقیماً از مکتب تیلور اقتباس شده، دیگر یک نظام مفید نیست. جرج گیلدر (Gorge Gilder) در کتاب ثروت و فقر می‌نویسد، «لازمه اندیشه خلاق ایمان است.» یا در جای دیگر «جان گاردنر» در کتاب «روحیه» می‌نویسد، «انسان با سماجت در جستجوی معناست.»

از همه بدتر ما از واژه «منطقی» سوء استفاده می‌کنیم. منطقی به مفهوم عقلی و مستدل است و نتیجه‌ای است که می‌توان با بیان صحیح مسئله به آن رسید. اما این واژه در تحلیل مدیریت بازرگانی مفهوم بسیار باریکی پیدا کرده و مفهوم جواب «دروست» را پیدا کرده است و در این میان جنبه‌های انسانی فراموش شده‌اند.

در نظام شرکت‌های مورد بررسی انبوهی از مدیران با استعداد را تربیت می‌کنند. اما اشکال این جا است که پرورش استعداد آنها در جریان اصلی نظام سازمان‌های اقتصادی قرار ندارد. این مدیران در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی بسیار فعال هستند. اما نوبت به انجام و اجرای کار که می‌رسد ضعیف ظاهر می‌شوند.

روش خردگرا به جنبه‌های شخصی و غیررسمی بی‌توجه است. صرفاً به تحلیل و اقدامات صد در صد منطقی توجه دارد. کنش متقابل، آزمون کردن، سعی کردن، شکست خوردن، در تماس بودن، آموختن، تغییر جهت دادن، تطبیق دادن و اصلاح کردن، برخی از فرآیندهای مدیریت غیررسمی است که در شرکت‌های موفق توجه به این موارد بیشتر مشاهده می‌شود.

بنظر می‌رسد مدیریت از کنش متقابل سه تغییر ایجاد می‌شود که عبارتند از: مسیریابی، تصمیم‌گیری و اجرا. مسیریابی فرآیندی شسمی و شهودی است. اجرا تا حد زیادی با سلیقه فردی در ارتباط است. ما معتقد به بی‌تعادلی در موازنه مسیریابی با اجرا نیستیم. خردگرایی نیز مهم است. باید از تأکید بیش از اندازه به جنبه خردگرایی خودداری کرد. تصمیم‌گیری نقش خرد و نقش بصیرت و به عبارتی مدیریت براساس خردگرایی و مدیریت براساس شهودی را به هم متصل می‌سازد.

در ایجاد نیروی انسانی متعهد و نوآور آن هم با توجه به استعداد دهها هزار نفر یا بیشتر باید طرز برخورد آنها را با تضادهای مشروح ذیل که در طبیعت انسان وجود دارد بررسی کرد:

- ① انسان موجودی خود مدار است که تشویق و تمجید را دوست دارد.
- ② مغز سمت راست که سمبلیک و تخیلی است دست کم به اندازه مغز سمت چپ که به استدلال و منطق توجه دارد مهم است. نکته قابل توجه این است که شرکت‌های موفق به ویژگی‌های مغز سمت راست توجه ضمنی دارند که آشکارا با نظام‌های سنتی خردگرایان سر ستیز دارد.
- ③ ما انسان‌های پردازشگر، در آن واحد هم اعجاب‌انگیز و هم اشتباه کار هستیم.
- ④ انسان موجودی وابسته به محیط خویش است که نسبت به پاداش‌ها و مجازات‌های بیرون از خود حساسیت نشان می‌دهد.
- ⑤ طوری رفتار می‌کنیم که انگار ابراز باورها مهم هستند و با این حال حقیقتی است که عمل، از حرف و کلمه مهمتر است.
- ⑥ انسان محتاج معنویت است و حاضر است برای سازمان‌هایی که این معنویت را فراهم می‌آورند از خودگذشتگی کند.

بسیاری از شرکت‌های موفق با طرح‌های ضربتی به جنگ کاغذ بازی و بوروکراسی رفته‌اند، در این میان به شرکت‌هایی برمی‌خوریم که در مکاتبه‌های خود قانون «حداکثر گزارش یک صفحه‌ای» را شدیداً رعایت می‌کنند. استراتژی را ایجاد می‌کنند و راه خود را می‌گشایند.

مدیران مورد نظر در شرکتهای موفق با مدیرانی که به استناد ارقام و آمار، مدیریت می‌کنند و قبل از هر چیز به تحلیلگران بها می‌دهند، تفاوت دارند. از جمله وظایف اصلی و عمده رهبری و مدیریت به شرح زیر است:

افزایش فهم و درک کارکنان، ایجاد آگاهی، تغییر دادن نهادها، توجه به نقطه نظرهای جدید، ایجاد تغییرات تاکتیکی و آزمون راه حلها، افزایش حمایت‌های سیاسی، غلبه بر مخالفین، تنسيق انعطاف‌پذیری، اقدام به کارهای آزمایشی، انتظار حساب شده، ایجاد تعهد در کارکنان و اقدامات انتلافی و رسمیت بخشیدن به تعهد. مدیران ترجیح می‌دهند که با اشخاص کار کنند، اما رهبران احساسات را می‌جوشانند.

بخش سوم - بازگشت به اصول

نشانه فراست زیاد، توانایی در توجه هم زمان به دو نقطه نظر مغایر باهم و حفظ توانایی است. نظریه پردازان مدیریت در ۶۰ سال نخست قرن اخیر برخلاف علم و اطلاع امروز نگران محیط، رقابت، بازار یا هر چیز دیگر خارج از سازمان نبودند. به عبارت دیگر آنها در برخورد با جهان، نظر بسته‌ای داشتند. اما از سال ۱۹۶۰ به این نتیجه رسیدند که شرایط بیرون بر پویایی داخل سازمان تأثیر می‌گذارد. شکست بزرگ جنبش روابط انسانی به روشنی ناشی از آن بود که به الگوی خردگرایی در مدیریت بهای بیشتری می‌داد.

مدیریت باید در برخورد با ارزشها شکیبایی به خرج دهد. باید اشتباهات را بپذیرد. از تجربه کردنهای خارج از چارچوب رسمی کار حمایت کند. با تغییرات غیر منتظره کنار بیاید. تجربه کردن، یادگیری ارزان برای شرکتهای موفق است. ارزش افزوده ناشی از یادگیری، به مراتب از هزینه‌هایی که در این رهگذر ایجاد می‌شود، بیشتر است. یادگیری و پیشرفت تنها زمانی میسر است که چیزی وجود داشته باشد که از آن بیاموزیم. یادگیری، ناشی از عمل کردن و کاری صورت دادن است. مدیر عامل سابق یکی از شرکتهای می‌گوید: «پیدا کردن مدیرانی که یک شبه گزارش ۷۰ صفحه‌ای بنویسند دشوار نیست. مشکل این است که کسی یک گزارش یک صفحه‌ای، یک نمودار و یا یک جمله که گویای مطالب باشد ارایه نمی‌کند. کسی را پیدا نمی‌کنم که خیلی ساده بنویسد، به این سه دلیل خوب است، به این سه دلیل بد است.»

شرکتهای موفق نه تنها در زمینه خدمت، کیفیت، قابلیت اعتماد و برآوردن تقاضاهای ویژه بازار موفق ترند بلکه شوندهگان بهتری هم هستند و بیشتر نظرهای مشتریان خود را رعایت می‌کنند. نکته جالب در آنها این است که روحیه کارفرمایی و درکارشناسان خود تقویت می‌کنند، زیرا به مقدار وسیع اختیارات خود را تا رده‌های پایین سازمان تفویض می‌کنند. شرکتهای موفق می‌گویند، با کارکنان مانند بالغها رفتار کنید. با آنها مانند اعضا و شرکا رفتار کنید. به آنها احترام بگذارید و حرمت و منزلتشان را نگاه دارید. منبع درآمد پول و استفاده از ماشین نیست، منبع درآمد کارکنان هستند. در این شرکتهای مدیر کسی نیست که در صورت لزوم کنش را بکند و آستینها را بالا بزند تا کار را انجام بدهد. مدیر کسی است که دیگران را برای انجام کار استخدام می‌کند، او معتقد به اعتلای دایمی کارکنان است.

ویژگی دیگر توجه به ارزشها است. اگر قرار باشد شرکت بتواند با جهان در حال تغییر روبرو شود، باید بتواند غیر از باورهای خود همه مسایل مربوط به خود را تغییر دهد. به عبارت دیگر فلسفه، روحیه و انگیزه سازمان، بیش از عوامل تکنولوژیکی و منابع اقتصادی، ساختار سازمانی، نوآوری و رعایت شرایط زمانی در موفق شدن شرکت نقش دارد.

شرکتهای موفق در زمینه برنامه‌ریزی نیز دارای ارزشهای منحصر به فرد خود هستند و آنها را در تمام لحظات رعایت می‌کنند. توجه به کیفیت، نوآوری، غیررسمی بودن، خدمات مشتریان، کارکنان و غیره از آن جمله‌اند. تمامی لحظات، دقائق، ساعات و ایام شرکتهای موفق برای تحقق بخشیدن به این ارزشها می‌گذرد.