

# آبر مدیران جهانی متولد می‌شوند

نویسنده مقاله: گئی میسووم

استاد دانشکده اکس ناتر پاریس

مترجم: الهه رضوی

سطح کلان<sup>(۳)</sup> یعنی ملتها قابل بررسی است. نویسنده مقاله پس از تشریح توانایی‌های بالقوه و استعداد‌های راهبردی «پیروزمندان» به بررسی این الگو در سطح کلان یعنی ملتها می‌پردازد و چهار کشور بزرگ صنعتی جهان یعنی آمریکا، آلمان، ژاپن و فرانسه را از این دیدگاه مقایسه می‌کند.

در اینجا بد نیست به این نکته نیز اشاره‌ای اجتماعی داشته باشیم که الگوی «پیروزمندان» در آمریکا بیش از کشورهای دیگر رشد داشته است و در آلمان نیز ما شاهد رشد تدریجی این الگو هستیم. در مورد ژاپن آنچه بیش از همه شایسته توجه است نیرویی است که این کشور برای رقابت دارد. ژاپن از خطر کردن در میدان رقابت اقتصادی هیچ هراسی به دل راه نمی‌دهد زیرا در حالی که مدیران فرانسوی با وجودی که دارای نیروی نوآوری و خلاقیت هستند، ضمن اینکه سعی دارند همواره از همتایان خارجی متمایز خود باشند بسیار محافظه کارند. حال به توضیح مطلب از زبان نویسنده می‌پردازیم.

\*\*\*

اقتصاد جهان، دگرگون شده است و با توجه به باز شدن مرزها و جهانی شدن بازار، تولید، مبادلات و معاملات اقتصادی در فضایی بگانه صورت می‌گیرد. گردش آزادانه سرمایه و امتیازهای بین‌المللی سرمایه‌گذاری، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته است تا سیاست‌های توسعه سرمایه‌گذاری، مدیریت و وسایل تولید و تجارت محصولات خود را در مقیاس جهانی طرح‌ریزی کنند.

در شرایطی که رقابت اقتصادی ژرفا و شتابی این چنین یافته است. برخورداری از شایستگی‌های لازم برای کسب برتری، به شرط ناگزیر بقای ملی تبدیل شده است و باید گفت که تنها ملتهایی از این نبرد بین‌المللی پیروز بیرون می‌آیند که از مدیران طراز نوین بهره‌مند باشند.

کشورهای آمریکایی، آمریکای لاتین، اروپا، اروپای شرقی، خاورمیانه،

برخی Pها و برخی Sها خصوصیت قابل ذکری ندارند، نویسنده درباره آن مطلبی نوشته است و به همین جهت ملاحظه می‌شود که وی ناگهان از P۲ به P۴ حساب پرداخته است که نباید آن را به حساب جافتادگی گذاشت.

## تواناییهای روانی

P۱ - قهرمانان ورزشی در درجه اول اطلاعاتی را که به دست می‌آورند به شیوه‌ای کارآ ارزیابی می‌کنند و با پردازش ذهنی این اطلاعات و تفکیک عناصر مختلف آن ذهن خود را در هر لحظه روی موارد عمده‌ای که برای رسیدن به پیروزی لازم است متمرکز می‌سازند.

P۲ - قهرمانان ورزشی بر هیجانات و احساسات خود مسلط هستند. به این معنی که قادرند که استرس ناشی از رقابت و اضطراب پیش از آغاز مسابقه را کنترل کنند.

P۳ - قهرمانان ورزشی توانایی و استعداد خاصی برای برقراری ارتباط با دیگران دارند. می‌دانیم که یکی از اصول عمده داشتن روابط اجتماعی گشاده‌رو بودن و پذیرای آراه و عقاید دیگران بودن است. این استعداد به قهرمانان ورزشی امکان می‌دهد که از تجارب دیگران و محرکها و انگیزه‌های آنها درس بگیرند.

P۴ - قهرمانان ورزشی از نیرویی درونی برخوردارند که آنها را تا کسب موفقیت نهایی پیش می‌راند. این نیرو در قالب جاه‌طلبی، گرایش به برتری، هم‌آوردخواهی، استقامت، سماجت و گرایش به نوجویی و متمایز بودن از دیگران تبلور می‌یابد.

P۵ - «خود انگاری»<sup>(۵)</sup> قهرمانان ورزشی نیز با دیگران متفاوت است. قهرمانان ورزشی تصور ذهنی خوبی از خود دارند. اعتماد به نفس آنها خدشه‌ناپذیر است و همواره خود را توانا و پیروزمند حس می‌کنند.

## شیوه‌های راهبردی

قهرمانان ورزشی از کارکرد ذهنی

آفریقا و آسیا حریفان این نبرد را تشکیل می‌دهند.

این کشورها بی‌شک، از دیدگاه منابع اقتصادی و امکاناتی که دارند با شرایط نامساوی وارد میدان مبارزه اقتصادی می‌شوند. این نابرابری را می‌توان به روشنی در زمینه‌های پیشرفت اقتصادی، شیوه سیاست‌گذاری و نیز ویژگیهای فرهنگی آنها مشاهده کرد. به همین دلیل است که سطح توانایی‌های ذهنی و نیز استعداد‌های راهبردی ملتهای جهان بسیار متفاوت است. ذکر این نکته ضروری است که برداشتهای ما از باورهای یونگ<sup>(۴)</sup> مایه می‌گیرد. یونگ معتقد بود که فرهنگ هر ملتی را الگوهای ذهنی زیرساختی کهن آن ملت شکل می‌دهد. این الگوها عمیقاً در بنیادهای فرهنگی آن ملت ریشه دوانیده و در برابر جهش‌ها و خیزش‌های تاریخی مقاوم و دگرگونی‌ناپذیرند.

برای تشریح الگوی مدیران پیروزمند می‌توان دقیقاً از نمونه بارز «پیروزمندان» یعنی قهرمانان مسابقات ورزشی استفاده کرد. امروزه تنها مدیرانی قادرند رهبری دنیای کار و تجارت کشور خویش را بر عهده بگیرند که از صفات ویژه ورزشکاران برخوردار باشند. قهرمانان مسابقات ورزشی که باید هر روزه توانایی‌های خود را ارزیابی کنند، گسترش دهند و در عرصه رقابت پیروز شوند دارای خصوصیات ذهنی و روانشناختی نمونه‌واری هستند که می‌توان در زمینه‌های دیگر بخصوص در زمینه کار و تجارت از آن سود برد. قهرمانان مسابقات ورزشی از توانایی‌های روانی خاصی برخوردارند که به آنها کمک می‌کند تا با اتخاذ راهبردهای مناسب ذهنی مهارتهای خود را در بالاترین حد ممکن به کار گیرند.

حال ببینیم این توانایی‌های روانی و راهبردهای ذهنی کدامند؟ از دیدگاه ما «پیروزمندان» دارای ۵ توانایی روانی و ۱۳ استعداد راهبری هستند. برای رعایت اختصار توانایی‌ها را با حرف P و استعدادهای راهبردی را با حرف S نمایش می‌دهیم. [چون برخی ملتها در

خاصی برخوردارند که موجب می‌شود پیروزی آنها به وجهی بینه تأمین شود.

۵۱- قهرمانان ورزشی هدفهای خود را به روشنی مشخص می‌سازند.

۵۲- آنها با دقتی و سواس گونه هدفهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را تفکیک می‌کنند.

۵۳- قهرمانان ورزشی از تمامی مسابقات خود چه پیروز بیرون آمده باشند و چه شکست خورده باشند، از شکست و پیروزی درس می‌گیرند و از تجاری که به دست می‌آورند برای هدفهای بعدی سود می‌برند.

۵۴- قهرمانان ورزشی از این نیروی ذهنی برخوردارند که با سنجش شرایط موجود و لحظه عمل وضعیت فکری مناسبی برای خود ایجاد کنند.

۵۵- قهرمانان ورزشی از یک سو قادرند که با پدید آوردن تأثیرات منفی تعادل رقیبان خود را برهم زنند و برتری روانی لازم را به دست آورند. از سوی دیگر از این توانایی نیز برخوردارند که با طرفداران خود به نحو احسن کنار آیند و بر آنها تأثیرات مثبت بگذارند.

۵۶- قهرمانان ورزشی می‌توانند که ارتباط مؤثر و استواری با پیرامون خود برقرار سازند و از شایستگی‌های دیگران الگو برداری کنند و به موقع از آنها بهره‌برداری نمایند.

۵۷- آنها زمان عقب‌نشینی و پیش روی را به خوبی تشخیص می‌دهند و در آنجایی که لازم است به بررسی وضعیت خود بپردازند از پیش روی باز می‌ایستند تا نیرو، مهارت‌ها و هدفهای بعدی خود را ارزیابی کنند.

۵۸- قهرمانان ورزشی به خوبی قادرند که عاداتی مناسب با هدفهایی که در پیش روی دارند در خود ایجاد کنند و با تمرین، به آنها خو بگیرند.

۵۹- آنها در جستجوی پدیده‌های نو هستند. و می‌دانند که چگونه به دشواریهایی که بر سر راه دارند یورش برند و تمامی نیروی خود را در کشاکش درگیرها بسپارند.

۶۰- آنها می‌دانند که چگونه از همان آغاز کار بهترین وضعیت را برای خود فراهم کنند.

۶۱- قهرمانان ورزشی مسابقه‌ای را که شروع می‌کنند تا به آخر ادامه می‌دهند و به اصطلاح در میانه راه «جا نمی‌زنند».

۶۲- آنها پیشاپیش از وضعیت

رقیبان خود آگاه می‌شوند و خود را برای پیشدستی بر آنها آماده می‌سازند.

۶۳- آنها می‌دانند که چگونه در گروهی که سرکردگی آنرا به عهده دارند تحرک و انگیزه ایجاد کنند.

صفات که در بالا بر شمردیم نمودار الگوی «پیروزمندان» است که به طور مشخص در قالب شخصیت قهرمانان تبلور یافته است لیکن هر فردی که خواهان موفقیت در زندگی شخصی و حرفه‌ای است، باید این الگو را در شخصیت خود پیاده کند تا بتواند مهارت‌های فردی خویش را گسترش دهد و از آنها به بهترین شکل بهره‌برداری کند.

الگویی که در بالا ارائه دادیم هم در سطح خرد، یعنی فرد، و هم در سطح کلان یعنی سازمانها، کارخانه‌ها، مؤسسه‌های مختلف و از آن هم کلاتر یعنی ملتها قابل بحث و بررسی است. ما در این مقاله به بررسی این الگو در سطح ملتها پرداختیم و از آن برای مشخص ساختن منابع و توانایی‌های چهار قدرت بزرگ اقتصادی جهان یعنی آمریکا، آلمان، ژاپن و فرانسه سود بردیم.

## ۱- آمریکا

الگوی «پیروزمندان» با فرهنگ آمریکا در آمیخته است. آمریکاییها دلاوری‌های ورزشی و درخشش قهرمانان را می‌ستایند. آنها اغلب یک رشته ورزشی را در دبیرستان انتخاب می‌کنند و تا سنین کهنه‌ت آنرا ادامه می‌دهند. حال به مطالعه تطبیقی فرهنگ مدیریت آمریکا در چهارچوب ۵ توانایی روانی و ۱۳ استعداد راهبردی ذکر شده می‌پردازیم:

۶۱- آمریکاییان بسیار عجول هستند. می‌خواهند هر چه سریعتر راه حل مناسبی برای وضعیتی که در آن گرفتار آمده‌اند پیدا کنند. به همین دلیل هرگز حوصله کافی برای پردازش اطلاعات به خرج نمی‌دهند.

۶۲- بی‌تابی آنها برای رسیدن به نتیجه نهایی موجب می‌شود کمتر به کیفیت ارزیابی و پردازش اطلاعات اهمیت بدهند و همیشه بدون در نظر گرفتن جوانب امر تصمیم بگیرند.

۶۳- آمریکاییها را معمولاً به عنوان آدمهایی گشاده‌رو، بی‌تعارف، ژک و برون‌گرا می‌شناسند. آنها بسیار معاشرتی

هستند و به تصویری که از خود ایجاد می‌کنند بسیار علاقمندند. آنها به شدت نیاز دارند که مورد تأیید و تمجید دیگران قرار گیرند. مجموعه این صفات موجب می‌شود که روابط آنان با دیگران شکل خاصی پیدا کند. فرد آمریکایی دوست دارد که خوشایند دیگران باشد و با این حال نسبت به دیگران حتی خانواده خود هیچ تعهدی حس نمی‌کند. در اینجاست که در خلق و خوی او با تضادی اساسی روبرو می‌شویم. تنها انگیزه فرد آمریکایی برای فعالیت، موفقیت فردی است. بنابراین خود رأی و مستقل است، او تنها خود و منافع خود را در نظر می‌گیرد نه گروهی را که به آن تعلق دارد. مجموعه این صفات متضاد موجب می‌شود که فرد آمریکایی روابط اجتماعی خود را در چارچوب حفظ استقلال و خودمختاری برقرار سازد.

۶۴- در سنت آنگلساکسون که فیلمهای وسترن سبیل آن است - عملگرایی<sup>(۱)</sup> حکمفرماست: مبارزه، نبرد، تلاش برای تصرف فضاها، تازه در حالی که در بسیاری از فرهنگهای دیگر شاهد آن هستیم که کلام برتری دارد، در فرهنگ آمریکایی عمل تعیین کننده است. فرد آمریکایی پر تحرک و عجول است. مدیر آمریکایی آدمی کاری است. او عاشق و معتاد به کار است، ساعات کار هفتگی او به ۵۷ ساعت می‌رسد و با کمال میل حاضر است زندگی خصوصی و خانوادگی خود را فدای ضروریات شغلی خود کند. او فردی جاه طلب است و در انجام وظیفه خود بسیار سنج و سخت کوش می‌باشد. در جامعه آمریکا آن کسی به عنوان آدمی پرکار و پرارزش شناخته می‌شود که کارخانه یا شرکتی جدید تأسیس کند. به همین دلیل است که هر ساله شاهد هستیم که هزاران کارخانه کوچک و بزرگ که همگی مدعی داشتن ایده‌ای تازه و نو ظهور هستند همچون قارچ از زمین سبز می‌شوند. تصادفی نیست که آمریکاییان مخترعان باهوشی از آب درمی‌آیند که بهترین و کارآترین تکنولوژی را خلق می‌کنند. این واقعیت نمایانگر نیروی آفرینشگری و نوآوری آنهاست.

۶۵- فرد آمریکایی به عنوان انسانی خوشبین شناخته شده است که به آینده خود مطمئن است و اطمینان دارد که شیوه زندگی او بهترین روش زندگی

است. بر مبنای همین باور است که آمریکاییها با شور و حرارتی وصف ناشدنی خواهان صدور فرهنگ و شیوه زندگی خود به کشورهای جهان هستند. آنها این رسالت را برای خود در نظر گرفته‌اند که مردم کشورهای دیگر را از عقب‌ماندگی فرهنگی نجات دهند. سخنرانی جورج بوش در برابر هیئت نمایندگان به مناسبت پایان جنگ خلیج فارس گفتار نمونه‌واری است که از میزان اعتماد به نفس آمریکاییان حکایت می‌کند.

۶۱- جامعه آمریکا از آینده خود بی‌خبر است و کورکورانه به سوی آن پیش می‌رود و نمونه‌های این حرکت بسی دورنما بسیار است از آن جمله می‌توان به مواد مخدر، خشونت و تجاوز اشاره کرد.

۶۲- آمریکاییها نیز مانند آلمانیها کارهای خود را به دقت برنامه‌ریزی می‌کنند. آنها اهل پرونده سازی و ثبت سوابق امر هستند. تمامی کارهایی که قرار است انجام شود یا انجام شده است همگی به صورت سابقه، دستورالعمل و گزارشهای مختلف ثبت می‌شوند. برنامه‌ریزی آمریکایی «خطی» است به این معنی که کارها را یکی پس از دیگری انجام می‌دهد. به محض تحقق یک هدف، هدفی دیگر را نشانه می‌گیرد. این خصوصیت سبب می‌شود که فرد تمامی توجه خود را روی هدفی واحد متمرکز سازد این روش از نظر آنها تکنیکی است که نیروی تمرکز را افزایش می‌دهد. لیکن فقط برای اداره هدفهای کوتاه مدت کارآیی دارد. بهتر است بگوئیم هدفهای بسیار کوتاه مدت. به طور کلی آمریکاییها در زمان حال زندگی، فکر و عمل می‌کنند. آنها اگر بخواهند قدری آینده اندیش باشند آینده‌ای بسیار نزدیک یعنی یک لحظه دیگر را در نظر می‌گیرند، آنها برای مسائلی که در پیش روی دارند به دنبال راه حل و پاسخ آبی هستند. آنها طرفدار شتاب و سرعت در امورند و وقتی قرار باشد برای یافتن راه حل مسئله‌ای انتظار بکشند سخت دچار استرس و اضطراب می‌شوند.

نظام آمریکایی، نظامی است که رفتار عجولانه را می‌طلبد زیرا کارخانه‌ها و مؤسسه‌های آمریکایی برای جلب سرمایه‌های شخصی ناگزیرند که پیشرفت مستمر و افزایش سود سهام را

مرتب به آگاهی افکار عمومی برسانند. این سیستم کارخانه، مؤسسه و یا هر نهاد دیگری را مجبور می‌سازد که گزارشهای فصلی ارائه دهد. به همین دلیل مدیران آمریکائی و پرسنل کارخانه‌ها و مؤسسه‌های این کشور ناچار دیدی کوتاه مدت پیدا می‌کنند. اگر هم مدیر کارخانه‌ای تصمیم بگیرد برنامه‌ای دراز مدت طرح‌ریزی کند بیش از دو تا حداکثر سه سال را نمی‌تواند در نظر داشته باشد. یکی دیگر از دلایل گرایش به برنامه‌ریزی کوتاه مدت در این کشور تحرک شغلی فوق‌العاده زیاد کارمندان و کارکنان است. یک آمریکایی به ندرت برای مدت زیادی در شغل خود باقی می‌ماند. به هر حال برنامه‌ریزی در آمریکا بسیار کوتاه مدت است.

۳- گوریباچف معتقد است که آمریکاییها را خوب می‌شناسد. و از امکانات، توانایی‌ها و ضعفهای آنها با خبر است. به اعتقاد گوریباچف جامعه آمریکا جامعه‌ای است که می‌تواند با نظری نقادانه به تجزیه و تحلیل خویش و تدارک سیاستهای نو بپردازد. این دید انتقادی موجب می‌شود که مهارتها و توانایی‌های کارکنان کارخانه‌ها و مؤسسه‌ها نیز به طور مستمر ارزیابی و بازنگری شود.

۴- مدیر آمریکایی نمی‌تواند حریم خانوادگی خود را از بازتابهای شغلی خویش مصون نگه دارد. و قادر نیست میان این دو مرزی مشخص بکشد. او کار را هر زمان و هر جاکه لازم باشد شروع می‌کند. و از این جهت می‌توان گفت فردی موقع شناس است.

۵- فرد آمریکایی دست انداختن و بازیچه قرار دادن دیگران را امری مباح می‌داند. او خیلی زود یاد می‌گیرد که گردن کلفتی کند و قدرت و برتری خود را از راه تحمیل عقاید خویش، نمایش دارایی‌ها و شیوه لباس پوشیدن عجیب و غریب اثبات کند. فرد آمریکایی میل شدیدی به فخر فروشی دارد. او درباره خود، کار را به اغراق گوئی و حتی لاف‌زنی می‌کشد.

۶- همانطور که پیش از این نیز اشاره کردیم آمریکائیکها مردمی کاری هستند. اما انگیزه و محرک اصلی آنها در فعالیت و انجام وظیفه‌ای که بر عهده دارند تعریف و تمجید و پادشاهی است که دریافت می‌کنند. مورد تحسین و خوشایند دیگران بودن برای فرد

آمریکایی در حد یک نیاز اساسی اهمیت دارد. گوریباچف می‌گوید خیلی چیزها هست که آمریکاییها باید از دیگران بخصوص اروپائیان بیاموزند. برای نمونه اگر آمریکاییها کمی از خودبینی خویش بکاهند به روشنی می‌بینند که اروپائی‌ها از عهده حل مسائل اجتماعیشان خیلی بهتر از آنها برمی‌آیند. در زمینه روابط عمومی نیز مدیر آمریکایی با آن ژست همیشگی‌اش یعنی پوشیدن پیراهن آستین کوتاه گذاشتن بی‌فیدانه پاها بر روی میز و اصرار سماجت‌آمیز به اینکه زیر دستانش او را با اسم کوچک خطاب کنند می‌خواهد نشان دهد که او نیز همچون دیگران جزئی از گروه است.

۹- آمریکائیکها برای زندگی همواره به دنبال انگیزه‌های تازه و محرکهای نو هستند. آنها هر چیز تازه‌ای را می‌ستایند و طالب هیجانند. افکار نو، پدیده‌های بی‌سابقه همیشه آنها را به شور و شرمی دارد. به همین دلیل است که مدیر آمریکایی از ترس خو گرفتن به جریان بکنواخت کار از پشت میز نشینی پرهیز دارد. آمریکاییها که رقابت محرک و انگیزه نیرومندی برای آنها محسوب می‌شود، همیشه آماده رویارویی با دشواریها هستند و از اینکه از پس حل مسائل پیچیده برآیند احساس خشنودی می‌کنند.

۱۲- مدیر آمریکایی پیش از مصاحبه‌ای که در پیش دارد، ژستها و سخنان خود را چندین بار تمرین می‌کند.

## ۲- آلمان

آلمانیها نیز با الگوی «پیروزمندان» همخوانی دارند. آنها همیشه به قصد «بردن» بازی می‌کنند. نتایج مسابقات ورزشی این کشور گواه خوبی برای این مدعا است.

۱- آلمانیها قادرند اطلاعاتی را که دریافت می‌کنند چه با نگرشی کلی و چه از دیدگاه مباحث جزئی با دقت و گستردگی بسیار، پردازش کنند. آنها عادت دارند که برای شروع هر کاری حداکثر اطلاعات ممکن را به دست آورند.

۲- آلمانی‌ها از هنر خوب گوش دادن بهره‌مندند. شاید که ویژگی زبان آلمانی چنین هنری را برای آنها به ارمغان آورده است. در دستور این زبان،

فعل در آخر جمله می‌آید. یعنی که شونده برای درک کامل پیام باید جمله را تا به آخر گوش دهد. به علاوه برای فرد آلمانی کارخانه پیش از آنکه مکانی برای سودبری باشد، شبکه‌ای از روابط انسانی به شمار می‌رود.

۴- فرد آلمانی سرسخت، لجوج و می‌توان گفت یکدنده است. او زمانی که تصمیم به انجام کاری بگیرد تا آنرا به نتیجه مطلوب نرساند از پا نمی‌نشیند. او کار و وظیفه‌اش را با درست کاری تمام و به بهترین نحو انجام می‌دهد. با این حال هرگز حاضر نیست زندگی خصوصی و خانوادگی‌اش را فدای زندگی شغلی‌اش کند. برای او کار جای خود و زندگی شخصی و خانوادگی جای خود را دارد. به همین دلیل است که فرد آلمانی با وجودی که ۸ تا ۱۶ ساعت در روز کار می‌کند. فرصت کافی برای رسیدن به امور دیگر را نیز دارد.

۵- علی‌رغم سرشکستگی در جنگ جهانی دوم، آلمانیها خود انگاره مثبتی دارند. آنها به هویت ملی خود و به خصوص به پیشرفته بودن کشور خویش اعتماد کامل دارند و پیروزیهای آینده را از آن خود می‌دانند.

۲- آلمانیها ترجیح می‌دهند که در آن واحد جز یک کار معین انجام ندهند. آنها وظایف و فعالیتهای خود را به دقت تفکیک می‌کنند و کارها را بر حسب برتری آنها زمان‌بندی می‌کنند. آلمانیها ملتی آینده‌نگر هستند به همین دلیل است که به آموزش و پرورش و بخصوص به آموزش حرفه‌ای بسیار بها می‌دهند. آنها طرفدار برنامه‌ریزی دقیق، با در نظر گرفتن کوچکترین جزئیات هستند و برنامه‌هایی را می‌پسندند که آینده‌های دور را نیز در بر بگیرد. بد نیست در اینجا به این نکته نیز اشاره کنیم که فرانسویها که اهل برنامه‌ریزیهای دراز مدت هستند از این لحاظ به پای آلمانیها نمی‌رسند. برای نمونه برنامه‌های پنج ساله از نظر مدیران این کشور برنامه‌های میان مدت محسوب می‌شود. مدیران آلمانی از این جهت درست خلاف هم‌تایان آمریکایی خود که اهل گزارشهای کوتاه مدت و فصلی هستند عمل می‌کنند. برای آلمانیها رشد سالانه، حتی چند ساله اهمیت دارد، نه پیشرفتهای موقتی که کوتاه مدت است.

۳- آلمانیها نیز به سوابق کاری که می‌خواهند انجام دهند بسیار علاقمند و

آن را به عنوان وسیله‌ای برای مدیریت صحیح و تصحیح اشتباهات ارزیابی می‌کنند.

۴- همانگونه که پیش از این نیز اشاره کردیم. آلمانیها حریم خانوادگی و زندگی شخصی خود را به دقت و با وسواس از حریم شغلی خود جدا می‌کنند. آنها همواره سعی دارند که مانع بازتابهای شغلی در زندگی شخصی خویش شوند. و از این جهت می‌توان گفت که افرادی موقع شناس هستند.

۵- آلمانیها اهل چانه‌زدن بر سر برد و باخت هستند و سعی می‌کنند هر طور شده جو را به سود خود تغییر دهند. در حالی که فرانسویها برعکس اهل کنار آمدن و تفاهمند. آنها سود و زیان کار را به تساوی تقسیم می‌کنند به همین دلیل است که آلمانیها در مذاکرات بسیار جنجالی برخورد می‌کنند و اما فرانسویها آرام و متین هستند.

۶- آلمانیها به منافع جمعی بیشتر اهمیت می‌دهند. این ویژگی در کارخانه به صورت خودگردانی<sup>(۷)</sup> و توافق نظر<sup>(۸)</sup> تجلی می‌یابد. به همین دلیل است که تمامی طرفهای سودبر از کارگران گرفته تا سرکارفرما، کارمندان و سندیکا در تصمیماتی که گرفته می‌شود شرکت می‌کنند. اندیشه مسئولیت جمعی در افکار عمومی کارکنان عمیقاً ریشه دوانیده و توسط سازمانهای سیاسی و سندیکایی به عنوان یک اصل بدیهی پذیرفته شده است. روابط حاکم در کارخانه بر اصل تفویض اختیار، تقسیم وظایف و اعتماد استوار است. حس تعلق به گروه در آلمانیها بسیار نیرومند است. همبستگی و موفقیت جمعی یکی از ارزشهای غالب در جامعه کاری آلمان است.

## ۳- ژاپن

ژاپنی‌ها سعی دارند که از همه چیز سر در بیاورند. آنها پیش از آن که دست به عمل بزنند، متغلا به تماشای جریان امر می‌نشینند و به این ترتیب آرام و بی‌حرکت تمامی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌کنند. می‌توان گفت که پیش از آغاز هر کاری یک سیستم دیده‌بانی پدید می‌آورند. گراور<sup>(۹)</sup> این شیوه راهبردی ژاپنی‌ها را در فورمول (۶۴۴) خلاصه کرده است یعنی پیش از استقرار کارخانه‌ای که ساختمان آن

حدود ۶ سال طول می‌کشد. ژاپنی‌ها دفتری برای نظارت برپا می‌کنند که چهار سال تمام تنها کاری که دارد جمع‌آوری اطلاعات است. به همین دلیل است که در حال حاضر (۱۹۹۳) حدود ۲۰۰۰ ژاپنی در فرانسه در مؤسسه‌های مختلف پزشکی، هسته‌ای، بیوتکنولوژی و ریاضیات سرگرم دانش‌اندوزی هستند. و نیز ۵۲۰۰۰ دانشمند ژاپنی در آزمایشگاه‌های مختلف آمریکا مشغول پژوهشند. در حالی که تنها ۴۰۰۰ آمریکایی در آزمایشگاه‌های علمی ژاپن به تحقیق اشتغال دارند.

۳- ژاپنی‌ها نیز همچون آلمانی‌ها گروه‌گرا هستند. آنها در چهارچوب منافع گروهی که به آنها تعلق دارند می‌اندیشند. و از این لحاظ با اروپائیان بخصوص آمریکایی‌ها تفاوت اساسی دارند. میشال آلبرت<sup>(۱۱)</sup> این خصوصیت ژاپنی‌ها را به خوبی تشریح کرده و گفته است که فرد ژاپنی خارج از چهارچوب گروهی که به آن متعلق است موجودیتی برای خود قائل نیست، حال این گروه می‌خواهد طایفه‌اش باشد یا شرکتی که در آن کار می‌کند. فرد ژاپنی به دلیل اهمیتی که به دیگران می‌دهد قهرمان ایجاد روابط مثبت انسانی است. او عقاید دیگران را به جان و دل احترام می‌گذارد. و برای شنیدن سخن آنها گوش شنوا و صبری زیاد دارد. از همین روست که می‌تواند در هر زمینه‌ای حداکثر اطلاعات را به دست آورد.

۴- رمز موفقیت ژاپنی‌ها در نیروی شگرف آنها برای برتری‌جویی است. آنها اهل مبارزه هستند تا جایی که دربار آنها گفته می‌شود که خوی جنگجویی دارند.

۵- ژاپنی‌ها نیز همچون آلمانی‌ها به گونه‌ای بسیار کارآتر آینده‌نگرند و همین نیرو است که به آنها امکان می‌دهد راهبردی هدفگرا<sup>(۱۱)</sup>، نه تنها در سطح کشور خود بلکه در پهنه گیتی داشته باشند.

۶- ژاپنی‌ها هدفهای خود را در خط زمان به کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم می‌کنند. نمونه این برنامه‌ریزی را می‌توان در عملکرد هیئت مدیره کارخانه سونی مشاهده نمود: ضمن اینکه خط تولید به کار ساخت کالا (هدف کوتاه مدت) مشغول است. مهندسان روی محصولاتی مطالعه می‌کنند که دو یا سه سال آینده مشتری

خواهد داشت (هدف میان مدت) و در تمام این مدت هیئت مدیره و مسئولان برنامه‌ریزی به بررسی وضعیت کارخانه در ده سال آینده می‌پردازند (هدف دراز مدت). باید گفت که ژاپنی‌ها توانایی حیرت‌انگیزی در طراحی انواع راهبردهای هدفگرا دارند.

۷- ژاپنی‌ها مهارت عجیبی در شناخت شرایط و استفاده به موقع از آن دارند و خوب می‌دانند که چگونه از تجارب خود سود ببرند. آنها قهرمان نوآوری‌های رنگارنگ هستند. نیروی ابتکار آنها موجب می‌شود که کیفیت تولیدات و خدماتی را که ارائه می‌دهند به حد کیفیت کلی<sup>(۱۲)</sup> ارتقاء یابد.

۸- ژاپنی‌ها نیروی شگرفی در تقلید و الگوبرداری از دیگران دارند. آنها خوب می‌دانند که چه چیزهایی را باید از دیگران بیاموزند و آنچه را که آموخته‌اند چگونه عیناً به کار برند. آنها روابط خود را با دیگران به گونه‌ای برقرار می‌کنند که بهترین آموزش را از آنها بیینند.

## ۴- فرانسه

۱- به باور آلن تورن<sup>(۱۳)</sup> فرانسوی‌های مردمی بسیار آگاه هستند. لیکن آنها به جزئیات اطلاعاتی که به دست می‌آورند چندان توجهی ندارند و از این جهت درست نقطه مقابل آلمانی‌ها به شمار می‌آیند. در فرانسه به وجه کلی اطلاعات بیشتر بها داده می‌شود. بنابراین فرانسوی‌ها کمتر در قید تکمیل جزئیات اطلاعات خود هستند.

۲- به باور آلن تورن فرانسوی‌ها نیز مردمی برون‌گرا و معاشرتی هستند البته نه به اندازه آمریکایی‌ها. «هال» معتقد است که فرانسوی‌ها روابط اجتماعی بسته‌ای دارند. به هر حال باید گفت که فرانسوی‌ها بیشتر فردگرا هستند و کمتر به گروه بها می‌دهند. در حالی که در مورد آلمانی‌ها و ژاپنی‌ها قضیه درست برعکس است.

۳- ادوارد سی هال و میلارد ریدها<sup>(۱۵)</sup> معتقدند که فرانسوی‌ها ملتی کارآ، زحمتکش و خلاق هستند، اما آنچه بیش از همه آنها را از دیگران مشخص می‌سازد هراسی است که از دگرگونی و تحول به خصوص تحولات و دگرگونی‌های پرشتاب و ناگهانی دارند. آنها از ترس آینده سخت به گذشته و

سنت‌های خود چسبیده‌اند. افزون بر این یک بوروکراسی خردبین و همه‌جا حاضر، مانع پویایی صنعت این کشور شده است. وزیر صنایع ژاپن فرانسوی‌ها را به خاطر محافظه‌کاری و هراسی که از خطر کردن دارند سرزنش کرده است. از جمله دلایلی که وی به آن استناد می‌کند این است که در سال ۱۹۹۰ تنها ۲۱۰۰ بازرگان فرانسوی به ژاپن سفر کردند در حالی که در همین سال ۳۲۰۰۰ تن از هم‌تایان ژاپنی آنها رهسپار فرانسه شدند.

۴- فرانسوی‌ها از اعتماد به نفس بسیار کمی برخوردارند و همین امر یکی از دلایلی است که مانع از خطر کردن آنها می‌شود.

۵- فرانسوی‌ها نیز آدم‌هایی خوشبین هستند و خود را لایق پیروزی‌های آینده می‌دانند.

۶- هنری آیشر<sup>(۱۵)</sup> مدیر بخش تحقیقات و توسعه Apple Europe در خصوص مدیریت هدفگرا در فرانسه می‌گوید: «اگر خودمان را با آمریکایی‌ها مقایسه کنیم، به این نکته پی می‌بریم که رهبران اروپایی دیدگاهی کلی‌تر و همه‌جانبه‌تری نسبت به قضایا دارند همکارانم در کوپر تینو<sup>(۱۶)</sup> زمانی که من از دیدگاه‌های خود که ۱۰-۱۵ سال آینده را در برمی‌گیرد سخن می‌گویم سخت حیرت می‌کنند. رمز مقتدر بودن ما در همین آینده‌نگری دراز مدت است.»

۷- با این حال باید گفت که فرانسوی‌ها در مقایسه با ژاپنی‌ها و آلمانی‌ها دیدگاهی میان مدت دارند.

۸- در فرانسه راهبرد شناخت دقیق شرایط و استفاده به موقع از آن رشد چندان‌نی نداشته است. علت آن هم تقلید نابجا و ناپخته از شیوه‌های مدیریت بیگانه است. در حالی که بهتر می‌بود شیوه‌های خودی را تجزیه و تحلیل می‌کردند و رشد می‌دادند.

۹- در زمینه روابط عمومی، مدیر فرانسوی در چشم هم‌تایان خارجی خود شخصی مقتدر و تا حدی مستبد جلوه می‌کند.

۱۰- همانگونه که پیش از این نیز اشاره کردیم گرایش به خطر در مدیران فرانسوی بسیار اندک است. فرانسوی‌ها بیشتر گرایش به پرهیز از شکست دارند تا میل به تعالی. احتمالاً علت این خصوصیت را باید در سوابق تاریخی و فرهنگی این ملت جستجو کرد. نمونه این

خلق و خوی و وضعیت بفرنج موسیقیدانان فرانسوی است. در حالی که در خارج از مرزهای فرانسه به نیوغ آنها بسیار ارج می‌گذارند، در فرانسه اصول موسیقی آلمانی و سویی را به خاطر پرهیز از خطر هر اشتباهی ترجیح می‌دهند. از سوی دیگر همین فرانسوی‌های ترسو از داشتن نیروی ذاتی آفرینشگری بخصوص در زمینه شکوفایی‌های تکنولوژیکی دم می‌زنند.

۱۱- باری فرانسوی‌ها با نیروی خلاقیتی که مدعی هستند دارند سعی می‌کنند که همواره در شیوه‌های راهبردی خود متمایز از دیگران باشند سیاست خارجی فرانسه نمونه روشنی از این تمایز طلبی است. به گونه‌ای که ماهنامه تایم در سال ۱۹۹۱ با اشاره به این مطلب می‌نویسد: «فرانسه جرأت کرده است متمایز باشد» فرانسوی‌ها از دنباله‌روی و تقلید از دیگران بیزارند. بنابراین ملت فرانسه ملتی است که خوبیهای متضاد و متعارض را در خود نهفته دارد. از یک سو محافظه کارانه به سنت‌های گذشته خود وابسته است و به هیچ عنوان اهل خطر برای ایجاد تغییر و تحول نیست و از سوی دیگر مایل است که متمایز از دیگران باشد و به عنوان ملتی که در زمینه تکنولوژی خلاقیت به خرج داده است موجب حسرت رقبای جهانی خود شود. □

- ۱- واژه راهبرد را به جای استراتژی به کار برده‌ایم.
- ۲- MICRO
- ۳- MACRO
- ۴- JUNG روانشناس آمریکایی
- ۵- و خود انگاره را معادل واژه انگلیسی - slef image و واژه فرانسوی image de soi به کار برده‌ایم.
- ۶- Pragmatisme
- ۷- Co - gestion
- ۸- Consensus
- ۹- G - Ravereau
- ۱۰- M. Abert. Capitalisme contre capitalisme, Seuil, paris 1991
- ۱۱- Stratégie d'objectifs
- ۱۲- qualité totale
- ۱۳- Alain tauraine
- ۱۴- E.t.hall , MR. Hall. Cuide du comportement dns les affaires internationales Seuil, Paris
- ۱۵- Henri Aebisher
- ۱۶- Cupertino