

یکی از صحنه‌های آشنا، هنگامی است که مدیرعامل شرکتی را برای ادای توضیحات به کمیته جمعی سنا فرا خوانده‌اند و کمیته مزبور منتظر پاسخ مدیرعامل شرکتی است که شدیداً مشکل بوجود آورده و به باد انتقاد گرفته شده است و حال باید پاسخگو باشد.

وقتی بیل آلن مدیرعامل بوئینگ در برابر کمیته فرعی مجلس سنا حاضر شد و اعلام کرد که سازندگان هواپیماهای نظامی به وضع نامطلوبی سود خود را از جیب دولت افزایش داده‌اند در آن زمان هیچ وکیل نبود که در گوش بیل آلن زمزمه کند که این گونه سخن نگویید یا هیچ یادداشتی در مقابلش وجود نداشت که از روی آن مطالب را بیان کند. هنگامی که آلن توضیحات صریح و آرام خود را به پایان رساند دیگر جای تردید نبود که بوئینگ بیش از آن که قصد پول درآوردن از دولت به نفع مدیران را داشته باشد، در واقع پایه‌های گسترش و عظمت آینده را بنا نهاد و سود حاصله را به سمت تحقیق و پیشرفت سوق داد. اکنون واکنش آن کمیته غیرقابل تصور به نظر می‌رسد: آن‌ها برخاستند و برای آلن کف زدند.

هر وقت یک نفر در مورد اضمحلال شرکت‌های تجاری در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ از من می‌پرسد، این پرسش‌ها به ذهنم خطور می‌کند که با دولت چکار باید کرد؟ کنگره سنا چه کاری باید انجام دهد؟ هیئت مدیره‌ها چکار باید بکنند؟ چه، چه و چه؟

معمولاً هیچگونه زمینه‌ای را برای تجزیه و تحلیل و قضاوت بیان نمی‌کنم. احساس می‌کنم که حرف تازه‌ای برای گفتن ندارم که قبلاً گفته نشده باشد ولی در شرایطی که تصویر آلن برایم برجسته‌تر می‌شود، درمی‌یابم که حرف‌هایی برای گفتن دارم. پاسخ من، پاسخ به سوال چه چیز نیست. بلکه در واقع پاسخ به سوال «چه کسی» است؟

وقتی بحث‌هایی درباره سازوکارهای دولت و اصلاحات آن گفته می‌شود، سوال دیگری باقی می‌ماند که چه کسی باید شرکت‌های ما را اداره کند؟ در دهه ۱۹۹۰ مشخص شد هیئت مدیره‌ها بیش از پیش زمام امور شرکت‌ها را به دست افرادی سپرده‌اند که صلاحیت اداره آن شرکت را نداشته‌اند. مانند سال‌های ابتدایی قرن

ده مدیر عامل برتر تاریخ

رهبران برجسته به مدیران گرفتار امروزی چه چیزی می‌توانند بیاموزند؟!

نوشته: جیم کالینز

هفدهم که بیماران از شدت خون‌ریزی در مقابل چشم پزشکان جان می‌سپردند هیئت مدیره‌ها بدون اینکه بخواهند به شرکتها ضربه بزنند صرفاً الگوهای غلطی برای انتخاب مدیران عامل داشتند و ناخودآگاه به شرکتها ضرر و زیان وارد کردند.

ولی امروزه الگوهای مناسب انتخاب مدیران عامل را در کجا باید بیابیم؟ آیا ما به دلایلی موجه نسبت به الگوی مناسب انتخاب مدیران عامل بدبین شده‌ایم؟ شاید تصور می‌کنیم که دیگر قهرمانی در این عرصه وجود ندارد، که به او معتقد باشیم یا بخواهیم از او تقلید کنیم. باید این احساس ناخوشایند را از خود دور سازیم که دیگر امیدی به وجود و حضور رهبری در عرصه شرکت‌ها وجود ندارد.

من با این نوع نگرش مخالف هستم، زیرا سال‌ها به مطالعه این موضوع پرداخته‌ام که چه عواملی شرکت‌های بزرگ را از شرکت‌های متوسط جدا می‌سازد. با قاطعیت می‌گویم: الگوهای وجود دارد که می‌توان از آن‌ها خیلی چیزها آموخت. از جمله این الگوها می‌توان از افرادی نام برد که از آنان تا به این حد انتظار نمی‌رفت. همین موضوع مرا وادار کرد تا دوباره تحقیقاتم را مرور کنم و فهرست خود را از ده مدیرعامل بزرگ تاریخ آماده و تهیه کنم.

برخی از اسامی که در این فهرست آمده است آشنا هستند، ولی در عین حال اسامی شخصیت‌های مهمی همچون بیل گیتس، گروه جک وش و گریستن را در فهرست ارائه شده مشاهده نمی‌کنید که به علتی ساده حضور ندارند: مدیران عامل موفق و نامدار سازمان‌هایی را پایه‌گذاری کرده‌اند که تا مدت‌ها پس از خروج آنان، شرکت‌ها همچنان رونق خود را حفظ کرده‌اند. بنابراین در مورد عملکرد آنان زمانی می‌توان قضاوت کرد که لااقل ده سال از زمان قطع همکاری آنان با شرکت گذشته باشد. این معیار (یکی از چهار رکن مهمی بود که برای شناسایی بیش از ۴۰۰ مدیرعامل بزرگ شرکتها مورد استفاده قرار گرفته است) در انتخاب نامزدهای طراز اول به همراه معیار نوآوری (از هر دو جنبه فنی و مدیریتی) که در تغییر محیط تجاری خارج از شرکت موثر



THE
10
GREATEST
CEOS
OF ALL TIME



دیوید پاکارد

عامل را طرد کرد



بودند مد نظر قرار داده شده است. ضمن این که میزان و نحوه مقاومت (اداره شرکت در هنگام دگرگونی‌ها یا بحرانی عظیم) و عملکرد مالی که با عواید روزافزونی در بازار مواجه بوده هر معیار مالی دیگری که در مورد شرکت‌های IPO-pre در دوران تصدی مدیرعامل رخ داده است سنجیده و مورد قضاوت و تجزیه و تحلیل و تفسیر قرار داده شده است.

بنابراین ملاحظه می‌شود دقیقاً عواملی که این ده نفر را تبدیل به شخصیت‌های برجسته این عرصه ساخته است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. نکته جالب توجه در این تحقیق آن است که هیچ‌یک از مدیران مورد اشاره انتظار رسیدن به مقام مدیریت عاملی را نداشته‌اند. بطور مثال، دومین مدیرعامل برتر این فهرست ابتدا این مقام را نپذیرفت زیرا خود را واجد صلاحیت نمی‌دانست. شماره ۹ این فهرست خود را «جنازه‌ای وحشت‌زده» می‌دانست و زمانی به شماره ۵ فهرست گفته شده بود «تو هرگز مدیر نخواهی شد». ضمن این که این نکته هم قابل توجه است که باید به شرایط، موقعیت زمانی، چارچوب‌ها و محدودیت‌های دوره‌ی آنان توجه کرد که وضعیت آن دوران چگونه بوده است. آنان (مدیران عامل) مدت یک ربع قرن تحت فشار قرار داشتند و یک ربع یا حتی سه ربع قرن مدیریت کردند. مدیرعامل

شماره ۴ این فهرست شرکتی را تأسیس کرد که طی هفتاد و پنج سال به طور متوسط سالانه ۱۵٪ رشد درآمد داشت. با وجود این اگر بتوان جمله‌ای برای توصیف این ده غول مدیریت یافت، همان حسن ارتباط عمیق آنان با سازمان‌هایی است که آن را اداره می‌کردند. آنان برخلاف مدیران عاملی که همواره خود را اعضای نخبه سازمان می‌دانند (باشگاهی وجود دارد که اعضایش حقوق و امتیازات خود را با سایر مدیران عامل مقایسه می‌کنند) از ویژگی‌های خاصی برخوردارند. باید دانست که هر شرکت بیش از هر فرد دیگری به مدیر عامل خود متکی است. فقط مدیر عامل است که می‌تواند تصمیمات واقعا بزرگ و سرنوشت‌ساز بگیرد. از سوی دیگر هر شرکتی به همان اندازه که متکی بر توانایی مدیرعامل از این موضوع است بر نقش او اهمیت می‌دهد. حضور چند نفر از حاضران این فهرست اگر هولناک نباشد، لاقط تعجب آور خواهد بود. زیرا اگر مسئله این است که رهبران مناسب را به چه ترتیب شناسایی کنیم و چگونه نسل جدید مدیران می‌توانند از آنان چیزها بیاموزند تا تبدیل به رهبرانی مناسب و موثر شوند، پاسخی بهتر از معرفی این ده نفر نخواهیم یافت. در عصری که استناداردها کوچک شده‌اند، این ده نفر عظمتی بیش از همیشه یافته‌اند.

در سال ۱۹۴۹ دیوید پاکارد ۲۷ ساله در جلسه ملاقات با رهبران تجاری شرکت کرد. آنان همگی مضطرب بودند و راجع به این موضوع بحث می‌کردند که چگونه می‌توانند در شرکت‌های خود پول بیشتری درآورند. آخر الامر پاکارد که توانسته بود خود را همسان آنان قلمداد کند، اعلام کرد: «یک شرکت مسئولیتی بیش از پول درآوردن برای سهام‌دارانش دارد». چشم‌ها متوجه هیکل ۱۹۵ سانتیمتری او شد. پاکارد ادامه داد: «ما نسبت به کارکنان خود این مسئولیت را داریم که وقار آنان را به عنوان یک انسان مد نظر داشته باشیم و این عقیده را می‌ستود که تولیدکنندگان ثروت، این وظیفه اخلاقی را دارند تا کارکنان دیگر را در ثروت خود سهیم کنند».

افکار پاکارد از نظر همکاران مسن ترش اگر خطرناک قلمداد نمی‌شد، حداقل سوسیالیستی می‌نمود. پاکارد بعدها گفت: «در آن جلسه خیلی تعجب کردم و بیکه خوردم زیرا حتی یک نفر با من موافق نبود. این موضوع کاملاً آشکار بود که آنان قاطعانه معترف بودند که من یکی از آن‌ها نیستم و طبعاً صلاحیت اداره سازمان تجاری مهمی را ندارم.»

دیوید پاکارد این موضوع را کاملاً پذیرفته بود. او هیچگاه نمی‌خواست تا یکی از اعضای باشگاه مدیران عامل باشد. او متعلق به باشگاه هیولت پاکارت بود. در آن دورانی که روسا دفاتر مجزا و مجلل داشتند، پاکارد در محیطی بین مهندسان خود، کار می‌کرد که در هایش همواره باز بود. او فعالیت را آغاز و بی‌گیری کرد که به «مدیریت با قدم زدن در اطراف» معروف شد. تفاوت اساسی مدیریت او با شرایط حاکم بر آن زمان این بود که کارکنان خود را در منافع شرکت سهیم کرد.

به عبارت دیگر چیزی که پاکارد را از دیگران مجزا می‌ساخت این بود که وی هرگز خود را جدا از کارکنان و همکاران نمی‌دانست. به گفته یکی از همکارانش، از نظر پاکارد اوقات خوش او حضور در جمع دوستانش بود. با وجودی که او یکی از اولین میلیاردرهای خود ساخته «سیلیکون» بود، ولی همچنان به زندگی در خانه کوچکی ادامه داد که خود و همسرش در سال ۱۹۵۷ ساخته بودند. پاکارد بخشی از ثروت خود (همراه با هیولت) را به دانشگاه استنفورد اهداء کرد. ارزش چنین سخاوتی معادل ارزش فعلی شرکت جین اند لیلاند است. با وجود این پاکارد هرگز اجازه نداد که در زمان حیاتش نام او بر یکی از ساختمان‌های دانشگاه ثبت شود. پاکارد خود را نخست یکی از کارکنان هیولت - پاکارد و سپس مدیرعامل می‌دانست و البته کار او مهم‌تر از ابراز تواضع بود. او فرهنگی منحصر به فرد پدید آورد که تبدیل به سلاح فرهنگی رقابتی قدرتمندی شد و ۴۰ سال مداوم رشد سودآوری را در پی داشت.

Katharine Graham Wasn't afraid of fear



علیرغم اینکه در شرایط فعلی ارزش کارهای پاکارد در هیولت پاکارد کمتر از سابق گفته و ارائه می شود، ولی او بیش از هر مدیر عامل دیگری در پدید آوردن عناصر پایه سیلیکون نقش داشت. روح او و سیستم هیولت مانند میراثی که معماران دموکراسی در آتن قدیم از خود بر جای گذارده اند، زنده است. میراثی بسیار گسترده تر از دیوارهای نهادی که تأسیس کرده و از آنان به یادگار باقی مانده است.

کاترین گراهام

No.9

کاخ سفید نیکسون او را تهدید کرد ولی رئیس شرکت واشنگتن پست هراسی به خود راه نداد.

در سوم آگوست ۱۹۶۳ کاترین گراهام صدای شلیک تفنگی را در خانه خود شنید. او از پله ها پایین آمد و دید که شوهرش فیلیپ با دستن خود به زندگی اش خاتمه داده است.

گراهام در اوج این بهت و اندوه با معضل دیگری مواجه شد. پدرش اداره امور شرکت واشنگتن پست را به شوهر کاترین سپرده بود و فکرش این بود که بعد از او هم به فرزندان آن ها خواهد رسید. در این موقعیت چه باید می کرد؟ گراهام بلافاصله تصمیم خود را گرفت: او به هیئت مدیره گفت شرکت فروخته نخواهد شد و شخصا سمت کارگزار را به عهده خواهد گرفت.

به هر حال واژه «کارگزار» به خوبی گویای نقش گراهام در مقام جدید خود نبود. در آن زمان واشنگتن پست روزنامه ای محلی و معمولی بود. گراهام می خواست که مردم در مورد روزنامه اش همان را بگویند که راجع به نیویورک تایمز می گویند. به هر حال یکی از تصمیم های مهم او در ۱۹۷۱ اتخاذ شد. در آن زمان وی درگیر این مسئله شد که با مدارک پنتاگون چه کند. این مدارک فریب کاری های دولت آمریکا را در جنگ ویتنام آشکار می ساخت. در آن زمان نیویورک تایمز بر اساس تصمیم دادگاه محلی از انتشار این مدارک منع شده بود. اگر واشنگتن پست این مدارک را منتشر می ساخت، ممکن بود به دلیل فعالیت جاسوسی مورد پیگیری قانونی قرار گیرد. این موضوع به نوبه خود می توانست ارزش سهام شرکت و مجوزهای تلویزیونی ارزشمند آن را به خطر بیندازد. گراهام در کتاب خاطرات خود، تاریخ شخصی نوشت: «من با انتشار این مدارک، کل شرکت را به مخاطره می اندازم». با وجود این عقیده داشت که فروختن وظیفه و روح شرکت بدتر از تعطیل شدن است. به هر حال این مدارک در واشنگتن پست منتشر شد.

دیوان عالی آمریکا نهایتاً روزنامه را از اتهامات وارده تبرئه کرد ولی به هر حال این تصمیم برای زنی که به شکل تصادفی مدیرعامل شده بود و تمام عمر از احساس عدم امنیت جانی رنج می برد، تصمیم قابل تحسینی بود. در خاطرات وی آمده است که «من دچار اضطراب شده بودم». چندی بعد این اضطراب به کار باب و دودوارد و کارل برنستاین خبرنگاران واشنگتن پست



David Maxwell No.7 turned a turnaround Into art

از بنام مستقیم

دیوید مکسول

هنگامی که مکسول وارد شد فانی مای روزانه یک میلیون دلار ضرر می کرد. او فرصتی به دست آورد تا آن را تبدیل به شرکتی بزرگ کند.

در سال ۱۹۸۱، زمانی که ارزش

سهام کرایسلر به پایین ترین حد در تاریخ شرکت رسید، امریکا تدریجا شیفته مردی شد که

برای نجات آن آمده بود. لی یاکوکا تبدیل به شخصیتی ملی، نویسنده ای با آثار پرفروش، ستاره بیش از هشتاد آگهی تجاری و تصویر هنرمندی پیش رفته شد.

همان سال در شرایطی که ارزش سهام شرکت فانی مای به پایین ترین حد خود رسید، مدیر دیگری به کار گرفته شد تا این موسسه وام مسکن را که شدیداً

گرفتار بود، نجات دهد. دیوید مکسول تبدیل به نمادی ملی و حتی نامی معروف نشد. با وجود این در اوایل ۱۹۹۰ که هر دوی آن‌ها بازنشسته شدند، ارزش سهام شرکت فانی مای مکسول با سرعتی دو برابر کرایسلر با مدیریت یاکوکا افزایش یافت.

مکسول بیش از آن که الهام بخش باشد، الهام پذیر بود. بیش از آن که نظر گیرنده باشد، سخت کوش بود. او خانه ای در حال سوختن را گرفت و نه فقط آن را نجات داد، بلکه آن را تبدیل به کلیسایی عظیم کرد. برخی از اقدامات او مانند عرضه ده میلیارد دلار وام مسکن بدون بهره جزو کارهای کلاسیک این آتش نشان محسوب می شود. ولی ژرف ترین جنبه نبوغ او در بازسازی یک مأموریت بود و آن تقویت بدنه اجتماعی آمریکا از طریق دموکراتیزه کردن روند تهیه مسکن بود. فانی مای کارش را به خوبی انجام داد زیرا افرادی که به طور مرسوم امکان خانه دار شدن نداشتند (اقلیت ها، مهاجران، خانواده های تک والدین) آسان تر توانستند نسبت به سهم خود به رویای امریکایی خود تحقق بخشند و صاحب خانه شوند. اگر این پیشرفت را هنر بدانیم، مکسول، میکل آنژ این هنر است.

منتقل و به اوج رسید. زیرا آنان به تحقیق درباره موضوعی پرداختند که به «واترگیت» معروف شد. امروزه ما نتایج این ماجرا را می دانیم و پذیرفته ایم ولی در آن زمان واشنگتن پست در پی گیری این مسئله کاملاً تنها بود. گراهام با تصمیم به ادامه انتشار، روزنامه ای بزرگ و به تبع آن شرکتی بزرگ پدید آورد (شرکتی که جزو ۵۰ IPO موفق در ۲۵ سال اخیر بوده و سرمایه وارن بافت را تأمین کرده است) گراهام هرگز اعتبار فراوانی برای خود قائل نشد و درباره واترگیت می گوید: «فکر می کنم نمی توانستم دست به انتخاب دیگری بزنم» البته او دست به انتخاب زد. شجاعت را چنین تعریف کرده اند: شجاعت به معنای ترسیدن نیست بلکه توانایی عمل با وجود ترس است. بنابراین تعریف شاید کاترین گراهام شجاع ترین مدیرعامل این فهرست باشد.

William Mcknight

disciplined creativity

No.8

خلاصیت
سیستم

ویلیام مک نایت

او در شرکتش «۳M» به افکار نو مجال پرورش داد ولی تأکید کرد که کارکنان باید یاد بگیرند تا شخصاً کار خود را انجام دهند

غول های اولیه صنعت عمدتاً در دو گروه قرار می گیرند: مبتکران فردی (مانند والت دیزنی) و پدیدآورندگان سیستم (مانند جان دی. راکفلر). ویلیام مک نایت مدیرعامل ۳M در هیچ یک از این دو گروه قرار نمی گیرد. این حسابدار جدی دو الگوی بالا را به صورت الگوی کاملاً نوینی تلفیق کرد: شرکتی را ایجاد کرد که ابتکار را به روندی سیستماتیک و تکرارپذیر تبدیل می ساخت. شاید

دقیقاً نتوانید پیش بینی کنید که سیستم مک نایت چه چیزی به وجود می آورد، ولی قطعاً می توانید پیش بینی کنید که چیزی را بوجود می آورد.

خیلی ها داستان دانشمند شرکت ۳M را می دانند. او در خانه اش جایگاهی برای ماشینی تدارک دید که نوارچسب های کوچک او را می ساخت، محصولی که در آزمایش های بازار شکست خورد. ولی او مانند یک فروشنده مواد مخدر با ارسال رایگان نمونه های محصول خود به دفتر مدیران شرکت ها آنان را به محصول خود عادت داد. این یکی از ماجراهای ۳M است و از عزم راسخ و پایداری شخصیتی تمجید می کند که در برابر تمام موانع ایستاد. در مقابل آن شرکت اترون نمونه بارز نوآورانه ولی فاقد نظم است. اسکات فیتز جرالده نویسنده امریکایی می گوید: «یکی از آزمون های تشخیص هوش برتر، توانایی گنجاندن دو فکر متضاد

به صورت همزمان و در عین

حال استفاده کاربردی

از آن ها است.» بنابراین

تعریف، مک نایت

صرفاً هوش برتر

قلمداد نمی شود، بلکه

نابغه است، نابغه ای که

شرکت او به یمن طرح هایش

بسیار خوش اقبال بود.





داروین اسمیت

Darwin Smith No.5 asked questions and moved rocks

از بیست و پنج نفری که در سال ۱۹۸۲ در شرکت کیمبرلی کلارک گفتند که

زمانی در دانشکده افسری ارتش به رئیس شرکت کیمبرلی کلارک گفتند که تو «هرگز فرمانده نخواهی شد»
لویس اسمیت می‌تواند به شما بگوید که هر وقت در نیمه‌های شب صدای بلند قدم زدن را می‌شنید می‌دانست که همسرش داروین در حال اتخاذ تصمیم مهمی است. او قطعات سنگ را از جایی برمی‌داشت و در جایی دیگر می‌چید و به همین صورت تصمیمات بزرگ می‌گرفت. قطعات بزرگی از تخته سنگ‌ها که در مزرعه گاتراکس در ویسکانسین انباشته شده‌اند گواه این موضوع هستند که اسمیت قهرمان تصمیم‌گیری بود.

در سال ۱۹۷۱ که اسمیت مدیر عامل کیمبرلی کلارک شد با واقعیت بی‌رحمانه‌ای مواجه گشت. روند عملکرد شرکت نصفه و نیمه شده بود و بخش عمده‌ای از سرمایه‌اش را کارخانه‌های عظیم کاغذسازی تشکیل می‌داد. با وجود این اسمیت هیچ بیانیه‌ای صادر نکرد، هیچ خرید پر سر و صدایی نداشت و دست به هیچ نوع تحول توأم با تبلیغات دهن پر کنی نزد. در عوض دائم سوال می‌کرد. او از همکارانش پرسید کیمبرلی کلارک به چه چیزی شور و علاقه دارد؟ می‌تواند چه کاری را بهتر از همه در جهان انجام دهد؟ چگونه می‌تواند اقتصاد خود را بهبود بخشد. او چند ماه به پرسیدن چنین سوالاتی ادامه داد و قطعه سنگ‌ها را جابه‌جا کرد.

اسمیت دچار مشکل عدم توانایی در تصمیم‌گیری نبود ولی مدت کوتاهی بعد از آن که مدیر عامل شد پزشکان تشخیص دادند که وی به سرطان بینی و گلو مبتلا است. اسمیت به لویس گفت که چه درسی از بیماری‌اش گرفته است: «اگر دچار سرطان دست بشوی، باید آن قدر شجاعت داشته باشی که دست را قطع کنی.» وی ادامه داد: «من تصمیمم را گرفته‌ام. شرکت را می‌فروشیم.» این تصمیم ناشی از گفتگوی اسمیت با یکی از مدیران بود. اسمیت ضمن تصمیمی که یکی از مدیران کیمبرلی کلارک آن را «شجاعانه‌ترین تصمیمی که تاکنون از یک مدیر عامل دیده‌ام» می‌نامد، تاریخ فعالیت یک صد ساله شرکت را از محل کارخانه اصلی آن در کیمبرلی، ویسکانسین به پایان برد. تحلیل‌گران از دست رفتن درآمد‌های شرکت را به تمسخر گرفتند و بازار بورس متحول شد ولی تفکرات اسمیت او را همچنان ثابت قدم نگه داشت.

هر مدیر عاملی باید بخواهد که شجاعانه عمل کند ولی چنانچه دچار اشتباه شده، این نکته مسلم است که شجاعش بی‌ارزش خواهد بود. اما آنانی که بوق و کرنای اقدامات بزرگ، گوششان را کر کرده، معمولاً از این موضوع غافل می‌مانند. اسمیت تشخیص داد که بهتر است در ستکار باشد تا باشکوه. او حق داشت. بیست و پنج سال بعد از آن که وی به عنوان مدیر عامل انتخاب شد، کیمبرلی کلارک در صدر شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی جهان قرار گرفت. ارزش سهام در بازار به نحو چشمگیری افزایش یافت و رقیب اصلی خود شرکت اسکات پیپر را خرید. اسمیت تکه سنگ‌ها را جابه‌جا کرد و عاقبت قطعه سنگی را جابه‌جا کرد که هیچ‌کس دیگری نمی‌توانست آن را تکان بدهد.

James Burke acted before crisis hit

از بیست و پنج نفری که در سال ۱۹۸۲ در شرکت کیمبرلی کلارک گفتند که

No.6

رئیس سابق شرکت جانسون اند جانسون اسطوره‌ای است که به دلایل دیگری مورد احترام قرار می‌گیرد.

از مردم بخواهید که اقدام شجاعانه یکی از مدیران عامل را بدخلخواه انتخاب کنند. بسیاری از آنان به تصمیم جیمز برک برای جمع‌آوری فرص‌های تایلینول از قفسه‌های داروخانه‌ها اشاره می‌کنند که در پاسخ به بحران مسمومیت سیانید در ۱۹۸۲ گرفته شد. این کار باعث شد تا شرکت صد میلیون دلار ضرر کند. داستان شگفت‌انگیزی است. اما غالباً نکته اصلی آن فراموش می‌شود.

از نظر برک لحظه تعیین‌کننده واقعی سه سال پیش از آن رخ داده بود. هنگامی که او بیست تن از مدیران اصلی را در اتاقش جمع کرد و انگشت خود را روی نسخه‌ای از اصول (مرام‌نامه) جانسون اند جانسون گذاشت. ۳۶ سال پیش از آن آر. دبلیو جانسون پسر نوشته بود: «ما می‌خواهیم این حقایق به خودی خود گواه صداقت جانسون اند جانسون باشند. ما نسبت به مادران و افراد دیگری که از محصولاتمان استفاده می‌کنند، وظیفه بزرگتری داریم.» برک نگران بود که نکند مدیران این عقاید را صرفاً عباراتی جالب قلمداد کنند که به سختی با چالش‌های روزمره سرمایه‌داری امریکایی جور درمی‌آید.

برک بعداً به جوزف باداراکو و ریچارد السورث در کتابشان رهبری و وحدت طلبی گفت: «ما یا باید به این وظایف عمل کنیم یا دست از کار بکشیم.» مدیران او مدتی با نگاهی خیره بر جا ماندند، آن‌ها نمی‌دانستند برک جدی می‌گوید یا نه؟ او جدی می‌گفت و افراد حاضر در اتاق وارد بحثی شدند که در نهایت به احیاء این تعهد منجر شد. برک و همکارانش در سراسر جهان چنین دیدارهایی را برپا کردند و شعار خود را به شکل سندی زنده درآوردند.

در ۱۹۸۲ هیچ‌کس نمی‌توانست اقدام تروریستی علیه مشتریان جانسون اند جانسون را پیش‌بینی کند. اما واکنش جانسون اند جانسون قابل پیش‌بینی بود. آن‌ها تردیدی نداشتند که سلامتی مشتریان بسیار مهم‌تر از ضررهای کوتاه‌مدت مادی است زیرا قبلاً بحث‌هایشان را در این باره انجام داده بودند. برک به این دلیل در فهرست ما قرار می‌گیرد که نه فقط جانسون اند جانسون را از بحران نجات داد بلکه در غیب خود نیز عملاً شرکت را اداره کرد.



Sam Walton

No.3

overcame his
charisma

سام والتون

بنیان‌گذار وال مارت می‌نویسد: «من شخصیت یک بنیان‌گذار ولی روح یک کارگرفنی را دارم.»

زمانی یک تاجر برزیلی به من گفت که در دهه ۱۹۸۰ برای روسای ده شرکت از فروشگاه‌های بزرگ در امریکا نامه نوشته و درخواست کرده است تا بیاید و ببیند که آنان چگونه عملیات خرید و فروش را انجام می‌دهند، بیشتر آن‌ها زحمت جواب دادن را به خود ندادند و تعدادی نیز پاسخی مودبانه دادند: «نه، متشکریم.» البته همه آن‌ها جز «سام والتون».

وقتی تاجر برزیلی و همکارانش در فرودگاه بنتون هیل آلکانزاس از هوایما پایین آمدند، مرد سفید مویی پرسید که آیا می‌تواند به آن‌ها کمک کند. آن‌ها گفتند: «ما دنبال سام والتون می‌گردیم» آن مرد پاسخ داد: «خودم هستم.» سپس والتون آنان را به طرف اتومبیلش هدایت و سگ خود، ری را به آن‌ها معرفی کرد. در بین راه والتون میلیاردی‌های برزیلی را به باد سوال گرفت. بالاخره تاجر برزیلی فهمیدند که والتون آن‌ها را به بنتون هیل دعوت کرده تا از وضعیت تجارت در امریکای جنوبی مطلع شود. (بعدها والتون در سان‌آنتونیو برزیل با دوستانش دیدار کرد.) هنگام عصر از اداره پلیس به دفتر والتون تلفن زدند. والتون در مغازه روی چهار دست و پا راه می‌رفت و طول عرض راهروها را اندازه می‌رفت. تا آن که پلیس او را دستگیر کرد.

این داستان برخی از بزرگترین نقاط قوت والتون را نشان می‌دهد که مهم‌تر از همه اشتیاق او برای دانستن است. در عین حال به بزرگترین نقطه ضعف او نیز اشاره دارد که همان شخصیت جذاب و منحصر به فرد اوست. شرکت‌هایی که بر اساس کیش شخصیت بنا می‌شوند، به ندرت دوام می‌آورند آیا بعد از سام والتون شرکت و المارت همچون کلیسایی که کشیش محبوب خود را از دست می‌دهد، دچار زوال خواهد شد؟

البته خود والتون اجازه نداد تا شخصیت جذابش از این پیام محوری دور شود: ارائه چیزهای بهتر به افرادی که امکانات کمتری دارند. والتون پیش از مرگ در ۱۹۹۲ دست به دو اقدام درخشان زد تا مطمئن شود که این فکر بعد از او هم تداوم خواهد داشت. نخست او هدفی تعیین کرد که در دوران زندگی‌اش قابل تحقق نبود: رشد فروش سالانه شرکت از سی میلیارد دلار تا ۱۲۵ میلیون دلار در سال ۲۰۰۰. دوم، اینکه بدین ترتیب هیچ شخصی در شرکت نمی‌توانست مهم‌تر از این فکر محوری او باشد. او جانشینی برگزید که مرحله جذابیت را پشت سر گذاشته بود. وال مارت تحت ریاست دیوید گلکس از هدف ۱۲۵ میلیارد دلاری خود فراتر رفت و در سال ۲۰۰۰ معادل ۱۶۵ میلیارد دلار فروش کرد.

والتون بهتر از هر کس دیگری از خطرات رهبری توأم با جذابیت آگاه بود. او ثابت کرد که این مشکل نیز مانند خیلی از نقایص دیگر قابل رفع است.

George Merck No.4

put profit
second

جرج مرک

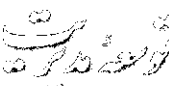
رئیس «مرک اند کامپانی» نگران وال استریت و رشد پنجاه برابر ارزش سهام نبود.

در عصر یکی از روزهای سال ۱۹۷۸ دکتر ویلیام کمپبل دست به کاری زد که تمام محققان بزرگ آن را انجام می‌دهند: او به بررسی اطلاعات موجود پرداخت. هنگامی که مشغول آزمایش ترکیبی جدید برای مبارزه با انگل‌ها در حیوانات بود، به این فکر افتاد که شاید این ترکیب برای مقابله با انگلی دیگر که باعث خارش و کوری در انسان می‌شود نیز مناسب باشد. بیماری ناشی از آن به قدری هولناک است که برخی از قربانیانش دست به خودکشی می‌زنند.

ممکن بود کمپبل صرفاً یادداشتی در پرونده‌ها بنویسد و برای ناهار برود زیرا صرف‌نظر از هر چیز «مشتریان» بالقوه این دارو (قبیله‌نشین‌هایی در مناطق دور افتاده استوایی) پولی برای خرید آن نداشتند.

کمپبل از پاننشست او یادداشتی به صاحب کار خود، مرک اند کامپانی نوشت و آن‌ها را به دنبال کردن این فکر تشویق کرد. اکنون سی میلیون نفر در سال از داروی مستیزان که بر اساس تحقیقات کمپبل ساخته شد استفاده می‌کنند و اغلبشان به رایگان از آن برخوردار می‌شوند.

تمایزترین بخش داستان جایی است که تمایزی بین مدیر شرکت و دکتر محقق وجود ندارد. در آگوست سال ۱۹۵۲ روی جلد مجله تایم با گفته جرج مرک دوم بدین مضمون مزین شد: «دارو برای مردم ساخته می‌شود، نه برای کسب منفعت». شرکت او در ارسال داروی استرپتو مایسین به کودکان ژاپنی در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم از چنین اصلی پیروی کرد. با وجود این جرج مرک، فردی اخلاق‌گرا با ذهنیت مبهم نبود او شخصیتی جدی و اصیل داشت و معتقد بود که هدف یک شرکت انجام دادن کاری مفید و خوب انجام دادن آن کار است. او توضیح داد: «اگر یادمان باشد، هیچ وقت از سود مادی نیز محروم نشده‌ایم. هر چه بهتر به یاد بیآوریم، درمی‌یابیم که بیشتر سود برده‌ایم.» این آینه تمام‌نمای افکار مدیر عاملی است که بیش از همه به سهامدارانش خدمت کرد زیرا قبل از هر چیز در خدمت انسانها بود.



Charles Coffin built the stage No.1 on which they all played

از صحنه‌های
ساخت که همه روی آن
به نقش آفرینی برداشته‌اند

چارلز کافن

اولین رئیس جنرال الکتریک خود را نابغه نمی‌دانست وی از تجارت کفش به این عرصه آمده بود.

اغلب مردم هرگز چیزی درباره چارلز کافن نشنیده‌اند و این موضوع بهترین گواهِ عظمت او است. اسلاف او برای رفع این مسئله راه‌حل‌هایی داشتند اما هیچ مدیر عاملی به راحتی نتوانسته تجارت نو بنیادی را تحت سرپرستی خود در بیاورد. حالا تصور کنید که این بنیان‌گذار حق ثبت اختراع نور الکتریکی، گرامافون، سینما، باتری آلکالین و انتقال نیروی الکتریکی را هم داشته باشد. اما کافن می‌دانست که وظیفه‌اش این نیست که توماس ادیسون بعدی باشد، گرچه خود نیز مخترع بشمار می‌رفت. اختراع او تأسیس شرکت جنرال الکتریک بود. کافن دو ابتکار اجتماعی به خرج داد که هر دو از اهمیت چشمگیری برخوردار بودند. وی نخستین آزمایشگاه تحقیقات در آمریکا و ایده توسعه مدیریت سیستماتیک را به وجود آورد. در شرایطی که ادیسون اساساً نابغه‌ای با هزار نفر وردست بود، کافن سیستم نبوغ‌آمیزی پدید آورد که متکی بر او نبود. وی نیز مانند بنیان‌گذاران ایالات متحده ایدئولوژی و ساز و کارهایی پدید آورد که نهاد او را تبدیل به یکی از پایدارترین و تقلیدشده‌ترین نهادهای دنیا ساخت.

ادیسون تنها نامی نیست که او را تحت الشعاع قرار داده است. دوران کافن (۱۹۱۲-۱۹۸۲) معروف به خصوصاً موقعیت برجسته جک ولش مهندس برجسته جنرال الکتریک است. در واقع جک ولش محصول جنرال الکتریک بود و برعکس. مسلماً ولش سیستم را تا حد چشمگیری پیش برد و نام او در تاریخ به عنوان مدیری برجسته ثبت شده است. وی استاد پرورش مدیران کل و افزایش سود هر یک از واحدهای مدیریتی بود. اما ولش این طرز فکر را اختراع نکرده بود بلکه آن را به ارث برده بود.

این موضوع در مورد چارلز کافن صدق نمی‌کند. او بیش از هر رئیس دیگری جنرال الکتریک را تبدیل به شرکتی عظیم ساخت. او ماشینی خلق کرد که به نوبه خود چند غول بی در پی به عرصه آورد. به همین علت وی بالاتر از مدیران عاملی قرار می‌گیرد که تحت الشعاع اسامی آن است. او صحنه‌ای ساخت که همه روی آن به نقش آفرینی پرداختند.



Bill Allen No.2 thought bigger

بزرگتر

بیل آلن

می‌گفت: «بیش از حرف زدن، بگذار بقیه حرف بزنند».

هوایماهای ساخت شرکت بوئینگ باعث پیروزی آمریکا و متفقین در جنگ جهانی دوم شدند. اما پیروزی سال ۱۹۴۵ مترادف با مرگ بوئینگ بود وقتی که سفارش ساختن هوایماهای بمب افکن یک شبه متوقف شد، در آمد شرکت بیش از ۹۰ درصد کاهش یافت و همه می‌دانستند که تخصص بوئینگ منحصر به ساختن هوایمای بمب افکن بود. همه چنین تصویری داشتند، اما رئیس جدید شرکت طور دیگری فکر می‌کرد. بیل آلن، وکیلی که خودش می‌گفت صلاحیت تصدی چنین شغلی را ندارد، هرگز بوئینگ را شرکت سازنده بمب افکن قلمداد نمی‌کرد. شرکت او تبدیل به سازنده ماشین‌های پرنده خارق‌العاده‌ای شد که مهندسانش طراحی کردند. در سال ۱۹۵۲ او برای ساختن یک هوایمای مسافربری جت با نام بوئینگ ۷۰۷ دست به قمار بزرگی زد. در آن زمان بوئینگ هنوز جای پای در بازار هوایماهای مسافربری نداشت. حداقل مشتریان بالقوه‌اش چنین نظری داشتند: «شما بمب افکن‌های خیلی خوبی در سیاتل می‌سازید، چرا همین کار را ادامه نمی‌دهید؟» با وجود این درک و بیش از آنکه آرمانی آلن بسیار وسیع‌تر از آنان بود. او می‌دانست که بوئینگ با تغییر تولیدات خود می‌تواند تبدیل به رقیب سرسختی برای دیگران شود. بوئینگ تحت رهبری او هوایماهای ۷۰۷، ۷۲۷، ۷۳۷ و ۷۴۷ را ساخت که چهار نمونه از موفق‌ترین هوایماهای مسافربری در تاریخ این صنعت در جهان به شمار می‌روند. رابرت سرلینگ در کتابش «افسانه و افسانه» ضمن تشریح یکی از دیدارهای خود با اعضای هیئت مدیره بوئینگ می‌نویسد که یکی از مدیران گفت، اگر بوئینگ ۷۴۷ برای ارائه به بازار غیر قابل قبول می‌بود، شرکت ورشکست می‌شد. آلن پاسخ داد: «اگر شرکت هوایماسازی بوئینگ بگوید فلان هوایما را می‌سازد مطمئناً آن را خواهد ساخت، حتی اگر تمام منابع شرکت ته بکشد.» او مانند مدیران عامل امروز محدودیت ناشی از کوتاه‌فکری، چارچوب‌های زمانی فشرده و اهداف تنگ‌نظرانه را تحمل کرد. آلن افکار بزرگتری در سر داشت و میراث بزرگتری بر جای گذاشت.

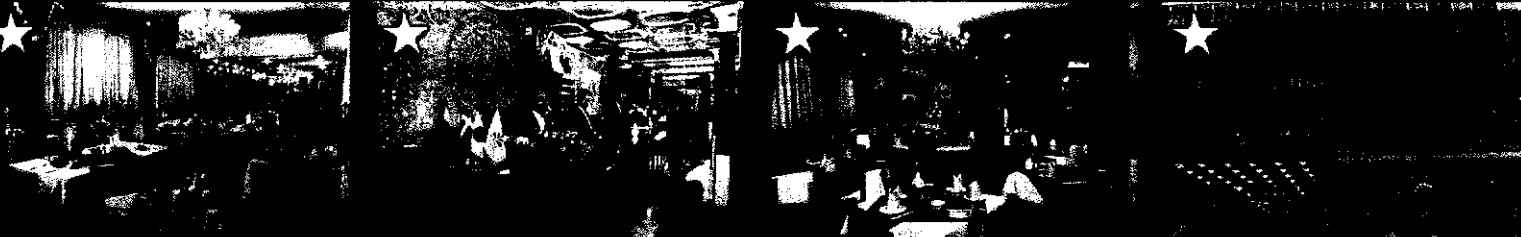




هتل چهارستاره کوثر تهران

واقع در مرکز تجاری تهران (میدان ولیعصر (عج))

با خدمات مناسب، اتاقها و سوئیتهای مجلل مجهز به سیستم ساترال برودتی و حرارتی، صوتی و تصویری



امکانات هتل کوثر تهران

رستوران ایرانی زند، رستوران چینی شیرطلابی (اولین رستوران چینی در ایران)، سفرهخانه سنتی دلشدگان، کافی شاپ بنفشه، سالن سمینار، پذیرایی و عروسی، روم سرویس ۲۴ ساعته، خشکشویی مجموعه ورزشی سرپوشیده (استخر و سونا)، تاکسی سرویس شبانه روزی، آرایشگاه مردانه، صندوق امانات و پارکینگ

تخفیف ویژه

برای وزارتخانه‌ها، ارگانها، سازمانها، ادارات دولتی و شرکتهای خصوصی
قراردادهای سالیانه حتما به نفع شماست

شعبه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
موسسه آموزشی



نشانی: تهران، بالاتر از میدان ولیعصر (عج)، کوی شهید ملانی، شماره ۸

تلفن: ۵-۸۹۰۸۱۲۱ و ۵-۸۹۰۸۳۷۱، دورنگار: ۸۸۹۱۶۱۵

Email: hotel@kowsar.com