

اول چه کسی بعد چه چیزی



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مجله علمی و پژوهشی

نویسنده: جیم کالینز
ترجمه: گروه مترجمان ماهنامه

اول چه کسی بعد چه چیزی

زمانهایی فرا می‌رسند که
مانمی‌توانیم منتظر هیچ کس باقی
بمانیم. در آن زمان، شما یا سوار
یک اتوبوس هستید یا خارج از آن.
کن کیسی

افراد مناسب را سوار اتوبوس کنیم، این افراد مناسب در صندلیهای مناسب خواهند نشست و افراد نامناسب از اتوبوس خارج خواهند شد لذا می‌توانیم مسیرمان به سمت عالی شدن را تعیین کنیم. رهبران خوب به عالی، سه واقعیت ساده را به خوبی درک می‌کنند و نخست، به جای (چه چیزی) کارتان را با (چه کسی) آغاز کنید، راحت‌تر می‌توانید خودتان را با دنیای در حال تغییر و تحول امروز وفق دهید. اگر قرار باشد صرفاً به این دلیل که قرار است اتوبوسی حرکت کند از ابتدا در آن سوار شوید و پس از طی کردن ۱۰ مایل ناگهان مسیرتان را تغییر دهید، آنگاه چه اتفاقی می‌افتد؟ شما به دردسر خواهید افتاد. اما اگر به دلیل حضور فرد دیگری سوار اتوبوس شوید آنگاه تغییر مسیر آسانتر خواهد بود. (من

وقتی این پروژه تحقیقاتی را آغاز کردیم، انتظار داشتیم به این نتیجه برسیم که اولین گام در تبدیل یک شرکت از خوب به عالی آن است که مجموعه مسیر و استراتژی جدیدی را برای خود ترسیم نماید و سپس افراد خود را مقید سازد تا در این مسیر گام بردارند. اما ما چیزی کاملاً متضاد را یافتیم.
مدیرانی که تحول از خوب به عالی را هدایت می‌نمودند، ابتدا یک اتوبوس رانمی‌رانند تا بعداً افراد را سوار آن کنند. آنها در ابتدا افراد مناسب را سوار اتوبوس می‌کردند (و افراد نامناسب را از آن خارج می‌کردند) و سپس شروع به راندن اتوبوس می‌نمودند. آنها می‌گویند: ببینید ما واقعا نمی‌دانیم که این اتوبوس را باید به کجا ببریم، اما یک چیز را می‌دانیم: اگر

نابغه ای با " هزاران کمک کننده " (شرکتهای مورد مقایسه)

سطح 5 + تیم مدیریت (شرکتهای خوب به عالی)

رهبر سطح 5

اول چه کسی

سوار کردن افراد مناسب در داخل اتوبوس
ایجاد یک تیم برتر مدیریتی

سپس چه چیزی

وقتی افراد مناسب در اختیار داشتید بهترین مسیر به سمت عالی شدن را تعیین کنید .

رهبر سطح 4

اول چه چیزی

تعیین نگرشی برای اینکه اتوبوس را به کجا برانیم .
استفاده از نقشه مسیر برای راندن اتوبوس

سپس چه کسی

تعیین فهرستی از کمک کنندگان دارای تواناییها
بالا برای عملی ساختن نگرش مورد نظر

ولز فارگو سه برابر میانگین بازار بود.

کارل ریچارد که در سال ۱۹۸۳ به سمت مدیر عاملی این بانک منصوب شد، عمده موفقیت آن را مرهون افرادی می‌دانست که در کنارش بودند و اکثر آنها را از زمان کولی در اختیار داشت. وقتی اعضای تیم مدیریت ولز فارگو که در زمان کولی - ریچاردت به این بانک پیوسته بودند را بررسی می‌نمائیم، کاملاً متعجب می‌شویم. تقریباً همه آنها مدیر عامل شرکتهای مهم شده بودند: بیل آلدینگر مدیر عامل شرکت هاسهولد فایننس، جک گراندوهر مدیر عامل بنکورپ ایالات متحده، باب جاس مدیر عامل بانک وست پک و بعدها هیات مدیره ولز فارگو محسوب می‌شد به ما می‌گفت که تیم مدیریتی ولز فارگو او را به یاد تیم استثنایی شرکت فورد موتور در اواخر دهه ۱۹۴۰ می‌اندازد (میلر عضوی از آن تیم بود و بعدها نیز به ریاست فورد منصوب شد). رویکرد ولز فارگو بسیار ساده بود: شما بهترین افراد را گرد هم می‌آورید، آنها را به بهترین مدیران صنعت خود تبدیل می‌سازید و این حقیقت را نیز می‌پذیرید که برخی از آنها به مدیران عامل دیگر شرکتهای تبدیل خواهند شد.

بانک آمریکا رویکرد کاملاً متفاوت را اتخاذ کرده بود. در حالیکه دیک کولی بهترین افراد ممکن را استخدام کرده بود، بانک آمریکا از الگویی تبعیت کرده بود که در کتاب (در هم شکستن یک بانک) از آن بعنوان الگوی (ژنرالهای ضعیف، ستوانهای قوی) نام برده شده بود. اگر ژنرالهای قوی را برای پستهای کلیدی انتخاب نمایید، رقبای آنها عرصه را ترک خواهند کرد. اما اگر ژنرالهای ضعیف انتخاب کنید، ستوانهای قوی نمی‌توانند هیچ کاری از پیش ببرند.

الگوی ژنرالهای ضعیف، در بانک آمریکا فضایی کاملاً متفاوت با بانک ولز فارگو خلق کرد. در حالیکه ممکن بودند، ژنرالهای ضعیف بانک آمریکا منتظر دستورات عملیاتی مقامات فوق می‌ماندند. سام آرماکوست که وارث الگوی ژنرالهای ضعیف است، وضعیت مدیریت آن را چنین تشریح می‌نمود (همواره با یاس و ناامیدی از جلسات تیم مدیریت بیرون می‌آمد. نه تنها همیشه دچار کشمکش می‌شدم بلکه هیچوقت هم پاسخی برای این کشمکش‌ها نمی‌یافتیم، آنها فقط منتظر بودند تا ببینند چه پیش می‌آید. یکی از مدیران بازنشسته بانک آمریکا، مدیران

سوار اتوبوس شده ام زیرا فرد دیگری در آن حضور دارد، اگر قرار باشد برای نیل به موفقیت بیشتر مسیرمان را تغییر دهیم، برای من بهتر خواهد بود).

(دوم، اگر افراد مناسب در اختیار داشته باشید، مشکل چگونگی اداره کردن و ایجاد انگیزه در این افراد از میان خواهد رفت. نیازی به اعمال مدیریت سختگیرانه با اخراج افراد مناسب نیست. آنها دارای انگیزه‌ای خود جوش هستند تا به بهترین نتایج ممکن دست یابند و در نتیجه بخشی از روند عالی شدن را تشکیل می‌دهند. سوم اگر افراد نامناسب در اختیار داشته باشید، دیگر مهم نیست که در مسیری صحیح حرکت کنید زیرا هرگز یک شرکت عالی نخواهید بود. ایده عالی بودن بدون افراد عالی میسر نیست.

نمونه شرکت ولز فارگو را در نظر بگیرید. در سال ۱۹۸۳، بانک ولز فارگو پانزدهمین سال عملکرد فوق العاده‌اش را آغاز نمود. البته اساس تحول این بانک به دهه ۱۹۷۰ باز می‌گشت یعنی زمانی که دیک کولی مدیر عامل آن یکی از مستعد ترین تیمهای مدیریتی (به اعتقاد سرمایه گذار بزرگ وارن بوفت " بهترین تیم " در این صنعت تشکیل داد. کولی پیش بینی می‌کرد که صنعت بانکداری بزودی شاهد تغییرات گسترده‌ای خواهد بود هر چند ماه که او دقیقاً نمی‌دانست چه نوع تغییراتی بوقوع خواهد پیوست. لذا او و وارنی آریاکل رئیس هیات مدیره، بجای تدوین یک استراتژی در قبال این تغییرات، شروع به تزیق جریانی بی پایان از استعدادهای به رگهای این بانک نمودند. آنها از هر کجا که می‌توانستند افراد برجسته‌ای را استخدام کردند بدون اینکه شغل و حرفه خاصی را در نظر گرفته باشند. کولی می‌گوید: (اینگونه است که شما می‌توانید آینده را بسازید، آنقدر باهوش نیستیم که تغییرات آینده را پیش بینی کنم اما آنها آنقدر توانمند هستند که می‌توانند به این تغییرات بپردازند.)

رویکرد کولی مؤید پیش بینی‌های او بود. هیچ کس نمی‌توانست تغییرات حاصل از حذف نظارت دولت و آزاد سازی در صنعت بانکداری را پیش بینی کند. وقتی هم که این تغییرات اتفاق افتادند هیچ بانکی نتوانست بهتر از ولز فارگو از پس آنها برآید. در حالیکه ارزش سهام برخی بانکها در بازار عمومی بورس تا ۵۹٪ کاهش یافته بود، ارزش سهام

ارشد دهه ۱۹۷۰ را (انسانهای پلاستیکی) می‌نامد، که فقط یاد گرفته‌اند تنها دستورات یک مدیر عامل مستبد را اطاعت کنند. بانک آمریکا، بعدها و پس از دست دادن یک میلیارد دلار در اواسط دهه ۱۹۸۰ گروههایی از ژنرالهای قوی را استخدام کرد تا این بانک را به وضع اول سابق خود بازگرداند. بانک آمریکا این ژنرالهای قوی را از کجا پیدا کرد؟ درست از خیابانی که به ولز فارگو منتهی می‌شد. در حقیقت، بانک آمریکا بسیاری از مدیران ولز فارگو را به استخدام خود در آورد به طوری که کارکنان این بانک آن را (بانک ولز آمریکا) می‌نامیدند. در آن زمان بانک آمریکا مجدداً اوج گرفت اما دیگر خیلی دیر شده بود. از سال ۱۹۷۳ تا ۱۹۹۸، ولز فارگو از زمان تاسیسش به نتایج فوق العاده‌ای دست یافت، اما ارزش سهام بانک آمریکا هرگز به رقمی نرسید که حتی بتواند جایی در بازار عمومی سهام داشته باشد.

شاید فکر کنید که (این نوع مدیریت یعنی گردهم آوردن افراد مناسب در اطرافتان، خوب است. اما چه چیز آن جدید است؟) از یکسو ما هم با شما موافقیم یعنی می‌توان آن را یک نوع مدیریت خوب دانست. اما موضوع مهم آن است که در شرکت‌های خوب به عالی دو نکته بسیار مهم وجود دارد که باعث تفاوت آنها نسبت به دیگر شرکتها می‌شود.

باید تصریح نماییم که هدف اصلی این فصل تشکیل یک تیم مناسب نیست زیرا این کار، موضوع جدیدی به شمار نمی‌رود. اولین هدف آن است که در ابتدا و پیش از راندن اتوبوس، افراد مناسب را در آن گردهم آوریم (افراد نامناسب را به خارج برانیم). دومین هدف میزان جدیت و دقت در تصمیمات افراد برای تبدیل یک شرکت خوب به عالی است.

اول «چه کسی» ایده‌ای است که فهم آن ساده اما انجام آن بسیار دشوار است و اکثر افراد هم نمی‌توانند آن را به خوبی انجام دهند. براحتی می‌توان درباره توجه به تصمیمات افراد صحبت کرد اما چه تعداد از مدیران رویکردی همچون دیوید ماکسول دارند که اجرای یک استراتژی را آنقدر به تعویق می‌انداخت تا افراد مناسب را در اختیار داشته باشد و این در حالی بود که شرکتش از یکسو ۵۶ میلیارد دلار مقروض بود و از سوی دیگر روزانه در هر یک از فعالیتهایش ۱ میلیون دلار متضرر می‌شد؟ وقتی ماکسول به سمت مدیر عامل شرکت فانی مائه در تاریکترین روزهای آن منصوب شد، هیات مدیره خواهان دانستن این نکته بود که او چگونه می‌خواهد این شرکت را نجات دهد. علیرغم اینکه او فشار زیادی را متحمل شد تا در مدت کوتاهی کار خارق العاده‌ای انجام دهد، اما پیش از هر چیز بر گرد آوردن افراد مناسب در تیم مدیریت فانی مائه تمرکز نمود.

اولین کار او مصاحبه با تمامی افراد بود. او روبروی آنها نشسته بود و می‌گفت: ببینید! ما با یک چالش سخت مواجهیم. از شما می‌خواهم فکر کنید که چگونه می‌توانیم آن را رفع کنیم. اگر نمی‌خواهید در این باره بیاندیشید، بهتر است اینجا را ترک کنید. هیچ کس شما را نفرین نخواهد کرد. ماکسول کاملاً تصریح کرد در آنجا فقط برای افراد ممتاز جا دارد که قصد دارند تلاش کنند و اگر کسی نمی‌خواست چنین باشد باید از اتوبوس پیاده می‌شد و آنجا را ترک می‌کرد. یکی از مدیران که زندگی و دوره شغلی خود را رها کرده بود تا به فانی

مائه بیبوند، نزد ماکسول آمد و گفت: من به دقت به حرفهای شما گوش کردم. نمی‌خواهم اینگونه عمل کنم. او آنجا را ترک کرد و به جایی که قبلاً کار میکرد بازگشت به طور کلی، از میان ۲۶ مدیر ارشد فانی مائه، ۱۴ نفر آنجا را ترک و بهترین، باهوشتترین و سخت کارترین مدیران امور مالی در سطح جهان جایگزین آنها شدند. این موضوع در تمامی سطح مدیریتی فانی مائه بکار گرفته شد و این مدیران تغییرات اساسی در تیمهای خود دادند و با فشار زیادی که برای پیشبرد کارها وارد می‌کردند باعث شدند که در نخستین سال فانی مائه به گردش مالی عظیمی که افراد قبلی حتی تصورش را هم نمی‌کردند، دست یابند. یکی از اعضای تیم مدیریت فانی مائه می‌گوید: شعار ما این بود: شما نمی‌توانید در فانی مائه تظاهر کنید، یا توان خودتان را می‌دانید یا نمی‌دانید بهتر است اینجا را ترک کنید.

ولز فارگو و فانی مائه این ایده را ثابت می‌کنند که (چه کسی) مقدم بر (چه چیزی) و مقدم بر نگرشها، استراتژیها، تاکتیکها، ساختار زمانی و فناوری است. دیک کولی و دیوید ماکسول یک نمونه عالی از این عبارت درباره رهبران سطح ۵ هستند (نمیدانیم باید این شرکت را به کجا ببریم اما می‌دانیم که اگر کارمان را با افراد مناسب آغاز کنیم، سوالات مناسب از آنها پرسیم و آنها را در چالشهای سخت دخالت دهیم، راه تبدیل شرکتمان به یک شرکت عالی را خواهیم یافت).

یک نابغه با هزاران کمک کننده

بر خلاف شرکت‌های خوب به عالی که تیمهای مدیریتی قوی و مستحکمی تشکیل داده‌اند، بسیاری از شرکت‌های مورد مقایسه از الگوی (یک نابغه با هزاران کمک کننده) تبعیت کرده‌اند. در این الگو، شرکت مکانی برای بروز استعدادها یک فرد فوق العاده و استثنایی است. در این موارد، نابغه مورد نظر محرک اصلی در موفقیت شرکت بحساب می‌آید و یک دارایی بزرگ و مهم بشمار می‌رود. نابغه‌ها بندرت تیمهای مدیریتی بزرگی تشکیل می‌دهند زیرا آنها به چنین تیمی نیاز ندارند و اغلب هم خواهان چنین تیمی نیستند. اگر شما یک نابغه هستید به یک ولز فارگو احتیاجی ندارید زیرا افراد تیم مدیریت می‌توانند تواناییهای خود را در هر جای دیگری نشان دهند. اما نه، شما به ارتشی از سربازان خوب احتیاج دارید تا ایده‌های بزرگ شما را اجرا نمایند. البته، وقتی فرد نابغه محل کارش را ترک می‌کند، اغلب کمک کنندگان متضرر می‌شوند. بدتر اینکه آنها تلاش می‌کنند تا حرکات و رفتارهای پیشینیان خود را تقلید کنند (آنها بدون اینکه نابغه باشند، سعی می‌کنند مانند نابغه عمل کنند) و در نتیجه شکست می‌خورند.

شرکت اکرد از رهبری آسیب دیده بود که ایده‌های خوبی در این خصوص داشت که باید (چه چیزی) انجام شود اما توانایی گردهم آوردن (افراد) مناسب را در تیم مدیریتش نداشت. جک اکرد انرژی ذاتی زیادی داشت (او در زمان اداره شرکتش وارد تبلیغات انتخاب فرماندار فلوریدا شده بود) او در زمینه‌های مختلفی در بازار فعالیت کرده بود یعنی از فروشگاههای کوچک در ویلمینگتون تا یک دراگ استور بزرگ زنجیره‌ای ه در جنوب شرق ایالات متحده هزاران شعبه داشت. تا اواخر دهه ۱۹۷۰، درآمد



این مقاله آمده بود: تنها می‌توان یک نقطه ضعف را در این تصویر درخشان شاهد بود: تلداین یک سیستم نیست بلکه انعکاسی از نظام انفرادی یک مرد است.

این نقطه ضعف چیست؟ وقتی در اواسط دهه ۱۹۸۰، سینگلتن خود را از مدیریت روزمره شرکت کنار کشید، امپراطوری گسترده او از هم پاشید. از اواخر سال ۱۹۸۶ تا زمان ادغام آن با شرکت آگنی در سال ۱۹۹۵ ارزش سهام تلداین نسبت به میانگین بازار عمومی بورس ۶۶٪ کاهش یافت. سینگلتن به رؤیای کودکی خود برای تبدیل شدن به یک تاجر بزرگ دست یافت اما هرگز نتوانست یک شرکت عالی را بنا نهد.

مهم این است که به چه کسانی حقوق می‌دهید نه اینکه حقوق آنها را چگونه می‌پردازید؟

ما انتظار داشتیم به این نتیجه برسیم که تغییرات سیستمهای پرداخت حقوق مدیران رابطه مستقیمی از خوب به عالی دارد. با تمام توجهی که پرداخت حقوق مدیران معطوف کردیم - تغییر از اعطای سهام و دستمزدهای کلان که رایج شده‌اند - ما فکر می‌کردیم که میزان و نحوه پرداخت حقوق نقشی کلیدی در تحول از خوب به عالی دارد. چه عوامل دیگری باعث می‌شوند که افراد کارهایی انجام دهند که نتایج عالی در پی دارد؟

ما در انتظارات و پیش‌بینی‌های خود کاملا دچار اشتباه شده بودیم.

ما هیچ‌الگوی جامعی نیافتیم که پرداخت حقوق مدیران را با فرآیند از خوب به عالی مرتبط سازد. هیچ شواهدی دال بر موضوع دیده نشد که ساختار ویژه پرداخت حقوق مدیران یک عامل کلیدی در تبدیل یک شرکت از خوب

به عالی باشد. ما هفته‌ها وقت صرف جمع‌آوری اطلاعات مربوط به حقوق مدیران نمودیم و برای یافتن الگوها و نسبتهای مدنظر ۱۱۲ تجزیه و تحلیل مستقل را انجام دادیم. ما هر چه را که می‌توانستیم درباره رهبران سطح ۵ ارزیابی نمودیم همانند پرداخت نقدی در مقابل پرداخت به صورت سهام، تشویقهای بلند مدت در برابر تشویقهای کوتاه مدت، دستمزد در مقابل پاداش و غیره. برخی از شرکتها فقط به صورت سهام پرداخت می‌کردند اما دیگران چنین نمی‌کردند. مهمترین نکته این بود که وقتی ما الگوهای پرداخت حقوق مدیران را نسبت به شرکت‌های مورد مقایسه تجزیه و تحلیل نمودیم، هیچ تفاوت سیستماتیکی میان استفاده از سهام آن (یا عدم استفاده از آن)، دستمزدهای بالا (یا پایین)، پاداش (یا عدم پاداش) و دستمزدهای بلند مدت (یا کوتاه مدت) نیافتیم. تنها تفاوت مهمی که یافتیم این بود که مجموعا مدیران شرکت‌های خوب به عالی حتی پس از گذشت ده سال از زمان این تحویل نسبت به هم‌تایان خود در شرکت‌های مورد مقایسه حقوق نقدی کمتری دریافت می‌نمودند.

این امر بدان معنا نیست که پرداخت حقوق مدیران موضوعی نا متعارف است. شما باید معقول و منطقی باشید (شک دارم که کولمان مالکر، دیوید ماکسول یا داروین اسمیت مجانی کار کرده باشند). و مطمئنا شرکت‌های خوب به عالی زمان زیادی را صرف‌اندیشیدن به این موضوع نموده‌اند. اما اگر بخواهید یک تفاوت اساسی را بیابید باید بگوییم که



کرد معادل درآمد وال گرینز بود و به نظر می‌رسید که اگر یک شرکت عالی را در این صنعت تاسیس خواهد نمود. اما پس از مدتی جک اگرک به سراغ سیاست رفت، سناتور شد و به دولی فورد در واشنگتن پیوست. بدون وجود نبوغ اگرک، شرکتش نزول کرد و سرانجام شرکت جی.سی. پنی آن را خرید.

تفاوت میان جک اگرک و کورک وال گرینز بسیار زیاد است. نبوغ جک اگرک در خرید فروشگاههای مناسب و نبوغ کورک وال گرینز در استخدام افراد مناسب خلاصه می‌شد. جک اگرک پیش‌بینی می‌کرد که فروشگاههایش را باید در چه محلهایی تاسیس نماید و کورک وال گرینز پیش‌بینی می‌کرد که افراد را باید در چه سمت‌هایی منصوب کند. جک اگرک در انجام مهمترین تصمیم‌های یعنی انتخاب یک جانشین برای خودش شکست خورد اما کورک وال گرینز چندین فرد برجسته را در نظر گرفت و سرانجام برترین آنها را بعنوان جانشین خودش انتخاب کرد که حتی ثابت شد کارایش از خود او هم مهمتر بوده است. جک اگرک تیم مدیریتی نداشت اما کورک وال گرینز بهترین تیم مدیریتی را در این صنعت تشکیل داد. عمده‌ترین مکانیزم برای استراتژی شرکت اگرک تنها در ذهن جک اگرک قرار داشت اما عمده‌ترین مکانیزم برای استراتژی شرکت وال گرینز در گفتگوهای گروهی و تبادل نظر میان اعضای با استعداد تیم مدیریتی وجود داشت.

الگوی نابغه‌ای با هزاران کمک‌کننده در بسیاری از شرکت‌های مورد مقایسه مرسوم است. قدیمی‌ترین نمونه‌ای که می‌توان در این خصوص نام برد مربوط به هنری سینگلتن از شرکت تلداین بود. سینگلتن در مزرعه‌ای در تگزاس بزرگ شده

بود و در رؤیاهای کودکیش همواره دوست داشت به تاجر بزرگی تبدیل شود. او مدرک دکترای خود را از دانشگاه MIT اخذ کرد و شرکت تلداین را تاسیس نمود. واژه تلداین برگرفته از یک نام یونانی به معنای اعمال قدرت از راه دور است این یک نام مناسب بود زیرا نیروی محوری حفظ این امپراطوری گسترده کسی نبود جز خود هنری سینگلتن.

سینگلتن از طریق اکتسابهای مختلف توانست در عرض ۶ سال خود را از یک مجموعه کوچک به رتبه ۲۳۹ در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون برساند. در عرض ۱۰ سال، او بیش از ۱۰۰ مورد اکتساب را تکمیل نمود و توانست ۱۳۰ مرکز سود آور که از فلزات نایاب تا صنعت بیمه را شامل می‌شد تشکیل دهد.

جالب آنکه، کل این سیستم کارایی داشت و سینگلتن به مانند چسبی عمل می‌کرد که قسمتهای مختلف را به هم متصل می‌نمود. یکبار او گفته بود: (من این آزادی عمل را دارم که هر آنچه را که فکر می‌کنم به نفع منافع شرکت است، انجام دهم). در سال ۱۹۷۸ مجله فوربز درباره او چنین نوشت: (شاید سینگلتن هیچگاه جایزه تواضع و فروتنی را به خود اختصاص ندهد. اما چه کسی می‌تواند تاثیر گذاری شگفت‌انگیز او را نادیده بگیرد؟ (سینگلتن تا اواسط هفتاد سالگی به اداره شرکت خود ادامه داد و هرگز هم تمایلی نداشت تا کارها را به یک جانشین واگذار کند. وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود و شما فضا برای شکوفایی هر چه بیشتر استعدادهایتان دارید، چرا باید نگران یک جانشین باشید؟ در ادامه

تفریحی کار کنند.

(شیر گاوها را بدوشیم) و (۴۰ هکتار تا قبل از ظهر شخم بزنیم) به این جملات تغییر کردند (ورقهای فلزات را با غلطک صاف نماییم) و تا پیش از ظهر ۴۰ تن فلز را قالبگیری نماییم. نوکورا افرادی که نمی توانستند این اصول را رعایت کنند اخراج نمود و در نتیجه توانست در سال نخست فعالیت خود به گردش مالی ۵۰ درصدی دست یابد که اندکی برای بهبود بلند مدت وضعیت شرکت پیش بینی شده بود، تفاوت داشت.

برای جذب و حفظ بهترین کارگران، نوکور به کارگران فلز کار خود حقوقی بیش از دیگر شرکتهای فلزات در جهان پرداخت می نمود. معهذ، این شرکت علیرغم تحمل فشار بالا، حقوق افراد را به صورت پادشاهی تیمی پرداخت می کرد و ۵۰٪ این رقم بر اساس ارتباط مستقیم افراد با بهره وری تیمهای بیست تا چهل نفره پرداخت می شد. اعضای تیم نوکور معمولاً ۳۰ دقیقه زودتر در محل کار خود حاضر می شدند تا وسایلشان را آماده کنند و به موقع کار را شروع کنند. یکی از مدیران نوکور می گفت: ما سختکوش ترین کارگران فلز کار جهان را در اختیار داریم. ما پنج نفر را استخدام می کنیم، آنها به اندازه ده نفر کار می کنند و ما به اندازه هشت نفر حقوق می پردازیم.

هدف سیستم نوکور این نبود که افراد تنبل را به افراد سختکوش تبدیل نماید بلکه هدف آن ایجاد محیطی بود که در آن افراد سختکار رشد می کردند و افراد تنبل مجبور می شدند آنجا را ترک کنند. یکبار، کارگران یکی از اعضای تنبل تیمشان را با یک نبشی آهنی تا بیرون از کارخانه دنبال کردند!

نوکور این ایده قدیمی که افراد مهمترین دارایی شما هستند را رد کرد. در تحول خوب به عالی، افراد مهمترین دارایی شما نیستند بلکه افراد مناسب مهمترین دارایی شما محسوب می شوند.

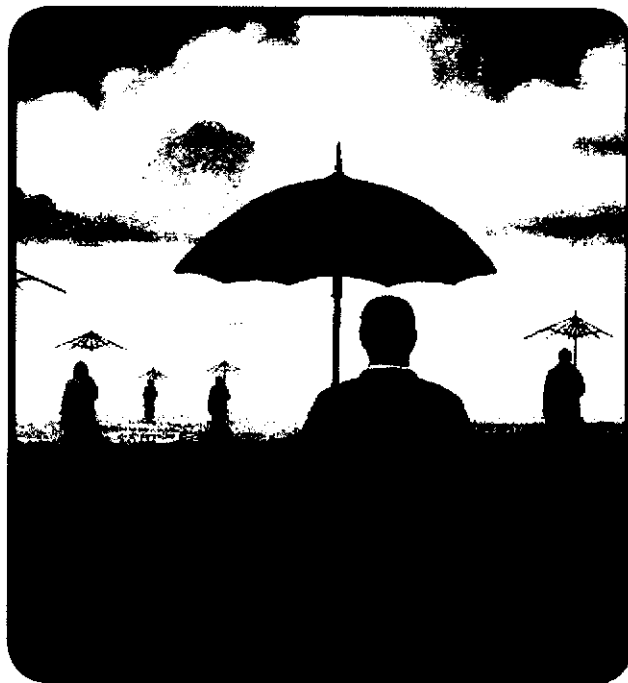
نوکور یک نکته کلیدی را به اثبات رساند. در تعیین (افراد مناسب) شرکتهای خوب به عالی ارزش بیشتری را برای شخصیت افراد قائل هستند تا تحصیلات، مهارتهای عملی، دانش تخصصی یا تجربه کاری آنها، این امر بدان معنا نیست که دانش تخصصی یا مهارتهای عملی مهم نیستند اما آنها این ویژگیها را اکتسابی و قابل یاد گرفتن می دانند اما ابعادی همچون شخصیت، اخلاقی کار کردن، اطلاعات پایه، اعتقاد به انجام کامل تعهدات و دیگر ارزشها ذاتی هستند. دایو ناسف از شرکت پیتنی بوئز می گوید:

من قبلاً در نیروی دریایی کار می کردم و نیروی دریایی اعتبار خاصی برای ارزشهای افرادش قائل است. اما این امر به تنهایی کاربردی ندارد. یگان تفنگداران دریایی افرادی را استخدام کرده بود که منطبق با ارزشهای این یگان بودند و سپس آنها را آموزش می داد تا با اهداف سازمانی آشنا شوند. ما همین روش را در پیتنی بوئز به اجرا در آوردیم. امروزه ما نسبت به اکثر شرکتهای افراد بیشتری داریم که خواهان انجام کاری صحیح و مناسب هستند. آنها چه کسانی هستند؟ چرا آنها اینگونه اند؟ ما با پرسیدن این سؤال که چرا چنین تصمیماتی در زندگیشان اتخاذ می کنند، توانستیم آنها را شناسایی نماییم. پاسخ این پرسشها باعث شد که ما از ارزشهای ذاتی آنها آگاه شویم.

یکی از مدیران خوب به عالی می گفت که بهترین تصمیمات او برای استخدام، به افرادی مربوط می شود که هیچگونه تجربه صنعتی یا کاری نداشته اند. در یک مورد، او مدیری را استخدام کرده بود که دوباره در جنگ دوم جهانی اسیر شده بود و هر دو بار نیز فرار کرده بود. او می گفت: فکر می کنم کسی که توانسته چنین کاری کند هرگز در کسب و کارش دچار مشکل نخواهد شد.

محکم کاری نه درستکاری

احتمالاً شرکتهای خوب به عالی محلی برای کار سخت هستند که اتفاقاً چنین هم می باشند. اگر شما چنین چیزی را باور نکنید مدت زیادی



پرداخت حقوق مدیران، عامل چندان متمایزی در تبدیل یک سازمان از خوب به عالی محسوب نمی شود.

چرا اینگونه است؟ این یکی از اصول (اول چه کسی) می باشد یعنی مهم این نیست که چگونه به مدیران حقوق پرداخت می کنید مهم این است که در وهله نخست به کدام مدیران خود حقوق می دهید. اگر مدیران مناسب در اختیار داشته باشید، آنها با استفاده از قدرت خود هر کاری می کنند تا یک شرکت را از خوب به عالی برسانند نه به دلیل منافعی که از اینکار عایدشان می شود بلکه صرفاً به این دلیل که نمی توانند چیز دیگری را برای یک شرکت تصور نمایند. آنها به لحاظ اخلاقی معتقدند که باید هر کاری را برای عالی شدن شرکشان انجام دهند و هرگز نمی توان با پرداخت پول تغییری در این روند ایجاد کرد. شرکتهای خوب به عالی یک واقعیت ساده را می دانند: افراد مناسب کارهای مناسب انجام می دهند و بهترین نتایج ممکن را بدون توجه به سیستم پرداخت حقوق ارائه می نمایند.

بله، پرداخت حقوق و مزایا مهم هستند اما این موضوع در شرکتهای خوب به عالی تفاوتهای بسیاری دارد. هدف سیستم پرداخت این نیست که بتوان از افراد تا مناسب انتظار رفتارهای مناسب داشت، بلکه باید در وهله نخست افراد مناسب را سوار اتوبوس کرد و آنها را همانجا حفظ نمود.

ما توانستیم پرداخت به افراد غیر مدیر را بررسی کنیم زیرا چنین اطلاعاتی در یک چارچوب جامع و نظام مند در دسترس نیستند و همواره تناقضهایی در این زمینه دیده می شود. معهذ، شواهد حاصل از گزارشها و اسناد موجود حاکی از آن است که همین ایده در تمامی سطوح سازمان مصداق دارد.

یک نمونه بسیار جالب شرکت نوکور است و نوکور کل سیستم خود را بر مبنای این ایده تدوین نموده که می توانید به کشاورزان آموزش دهید چگونه فلز بسازند امانی توانید به کشاورزان یاد دهید در قبال افرادی اخلاقی عمل کنند که خودشان چنین چیزی را در ذاتشان ندارند. لذا این شرکت بجای راه اندازی کارخانه در شهرهایی همچون پیتزبورگ و گری که از قدیم در آنها فلزات تولید می شده، کارخانه های خود را در مناطقی همچون کرافوردزویل، ایندیانا، نورفولک، نبراسکا، پلای ماوت و اوتاه احداث نمود - اینها محللهایی هستند که در آنها کشاورزان خیلی زود می خوابند، صبح زود از خواب بر می خیزند و عادت دارند بدون هیچ

دوام نخواهد آورد. معهذاً، باید توجه داشت که فرهنگ این شرکتها محکم کاری است نه ستمکاری. این امر تفاوتی بسیار مهم را شامل می‌شود.

ستمکار بودن یعنی خرد کردن و ضربه زدن به افراد بویژه در زمانهای دشوار یا بی دلیل اخراج کردن افراد. محکم کاربودن یعنی رعایت کلیه استانداردهای کسب و کار در همه زمانها و همه سطوح بویژه در سطح مدیریت ارشد. محکم کاری نه ستمکاری بدان معناست که بهترین افراد نباید نگران سمت خود باشند و بتوانند به طور کامل بر کارشان تمرکز نمایند.

در سال ۱۹۸۶، ولز فارگو، بانک کراکر را خرید و برنامه‌ریزی نمود تا هزینه‌های اضافی ناشی از این اکتساب را کاهش دهد. در ابتدا هیچ موضوع نامعمولی در این زمینه به ذهن خطور نمی‌کند - هدف هر بانکی که در عصر حذف قوانین و نظارت‌های دولتی دست به ادغام می‌زد، کاهش هزینه‌هایش در این صنعت بود. اما آنچه که در مورد ادغام فارگو - کراکر نامعمول بود روش ادغام مدیریت در ولز یا اگر بخواهیم دقیقتر بگوییم این بود که ولز فارگو تلاش نکرد تا بسیاری از مدیران کراکر را در سیستم مدیریتی خود بکار بگیرد. تیم ولز فارگو به این نتیجه رسیده بود که اکثر مدیران بانک کراکر افراد مناسبی نیستند. افراد کراکر به سیستمهای قدیمی بانکداری عادت داشتند و در عین حال مدیران در یک اطاق مجلل گرد هم می‌آمدند که سرآشپز مخصوص خود را داشت و در ظروف چینی که ۵۰۰ هزار دلار قیمت داشتند، غذا می‌خوردند. این امر دقیقاً متضاد فرهنگ ولز فارگو بود که در آنجا مدیران غذای تهیه شده توسط یک خوابگاه دانشجویی که خدمات غذایی ارائه می‌داد را می‌خوردند. ولز فارگو این موضوع را برای مدیران کراکر تصریح کرده بود که ببینید، این یک ادغام مساوی نیست، این یک اکتساب است، ماشعبات و مشتریان شما را خریدیم؛ ما با شما ادغام نشدیم؛ ولز فارگو بسیاری از اعضای تیم مدیریت کراکر را از کار برکنار کرد و در عرض یک روز ۱۶۰۰ نفر از مدیران کراکر و تقریباً تمامی مدیران ارشد آن اخراج شدند. البته انتقادهایی هم صورت گرفته بود مانند اینکه مدیران ولز فارگو فقط افراد خود را حفظ کرده‌اند. اما باید یک واقعیت را در نظر داشت: در برخی موارد که مدیران کراکر توانمندی بهتری داشتند، این مدیران ولز فارگو بودند که کنار می‌رفتند. وقتی موضوع مدیریت مطرح بود، استانداردهای ولز فارگو بسیار سختگیرانه می‌شدند. همانند یک تیم حرفه‌ای ورزشی، هر سال تنها بهترین افراد بدون در نظر گرفتن سمت یا دوره شغلی‌شان تشویق می‌شدند. یکی از مدیران ولز فارگو می‌گفت: تنها راه تشویق افراد کارآمد این است که بار افراد نا کارآمد به گردنشان نیافتد.

شواهد موجود حاکی از آن هستند که میانگین کارایی مدیران کراکر به اندازه میانگین کارایی مدیران ولز فارگو نبوده و در نتیجه آنها در فرهنگ کاری ولز فارگو شکست می‌خورده‌اند. اگر قرار نبود آنها برای بلند مدت شرکت باقی بمانند، چه دلیلی داشت که رنج زیادی را در کوتاه مدت تحمل کنند؟ یکی از مدیران ارشد ولز فارگو به ما می‌گفت: همه قبول داشتیم که این یک اکتساب است نه یک ادغام. بنابراین هیچ دلیلی نداشت که به این افراد ضربه بزنیم و مستقیماً با آنها رو در رو شویم. ما به این نتیجه رسیدیم که بهترین کار آن است که همه چیز را یک روزه روشن کنیم. ما به گونه‌ای برنامه‌ریزی کردیم که یا به آنها بگوییم متأسفانه ما کاری در اینجا برای شما نداریم یا بگوییم بله، برای شما کار داریم، لذا دیگر نگران نباشید؛ ما قصد نداریم فرهنگمان را به زور به کسی تزریق کنیم.

اگر افراد را ماهها یا سالها در بلا تکلیفی نگه داریم، باعث شده‌ایم که آنها زمان ارزشمندی در زندگیشان را برای اینکه به سراغ کار دیگری بروند از دست بدهند و در پایان هم نتوانند کاری برای خودشان انجام دهند - این کار ستمکاری است. اما اگر صریح نظرمان را به آنها بگوییم تا

به دنبال زندگیشان بروند، این یک محکم کاری است.

هضم اکتساب کراکر چندان هم کار ساده‌ای نیست. هرگز خوشایند نیست که ببینیم هزاران نفر شغلشان را از دست می‌دهند ولی باید توجه داشت که در زمان حذف نظارت دولت در صنعت بانکداری، صدها هزار نفر شغل خود را از دست دادند. در همین راستا، باید به دو نکته توجه داشت. نخست، میزان اخراج کارکنان در ولز فارگو کمتر از بانک مورد مقایسه آن یعنی بانک آمریکا بود. دوم، مدیریت ارشد ولز فارگو بیشتر از کارکنان ساده از این اکتساب آسیب می‌دیدند. بار محکم کاری در یک شرکت خوب به عالی در وهله اول برگردن مدیران ارشد است که بیشترین حجم مسئولیت را در چنین شرکتهایی بر عهده دارند.

محکم کاری در تصمیمات افراد بدان معناست که در وهله نخست باید این محکم کاری در تصمیمات مدیریت ارشد ملحوظ گردد. در واقع، افراد از محکم کاری به عنوان بهانه‌ای برای وادار ساختن غیر منطقی دیگران برای بهبود عملکردهایشان استفاده می‌نمایند. من شنیدم که آنها می‌گفتند: انجام این کار سخت است ولی ما باید محکم کاری کنیم. از این موضوع احساس حقارت می‌کنم. حتی افراد مناسب نیز به دلیل حجم سخت‌کاری شدید در طول این پروسه آسیب می‌بینند و شواهد موجود حاکی از آن هستند که چنین روشهایی مغایر با تحقیق نتایج عالی هستند. شرکتهای خوب به عالی بندرت از حضور و غیاب به عنوان یک روش کاری استفاده می‌کنند و هرگز از آن بعنوان یک استراتژی پایه استفاده نمی‌نمایند. در ولز فارگو و در زمان تحول از خوب به عالی، میزان تعدیل نیروها نصف رقم بانک آمریکا بود.

از میان ۱۱ شرکت خوب به عالی، ۶ شرکت در عرض ده سال پیش از تاریخ تحول خود در سال ۱۹۹۸ هیچگونه تعدیل نیرو را گزارش نکرده بودند و چهار شرکت نیز تنها یک یا دو مورد اخراج و تعدیل نیروها را اعلام نموده بودند.

برعکس، در شرکتهای مورد مقایسه میزان اخراج و تعدیل نیروها پنج برابر بیشتر از شرکتهای خوب به عالی بود. برخی از شرکتهای مورد مقایسه نوعی اعتیاد مزمن به اخراج نیروها و اصلاح ساختار خود داشتند.

این یک اشتباه بسیار بزرگ است که فکر کنیم روش انجام تحول از خوب به عالی آن است که بی دلیل بر افراد سختکوش فشار بیاوریم. تجدید ساختارهای بی پایان و فشار آوردنهای غیر منطقی هرگز بخشی از الگوی خوب به عالی نمی‌باشد.

چگونه محکم کاری کنیم

ما در تحقیق‌مان در زمینه محکم کاری به جای درستکاری سه رویاورد عملی را مشخص نمودیم.

۱- رویاورد عملی: وقتی شک دارید کسی را استخدام نکنید و فقط در جستجوی افراد مناسب باشید.

یکی از قواعد ثابت و تغییر ناپذیر مدیریت (قانون پاکارد) است. (آن را به این نام می‌نامیم زیرا در پروژه تحقیقاتی قبلی خود برای اولین بار آن را از زبان دیوید پاکارد، یکی از مؤسسان هاولت پاکارد شنیدیم) این قانون اینگونه است: هیچ شرکتی نمی‌تواند در آمد خود را سریعتر از توانایش در جذب افراد مناسب برای تحقیق این توسعه و عالی ماندن افزایش دهد. اگر نرخ درآمد شما بالاتر از نرخ بکارگیری افراد مناسب در شرکتتان باشد شما نخواهید توانست - و واقعاً هم نمی‌توانید - یک شرکت عالی بسازید.

تیم مدیریت شرکت سیتی به خوبی قانون پاکارد را درک کرده بود. چند سال پیش وقتی یک روز پس از کریسمس در خیابان سانتا باربارا رانندگی می‌کردم، متوجه چیزی متفاوت درباره فروشگاه شرکت سیتی شدم. دیگر فروشگاهها تابلوهایی با این مضامین را نصب کرده بودند: (همیشه بهترین قیمتها) یا (معاملات بزرگ پس از تعطیلات) یا (بهترین

انتخاب پس از کریسمس) و غیره. اما سرکت سیتی چنین نکرده بود. در تابلوی روی درب این فروشگاه این جمله نوشته شده بود: (همیشه در جستجوی افراد عالی)

این تابلومرا به یاد مصاحبهام با والتر بروکارت نایب رئیس آن در زمان تغییر آن از خوب به عالی انداخت. وقتی از بروکارت خواستم تا پنج عامل تبدیل شرکتش از خوب به عالی را بیان دارد به من گفت: اول افراد. دوم افراد. سوم افراد. چهارم افراد و پنجم هم افراد. بخش اعظم تحول ما از خوب به عالی مرهون رویکرد ما در قبال انتخاب افراد مناسب بوده است. (بروکارت به گفتگویش با آلنورتزل مدیر عامل سرکت سیتی در زمان رشد و توسعه شرکت اشاره کرد که گفته بود: آلن من همه تلاشم را بکار خواهم بست تا بهترین افراد را برای سمتهای مختلف انتخاب نمایم. اما در مورد چه سمتهایی باید محتاطانه عمل کنم؟ آلن بدون هیچگونه تردیدی گفت هیچ نیازی به احتیاط نیست. ما راههای دیگر را نیز پیدا خواهیم کرد تا مناسبترین افراد را انتخاب نمایم.

یکی از اختلافات مهم ورتزل در سرکت سیتی و سیدنی کوپر در شرکت سیلو آن است که ورتزل میزان زیادی از زمانش را در سالهای نخست کارش صرف تمرکز بر استخدام افراد مناسب در شرکتش می کرد اما کوپر ۸۰٪ وقت خود را صرف خرید فروشگاههای مناسب می نمود. نخستین هدف ورتزل ایجاد بهترین و حرفه‌ای ترین تیم مدیریت این صنعت بود اما اولین هدف کوپر تنها دستیابی به سریعترین رشد ممکن بود.

سرکت سیتی بر استخدام افراد مناسب در تمامی سطوح از رانندگان گرفته تا خود نایب رئیس شرکت تاکید می کرد اما سیلو به عدم توانایی انجام کارهای پایه و اصولی معروف بود و همواره گفته می شد که محال است این شرکت کالاها را بدون آسیب رساندن به منزل مشتریان تحویل دهد. به گفته دان رکزینگر از شرکت سرکت سیتی؛ ما بهترین رانندگان را برای تحویل کالا به منزل مشتریانمان در اختیار داریم. ما به آنها گفته‌ایم شما آخرین حلقه تماس مشتریان با سرکت سیتی هستید. ما به شما یونفرم می دهیم. شما باید همیشه تمیز و مرتب باشید. شما باید همانند افرادی حرفه‌ای باشید؛ تغییری که ما در نحوه برخورد مشتریان با خودمان دیدیم غیر قابل بیان است و ما یادداشت‌های بسیاری دال بر تشکر و مؤدب بودن رانندگانمان دریافت نمودیم. در مدت پنج سال فعالیت ورتزل، سرکت سیتی و سیلو از یک استراتژی کاملاً متشابه استفاده نمودند. (همان سوال اول چه چیزی) اما سرکت سیتی همانند یک موشک اوج گرفت و در عرض ۱۵ سال پس از تبدیل خوب به عالی، ارزش سهام آن در بازار بورس عمومی ۱۷۴۵ به ۱ شد اما سیلو آنقدر سقوط کرد که سرانجام یک شرکت خارجی آن را خرید. این یعنی یک استراتژی مشابه با افراد متفاوت و نتایج متفاوت.

۲- رویاورد عملی: وقتی می دانید که باید فردی را تغییر دهید، حتما این کار را انجام دهید.

زمانی که احساس می کنید باید کسی را اداره نمایید، در واقع در استخدام فرد اشتباه کرده‌اید. بهترین افراد نیازی به اداره شدن ندارند. همه ما داستان زیر را تجربه یا مشاهده نموده‌ایم. ما فردی نامناسب در داخل اتوبوس داریم و آن را می دانیم. هنوز هم انتظار می کشیم، کار را به تاخیر می اندازیم، روشهای دیگری را امتحان می کنیم، برای سومین و چهارمین بار به او فرصت می دهیم، امیدواریم که وضع بهتر شود، زمان زیادی را صرف اداره او می نماییم، بدلیل نقایص او پیشرفت چندانی نمی کنیم و غیره. اما وضع بهتر نمی شود. وقتی به خانه می رویم تمام انرژی ما صرف فکر کردن یا صحبت کردن (با همسرمان) درباره آن فرد می شود. بدتر اینکه، تمام وقت و انرژی که ما صرف آن فرد کرده‌ایم مانع از آن می شود که ما این وقت و انرژی را صرف کار با افراد مناسب نماییم. این روند آنقدر ادامه می یابد که یا آن فرد شرکت یاری می کند (ما از دست او راحت

می شویم) یا اینکه نهایتاً خودمان عکس العمل نشان می دهیم (باز هم ما از دست او راحت می شویم). ضمن اینکه، بهترین افراد ما متعجب خواهند شد که چرا این پروسه اینقدر طول کشیده است؟ عادلانه نیست که افراد نامناسب در کنار افراد مناسب قرار بگیرند زیرا آنها سعی می کنند به نحوی نقائص کار افراد نامناسب را جبران نمایند. بدتر اینکه، این امر می تواند باعث کاهش انگیزه بهترین افراد شود. معمولاً عملکرد قوی انگیزه اصلی آنها را تشکیل می دهد و وقتی آنها می بینند که تلاشهایشان بواسطه این افراد خنثی می شود، بتدریج انگیزه خود را از دست می دهند.

مدت زمان زیاد انتظار کشیدن برای کنار گذاردن افراد نامناسب نیز ناعادلانه است. برای هر دقیقه‌ای که شما اجازه می دهید فردی که می دانید نامناسب است پستی اشغال کند، در واقع بخشی از زندگی او را به هدر داده‌اید یعنی زمانی که او می تواند صرف یافتن جایی بهتر نماید و در واقع، اگر با خودمان صادق باشیم، دلیل اینکه ما اینقدر صبر می کنیم این است که ما بیشتر از آنکه نگران آن فرد باشیم نگران خودمان هستیم. بهر حال او کاری را انجام می دهد و جایگزین کردن فرد دیگری به جای او کشمکش زیادی را می طلبد لذا ما از این موضوع اجتناب می ورزیم. ممکن است از نظر ما این موضوع استرس زا و پر دردسر باشد لذا فقط صبر می کنیم. هنوز هم بهترین افراد متعجب هستند که چه زمانی باید تبدیری در این خصوص اندیشیده شود؟ یا این روند باید تا چه زمانی ادامه یابد؟ ما با استفاده از اطلاعات برگرفته از گزارشهای اطلاعاتی شرکت مودی توانستیم الگوی تغییر سطوح مدیریت ارشد را بررسی نماییم. ما در دوره زمانی گردش و تغییر مدیران ارشد هیچ تفاوتی را میان شرکتهای خوب به عالی و شرکتهای مورد مقایسه نیافتیم. اما تفاوتی را در خصوص الگوی تغییر مدیران یافتیم.

شرکتهای خوب به عالی از الگوی زیر در سطوح ارشد مدیریتی خود استفاده می کردند: افراد یا برای مدتی طولانی در اتوبوس می مانند یا بلافاصله از آن پیاده می شوند. بعبارت دیگر، در شرکتهای خوب به عالی دفعات تغییر و گردش مدیران زیاد نیست بلکه کیفیت بیشتر و بهتر است.

رهبان خوب به عالی از الگوی مدیریتی "افراد زیادی را امتحان کنید و ببینید چه کسی کارایی بیشتری دارد" تبعیت نمی کنند. در عوض آنها از این رویکرد پیروی می نمایند: اجازه دهید که زمان باعث شود تا شما در انتخابتان محکم کاری کنید. اگر آنها افرادی مناسب باشند ما دست به هر کاری خواهیم زد تا آنها را برای مدتی طولانی در هیات مدیره نگه داریم اما اگر اشتباه کرده باشیم، آنها به این واقعیت می رسند که ما به دنبال کار خودمان خواهیم رفت و آنها به دنبال زندگی خودشان.

البته رهبران خوب به عالی هرگز شتابزده قضاوت نمی کنند. آنها پیش از آنکه بخواهند به این نتیجه برسند که فردی نامناسب را در اتوبوس دارند، تلاش زیادی به خرج می دهند تا مشخص نمایند که آیا آن فرد در یک سمت نامناسب قرار دارد یا خیر. وقتی کولمان ماکلر به سمت مدیر عامل ژیلت انتخاب شد، به سرعت دست به کار نشد تا افراد را بی دلیل از شیشه یک اتوبوس در حال حرکت به بیرون بیاندازد. در عوض، او ۵۵٪ از زمان خود را در دو سال نخست فعالیتش صرف تشکیل تیم مدیریت نمود و از ۵۰ مدیر ارشد خود ۳۸ نفر را تغییر داد. او می گوید: هر دقیقه‌ای که شما صرف انتصاب یک فرد مناسب در سمتی مناسب بنمایید، به اندازه هفته‌ها کار ارزش دارد. به همین صورت، آلن ورتزل از شرکت سرکت سیتی پس از آنکه پیش نویس این فصل را خواند، نامه‌ای را به این مضمون برای ما فرستاد:

ایده سوار کردن افراد مناسب در اتوبوس که با دیگر شرکتهای مقایسه شده، کاملاً درست است. اما یک نکته مهم را باید مورد توجه قرار داد من وقت زیادی را صرف فکر کردن و صحبت کردن درباره این موضوع نمودم که چه کسانی باید سوار اتوبوس شوند. من آن را اینگونه



بیان می‌نمایم؛ باید میخهای چهارگوش را در سوراخهای چهارگوش و میخهای گرد را در سوراخهای گرد قرار داد. بجای اخراج افراد صادق و توانمند که عملکرد خوبی ندارند بسیار مهم است که تلاش کنیم که یکبار، دوبار یا حتی سه بار آنها را در سمت‌های دیگری منصوب کنیم که شاید بتوانند در آن سمت‌ها خود را نشان دهند.

شاید مدت زیادی طول بکشد تا مشخص شود که آیا افراد در یک صندلی نامناسب نشسته یا باید کاملاً از اتوبوس پیاده شوند. با این وجود، وقتی رهبران شرکتهای خوب به عالی می‌دانند که باید کسی را تغییر دهند، این کار را عملی می‌سازند.

اما چگونه می‌توانید مطمئن شوید که همه چیز را می‌دانید؟ دو پرسش کلیدی می‌توانند در این زمینه به شما کمک کنند. نخست، اگر این یک تصمیم استخدامی بوده (بجای این فرد باید از اتوبوس پیاده شود؟) آیا دوباره این فرد را استخدام خواهید کرد؟ دوم، اگر فردی نزد شما بیاید و بگوید بدلیل بوجود آمدن یک فرصت جدید و جذاب قصد دارد شرکت را ترک کند، آیا احساس ناامیدی می‌کنید یا احساس آسودگی؟

۳- رویاورد عملی: بهترین فرصتها را در اختیار بهترین افراد خود قرار دهید نه بزرگترین مسائل خویش را در اوایل دهه ۱۹۶۰، آر. جی. رینولدز و فیلیپ موریس بخش اعظم در آمد خود را از عرصه‌های داخلی به دست آورده بودند. رویکرد رینولدز در قبال کسب و کار بین المللی چنین بود: هر کسی در دنیا چیزی می‌خواهد بگویید با ما تماس بگیرد. جو کولمن در شرکت فیلیپ موریس دیدگاه کاملاً متفاوتی داشت. او بازارهای بین‌المللی را بهترین فرصت برای رشد و توسعه بلند مدت می‌دانست هر چند که کمتر از ۱٪ در آمد این شرکت از فعالیت‌های بین‌المللی آن حاصل می‌شد.

کولمن توجه خاصی به تدوین بهترین استراتژی برای فعالیتهای بین‌المللی خود معطوف کرده بود و جواب روشنی هم دریافت کرد: پاسخ این سؤال "چه کسی" بوده نه "چه چیزی". او مدیر شماره یک خود یعنی جرج وایزمن را از مدیریت بخش داخلی به سمت مدیر بخش بین‌المللی انتقال داد. در آن زمان سطح فعالیتهای بین‌المللی شرکت تقریباً صفر بود و این بخش تنها فعالیتهای و سرمایه‌گذاریهای بسیار محدودی در ونزویلا، کانادا، و استرالیا داشت. یکی از همکاران وایزمن می‌گوید: وقتی جو، جرج را مسئول بخش بین‌المللی نمود، بسیاری از افراد به این موضوع فکر می‌کردند که جرج چه اشتباهی مرتکب شده است. جرج خود می‌گوید:

نمی‌دانستم ار کناره‌ها به بیرون پرتاب شده‌ام از پلکان یا از شیشه‌ها، دیروز من ۹۹٪ شرکت را اداره می‌کردم و امروز تنها ۱٪ آن را.

همانگونه که مجله فوربز در بیست سال بعد اعلام کرد، تصمیم کولمن برای انتقال جرج به کوچکترین بخش شرکتش، نمایانگر نبوغ بود. وایزمن که مردی پیچیده و با نزاکت بود، بهترین فرد برای توسعه بازارهایی همچون اروپا به شمار می‌رفت و او بخش بین‌المللی را به بزرگترین بخش شرکت که ادای سریعترین نرخ رشد بود، تبدیل ساخت. در حقیقت، تحت نظارت وایزمن محصولات مارلبورو به پرفروشترین سیگارهای جهان و سه سال بعد به سیگارهای شماره یک در ایالات متحده تبدیل شد. بر خلاف فیلیپ موریس، نمونه PJR نمایانگر یک الگوی رایج است. شرکتهای خوب به عالی بهترین فرصتها را در اختیار بهترین افراد خود قرار می‌دهند. نه بزرگترین مسائلمان را، شرکتهای مورد مقایسه دقیقاً بر عکس عمل می‌کنند و نمی‌توانند این واقعیت را درک کنند که حل مسائل فقط باعث می‌شود شما خوب باشید اما ایجاد فرصتها تنها راه عالی شدن است.

در این رویاورد یک نتیجه مهم وجود دارد: وقتی سعی می‌کنید مسائلمان را حل می‌کنید، هرگز بار آن را به دوش بهترین افراد نیاندازید. این یکی از اسرار تغییر و تحول خوب به عالی است. اگر فضایی را ایجاد



کنید که همیشه بهترین افراد یک صندلی در اتوبوس داشته باشند، آنگاه آنها در طول مسیر کمک بیشتری به تحقق این تغییر و تحول می‌نمایند. مثلاً، وقتی شرکت کیمبرلی کلارک ابزارها و دستگاههایش را فروخت، داروین اسمیت کارش را اینچنین توضیح داد: شرکت ما باید از دست صنعت کاغذ راحت شود اما باید بهترین افراد خود را حفظ نماید. دیک آکتر می‌گوید: بسیاری از افراد ما از صنعت کاغذ خارج شده بودند. همه ما از این وضعیت دچار اضطراب شده بودند و مرتباً می‌پرسیدند: آینده ما چه می‌شود؟ داروین نیز در پاسخ به آنها می‌گفت: ما به تمامی مدیران مستعد نیاز داریم. ما آنها را حفظ خواهیم کرد. علیرغم اینکه آنها تقریباً هیچ تجربه‌ای در زمینه صنایع مصرفی نداشتند اما اسمیت همه بهترین افراد خود در صنعت کاغذ را به صنعت کالاهای مصرفی برد. ما با دیک آپرت مصاحبه کردیم که یکی از مدیران ارشدی بود که بخش اعظم دوران شغلی خود را در بخش تولید کاغذ کیمبرلی کلارک صرف کرده بود، سپس مسئول بخشی شده بود که باید هزینه‌های حرکتی بزرگ به سمت کالاهای مصرفی را تأمین می‌نمود. او با شور و هیجان خاصی در مورد تغییرات ایجاد شده در کیمبرلی کلارک، چگونگی فروش دستگاهها و ماشین آلات، چگونگی خروج از صنعت کاغذ، چگونگی سرازیر کردن در آمد حاصل از فروش ماشین آلات به صنعت کالاهای مصرفی و چگونگی سبقت گرفتن از شرکت پاکتر و گمبل صحبت می‌کرد. او می‌گفت: هیچ دلیلی برای عدم انحلال بخش کاغذ سازی شرکت نداشتیم. بسرعت از دست ماشین آلات کاغذ سازی راحت شدیم و من کاملاً با آن موافق بودم. لحظه‌ای تامل نکنید و در این باره بیاندیشید. افراد مناسب می‌خواهند بخشی از پروسه ساختن چیزی عالی باشند و دیک آپرت می‌دانست که کیمبرلی کلارک با فروش بخشی از شرکت که او بخش اعظم حیات کاری خود را در آن گذرانده بود به یک شرکت عالی تبدیل خواهد شد. نمونه‌های فیلیپ موریس و

بعبارت دیگر، این سؤال مطرح می‌شود که آیا می‌توان یک شرکت عالی و یک زندگی عالی را با هم ساخت؟
بله.

راز این کار در این فصل نهفته است.

من چند روزی را با یکی از مدیران ارشد ژیلت و همسرش در کنفرا نس مدیران هنگ کنگ سپری کردم. در طول صحبت‌هایی که با هم داشتیم از او پرسیدم که آیا از نظر او کولمان ماکلر مدیر عامل ژیلت که مسئول اصلی از خوب به عالی شدن ژیلت است، یک زندگی عالی داشت یا خیر. کولمان در زندگی خود سه عشق بزرگ داشت: خانواده‌اش، هاروارد و ژیلت. حتی در تاریک‌ترین و سخت‌ترین روزهای بحران سراسری دهه ۱۹۸۰ کسب و کار ژیلت که در سطح جهان رو به افزایش بود، ماکلر توازن را در زندگی‌اش حفظ کرده بود. او چندان میزان زمانی را که به خانواده‌اش اختصاص می‌داد، کاهش نداد و بندرت تا دیر وقت یا تعطیلات آخر هفته کار می‌کرد. او همچنان نظم کاری خود را حفظ کرده بود. در عین حال، به کارش در خصوص اداره هیأت مدیره کالج هاروارد فعالانه ادامه می‌داد. وقتی از آن پرسیدم که چگونه ماکلر از پس این کارها بر می‌آید، در پاسخ گفت: این کار برای او سخت نبود. او به خوبی توانسته بود افراد مناسب را استخدام کند و آنها در سمت‌های مناسب به کار گمارد. لذا نیازی نبود که شبانه روز را در شرکت سپری کند. این راز موفقیت و توازن کاری ماکلر کولمان بود. او در ادامه به من گفت: که ماکلر را فقط در بخش سخت افزاری شرکت ملاقات می‌کرد. همسر این مدیر نیز به من گفت: او از اینکه در خانه باشد و برخی از امور منزل را انجام دهد، لذت می‌برد. او این زمان را فرصتی برای آرامش خود تلقی می‌نمود. وقتی او درگذشت و همه ما به مراسم تشییع جنازه او رفتیم، متوجه شدیم که همه عاشق او بوده‌اند. او مردی بود که تمام ساعات بیداریش را با افرادی سپری می‌کرد که عاشقش بودند. او عاشق کارهایی بود که آنها انجام می‌دادند و دیگران را در کار خانه، در کارهای خیریه و در هر جای دیگری عاشقانه دوست می‌داشت.

این اظهارات جرقه‌ای در ذهن من بود زیرا موضوعی درباره تیم‌های مدیریتی خوب به عالی پی برده بودم که نمی‌توانستم آن را توصیف کنم اما همین عامل آنها را از دیگران مجزا می‌کرد. در پایان مصاحبه ام با جرج وایزمن از شرکت فیلیپ موریس، به او گفتم: وقتی درباره زمان حضور خود در شرکتان صحبت می‌کنید، گویی درباره یک موضوع عاشقانه سخن می‌گویید. او لبخندی زد و گفت: بله. بعد از همسر، کارم دیگر عشقم در زندگی است. البته مردم زیادی نمی‌فهمند که من چه می‌گویم اما من برای همکاران احترام زیادی قائلم. وایزمن و بسیاری از همکارانش حتی مدت‌ها پس از بازنشستگی نیز در شرکت فیلیپ موریس باقی ماندند. سالی در مقر جهانی فیلیپ موریس سالن عجایب نامیده می‌شود. این سالنی است که وایزمن، کولمن، ماکسول و بسیاری دیگر گردهم جمع می‌شدند زیرا علاقه زیادی داشتند که زمانشان را در کنار یکدیگر سپری کنند. به همین صورت، دیک آپرت از شرکت کیمبرلی کلارک در مصاحبه‌اش گفت: هرگز در طول ۴۱ سال حضورم در کیمبرلی کلارک نشنیدم که کسی درباره ام بد گفته باشد. خدا را شکر می‌کنم که در این شرکت استخدام شدم زیرا توانستم به انسانهایی عالی ببینم. افراد بسیار خوبی که برای من و برای یکدیگر احترام قائل بودند.

اعضای تیم‌های خوب به عالی تمایل دارند تا به دوستانی صمیمی در زندگی خود تبدیل شوند. در بسیاری موارد، آنها پس از گذشت سالها و دهه‌ها همکاری، هنوز هم با یکدیگر ارتباطات نزدیکی دارند. بسیار جالب است که آنها بدون توجه به روزهای سختی که گذرانده‌اند و وظایف سنگینی که برعهده داشته‌اند، درباره دوره تغییر و تحول صحبت می‌کنند. آنها انسانهای شادی هستند. آنها از مصاحبت با یکدیگر لذت می‌برند و همواره بدنبال نشستهای بیشتری با هم هستند. بسیاری از



کیمبرلی کلارک نمایانگر نتیجه نهایی ما درباره افراد مناسب هستند. ما شاهد بودیم رهبری سطح ۵ در تمامی شرکت‌های خوب به عالی بویژه در طول سالهای مهم تحول بودیم. البته این بدان معنا نیست که همه مدیران در سطح ۵ رهبری به اندازه داروین اسمیت یا کولمان ماکلر بودند. اما تک تک آنها بلندپروازی فردی را به بلندپروازی سازمانی تغییر داده بودند. این امر حاکی از آن است که اعضای تیم مدیریتی دارای رهبری سطح ۵ هستند یا حداقل این توانایی را دارند که به طور مستمر در رهبری سطح ۵ فعالیت نمایند. احتمالاً شما هم متعجب شده اید: تفاوت میان یک عضو تیم مدیریتی سطح ۵ و یک سرباز خوب چیست؟ یک مدیر سطح ۵ برابر مقام مافوق خود تسلیم محض نیست و اقتدار بالایی دارد لذا به کمک استعداد خود سعی می‌کند تا در حوزه خود به بهترین فرد در جهان تبدیل شود. تمامی اعضای چنین تیم‌هایی باید تمام قدرت خود را برای عالی شدن شرکت بکار بگیرند.

در واقع یکی از عناصر مهم در تبدیل یک شرکت خوب به عالی موضوعی تقریباً متناقض است. از یکسو شما به مدیرانی احتیاج دارید که استدلال و مناظره نمایند تا بهترین پاسخها دست یابند و از سوی دیگر بدون توجه به منافع کوتاه بینانه، تصمیمی واحد بگیرند.

در مقاله‌ای پیرامون فیلیپ موریس در زمان حضور کولمان در آن آمده بود: اینگونه افراد هرگز با چیزی موافقت نمی‌کنند و درباره همه چیز استدلال می‌نمایند. آنها همه افراد مستعد را چه در سطح بالا باشند و چه در سطوح پایین بکار می‌گیرند. اما تصمیم نهایی را خودشان اتخاذ می‌کنند. این شاخصه فیلیپ موریس بود. یکی از مدیران فیلیپ موریس می‌گفت: مهم نیست که آنها چقدر بحث و استدلال می‌نمایند. آنها همواره بدنبال یافتن بهترین پاسخها هستند. در پایان هر کسی از تصمیم اتخاذ شده راضی است. تمام این بحثها و مناظرات به نفع شرکت هستند نه به نفع منافع فردی شما.

اول چه کسی، شرکت‌های عالی و یک زندگی عالی

هر وقت یافته‌های حاصل از تحقیق خوب به عالی را تدریس می‌کنم، فردی موضوع مضرات فردی را در تحول خوب به عالی مطرح می‌کند.

این مدیران، سالها کار خود در شرکتهای خوب به عالی، را بعنوان بهترین سالهای زندگی خود می دانند. تجربیات آنها حاکی از آن است که همواره بین آنها و مدیران مافوقشان یک احترام دو جانبه وجود دارد. می توان گفت که ایده اول چه کسی نزدیکترین رابطه میان یک شرکت عالی و یک زندگی عالی است. بدون توجه به نتایج حاصله، اگر ما بخش اعظم وقت مان را با افرادی که دوستشان داریم و برایشان احترام قائلم، سپری نکنیم، نمی توانیم به یک زندگی عالی دست یابیم. اما اگر ما بخش اعظم وقت مان را با افرادی که دوستشان داریم و برایشان احترام قائلم، سپری کنیم - افرادی که از بودن با آنها در اتوبوس لذت می بریم و هرگز ناامید نمی کنند - آنگاه بدون توجه به اینکه اتوبوس کجا می رود می توانیم به یک زندگی عالی دست یابیم. افرادی از شرکتهای خوب به عالی که ما با آنها مصاحبه کردیم، عاشق کاری بودن که انجام می دادند زیرا عاشق کسانی بودند که با آنها کار می کردند.

اول چه کسی ... بعدا چه چیزی نکات کلیدی

● رهبران خوب به عالی تحول سازمان خود را ابتدا با سوار کردن افراد مناسب به اتوبوس (و پیاده کردن افراد نامناسب) آغاز می کنند و سپس مسیر خود را تعیین می نمایند.

● نکته کلیدی این فصل فقط این نیست که باید افراد مناسب را سوار اتوبوس کرد. در واقع، نکته کلیدی آن است که چه کسی بر چه چیزی - نگرشها، استراتژیها، ساختار سازمانی، روشهای کاری - مقدم است. اول چه کسی بعداً چه چیزی یک رویاورد محکم کارانه است که همواره کاربرد دارد.

● شرکتهای مورد مقایسه اغلب از الگوی نابغه ای با هزاران کمک کننده استفاده می کنند. یعنی یک رهبر نابغه نگرشی را مشخص می نماید و سپس از افراد دارای تواناییهای بالا برای عملی ساختن آن نگرش استفاده می کند. وقتی که آن نابغه شرکت را ترک کند. این الگو شکست می خورد.

● رهبران خوب به عالی در تصمیمات خود محکم کار هستند نه ستمکار. آنها اعتقادی به تعدیل کارکنان و تجدید ساختار شرکت بعنوان اولین استراتژی پیشرفت عملکرد ندارند. شرکتهای مورد مقایسه از تعدیل کارکنان برای پیشرفت بیشتر استفاده می کنند.

● ما سه رویاورد عملی برای محکم کاری در اتخاذ تصمیمات مشخص نمودیم:

۱) وقتی دچار شک و تردید هستید، کسی را استخدام نکنید و بدقت بررسی نمایید. (نتیجه: یک شرکت باید توسعه خود را به توانایی جذب افراد مناسب و کافی محدود نماید)

۲) وقتی می دانید که باید فردی را تغییر دهید، بلافاصله این کار را انجام دهید (نتیجه: ابتدا مطمئن شوید که کسی را در یک سمت نامناسب منصوب نکرده اید)

۳) بزرگترین فرصتها و نه بزرگترین مسائل خود را در اختیار بهترین افراد قرار دهید (نتیجه: بار حل مسائل را فقط به گردن افراد نیاندازید)

● تیمهای مدیریت خوب به عالی متشکل از افرادی هستند که همواره در تلاش برای دستیابی به بهترین نتایج هستند و بدون توجه به منافع خود



تصمیم نهایی را اتخاذ می کنند.

● ما هیچ الگوی جامعی را نیافتیم که پرداخت حقوق به مدیران را با فرآیند خوب به عالی مرتبط سازد. هدف پرداخت حقوق این نیست که افراد نامناسب، خوب عمل کنند، بلکه هدف آن است که مناسبترین افراد در بهترین جایگاه حفظ شوند.

● این ایده قدیمی که افراد مهمترین دارایی شما هستند غلط است. افراد مهمترین دارایی شما نیستند. مهمترین دارایی شما افراد مناسب هستند.

● ویژگیهای شخصیتی و توانمندیهای ذاتی یک فرد مناسب بمراتب مهمتر از دانش تخصصی، پیشینه و مهارتهای آن فرد می باشد. **مواجهه با حقایق تلخ (هرگز ایمانتان را از دست ندهید)**

در رهبری عمومی هیچ اشتباهی بدتر از آن نیست که امید بیهوده ای داشته باشیم که بزودی از بین خواهد رفت.

وینستون چرچیل، از کتاب اصل سرنوشت در اوائل دهه ۱۹۵۰، شرکت جای اقیانوسهای آرام و اطلس کبیر که به نام AP شناخته می شد، بزرگترین شرکت جای جهان و یکی از بزرگترین شرکتهای ایالات متحده بود که از نظر فروش سالانه تفاوت اندکی با جنرال موتورز داشت. بر عکس کراکر دارای فروشگاههای زنجیره ای نه چندان برجسته ای در زمینه خوار و بار و مواد غذایی بود که حجم آن از نصف حجم کارای اند پی هم کمتر بود و عملکرد آن به سختی مطابق با بازار عمومی بود.

در دهه ۱۹۶۰، در حالی که AP دچار تزلزل شده بود، کراکر خود را آماده تحول از خوب به عالی می کرد. از سال ۱۹۵۹ تا سال ۱۹۷۳، هر دو شرکت از بازار عقب ماندند اما کراکر اندکی از ای. اند. پی پیشی گرفته بود. پس از آن هر دو شرکت به طور کامل از یکدیگر فاصله گرفتند و پس از گذشت ۲۵ سال، کراکر به سودی ده برابر بازار و هشتاد برابر اند. پی دست یافت.

چگونه چنین تغییر شگرفی به وقوع پیوست؟ چگونه شرکتی بزرگ همچون ای. اند. پی تا این حد سقوط کرد؟ AP الگویی کامل برای نیمه نخست قرن بیستم به شمار می رفت یعنی زمانی که دو جنگ جهانی بوقوع پیوسته بود و رکود حاصل از آن باعث شد که آمریکاییها رو به صرفه جویی بیاورند هر چند که در فروشگاهها، خواروبار به وفور و با قیمت ارزان عرضه می شد. اما در نیمه قرن بیستم، آمریکاییان تغییر کردند. آنها خواهان فروشگاههای زیباتر و بزرگتر بودند تا امکان انتخاب بیشتری داشته باشند. آنها خواهان نان برشته تازه، انواع گل، غذاهای بهداشتی، انواع فرآورده های دارویی، مواد تازه غذایی ۴۵ نوع غله و انواع شیر بودند. آنها خواهان کالاهای غیر عادی استثنایی همچون پنج نوع کلم گران قیمت و انواع معجونهای تهیه شده از پودرهای نیروزا و گیاهان دارویی چینی بودند. آنها در عین حال می خواستند در کنار خریدهای خود از وضعیت حسابهای بانکی خویش نیز مطلع باشند. به طور خلاصه، دیگر آنها خواهان خواروبار فروشیها نبودند. آنها خواهان سوپر مارکتیهای بودند که در زیر یک سقف و در ساختمانی به شکل حرف s همه چیز از جمله فضایی بزرگ برای پارکینگ، قیمتهای ارزان، سالنهای تمیز و صندوقهای متعدد را در بر بگیرند.