

## برای شرکت بینش بیافرینیم\*

نوشته جیمز سی. کالینز و جری آی. پُراس<sup>۱</sup>

### ترجمه ملیحه شکوهی

**چکیده:** نویسندگان این مقاله توفیق مداوم شرکتها را نتیجهٔ عاملی بالاتر از تلاش در راستای کسب درآمد و افزایش سود می‌دانند و بر این باورند که یک مؤسسهٔ کسب‌وکار باید بینش عقلانی داشته باشد تا بتواند در بلندمدت به عملکرد عالی دست یابد. به عقیدهٔ آنان بینش متشکل از دو عنصر است: یکی ایدئولوژی اصلی و دیگری آیندهٔ متصور. ایدئولوژی اصلی مشخصهٔ اصلی سازمان است که در گذر زمان پابرجا می‌ماند و آن نیز دو جزء دارد: ارزشهای اصلی و مقصود اصلی. مراد از ارزشهای اصلی معتقدات اساسی و پایدار سازمان و مجموعه‌ای کوچک از اصولی است که شرکت را رهنمون می‌شود. نویسندگان دربارهٔ جزء دیگر، یعنی مقصود اصلی، تا آن حد پیش می‌روند که آن را دلیل وجودی شرکت برای خدمت به بشریت می‌پندارند.

عنصر دیگر بینش آیندهٔ متصور است که آن هم دو جزء دارد: یکی هدف خطیر و دیگری توصیف روش. هدف خطیر مستلزم شهامت و تهور است که می‌تواند به‌عنوان عامل اصلی برای تلفیق تلاشها به کار رود. توصیف روش، از سوی دیگر، عبارت از یک توصیف زنده و جاذب و مشخص از وضعی است که شرکت پس از نیل به هدف خطیر با آن مواجه است. نویسندگان در این زمینه هنری فورد را مثال می‌آورند که می‌گفت: «من برای انبوه انبوه از مردم اتومبیل خواهم ساخت، و قیمت آن تا آن حد نازل خواهد بود که هر کسی حقوق خوبی بگیرد بتواند آن را بخرد... وقتی کار من به انجام رسید، اسب از جاده‌های ما ریخت برخواهد بست.»

نویسندگان سپس به ذکر و تشریح چند نکتهٔ مهم برای روشن ساختن چارچوب فکری خود در این مقاله می‌پردازند که درک نظریهٔ آنها مستلزم یک بررسی دقیق است.

### کلیدواژه‌ها:

۱. کالینز نویسنده و مربی مدیریت، در بولدرد واقع در ایالت کلرادو زندگی می‌کند و در آنجا آزمایشگاهی برای آموزش مدیریت تحت سرپرستی دارد. کار این آزمایشگاه انجام پژوهش و کار با مدیران اجرایی شرکتهاست. علاوه بر این، آقای کالینز استاد مدعو در دانشگاه ویرجینا در شارلوتزویل (Charlottesville) است.

پُراس استاد رفتار و تغییرات تشکیلاتی در مدرسهٔ علوم بازرگانی دانشگاه استنفورد واقع در ایالت کالیفرنیاست. نامبرده ریاست برنامهٔ ایجاد و مدیریت تغییر را برای مدیران اجرایی شرکتها به عهده دارد. کالینز و پُراس متفقاً کتابی تحت عنوان *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* که در ۱۹۹۲ در Harper Business منتشر شده به رشتهٔ تحریر درآورده‌اند.

در کاوشمان ز پا نخواهیم نشست  
مقصود همه کاوشمان دست به دست  
آن شد که به آغاز رویم و یاییم  
جایی که نخست کاوش آمد در هست.  
از رباعیات تی. اس. الیوت

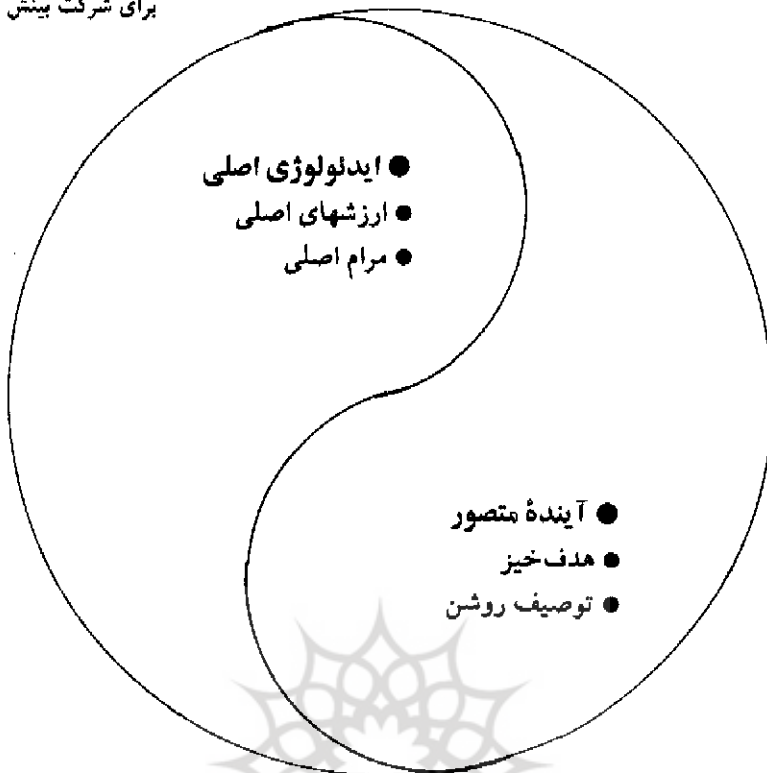


شرکتهایی که از توفیق مداوم برخوردار بوده‌اند، در عین حال که استراتژی نحوه عمل آنان همواره با تغییرات جهانی سازگار است، به ارزشها و مرامی اصلی پایبندند که در طول زمان ثابت و پایدارند. نیرویی که ارزشها و مقصود اصلی را پایدار می‌سازد و به همراه آن پیشرفت را برمی‌انگیزد دلیل آن است که چرا شرکتهایی مانند هیولت - پاکارد<sup>۱</sup>، تری ام، جانسن آند جانسن، پراکتر آند گمبل<sup>۲</sup>، مرک<sup>۳</sup>، سونی<sup>۴</sup>، موتورولا<sup>۵</sup> و نوردرسترام<sup>۶</sup> به مؤسسات برجسته‌ای تبدیل شدند که قادرند خود را متحول سازند و در بلندمدت به عملکردهای عالی دست یابند. کارمندان هیولت - پاکارد از مدتها پیش دریافته‌اند که تغییرات ریشه‌ای در شیوه کار، معیارهای فرهنگی، و استراتژی کسب و کار بدان معنا نیست که روحیه حاکم بر شرکت، یعنی اصول اساسی آن از دست رفته باشد. جانسن آند جانسن به‌طور مداوم ساختار خود را بررسی و متحول می‌کند و شیوه‌های کار را بهبود می‌بخشد و همزمان با آن آرمانهایی را که در معتقدات شرکت نهفته است زنده نگه می‌دارد. در ۱۹۶۶، تری ام چندین مؤسسه تجاری را در معرض فروش گذاشت. ولی منظور از فروش این شرکتهای بزرگ این بود که شرکت با ابداع و نوآوری بار دیگر هم خود را به مرام اصلی یعنی حل مشکلاتی که تا آن

زمان لاینحل مانده بود معطوف دارد. ما شرکتهایی از این قبیل را در بررسی تحت عنوان ساختن برای بقا: شیوه موفقیت‌آمیز شرکتهای آینده‌نگر، مورد مطالعه قرار داده و دریافته‌ایم که از ۱۹۲۵ به بعد، میزان عملکرد آنان از بورس پیشی گرفته و به ۱۲ برابر رسیده است.

شرکتهای واقعاً بزرگ به اختلاف بین آنچه هرگز نباید تغییر کند و آنچه باید قابل تغییر باشد، یعنی آنچه مصون از تغییر است و آنچه مصون از تغییر نیست، کاملاً واقف‌اند. این توانایی کم‌نظیر در تلفیق استمرار و تغییر، که مستلزم اعمال انضباط آگاهانه است، با توانایی در پروراندن بینش ارتباطی تنگاتنگ دارد. بینش، مقامات مسئول شرکت را در دو زمینه اصولی که باید حفظ شود و نیز راه برانگیختن پیشرفت در آینده را رهبری می‌کند. ولی میان کلماتی که در زبان انگلیسی بیش از حد به کار می‌روند و در مقابل معنایی بسیار اندک از آنها درک می‌شود، بینش از همه پیشی گرفته و در ذهن اشخاص مختلف اندیشه‌های گوناگونی را به وجود آورده است: ارزشهای ریشه‌دار، انجام کارهای بزرگ، علائق اجتماعی، اهداف امیدبخش، نیروی انگیزش، یا دلیل وجودی. توصیه ما این است که برای تعریف بینش یک چارچوب عقلانی در نظر بگیریم، به مفاهیم مبهم و نارسایی که در حول و حوش این اصطلاح مُد روز می‌چرخند شفافیت و دقت بخشیم و برای تبیین یک بینش منسجم در

1. Hewlett - Packard
2. Procter & Gamble
3. Merck
4. Sony
5. Motorola
6. Nordstrom



نمودار تبیین بینش

و آنچه می‌خواهیم بیافرینیم، همه را در بر می‌گیرد، چیزی که نیازمند به دگرگونیهای بزرگ و پیشرفت است تا به دست آید.

### ایدئولوژی اصلی

ایدئولوژی اصلی مشخصه اصلی سازمان است که در گذر زمان پابرجا می‌ماند. یک هویت منسجم است که از طول عمر و دوره حیات محصول - بازار، اکتشافات تکنولوژیکی، علائق زودگذر مدیریت و رهبران انفرادی جایگاهی والاتر دارد. در واقع، پایدارترین و مهمترین نقشی که بانیان شرکتهای آینده‌نگر ایفا کرده‌اند همان تدوین

درون سازمان رهنمودهای عملی عرضه کنیم. در این چارچوب دستورالعملی وجود دارد که بر پایه شش سال بررسی تکوین یافته و به مدد کار بدون وقفه با مدیران اجرایی شمار بسیاری از مؤسسات در سراسر جهان به ظرافت گراییده و آزمایش شده است.

بینش عقلانی متشکل از دو جزء اصلی است: ایدئولوژی اصلی، و آینده متصور<sup>۱</sup> (رجوع کنید به نمودار تبیین بینش). ایدئولوژی اصلی، یا فلسفه اصلی در طرح ما، آنچه را ما بدان اعتقاد داریم و آنچه ما را زنده نگه می‌دارد بیان می‌کند. فلسفه اصلی تغییرناپذیر و مکمل آینده متصور است، همان آینده‌ای که ما در تصور خود داریم. آنچه می‌خواهیم باشیم، آنچه می‌خواهیم به دست آوریم

1. Built to last : successful Habits of visionary companies

یهودیت است که یهودیان را، حتی هنگامی که در سراسر جهان پراکنده بودند، قرن‌ها در کنار یکدیگر قرار داد بدون این که از خود سرزمینی داشته باشند. یا مانند اصولی است که در اعلامیه استقلال آمریکا بدیهی شناخته شده است. یا مانند آرمانها و اصول دیرپای دانشمندان جهان است که آنان را از هر ملیت که باشند، به خاطر مرام مشترکی که دارند، یعنی پیشبرد دانش بشر، به یکدیگر پیوند می‌دهد. بینش مؤثر باید ایدئولوژی اصلی سازمان را که آن هم از دو جزء مشخص تشکیل شده است در بر بگیرد و آن دو عبارت‌اند از ارزشهای اصلی، یعنی نظامی با اصول و باورهای معین که سازمان را رهبری کند؛ و دیگری «مقصود» که عبارت از اساسی‌ترین دلیل وجودی سازمان است.

### ارزشهای اصلی

ارزشهای اصلی، معتقدات اساسی و پایدار سازمان و مجموعه‌ای کوچک از اصولی است که شرکت را راهنمون می‌شود بدون آنکه خاص زمان یا دوره‌ای معین باشد و یا مستلزم توجه برونی باشد زیرا برای کسانی که در داخل سازمان هستند ارزش و اهمیت ذاتی دارد. ارزشهای اصلی شرکت و الت‌دیسنی به لحاظ پندار و درستی آن ناشی از مقتضیات بازار نیست بلکه ناشی از این اعتقاد درونی پایه‌گذار آن است که پندار و درستی به خاطر خودشان باید پرورش یابند. ویلیام پراکتر و جیمز گمبل در فرهنگ پراکتر آندگمبل کیفیت عالی کالا را صرفاً به‌عنوان استراتژی پیروزی در کارشان به کارکنان شرکت القا نکردند، بلکه با آن تقریباً مانند اصول دین برخورد می‌کردند. و این ارزش از پانزده دهه پیش به‌دست کارکنان این شرکت از نسلی به نسل دیگر منتقل شده، تا به زمان حال رسیده

ایدئولوژی اصلی است. همان طور که بیل هیولت در سوگواری دوست چندین و چند ساله و شریک کسب و کار خود، دیوید پاکارد که تا همین اواخر در قید حیات بود گفت: «تا آنجا که مربوط به شرکت است، بزرگترین میراثی که پاکارد از خود به جای گذاشت مجموعه‌ای از اخلاقیات بود تحت عنوان شیوه HP (مخفف Hewlett Packard). ایدئولوژی اصلی پاکارد که شرکت را از آغاز کار، یعنی بیش از پنجاه سال قبل، تاکنون رهنمون بوده است، متضمن احترامی عمیق نسبت به خود، از خود گذشتگی بسیار برای نیل به مرغوبیت و اطمینان قابل حصول، تعهد نسبت به وظایف اجتماعی (پاکارد ۴٫۳ میلیون دلار از سهام خود در شرکت هیولت پاکارد را به یک بنیاد خیریه بخشید) با این دید که وجود شرکت برای پیشرفت فنی است و پیشرفت فنی به خاطر رفاه بشر است. پایه‌گذارانی از قبیل دیوید پاکارد، ماسارو ای‌بوکا از سونی، جرج مرک از مرک، ویلیام مک‌نایت از تری‌ام، پل گالوین از موتورولا به این نتیجه رسیدند که مهمتر آن است که بدانی کسی هستی نه اینکه به کجا می‌روی، زیرا وقتی جهانی که تو در آن زندگی می‌کنی عوض شد، هدف تو نیز تغییر خواهد کرد. رهبران شرکت روزی از دار دنیا خواهند رفت، محصولات کارخانه کهنه خواهد شد، بازارها دگرگون خواهند شد، تکنولوژیهای جدید پدید خواهند آمد و مدتها می‌آیند و می‌روند، ولی ایدئولوژی اصلی در یک شرکت بزرگ به‌عنوان سرچشمه رهبری و الهام پایدار می‌ماند.

ایدئولوژی اصلی همانند چسب محکمی است که به شرکت در خلال رشد، عدم تمرکز، تنوع محصول، توسعه در سطح جهان و گوناگونی در محل کار انسجام می‌بخشد. ایدئولوژی شبیه اصول

دیگران یا انسان‌دوستانه داشته باشند. با آنکه خیلیها باید چنین کنند. مسئله اصلی این نیست که یک سازمان به چه ارزشهایی اعتقاد دارد، بلکه مسئله این است که ارزشهای اصلی دارد یا نه.

شرکتها گرایش بدان دارند که فقط معدودی، و معمولاً بین سه تا پنج، ارزش اصلی داشته باشند. درواقع ما متوجه شدیم که هیچ یک از شرکتهای آینده‌نگر که در کتاب خود بررسی کردیم، بیش از پنج ارزش اصلی ندارند: بیشتر آنان فقط سه تا چهار ارزش اصلی دارند، و ما درواقع باید چنین انتظاری داشته باشیم. فقط ارزشهای معدودی می‌توانند اصلی باشند، یعنی اعتقاد بدانها چنان اساسی و عمیق باشد که به‌ندرت تغییر کنند، و شاید هم اصلاً تغییر نکنند.

برای آنکه ارزشهای اصلی سازمان خود را بشناسید، با صداقتی وقفه‌ناپذیر سعی کنید ارزشهایی را که واقعاً مهم‌اند مشخص سازید. اگر بیش از پنج یا شش ارزش را شناسایی کردید، احتمال می‌رود که ارزشهای اصلی را (که تغییر ناپذیرند) با شیوه عملکرد، استراتژی کسب و کار، یا معیارهای فرهنگی (که باید آماده تغییر باشد) اشتباه گرفته‌اید. به خاطر داشته باشید که ارزشها باید از محک زمان درست بیرون آید. پس از آنکه شماری از ارزشهای اصلی را روی کاغذ آوردید، درباره هر یک این سؤال را مطرح کنید: اگر شرایط تغییر کند و ما به خاطر پای‌بندی به ارزش اصلی خاصی زیان دیدیم آیا باز هم آن را سرلوحه کار خود قرار خواهیم داد؟ اگر واقعاً نتوانید به این سؤال پاسخ مثبت بدهید، در آن صورت ارزش مذکور ارزش اصلی نیست و نباید مورد توجه قرار گیرد.

یک شرکت برخوردار از تکنولوژی پیشرفته مردد بود که آیا باید مرغوبیت محصول را در

است. در شرکت نوردسترام خدمت به مشتری حتی تا مرحله انقیاد شیوه زندگی است و ریشه آن به سال ۱۹۰۱، بازمی‌گردد؛ هشت دهه پیش از آنکه خدمت به مشتری باب روز شود. به نظر ویلیام هیولت و دیوید پاکارد، احترام به فرد در درجه اول یک ارزش عمیق شخصی است. این اعتقاد را از کتابی اقتباس نکرده یا آن را از یک استاد مدیریت نشنیده و فرانگرفته‌اند. رالف اس. لارسن مدیرعامل جانسن آند جانسن آن را با این کلمات بیان می‌کند: «ارزشهای اصلی که در اعتقادات ما ریشه دارد ممکن است به لحاظ رقابت یک مزیت باشد، ولی به این دلیل نیست که ما ارزشهای خود را نگه می‌داریم. ما آنها را نگه می‌داریم زیرا به آنچه ما داریم جلا و روشنی می‌بخشند، حتی اگر در بازار رقابت این مزیت به مشکل بدل شود».

نکته اینجاست که یک شرکت غالباً مستقل از وضعی که در هر زمان با آن روبه‌روست و مستقل از شرایط لازم برای رقابت و مد روز، خود تصمیم می‌گیرد به چه ارزشهایی به‌عنوان ارزشهای اصلی اعتقاد داشته باشد. بنابراین، روشن است که نمی‌توان مجموعه‌ای از ارزشهای اصلی را یافت که برای همه شرکتها و سازمانها مناسب باشد. لازم نیست یک شرکت خدمات فروش را جزء ارزشهای اصلی خود قرار دهد (سونی خدمات فروش ندارد) یا برای هر فرد احترام خاصی قائل باشد (دیسنی قائل نیست) یا بر کیفیت تأکید کند (سوپرمارکتهای وال‌مارت تأکیدی بر کیفیت ندارند) یا کارگروهی را ارج نهد (نوردسترام کارگروهی ندارد). یک شرکت ممکن است شیوه عملکرد و استراتژی کسب و کار خود را در گرو این صفات قرار دهد، بدون آنکه آن را در جوهر اصلی خود داشته باشد. به‌علاوه شرکتهای بزرگ نیازی ندارند ارزشهایی موافق طبع

ارزشهای اصلی شرکت منظور کنند یا خیر. مدیرعامل این سؤال را مطرح کرد: «فرض کنید ده سال دیگر مرغوبیت محصول چندان تفاوتی در بازار فروش نکند. فرض کنید تنها سرعت و قدرت مهم باشد نه مرغوبیت. آیا باز هم مرغوبیت را جزو ارزشهای اصلی شرکت می‌دانیم؟» اعضای هیئت مدیره به یکدیگر نگاهی کردند و سرانجام پاسخ منفی دادند. مرغوبیت به‌عنوان قسمتی از استراتژی شرکت و برنامه‌های بهبود مرغوبیت به‌عنوان نیروی محرکه پیشرفت هم سر جایش ماند؛ ولی مرغوبیت نتوانست جزء ارزشهای اصلی شرکت به‌شمار آید.

سپس همان گروه از مدیران اجرایی به مسئله رقابت و ابتکار عمل در نوآوری به‌عنوان یکی از ارزشهای اصلی شرکت پرداختند. مدیرعامل پرسید: «صرف نظر از اینکه در سراسر جهان ما چه تغییری روی می‌دهد، باز هم نوآوری را جزء ارزشهای اصلی شرکت نگه خواهیم داشت؟» این بار، هیئت‌مدیره با صدای بلند جواب مثبت داد. نگرش مدیران اجرایی را می‌توان چنین خلاصه کرد: «ما همواره می‌خواهیم در نوآوری پیشرو باشیم. ما چنینیم که هستیم. در هر وضعی که پیش آید نوآوری برای ما واقعاً مهم است و مهم خواهد بود، و اگر بازار فعلی ما برای نوآوری ارزش قائل نیست، ما بازاری خواهیم یافت که برای آن ارزش قائل باشد.» بنابراین پیشگامی در نوآوری جزء ارزشهای اصلی منظور شد و همان‌جا ماند. یک شرکت نباید ارزشهای اصلی خود را در واکنش به تحولات بازار تغییر دهد؛ به جای آن برای آنکه به ارزشهای اصلی خود وفادار باشد، در صورت لزوم باید بازار را تغییر دهد.

این که چه کسانی دست‌اندرکار پیاده کردن

ارزشهای اصلی شرکت باشند بستگی به حجم، سنوات کارکرد و توزیع جغرافیایی شرکت دارد، ولی در بسیاری از موارد ما پیشنهاد کرده‌ایم که گروهی به نام گروه مریخ تشکیل شود. مراد از گروه مریخ این است: فرض کنید از شما خواسته‌اند سازمان خود را با بهترین افرادتان در کوره دیگری از منظومه شمسی دوباره تأسیس کنید، ولی موشکی که قرار است به این کره برود فقط گنجایش پنج تا هفت نفر را دارد. شما چه کسانی را خواهید فرستاد؟ بسیار محتمل است شما کسانی را انتخاب کنید که ارزشهای اصلی شما را در حد اعلا درک کنند و فوق‌العاده طرف اعتماد همکاران خود باشند و در حد اعلا صلاحیت داشته باشند. ما غالباً از کسانی که درباره ارزشهای اصلی سازمان خود با یکدیگر کار می‌کنند می‌خواهیم که از یک گروه مریخی بین پنج تا هفت نفر نام ببرند (لازم نیست این افراد حتماً از میان حضار باشند). سرانجام بدون استثنا نمایندگانی را انتخاب می‌کنند که بسیار طرف اعتمادند و در ارائه ارزشهای اصلی کارشان عالی است، دقیقاً به این دلیل که نمایانگر آن ارزشها هستند؛ نمونه کامل ارزشهایی هستند که شرکت از نسلی به نسل دیگر به ارث برده است.

حتی سازمانهای جهانی که از افرادی با اختلافات فرهنگی عمیق تشکیل شده‌اند می‌توانند مجموعه‌ای از ارزشهای اصلی مشترک داشته باشند. رمز کار در این است که از افراد شروع کنیم تا به سازمان برسیم. کسانی که دست‌اندر کار تبیین ارزشهای اصلی هستند باید به چند سؤال پاسخ دهند: شخصاً چه ارزشهای اصلی برای کار در آن شرکت با خود آورده‌اید؟ (این ارزشها باید چنان اصلی باشند که شما در هر حال به آنها اعتقاد داشته باشید، صرف نظر از این که به‌خاطر آن پاداش

بپردازم که چرا یک شرکت اساساً وجود دارد. به عبارت دیگر، چرا ما اینجا گرد آمده‌ایم. به نظر من بسیاری تصور می‌کنند، البته به اشتباه، که شرکت وجود دارد فقط برای این که پول درآورد. با آنکه درآمد نتیجه مهمی است که از وجود شرکت به دست می‌آید، ما باید عمیقتر بیندیشیم و دلایل حقیقی وجود خود را کشف کنیم و وقتی به بررسی این امر می‌پردازیم، به ناچار به این نتیجه می‌رسیم که گروهی از افراد به اتفاق یکدیگر و به صورت یک مؤسسه که ما آن را شرکت می‌نامیم موجودیت پیدا می‌کنند تا بتوانند متفقاً کاری انجام دهند. کاری که جدا از یکدیگر نمی‌توانستند آن را به سامان برسانند، این افراد به جامعه خود کمک می‌کنند، جامعه‌ای که ظاهری پیش پا افتاده دارد، ولی محتوای آن اساسی است... شما می‌توانید [به طور کلی در جهان کسب و کار] پیرامون خود را بنگرید، با مردمی روبه‌رو شوید که فقط و فقط به پول درآوردن فکر می‌کنند، ولی انگیزه پنهان بیشتر آنان از علاقه به چیز دیگری ناشی می‌شود: علاقه به اینکه محصولی تولید کنند، خدمتی انجام دهند، به طور کلی کاری ارزشمند ارائه دهند<sup>۱</sup>.

مقصود (که باید لااقل ۱۰۰ سال دوام بیاورد) نباید با مقاصد خاص یا استراتژیهای کسب و کار (که در خلال ۱۰۰ سال باید بارها تغییر کند) اشتباه شود. سازمان ممکن است به اهداف خود نائل آید و استراتژی خود را در عمل پیاده کند، ولی مقصود قابل حصول نیست. مقصود مانند ستاره راهنمایی در آسمان است که همواره در پی آن هستیم اما هرگز بدان نمی‌رسیم. در عین حال، با وجود آنکه مقصود تغییر نمی‌کند، الهام‌بخش تغییر است. خود این

می‌گیرید یا نمی‌گیرید). به فرزندان خود درباره ارزشهای اصلی که در کار خود بدان اعتقاد دارید و امید دارید آنان نیز هنگامی که به سن کار رسیدند بدان اعتقاد داشته باشند چه می‌گویید؟ اگر فردا صبح از خواب برخیزید و پول کافی برای بازنشستگی مادام‌العمر در اختیار داشته باشید، آیا باز هم در اعتقاد خود به آن ارزشها پا بر جا خواهید بود؟ تصور می‌کنید که صد سال دیگر، این ارزشها همچون امروز برای شما معتبر باشد؟ حتی اگر یک یا چند مورد از این ارزشها در رقابت با رقبا ایجاد زحمت کند، باز هم به این ارزشهای اصلی می‌خواهید اعتقاد داشته باشید؟ اگر قرار باشد همین فردا یک سازمان جدید در یک رشته دیگر به وجود آید، صرف نظر از رشته تولیدی، چه نوع ارزشهای اصلی را در این سازمان جدید مبنای کار قرار خواهید داد؟ سه سؤال اول مخصوصاً مهم هستند زیرا بین ارزشهای اصلی که باید پایدار بمانند و کارکرد و استراتژیهایی که باید همواره در حال تغییر باشند تمایزی حیاتی برقرار می‌سازند.

### مقصود اصلی

مقصود اصلی که دومین بخش از ایدئولوژی اصلی است دلیل وجودی سازمان است. مقصود مؤثر، انگیزه‌های ناشی از آرمانگرایی کارکنان را در انسجام کار شرکت منعکس می‌سازد. یعنی صرفاً به توصیف محصول شرکت و جلب مشتریان خاص نمی‌پردازد، بلکه روحیه حاکم بر شرکت را قبضه می‌کند. همان‌طور که در سخنرانی دیوید پاکارد برای کارمندان HP در ۱۹۶۰ توضیح داده شده است، مقصود اصلی دلیل وجودی سازمان است نه صرفاً پول در آوردن. پاکارد می‌گوید:

«من می‌خواهم به بحث درباره این موضوع

۱. اقتباس از نطق دیوید پاکارد برای گروه کارآموزان هیولت-پاکارد در تاریخ ۸ مارس ۱۹۶۰.

مانند اقلیتها، مهاجران به امریکا و گروههای کم درآمد، تا سال ۲۰۰۰ میلادی.

به همین ترتیب شرکت تری ام مقصود خود را نه بر اساس چسب و مواد پاککننده، بلکه به صورت جست و جوی مداوم برای حل مسائل حل نشده از طریق نوآوری تعریف می کند و این مقصودی است که همواره تری ام را به رشته های جدید می کشاند. مقصود شرکت مکنیزی آند کمپانی این نیست که مشاور مدیریت باشد، بلکه این است که به شرکتها و دولتها کمک کند تا توفیق بیشتری به دست آورند. طی ۱۰۰ سال دیگر، ممکن است روشهای دیگری غیر از مشاوره به کار گیرد. وجود هیولت پاکارد برای این نیست که وسایل و تجهیزاتی برای آزمایش و اندازه گیری الکترونیک بسازد، بلکه برای این است که با نواندیشیهای فنی زندگی بشر را بهبود بخشد، و همین مقصود است که شرکت را از ساخت وسایل الکترونیک در آغاز کار به رشته های بسیار دوری رهنمون شد. تصور کنید که اگر مقصود والت دیسنی در تأسیس شرکت خود به جای ایجاد خوشی و نشاط در مردم، تولید فیلمهای کارتون بود، شاید ما از بهره مندی از میکی ماوس دیسنی لند، اپکات ستر<sup>۳</sup>، یا تیم هاکی آنهایم مایتی داکس<sup>۴</sup> محروم می ماندیم.

یک روش مؤثر برای یافتن مقصود سازمان طرح پنج سؤال به صورت زیر است: نخست از این بیان توصیفی آغاز می کنیم. ما فلان قلم محصول را داریم یا فلان رقم خدمت را انجام می دهیم. آنگاه می پرسیم این کار چه اهمیتی دارد و پنج بار این

حقیقت که هرگز نمی توان کاملاً به مقصود دست یافت بدان معناست که یک سازمان هیچ گاه نمی تواند از ایجاد تغییر و پیشرفت برکنار بماند.

برای شناسایی مقصود برخی از شرکتها مرتکب این اشتباه می شوند که صرفاً خطوط تولید و نوع مشتریان خود را توصیف می کنند. به نظر ما سخنان زیر نمایانگر مقصود نیست: «وجود ما برای اجرای اسانامه رسمی و شرکت کردن در بازار ثانوی رهن از طریق تبدیل اسناد رهن به اسناد سرمایه گذاری است.» این سخنان فقط توصیف است. توضیح بسیار صحیحتری از مقصود شاید اظهارات مدیران اجرایی فانی مه<sup>۱</sup>، یعنی اتحادیه ملی مؤسسات رهنی فدرال<sup>۲</sup> باشد که در اینجا به آن اشاره می کنیم: «مقصود ما تقویت جامعه از طریق دموکراتیزه کردن مالکیت مسکن به طور مداوم است.» بازارهای ثانوی رهن، به گونه ای که اکنون آن را می شناسیم، ممکن است در ۱۰۰ سال دیگر اصلاً وجود نداشته باشند، ولی تقویت ساخت جامعه از طریق دموکراتیزه کردن مالکیت مسکن می تواند یک مقصود همیشگی باشد، صرف نظر از این که چه تغییراتی در جهان روی می دهد. فانی مه با راهنمایی این مقصود و الهام گرفتن از آن در اوایل سالهای ۹۰ دست به یک سلسله ابتکارهای جسورانه زد، از جمله برنامه توسعه سیستمهای جدید برای کاهش هزینه معاملات رهنی تا ۴۰ درصد ظرف پنج سال؛ برنامه هایی برای از بین بردن تبعیض در تشریفات اعطای وام (با پشتوانه ۵ میلیارد دلاری به صورت آزمایشی در تأمین مالی معاملات اعتباری)؛ و یک هدف بسیار جسورانه تر برای تأمین یک تریلیون دلار (یک هزار میلیارد) جهت ۱۰ میلیون خانوار که به طور سنتی از مالکیت مسکن محروم بوده اند،

1. Fannie Mae

2. Federal National Mortgage Association

3. EPCOT Center

4. Anaheim Mighty Ducks Hockey Team



نحوی معنادار تنظیم کنند. یک شرکت شن و آسفالت می‌تواند کار را با این سخن آغاز کند که محصولات ما شن و آسفالت است. پس از چند پرسش، احتمالاً شرکت نتیجه می‌گیرد که محصول شن و آسفالت مهم است زیرا مرغوبیت زیربنا نقش عمده‌ای در سلامت زندگی مردم ایفا می‌کند؛ زیرا رانندگی در یک جاده پر از دست‌انداز خسته‌کننده و خطرناک است؛ زیرا هواپیمای ۷۴۷ نمی‌تواند بدون خطر روی بانندی با آسفالت نامرغوب و ساخت‌وساز ضعیف فرود آید؛ زیرا ساختمان با مصالح زیر استاندارد در طی زمان سست می‌شود یا بر اثر زلزله فرو می‌ریزد. از این خودکاوای این مقصود پدید می‌آید: بهتر ساختن زندگی مردم با افزایش مرغوبیت ساختمانهایی که به دست بشر ساخته می‌شود. با توجه به مقصودی که بسیار به این خطوط نزدیک بود، شرکت گرانیث راک واقع در واتسن ویل کالیفرنیا برندهٔ جایزهٔ مرغوبیت ملی ملکوم بالدريج شد. و این برای شرکت کوچکی که رشتهٔ تولیدی‌اش سنگ و آسفالت است کار آسانی نیست. شرکت مزبور تلاش خود را دنبال کرده و اکنون یکی از پیشرفته‌ترین و هیجان‌آورترین شرکت‌هایی است که در رشته‌های تولیدی دیگر ما با آن برخورد کرده‌ایم.

توجه کنید که هیچ یک از مقصودهای اصلی نمی‌خواهد ثروت سهامداران را به حداکثر رساند. مهمترین نقش مقصود اصلی راهنمایی و الهام است. به حداکثر رساندن ثروت سهامداران برای کارمندان یک سازمان در کلیهٔ سطوح الهام‌بخش نیست، و توان راهنمایی آن بسیار اندک است. به حداکثر رساندن ثروت سهامداران یک مقصود مصنوعی و معمولی برای سازمان‌هایی است که هنوز مقصود اصلی و حقیقی خود را نشناخته‌اند.

سؤال را تکرار می‌کنیم. پس از چند بار چرا گفتن خواهید دید که به مقصود اساسی سازمان نزدیک می‌شوید.

ما این روش را برای آنکه بحث ما با شرکتی که کارش بازاریابی بود عمیقتر و پرمحتواتر شود به کار بردیم. گروه اجرایی شرکت در آغاز کار چند ساعت تشکیل جلسه داد سپس مقصود سازمان خود را به این نحو بیان کرد: مقصود شرکت به دست آوردن بهترین اطلاعات ممکن دربارهٔ بازار است. آنگاه ما این سؤال را مطرح کردیم: چرا به دست آوردن بهترین اطلاعات ممکن دربارهٔ بازار مهم است؟ پس از مقداری بحث و تبادل نظر، مدیران اجرایی جواب را به گونه‌ای دادند که نمایانگر احساس عمیقتری نسبت به مقصود شرکتشان بود: به دست آوردن بهترین اطلاعات ممکن دربارهٔ بازار برای آنکه مشتریان شرکت در مقایسه با هر روش دیگر درک بهتری از بازار خود داشته باشند. بعد از آنکه بحث بیشتری صورت گرفت، اعضای گروه دریافتند که احساس آنان نسبت به ارزش کارشان فقط ناشی از این نبود که به مشتریان خود کمک کنند تا از بازارشان درک بهتری داشته باشند، بلکه علاوه بر آن کمک آنان به موفقیت مشتریان شرکت بود. این خودکاوای سرانجام باعث شد که شرکت خود را چنین تعریف کنند: کمک به مشتریان از طریق مساعدت به آنان تا از بازار خود درک صحیحی داشته باشند. با در نظر گرفتن این مقصود، اکنون شرکت می‌تواند به جای آنکه در قالب این سؤال تصمیم بگیرد که آیا فلان محصول بازار فروش دارد یا خیر، از خود بپرسد آیا فلان محصول به موفقیت مشتریان ما کمک می‌کند؟

این پنج بار پرسش، به شرکتها، در هر رشتهٔ تولیدی که باشند، کمک می‌کند تا کار خود را به

این فقط جایگزین مقصود اصلی و حقیقی است، یک جایگزین پیش پافتاده.

وقتی کارکنان یک سازمان بزرگ درباره موفقیت‌های خود سخن می‌گویند، درباره درآمد سهام شرکت بسیار کم می‌گویند. کارمندان موتورولا از بهبود چشمگیر مرغوبیت و تأثیر آن بر محصولاتی که موتورولا در سطح جهان تولید می‌کند گفت‌وگو می‌کنند. کارمندان هیولت پاکارد درباره نوآوری فنی خود در بازار سخن بسیار دارند. کارمندان نوردسترام از خدمات بسیار خود به مشتریان و عملکرد برجسته نمایندگان فروش خود صحبت می‌کنند. وقتی یک مهندس بوئینگ از شروع به کار یک هواپیمای جدید که در صنعت هواپیماسازی یک رویداد مهیج و انقلابی به‌شمار می‌آید سخن می‌گوید، نمی‌گوید «من فکر و ذکرم را روی این طرح گذاشتم برای اینکه درآمد هر سهم ۳۷ سنت بیشتر شود».

یک راه برای رسیدن به مقصودی که فراتر از حداکثر ساختن ثروت سهامداران باشد این است که به بازی خاصی<sup>۱</sup> بپردازیم. این بازی از این قرار است: فرض کنید که شما بتوانید شرکت خودتان را به قیمتی که همه کس در داخل و خارج شرکت آن را بهتر از قیمت عادلانه بدانند (حتی با چند فرض سخاوتمندانه درباره گردش نقدی شرکت در آینده) به کسی بفروشید. باز هم فرض کنید که مشتری تضمین می‌کند کارمندان شرکت را پس از خرید با همان حقوق و مزایای فعلی نگاهدارد. ولی تضمین نمی‌کند که کارمندان در همان رشته تولیدی باقی بمانند و بالاخره فرض کنید که مشتری پس از خرید در نظر دارد شرکت را تعطیل کند - تولید محصولات یا خدمات آن را متوقف سازد و به عملیات آن پایان دهد و علامت تجارتي شرکت را

تا ابد به فراموشی سپارد. شرکت تمام و کمال از صحنه بیرون می‌رود. آیا شما این پیشنهاد را می‌پذیرید؟ اگر شرکت از صحنه بیرون رود چه زبانی به شما می‌رسد؟ چرا برای شما مهم است که شرکت به بقای خود ادامه دهد؟ ما این تمرین را برای کمک به مدیران اجرایی که هم و غمشان پول درآوردن است خیلی مؤثر یافته و آنان را بر آن داشته‌ایم تا به دلایل عمیقتری که در بنیان سازمانشان نهفته است بیندیشند.

برداشت دیگر این است که از هر یک از اعضای گروه مریخ پیرسیم اگر فردا صبح از خواب برخیزند و تا آن مقدار پول در بانک داشته باشند که بتوانند بازنشسته شوند و باز به کار خود در سازمان ادامه دهند، در آن صورت مقصود سازمان را چگونه تبیین خواهند کرد؟ چه احساسی قوی‌تر از احساس آنها نسبت به مقصود سازمان آنان را برمی‌انگیزد تا انرژی خلاق و ارزشمند خود را صادقانه وقف تلاش برای شرکت کنند؟

شرکتها وقتی وارد قرن بیست و یکم می‌شوند، ناچار باید از انرژی و استعداد خلاق کارمندان خود استفاده کامل کنند. ولی چرا کارکنان شرکت باید هر چه دارند در طبق اخلاص بگذارند؟ همان طور که پیتر دراگر<sup>۲</sup> خاطرنشان ساخته است، بهترین و فسادکارترین کارکنان شرکت در تحلیل نهایی داوطلباند، زیرا فرصت دارند عمر خود را در راه دیگری صرف کنند. شرکتها هم بیش از هر زمان دیگر ناچارند درک روشنی از مقصود خود داشته باشند تا کار را در شرکت معنادار سازند و از آن طریق افراد برجسته را به شرکت جذب کنند، به آنان انگیزه دهند و نگذارند کار خود را در شرکت رها

1. Random Corporate Serial Killer

2. Peter Drucker

مسائل فنی باشد، ولی معدودند شرکتهایی مانند هیولت پاکارد که با عشق و علاقه آن را زنده نگاهدارند. مقصود خیلی از شرکتهای ممکن است حفظ و بهبود زندگی بشر باشد، ولی شمار اندکی از آنان مانند مرک بدان عمیقاً اعتقاد دارند. شرکتهای متعدد دیگری هستند که ارزشهای اصلی آنان خدمت صادقانه‌ای به مشتریان است، ولی فقط معدودی مانند نوردسترام فرهنگی خاص پیرامون این ارزش به وجود آورده‌اند. شمار بسیاری از شرکتهای ممکن است نوآوری را به عنوان ارزش اصلی خود برگزیده باشند، ولی عده کمی از آنان مانند تری‌ام سازوکاری توانا و هموار در جهت برانگیختن نوآوری دارند. محتوای ایدئولوژی مطرح نیست، بلکه اصالت، انضباط، و سازگاری (به معنای عدم تضاد) که لازمه ایدئولوژی است شرکتهای دورنگر را از سایر شرکتهای متمایز می‌سازد.

ایدئولوژی اصلی فقط برای کسانی که در درون سازمان هستند باید معنادار و الهام‌بخش باشد و لازم نیست برای کسانی که خارج از سازمان‌اند ایجاد انگیزه کند. چرا؟ زیرا کارکنان درون سازمان باید در بلندمدت خود را به ایدئولوژی تشکیلاتی شرکت متعهد سازند. همچنین ایدئولوژی اصلی در تعیین کسانی که در درون و بیرون سازمان هستند، نقشی ایفا می‌کند. یک ایدئولوژی روشن و صریح کسانی را به سوی شرکت جذب می‌کند که ارزشهای شخصی آنان با ارزشهای اصلی شرکت سازگار است. برعکس کسانی را که ارزشهای شخصی آنان با ارزشهای اصلی شرکت ناسازگار است از خود دور می‌سازد، نمی‌توان ارزشهای اصلی و مقصود تازه را به اشخاص تحمیل کرد. و نیز ارزشها و مقصود اصلی چیزهایی نیستند که

سازند، زیرا با جامعه‌ای مواجه‌اند که به طور روزافزونی پرتحرک و نسبت به کار در شرکتهای بدبین است، و در عین حال آن قسمت از اقتصاد کشور که به دست شرکتهای کارآفرین اداره می‌شود روزبه‌روز توسعه می‌یابد.

### کشف ایدئولوژی اصلی

ایدئولوژی اصلی را نمی‌توان ایجاد یا وضع کرد، ایدئولوژی اصلی را باید کشف کرد. نمی‌توان با برون‌نگری بدان رسید، بلکه با درون‌نگری می‌توان آن را دریافت. ایدئولوژی باید اصالت داشته باشد. نمی‌توان آن را تحقیر کرد. کشف ایدئولوژی اصلی تمرین اندیشه‌مندی نیست. نرسید به چه ارزشهای اصلی و واقعاً باید اعتقاد داشته باشیم، بلکه برسید به چه ارزشهای اصلی و واقعاً و عاشقانه اعتقاد داریم. ارزشهایی را که به نظر شما سازمانتان باید سرلوحه قرار دهد (ولی قرار نمی‌دهد) با ارزشهای اصلی اشتباه نکنید. این اشتباه در سراسر سازمان شما بدبینی ایجاد می‌کند (و سختانی از این قبیل شنیده می‌شود که «چه کسی را دارند گول می‌زنند؟ ما همه می‌دانیم که در این شرکت از ارزشهای اصلی خبری نیست!») آمال و آرزوها به صورت بخشی از آینده‌نگری، یا بخشی از استراتژی شرکت مناسب هستند، ولی جزء ایدئولوژی اصلی شرکت نیستند. با وجود این، به ناچار می‌توان ارزشهای اصلی را که در طول زمان به ضعف گراییده‌اند به عنوان بخشی از ایدئولوژی اصلی پذیرفت به شرط آنکه به شرکت اعلام شود که برای احیای آن ارزشها باید کوشش بسیار به عمل آورد. همچنین باید به روشنی دانست که نقش ایدئولوژی اصلی راهبری و الهام است، نه ارائه وجوه اختلاف. ارزشها یا مقصود اصلی دو شرکت ممکن است نواندیشی در

مقصود را به سوی خود بکشانند. مدیران اجرایی غالباً می‌پرسند چگونه می‌توان دیگران را واداشت که در ایدئولوژی اصلی با ما همفکر باشند؟ نمی‌توان دیگران را وادار به همفکری ساخت. به جای آن کسانی را پیدا کنید که برای همفکر بودن با شما در ارزشها و مقصود اصلی آمادگی قبلی داشته باشند، این افراد را جذب کنید، حفظ کنید و بگذارید کسانی که در ارزشهای اصلی با شما همفکر نیستند جای دیگری بروند. در حقیقت، شیوه تبیین ایدئولوژی به خودی خود ممکن است برخی از کارکنان را، وقتی احساس کنند که شخصاً با ارزشها و مقصود اصلی سازمان هماهنگ نیستند، وادار سازد که شرکت را ترک کنند. از این پیامد خوشحال باشید. مسلماً بسیار مطلوب خاطر است که در چارچوب ایدئولوژی اصلی، افراد و دیدگاههای مختلفی داشته باشیم. کسانی که با ارزشها و مقصود اصلی همفکری دارند ضرورتاً یکسان نمی‌اندیشند و یکسان به نظر نمی‌آیند.

خود ایدئولوژی اصلی را با اظهاراتی که درباره آن می‌شود اشتباه نکنید. شرکت می‌تواند ایدئولوژی اصلی بسیار نیرومندی داشته باشد بدون این که درباره آن رسماً سخنی بگوید. مثلاً، نایک<sup>۱</sup> (تا آنجا که می‌دانیم) رسماً راجع به مقصود اصلی خود چیزی نگفته است. با وجود این، براساس مشاهدات ما، نایک یک مقصود اصلی قوی دارد که بر سراسر سازمانش حکمفرماست: تجربه کردن هیجان رقابت، موفق شدن و شکست دادن رقیب. نایک مجتمعی دارد که در نظر کسانی که روحیه رقابت دارند بیشتر شبیه به یک زیارتگاه است تا یک مجتمع اداری برای شرکت. تصاویر بزرگی از قهرمانان نایک دیوارها را پوشانده و پلاکهای ساخته شده از برنز که ورزشکاران نایک

به دست آورده‌اند در راهروی نامداران شرکت به دیوار آویزان است. همچنین مجسمه ورزشکاران در طول حلقه‌ای که برای دوندگان نایک به دور مجتمع ساخته شده نصب شده است و ساختمانها به خاطر بزرگداشت قهرمانانی مانند جون بنوا دوندۀ ماراتون در بازیهای المپیک، مایکل جردن ستاره بسکتبال، و جان مکنرو تنیس‌باز معروف، نام‌گذاری شده است. آن گروه از کارکنان نایک که روحیه رقابت آنان را بر نمی‌انگیزد و میل زیادی به سنگدلی ندارند، در فرهنگ نایک زمان درازی نمی‌مانند. حتی نام شرکت نمایانگر حس رقابت است. نایک نام خدای پیروزی در اساطیر یونان باستان است. از این رو، با آنکه نایک رسماً مقصود خود را اعلام نکرده است، مسلماً مقصود نیرومندی دارد.

بنابراین، شناسایی ارزشها و مقصود اصلی، تمرینی در بازی با کلمات نیست. در واقع، یک سازمان در طول زمان برای توصیف ایدئولوژی اصلی خود بیانیه‌های گوناگونی تهیه می‌کند. در بایگانی هیولت پاکارد ما متون مشخص و متعددی از روش کار آن شرکت یافتیم که بین سالهای ۱۹۵۶ و ۱۹۷۲، دیوید پاکارد آنها را نوشته بود. در همه متنها، اصل یکسان بود. ولی واژه‌هایی که به کار رفته بود، بسته به شرایط و زمان تحریر تفاوت داشت. همچنین ایدئولوژی اصلی سونی در طول تاریخ شرکت به انواع گوناگون بیان شده است. هنگام تأسیس، ماسارو ایبوکا<sup>۲</sup> به بیان دو عنصر مهم در ایدئولوژی سونی پرداخت «ما مواجهه با مشکلات فنی را گرامی می‌داریم و توان خود را روی محصولات فنی فوق‌العاده پیشرفته که صرف

1. Nike

2. Masaru Ibuka

چه وجود دارید. شایستگی و صلاحیت شرکت در رشته‌های مختلف باید با ایدئولوژی اصلی آن به خوبی هماهنگ باشد و اغلب ریشه آن در همان ایدئولوژی اصلی است؛ ولی این دو با هم یکی نیستند. مثلاً، صلاحیت اصلی سونی در تولید محصولات بسیار کوچک است، و این قدرتی است که در بلندمدت می‌توان از آن برای تولید شمار بسیاری از محصولات برای بازارهای متعدد استفاده کرد. ولی سونی ایدئولوژی اصلی برای ساخت محصولات کوچک ندارد. حتی ممکن است سونی ساخت محصولات کوچک را به عنوان قسمتی از استراتژی خود در ۱۰۰ سال آینده در مد نظر نداشته باشد. ولی برای آنکه شرکت بزرگی باقی بماند، باز هم همان ارزش اصلی را که در «روح پیشگامی سونی» گفته شده است و همان دلیل وجودی و اساسی خود یعنی پیشرفت تکنولوژی برای بهره‌مندی مردم سراسر جهان را حفظ خواهد کرد. در یک شرکت آینده‌نگر مانند سونی شایستگی و صلاحیت اصلی در خلال سالهای متمادی تغییر می‌کند و حال آنکه ایدئولوژی اصلی تغییر نمی‌کند.

همین که به روشنی ایدئولوژی اصلی خود را درک کردید می‌توانید هر چه را که جزء ایدئولوژی اصلی نیست تغییر دهید. از آن به بعد هر وقت کسی بگوید چیزی نباید تغییر کند زیرا «قسمتی از فرهنگ ماست» یا «ما همیشه این کار را این جور انجام می‌دادیم»، یا هر بهانه دیگری نظیر آن، این قاعده کلی را به او یادآور شوید: «چون اصلی نیست، پس می‌توان آن را تغییر داد.» همین معنا را با لحنی تندتر می‌توان چنین گفت: «چون اصلی

نظر از مقدار برای جامعه فایده بسیار دارند متمرکز می‌سازیم. ما تأکید خود را بر قدرت، عملکرد و شخصیت انفرادی قرار خواهیم داد تا همه بتوانند حداکثر توان و مهارت خود را نشان دهند.» چهل سال بعد، همین مفهوم ضمن اظهاراتی درباره ایدئولوژی اصلی سونی که به روح پیشگامی سونی<sup>۱</sup> معروف است پدیدار شد: «سونی یک پیشگام است و هرگز قصد ندارد که دنباله‌رو دیگران باشد. سونی با پیشرفت خود می‌خواهد به همه جهان خدمت کند. سونی همواره در جست‌وجوی مجهولات خواهد بود. سونی معتقد به این اصل است که باید به توانایی افراد احترام گذاشت و آنان را تشویق کرد... سونی همیشه می‌کوشد استعداد افراد را به بهترین وجه شکوفا سازد. این نیروی حیاتی سونی است.» همان ارزشهای اصلی، متها به بیانی دیگر.

بنابراین، باید معنا را درست درک کرد، یعنی باید به گنه ارزشها و مقصود اصلی پی برد. منظور انشاء یک بیانیه کامل نیست، بلکه این است که از ارزشها و مقصود اصلی سازمان خود یک درک عمیق داشته باشید که بعد ممکن است آن را به انواع مختلف تبیین کنید. درواقع، ما غالباً پیشنهاد می‌کنیم همین که ارزشهای اصلی شناسایی شد، مدیران شرکت باید هر طور که می‌خواهند آن را بیان کنند و با همکاران خود در میان بگذارند.

بالاخره این که ایدئولوژی اصلی را نباید با مفهوم شایستگی و صلاحیت اصلی اشتباه کرد. شایستگی و صلاحیت اصلی یک مفهوم استراتژیک است که قابلیت سازمان را در رشته‌های مختلف مشخص می‌سازد، یعنی می‌گوید شرکت شما برای چه کار خاصی مناسب است و حال آنکه ایدئولوژی اصلی می‌گوید به چه معتقدید و برای

نیست، پس تغییرش دهید.» ولی بیان ایدئولوژی آغاز کار است. باید این را نیز مشخص سازید که چه نوع پیشرفتی را می‌خواهید برانگیزید.

### آینده متصور

دومین عنصر اصلی بینش، آینده متصور است. این عنصر دو جزء دارد: یکی هدف خطیر برای ۱۰ تا ۳۰ سال دیگر، و دیگری توصیف روشنی از وضع شرکت پس از نیل به هدف. ما قبول داریم که اصطلاح آینده متصور جمع اعداد است. از یک طرف گویای یک امر ملموس است، مرئی، روشن و حقیقی. و از طرف دیگر متضمن زمانی است که درازای آن ناشناخته است، زمانی آمیخته با آرزو، امید و اشتیاق.

### هدف خطیر و چشم‌انداز آتی

ما ضمن بررسی دریافتیم که شرکتهای آینده‌نگر غالباً کارهای تهورآمیزی انجام می‌دهند که ما ترجیح می‌دهیم آن را هدف خطیر بنامیم و مراد از آن راهی پر قدرت برای برانگیختن پیشرفت است. همه شرکتهای هدف دارند، ولی صرفاً هدف داشتن با تعهد برای مواجهه با چالشی بزرگ و ترسناک، مانند صعود به قله اورست، تفاوت دارد. یک هدف خطیر واقعی روشن و قانع‌کننده است؛ می‌تواند به‌عنوان هسته مرکزی برای تلفیق تلاشها به کار رود، و نقش آن تقویت روحیه اعضای یک گروه است. خط پایان کار کاملاً روشن است و بنابراین سازمان می‌داند چه زمانی به هدف نایل می‌شود. مردم همیشه می‌خواهند زودتر به سرمنزل مقصود برسند. هدف خطیر مردم را جذب می‌کند، به دنبالشان می‌رود و آنان را به طرف خود می‌کشاند. عاملی ملموس، انرژی‌زا و بسیار متمرکز است.

مردم فوراً متوجه آن می‌شوند، نیازی به توضیح ندارد و اگر داشته باشد اندک است. مثلاً مأموریت ناسا برای عزیمت به کره ماه طی سالهای شصت مستلزم آن نبود که کمیته‌ای از سخن‌پردازان تشکیل شود تا ساعتهای دراز شرح کشفی درباره هدف سخن‌پردازی کنند و سپس بیانیهای که نتوان آن را به خاطر سپرد منتشر سازند. درک خود هدف بسیار آسان و هدف نیز به سهم خود آنقدر منطقی و مستدل بود که حتی اگر به صد شیوه هم گفته می‌شد باز همه کس آن را می‌فهمید. اغلب بیانیه‌هایی که شرکتهای منتشر می‌سازند در به حرکت درآوردن کارکنان نقشی اندک دارند زیرا حاوی سازوکار پر قدرت هدف خطیر نیستند.

با آنکه سازمانها ممکن است در آن واحد هدفهای خطیر متعددی در سطوح مختلف عملیاتی داشته باشند، بینش مستلزم نوع خاصی از هدف خطیر است و آن هدف خطیری در سطح بینش است که برای کل شرکت مصداق داشته و نیل بدان نیازمند تلاشی طولانی بین ۱۰ تا ۳۰ سال باشد. تعیین هدف خطیر برای آینده‌ای چنین دور نیازمند تفکری است فراتر از توان فعلی شرکت و جو موجود در زمان حال. در واقع تدوین این هدف، گروه اجرایی شرکت را به جای آنکه درگیر استراتژی و تاکتیک سازد، وادار به آینده‌نگری می‌کند. نباید به هدف خطیر اطمینان کامل داشت، شاید احتمال توفیق آن ۵۰ تا ۷۰ درصد باشد، ولی شرکت باید ایمان داشته باشد که در هر حال به هدف خود خواهد رسید. هدف خطیر تلاش فوق‌العاده و شاید اندکی بخت‌یاری می‌خواهد. ما به شماری از شرکتهای کمک کرده‌ایم که برای خوردشان هدف خطیر در حد بینش داشته باشند. توصیه ما به آنان این بوده است که درباره چهار موضوع گسترده

همواره مورد تقاضای بخشهایی از شرکت خواهد بود که با محصولات تمام شده سروکار دارند. این بخشها در بازار به موفقیتهای بزرگی در فروش محصولات شرکت دست خواهند یافت زیرا ما به آنها کمک فنی می‌دهیم... ما به کار خود مباحثات خواهیم کرد... بهترین افراد شرکت که در آینده موفقیتهای بزرگی کسب خواهند کرد، خواستار کار در بخش ما خواهند بود و بدون این که ما از آنان بخواهیم خواهند گفت عاشق کاری هستند که در شرکت انجام می‌دهند... کارکنان خود ما هم با دلی پر از امید پیش خواهند رفت... آنان داوطلبانه سخت‌کوش خواهند بود زیرا به کارشان علاقه‌مندند... هم کارکنان و هم مشتریان احساس خواهند کرد که بخش ما به‌طور مثبتی به زندگی آنان کمک کرده است.»

در سالهای دهه ۱۹۳۰ هدف خطیر شرکت مرک این بود که به جای تولید مواد شیمیایی به یکی از بزرگترین شرکتهای داروسازی جهان بدل شود و در بررسیهای علمی به چنان قدرتی دست یابد که با همه دانشگاههای بزرگ بتواند رقابت کند. جرج مرک روز افتتاح بخش بررسیهای علمی در توصیف آینده‌ای که در نظر داشت گفت: «ما بر این باوریم که کار بررسی اگر با حوصله و پشتکار دنبال شود به صنعت و تجارت حیات تازه‌ای خواهد بخشید؛ و ما ایمان داریم که در این آزمایشگاه بزرگ، به مدد وسایلی که ما برای آن تهیه دیده‌ایم علم به پیش خواهد رفت، دانش روبه فزونی خواهد گذارد و زندگی بشر از رنج و بیماری رهایی بیشتری خواهد یافت. ما قول می‌دهیم هر چه از دستمان برآید انجام دهیم تا این مؤسسه شایسته ایمانی باشد که ما بدان داریم. بگذار چراغ چنان روشن باشد تا آنان که به دنبال حقیقت هستند، تا

بیندیشند: هدفهای خطیر خود، هدفهای خطیری قیبه، هدفهای خطیر نمونه و هدفهای خطیر برای تحولات درونی.

### توصیف روشن

علاوه بر هدفهای خطیر در حد بینش، آینده‌نگری نیازمند چیزی است که ما آن را توصیف روشن می‌نامیم، یعنی یک توصیف زنده، جاذب و مشخص از آنچه پس از نیل به هدف خطیر با آن مواجه خواهیم بود، مانند تبدیل کلمه به تصویر، مانند تصویری که مردم در مغزشان دارند و با خود به این سو و آن سو می‌برند. برای این که یک هدف خطیر ۱۰ تا ۳۰ ساله را در مغز مردم ملموس سازید تصویر روشنی از آن بسیار ضروری است.

به عنوان مثال، هنری فورد به هدف خودش، یعنی اتومبیل برای همه، با این توصیف روشن حیات بخشید: «من برای انبوه انبوه از مردم اتومبیل خواهم ساخت... قیمت آن تا آن حد نازل است که هر کس حقوق خوبی بگیرد بتواند آن را بخرد و با خانواده خود از لذت ساعتی که در فضای باز خداوند تبارک و تعالی می‌گذراند بهره‌مند شود... وقتی کار من به انجام رسید، همه قدرت خرید آن را دارند. اسب از جاده‌های ما رخت برخواهد بست و وجود اتومبیل امری بدیهی به شمار خواهد آمد و ما به شمار بسیاری از کارگران کار با مزد خوب خواهیم داد.»

بخش قطعات یک شرکت سازنده کامپیوتر مدیری داشت که می‌توانست به روشنی هدف کار خود را توصیف کند. هدفش این بود که قسمت قطعات در شرکت تبدیل به قسمتی شود که همه به دنبال آن باشند؛ می‌گفت: «مورد احترام و تحسین همکاران خودمان خواهیم بود. راه حلهای ما

آنان که در تلاش‌اند این جهان را برای زندگی جای بهتری سازند، تا آنان که مشعل علم و دانش را در این ایام تاریک اقتصادی و اجتماعی به دست گرفته‌اند و پیش می‌روند، توان تازه‌ای بیابند و حس کنند که دیگران به یاری آنان برخاسته‌اند.»

اشتیاق، هیجان و اعتقاد عناصر اساسی توصیف روشن‌اند. برخی از مدیران وقتی هیجان خود را دربارهٔ آرزوهایشان ابراز می‌دارند ناراحت‌اند. چرچیل هنگامی که در ۱۹۴۰ توضیح می‌داد بریتانیا با چه هدف خطیری مواجه است همین احساس را داشت. او فقط نگفت «هیتلر را شکست دهید». او گفت «هیتلر می‌داند که ما مجبور است کمر ما را در این جزیره بشکنند یا جنگ را ببازد. اگر بتوانیم در مقابل او مقاومت کنیم، سراسر اروپا آزاد خواهد شد، و زندگی در این جهان شاید به سوی سرزمینهای بلند، دلگشا و آفتاب‌رو پیش رود. ولی اگر شکست بخوریم، همهٔ جهان از جمله ایالات متحد و هر چه شناخته‌ایم و بدان دل بسته‌ایم بار دیگر در زرفای تاریکی قرون وسطایی فرو خواهد افتاد، نحوست همهٔ جهان را در بر خواهد گرفت و چه‌بسا علم بشر که به کج‌راهه کشیده شده است آن را به درازا بکشانند. پس خود را به وظایف خویش پابند سازیم و بدانیم که اگر امپراتوری بریتانیا و کشورهای مشترک‌المنافع هزاران سال دیگر پایدار بمانند، مردم باز خواهند گفت که این زیباترین ساعات زندگی آنان بوده است.»

### چند نکته مهم

ایدئولوژی اصلی را، با آینده متصور اشتباه نکنید. مخصوصاً ارزشهای اصلی را با هدف خطیر اشتباه نگیرید. مدیران غالباً یکی را به جنای دیگری

می‌گیرند، هر دو را با هم درمی‌آمیزند یا وجوه امتیاز آن دو را به‌طور مشخص بیان نمی‌کنند. مقصود اصلی (نه یک هدف مشخص) دلیل وجودی سازمان است. ولی هدف خطیر یک هدف مشخص است. هرگز نمی‌توان به مقصود اصلی تمام و کمال دست یافت و حال آنکه ظرف ۱۰ تا ۳۰ سال می‌توان به هدف خطیر رسید. وقتی دربارهٔ مقصود می‌اندیشید، آن را مانند ستاره‌ای در افق مجسم کنید که تا ابد به دنبال آن می‌روید و حال آنکه هدف خطیر کوهی است که باید از آن بالا روید و همین که به قلهٔ آن رسیدید به کوههای دیگر روی خواهید آورد.

برای شناسایی ایدئولوژی اصلی باید آن را کشف کرد ولی برای آینده‌نگری باید آن را خلق کرد. ما می‌بینیم که برای مدیران اجرایی ارائهٔ یک هدف خطیر و جالب بسیار مشکل است. آنان می‌خواهند بدانند چه راهی به سوی آینده در پیش دارند. بنابراین، ما دیده‌ایم که برخی از آنان پیشرفت بیشتری کرده‌اند زیرا در آغاز کار از آیندهٔ شرکت توصیف روشنی در دست داشته‌اند و از آن نقطه به عقب بازگشته و به هدف خطیر رسیده‌اند. این برداشت متضمن آن است که در شروع کار سؤالاتی به این شرح مطرح شود: فرض کنید ۲۰ سال دیگر اینجا نشسته‌ایم؛ فکر می‌کنید چه چیزی دلمان می‌خواهد ببینیم؟ وضع شرکت باید چگونه باشد؟ احساس کارمندان نسبت به آن چه خواهد بود؟ چه کاری می‌بایست انجام داده باشد؟ اگر ۲۰ سال دیگر کسی مقاله‌ای دربارهٔ شرکت برای یک مجلهٔ مهم بنویسد در آن چه خواهد نوشت؟ یک شرکت بیوتکنولوژی که ما با آن کار می‌کردیم در ترسیم آیندهٔ خود مشکل داشت. یکی از اعضای گروه اجرایی می‌گفت: «هر وقت ما اندیشه‌ای را برای



آینده کل شرکت مطرح می‌سازیم، آن را جالب نمی‌یابند زیرا بسیار کلی و ناملموس به نظر می‌رسد. آن چیز کلی و ناملموس بیوتکنولوژی پیشرفته در سراسر جهان است که به نظرشان بسیار معمولی می‌آید.» وقتی از مدیران اجرایی خواستیم که تصویری از شرکت در بیست سال آینده ترسیم کنند، آنان از گزارش اصلی بیزنس ویک<sup>۱</sup> نام بردند که شرکتشان را به «عنوان نمونه‌ای از موفقیت» معرفی کرده و نوشته بود که «جزء ده تایی اول در لیست شرکتهای موفق مجله فورچون<sup>۲</sup> است که تحسین همگان را برانگیخته است... بهترین فارغ‌التحصیلان علم و تکنولوژی می‌خواهند در این شرکت کار کنند... مسافران هواپیما با هیجان بسیار درباره یکی از محصولات شرکت با مسافر بغل دستی خود صحبت می‌کنند... طی ۲۰ سال گذشته هم رشد داشته است و هم سودآوری... فرهنگ کار حاکم بر شرکت توانسته است پنج یا شش بخش جدید در داخل شرکت به وجود آورد... کارشناسان برجسته مدیریت از شرکتشان به عنوان نمونه‌ای از مدیریت عالی و تفکر مترقی نام می‌برند.» و از این قبیل مطالب. با این سخنان، آنان توانستند این هدف را برای خود برگزینند که در رشته بیوتکنولوژی مانند مرک و جانسن آند جانسن مورد احترام باشند.

تحلیل این که آیا آینده‌نگری شرکت درست است یا خیر کار بیهوده‌ای است. وقتی چیزی را می‌آفرینیم و کار در اینجا آینده‌سازی است نه پیش‌بینی آنچه در آینده روی خواهد داد، جواب صحیحی نمی‌تواند وجود داشته باشد. آیا بتهوون سمفونی نهم را درست خلق کرد؟ آیا شکسپیر نمایشنامه هملت را درست تدوین کرد؟ ما نمی‌توانیم به این سوالات پاسخ دهیم، هرچه بگوییم بی‌معناست. آینده‌نگری متضمن سوالاتی

از این قبیل است: آیا خون ما را به جوش می‌آورد؟ آیا آن را مهیج خواهیم یافت؟ آیا ما را به پیش می‌راند؟ آیا مردم را به کار و می‌دارد؟ آینده‌نگری باید در نفس و ذات خود به گونه‌ای مهیج باشد که سازمان را همواره برانگیزد، حتی اگر کسانی که هدف را تعیین کردند از صحنه ناپدید شوند. هدف خطیر سیتی‌بنک<sup>۳</sup>، سلف سیتی‌کورپ<sup>۴</sup> این بود که «تواناترین، مفیدترین، گسترده‌ترین مؤسسه پولی باشد که در جهان وجود داشته است.» هدفی که طی چند نسل آنقدر هیجان برانگیخت تا تحقق یافت. به همین ترتیب وقتی ناسا می‌خواست برنامه خود را در کره ماه اجرا کند، مردم همچنان هیجان‌زده بودند، با آنکه پرزیدنت کندی (رهبری که بانی این هدف بود) سال‌ها پیش از تکمیل برنامه درگذشته بود. ایجاد چشم‌انداز مؤثر مستلزم اطمینان و تعهد تا حدی مبالغه‌آمیز است. به یاد داشته باشیم که هدف خطیر تنها هدف نیست، بلکه هدفی است بزرگ و جسارت‌آمیز. برای یک بانک کوچک محلی معقول نیست که بخواهد «تواناترین، مفیدترین و گسترده‌ترین مؤسسه پولی در سطح جهان» باشد همان طور که سیتی‌بنک در ۱۹۱۵ می‌خواست باشد. وقتی هنری فورد می‌گفت: «ما اتومبیل را در دسترس همه قرار خواهیم داد»، ادعایش پرمایه نبود. وقتی فیلیپ موریس، ششمین تولیدکننده محصولات دخانی با ۹ درصد از کل بازار فروش، هدف خود را در سالهای ۱۹۵۰ این قرار داد که شرکت غول‌پیکر ارج. رینولدز<sup>۵</sup> را

1. Business Week

2. Fortune

3. City Bank

4. City Corp

5. R. J. Reynolds

نداشتند. تفاوت در این نیست که هدفهای آسانتری برای خود در نظر بگیریم؛ شرکتهای آینده‌نگر گرایش بدان داشتند که در تعیین هدف حتی جسورتر و بلندپروازتر باشند. تفاوت در این نیست که سکان شرکت به دست مردی نافذ و آینده‌نگر باشد؛ شرکتهای آینده‌نگر غالباً بدون آنکه رئیس توانایی داشته باشند به اهداف خود رسیده‌اند. تفاوت در استراتژی بهتر هم نیست. غالباً شرکتهای آینده‌نگر با این شیوهٔ اساسی به اهداف خود رسیده‌اند که «خیلی کارها را باید آزمایش کنیم تا آن کاری را که نتیجه دارد ادامه بدهیم.» این روش از استراتژی‌هایی که به دقت برنامه‌ریزی شده‌اند بسیار مؤثرتر بوده است. توفیق این شرکتها در این نهفته است که سازمان خود را تقویت کنند و آن را اولین قدم برای آیندهٔ خود بدانند.

چرا مرک سرآمد داروسازان جهان شد؟ زیرا بنیانگذاران مرک بهترین سازمان پژوهش و توسعه را در سراسر جهان به وجود آوردند. چرا بوئینگ در تولید هواپیمای بازرگانی بزرگترین شرکت جهان است؟ به دلیل سازمان عالی مهندسی و فروش شرکت که توانست به طرحهایی از قبیل ۷۴۷ واقعیت بخشد. وقتی از دیوید پاکار پرسیدند بزرگترین تصمیم او که به رشد و پیروزی هیولت پاکارد کمک کرد چه بود جواب داد همواره بر تصمیماتی تأکید داشت که برای تقویت سازمان و کارمندان آن اتخاذ شده بود.

نکتهٔ آخر این است که وقتی دربارهٔ آیندهٔ متصور می‌اندیشید به شدت مراقب بیماری رضایت خاطر باشید. این بیماری وقتی حادث

شکست دهد و خود بزرگترین شرکت محصولات دخانی باشد، هدفش تقریباً خنده‌آور بود. برای سونی، شرکتی کوچک و بی‌پول، از فروتنی به دور بود که هدف خود را تغییر تصور مردم از محصولات نامرغوب ژاپن در سراسر جهان قرار دهد. البته فقط جسارت در هدف نیست که به حساب می‌آید، بلکه علاوه بر آن میزان تعهد برای نیل به هدف است. آینده‌نگری بوئینگ فقط این نبود که هواپیماهای تجارتي (مسافرتی و باری) جت تولید کند. بوئینگ آیندهٔ خود را در گرو ۷۰۷ قرار داد و سپس به ۷۴۷ روی آورد. آنچه کارکنان نایک از اندیشهٔ پیروزی بر آدیداس<sup>۱</sup> می‌گفتند فقط حرف نبود؛ آنان برای تحقق آرزوی خود جنگیدند. در واقع، آینده‌نگری باید اندکی «حیرت‌انگیز» باشد. وقتی مردم درک کنند که رسیدن به هدف مستلزم چه تلاشی است، باید چنان تعجب کنند که همه متوجه موضوع بشوند.

ولی اگر به آینده‌ای که در نظر داشتیم نرسیم در آن صورت چه باید کرد؟ در بررسیهای خود ما دریافتیم کسه شرکتهای آینده‌نگر قدرت خارق‌العاده‌ای برای نیل به جسارت‌آمیزترین هدف از خود نشان داده‌اند. فوراً موفق شد اتومبیل را در دسترس همه قرار دهد؛ سیتی کورپ به گسترده‌ترین مؤسسهٔ پولی جهان بدل شد؛ فیلیپ موریس از مقام ششم به بالاترین مقام رسید و ارج.ریتولدز را در سراسر جهان شکست داد. بوئینگ به مقام بزرگترین تولیدکنندهٔ هواپیما نائل آمد؛ و به نظر می‌رسد که وال مارت<sup>۲</sup> به هدف ۱۲۵ میلیاردی خود برسد، حتی بدون سم والتون<sup>۳</sup>.

در مقابل شرکتهایی که در بررسی ما مورد مقایسه قرار گرفتند غالباً به اهداف خطیر خود دست نیافتند، و شاید هم هرگز هدف خطیری

1. Adidas

2. Wal - Mart

3. Sam Walton

ناسالم‌اند که عکس‌عملی مانند این جمله برمی‌انگیزند: «فرمایش شما صحیح است، ولی کمی اهمیت می‌دهد؟» حتی مشکلترا از آن این است که این اظهارات به‌ندرت با تحرک اساسی در شرکت‌های آینده‌نگر ارتباطی دارد که می‌گویند: بنیان شرکت را حفظ کنید و پیشرفت را برانگیزید. موتور اصلی بقای شرکتها تحرک است، نه اظهارات واهی. بینش صرفاً زمینه را فراهم می‌سازد تا این تحرک زنده شود. ایجاد شرکت آینده‌نگر مستلزم یک درصد بینش و ۹۹ درصد جهت‌گیری تشکیلاتی است. وقتی به درجهٔ اعلا جهت‌گیری داشتید، اگر میهمانی از یکی از کرات آسمانی بر شما وارد شود، بینش شما را از عملیات و فعالیتهای شرکت استنباط خواهد کرد، بدون این که آن را روی کاغذ بخواند یا حتی بایک مدیر اجرایی شرکت ملاقات کند. جهت‌گیری تشکیلاتی ممکن است مهمترین کار شما باشد. ولی اولین قدم همواره طرح نویسی از بینش یا رسالتی خواهد بود که در ایجاد زمینه برای یک شرکت آینده‌نگر مؤثر باشد. اگر آن را درست انجام دهید لااقل تا ده سال دیگر ناچار به تکرار آن نخواهید بود.

● Harvard Business Review (HBR),  
September - October 1996.

### مراجع

1. David Packard, speech given to Hewlett-Packard's training group on March 8, 1960; courtesy of Hewlett-Packard Archives.
2. See Nick Lyons. *The Sony Vision* (New York: Crown Publishers, 196). We also used a translation by our Japanese student Tsuneto Ikeda.
3. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: E.P. Dutton, 1986), p. 147.

می‌شود که سازمان به یک هدف خطیر نائل آمده باشد و به دنبال هدف خطیر دیگری نرود. ناسا پس از آنکه توانست ماه‌نشین در کرهٔ ماه پیاده کند به این بیماری مبتلا شد. بعد از آنکه شما در کرهٔ ماه پیاده شدید برای تکرار آن چه خواهید کرد؟

فورد هم پس از آنکه به هدف خود یعنی اتومبیل برای همه توفیق یافت به این بیماری مبتلا شد، دیگر هدف تازه‌ای برای خود تعیین نکرد که اهمیتی برابر با هدف قبلی داشته باشد و در نتیجه به جنرال موتورز فرصت داد که در سالهای ۱۹۳۰ از فورد پیشی گیرد. شرکت کامپیوتر اپل<sup>۱</sup> نیز پس از آنکه به هدف خود یعنی ساخت کامپیوتری که مردم عاری از دانش فنی می‌توانستند آن را به کار برند نائل آمد، به همین بیماری مبتلا شد. غالباً شرکت‌های نوپا پس از آنکه وارد بورس شدند، یا پس از آنکه به مرحله‌ای رسیدند که بقای آنان دیگر در معرض خطر نیست، به بیماری رضایت خاطر مبتلا می‌شوند. آینده‌نگری فقط تا وقتی که شرکت به اهداف خود نرسیده است بدان کمک می‌کند. در خلال تجارب خود با شرکتها، غالباً به این بهانه‌جوییها برمی‌خوریم که «دیگر کار در این شرکت مثل سابق مهیج نیست؛ مثل این است که ما نیروی محرکهٔ خودمان را از دست داده‌ایم». معمولاً این نوع گفته‌ها نشان می‌دهد که سازمان از یک کوه بالا رفته ولی هنوز کوه دیگری برای صعود انتخاب نکرده است.

بسیاری از مدیران اجرایی دربارهٔ رسالت و آینده‌نگری شرکت خود اظهاراتی بی‌اساس تحویل می‌دهند. متأسفانه بسیاری از این اظهارات آمیزهٔ آشفته‌ای از ارزشها، هدفها، مقصودها، فلسفه‌ها، اعتقادات، آرزوها، معیارها، استراتژیها، روشهای کار و توصیفهاست. این اظهارات معمولاً یک سلسله کلمات کسل‌کننده و گیج‌کننده با ساختاری