

گرفتم. آیا شما می‌توانید اگر رهبر سطح پنجم نباشم، نخواهم توانست شرکت را به سطح عالی برسانم؟»

در جواب گفتم: «من به طور قطعی نمی‌گویم برای رساندن شرکت به سطح عالی حتماً باید رهبر سطح پنجم باشید. بلکه، صرفاً به اطلاعات موجود اشاره می‌کنم: در تحقیقات اولیه، از میان ۱۳۳۵ شرکت که در فهرست پانصد شرکت موفق امریکایی بودند، تنها یازده شرکت در چارچوب مطالعاتی ما قرار گرفتند. و در تمام این یازده شرکت، طی دوران جهش، پست‌های مهم، از جمله مدیریت‌عامل به عهده رهبران سطح پنجم بود.»

آنگاه او نشست، لحظه‌ای سکوت کرد و می‌توان گفت تمام کسانی که در اتاق بودند، گویی به طور ناخودآگاه او را وادار می‌کردند تا این سؤال را بپرسد. سرانجام گفت: «آیا می‌توانید روشن رسیدن به رهبری سطح پنجم را به ما آموزش دهید؟»

خلاصه: ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم

توضیح فردی	اراده حرفه‌ای
— تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردم احتراز می‌کند و هرگز خودستایی نمی‌کند.	— دستاوردهای بی‌نظیری کسب می‌کند، عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است.
— همراه با سکوت، و اراده‌ای آرام عمل می‌کند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می‌کند، نه اقتدار تأثیرگذار فردی.	— اراده‌ای راسخ برای انجام هر کاری که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود دارد، هر قدر هم که دشوار باشد.
— جاه‌طلبی را برای شرکت می‌خواهد نه برای خودش، جانشینانی را برمی‌گزیند که در نسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند.	— به مقداری کمتر از ایجاد شرکتی بزرگ و پایدار قانع نمی‌شود.
— پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر، عوامل بیرونی و یا خوش‌شانسی نسبت می‌دهد.	— مسئولیت نتایج نامطلوب را خود به عهده می‌گیرد و هرگز، افراد، عوامل بیرونی یا بدشانسی را مقصر نمی‌شمارد.

براساس فرضیه من، افراد به دو گروه تقسیم می‌شوند: عده‌ای که به طور بالقوه توانایی تبدیل شدن به رهبر سطح پنجم را ندارند، و عده‌ای که دارای این توانایی هستند. گروه اول کسانی هستند که هرگز حتی در طول یک میلیون سال، نمی‌توانند بر نیازهای خودخواهانه خود غلبه کنند و به آرزوی ساختن چیزی بزرگ‌تر و ماندگارتر از صرفاً

دانستگاه هاروارد بوده، به مسیحیت انجیلی گروید و بعداً براساس کتاب ورطه حساس، در میان گروهی از مدیران تجاری بوستون، به نخستین فردی بدل شد که دارای انگیزه‌ای قوی بود و اغلب، طی ملاقات‌هایی که سر میز صبحانه داشت، به بحث درخصوص تأثیر ارزش‌های مذهبی در زندگی سازمانی می‌پرداخت. گرچه سایر رهبران مورد مطالعه ما، رویداد تأثیرگذاری در زندگی خود نداشتند و صرفاً زندگی ساده‌ای را سپری کرده و در نهایت به درجه رهبری سطح پنجم ارتقاء یافتند.

من اعتقاد دارم (هر چند نمی‌توانم آن را ثابت کنم) که رهبران سطح پنجم بسیاری به طور بالقوه در جامعه وجود دارند. مشکل ما کمبود رهبر سطح پنجم به صورت بالقوه نیست، آنها در پیرامون ما هستند، فقط کافیتست بدانیم در پی چه چیزی هستیم و آن چیست؟ به دنبال موقعیت‌هایی بگردید که در آنها نتایج فوق‌العاده وجود دارند اما در جایی که هیچ گونه ادعای فردی جهت تعریف و تحسین بیش از حد وجود نداشته باشد. شما احتمالاً می‌توانید یک رهبر سطح پنجم بالقوه را در محل کار خود بیابید.

خیلی دلم می‌خواست می‌توانستم به منظور رشد و پرورش خودتان، فهرستی از مراحل رسیدن به رهبری سطح پنجم را برایتان تهیه کنم. ولی ما در تحقیقات خود، هیچ گونه اطلاعات محکمی که فهرستی قابل اعتماد را تشکیل دهد، نیافتیم. رهبری سطح پنجم در تحقیق ما، مثل بخش مهمی از یک جعبه سیاه است که تمام عوامل تبدیل شدن یک شرکت از خوب به عالی در آن نهفته است. اما درون آن، جعبه سیاه دیگری وجود دارد که، آن را رشد درونی فرد برای رسیدن به سطح پنجم، می‌نامیم.

ما می‌توانستیم حدس بزنیم درون آن جعبه سیاه چیست، اما این بیشتر یک حدس بود. لذا، به طور خلاصه، می‌توان گفت رهبری سطح پنجم، ایده بسیار جذابی است. ایده‌ای قدرتمند برای ایجاد بهترین تحولات از خوب به عالی، بهتر است بگوییم ایده‌ای مهم که یک فهرست ۱۰ مرحله‌ای از اهمیت آن خواهد گاست.

بهترین توصیه من، به کار بستن سایر قواعد رهسازی به تعالی به دست آمده در این تحقیق است. ما ارتباطی همزیست‌گونه بین سطح پنجم و سایر یافته‌ها پیدا کردیم. از یک سو، روش‌های سطح پنجم شما را قادر می‌کند سایر یافته‌ها را به کار بندید، از سوی دیگر

۵۷ / از خوب به عالی

خواسته‌های خود، جامعه عمل ببوشانند. برای این دسته از افراد، کار در وهله اول و بیس از همه به منظور کسب منافع مختلف شخصی همچون، خوش‌نامی، خوشحالی، تحسین، قدرت و غیره است، نه برای ساختن یا خلق کردن یا ایثار.

نکته متناقض این است که آن انگیزه و جاه‌طلبی فردی که اغلب مردم را به مسندهای قدرت می‌رساند، در رهبران سطح پنجم تبدیل به انسانیت و نوع‌دوستی می‌شود. (آنها را دشمنان خود رفتاری قروطنه دارند) در صورتی که هفتک‌های سخیزه اغلب اس باور ملادرست را دارند که برای، معقول ساختن سارملن بابت مدبری، بسیار معذرو خودمخور را استخدام کرد و فنی اس ده دند کاه معناد را با نکتدگر در کتب کند. به سرعت درمی‌یابند که چرا در داس سارمل‌های خود به ندرت از رهبران سطح پنجم برخورداریم

گروه دوم از مردم و گمان می‌کنم گروه بزرگ‌تر، مشکل از کسانی هستند که توانایی رسیدن به سطح پنجم رهبری را دارند، شاید این توانایی فراموش شده یا مورد بی‌توجهی قرار گیرد، اما وجود دارد. و آنها تحت شرایط مطلوب همچون: اندیشه بارور، پیشرفت آگاهانه فردی، وجود یک مربی یا استادی گرانپایه، والدینی بالندیر، تجربه‌ای مفید در زندگی، یک مدیر سطح پنجم و عوامل بسیار زیاد دیگر، شروع به رشد می‌کنند.

ضمن بررسی داده‌ها، متوجه شدیم که برخی از رهبران مورد مطالعه ما تجارب جسمگیری در زندگی داشته‌اند که احتمالاً رشد آنها را برانگیخته یا موجب رشد فکری بیشتر آنها شده است. داروین اسمیت پس از ابتلا به سرطان، کاملاً شکوفا شد. جو کلمن به واسطه تجربه‌ای که در جنگ جهانی دوم داشت، عمیقاً تحت تأثیر قرار گرفت، بخصوص در آخرین لحظه که اوضاع تغییر کرد و توانست از یک کشتی در حال غرق شدن خارج شود، که اگر این طور نمی‌شد او مطمئناً جانش را از دست می‌داد. اعتقاد راسخ یا تحول مذهبی نیز می‌تواند، راهکارهای سطح پنجم را در فرد پرورش دهد. به عنوان مثال کلمن ماکلو، زمانی که در شرف کسب مدرک فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از

به کار بستن سایر یافته‌ها به شما کمک می‌کند به سطح پنجم برسید. این طور به موضوع بنگرید: این فصل به ماهیت رهبران سطح پنجم می‌پردازد، صفحات آتی کتاب عملکرد آنها را توصیف می‌کند. رهبری همراه با سایر اصول به شما کمک می‌کند در مسیر درست حرکت کنید. هیچ تضمینی وجود ندارد که با این کار به یک رهبر سطح پنجم تمام‌عیار بدل شوید، اما نقطه شروع روشنی را پیش روی شما قرار می‌دهد.

مانی توانیم با اطمینان بگوییم، چند درصد از مردم استعداد این کار را دارند یا چند تن از آنها می‌توانند این استعداد ذاتی را پرورش دهند. حتی آن تعداد از خود ما هم که سطح پنجم را کشف کردیم نمی‌دانیم، آیا موفق می‌شویم به طور کامل به سطح پنجم برسیم یا خیر. با این حال همه ما که روی این مطلب کار کردیم عمیقاً تحت تأثیر این ایده قرار گرفتیم. داروین اسمیت، کلمن ماکلر، آلن وورتزل و سایر رهبران سطح پنجمی که مورد بررسی قرار دادیم، الگوی ما شدند و سطح پنجم، درجه‌ای از مدیریت است که در آرزوی رسیدن به آن هستیم. خواه به این سطح برسیم یا نه، این تلاشی ارزشمند است. زیرا با نگاهی اجمالی به آن، متوجه می‌شویم رهبری سطح پنجم نیز می‌تواند در رده حقایق بنیادی مبتنی بر بهترین ویژگی‌های انسانی قرار گیرد و لذا بهتر است که زندگی ما و هران چه که با آن سر و کار داریم، در راستای این تلاش باشد.

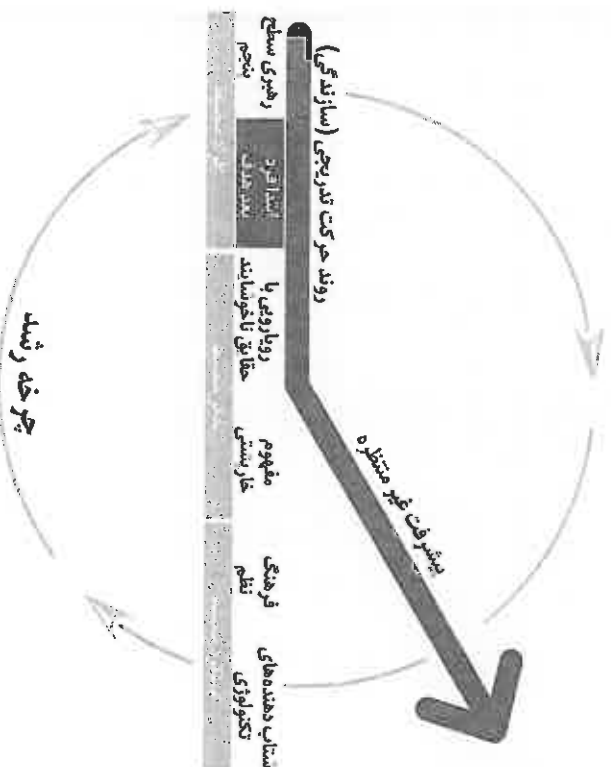
رهبری سطح پنجم

نکات مهم

- شهرت رهبر سطح پنجم، طی سال‌های اخیر، چشم‌خند محبت مدیریت است.
- رهبر سطح پنجم برده است.
- منظور از «سطح پنجم» پنج مرحله از سلسله مراتب توانایی‌های مدیریتی است که رهبر سطح پنجم در رأس مراحل دیگر است. رهبران سطح پنجم در کسب منافع از مواضع انسانی و تجارت حرفه‌ای را در خود دارند.
- آنها مطمئناً حاضرات هستند، اما این حاضراتی است که پس از همه برای سازمان است نه برای خودش.
- رهبران سطح پنجم، مدیران پس از خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کنند که در نسل بعدی، موفقیت سازمان به مراتب چشمگیرتر باشد. در حالی که رهبران خودمختور سطح چهارم، معمولاً مدیران بالایی را برمی‌گزینند تا پس از آنها سازمان را به تدریج و فروپاشی در بیاورند.
- رهبران سطح پنجم نوعی مواضع قابل احترام دارند. با وفاداری و بی‌ادعا هستند. در مقابل، دوسوم از شرکت‌های هم‌تراز، مدیرانی با شخصیت‌های خردی بسیار برجسته دارند که به نابودی سازمان با ادامه فعالیت آن در سطح متوسط کمک می‌کنند.
- رهبران سطح پنجم با تلاشی بی‌گیر و جنگی‌ناپذیر سعی در کسب منافع باقیات دارند. آنها اراده کرده‌اند تا هر آن چه برای به اوج رساندن سازمان لازم است را انجام دهند و در این راه برای آنان مهم نیست که تصمیمات ناچه حد حساس یا دشوار باشند.
- رهبران سطح پنجم انسان‌های سخت‌کوش و با تجربه‌ای هستند - آنها بیشتر مرد عمل هستند تا مرد حرف.

فصل سوم

اول فرد ... بعد هدف



لحظاتی فرا می‌رسد که دیگر نمی‌توان در انتظار کسی ماند در این هنگام،
یا جایگاه خود را حفظ کرده‌اید و یا از آن برکنار شده‌اید.

- کن کی سی

وقتی این پروژه را آغاز کردیم، فکر می‌کردیم، نخستین مرحله تحول یک شرکت از خوب به عالی ایجاد یک راستای جدید، یک دیدگاه و خطمشی جدید برای سازمان و سپس گماردن افراد متعهد و مناسب در این راستای جدید است.
اما به نکتتهای کاملاً متضاد پی بردیم.

- رهبران سطح بنحرم به هنگام کسب موفقیت آن را به عوامل، نیروی و غیر از خود نسبت می‌دهند اما وقتی اوضاع نامطلوب است، خود را در آینه نگاه کرده و سرزنش می‌کنند و مسئولیت نام آن را به عهده می‌گیرند اما مدبرعامل‌های شرکت‌های شمر برار کاملاً برعکس عمل می‌کردند - آنها موفقیت را به خود نسبت داده، شکست‌ها را به عوامل نیروی نسبت می‌دهند و سایرین را به خاطر آنها مورد سرزنش قرار می‌دهند
- طی سالان اخیر، یکی از معجزه‌ترین روش‌ها، تبدیل به انتخاب رهبران مشهور و شگفت‌انگیز و خودداری از انتخاب کسانی بوده است که به طور بالقوه توانایی رسیدن به رهبری سطح بنحرم را دارند
- من فکر می‌کنم بسیاری از افراد در بیرومون ما ظرفیت تبدیل شدن به رهبر سطح بنحرم را دارند، فقط کافست بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم و به این نکته توجه کنیم که بسیاری از مردم قابلیت رشد تا سطح بنحرم را دارند
- رهبران مشهور و بسیار توانایی که از بیرون، وارد سازمان می‌شوند، نمی‌توانند شرکت را از موقعیت خوب به عالی برسانند، از میان محدودان این پاره شرکت رهسپار تعالی، ده نفر از آنان برجسته از درون شرکت بوده‌اند، در حالی که شرکت‌های هم‌تراز شش برابر بیشتر از محدودان بیرونی استفاده کرده‌اند
- رهبران سطح بنحرم بیشتر موفقیت خود را به شانس نسبت می‌دهند تا به توانایی‌های فردی خویش
- ما در تحقیق خود در جستجوی رهبر سطح بنحرم با چیزی شبیه به آن نبودیم، اما این اند را به واسطه طیف وسیعی از اطلاعات و شواهد مساعد کننده به دست آوردیم. رهبر سطح بنحرم صرفاً یک انده نیست، بلکه یافته‌ای منشی بر مشاهده و تجربه است

مدیرانی که تحولات خوب به عالی را پدید می‌آورند، این طور نبود که نخست، مبدأ حرکت را انتخاب کنند و بعد افراد مناسب را بیابند. بلکه آنها ابتدا افراد مناسب را انتخاب می‌کردند. افراد نامناسب را حذف می‌کردند و بعد هدف خود را تعیین می‌کردند. آنها در واقع می‌گفتند: «ببینید، من واقعاً نمی‌دانم چه هدفی دارم. اما تا این حد می‌دانم: اگر افراد مناسب را انتخاب کنیم، آنها را در جایگاه‌های مناسب قرار دهیم و افراد نامناسب را حذف کنیم، آن گاه می‌توانیم هدفی عظیم و ارزشمند برای خود تعیین کنیم.»

رهبران مؤسسات رهسپار تعالی بر سه حقیقت ساده واقف بودند. اول، اگر شما در آغاز حرکت به جای این که هدف را تعیین کنید، در فکر انتخاب افراد مناسب باشید، می‌توانید به راحتی به دنیایی متحول قدم بگذارید. اگر افراد در وهله اول فقط به دلیل هدف سازمان به آن ملحق شوند، آن گاه اگر لازم باشد در نیمه راه هدف را تغییر دهیم، چه اتفاقی می‌افتد؟ مطمئناً دچار مشکل می‌شوید. اما اگر افراد بنا به ویژگی‌های سایر کارکنان سازمان به آن ملحق شوند، آن گاه تغییر مسیر بسیار آسان‌تر خواهد بود: «هی دانی، من به خاطر افراد دیگری که در سازمان هستند، به آن ملحق شدم، اگر لازم باشد، برای موفقیت بیشتر هدف‌مان را تغییر دهیم، من هیچ مشکلی پیدا نمی‌کنم.» دوم، اگر شما افراد شایسته را استخدام کنید، آن گاه مسئله ایجاد انگیزه و اداره کردن آنها به مراتب کم‌تر می‌شود. افراد شایسته نیازی به کنترل شدید یا ایجاد انگیزه ندارند؛ آنها به واسطه انگیزه‌های درونی خود به حرکت درمی‌آیند تا بهترین دست‌آوردها را پدید آورده و سهمی در رسیدن به هدفی عظیم داشته باشند. سوم، اگر افراد نالایق را استخدام کنید، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنید، باز هم نخواهید توانست به سازمانی عظیم تبدیل شوید. دیدگاه بزرگ بدون بدون افراد کاردان و باکفایت، امری ناممکن است.

مؤسسه ولن فارگو را در نظر بگیرید. ولن فارگو، دوران پانزده سال فعالیت چشمگیر خود را از سال ۱۹۸۳ آغاز کرد، اما زیربنای این تغییر عظیم به اوایل دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد، زمانی که مدیر عامل وقت، دیک کولی، به پایه‌ریزی یکی از مستعدترین گروه‌های مدیریت در این صنعت (که از نظر سرمایه‌گذاری همچون وارن بافت، بهترین گروه مدیریتی بود) پرداخت. کولی پیش‌بینی می‌کرد که صنعت بانکداری سرانجام دستخوش تغییر بر نیچ و خمی می‌شود، اما وانمود می‌کرد که نمی‌داند این تغییر به چه شکل خواهد

بود. لذا به جای برنامه‌ریزی برای یک استراتژی جهت تغییر، او و مدیر ارشد سازمان، ارنی آربوکل، توجه خود را به این امر معطوف کردند که تعداد زیادی از افراد مستعد را به استخدام شرکت در آورند. آنها هر گاه و در هر کجا افراد برجسته‌ای را پیدا می‌کردند، بلافاصله استخدام می‌کردند، و این در حالی بود که اغلب، شغل خاصی برایشان در نظر نگرفته بودند. او گفت: «شما این گونه آینده را می‌سازید.» «اگر من فاقد هوش و ذکاوت لازم برای تحولات آتی باشم، در عوض آنها دارای این ظرفیت فکری خواهند بود و انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش تغییرات را خواهند داشت.»

کولی روشی پیش‌گویانه داشت. هیچ کس نمی‌توانست تمام تغییرات ایجاد شده به واسطه قانون برداشته شدن محدودیت نرخ بهره بانکی را پیش‌بینی کند. با این حال وقتی این تغییرات پدیدار شدند، هیچ بانکی نتوانست بهتر از ولن فارگو از آنها استفاده کند. زمانی که ارزش سهام صنعت بانکداری به ۵۹ درصد پایین‌تر از نرخ بازار تنزل کرد، ارزش سهام بانک ولن فارگو، سه برابر بالاتر از نرخ بازار بود.

کارل ریچارد، که در سال ۱۹۸۳ به مدیریت ولن فارگو منصوب شد، موفقیت این بانک را تا حدود زیادی به افراد پیرامون خود نسبت می‌داد، کسانی که اغلب بازمانده دوران تصدی کولی بودند. وقتی او فهرستی از اعضای تیم مدیریت ولن فارگو که در دوران کولی - ریچارد به شرکت پیوسته بودند را به ما داد، به شدت حیرت کردیم. تقریباً هر یک از این افراد، مدیریت عامل یک شرکت بزرگ را به عهده داشتند: بیل آلدرینگر مدیر عامل شرکت هاوس هولد فایننس، جک گرانز هوفر مدیر عامل شرکت یواس بنک‌ورپ، فرانک نیومن مدیر عامل شرکت بنکرز ترانست، ریچارد روزنبرگ مدیر عامل بانک امریکا، باب جاس مدیر عامل وستپک بنکینگ (یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های استرالیا) که بعدها ریاست مدرسه فوق‌لیسانس بازرگانی در دانشگاه استنفورد را به عهده گرفت - آیا این دقیقاً همان تیم مدیران گلچین شده نیست! / رای می‌لر، عضو فعال هیئت مدیره بانک ولن فارگو با هفده سال سابقه به ما گفت که گروه ولن فارگو او را به یاد ویز کینر معروف می‌انداخت که در اواخر دهه ۱۹۳۰، به استخدام شرکت فورد موتور درآمد بود (شرکتی که می‌لر یکی از اعضای هیئت مدیره‌اش بود که بعدها به سمت ریاست آن منصوب شد). ولن فارگو روش ساده‌ای داشت: بهترین افراد را جلب می‌کنیم، آنها را به بهترین مدیران در

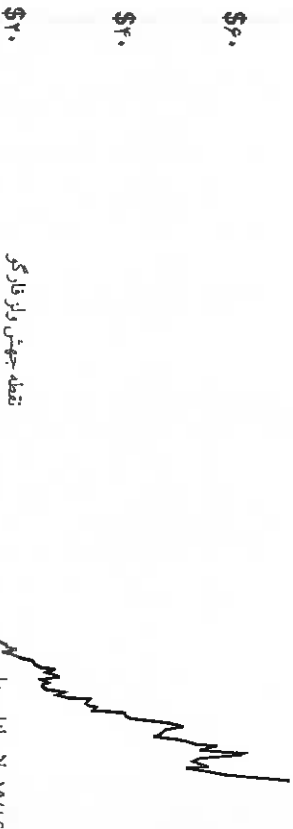
اول فارد بعد هدف / ۷۵

بانک، ولز فارگو در مقابل بانک امریکا

میزان ارزش افزوده سهام به ازای هر یک دلار سرمایه گذاری

اول ژانویه ۱۹۷۳ تا اول ژانویه ۱۹۹۸

ولز فارگو ۱۹۷۲ دلار



\$۲۰

\$۴۰

\$۶۰

\$۸۰

بانک آمریکا ۱۵۶۰ دلار

حال شاید فکر کنید: «این سبک مدیریت، یعنی گردآوری افراد شایسته و لایق، روش بی نظیری است. اما این جا چه نکته جدیدی وجود دارد؟ ما به طور کلی با این عقیده موافقیم. این از روش‌های کاملاً قدیمی مدیریت موفق است. اما دو نکته مهم وجود دارد که شرکت‌های رهسپار تعالی را تا این حد از سایرین متمایز می‌سازد و ویژگی‌های کاملاً متفاوتی به آنها می‌دهد.

واضح‌تر بگویم، نکته اساسی این، فصل فقط در خصوص گردآوری گروه مناسب نیست - این چیز تازه ای نیست. نکته اساسی اینست که ابتدا افراد شایسته را به سازمان بیاوریم (افراد تالان را ارجح کنیم) و بعد هدف خود را تعیین، تحلیل کنیم، سپس دیگر، مدیران، وقت و سخت‌گیری در انتخاب افراد است که تأثیر به سزایی در رساندن شرکت به نقطه اوج دارد.

همه سازمان‌ها دنبال افراد لایق هستند، ولی نکته در این است که

در هدف از آمدن آنها اختلاف نظر وجود می‌کند. بعد افراد را اشتغال می‌کنند ولی باز ماندن آنها مقادیر کمی می‌ماند و خیلی کم می‌ماند و ریسک می‌کنند.

شرکت‌ها به طور کلی نادانند که این استراتژی‌ها می‌تواند برای شرکت‌ها سودمند باشد.

۷۴ / از فوب به عالی

این صنعت تبدیل می‌کنیم و این حقیقت را می‌پذیریم که برخی از آنها در آینده متدیر عامل شرکت‌های دیگر خواهند شد.

بانک امریکا روشی کاملاً متفاوت داشت، زمانی که دیک کولی مرتباً بهترین افراد را

استخدام می‌کرد، بانک امریکا بر اساس کتاب شکست بانکداری، روشی تحت

عنوان «مدیر کل‌های ضعیف، مباشران قوی»، را در پی گرفت. اگر شما مدیران قوی را در

مناصب مهم بگذارید، رقابت میان آنها از بین می‌رود. اما اگر به جای مدیران بسیار

کارداران، مدیران ضعیف را بگذارید، در آن صورت به احتمال زیاد مباشران قوی می‌مانند.

مدل مدیران ضعیف، باعث شد بانک امریکا تفاوت زیادی با بانک ولز فارگو داشته

باشد. در حالی که کارمندان ولز فارگو همچون یک گروه قوی از شرکای همسان عمل

می‌کردند و به منظور یافتن بهترین پاسخ‌ها بدون ملاحظه به بحث‌های تند می‌پرداختند،

مدیران ضعیف، بانک امریکا منتظر می‌مانند تا دستورات از بالا به آنها دیکته شود. سالم

ارماکست که از وارتان مدل مدیریت ضعیف بود، شرایط مدیریت را این گونه توصیف

می‌کرد: «از اولین دور از جلسات مدیریت، به شدت ناراضی بودم. نه تنها نمی‌توانستم

مسئله‌ها را مطرح کنم، بلکه حتی قادر به طرح پیشنهاد هم نبودم. آنها همه منتظر بودند تا ببینند یاد از

کدام طرف می‌روند.»

یکی از مدیران بازنشسته بانک امریکا، مدیران ارشد دهه ۱۹۷۰ را «آدمک‌هایی

پلاستیکی» نامید که به آنها تعلیم داده شده بود، دستورات یک مدیرعامل مستبد را

بی‌چون و چرا اجرا کنند. بعدها بانک امریکا در پی یک میلیارد دلار مالی در اواسط

دهه ۱۹۸۰، گروهی از مدیران مقتدر را برای اداره این بانک استخدام کرد. آیا می‌دانید این

مدیران مقتدر را از کجا پیدا کرد؟ درست در آن سوی خیابان از بانک ولز فارگو. در واقع

بانک امریکا در دوران تحول خود، تعداد زیادی از مدیران ولز فارگو را استخدام کرده بود،

تا حدی که کارمندان آن خود را ولزهای امریکا خطاب می‌کردند. در آن زمان بانک امریکا

بار هم سر صعودی را در پیش گرفت اما این صعود بسیار ناچیز و دیر هنگام بود. در

فواصل سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۹۸، در حالی که ولز فارگو به اوج بيشرفت خود رسیده بود، نرخ

سودهای سهام مرکب بانک امریکا حتی پایین‌تر از نرخ بورس سهام بود.

نمی‌توانی تقلب کنی. یا به کار خودت وارد هستی یا نیستی. اگر نیستی باید از اینجا بروی.»

ولتر فارگو و فانی می‌هر دو این ایده را باب کردند که موضوعات مربوط به افراد شایسته، بر موضوعات مربوط به هدف، رجحان دارد و باید قبل از دیدگاه، استراتژی، راهکارها، ساختارهای سازمانی و تکنولوژی به آن توجه شود. دیک کوکلی و دیوید ماکسول هر دو سبک رهبری سطح پنجم را سرمشق قرار دادند و معتقد بودند: «من نمی‌دانم این سازمان را به کدام سمت باید ببریم اما می‌دانم که اگر کار را با افراد شایسته آغاز کنیم، سوالات درستی را از آنها بپرسیم و آنها را درگیر بحثی توان‌فرسا کنیم، به این ترتیب راهی برای ارتقاء شرکت به سطح عالی خواهیم یافت.»

نه یک نابغه با هزار مباشر

بر خلاف شرکت‌های رهسپار تنالی که گروه‌های مدیریتی لایق و قوی را ایجاد می‌کردند، بسیاری از شرکت‌های هم‌تراز، مدل یک نابغه با هزار مباشر را دنبال می‌کردند. در این سبک، شرکت سکوی پرتاب استعدادهای یک فرد نابغه است. در این موارد، زمانی که نابغه فوق‌العاده، یعنی نخستین موتور حرکت در موفقیت شرکت، حضور دارد، یک سرمایه عظیم به شمار می‌رود. نوانگ به ندرت دست به ایجاد گروه‌های مدیریتی بزرگ می‌زدند، فقط به این دلیل ساده که نیاز و اغلب تمایلی به داشتن آن ندارند. اگر شما یک نابغه هستید نیازی به تیم مدیریت بالیافت ولتر فارگو ندارید که بتوانند کارهای خود را در جای دیگر نیز انجام دهند. نه، شما به ارتشی از سربازان خوب نیاز دارید که بتوانند در به انجام رساندن ایده‌های شگفت‌انگیزتان به شما کمک کنند. اما وقتی نابغه سازمان را ترک می‌کند، مباشران هم اغلب غیب می‌شوند. حتی بدتر این که، سعی می‌کنند با حرکات جسورانه و غیرواقعی از مدیر پیشین تقلید کنند، (سعی می‌کنند مثل یک نابغه عمل کنند بی آنکه نابغه باشند) و اغلب ناموفق هستند.

مشکل شرکت کرد این بود که از مدیری با نبوغ خارق‌العاده برای تشخیص بهترین عملکرد برخوردار بود، اما فاقد توانایی لازم برای گردآوری افراد مناسب در گروه مدیریت بود. جگ اکرد انرژی فردی بسیار عظیمی داشت (همزمان با این که به اداره شرکت خود

درک این مطلب که ابتدا افراد شایسته انتخاب شوند، بسیار راحت است، اما عمل به آن خیلی دشوار است و بسیاری از افراد از انجام آن ناتوانند. این که بگوییم در انتخاب افراد دقت کافی به عمل آید، امری ساده و بدیهی است، اما چه تعداد از مدیران دارای قانونمندی دیوید ماکسول هستند. که تا وقتی افراد مناسب را پیدا نکرده بود، از توسعه یک استراتژی خودداری ورزید، این در حالی بود که شرکت در هر روز کاری یک میلیون دلار زیان می‌کرد و ۵۵ میلیارد دلار نیز زیر بار قرض بود. وقتی ماکسول به مدیریت شرکت فانی می‌که در آن زمان بدترین روزهای خود را سپری می‌کرد، منصوب شد هیئت مدیره شدیداً کنجکاو بود تا بداند او چگونه می‌خواهد شرکت را نجات دهد. ماکسول، به‌رغم این که به شدت تحت فشار بود تا اقدامی سریع و شگرف صورت دهد، زمام امور را به دست گیرد و شروع به فعالیت کند. ابتدا توجه خود را به استخدام نیروهای مناسب برای گروه مدیریتی فانی می‌معطوف کرد. نخستین اقدام او مصاحبه با تمام کارمندان بود. او آنها را جمع کرد و گفت: «ببینید این یک عرصه تلاش بسیار دشوار است. از شما می‌خواهم به این موضوع فکر کنید که چقدر این راه دشوار خواهد بود. اگر فکر می‌کنید با آن موافق نیستید، اشکالی ندارد. هیچ کس از شما متفر نخواهد شد.»

ماکسول به صراحت اعلام کرد که فقط افراد درجه یک که تلاشی درجه یک دارند در شرکت خواهند ماند و کسانی که آمادگی لازم را ندارند بهتر است، بلافاصله سازمان را ترک کنند. یکی از مدیران که صرفاً به منظور استخدام در فانی می‌زندگی و حرفه خود را ترک کرده بود نزد ماکسول آمد و گفت: «من به دقت حرف‌های شما را شنیدم، و نمی‌خواهم این کار را بکنم.» او شرکت را ترک کرد و به همان جای قبلی خود بازگشت. به جای تمام چهارده مدیر از بیست و شش مدیری که شرکت را ترک گفتند، بهترین، باهوش‌ترین و سخت‌کوش‌ترین مدیران موجود در کل دنیای پول و سرمایه استخدام شدند. مدیران تمام سطوح، کاردانی و لیاقت گروه خود را افزایش دادند و تأثیر یکسانی بر یکدیگر داشتند، زمانی که بسیاری از سازمان‌ها ناموفق بودند، آنها در ابتدا درآمدهای بسیار عظیمی ایجاد کردند و به این ترتیب این معیار در تمام بخش‌های فانی می‌اجرا شد. یکی از اعضای گروه مدیریت می‌گفت: «در شرکت مثل معروفی رایج بود که: «در فانی می

یک نابغه با

هزار مباحث

(شرکت‌های هم‌تراز)=

مدیر سطح پنجم+

گروه مدیریت

(شرکت‌های رهسپار تعالی)=

رهبر سطح چهارم:

رهبر سطح پنجم:

ابتدا هدف:

ابتدا فرد:

دیدگاهی برای تعیین مقصد

انتخاب مسیری برای حرکت به سمت آن

ابتدا افراد مناسب را استخدام کنید

بعد یک گروه برتر مدیریتی تشکیل دهید



بعد فرد:

بعد هدف:

استخدام گروهی از مباشران توانا برای نیل

وقتی افراد مناسب را استخدام کردید

به آن مقصد

بهترین مسیر را برای رسیدن به اوج انتخاب کنید

مدل نابغه‌ای با هزار مباحث، بخصوص در شرکت‌های هم‌تراز و نابایدار رواج دارد.

بهترین نمونه از این دست، مردی مرموز به نام هنری سیگلکون، مدیر شرکت تلدین بود. سیگلکون در یک مزرعه دام‌داری واقع در تگزاس بزرگ شد و در کودکی آرزو داشت که روزی کاسب کار بزرگی شود. آن هم از نوع فردگرایی سرسخت، او با داشتن مدرک دکترای از دانشگاه ام آی تی شرکت تلدین را تأسیس کرد. تلدین برگرفته از زبان یونانی و به معنای «تیرونی است که از فاصله دور اعمال می‌شود» - این نامی مناسب بود، زیرا قدرت مرکزی شرکت که بر این امپراتوری وسیع احاطه داشت، خود هنری سیگلکون بود.

سیگلکون در عرض شش سال، به واسطه خرید و تملک شرکت‌های دیگر، تلدین را از مؤسسه‌ای کوچک به شرکت شماره ۲۹۳ در لیست پانصد شرکت موفق امریکایی تبدیل

مشغول بود. برای فرمانداری فلوریدا تلاش می‌کرد) و از استعدادی موروثی در خصوص دیدگاه اقتصادی و نوعی زیرکی در انجام معاملات برخوردار بود. او این سبک را از طریق دو مغازه کوچک در ویلمینگتون و دلاویر فراگرفته بود و اکنون صاحب بیش از هزار داروخانه در سراسر جنوب شرقی ایالات متحده بود. در اواخر دهه ۱۹۷۰، درآمد اکرد با والگرنیز مساوی بود و چنین به نظر می‌رسید که احتمالاً اکرد به عنوان شرکتی بزرگ در این صنعت، پیروز خواهد شد. اما کمی بعد اکرد به قصد نیل به تمایلات سیاسی خود، شرکت را ترک گفت، به تلاش برای راه‌یابی به مجلس سنا پرداخت و به گروه مدیریتی شرکت فورد در واشنگتن پیوست. شرکت اکرد، در نبود رهبری خوشمنزانه او، رو به تنزل رفت و بالاخره شرکت جی سی پی آن را تصاحب کرد.

تفاوت چشمگیری میان جک اکرد و کورک والگرن وجود دارد. در حالی که جک اکرد هوشمندی خاصی برای خرید فروشگاه‌های مناسب داشت، کورک والگرن از نوع خوبی برای استخدام افراد مناسب برخوردار بود. در حالی که جک اکرد استعداد شایانی برای تشخیص موقعیت‌های مکانی فروشگاه‌ها داشت، کورک والگرن به خوبی می‌دانست کدام افراد در کدام جایگاه‌ها قرار بگیرند. در حالی که جک اکرد اصلاً قادر نبود مهم‌ترین تصمیم‌گیری هر مدیر یعنی انتخاب جانشین را انجام دهد، کورک والگرن می‌توانست چندین کاندیدای برجسته برای جانشینی خود در نظر بگیرد و از میان آنها بهترین را انتخاب کند، کسی که حتی عملکردی بهتر از او داشته باشد. در حالی که جک اکرد فاقد هر گونه گروه مدیریتی بود، اما در عوض مباشران توانای بسیاری در اطرافش بودند تا به نابغه بزرگ کمک کنند، ولی کورک والگرن بهترین گروه مدیریت را در صنعت خود ایجاد کرد. در حالی که ساز و کار نخستین رهنمود برای خطمشی شرکت اکرد در مغز جک اکرد نهفته است، ساز و کار اولین رهنمود برای استراتژی شرکت والگرن در گفتگوهای گروهی و دیدگاه‌های مشترک گروه مدیران مستعد جای دارد.

نمی کرد. به هر حال، وقتی مهم ترین کانون توجه فرد این باشد که همچون یک سکوی پرتاب برای فعال کردن استعدادهای چشمگیر نبوغ خود عمل کند، چرا نگران جانشینی باشد؟ مقاله این طور ادامه می یافت: «اگر در این تصویر درخشان فقط یک ضعف وجود داشته باشد، آن هم این است که: شرکت تلدین بیش از آن که یک سیستم باشد، بازتاب انضباط منحصر به فرد یک نفر است.»

و این عجب نقطه ضعفی بود. وقتی سینگلتون در اواسط دهه ۱۹۸۰، دیگر نتوانست به مدیریت روزمره ادامه دهد، امپراتوری وسیع او شروع به فروپاشی کرد. تلدین از اواخر سال ۱۹۸۶ تا وقتی که در سال ۱۹۹۵ با شرکت الگنی ادغام شد، سودهای سهام مرکبش تنزل کرد و به ۶۶ درصد پایین تر از بازار بورس رسید. سینگلتون توانست به رویای دوران کودکی خود دست یابد و کاسب بزرگی شود، اما در امر ساختن یک شرکت بزرگ به کلی با شکست مواجه شد.

این مهم است که به چه کسی می پردازید، نه این که چه قدر می پردازید.

ما انتظار داشتیم تغییری را در سیستم های مزایا و پاداش ببینیم، بخصوص پاداش های مدیران که تا حد زیادی با ایجاد تحول از مرحله خوب به عالی باشد. با تمام توجهی که نسبت به پاداش مدیران وجود داشت - پاداش هایی به صورت اختصاص سهام و مجموعه ای عظیم از طرح هایی که در همه جا دیده می شوند - فکر می کردیم، میزان و نوع پاداش یقیناً باید نقش مهمی در جهش خوب به عالی داشته باشد. با چه روش دیگری می توان از افراد خواست که اقداماتی درست انجام دهند که نتایج عظیم در پی داشته باشند؟

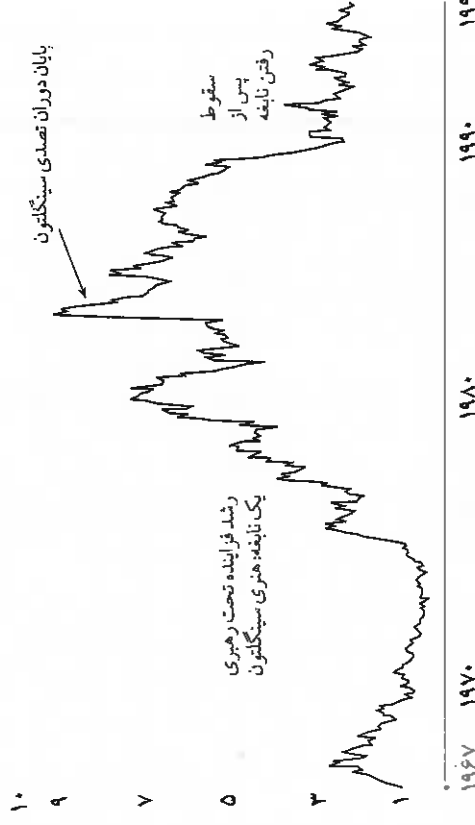
انتظارات ما بسیار نادرست بود.

هفته ها وقت صرف کردیم تا به واسطه اظهارات دیگران، اطلاعاتی کسب کنیم و ۱۱۲ تحلیل اختصاصی انجام دادیم و به جستجوی روش ها و ارتباط ها پرداختیم. ما هر آنچه را که می توانستیم، در خصوص پنج مدیر ارشد بررسی کردیم - پول در مقابل سهام، پاداش های طولانی مدت در مقابل پاداش های کوتاه مدت، حقوق در برابر پاداش و غیره.

کرد. در طول ده سال بیش از ۱۰۰ دستور دیگر را تکمیل کرد و به تدریج مؤسسه ای عظیم را بنیان نهاد که بیش از ۱۳۰ نوع فعالیت سودآور را در هر زمینه ای از فلزات خارجی گرفته تا امور بیمه ای پوشش می داد. نکته جالب این که، فعالیت کل سیستم با عملکرد خود سینگلتون، انجام می گرفت. او همچون چسب تمام بخش های محرک را به هم پیوند می داد. در یکی از موارد گفت: «فکر می شغل من این است

مؤسسه تلدین

مدل یک نابغه با هزار مباشر / نسبت سودهای افزوده سهام به بازار بورس
اول ژانویه ۱۹۶۷ تا اول ژانویه ۱۹۹۶



که آزادانه و در هر زمان، هر آن چه را که تشخیص دهم بیشترین منفعت را برای شرکت دارد، انجام دهم.» مجله فوربز در سال ۱۹۷۸ در گزارش ویژه خود این طور نوشت: «سینگلتون به خاطر انسانیت خود، هیچ پاداشی دریافت نخواهد کرد، اما چه کسی می تواند در مقابل اہت اقدامات تحسین برانگیز او مقاومت کند؟» سینگلتون تا هفتاد سالگی همچنان شرکت را به خوبی اداره می کرد، و به تعیین جانشینی برای خود فکر

پادشاه و نشوون اهمیت دلارت اما سر ته هملی رهسپار تعالی دلال
دسار معاونی برای این کار دارند هدف از سیستم پادش باید این باشد که
از این ان تاللی انظار عملکردهای درسد دایسته باشیم بلکه باید ابتدا افراد
لایق و شایسته را وارد سازمان سوده و سپس آنها را حوط کنیم

ما توانستیم با همین وقت و سخت گیری، سبک پادش دادن به سایر افراد سازمان (غیر از مدیران) را نیز مورد بررسی قرار دهیم؛ زیرا این اطلاعات را نمی توان همچون اظهاراتی که در خصوص مدیران ارشد به دست آوردیم، به شکلی سازمان یافته به دست آورد. معینا شواهد به دست آمده از مدارک و مقالات موجود، همه بیانگر آن است که موضوع پادش در تمام طبقات یک سازمان وجود دارد.

یک نمونه به ویژه روشن، شرکت نوکور است. شرکتی که کل سیستم خود را بر اساس این باور اداره می کرد که می توان به کشاورزان آموخت چگونه فولاد بسازند اما نمی توان به یک کلساو وچدان کاری را آموزش داد، زیرا آنها در وهله اول فاقد آن هستند. لذا به جای این که کارخانه های خود را در شهرهای قدیمی فولادسازی همچون پیتزامبورگ و گری احداث کند، ماشین آلات خود را به مکان های مثل کرافوردویل، ایندیانا، نورفولک، نبراسکا، و بلیموت یا اوتا برده نقاطی که مملو از کشاورزان واقعی است، کشاورزانی که زود نبراسکا و بلیموت می چیزند و ساکت و بی هیاهو سر کار خود می روند. عبارت هایی از این می خوانند و زود برمی چیزند و ساکت و بی هیاهو سر کار خود می روند. عبارت هایی از این دست که: «گوتا شیر می دوشد» و «گوتا تا قبل از ظهر، زمین های شمالی را چهل بار شخم می زند»، به این عبارت ها تبدیل می شوند: «گوتا چندین ورق فولاد را رول می کند» و «گوتا قبل از ظهر، چهل تن مواد را در قالب می ریزد.» نوکور، کسانی که فاقد این وچدان کاری بودند را اخراج می کرد و در نخستین سال استفاده از ماشین آلات، درآمدی بالغ بر ۵۰ درصد کسب کرد که پس از آن گردش مالی شرکت بسیار کاهش یافت، زیرا پیدا کردن افراد شایسته، مستلزم زمان زیادی بود.

نوکور به منظور جذب و حفظ بهترین کارگراها، بیشتر از تمام کارخانجات فولاد در جهان، به کارگانش مزد می داد. اما سیستم پرداختی او تقریباً به شکل یک سیستم پادش گروهی و بسیار سخت گیرانه بود که در آن بیش از ۵۰ درصد از پادش کارگر به عملکرد

برخی از شرکت ها در حد زیادی از سهام استفاده می کردند، سایرین این طور عمل نمی کردند. برخی از شرکت ها حقوق های بالا در نظر می گرفتند، سایرین این طور نبودند. برخی از شرکت ها به حد قابل توجهی از محرک های پادشی استفاده می کردند، دیگران خیر. از همه مهم تر این که، وقتی ما روش های شرکت های هم را در تعیین پادش مدیران را تحلیل می کردیم، هیچ تفاوت سازمان یافتگی در استفاده از سهام (یا استفاده نکردن از آن)، حقوق های بالا (یا روشی دیگر)، مشوق هایی به شکل پادش (یا به گونه ای دیگر)، پادش های درآمدت (یا کوتاه مدت) وجود نداشت. تنها تفاوت چشمگیری که پیدا کردیم، مربوط می شد به مدیران شرکت های رهسپار تعالی که ده سال پس از نقطه تحول شرکت، پادشی کمتر از همتایان خود در شرکت های هم تراز و متوسط، دریافت می کردند. نه این که پادش دادن به مدیران، امری نادرست است، شما باید اساساً از عقل و منطق خود بهره بگیرید (من تردید دارم که کلمن ماکلر، دیوید ماکسول یا داروین اسمیت مجانی کار کرده باشند). شرکت های رهسپار تعالی مدت ها به این مطلب فکر کردند. اما وقتی ساختاری بنیادین را بنا نهادید و ارزشی معنادار را پدید آوردید، پادش مدیران در معیار حرکت یک سازمان از مرحله خوب به عالی، نقش کم اهمیتی پیدا می کند.

چرا این گونه است؟ این صرفاً بخشی از قانون «ابتدا فرد» است؛ مهم نیست به چه نحو به مدیران خود پادش می دهید، در وهله اول، مهم این است که به کدام مدیران پادش بدهید. اگر مدیران کارآمد را در سازمان استخدام کنید، آنها هر آن چه در توان دارند انجام می دهند تا شرکتی در سطح عالی بسازند، نه به خاطر آن چه که در مقابل عملکرد خود دریافت می کنند، بلکه به خاطر این که نمی توانند تصور کنند که به چیز دیگری قانع شوند. نظام اخلاقی آنان به گونه ای است که این کار را صرفاً به خاطر تعالی انجام می دهند، و شما نمی توانید آن را با پادش جایگزین کنید، بلکه باید احساس کنید که این افراد ارزشمند حضور دارند و نفس می کشند. شرکت های رهسپار تعالی یک حقیقت ساده در یافتند: افراد شایسته، بدون توجه به تشویق و پادش، عملکردهای درستی خواهند داشت و در حد خود، بهترین نتایج را کسب خواهند کرد.

وقتی افراد شایسته انتخاب می کنند، آنگاه اینها می یادند، مگر نه است؟
سازمان را اصولی نمی کنند تا با پادش دیگران را از اینها که پادش می دانند، جدا کنند.
از همه مهم تر این که، وقتی ما روش های شرکت های هم تراز و متوسط، دریافت می کردند، پادشی کمتر از همتایان خود در شرکت های هم تراز و متوسط، دریافت می کردند.

کروهی مشکل از ۲۰ الی ۳۰ نفر بستگی داشت. گروه کارگران نوکور معمولاً سی دقیقه زودتر، ابزار خود را مرتب کرده و درست زمانی که زنگ شروع کار نواخته می‌شد، آغاز به کار می‌کردند. یکی از مدیران نوکور گفت: «ما سخت‌کوش‌ترین کارگران فولاد در جهان را داریم.» «ما پنج نفر را استخدام می‌کنیم، به اندازه ده نفر از آنها کار می‌کشیم و به اندازه هشت نفر به آنها حقوق می‌دهیم.»

در سیستم نوکور قصد بر این نبود که افراد تنبل به کارگران سخت‌کوش بدل شوند. اما سیاست کاری شرکت مبتنی بر ایجاد محیطی بود که در آن، افراد سخت‌کوش پیشرفت می‌کنند و افراد تنبل یا چش می‌کنند یا از سازمان اخراج می‌شوند. در یکی از موارد حاد، کارگران یک هم گروهی تنبل را با یک آهن‌نشی درست تا بیرون در کارخانه دنبال کردند.

تملکرد نوکور این نوصیه اخلاقی، دیرین را که اسان‌ها مهم‌ترین دارایی هستند. رد می‌کرد. این شرکت نشان می‌داد که در چش خوب به عالی اسان‌ها مهم‌ترین سرعابه نیستند. بلکه اسان‌های لایق مهم‌ترین دارایی و سرعابه به شمار می‌روند.

نوکور یک نکته مهم را به ما نشان می‌دهد. در زمینه تشخیص «افراد لایق»، شرکت‌های رهسپار تعالی اهمیت بیشتری به صفات شخصیتی می‌دهند تا به سوابق تحصیلی خاص، مهارت‌های مفید، دانش تخصصی یا تجربه کاری. این بدان معنا نیست که دانش تخصصی یا مهارت نکات بی‌اهمیتی هستند، بلکه آنها عقیده دارند، دانش یا مهارت خاص را می‌توان آموخت، در حالی که جنبه‌هایی مثل شخصیت، وجدان کاری، هوش اولیه، تعهدات اجرایی و ارزش‌ها، بیشتر ریشه در سرشت انسان‌ها دارند. همان گونه که دیو ناسف از شرکت پیتتی بوز اشاره کرد:

من معمولاً در خطوط دریایی کار می‌کردم و معروف است که خطوط دریایی نقش به سزایی در توسعه ارزش‌های انسانی دارند. اما واقعاً این طور نیست. شرکت‌های کشتیرانی افرادی را استخدام می‌کنند که با معیارهای ارزشی شرکت، نقاط

مشترک داشته باشند و سپس به منظور رسیدن به اهداف سازمان، آموزش‌های لازم را به آنها می‌دهند. ما نیز در شرکت پیتتی بوز، این گونه می‌اندیشیم. ما نسبت به اغلب شرکت‌ها، افراد بیشتری داریم که می‌خواهند کار را به درستی انجام دهند. ما فقط تجربه را در نظر نمی‌گیریم. ما می‌خواهیم بدانیم: آنان که هستند؟ چرا این طور هستند؟ ما علت برخی از تصمیمات آنها در زندگی را جویا می‌شویم و درمی‌یابیم که آنها چه نوع شخصیتی دارند. پاسخ‌های آنها به این سوالات، به ما این امکان را می‌دهد تا به ارزش‌های درونی آنها پی ببریم.

یکی از مدیران رهسپار تعالی گفت که بهترین تصمیمات او در زمینه استخدام افراد، اغلب در خصوص کسانی بوده که هیچ گونه تجربه صنعتی یا بازرگانی نداشته‌اند. در یک مورد، او مدیری را استخدام کرد که در طول جنگ جهانی دوم، دو بار دستگیر شده و هر دو بار فرار کرده بود. او گفت: «من فکر کردم، کسی که توانسته از عهده این کار برآید، نباید مشکلی با کار داشته باشد.»

سخت‌گیرانه، نه ظالمانه

شاید مؤسسات رهسپار تعالی، فضاهای کاری خشکی به نظر برسند که البته همین طور است. اگر ندانید لازمه کار کردن در آنها چیست، احتمالاً نمی‌توانید به مدت طولانی در آنها دوام بیاورید. اما در این شرکت‌ها فرهنگ‌های ظالمانه‌ای وجود ندارد، آنها دارای فرهنگ‌های سخت‌گیرانه هستند. و این تفاوت بسیار مهمی است.

ظالم بودن به معنای توبیخ و اخراج افراد بخصوص هنگام ظهور مشکلات یا اخراج بی‌دلیل افراد بدون هر گونه توجه بخردانه است. سخت‌گیر بودن یعنی استفاده از معیارهای دقیق به طور پیوسته و در هر زمان و در تمام سطوح بخصوص در بخش مدیران ارشد. سخت‌گیر بودن و نه ظالم بودن، به معنای آن است که شایسته‌ترین افراد نباید در مورد جایگاه‌های خود نگرانی داشته باشند و باید بتوانند به طور کامل روی کار خود تمرکز کنند.

شاید ظالمانه به نظر برسد. اما طبق شواهد، میانگین مدیران کراکر به نسبت مدیران ولز فارگو، از لیاقت و کاردانی کمتری برخوردار بودند و نمی‌توانستند در فرهنگ کاری ولز فارگو موفق باشند. اگر این امکان وجود نداشت که در درازمدت بتوانند این شایستگی را کسب کنند، چرا باید در کوتاهمدت رنج بکشند؟ یکی از مدیران ارشد ولز فارگو به ما گفت: «همه ما قبول داشتیم که این یک تملک و هویت جدید است، نه یک ادغام و لذا طفره رفتن و رو راست نبودن با مردم معنایی ندارد. ما فکر کردیم بهترین کار اینست که از همان ابتدا این موضوع را روشن کنیم. تصمیم‌گیری در این خصوص کار دشواری بود، اما بالاخره توانستیم از همان روز اول به برخی بگوییم: «متأسفیم، ما در این جا جایی برای شما نداریم» یا به برخی دیگر بگوییم: «بله، می‌توانیم مسئولیتی را به شما واگذار کنیم، شما یک شغل دارید. بنابر این نباید نگران چیزی باشید.» ما قصد نداشتیم فرهنگ خود را به هر طریق ممکن به کسی تحمیل کنیم.

این که افراد را ماه‌ها یا سال‌ها در حالی که می‌توانند وقت خود را به کار دیگری اختصاص دهند، در تردید و نگرانی نگاه داریم و وقت ارزشمند آنان را تلف کنیم، کاری ظالمانه است. خصوصاً ما به هر حال نمی‌خواهیم شغلی به آنها واگذار کنیم، اما اگر از همان ابتدا به موضوع رسیدگی کرده و به افراد اجازه دهیم به زندگی خود برسند، این کار سخت‌گیری است.

تملک بانک کراکر کار آسان و دلپذیری نیست. هرگز لذت‌بخش نیست که شاهد باشید، هزاران نفر کار خود را از دست می‌دهند. اما در دوران آزاد شدن نرخ بهره بانکی، شاهد بی‌کار شدن صدها هزار نفر بودیم. با دانستن این مطلب، توجه به دو نکته جالب است: نخست این که میزان بی‌کارسازی‌های وسیع در بانک ولز فارگو نسبت به مؤسسه هم‌ترازش، بانک امریکا کمتر بود. دوم این که، مدیران سطح بالا، از جمله برخی از مدیران ارشد ولز فارگو، بیش از کارمندان رده پایین از این ادغام رنج می‌بردند. در یک شرکت رهسپار تعالی، سخت‌گیری ابتدا و بر همه چیز مقدم است و در وهله اول در مورد کسانی اعمال می‌شود که بیشترین بار مسئولیت را به عهده دارند.

سخت‌گیر بودن در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی، ابتدا به ساکن، به معنای سخت‌گیری در انتخاب مدیران ارشد است. در واقع، من ترس از این دارم که مردم احتمالاً

در سال ۱۹۸۶، بانک ولز فارگو، کراکر بانک را خرید و تصمیم گرفت طی این ادغام، انبوهی از هزینه‌های اضافی را حذف نماید. هیچ مورد غیرعادی در این خصوص وجود ندارد - هر بانک ادغام شده‌ای در دوران آزاد شدن نرخ بهره بانکی، تصمیم گرفت تا هزینه‌های اضافی را از یک صنعت مغرور و حمایتی حذف نماید. اما آن چه که در ادغام ولز - کراکر عجیب به نظر می‌رسد، نحوه مدیریت یک‌پارچه ولز یا دقیق‌تر بگوییم، روشی است که به واسطه آن بانک ولز حتی سعی نکرده تا بخش اعظم روش‌های مدیریتی کراکر را با فرهنگ ولز ادغام نماید.

گروه ولز فارگو درست از ابتدا به این نتیجه رسیدند که اکثریت وسیع مدیران کراکر افراد ناکارآمدی هستند. عوامل کراکر به مدتی طولانی غرق در روش‌ها و امتیازات ویژه فرهنگ بانکداری به شیوه قدیمی بودند، بانکی که دارای سالن پذیرایی مرمزین برای مدیران و آشپز مخصوص و مقدار زیادی ظروف چینی به ارزش ۵۰۰/۰۰۰ دلار بود. این درست مغایر با فرهنگ صرفه‌جویانه و منضبط در ولز فارگو بود. در آنجا مدیران، از غذایی که توسط سرویس غذایی خوابگاه یک دانشکده تهیه می‌شد، استفاده می‌کردند. ولز فارگو به صراحت به مدیران کراکر گفت: «ببینید، این ادغام دو شرکت هم‌سان نیست، این یک مالکیت جدید است، ما شعبات و مشتریان شما را خریداری کرده‌ایم؛ اما شما را نخریده‌ایم.» ولز فارگو اغلب اعضای گروه مدیریتی کراکر را اخراج کرد - ۱۶۰۰ نفر از مدیران کراکر در همان روز اول رفتند - که این رقم تقریباً تمام مدیران ارشد کراکر را در برمی‌گرفت.

ممکن است یک منتقد بگوید: «در این صورت، نیروهای ولز فارگو تنها خود را حفظ کردند.» اما این حقیقت را نیز در نظر بگیرید: ولز فارگو برخی از مدیران خود را نیز حذف کرد و به جای آنها از برخی مدیران کراکر که کارایی بیشتری در این جایگاه‌ها داشتند استفاده کرد. معیارهای ولز فارگو سخت‌گیرانه و راسخ بود. مثل یک گروه از ورزشکاران حرفه‌ای، در این بانک هم فقط بهترین‌ها، صرف‌نظر از سمت یا دوران تصدی، می‌توانستند طرح سالیانه را ارائه دهند: یکی از مدیران ولز فارگو موضوع را این طور بیان کرد: «تنها راه تشویق افرادی که عملکرد موفقیت‌آمیز دارند، این است که بار افراد نالایق را به دوش آنها نیفکنیم.»

شرکت هولت - پاکارد شرکت داشت، فرا گرفتیم. این قانون بدین شرح است: اگر شرکتی بخواهد به سطح عالی برسد باید همگام با افزایش دایم درآمد، توانایی لازم برای استخدام افراد مناسب جهت تحقق رشد مورد نظر را نیز در خود ایجاد کند. اگر میزان رشد درآمد شما به طور دایم از میزان رشد نیروهای انسانی شایسته شما سریع‌تر باشد، شرکت شما به سطح عالی نخواهد رسید یا بهتر بگوییم قادر به این کار نخواهید بود.

کسانی که شرکت‌های، درک می‌سازند، می‌دانند که عامل اصلی رشد هر شرکت موفق، بازار، تکنولوژی، رقابت با نوع محصولات نیست بلکه یک عاملی است که در همه این‌ها مقدم است و آن توانایی استخدام و حفظ نیروهای انسانی شایسته است.

مدیران شرکت سیرکویت سیتی خود به خود قانون پاکارد را درک می‌کنند. چند سال قبل، وقتی روز پس از کریسمس در اطراف سانتا باربارا رانندگی می‌کردم، منوجه چیزی متفاوت در خصوص فروشگاه سیرکویت سیتی شدم. سایر فروشگاه‌ها علایم و تابلوهایی برای جلب مشتری داشتند: «همیشه بهترین قیمت‌ها» یا «بهترین اجناس پس از تعطیلات» یا «بهترین انتخاب بعد از کریسمس» و غیره. اما در مورد سیرکویت سیتی چنین نبود. تبلیغ این فروشگاه به این شکل بود:

«همیشه در جستجوی بهترین افراد».

این شعار تبلیغاتی مرا به یاد مصاحبه‌ای با والتر بروکارت معاون مدیرعامل این شرکت در سالیان رشد فزاینده‌اش، انداخت. وقتی از او خواستیم تا پنج عامل مهمی که یک سازمان را از سطح متوسط به عالی می‌رساند را نام ببرد، گفت: «اولین عامل: نیروی انسانی است. دومین عامل: نیروی انسانی است. سومین عامل: نیروی انسانی است. چهارمین عامل: نیروی انسانی است. و پنجمین عامل نیز نیروی انسانی است. بخش عظیمی از پیشرفت فزاینده ما به خاطر روش انتخاب افراد است.» سپس گفتگویی با آلن وورتزل مدیرعامل سیرکویت سیتی در طی دوران رشد فزاینده‌اش را به یاد آورد: «آلن، من به شدت تلاش می‌کنم تا دقیقاً افرادی شایسته را برای تصدی پست‌های مختلف

اصل سخت‌گیری در انتخاب کارکنان را بهانه کنند و به گونه‌ای بی‌فکرانه برای پیشرفت و ترقی کار، دست به اخراج افراد بزنند. اغلب از این که می‌شنوم: «این کار دشواری است، اما ما باید سخت‌گیر باشیم»، یک می‌خورم. به دلیل آن که در این روند، نه تنها بسیاری از افراد خوب و سخت‌کش صدمه خواهند دید، بلکه شواهد حاکی از آن است که چنین خط‌مشی‌هایی با ایجاد نتایج عظیم و پایدار منابرت دارند. شرکت‌های رهسپار تعالی، به ندرت از روش حذف نفرت استفاده کردند و تقریباً هیچ گاه آن را به عنوان نخستین خط‌مشی به کار نبردند. حتی در مورد ولز فارگو، این بانک نیز در دوران جهش خود، به نسبت یک دوم بانک امریکا، از روش بی‌کارسازی استفاده کرد.

در تمام طول سال ۱۹۹۸، منش مورد از بارده شرکت رهسپار تعالی، از ده سال قبل از آن تاریخ هیچ مورد بی‌کارسازی، ندانستند و چهار شرکت دیگر فقط یک یا دو مورد بی‌کارسازی را گزارش کردند.

در مقابل، دریافتیم که در شرکت‌های هم‌تراز، نسبت به شرکت‌های رهسپار تعالی، پنج برابر بیشتر، از بی‌کارسازی استفاده شده است. برخی از شرکت‌های هم‌تراز تقریباً اعتیادی دایمی به بی‌کارسازی‌ها و تجدید سازمان داشتند.

این یک اشتباه و در واقع، اشتباهی فجیع است که فکر کنیم، راه ایجاد تحول از مرحله خوب به عالی، بی‌کارسازی عده کثیری از نیروهای سخت‌کوش است. تجدید سازمان‌های بی‌پایان و حذف بی‌مورد نیروها، هرگز بخشی از روش رهسپاری به تعالی نبوده است.

چگونه سخت‌گیر باشیم

در پی جوینی این نکته که آیا بهتر نیست به جای ظالم بودن، سخت‌گیر باشیم، سه قانون کاربردی را به دست آوردیم:

قانون کاربردی شماره ۱: زمانی که مردد هستی، استخدام نکنید - به بررسی ادامه دهید. یکی از قوانین تغییرناپذیر ویژگی‌های مدیریت، «قانون پاکارد» است. (به این نام معروف شد، زیرا نخستین بار طی پروژه تحقیقاتی قبلی خود آن را از دیوید پاکارد، که در تأسیس

قانون کاربردی شماره ۲: وقتی متوجه می‌شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر

دهید، اقدام کنید.

در لحظه‌ای که احساس می‌کنید باید کسی را به شدت کنترل کنید، در استخدام خود دچار خطا شده‌اید. بهترین افراد، نیازی به کنترل شدن ندارند. شاید لازم باشد آنها را اطمینانی کنیم؛ یا آموزش دهیم، اما نیازی نیست به شدت کنترل کنیم. همه ما این سناریو را تجربه کرده یا دیده‌ایم. ما فردی نالایق را در سازمان داریم و به این موضوع واقف هستیم. با این حال صبر می‌کنیم، این دست آن دست می‌کنیم و راه‌های دیگر را امتحان می‌کنیم، به او فرصتی سه باره و چهار باره می‌دهیم، امیدواریم که وضعیت بهبود یابد، برای این که این فرد را به دقت کنترل کنیم، وقت صرف می‌کنیم، روش‌هایی را ابداع می‌کنیم تا ضعف‌های او را تعدیل کنیم و غیره. اما وضعیت بهبود نمی‌یابد. وقتی به منزل می‌رویم، متوجه می‌شویم که انرژی خود را از طریق فکر کردن (یا گفتگو با همسرمان) در مورد آن فرد هدر داده‌ایم. بدتر این که، تمام زمان و انرژی که صرف این فرد می‌کنیم، از انرژی ما برای توسعه و کار با نیروهای شایسته، می‌کاهد. ما به اشتباه خود ادامه می‌دهیم تا این که فرد را به حال خود رها می‌کنیم (برای آرامش خود) یا این که بالاخره اقدامی صورت می‌دهیم (ناز هم برای آرامش خود). در این ضمن، بهترین کارکنان ما تعجب می‌کنند، «چرا این قدر این موضوع را طول دادید؟»

وقتی اجازه می‌دهیم که افراد نالایق در سازمان بمانند، به تمام افراد شایسته اوجاف کرده‌ایم، زیرا آنها متوجه می‌شوند که به طرز اجتناب‌ناپذیری بی‌کفایتی این افراد نالایق را خیران می‌کنند. و چه بسا این امر موجب شود بهترین افراد سازمان را از دست بدهیم. افرادی که عملکرد قوی دارند، به طور ذاتی به واسطه عملکرد خود برانگیخته می‌شوند. و وقتی می‌بینند بار مسئولیت اضافی، تلاش‌های آنها را دچار وقفه می‌کند، به تدریج خسته و درمانده می‌شوند.

درنگ کردن به مدت طولانی برای اخراج افراد، کار درستی نیست. هر یک دقیقه‌ای که اجازه می‌دهید فردی جایگاهی از سازمان را اشغال کند، در حالی که ممکن است هیچ گاه نتواند آن مسئولیت را به خوبی انجام دهد، در واقع بخشی از زندگی او را می‌زدنید، شاید او بتواند با استفاده از این مدت زمانی، سازمان دیگری را پیدا کند که امکان

برگیریم. اشکال کار من در کجاست؟ آن بدون معطلی گفته بود: «کار شما اشکالی ندارد.

ما تا وقتی که افراد شایسته را پیدا نکردیم، سعی می‌کنیم به روش دیگری عمل

کنیم.»

یکی از مغایرت‌های اساسی بین آلن وورتزل در شرکت سیر کویت سینی و سینی کوپر در شرکت سیلو، این بود که وورتزل در سال‌های نخست فعالیتش تمام زمان خود را صرف یافتن افراد شایسته برای سازمان می‌کرد، در حالی که کوپر هشتاد درصد از وقتش را صرف این می‌کرد که مغازه‌های خوبی بخرد. اولین هدف وورتزل ایجاد بهترین و حرفه‌ای‌ترین گروه مدیریت در این صنعت بود؛ در حالی که اولین هدف کوپر رشد با حداکثر سرعت ممکن بود. سیر کویت سینی تأکید زیادی داشت تا تمام بخش‌های سازمان، از راننده تحویل کالا گرفته تا معاونت، در دست افراد شایسته باشد. اما شرکت سیلو معروف به این بود که حتی قادر نیست امور انسانی، مثل تحویل محصولات به صورت سالم به درب منازل را به درستی به انجام برساند. دن رکسینگ، یکی از مدیران سیر کویت سینی می‌گوید: «ما بهترین افراد را برای فرستادن کالا به منازل انتخاب می‌کنیم. ما به آنها می‌گوییم: «شما آخرین نقطه تماس مشتری با سیر کویت سینی هستید. ما یونیفرم‌های مخصوصی به شما می‌دهیم. از شما می‌خواهیم که صورت خود را اصلاح کنید و آراسته و خوش‌بو باشید. شما افرادی حرفه‌ای هستید.» تحولی از این دست، در روش خدمت‌رسانی به مشتری در بخش تحویل کالا، باور نکردنی بود. مشتریان بر ایمان یادداشت‌های تشکرآمیز می‌فرستادند و مؤدب بودند رانندگان را تحسین می‌کردند. پس از گذشت پنج سال از تصدی وورتزل، سیر کویت سینی و سیلو اساساً خط‌مشی کاری مشابهی داشتند (پاسخ‌های یکسان به سوالات مربوط به «اهداف کاری»)، با این حال، سیر کویت سینی همچون یک راکت اوج گرفت تا حدی که پانزده سال پس از ترقی خود، شاخص سهامش به نسبت بازار بورس، ۱۸،۵ به ۱ بود، در حالی که شرکت سیلو تنزل کرد تا این که در نهایت به واسطه یک شرکت خارجی خریداری شد. استراتژی یکسان، افراد متفاوت، نتایج متفاوت.

اما رهبران شرکت‌های رهسپار تعالی، در قضاوت عجله نمی‌کنند. آنها اغلب با تلاش بسیار سعی دارند قبل از احراز شایستگی فرد برای کار در سازمان، مشخص کنند که آیا فرد مزبور در جایگاه مناسب خود قرار دارد یا خیر؟ وقتی کلمن ماکر سمت مدیریت عامل شرکت ژیلت را عهده‌دار شد، قصد نداشت به گونه‌ای ظالمانه رفتار کند و افراد را بی‌دلیل از شرکتی فعال اخراج کند. اما، در طول دو سال اول دوران تصدی‌اش، ۵۵ درصد وقت خود را همراه با گروه مدیریت صرف تحقیق و تفحص در سازمان کرد، و در نهایت سی و هشت نفر از پنجاه و پنج مدیر ارشد سازمان را جا به جا یا اخراج نمود. ماکر گفت: «هر یک دقیقه‌ای که برای انتصاب فرد مناسب در جایگاه مناسب صرف می‌شود، به هفته‌ها تأخیر در این زمینه می‌ارزد.» به همین شکل، آلن وورترل مدیر شرکت سیرکویت سیتی، پس از خواندن پیش‌نویس این فصل، نامه‌ای فرستاد که در آن نوشته بود:

اشاره شما درخصوص «استخدام افراد مناسب در سازمان» در مقایسه با سایر شرکت‌ها، ایده‌ای بی‌مورد است. یک نتیجه وجود دارد که به همین اندازه حایز اهمیت است. من زمان زیادی را به تفکر و قلم زدن می‌گذرانم تا بتوانم تصمیم بگیرم که چه کسی در چه جایگاهی باشد. من این کار را «گذاشتن میخ‌های مربع شکل در سوراخ‌های مربع شکل و میخ‌های گرد در سوراخ‌های گرد» می‌نامم. ...خیلی مهم است که به جای اخراج افراد درستکار و توانایی که عملکرد مطلوبی ندارند، سعی کنیم یک بار، حتی دو یا سه بار مسئولیت سایر پست‌هایی که ممکن است در آن شکوفا شوند را به آنها واگذار کنیم.

ممکن است کمی طول بکشد تا یقین حاصل کنیم که کسی فقط در جایگاه نادرست قرار دارد یا این که باید به کلی از سازمان حذف شود عبدالله. وقتی رهبران رهسپار تعالی متوجه می‌شوند که باید تغییراتی در نیروی انسانی بدهند، به آن عمل می‌کردند.

اما از کجا می‌دانید که چه وقت این موضوع را تشخیص می‌دهید؟ این دو سؤال مهم می‌تواند به فهم این مطلب کمک کند. نخست، اگر قرار بود تصمیمی برای استخدام این

شکوفایی در آنجا وجود داشته باشد. در واقع اگر ما با خودمان روراست باشیم، باید بگوییم؛ دلیل انتظار ما بیش از آن که به توجه ما به آن فرد مربوط باشد، ریشه در راحت‌طلبی خودمان دارد. او به هر حال کاری را انجام می‌دهد، و جایگزین کردن وی با فردی دیگر در درسی زیادی خواهد داشت، لذا سعی می‌کنیم از این موضوع اجتناب کنیم. یا این که می‌بینیم رسیدگی به این موضوع برایمان فشار عصبی و ناراحتی در بر دارد. لذا برای این که خود را از استرس و ناراحتی نجات دهیم، صبر می‌کنیم. صبر می‌کنیم و صبر می‌کنیم. در این ضمن، تمام کارکنان لایق هنوز هم حیرت زده‌اند: «چه وقت می‌خواهند در این خصوص اقدامی صورت دهند؟ این وضع تا کی ادامه دارد؟»

ما با استفاده از اطلاعات مربوط به گزارشات شرکت مودی، توانستیم روش‌های تغییر در تعداد مدیران ارشد سازمان را مورد بررسی قرار دهیم. ما هیچ تفاوتی در میزان تغییرات (در یک دوره زمانی)، بین شرکت‌های رهسپار تعالی و شرکت‌های هم‌تراز نیافتیم. اما تفاوت‌هایی در روش انجام آن وجود داشت.

شرکت‌های رهسپار تعالی، در بخش مدیریت ارشد، اس الکوی مصاد را اعمال می‌کنند. با افراد مدت زیادی در سازمان می‌مانند تا این که بلافاصله حذف می‌شوند به عبارت دیگر، شرکت‌های رهسپار تعالی، در خصوص نیروی انسانی، تعییرات مستیری مداندند. آنها تعییرات بهتری دانستند.

مدیران سازمان‌های رهسپار تعالی، از سبک مدیریتی مصلحتی مبنی بر این که: «افراد بسیاری را آزمایش کنید و هر کس را که کارایی بهتری دارد در سازمان نگاه دارید.» پیروی نمی‌کردند، روش مورد قبول آنها این بود: «بگذارید صبر و حوصله به خرج دهیم و سخت‌گیر باشیم و بعد از همان ابتدا درست انتخاب کنیم. اگر افراد شایسته را انتخاب کنیم، هر کاری که بتوانیم انجام می‌دهیم تا آنان را به مدت طولانی در هیئت مدیره حفظ کنیم. اگر مرتکب خطایی شویم، آن گاه این حقیقت را می‌پذیریم که: ما به کار خود ادامه می‌دهیم، آنها هم می‌توانند به زندگی خود ادامه دهند.»

مؤدب و کارکنسته و بهترین نرد برای توسعه بازارهایی مثل بازار اروپا بود، و لذا بخش مبادلات بین‌المللی را به بزرگ‌ترین بخش شرکت تبدیل کرد که آهنگ رشدش سریع‌تر از سایر بخش‌ها بود. در حقیقت، شرکت مارلبورو تحت مسئولیت ویسمن به پر فروش‌ترین شرکت تولید سیگار در ایالات متحده و سه سال بعد، در جهان مبدل شد.

رجی در بر خلاف فیلیپ موریس یک الگوی معمولی را نشان می‌دهد. شرکت‌های رهسپار تعالی قاعده‌ای داشتند مبنی بر این که بهترین افراد خود را به تصدی بهترین فرصت‌ها بگماردند نه این که مسئولیت بزرگ‌ترین مشکلات را به آنها واگذار کنند. شرکت‌های هم‌تراز تمایل شدیدی داشتند که درست برعکس عمل کنند، آنها نمی‌توانستند این حقیقت را درک کنند که از میان بردن مشکلات موجب می‌شود تا فقط به شرکتی خوب تبدیل شوید، در صورتی که تنها راه رسیدن به سطح عالی، ایجاد فرصت‌ها است.

این قانون، نتیجه مهمی دربر دارد وقتی تصمیم می‌گیرید از شش مشکلات حل‌ناشده، طوری عمل کنید که بهترین افراد خود را از دست بدهید. این یکی از راه‌های کوچک تحول است اگر قضای دانسته باشید که در آن همیشه شایسته‌ترین افراد حضور داشته باشند، احتمال بیشتری می‌رود که آنها به ایجاد تحولات کمک کنند.

به عنوان مثال، وقتی کیمبرلی کلارک دستگاره‌ها را فروخت، داروین اسمیت به صراحت اعلام کرد: شاید شرکت کار کاغذ را کنار بگذارد، اما بهترین کارکنانش را حفظ خواهد کرد. دیک ایچتر توضیح داد: «بسیاری از کارکنان ما از طریق صنعت کاغذ رشد کرده‌اند. سپس، در یک لحظه، جواهرات این تاج فروخته می‌شود و آنها می‌پرسند: آینده ما چه خواهد شد؟». «او داروین خواهد گفت: ما به تمام مدیران با استعداد نیاز داریم و آنها را حفظ می‌کنیم.» به‌رغم این که آنها در زمینه کالای مصرفی تقویماً هیچ تجربه‌ای نداشتند، اسمیت تمام کارکنان خوب خود را در صنایع مصرفی فعال کرد.

فرد انتخاب کنید (به جای این که بخواهید تصمیمی مبنی بر اخراج کسی بگیرید)، آیا حاضر بودید او را دوباره استخدام کنید؟ دوم این که، اگر آن فرد نرد شما آمده و به شما می‌گفت که می‌خواهد از این سازمان برود یا در پی یک موقعیت عالی و تازه است، آیا به شدت احساس ناس می‌کردید یا این که در باطن، خیالتان آسوده می‌شد؟

قانون کاربردی شماره ۳: مسئولیت بزرگ‌ترین فرصت‌ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگ‌ترین مشکلات را.

در اوایل دهه ۱۹۶۰، رجی رینولتز و فیلیپ موریس بخش اعظم درآمدهای خود را از بازار داخلی کسب می‌کردند. روش رجی رینولتز در خصوص فعالیت بین‌المللی این بود: «اگر کسی در هر کجای دنیا یک پاکت سیگار Camel^۱ بخواهد، بگذارید با ما تماس بگیرید». جو کلن در شرکت فیلیپ موریس دیدگاه متفاوتی داشت. به‌رغم این که تنها کمتر از یک درصد از درآمدهای این شرکت ناشی از مبادلات بین‌المللی بود، او بازارهای بین‌المللی را بهترین و تنها فرصت برای رشد درازمدت تلقی می‌کرد.

کلن در مورد بهترین «خطمشی» برای توسعه در عرصه بین‌المللی، بسیار اندیشید و در نهایت پاسخی روشن یافت: آن چه که در این زمینه جایز اهمیت است، نه هدف بلکه فرد است. او مدیر شماره یک خود، جورج ویسمن را از امور بازرگانی داخلی برکنار کرد و مسئولیت بازرگانی بین‌المللی را به وی سپرد. در آن زمان، کار بین‌المللی بسیار اندک بود. یک بخش صادرات کوچک، یک سرمایه‌گذاری پر کشمکش در ونزوئلا، یکی دیگر در استرالیا و بخش کوچکی در کانادا. یکی از همکاران ویسمن به شوخی گفت: «وقتی جو، مسئولیت امور بین‌المللی را به جورج واگذار کرد، همه تعجب کردند و گمان کردند که او کار نادرستی انجام داده است.» ویسمن گفت: «من نمی‌دانستم، می‌خواستند کارم را تغییر دهند یا این که اخراج کنند.» «تا دیروز ۹۹ درصد از کار شرکت را انجام می‌دادم و روز بعد قرار بود، این مقدار ۱٪ یا کمتر باشد.»

با این حال، مجله فوربز بیست سال بعد مشاهده کرد که تصمیم کلن مبنی بر تغییر جایگاه ویسمن به کوچک‌ترین بخش سازمان، کاری نبوغ‌آمیز بوده است. ویسمن، فردی

۱- یک پاکت سیگار Camel که روی آن عکس شتر چاپ شده است.

ما با دیک پرت، مدیر ارشد کیمبرلی کلارک که حداکثر تلاشش را روی صنعت کاغذسازی معطوف کرده بود مصاحبه کردیم، فغان بخشی که فروخته شد تا بودجه لازم برای حرکت بزرگ شرکت به سمت محصولات مصرفی تأمین شود، او با غرور و هیجان راجع به تحول کیمبرلی کلارک صحبت می کرد، این که چگونه جرأت کرده بود تا دستگاه‌ها را بفروشد، چگونه این آینده‌نگری را اعمال کرده بود تا از صنعت کاغذ خارج شد و این به فعالیت در صنعت مصرفی روی آورد و چگونه شرکت پروکتر و گمبل را تأسیس کرده بود. او گفت: «من در خصوص تصمیم شرکت مبنی بر انحلال بخش کاغذ، بحثی نداشتم، ما در آن زمان از دست ماشین‌های صنعت کاغذ راحت شدیم و من کاملاً با این حرکت موافق بودم.» کمی تأمل کنید و لحظه‌ای به آن بیندیشید. افراد شایسته می‌خواهند بخشی از حرکتی بزرگ باشند و دیک پرت متوجه شد که کیمبرلی کلارک می‌تواند با فروختن بخشی از شرکت به سطح عالی برسد، بخشی که او عمری رویش زحمت کشیده بود.

موارد فیلیپ موریس و کیمبرلی کلارک، نکته نهایی در خصوص افراد شایسته را روشن می‌کند. ما در رأس هر شرکت رهسپار تعالی، بخصوص در سالیان جهش مهم، متوجه جو مدیریت سطح پنجم شدیم. نه این که هریک از مدیران گروه، رهبری سطح پنجم در حد داروین اسمیت یا کلنر ماکلر بود، اما هر یک از اعضای اصلی گروه، جاه‌طلبی فردی خود را به جاه‌طلبی برای شرکت تبدیل کرده بود. این بدان معناست که اعضای گروه، دارای پتانسیل سطح پنجم بودند - یا حداقل قادر بودند به گونه‌ای منسجم با سبک رهبری سطح پنجم کار کنند.

ممکن است شما تعجب کنید و بگویید: «فرق بین عضو گروه مدیریتی سطح پنجم بودن و صرفاً یک سرباز خوب بودن، چیست؟». عضو گروه مدیریتی سطح پنجم کورکورانه تسلیم قدرت نمی‌شود، او به خودی خود رهبری مقتدر است، و به قدری پرتلاش و بالاستعداد است که عرصه فعالیت خود را به بهترین نوع آن در جهان تبدیل می‌کند. با این حال هر یک از اعضای گروه باید این توانایی را نیز داشته باشد که نیروهای خود را برای انجام هرآن چه که به منظور رساندن شرکت به سطح عالی لازم است، با هم یکپارچه کند.

در واقع یکی از عوامل مهم رساندن یک شرکت از خوب به عالی، امری نسبتاً متناقض است ندیدن معنی «نه» از یک سو به مدیرانی نیاز دارد تا حتی گاهی با خشونت، بحث و گفتگو کنند. اما از سوی دیگر برای پیدا کردن، به بندن پاسخ‌ها، به کسانی نیاز دارید که صرف‌نظر از علایق کوبه‌مطربانه به منظور به اجرا درآوردن یک تصمیم به طور کامل با هم متحد شوند.

مقاله‌ای در خصوص شرکت فیلیپ موریس، دوران تصدی کلنر را ای نظور توصیف می‌کند: «این مردان هرگز با چیزی موافقت نمی‌کردند و در مورد هر موضوعی بحث می‌نمودند و ممکن بود یکدیگر را بکشند و در تمام جایگاه‌ها، اعم از پست‌های بسیار مهم تا معمولی، افرادی بالاستعداد را منصوب می‌کردند. اما زمانی که می‌بایست تصمیمی اتخاذ می‌کردند، بالاخره این کار انجام می‌شد. شرکت فیلیپ موریس به این ترتیب ساخته شد.» یکی از مدیران این شرکت گفت: «مهم نبود چه قدر بحث می‌کردند، آنها همیشه به دنبال یافتن بهترین پاسخ‌ها بودند. سرانجام، همه افراد از این تصمیم پیروی می‌کردند. همه این بحث‌ها و گفتگوها به خاطر منفعت شرکت بود نه منفعت خودشان.

دست‌آوردن یک هدف و حرکت

ابتدا فرد، شرکت‌های عالی، و یک زندگی عالی

هرگاه دست‌آوردهای رهسپاری به تعالی را آموزش می‌دهم، اغلب اوقات یک نفر موضوع ارزش فردی در ایجاد یک تحول خوب به عالی را مطرح می‌کند. به عبارت دیگر، این که آیا ممکن است بتوانیم یک شرکت عالی و همچنین یک زندگی عالی داشته باشیم؟ بله.

راز آن درست در این فصل نهفته است.

چند روزی را با یکی از مدیران ارشد شرکت ژیلت و همسرش در کنفرانس مدیریتی که در هنگ‌کنگ برگزار می‌شد، سپری کردم. در طول گفتگویی که با هم داشتیم، از آنها پرسیدم، آیا فکر می‌کنند کلنر ماکلر، به عنوان مدیرعامل شرکت ژیلت، که بیشترین نقش در تحول شرکت از مرحله خوب به عالی را ایفا کرد، زندگی خوبی داشت؟ آنها گفتند،

پیشین». راهرویی ده وسمن، کلمن، ماکسول و سایرین همیشه آن را طی کرده و به دفتر می‌آمدند، بیشتر از آن جهت که دوست داشتند اوقاتی را با یکدیگر سپری کنند. به همین شکل، دیک اپرت مدیر شرکت کیمبرلی کلارک در مصاحبه‌ای که با وی داشتیم گفت: «در تمام دوران چهل و یک سال خدمتم در کیمبرلی کلارک هرگز کسی را ندیدم که حرفی مغرضانه به من بزند. به خاطر روزی که استخدام شدم خدا را شکر می‌گویم زیرا با مردمان فوق‌العاده‌ای پیوند خورده‌ام، انسان‌های بسیار خوبی که همه به هم احترام گذاشته و یکدیگر را تحسین می‌کردند.

اعضای گروه‌های رهسپار تعالی می‌خواستند با هم دوست شوند و تا آخر عمر به این دوستی وفادار بمانند. در بسیاری از موارد با این که سال‌ها یا دهه‌ها از دوران کاری آنها می‌گذرد، اما هنوز هم با یکدیگر روابط نزدیکی دارند. جالب است که می‌بینیم آنها در مورد دوران تحول با یکدیگر صحبت می‌کنند، این امر نشان می‌دهد هر قدر هم که آن روزها سخت و وظایف بسیار سنگین بوده، اما این افراد از بودن در کنار یکدیگر لذت برده‌اند! آنها از جمع هم لذت برده و واقعاً در انتظار جلسات بوده‌اند. شماری از مدیران، وقتی می‌خواهند ویژگی دوران خدمت خود در گروه‌های رهسپار تعالی را توصیف کنند، از آن دوران به عنوان مهم‌ترین بخش زندگی خود یاد می‌کنند. تجربه‌های آنان از مرز احترام مقابل (که واقعاً از آن برخوردار بودند) فراتر رفته و به رفاقت پایدار رسیده است.

پیروی از ایده «ابتلا فرد»، ممکن است نزدیک‌ترین مهره ارتباطی بین یک شرکت خوب و یک زندگی خوب باشد. زیرا صرف‌نظر از این که چه قدر ثروت می‌اندوزیم، چنانچه بخش عظیم اوقات خود را با کسانی که دوست‌شان داریم و برایشان احترام قابل هستیم، نگذرانیم، احتمالاً نخواهیم توانست زندگی عالی داشته باشیم. اما اگر بخش عمده اوقات خود را با کسانی که برای ما محترم و عزیز هستند سپری کنیم - کسانی که واقعاً از بودن در کنار آنها در یک سازمان لذت می‌بریم و هرگز ما را آزار نمی‌دهند - آن گاه یقیناً زندگی بسیار خوبی خواهیم داشت، و در این صورت دیگر مهم نیست سازمان چه هدفی را دنبال می‌کند. طی مصاحبه با کارکنان شرکت‌های رهسپار تعالی، آنان اذعان داشتند که به کار خود علاقه‌مندند، بیشتر به این دلیل که همکاران خود را دوست دارند.

زندگی ماکلر از شیفنگی او به سه رکن اصلی تشکیل می‌شد: خانواده‌اش، هاروارد و شرکت ژیلت. حتی در طی بدترین و پر فشارترین دوران بحران‌های نهه ۱۹۸۰ و به‌رغم ویژگی جهانی کار شرکت ژیلت که پیوسته گسترده‌تر می‌شد، ماکلر تعامل چشمگیری را در زندگی خود حفظ کرد. او ساعتی را که با خانواده‌اش سپری می‌کرد خیلی کاهش نمی‌داد، به ندرت عصرها یا آخر هفته‌ها کار می‌کرد. او به گونه‌ای قانع‌نشد، عادات دوست داشتی خود را حفظ کرد و به فعالیت خود در هیئت‌مدیران دانشگاه هاروارد ادامه داد.

وقتی پرسیدم ماکلر چگونه تمام این‌ها را انجام می‌داد، مدیر مزبور گفت: «این کار آن قدرها هم برای او دشوار نبود. او مهارت بسیار خوبی در گردآوری افراد شایسته و انتصاب آنها در بهترین جایگاه‌ها داشت، به گونه‌ای که نیازی نبود تمام ساعات شبانه روز در سازمان باشد. این تمام راز کلیم موفقیت و تعادل بود.» او این طور ادامه داد که احتمال داشت ماکلر را همان گونه که در دفتر ملاقات می‌کنند، در یک فروشگاه سخت‌افزار ببیند. «ماکلر واقعاً از پرسه زدن در اطراف خانه و تعمیر اشیاء لذت می‌برد. به نظر می‌رسید همیشه اوقاتی را برای آن گونه استراحت کردن پیدا می‌کند.» بعد همسر این مدیر اضافه کرد: «وقتی ماکلر از دنیا رفت و همه ما در مراسم تدفین او حضور یافتیم، من به اطراف نگاه کردم و متوجه شدم که فضایی سرشار از عشق و محبت بود. او مردی بود که تقریباً تمام ساعات بیداری خود را با کسانی می‌گذراند که در محل کار، منزل، مؤسسه خیریه و یا هر کجای دیگر، او راه کاری که انجام می‌دادند و نیز یکدیگر را دوست داشتند. و در این حالت زندگی برآیم به صدا درآمد، گوئی چیزی در مورد گروه مدیریت سطح پنجم وجود داشت که من نمی‌توانستم توصیف کنم اما این شفافیت آنها را از هم مجزا می‌کرد. وقتی مشغول مصاحبه با جورج ویسمن مدیرعامل شرکت فلیپ موریس بودیم، گفتم: «وقتی شما در مورد اوقاتی که در شرکت می‌گذرانید صحبت می‌کنید، به نظر می‌رسد مشغول توصیف کردن روابط عاشقانه خود هستید.» او هرهر خندید و گفت: «بله. به غیر از ازدواج، این رابطه عاشقانه پر شور و احساس زندگی بود. گمان نمی‌کنم عده زیادی از مردم آنچه را که می‌گویم درک کنند، اما احتمالاً همکارانم این را می‌فهمند.» ویسمن و بسیاری از مدیران همکارش، مدت‌ها پس از بازنشستگی، به طور منظم سر کار می‌آمدند. در اداره مرکزی جهانی فلیپ موریس، راهرویی هست به نام «سالن استادان

خلاصه فصل

ابتدا فرد... بعد هدف

نکات مهم

- رهبران سازمان‌های رهسپار تعالی تحول را ابتدا با آوردن افراد شایسته به سازمان آغاز کردند (و افراد ناکارآمد را اخراج کردند) و بعد به تعیین هدف خود پرداختند.
 - نکته مهم این فصل فقط این نیست که افراد شایسته را به گروه دعوت کنیم بلکه مهم اینست که مباحث مربوط به «افراد شایسته» قبل از تصمیمات مربوط به «هدف» قبل از دیدگاه خط‌مشی، ساختار سازمان و راهکارها مطرح می‌شود. ابتدا فرست بعد هدف، همچون قانونی سخت‌گیرانه به طور پیوسته به کار می‌رفت.
 - شرکت‌های مهم‌بردار اغلب از روش «تابعه‌ای با هزار مایل» پیروی می‌کردند - یک مدیر تابعه که هدفی را تعین می‌کند و سپس گروهی از مانشران توانا را فهرست‌مندی می‌کند تا در تحقق آن به وی کمک کنند. چنانچه تابعه از میل برود، این روش با شکست مواجه می‌شود.
 - رهبران مؤسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی سخت‌گیر بودند، اما انسان‌های عظامی نبودند. آنها می‌کارسپاری‌ها و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای توسعه‌آموز در نظر نمی‌گرفتند. سیرک‌های هم‌تراز در حد بسیار وسیع‌تری از کارسپاری استفاده می‌کردند.
 - ما در خصوص سخت‌گیر بودن نسبت به نیروی انسانی، سه قانون کاربردی را پیدا کردیم.
۱. وقتی نردید دارید، استخدام نکنید - به بررسی ادامه دهید (نتیجه زشت یک بستگی شرکت به توانایی آن در جذب نیروهای کارآمد دارد)

۲. وقتی فکر می‌کنید لازم است تغییری در نیروی انسانی بدهید، اقدام کنید.

(نتیجه ابتدا اطمینان حاصل کنید که کسی را در جایگاه نادرستی قرار نداداید.)

۳. بهترین افراد خود را در جایگاه بزرگ‌ترین فرصت‌ها قرار دهید، به این که مسئولیت بزرگ‌ترین مشکلات را به آنها بسپارید. (نتیجه: اگر از شر مشکلات خود خلاص می‌شوید، طوری عمل کنید که افراد «شایسته» خود را نیز از دست بدهید.)

- گروه‌های مدیریتی رهسپار تعالی کسانی را در بر می‌گیرد که شدیداً تحت می‌کنند با بهترین جواب‌ها را پیدا کنند. با این حال وقتی تصمیمی اتخاذ می‌شود، بدون در نظر گرفتن منابع کوینه‌نظر آن، در راستای آن با هم یک صدا می‌شوند.

یافته‌های غیرمنتظره

- ما هیچ سنوّه خاصی که سنانگر ارتباطی بین پرداخت پاداش به مدیران با تحول از مرحله خوب به عالی باشد، پیدا نکردیم. هدف از پاداش، ایجاد «انگیزه» جهت تسکین دهائی خوب در افراد ناشایست نیست بلکه در وهله اول آوردن افراد شایسته و حفظ آنهاست.

- این گفته قدیمی: «افراد مهم‌ترین سرمایه شما هستند» نادرست است افراد مهم‌ترین سرمایه شما نیستند، بلکه افراد شایسته مهم‌ترین سرمایه به شمار می‌روند.

- شایستگی فرد بیش از این که به علم خاص، سابقه یا مهارت‌های او بستگی داشته باشد، به عادات شخصیتی و توانایی‌های ذاتی او بستگی دارد.

