

ارزش‌ها*

اساس چشم‌انداز

ویل و آریل دورانت^۱ در کتاب "درس‌هایی از تاریخ"^۲ می‌نویسند: "اخلاقیات همان قوانینی هستند که جامعه به یاری آن‌ها اعضا و مجامع‌اش را وادار می‌کند که رفتارشان با نظم، امنیت و رشد جامعه هماهنگ باشد." [۱] با الهام از گفته‌ی دورانت‌ها، من ارزش‌های شرکتی را چنین تعریف می‌کنم: مقررات یا رهنمودهایی که یک شرکت به پشتیبان‌های آن‌ها، اعضایش را به رفتاری هماهنگ با نظم، امنیت و رشد خود وادار می‌کند. از آن‌جا که هر شرکت سرانجام به یک نهاد تبدیل می‌شود، و از این طریق در خودش تشکیل یک جامعه می‌دهد، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها برای بقا و استحکام آن ضروری می‌گردند.

ارزش‌ها و باورها، اساسی‌ترین مؤلفه از سه مؤلفه‌ی سازنده‌ی چشم‌اندازند. مؤسسان، آن‌گاه که به فکر تأسیس یک شرکت می‌افتند، مجموعه‌ای از ارزش‌های تثبیت‌شده دارند و عموماً از مدت‌ها قبل در خصوص یک بیانیه‌ی مأموریت غیر رسمی یا گروهی از هدف‌ها به اجماع می‌رسند. ارزش‌ها به‌درستی و به‌طور منطقی بر مأموریت (رسالت) و هدف‌ها پیشی می‌گیرند. بنابراین، در فرایند تدوین چشم‌انداز شرکت، شفاف‌سازی ارزش‌ها و توافق راجع به آن‌ها، قبل از تعیین مأموریت آغاز می‌شود.

*. این مقاله، فصل دوم از کتاب "چشم‌انداز" است که توسط هم‌کارمان خانم کیقبادی در دست ترجمه می‌باشد و ان‌شاءالله به‌زودی به‌صورت کامل منتشر خواهد شد.

فصل اول این کتاب نیز در روزهای اخیر، از طریق همین سایت در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته بود.

1. Will and Ariel Durant
2. The Lessons of History

مطالعات اخیر راجع به ارزش‌های شرکتی

گنجاندن ارزش‌ها و باورها در بیانیه‌ی چشم‌انداز شرکت، برای کسب‌وکارهای آمریکایی تا اندازه‌ای تازگی دارد. ارزش‌ها و باورها در بسیاری از شرکت‌های آمریکایی هنوز شفاف نشده‌اند، و چنین می‌نماید که بسیاری از رهبران در این زمینه احساس سردرگمی می‌کنند. این در حالی است که پژوهش‌های چشم‌گیری راجع به ارزش‌ها در خلال ۲۵ سال گذشته انجام شده است.

مثلاً در سال ۱۹۷۷، پنج سال قبل از آن که توماس جی. پیترز^۱ و رابرت واترمن^۲ کتاب در جست‌وجوی تعالی^۳ خود را منتشر کنند، در نشریه‌ی بیزنس هاریزن^۴ پیرامون هدف‌های عالی نوشتند: "مجموعه‌ای از ارزش‌ها و آرمان‌ها، اغلب نانوشته، که از بیانیه‌ی رسمی هدف‌های شرکت فراتر می‌روند. هدف‌های عالی، ایده‌هایی اساسی‌اند که یک کسب‌وکار پیرامون آن‌ها ایجاد می‌شود. این‌ها ارزش‌های اصلی آن شرکت تلقی می‌شوند." [۲] در پی آن، شرکت مشاوره‌ی مدیریت مک کینزی^۵، هدف‌های عالی را با عنوان "ارزش‌های مشترک" بخشی از چارچوب "YS" اش قرار دارد که مؤلفه‌های بنیادین در همه‌ی شرکت‌ها به شمار می‌آیند. [دو نویسنده‌ی یادشده، ضمن مطالعه‌ی شرکت‌های برتر به این نتیجه رسیدند که هر برخورد درست و مدبرانه با سازمان، نیازمند وجود هفت متغیر اساسی است که همه‌ی آن‌ها در زبان انگلیسی با حرف S شروع می‌شوند: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها و روش‌ها، مهارت‌ها، کارکنان، سبک مدیریت، و ارزش‌های مشترک. این متغیرها بعداً در مدلی موسوم به "چارچوب YS مک کینزی" نظام گرفتند. در این مدل، ارزش‌های مشترک در کانون قرار دارند. برای اطلاع بیشتر، ترجمه‌ی کتاب در جست‌وجوی تعالی را ببینید]

هدف‌های عالی - و به عبارتی ارزش‌ها - باید از سوی اعضای شرکت پذیرفته و درونی شوند؛ از این رو باید موجز باشند. برای کسانی که از بیرون به شرکت نگاه می‌کنند، شاید ارزش‌ها

1. Thomas J. Peters
2. Robert H. Waterman
3. In Search of Excellence
4. Business Horizons
5. McKinsey

این کتاب ارزنده که در سال ۱۹۸۲ به بازار آمد و دو میلیون و پانصد هزار نسخه از آن در همان سال به فروش رسید، ثمره‌ی یک پژوهش گسترده و ژرف پیرامون شرکت‌های برتر بود، که در نهایت به ابداع مفهوم سازمان متعالی انجامید. کتاب "به سوی بهترین‌ها: سیمای شرکت‌ها و سازمان‌های موفق"، با ترجمه و تلخیص مهدی قراچه‌داغی، برگردان فارسی کتاب یاد شده است که چاپ دوم آن در سال ۱۳۷۴ از سوی مترجم به بازار آمده است. این کتاب را باید یک اثر کلاسیک راجع به سازمان متعالی دانست.

بسیار بدیهی یا شعارگونه به نظر برسند^۱، اما برای کسانی که در درون شرکت هستند، ارزش‌ها اهمیت فراوان داشته و جاذبه‌ی احساسی عجیبی دارند. ریچارد پاسکال^۲ و آنتونی آتوس^۳ هم در کتاب *هنر مدیریت ژاپنی*^۴ (۱۹۸۷) به مقوله‌ی ارزش‌ها توجه کرده بودند. تعریف آن‌ها از هدف‌های عالی چنین است: "هدف‌های فراگیری که اعضای سازمان، خود را وقف آن‌ها می‌کنند." [۳] جنس این هدف‌ها با هدف‌های عددی، هم‌چون x درصد رشد یا y درصد بازگشت سرمایه، به کلی متفاوت است. جنس آن‌ها از ارزش‌ها یا هدف‌هایی است که "قلب افراد را تکان می‌دهد." نویسندگان در ادامه می‌افزایند اثربخش‌ترین هدف‌های عالی آنند که (۱) معنادار، (۲) پایدار، (۳) قابل دست‌یابی باشند.

شرکت‌های برتر (متعالی) به چه ارزش‌هایی وفادارند؟

پیترز و واترمن در کتاب *در جست‌وجوی تعالی* خاطرنشان می‌کنند که درون‌مایه‌ی مشخص باورهای مسلط در شرکت‌های برتر، نمایه‌ی باریکی را نشان می‌دهد، و شامل یک مجموعه از ارزش‌های اساسی به قرار زیر است:

- باور به این که باید "بهترین" بود
- باور به این که "جزئیات اجرا" در انجام کار خوب اهمیت دارد^۵
- باور به این که مردم (کارکنان) به‌عنوان افراد اهمیت دارند
- باور به آرایه‌ی کیفیت و خدمات برتر
- باور به این که بیش‌تر اعضای سازمان باید خلاق باشند، و همان اندازه باور به عواقب آن (از جمله شکست)، و بردباری در برابر اشتباه
- باور به اهمیت ارتباطات غیر رسمی و خودمانی
- باور آشکار به اهمیت رشد اقتصادی و سودآوری و تشخیص اهمیت آن‌ها [۴]

۱. ما ضمن کار با مدیران در کشور، مشاهده کردیم که اغلب آن‌ها از تفکر راجع به ارزش‌های سازمانی و نگارش آن‌ها به‌سختی طفره می‌روند و این موضوع خیلی آن‌ها را رنج می‌دهد. علت اصلی این است که بیش‌تر آنان "مدیران اجرایی" هستند و می‌خواهند به چیزهایی بپردازند که کاملاً ملموس، عینی و اجرایی باشند در حالی که ارزش‌ها، مفاهیمی کیفی، غیر ملموس، و در ظاهر شعارگونه‌اند.

2. Richard Pascale

3. Anthony Athos

4. The Art of Japanese Management

۵. این باور در دنیای پیشرفته از اعتقاد به "کار حرفه‌ای" ناشی می‌شود که در نقطه‌ی مقابل "کار آماتور" قرار می‌گیرد. حرفه‌ای‌ها - هر جا و در هر شغلی که باشند - حساسیت خاصی به جزئیات نشان می‌دهند، در حالی که آماتورها از قید و بند کلیات فراتر نمی‌روند.

رهنمود شماره‌ی ۱ به رهبران ارشد. "هشدار": راه امتحان ارزش‌هایتان این است که ببینید چه تأثیری بر تصمیم‌ها و اقدام‌ها در محیط کار دارند.^۱

شفاف‌سازی ارزش‌ها

شفاف‌سازی ارزش‌ها در زندگی هر شرکت رویداد بااهمیتی است، اما لزوماً به این معنا نیست که ارزش‌ها از سوی کارکنان پذیرفته و درونی خواهند شد؛ حتی اگر قبلاً به صورت نه‌چندان ساختاریافته در آن شرکت جاری بوده باشند. شاید به همین دلیل است که برخی از مدیران، شفاف‌سازی و سامان‌دهی ارزش‌ها را کار بیهوده‌ای می‌دانند. به هر حال، تعریف ارزش‌های شرکتی یا شفاف‌سازی آن‌ها نشان می‌دهد که شرکت از ترویج ارزش‌ها چه مقصدی دارد. تعریف شفاف ارزش‌های شرکتی اغلب نتیجه‌ی یک دوره از شدیدترین فشارهای روحی بر شرکت است، که حتی حیات شرکت را نیز تهدید می‌کند. بحران در این جهت حرکت می‌کند که شرکت را تا حد مبانی اولیه‌اش به عقب بازگرداند. در مورد شرکت نفت فیلیپس^۲ چنین اتفاقی افتاد.

مورد شرکت نفت فیلیپس

شرکت فیلیپس طی سال‌های دهه‌ی ۱۹۸۰ دو بار برای بازخرید کل سهام خود به‌سختی تلاش کرد: یک بار توسط بون پیکنز^۳ و بار دوم توسط کارل ایکان^۴. با این کار، شرکت ۵ میلیارد دلار برای بازخرید سهام بدهکار شد. بیت سیلاس^۵، مدیر عامل فیلیپس، می‌گوید، این تنها راهی بود که فیلیپس می‌توانست به‌عنوان یک شرکت مستقل باقی بماند.

فیلیپس علاوه بر چند میلیارد دلار بدهی ناشی از بازخرید سهام، شمار کارکنانش را تا ۲۵ درصد کاهش داد؛ دارایی‌اش تقریباً به ۲ میلیارد دلار کاهش یافت، بیش‌تر کسب‌وکارهای غیر حیاتی‌اش را فروخت و الخ ... شرکت جدیدی که پاگرفته بود تصمیم جدی داشت تا با شرکت فیلیپس قبلی متفاوت باشد.

۱. اگر تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان به راه خود می‌روند و ارزش‌های شما به راه دیگر، آن‌ها مانند دو متغیر بی‌ربط عمل می‌کنند. تصمیم‌ها و اقدام‌ها باید متأثر از ارزش‌های رهبر باشند، وگرنه بود و نبود آن‌ها یکسان است!

2. Phillips Petroleum
3. Boone Pickens
4. Carl Icahn
5. Pete Silas

یکی از طراحان فیلیپس حساسیت خاصی به میزان پای‌بندی مدیران عالی‌رتبه‌ی شرکت نسبت به مأموریت و هدف‌های اصلی شرکت پیدا کرده بود. وی می‌پنداشت که میزان آن بسیار پایین است. وی یک پرسش‌نامه‌ی محرمانه طراحی و آن را میان مدیران ارشد توزیع کرد تا بفهمد که:

۱. آیا مدیران ارشد می‌دانند که مأموریت و هدف‌های شرکت چگونه تعیین شده‌اند؟
۲. آیا آن‌ها در تعریف مأموریت و تعیین هدف‌ها مشارکت داشته‌اند یا نه؟
۳. میزان پای‌بندی آن‌ها به مأموریت و هدف‌های شرکت چه قدر است؟^۱

پاسخ‌های دریافتی نشان داد که او درست حدس زده است. معلوم شد که مدیران ارشد هیچ دخالتی در تدوین بیانیه‌ی مأموریت و هدف‌های شرکت نداشته‌اند و اصلاً نمی‌دانند مفاد این بیانیه از کجا آمده است. در نتیجه، نسبت به آن اعتقاد و ایمانی نداشتند.

واکنش شتاب‌زده‌ی سیلاس نسبت به این یافته‌ها با عصبانیت همراه بود. در حین عصبانیت به ضعف خود اعتراف کرد و با خود گفت: "بسیار خوب، بهتر است کاری بکنم." ۲۵ نفر از مدیران ارشد شرکت، مدت دو روز در مکان دنجی به هم‌اندیشی نشستند و بیانیه را از نو طراحی نمودند. سیلاس گفت: "از اول شروع می‌کنیم، از طراحی. اما قرار نیست این‌ها به نام من ثبت شوند. این‌ها متعلق به همه‌ی ما است. همه در آن سهیم هستیم، و هر کس باید آن را از آن خود بداند." ارزش‌ها و باورهای فیلیپس، نتیجه‌ی ارزشمند این هم‌اندیشی بود:

- رفتار محترمانه‌ی دوطرفه
- دادن فرصت‌های برابر به همه‌ی کارکنان
- حفظ سلامت محیط کار
- مدیریت بر خویشتن به لحاظ اخلاقی و کاری
- ارتباطات روشن و صادقانه
- حمایت از نوآوری و خلاقیت فردی
- ارائه‌ی کیفیت و خدمات برتر به مشتری
- نگاه‌داشت محیط زیست

محصول نهایی هم‌اندیشی، در واقع سطح بالایی از احساس مالکانه نسبت به ارزش‌های شرکت بود.

۱. این آزمون زیبا و پرمعنا را می‌توان در هر شرکتی تجربه نمود. اگر شما مدیر ارشد یا مشاور مدیر عامل، یا معاون طرح و برنامه‌ی شرکت هستید و اختیارات لازم برای انجام چنین آزمون‌هایی در شرکت را دارید، توصیه می‌کنیم به سرعت در صدد پیاده‌سازی این آزمون برآیید. خیلی چیزها دست‌گیرتان خواهد شد.

رهنمود شماره‌ی ۲ به رهبران ارشد. تعریف ارزش‌ها را به اشتراک بگذارید. هیچ راهی بهتر از مشارکت برای دستیابی به احساس مالکانه و ایجاد تعهد در قبال ارزش‌ها وجود ندارد.

مورد شرکت برانزویک^۱

یکی دیگر از چرخش‌هایی که حول محور ارزش‌های شرکتی روی داد و نقش بسیار مهمی ایفا کرد، طی دهه‌ی ۱۹۸۰ در شرکت برانزویک بود. در سال ۱۹۸۲ برانزویک مجبور شد بخش پزشکی‌اش را کلاً به امریکن هوم پروداکتز^۲ بفروشد تا مستقل باقی بماند و توسط شرکت‌های دیگر بلعیده نشود. در نظر مردم، برانزویک جواهرات عتیقه‌اش را فروخته بود تا با شاخ‌وبرگ کم‌تر، بتواند هویت خود را به‌عنوان یک شرکت مستقل نگه دارد.

به هر تقدیر تا ۵ سال بعد فروش و درآمد برانزویک سه برابر شد و نزدیک ۲۰ درصد از سهام خود را بازیافت؛ نتایجی به مراتب بهتر از گذشته. مدیر عامل برانزویک، بخش زیادی از این بازآفرینی را ناشی از تعریف مجدد ارزش‌های سنتی شرکت می‌داند.

- کیفیت: یا بهترین محصول را به بازار می‌فرستیم و یا اصلاً تولید نمی‌کنیم!
- مشتری: برانزویک در کسب‌وکاری است که باید به مشتریانش منفعت برساند. جلب رضایت مشتری، مهم‌ترین مسوولیتی است که بر عهده داریم تا موفقیت شرکت در درازمدت تضمین شود.
- مردم (کارکنان): کارکنان ما از درجه‌ی اول اهمیت برخوردارند — عزت و کرامت فردی آن‌ها، افتخارشان به کاری که انجام می‌دهند، و اعتمادی که به مدیریت‌شان دارند.

اینک از زبان مدیر عامل برانزویک می‌خوانیم که تأکید بر ارزش‌های بنیادین چه‌قدر در تجدید حیات برانزویک مؤثر بوده است: «در کار ما، مهم‌تر از همه، توجه خاص و دوباره به ارزش‌های سنتی شرکت بود، همان ارزش‌هایی که شالوده‌ی وجودی برانزویک را می‌ساختند. به نظر من، این ارزش‌ها هستند که شرکت را هدایت می‌کنند ... و ثروت می‌آفرینند. اما عکس آن صادق نیست.» [۵]

رهنمود شماره‌ی ۳ به رهبران ارشد. درباره‌ی ارزش‌ها زیاد صحبت کنید، همان قدر که درباره‌ی اعداد و ارقام (سود و زیان) صحبت می‌کنید. به خاطر داشته باشید که همه، ارزش‌ها را می‌فهمند اما همه لزوماً معنی اعداد و ارقام را نمی‌فهمند!

1. Brunswick Corporation
2. American Home Products Corporation

مورد شرکت هرمان میلر^۱

در حالی که برخی از شرکت‌ها ارزش‌هایشان را در مقاطع بحرانی و در شرایط اضطرار تعریف کرده‌اند، برخی دیگر نیز این کار را به صورت پیش‌دستانه و فعالانه انجام داده‌اند تا تفاوت‌هایشان را با دیگر شرکت‌ها آشکار کنند.

شرکت هرمان یکی از پیشروها در مدیریت مشارکتی است. کارکنان شغل‌های مشخصی دارند، اما سطح مشارکت آن‌ها در گروه و در کارگروه‌ها بی‌مانند است. این شرکت ارزش‌های شفاف‌ی دارد:

- **نوآوری:** ما به دنبال روش‌های حل مسأله‌ی مناسب و راه‌حل‌های خلاقانه‌ایم، و از آن‌ها حمایت می‌کنیم تا حافظ منابع مشتری‌مانمان بوده، و بتوانیم با چالش‌های کسب‌وکارمان روبه‌رو شویم.
- **تعالی:** ما برای مشتریان خود از طریق ارایه‌ی کیفیت و تعالی در هر کاری که انجام می‌دهیم و هر روشی که به کار می‌گیریم، ارزش قایل می‌شویم.
- **مشارکت:** هر یک از ما در سازمانی که عُمَر خود را در آن می‌گذرانیم، سهمی داریم و در سود و زیان و مالکیت آن سهیم هستیم.
- **رهبری:** ما از طریق توانمندسازی دیگران و این‌که خود را وقف چشم‌انداز شرکت‌مان می‌کنیم، به بالاترین سطح پیش‌تازگی می‌رسیم و در جایگاه رهبری صنعت خود قرار می‌گیریم. [۶]

هرمان میلر ارزش‌های شرکتی‌اش را این‌گونه خلاصه می‌کند: "نوآوری و تعالی از طریق ایجاد احساس مالکانه و رهبری مشارکتی." گرچه بعضی‌ها هرمان میلر را یک شرکت تک‌رو می‌شناسند، مکس دی پری – مدیرعامل شرکت و یکی از نویسندگان پیشرو در زمینه‌ی کسب‌وکار – اعتقاد دارد مالکیت مشارکتی میلر، اشتیاق به برتری را در پی دارد و تعهد عمیق به ارزش‌های مشترک، گواه اشتیاق آشکار آن به عملکرد برتر است.

مورد شرکت کوپر تایرز^۲

در این‌جا یک نمونه‌ی پایانی داریم تا نشان دهیم که "شفاف‌سازی" ارزش‌ها لزوماً با پیچیده‌سازی همراه نیست. کوپر تایرز یکی از موجزترین و ساده‌ترین بیانیه‌های ارزشی را دارد: کالاهای مرغوب، رفتار عادلانه، و معامله‌ی منصفانه. این رویکرد، آسان و ساده است و جواب می‌دهد.

1. Herman Miller Inc.
2. Cooper Tires

رهنمود شماره‌ی ۴ به رهبران ارشد. ارزش‌ها بتان را شفاف و خلاصه کنید تا کارکنان بتوانند آن‌ها را به آسانی در خاطر بسپارند و به سادگی جامه‌ی عمل بپوشانند.

رابطه‌ی ارزش‌ها با سود

بیانیه‌های گوناگون ارزش‌های شرکتی، پرسش مهمی را ایجاد کرده است: ارزش‌ها چه رابطه‌ای با سودآوری شرکت دارند؟ بسیار حایز اهمیت است که سودآوری و ارزش‌ها را چون دو شریک و نه دو حریف و هر یک را در جایگاه مناسب خود ببینیم. بسیاری از کسانی که نتوانسته‌اند نقش سود را در اقتصاد به‌طور کلی هم‌چون پاداشی به عملکرد بهتر (و فقدان آن را تنبیهی برای شرکت‌هایی که عملکرد پایینی دارند) بشناسند، همیشه آن را به دیده‌ی تحقیر نگریسته‌اند. چنین می‌نماید که تمایل به کوچک‌شمردن انگیزه‌ی سودآوری ناشی از نگرش قرون وسطایی‌ای باشد که سود یک نفر را لزوماً با زیان شخص یا اشخاص دیگر مترادف می‌بیند. "ارزش‌ها" انگیزه‌ها و محرک‌های اولیه‌اند، و سود پاداش است. در سازمان‌های خیریه و غیر انتفاعی نیز ارزش‌ها نقش محرک اصلی را ایفا می‌کنند. در این‌گونه سازمان‌ها، سودآوری را با اندکی تسامح به "مدیریت دقیق منابع" در جهت هدف‌ها ترجمه می‌کنند. درست مانند شرکت‌های سرمایه‌گذاری که به دنبال مجریان سودآورتر در بازار تجاری می‌گردند، سازمان‌های خیریه نیز کارگزاران خوب و مؤمن به ارزش‌های والا را می‌جویند.

رهنمود شماره‌ی ۵ به رهبران ارشد. ارزش‌ها و سودآوری را در یک راستا قرار دهید تا پشتیبان موفقیت کسب‌وکار (شرکت) باشند. هیچ یک از آن‌ها به تنهایی کار نمی‌کند.

موردکاوی: پی‌ریزی چشم‌انداز و ارزش‌های آی‌بی‌ام

یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های پی‌ریزی چشم‌انداز در تاریخ شرکت‌های آمریکا، از آن آی‌بی‌ام است که به دست واتسن پدر، مؤسس و رهبر سابق آی‌بی‌ام انجام شد. آی‌بی‌ام از روز اول یک شرکت جهانی چند میلیارد دلاری نبود. در سال ۱۹۱۴ - مقارن با شروع جنگ جهانی اول - این شرکت بخش کوچکی از یک مجتمع تولیدی کوچک بود که ترازو، ساعت، و قطعات مربوط به آن‌ها را می‌ساخت. واتسن پدر از شرکت NCR^۱ به شرکت مادر آی‌بی‌ام یعنی CTR^۲ - همان شرکت ترازو و ساعت‌سازی - آمد که فروش سالانه‌اش به ۲/۲ میلیون دلار بالغ شد. تا ۴۲ سال بعد آی‌بی‌ام همان تام واتسن بود.

1. National Cash Register Co.
2. Computing Tabulating Recording Co.

واتسن چشم‌انداز جسورانه‌ای داشت و خود را وقف ارزش‌هایی اساسی و روشن کرده بود. ارزش‌های شرکتی آی‌بی‌ام که احتمالاً در دنیا قدیمی‌ترین و مشهورترین ارزش‌های شرکتی هستند، توسط او در همان روزهای نخست تدوین شد:

- احترام به خود: حقوق و منزلت یکایک کارکنان را محترم بشمارید.
- خدمات مشتری: خدماتی را که به مشتری می‌دهید، در بین همه‌ی شرکت‌های جهان بهترین باشد.
- تعالی: اعتقاد راسخ داشته باشید که سازمان باید همه‌ی کارهایش را به روش برتر انجام دهد.

همین ارزش‌های ساده و موجز، شالوده‌ی چشم‌انداز آی‌بی‌ام بودند. هم تام واتسن پدر و هم جانشین وی، تام واتسن پسر، بخش زیادی از موفقیت و کارآمدی شرکت را ناشی از همین ارزش‌ها می‌دانستند. به مرور زمان، این ارزش‌ها به شکل اصول و سیاست‌های گسترده درآمدند. تا آن‌جا که سرانجام، حالت "دستور عمل‌های مکتوب" را پیدا کردند که مدیران باید به آن‌ها پای‌بند می‌بودند.

در کتاب اخیر تام واتسن پدر به نام پدر، پسر، و شرکت^۱، او به نام‌های اشاره می‌کند که پدرش برای او نوشته و تشویق‌اش کرده که درس دانش‌گاه را رها نکند: "... همیشه به یاد داشته باش زندگی به همان پیچیدگی زندگی بسیاری از کسانی که تو می‌بینی نیست. بزرگ‌تر که شدی خواهی فهمید که موفقیت و شادمانی به چند چیز اساسی بستگی دارد. من فهرستی از بزرگ‌ترین مصیبت‌ها و نعمت‌ها را برایت ترتیب می‌دهم (او وسط صفحه یک خط کشید و در دو ستون نوشت):

مصیبت‌ها	نعمت‌ها
افکار ارتجاعی	چشم‌انداز
عشق به پول!	از خودگذشتگی (ایثار)
رفتارهای ناسالم!	عشق
تنبلی و تن‌پروری!	متشخص بودن
عشق نوزیدن به دیگران	منش و رفتارهای درست
دوستی ریایی	دوستی واقعی
افتخار به رکوردهای خود [۷]	

1. Father, Son & Co.

واتسن پدر در ستون نعمت‌ها علاوه بر چشم‌انداز، چند ارزش کلیدی را نیز نوشت: عشق، متشخص بودن، منش و رفتارهای درست، دوستی واقعی، و ایثار؛ و آخرین مورد - افتخار به رکوردهای خود - گویای این اعتقاد واتسن پدر است که چشم‌انداز و ارزش‌ها بدون عمل بی‌نتیجه‌اند. به این نکته در پایان همین فصل با جزئیات بیشتر خواهیم پرداخت.

ارزش‌های آی‌بی‌ام تغییر نکرده‌اند، و به‌رغم مشکلات شرکت در سال‌های اخیر هم‌چنان دست‌نخورده باقی مانده‌اند. در فصل ۱۴ توضیح خواهیم داد که آی‌بی‌ام طی سالیان گذشته، چگونه از ارزش‌های شرکتی‌اش به خوبی پاسداری کرده است.

رهنمود شماره ۶ به رهبران ارشد. ارزش‌های بنیادین پایداری ذاتی دارند، و به همین جهت می‌توانند منشاء پایداری سازمان در دنیای به سرعت متحول امروز باشند. هشیار باشید که این ارزش‌ها به سادگی تغییر نکنند.

مأموریت آی‌بی‌ام

تام واتسن وقتی در دانش‌گاه درس می‌خواند، کمی به نگرش ارزشی پدرش شک داشت و تأکید بیش از حد او بر ارزش‌ها را نمی‌فهمید.

روزی پدر از شرکت به خانه آمد؛ با چهره‌ای خندان به مادر نزدیک شد، و با ژستی غرورآمیز اعلام کرد که شرکت *CTR* از این پس به نام *IBM*^۱ در جهان شناخته خواهد شد. من کنار در ایستاده بودم و در کمال ناباوری فکر می‌کردم، "آیا منظور پدر همان تشکیلات کوچک است؟" [۸]

سال ۱۹۲۴ بود، و این نام در واقع بخشی از چشم‌انداز جهانی واتسن پدر را متجلی می‌کرد. عظمت این چشم‌انداز در آن زمان، بسیار بزرگ‌تر از جثه‌ی واقعی آی‌بی‌ام یا نفوذ آن در بازار بود.

بخش حیاتی دیگری از چشم‌انداز جهانی آی‌بی‌ام، نوعی احساس مأموریت بود! یک مأموریت جهانی از همان روزهای اول. واتسن پدر در مقدمه‌ی کتابش راجع به پدرش می‌گوید، "او همیشه پیش‌بینی می‌کرد که روزی بزرگ‌ترین شرکت بر روی کره‌ی زمین خواهد بود!" و سپس اضافه می‌کند که پدرش عملیات فروش در سراسر دنیا را بر پایه‌ی چشم‌اندازی که آی‌بی‌ام یک روز شرکتی غول‌آسا خواهد بود در سر پرورانده بود. واتسن پسر تا زمانی که بازنشسته شد، هرگز نوشته‌ای به نام "بیانیه‌ی مأموریت شرکت آی‌بی‌ام" را ندید، و تا امروز هم

1. International Business Machines Co.

چنین بیانیه‌ای عمومی نشده است، اما او می‌دانست که مأموریت چه بود: "تبدیل شدن به بزرگ‌ترین و خوش‌نام‌ترین شرکت در جهان".

درست در زمانی که رایانه به دنیای تجارت معرفی شد، آی‌بی‌ام خود را از کسب‌وکارهای دیگر (ترازو و ساعت) رها کرد، که این به معنای فراموش کردن گذشته بود.^۱ در حالی که سایر شرکت‌های به اصطلاح "رقیب" آن، یا این فرصت را بسیار دیر تشخیص دادند، و یا این‌که تولید رایانه را نیز به سبب تولیدات جاری خود افزودند. آی‌بی‌ام تصمیم گرفت تنها بر توسعه و تولید رایانه تمرکز نماید.

آرزوی آی‌بی‌ام برای تبدیل شدن به خوش‌نام‌ترین شرکت در جهان، پیامدهای سرنوشت‌سازی داشت: از یک سو "تعالی در عملکرد" را در کانون توجه مدیریت قرار داد و به یک دغدغه تبدیل کرد؛ و از سوی دیگر، "ترس از شکست" را پدید آورد! چنان‌که واتسن پسر اذعان داشته:

ترس از شکست در زندگی من به قدرت‌مندترین نیرو تبدیل شد. من فکر می‌کنم هر کس دیگری که شغلی مثل شغل من (یعنی رییس یک شرکت با چشم‌انداز جهانی) داشته باشد، اگر واقعاً احمق نباشد، باید کمی بترسد.^[۹]

عملکرد ارزش خودش را دارد. در خلال آن سال‌ها هیچ پرسشی راجع به سندرم ترس وجود نداشت. واتسن پسر نه تنها آن را احساس می‌کرد، آن را در دل دیگران نیز انداخته بود. در آی‌بی‌ام یک احساس خانوادگی وجود داشت، و همه از این‌که برای ساختن یک شرکت برجسته و خوش‌نام تلاش می‌کنند، راضی به نظر می‌رسیدند. اما ترس از شکست در فرهنگ آی‌بی‌ام نهادینه شده بود، و من (نویسنده) مطمئن هستم که تا امروز هم چنان باقی است.

هدف‌های آی‌بی‌ام

فرانک کری^۲ و جان اپل^۳ جانشینان واتسن در سمت مدیر عامل شرکت، سومین مؤلفه‌ی

۱. می‌دانیم که یکی از ویژگی‌های افراد و شرکت‌های برتر، یادگیری (Learning) است. استدلال می‌شود که یادگیری، سکه‌ای دورویه است، یک روی آن فراگرفتن چیزهای جدید و روی دیگر آن از یادبردن (Unlearning) آموخته‌های قبلی است که به اندازه‌ی فراگیری چیزهای جدید اهمیت دارد. آی‌بی‌ام با ورود به عرصه‌ی رایانه از یک سو باید برای فراگیری فناوری جدید و کار در بازارهای تازه‌ای آماده می‌شد، و از سوی دیگر باید فناوری، تجربیات و تعلق خاطر دیرینه به ترازو و ساعت را از یاد می‌برد. بهراستی، چه تعداد از شرکت‌ها و حتا افراد می‌توانند تا این حد "یادگیرنده" باشند؟

2. Frank Cary

3. John Opel

چشم‌انداز آی‌بی‌ام را آفریدند: هدف‌های بلندمدت برای حصول اطمینان از تداوم و حفظ عملکرد شرکت. این هدف‌ها تا امروز دست‌نخورده باقی مانده‌اند:

- پیشروبودن در محصولات و خدمات، و سرآمدی در کیفیت و نوآوری
- رشد کردن پا به پای صنعت رایانه
- کارآمدترین بودن در هر کاری که شرکت انجام می‌دهد
- تداوم سودآوری، که سرمایه‌ی رشد شرکت است

هدف‌های آی‌بی‌ام، برای شرکتی با این عظمت، در عین سادگی بسیار دقیق‌اند. چیزی که قدری جای تعجب دارد این است که در بیانیه‌ی هدف‌های آی‌بی‌ام حتا یک‌بار هم به مشتری اشاره نشده. وقتی در سال ۱۹۸۵ جان آکرز^۱ مدیر عامل شد، این کاستی را با افزودن یک هدف دیگر به فهرست بالا برطرف نمود: افزایش روابط با مشتری‌ها. فرایند تعریف چشم‌انداز و ارزش‌های شرکتی بسیار مهم است. در سال‌های اول دهه‌ی ۱۹۰۰، تعریف ارزش‌های آی‌بی‌ام برای تام واتسن پدر به صورت فردی پذیرفته شده بود. امروز اما چنین نیست. تعریف ارزش‌ها و تدوین چشم‌انداز شرکت، وظیفه‌ی مشترک رهبر، گروه رهبری (تیم مدیریت)، و کارکنان در گسترده‌ترین شکل ممکن است.^۲

رهنمود شماره‌ی ۷ به رهبران ارشد. ارزش‌ها ابزاری برای رخنه در قلب‌ها هستند، نه وسیله‌ای برای بستن ذهن‌ها. خود را در معرض ارزش‌های مهم کارکنان‌تان قرار دهید. این ارزش‌ها را بشنوید، بفهمید، و اگر با ارزش‌های شما تعارض ندارند، بپذیرید.

1. John Akers

۲. در سال‌های اول دهه‌ی ۱۹۰۰ و حتا ده‌ها سال پس از آن، هنوز بسیاری از کارکنان شرکت‌ها را افراد کم‌سواد تشکیل می‌دادند. این افراد، مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت را "حق" خود نمی‌دانستند و فرادستان شرکت‌ها نیز منکر چنین حقی بودند. اما اکنون، اغلب کارکنان در شرکت‌های پیش‌رفته را افراد فرهیخته تشکیل می‌دهند. این افراد هم‌چنان که مشارکت در فرایندهای سیاسی کشور - مثل انتخاب نمایندگان دپارتمان و رییس‌جمهور - را حق قانونی خود می‌دانند، مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت را حقی طبیعی برای خود می‌دانند. این‌طور هم می‌توان گفت که دامنه‌ی مردم‌سالاری در کشورهای پیش‌رفته به سطح شرکت‌ها نیز کشیده شده است. البته مدیران فرهیخته نیز به تجربه تشخیص داده‌اند که مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک (از جمله تعریف ارزش‌ها و تدوین چشم‌انداز)، احساس مالکانه‌ی کارکنان نسبت به تصمیم‌ها را تقویت می‌کند.

مراجع

1. Will and Ariel Durant, *The Lessons of History*, Simon & Schuster, New York, 1968, p. 37.
2. Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips, "Structure Is not Organization", *Business Horizons*, June 1980, pp. 24-25.
3. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981, pp. 81-82.
4. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, New York, 1982, p. 285, with permission.
5. Jack F. Reichert, "Strategies for an Uncertain Future," speech to the Plannins Forum Annual Convention, April 1987, pp. 1-2.
6. "Innovation and Excellence through Participative Ownership," A statement of the Herman Miller, Inc., Corporate Values, Corporate Values, 1989, with permission.
7. Thomas J. Watson, Jr., Father, *Son & Co., My Life at IBM and Beyond*, Bantam Books, New York, 1990, pp. 50-51, with permission.
8. Ibid, p. 28.
9. Ibid, p. vii.
10. Ibid, p. 241.
11. Ibid, p. 284.