

از خوب به عالی

جیم کالینز

مترجم: ناهید سپهرپور



Nikan
Consulting Group
Helps you improve your business

فهرست

صفحه	عنوان	فصل
۳	خوب، دشمن اصلی است	فصل اول
۶	رهبری سطح پنجم	فصل دوم
۸	اول فرد..... بعد هدف	فصل سوم
۱۱	با واقعیات ناخوشایند روبه رو شوید	فصل چهارم
۱۳	مفهوم خارپشتی	فصل پنجم
۱۶	فرهنگ مبتنی بر نظم	فصل ششم
۲۰	شتاب دهنده های تکنولوژی	فصل هفتم
۲۳	چرخه رشد و چرخه نابودی	فصل هشتم
۲۷	از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری	فصل نهم



فصل اول: خوب دشمن عالی است

خوب ماندن، سد راه تعالی است.

در این کتاب با شرکت‌هایی آشنا شدیم که از عملکرد خوب به عالی جهش کرده و این دستاورد عالی را حداقل تا ۱۵ سال حفظ نمودند.

این شرکت‌ها را از این پس شرکت‌های رهسپار تعالی می‌نامیم. با شرکت‌هایی که از نظر امکانات با آن‌ها مشابهت داشته‌اند مقایسه کردیم، آن‌ها در انجام این جهش ناتوان بودند یا اگر هم جهشی داشته‌اند قادر به حفظ و تداوم آن نبودند. پس سعی کردیم عوامل اصلی و موثر در این برتری را بیابیم.

در این پژوهش ۱۱ شرکت به عنوان شرکت‌های رهسپار تعالی انتخاب شده است و همین تعداد شرکت هم تراز مقایسه می‌شود که کاملاً همسطح بودند. شرکت‌هایی که هنگام تحول در صنعت مشابه با شرکت‌های رهسپار تعالی قرار داشته‌اند و از فرصت‌های مسابزه و منابع یکسان برخوردار بودند اما هیچ‌گونه جهشی از خوب به عالی را نشان ندادند. سری دوم که از ۶ شرکت انتخاب نشده‌اند متشکل از شرکت‌های هم تراز اما بی‌ثبات، تغییر کوتاه مدتی به سوی تعالی داشتند اما نتوانستند این خط مشی را برای همیشه حفظ کنند.

❖ مدیران نامداری که از بیرون سازمان آمده و به اداره امور می‌پردازند نقشی در رساندن یک شرکت از مرحله خوب به عالی ندارند. در میان مدیران شرکت رهسپار تعالی ده نفر از یازده نفر از درون خود سازمان به منصب مدیریت رسیده‌اند. حال این که شرمات‌های هم تراز شش برابر بیش از دیگران سعی داشته‌اند مدیران خود را از میان افراد بیرون سازمان انتخاب کنند.

❖ ما با هیچ‌روش سازمان یافته‌ای مواجه نشدیم که نشان دهد بین مزایای دریافتی مدیران و عملکرد آن‌ها در جهت رساندن شرکت از مرحله خوب به عالی ارتباطی وجود دارد.

❖ خط مشی، به خودی خود شرکت‌های رهسپار تعالی را از شرکت‌های هم تراز آن‌ها مجزا نمی‌کند. هر دو گروه از این شرکت‌ها استراتژی‌های خوبی داشتند و هیچ دلیلی وجود ندارد که بگوییم شرکت‌های رهسپار تعالی به نسبت شرکت‌های هم تراز، زمان بیشتری را صرف تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بلند مدت می‌کنند.

❖ شرکت‌های رهسپار تعالی تنها در فکر این نبودند که برای رسیدن به مرحله عالی چه اقداماتی را باید صورت دهند. بلکه به این نکته توجه داشتند که باید از انجام کدام کارها اجتناب ورزند و کدام کارها را متوقف سازند.



- ❖ فناوری و تغییرات مبنی بر آن در واقع هیچ نقشی در ایجاد یک تحول برای رسیدن به مرحله عالی ندارد. فناوری می‌تواند تحول را تسریع کند اما نمی‌تواند آن را پدید آورد.
- ❖ ادغام دو شرکت متوسط هرگز یک شرکت عالی را ایجاد نمی‌کند.
- ❖ شرکت‌های رهسپار تعالی هیچ‌گاه عنوان تبلیغ، ضیافت، نهار و یا برنامه‌ای برای نشان دادن تحولات خود نداشتند.

چرخه رشد: حرکت در پیرامون کل این چارچوب مفهومی است که ما آن را چرخه رشد نامیدیم. هر فرآیندی که از سه مرحله کلی تشکیل شده است:

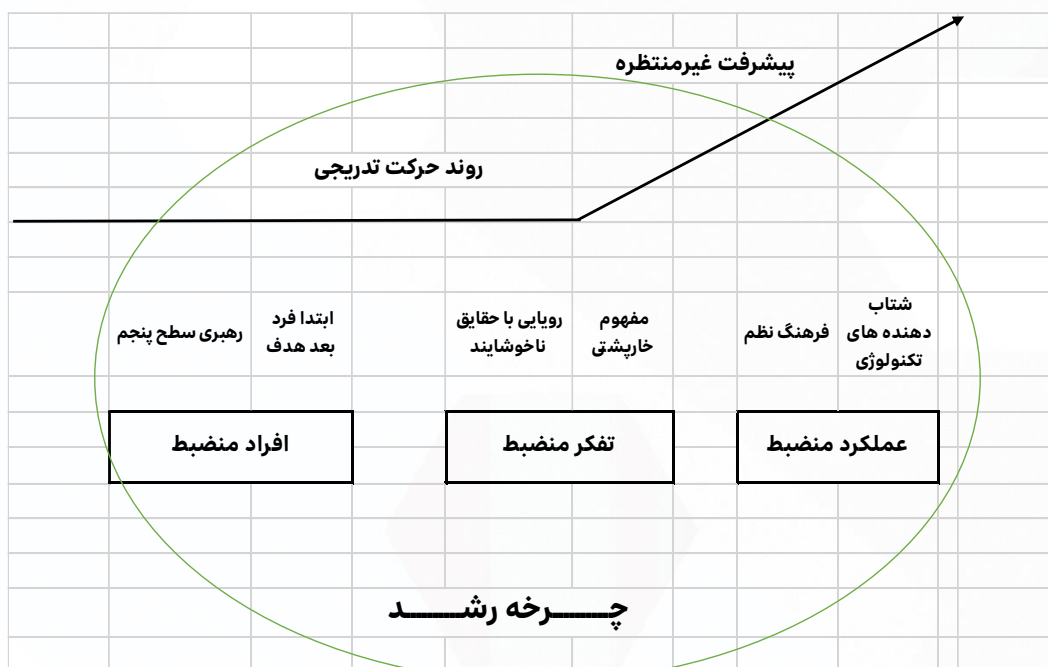
افراد منضبط افکار منضبط عملکرد منضبط

که هر مرحله دو مفهوم مهم در آن نهفته است.

افراد منضبط
 رهبری سطح پنجم
 ابتدا فرد بعد هدف

افکار منضبط
 رویایی با حقایق ناخوشایند
 مفهوم خاریشتی

عملکرد منضبط
 فرهنگ نظم
 شتاب دهنده‌های تکنولوژی



رهبری سطح پنجم :

رهبران فرآیند رهسپاری به تعالی از کره مریخ آمده اند آن ها افرادی متواضع ، ساکت ، موقر حتی کم روز هستند . ترکیب متناقضی از تواضع فردی و اراده حرفه ای

اول فرد بعد هدف :

ابتدا افراد شایسته را وارد سازمان کرده ، افراد ناشایسته را حذف و سپس افراد شایسته را در جایگاههای مناسب قرار می دهند بعد هدف خود را تعیین می کنند. معلوم شد گفته قدیمی که " افراد مهم ترین دارایی شما هستند " نادرست است. افراد مهمترین دارایی شما نیستند ، **افراد مناسب** مهمترین دارایی شما هستند.

با حقایق ناخوشایند روبه روی شویم :

شما باید به قویا باید به این موضوع ایمان داشته باشید که به رغم مشکلات در نهایت موفق خواهید شد، ولی در عین حال به طور پیوسته خود را جهت رویارویی با تمام واقعیات ناخوشایند مهیا کنید.

مفهوم خارپشتی :

فقط چون این کار حرفه اصلی شماست یا صرف اینکه شما سال ها به آن اشتغال داشته اید لزوما به معنای آن نیست که شما برای انجام آن در دنیا بهترین هستید. باید یک مفهوم ساده را که نشانگر درک عمیقی از سه محور فکری است جایگزین این نحوه تفکر کنیم

فرهنگ مبتنی بر نظم:

همه شرکت ها از نوعی فرهنگ برخوردارند، برخی از شرکت ها مقررات دارند اما تعداد معدودی از آن ها فرهنگ نظم و مقررات دارند. وقتی شما افراد منظم دارید نیازی به سلسله مراتب ندارید. وقتی افکار منظم دارید نیازی به تشریفات اداری ندارید. وقتی اعمال شما همراه با نظم باشد دیگر نیازی به کنترل شدن ندارید. وقتی فرهنگ مبتنی بر نظم را با وجدان کاری ادغام کنید نوعی قدرت جادویی به دست می آورید که شما را به سمت عملکردهای عالی سوق می دهد.

شتاب دهنده های تکنولوژی :

آن ها هرگز فناوری را ابزار الیه ایجاد تحول تلقی نمی دانند. ولی در زمینه استفاده دقیق از فناوری های برگزیده حرف اول را می زنند. فناوری به خودی خود ، هرگز دلیل اولیه و اساسی صعود یا نزول یک سازمان نیست. چرخه رشد و چرخه نابودی هرگز در یک مقطع کوتاه بوجود نمی آیند. هیچ گونه

عملکرد مشخص و منحصر به فرد برنامه عظیم خلاقیت فوق العاده پیشرفت منحصر به فرد ناشی از شانس و اقبال یا هیچ لحظه جادویی موجب این جهش نمی شود.

فصل دوم : رهبری سطح پنجم

رهبران سطح پنجم نیازهای مبتنی بر خودخواهی و غرور را از خود دور کرده و به هدفی بزرگتر یعنی ساختن یک شرکت عالی می اندیشند. این بدان معناست که این رهبران هیچ گونه غرور یا عزت نفسی ندارند. در واقع آن ها به طرزی باورنکردنی **جاه طلب اند** اما جاه طلبی آن ها در وهله اول و قبل از هر چیزی برای سازمان است نه برای خودشان



سطح اول : با کمک استعداد علم مهارت و عادات کاری شایسته همکاری موفقیت آمیزی از خود نشان می دهد.

سطح دوم : توانمندی های فردی را صرف نیل به اهداف می کند و در یک کار گروهی به طور موثر با دیگران همکاری می کند.

سطح سوم : افراد و نیروها را به پیگیری موثر و پربازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می دهد.

سطح چهارم : مسئولیت های خود را انجام می دهد ، دیدگاه روشن و گیرایی به شدت دنبال می کند و معیارهای عملی عظیم تری را ایجاد می کند.



سطح پنجم : با آمیزه ای فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد.

در قرن شانزدهم مردم هر گاه علت پدیده ای را نمی دانستند آن را به خدا نسبتند می دادند . چرا محصولات از بین می روند؟ کار خداست. چرا زمین لرزه اتفاق می افتد؟ کار خداست. اما در عصر روشنگری تحقیقات آغاز شد و انسان تلاش کرد با استفاده از علوم به درک علمی تری از جهان دست یابد.

همینطور هر گاه تمام امور یک سازمان را به رهبر سازمان نسبت می دهیم ، فرقی با مردم قرن ۱۶م نداریم نه اینکه مدیریت را قبول نداشته باشیم اما هر گاه در اثر عجز و ناتوانی از حل مسائل به عقب برگردیم و بگوییم خوب علت همه چیز مدیریت است.

همه شرکت های عالی در زمان جهش رهبران سطح پنجم داشته اند . همچنین در تحقیقات معلوم شد که شرکت های هم تراز هرگز از وجود مدیران سطح پنجم برخوردار نبوده اند.

فروتنی + اراده = سطح پنجم

❖ در بیش از سه چهارم شرکت های هم تراز ، مدیرانی را ملاقات کردیم که هنگام انتخاب جانشین برای خود کسی را برمیگزینند که شکست بخورد یا عملکردی ضعیف داشته باشد. طبق این موضوع انتخاب جانشین هایی برای رسیدن به موفقیت در این سطح رهبری معرفی و مطرح می شود.

❖ ضمن مطالعه شرکت های هم تراز در بیش از دوم سوم آن ها متوجه شخصیتی بسیار مقتدر شدیم که شرکت را به فنا یا باقی ماندن در یک سطح متوسط سوق داده است. **یکی از ویژگی های رهبران سطح پنجم تواضعی تاثیرگذار است با ویژگی های باوقار و بی ادعا**

❖ رهبری سطح پنجم فقط انسانی فروتن و متواضع نیست بلکه فردی با اراده کاری تزلزل ناپذیر نیز هست. اراده ای تقریباً خویشتن دارانه برای انجام هر آن چه برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است به دشت پرتلاش اند و گرفتار نیازی ناخودآگاه برای دست یابی به اهداف خود هستند و اگر لازم باشد، دستگاهها را می فروشند و برادر خود را از کار برکنار می کنند تا شرکت به سطح عالی برسد

پنجره و آینده :

رهبران سطح پنجم به بیرون از پنجره می نگرند تا مطلوب بودن وضعیت را به عواملی غیر از خود نسبت دهند (و اگر نتوانند فرد یا رویدادی خاص را برای این منظور بیابند آن را محصول شانس

خوب تلقی می کنند (همچنین وقتی شرایط نامطلوب است به آینده می نگرند و مسئولیت را به عهده می گیرند و هرگز بدشانسی را سرزنش نمی کنند.

هر شرکت رهسپار تعالی طی سالیان جهش مهم خود تحت مدیریت یک رهبر سطح پنجم بوده است آن ها مطمئناً جاه طلب هستند اما این جاه طلبی ابتدا بیش از همه برای سازمان است نه برای خودشان.

- ❖ رهبران سطح پنجم ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه ای را در خود دارند.
- ❖ رهبران سطح پنجم مدیران پس از خود را به گونه ای انتخاب می کنند که در نسل بعدی موفقیت سازمان به مراتب چشم گیرتر باشد، در حالی که رهبران خودمحمور در سطح چهارم معمولاً مدیران نالایقی را برمی گزینند تا پس از آن ها سازمان ره به تنزل و فروپاشی برسانند.

فصل سوم : اول فرد..... بعد هدف

مدیرانی که تحولات خوب به عالی را پدید می آورند این نبود که نخست مبدا حرکت را انتخاب کنند و بعد افراد مناسب را بیابند. بلکه آن ها ابتدا افراد مناسب را انتخاب می کردند و افراد نامناسب را حذف می کردند و بعد هدف خود را تعیین می کردند.

رهبران موسسات رهسپار تعالی بر سه حقیقت ساده واقف بودند:

۱. اگر شما در آغاز حرکت به جای این که هدف را تعیین کنید در فکر انتخاب افراد مناسب باشید می توانید به راحتی به دنیایی متحول قدم بگذارید
 ۲. اگر شما افراد شایسته را استخدام کنید آن گاه مسئله ایجاد انگیزه ندارند
 ۳. اگر افراد نالایق استخدام کنید حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنید باز هم نخواهید توانست به سازمانی عظیم تبدیل شوید.
- ❖ نکته اساسی در خصوص گردآوری گروه مناسب نیست، نکته مهم این است که ابتدا افراد شایسته را به سازمان بیاوریم (افراد نالایق را اخراج کنیم) بعد هدف خود را تعیین نماییم
 - ❖ نکته مهم دیگر میزان دقت و سخت گیری در انتخاب افراد است که تاثیر به سزایی در رساندن شرکت به نقطه اوج دارد
 - ❖ شرکت های رهسپار تعالی 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، ساختار های سازمانی و فناوری به آن توجه شود

مدیر سطح پنجم + گروه مدیریت (شرکت های رهسپار تعالی) = رهبر سطح پنجم

ابتدا فرد : ابتدا افراد مناسب را استخدام کنید بعد یک گروه برتر مدیریتی تشکیل دهید
بعد هدف: وقتی افراد مناسب را استخدام کردید بهترین مسیر را برای رسیدن به اوج انتخاب کنید

یک نابغه با هزار مباشر + شرکت های هم تراز = رهبر سطح چهارم

ابتدا هدف :دیدگاهی برای تعیین مقصد، انتها برای مسیری برای حرکت به سمت آن

بعد فرد : استخدام گروهی از مباشران توانا برای نیل به آن مقصود

❖ مهم این است که به چه کسی می پردازید نه این که چقدر می پردازید

❖ پاداش و تشویق اهمیت دارند اما شرکت های رهسپار تعالی دلایل بسیار متفاوتی برای این کار دارند. هدف از سیستم پاداش نباید این باشد که از افراد نالایق انتظار عملکرد های درست داشته باشیم. بلکه باید ابتدا افراد لایق و شایسته را وارد سازمان نموده و سپس آن ها حفظ کنیم

❖ در یکی از این شرکت های رهسپار تعالی این توصیه اخلاقی دیرین که انسان ها مهمترین دارایی هستند رد می کرد. این شرکت نشان میداد که در جهش خوب به عالی ، انسان ها مهم ترین سرمایه نیستند بلکه انسان های لایق مهمترین دارایی و سرمایه به شمار می روند

سخت گیرانه ، نه ظالمانه :

ظالم بودن به معنای توبیخ و اخراج افراد به خصوص هنگام ظهور مشکلات یا اخراج بی دلیل افراد بدون هرگونه توجه بخردانه است. سخت گیر بودن یعنی استفاده از معیارهای دقیق به طور پیوسته و در هر زمان و در تمام سطوح به خصوص در بخش مدیران ارشد سخت گیر بودن و نه ظالم بودن به معنای آن است که شایسته ترین افراد نباید در مورد جایگاههای خود نگرانی داشته باشند و باید بتوانند به طور کامل روی کار خود تمرکز کنند

❖ سخت گیر بودن در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی ابتدا به ساکن به معنای سخت گیری در انتخاب مدیران ارشد است.

❖ در شرکت های هم تراز نسبت به شرکت های رهسپار تعالی پنج برابر بیشتر از بی کار سازی استفاده شده است. برخی از شرکت های هم تراز تقریباً اعتیادی دایمی به بیکار سازی ها و تجدید سازمان داشتند.

چگونه سخت گیر باشیم؟

برای اجرای این موضوع سه قانون وجود دارد:

۱. زمانی که مردم هستند استخدام نکنید، به بررسی ادامه دهید.
 - **قانون پاکارد** یعنی اگر شرکتی بخواهد به سطح عالی برسد باید همگام با افزایش دائم درآمدها توانایی لازم برای استخدام افراد مناسب جهت تحقق رشد مورد نظر را نیز در خود ایجاد کند.
 - کسانی که شرکت های بزرگ می سازند ، می دانند که عامل اصلی رشد هر شرکت موفق، بازار فناوری رقابت یا نوع محصولات نیست بلکه عاملی است که بر همه این ها مقدم تر است و آن توانایی **استخدام و حفظ نیروهای انسانی شایسته** است.
 - یک تابلوی تبلیغاتی سر در یک فروشگاه این عبارت بود " **همیشه در جستجوی بهترین افراد** "

۲. وقتی متوجه می شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر دهید اقدام کنید
 - در لحظه ای که احساس می کنید باید کسی را به شدت کنترل کنید در استخدام خود دچار خطا شده اید. بهترین افراد نیازی به کنترل شدن ندارند ، شاید لازم باشد آن ها را راهنمایی کنیم یا آموزش دهیم اما نیازی نیست به شدت کنترل کنیم.
 - وقتی اجازه می دهیم که افراد نالایق در سازمان بمانند به تمام افراد شایسته اجحاف کرده ایم زیرا آن ها متوجه می شوند که به طرز اجتناب پذیری بی کفایتی این افراد نالایق را جبران می کنند
 - شرکت های رهسپار تعالی در خصوص نیروی انسانی تغییرات بیشتری نداشتند آن ها تغییرات مهمتری داشتند
 - مدیران سازمان های رهسپار تعالی از سبک مدیریتی مصلحتی مبنی بر اینکه " افراد بسیاری را آزمایش کنید و هر کسی را که کارایی بهتری دارد در سازمان نگه دارید" پیروی نمی کردند. روش مورد قبول آن ها این بود " بگذارید صبر و حوصله به خرج دهیم و سخت گیر باشیم و بعد از همان ابتدا درست انتخاب کنید"
 - ممکن است کمی طول بکشد تا یقین حاصل کنیم که کسی فقط در جایگاه نادرست قرار دارد یا اینکه باید به کلی از سازمان حذف شود. معذالک وقتی رهبران رهسپار تعالی متوجه می شدند که باید تغییراتی در نیروی انسانی بدهند به آن عمل می کردند. اما این که از کجا باید متوجه شویم چه زمانی برای این تغییر لازم است این دو سوال مهم می تواند به فهم این مطلب کمک کند:

○

- اگر قرار بود تصمیمی برای استخدام این فرد اتخاذ کنید آیا حاضر بودید او را دوباره استخدام کنید؟
- اگر آن فرد نزد شما آمده و به شما می‌گفت که میخواهد از این سازمان برود یا در پی یک موقعیت عالی و کاری هست آیا به شدت احساس یاس می‌کردید یا در باطن خیال تان آسوده می‌شد؟
- ۳. مسئولیت بزرگ‌ترین فرصت‌ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگ‌ترین مشکلات را.
 - شرکت‌های رهسپار تعالی قاعده‌ای داشتند مبنی بر این که بهترین افراد خود را به تصدی بهترین فرصت‌ها بگمارند نه این که مسئولیت بزرگ‌ترین مشکلات را به آن‌ها واگذار کنید. شرکت‌های هم تراز 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.
 - ❖ گروه‌های مدیریتی رهسپار تعالی کسانی را در بر می‌گیرند که شدیداً بحث می‌کنند تا بهترین جواب‌ها را پیدا کنند. با این حال وقتی تصمیمی اتخاذ می‌شود، بدون در نظر گرفتن منافع کوتاه‌مدت در راستای آن با هم یک صدا می‌شوند.
 - ❖ **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.

فصل چهارم: با واقعیات ناخوشایند روبه‌رو شوید

در باب رهبری مردم، اشتباهی بدتر از این نیست که به امیدهای واهی تکیه کنیم و خیلی زود از میان برویم.

- ❖ شرکت‌های رهسپار تعالی دو نوع طرز فکر قانونمند و مشخص را نشان دادند. نوع اول این است که آنان این عملکرد را از طریق رویارویی با حقایق ناخوشایند اجرا رساندند. نوع دوم این است که آن‌ها یک چارچوب ساده اما بسیار خردمندانه را مرجع تمام تصمیمات قرار دادند.
- ❖ ما نمی‌توانیم بدون این که ابتدا با حقایق ناخوشایند روبه‌رو شویم تصمیمات درستی اتخاذ کنیم. شرکت‌های رهسپار تعالی عملکردی در راستای این اصل داشتند و شرکت‌های تعالی هم تراز عموماً تابع آن نبودند.

- ❖ برنامه ریزی برای رسیدن به سطح عالی هیچ اشکالی ندارد بالاخره شرکت های رهسپار نیز تصمیم گرفتند تا طرح های بزرگی را به انجام برسانند اما ، آن ها برخلاف شرکت های هم تراز پیوسته باتوجه به حقایق ناخوشایند راه رسیدن به خواسته های بزرگ را هموار می ساختند.
- ❖ وقتی مدیری به خود اجازه می دهد ، قبل از هر موضوع مهم دیگر، **خودش نخستین موضوع نگران کننده افراد باشد**، شرکت به رده متوسط یا حتی بدتر تنزل خواهد کرد. این یکی از دلایل مهمی است که نشان می دهد چرا **مدیرانی با اقتدار کم تر، نسبت به هم تایان بسیار مقتدر و بانفوذ خود موفق به کسب نتایج بهتر و پایدارتری می شوند.**
- ❖ در واقع آن دسته از شما که شخصیت نیرومند و مقتدری دارید خوب است این نکته را در نظر بگیرید که جذبه می تواند بیش از آن که یک نقطه قوت باشد ، نقطه ضعفی محسوب می شود . **شخصیت قدرتمند شما وقتی می تواند زمینه بروز مشکلات را فراهم کند که کارمندان تان واقعیات ناخوشایند را از شما پنهان کنند.**
- ❖ رهبری یعنی ایجاد انگیزه ، اما به همان نسبت با ایجاد فضایی که در آن حقایق مطرح شده و نیز رویارویی با حقایق ناخوشایند، عجین است تفاوت عظیمی بین فرصت " ابراز عقاید " و فرصت شنیده شدن وجود دارد. رهبران موسسات رهسپار تعالی این تفاوت را دریافته و فرهنگی به وجود می آورند که در آن افراد فرصت زیادی برای ابراز عقاید خود دارند، فضایی که در آن حقایق شنیده می شود.

راهکارهای ایجاد فضایی که در آن حقایق شنیده شوند شامل :

۱. **رهبری از طریق پرسیدن نه پاسخ دادن :** رهبری از مرحله خوب به عالی ، به معنای مطرح کردن سوال و سپس وادار ساختن افراد به پیروی از بینش رهایی بخش شما نیست. بلکه به معنای داشتن تواضع برای درک حقیقی است که شما هنوز در مورد آن اطلاعات کافی ندارید تا بتوانید پاسخش را بدهید و سپس مطرح نمودن پرسش هایی است که شما را به بهترین دیدگاههای ممکن هدایت کند.
۲. **بهره جستن از بحث و گفتگو به جای زورگویی و اجبار :** تمام شرکت های رهسپار تعالی تمایل زیادی به گفتگو پرشور داشتند جملاتی مانند " گفتگوی مفصل " "بحث های داغ" "برخورد سالم" ، مقالات و متن مصاحبه های انجام گرفته با شرکت ها را پرشور می کرد. بحث و گفتگوی آن ها نوعی جریان ساختگی نبود که به افراد اجازه هر چه می خواهند بگویند و بعد به یک تصمیم از پیش تعیین شده تن در دهند. این جریان بیشتر شبیه گفتگوی علمی هیجان انگیز با افرادی بود که در جستجوی بهترین پاسخ ها بودند.
۳. **مدیریت نقد و ارزیابی دقیق، بدون سرزنش :** وقتی بدون سرزنش افراد، مسایل را مورد بازبینی و بررسی قرار می دهید ، مسیر زیادی را در جهت ایجاد فضایی که حقیقت در آن



شنیده می شود پیموده اید. اگر افراد شایسته ای را در سازمان داشته باشید، هرگز لازم نیست فردی را مقصر بدانید، بلکه باید درصدد درک و یادگیری باشید.

۴. ایجاد مکانیزم های "پرچم قرمز":

در واقع ما هیچ مدرکی پیدا نکردیم که نشان دهد شرکت های رهسپار تعالی اطلاعات بیشتری یا بهتری نسبت به شرکت های هم تراز خود داشتند. هر دو گروه شرکت ها به طور یکسان به اطلاعات مناسب دسترسی داشتند. لذا کلید این معما نه در اطلاعات بهتر، بلکه در تبدیل اطلاعات به اطلاعات غیرقابل اغماض است.

اعتقاد تزلزل ناپذیر در میان حقایق ناخوشایند:

شرکت های رهسپار تعالی در رویارویی با حقایق ناخوشایند، قوی تر و انعطاف پذیر تر شدند. نه ضعیف تر و ناامید تر. در رویارویی مستقیم با حقایق ناخوشایند نوعی احساس شعف به آن ها دست می دهد. به گونه ای که می گویند: ما هرگز تسلیم نخواهیم شد. ما هرگز دست از مقاومت برنخواهیم داشت. ممکن است مدت زیادی طول بکشد اما سرانجام راهی برای موفق شدن پیدا خواهیم کرد.

❖ مطالعات کسانی را مورد بررسی قرار می داد که مصیبتی را تحمل کرده و از آن جان سالم به در برده بودند، افرادی نظیر بیماران سرطانی، اسرای جنگی و... آن ها دریافتند که مردم عموماً در سه گروه قرار می گیرند:

۱. کسانی که همیشه به واسطه یک واقعه دچار یاس می شوند
 ۲. کسانی که زندگی خود را به حالت طبیعی بازگردانده اند
 ۳. کسانی که از این تجربه همچون حادثه ای سرنوشت ساز درس گرفته و قوی تر شده اند.
- شرکت های رهسپار تعالی در دسته سوم قرار می گیرند، علاوه بر این که از عامل بردباری و برپاقتی هم برخوردارند.

تناقض استوک دیل:

گروه مدیریت با نوعی دوگانگی روان شناختی نیرومند به حل مشکلات می پردازد. از یک سو، آن ها با بردباری حقایق ناخوشایند وضعیت موجود را پذیرفتند، از سویی دیگر، یقین تزلزل ناپذیری را نسبت به پایان کار حفظ کردند و به رغم حقایق ناخوشایند سعی کردند طوری عمل کنند تا به سطح یک شرکت عالی برسند. ما تصمیم گرفتیم این دوگانگی را تناقض استوک دیل بنامیم.

آنچه افراد را از هم متمایز می کند وجود یا عدم وجود مشکلات نیست، بلکه نوع مواجهه افراد با مشکلات گریز ناپذیر زندگی و دست و پنجه نرم کردن با چالش های زندگی است. معلوم شده که تناقض استوک دیل (یقین داشته باشید که در آخر پیروز خواهید شد و با بدترین واقعیت



موجود روبه رو شوید)، به ما کمک میکند از عرصه مشکلات، نیرومند و پیروز خارج شویم، نه ضعیف بلکه قوی تر.

- ❖ یقین داشته باشید که به رغم وجود مشکلات سرانجا موفق خواهید شد. و در عین حال با بدترین و ناخوشایندترین واقعیات زندگی، هر قدر یهم طاقت فرسا، روبه رو شوید.
- ❖ یکی از مهمترین عواملی که انگیزه افراد را از بین می برد این است که چشم خود را به روی حقایق ناخوشایند ببندیم.

فصل پنجم : مفهوم خارپشتی، سادگی در چارچوب سه محور فکری

فیلسوف انگلیسی مردم جهان را به دو گروه خارپشت ها و روباه ها تقسیم می کند. روباه خیلی چیزها می داند ، اما خارپشت فقط یک چیز خیلی مهم را می داند. روباه بسیاری از روش ها را به طور همزمان دنبال می کند و جهان را با تمام پیچیدگی که دارد می نگرد. او به گونه ای پراکنده و متفرق، بسیاری از راه ها را در پیش می گیرد و هرگز تفکر خود را روی یم مفهوم کلی یا دیدگاه یکپارچه متمرکز نمی کند. از طرفی خارپشت یک جهان پیچیده را تا حد یک ایده سازمان یافته ساده می کند

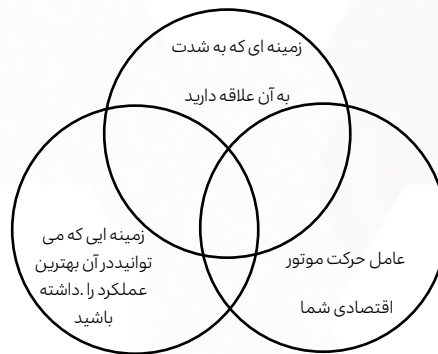
❖ کسانی که شرکت های رهسپار تعالی را ساختند تا حدی مثل خارپشت ها بودند. آن ها با استفاده از سرشت خارپشتی خود که ما آن را مفهوم خارپشتی نامیدیم. شرکت را به سمت پیشرفت سوق دادند. مدیران شرکت هم تراز بیشتر شبیه روباه ها بودند. هرگز ویژگی مثبت و شفاف برداشت خارپشتی را به دست نیاوردند و در عوض پراکنده متفرق و بی ثبات بودند.

❖ فرق استراتژیک و اساسی بین شرکت های رهسپار تعالی و شرکت های هم تراز در دو تفاوت اساسی نهفته است. نسخت شرکت های رهسپار تعالی خط مشی های خود را در درک عمیق سه بعد اساسی دانستند همان چیزی که ما آن را سه محور فکری نامیدیم دوم شرکت های رهسپار تعالی این درک را به مفهومی ساده و روشن تبدیل کردند که تمام تلاش های آنان را راهبری می کرد لذا در این کتاب آن را مفهوم خارپشتی نامیدیم.

سه محور فکری مفهوم خارپشتی به شرح ذیل می باشد:

- شما در چه زمینه ای می توانید بهترین عملکرد را در جهان داشته باشید و در چه زمینه ای نمی توانید در دنیا بهترین باشید.
- عامل حرکت موتور اقتصادی شما چیست؟ تمام شرکت های خوب به عالی دیدگاهی موثر داشتند مبنی بر این که چگونه به موثرترین شکل ممکن نقدینگی و سودآوری پایدار و نیرومند ایجاد کنند.

➤ شما به چه کاری علاقه وافر دارید. شرکت های رهسپار تعالی فعالیت هایی را مدنظر داشتند که به آن ها علاقه مند بودند.



❖ در مفهوم خارپشتی، هدفی برای بهترین بودن، راهکاری برای بهتر بودن، تمایلی برای بهترین بودن یا تصمیمی برای بهترین بودن نیست. این مفهوم درک این نکته است که شما در کدام زمینه می توانید بهترین عملکرد را داشته باشید و این تفاوت بسیار مهم و حساس است.

❖ مفهوم خارپشتی با مهارت صرف در یک زمینه مغایرت دارد. شما ممکن است در زمینه ای مهارت داشته باشید اما الزاما نتوانید از آن نظر، در جهان حرف اول را بزنید.

❖ برای اینکه از رده خوب به عالی برسیم، باید عملکردی فراتر از تکیه بر مهارت و شایستگی داشته باشیم و معتقد به این اصل باشیم "صرف این که در این زمینه خوب عمل می کنیم یا صرف اینکه پول در می آوریم و رشد فزاینده داریم الزامه به معنای آن نیست که می توانیم در این زمینه بهترین باشیم" شرکت های رهسپار تعالی دریافتند که صرفا انجام آن چه در آن مهارت داریم ما را به سطح خوب می رساند. تنها راه رسیدن به سطح عالی، تمرکز کامل در زمینه ای است که مطمئن هستید می توانید در آن بهتر از هر زمینه دیگری فعالیت کنید.

❖ لازم نیست یک شرکت برای رسیدن به سطح عالی حتما در رده صنایع موفق باشد. هر یک از شرکت های رهسپار تعالی، صرف نظر از صنعتی که در آن فعالیت دارند، روش اقتصادی بسیار خوبی ابداع کرده اند. آن ها از این جهت قادر به این کار هستند که درک عمیقی از محرک اقتصادی سازمان خود به دست آورده اند.

❖ شرکت های رهسپار تعالی نمی گفتند: خوب مردم بیاید نسبت به کاری که انجام می دهیم شور و علاقه داشته باشیم. آن ها به گونه ای معقول روشی کاملا متفاوت را در پیش می گرفتند و می گفتند: ما فقط باید کاری را انجا دهیم که میتوانیم نسبت به آن شور و اشتیاق داشته باشیم.

❖ درست همان دنیایی که برای شرکت های رهسپار تعالی تا این حد ساده و روشن می نماید، برای شرکت های هم تراز پیچیده و پوشیده در غبار است. چرا؟ به دو دلیل. نخست این که شرکت های هم تراز هرگز سوالات درستی را که در چارچوب ای سه محور فکری قرار دارد نمی پرسند. دوم این که آنان اهداف و خط مشی های خود را بیشتر براساس **اعتماد به نفس کاذب بنا می نهند تا براساس درک واقعی.**

❖ بیش از دو سوم شرکت های هم تراز نشان دادند که بدون بهره گیری از دریافت خاریشتی به رشد می اندیشیند جملاتی از قبیل ما شرکتی هستیم که به هر قیمت ممکن رشد می کنیم واقعیت های مربوط به شرکت های هم تراز را نشان می دهد. برخلاف این، هیچ یک از شرکت های رهسپار تعالی توجه خود را به رشد معطوف نکردند. با این حال آنان رشدی باثبات و سودآور ایجاد کردند و از شرکت های هم تراز که رشد را به سرود خود تبدیل کرده بودند، قزائر رفتند.

❖ رشد یک مفهوم خاریشتی نیست اما اگر مفهوم خاریشتی درستی داشته باشید و همگان با آن تصمیمات بی وقفه ای اتخاذ کنید. آن گاه چنان نیروی فزاینده ای ایجاد خواهید کرد که مشکل اصلی شما دیگر این نخواهد بود که چگونه رشد کنید بلکه میخوايد بداید چگونه تا این حد سریع رشد نکنید.

❖ **دیدگاه خاریشتی رویدادی اتفاقی نیست بلکه اساسا فرآیندی مبتنی بر تکرار است.**

هیئت مشاوره :

یک مکانیزم مفید جهت پیش بردن سه محور فکری مطرح شده در مفهوم خاریشتی است. این هیئت متشکل از افرادی شایسته است که به طور مکرر و حتی پس از اوقات کار در چارچوب این سه محور فکری، در گفتگو ها، و مباحثی که به موضوعات و تصمیمات اساسی سازمان مربوط می شوند شرکت می جویند.

روند موارد مطرح شده در هیئت مشاوره :

- پرسیدن سوال در چارچوب سه محور فکری
 - بحث و گفت و گو در چارچوب سه محور فکری
 - تصمیمات اجرایی در چارچوب سه محور فکری
 - نقد و ارزیابی دقیق در چارچوب سه محور فکری
- ❖ معیار مبتنی بر بهترین در دنیا به مراتب نسبت به معیار مبتنی بر شایستگی و مهارت صرف سخت گیرانه تر است. ممکن است شما در زمینه ای مهارت لازم را داشته باشید. اما فاقد توانایی لازم برای رسیدن به بهترین سطح در آن زمینه باشید. برعکس ممکن است بتوانید



در برخی دیگر از فعالیت ها به بهترین شکل بدرخشید اما در حال حاضر در آن ها مهارت لازم را نداشته باشید.

- ❖ شرکت های رهسپار تعالی اهداف و استراتژی های خود را بر پایه درک واقعی بنا می کنند، شرکت های هم تراز اهداف و استراتژی های خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه ریزی می کنند.

فصل ششم: فرهنگ مبتنی بر نظم

- ❖ تعداد شرکت های رهسپار تعالی که از همان ابتدا کار خود را با موفقیت آغاز کردند بسیار کم بود، تا حد زیادی به این دلیل که آن ها با روشی نادرست به رشد و موفقیت واکنش نشان دادند. موفقیت کارآفرینانه، مستلزم خلاقیت، قدرت تجسم و اقدامات جسورانه در زمینه های ناشناخته و شور و اشتیاق بی اندازه است. وقتی شرکتی رشد می کند و ابعاد پیچیده تری پیدا می کند، به تدریج از راستای موفقیت خود منحرف می شود (افراد جدید ، مشتریان جدید، سفارشات جدید و محصولات جدید). آن چه روزی بسیار دوست داشتی بود ، امروز به توده ی ناموزونی از چیزهای بهم ریخته تبدیل می شود. فقدان برنامه ریزی، فقدان نظم مالی ، فقدان سیستم و فقدان هر گونه قید و بند موجب از بین رفتن تعادل سازمان می شود. مشکلات در تمام زمینه ها اعم از مشکلات مربوط به مشتری ها، گردش مالی و برنامه ها ظهور می کنند.

- ❖ در یکی از این شرکت های رهسپار تعالی به این حقیقت پی برد که **تشریفات اداری برای سرپوش نهادن به بی لیاقتی است و از فقدان قوانین ناشی می شود.** چنان که بتوانید ابتدا به ساکن، افراد شایسته را وارد سازمان کنید، این مشکل تا حد زیادی از میان می رود. بسیاری از شرکت ها قوانین خشک اداری را به منظور اداره معدودی از افراد ناشایست درون سازمان وضع می کنند، و با این کار موجب می شوند افراد شایسته سازمان را ترک کنند و بعد عداد افراد نالایق افزایش می یابد و بدین ترتیب نیاز به قوانین خشک اداری برای جبران نالایقی و فقدان نظم فزونی می یابد که با این کار افراد شایسته بیشتری سازمان را ترک می کنند و..... همچنین به راه حل دیگری پی برد: اجتناب از قوانین خشک اداری و نظام سلسله مراتبی و به جای آن ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر نظم. وقتی این دو عامل مکمل یعنی **فرهنگ مبتنی بر نظم و وجدان کارآفرینی** را در کنار یکدیگر قرار دهید نیرویی جادویی به دست می آورید که شما را به سمت عملکرد بهتر و نتایج پایدار سوق می دهد.

- ❖ زیبایی شرکت های رهسپار تعالی نه فقط در سخت گیری ، بلکه در **نحوه بهره گیری از سخت گیری و نظم برای ایجاد خلاقیت و کارآفرینی است.**

- ❖ فرهنگی بسازید مملو از کسانی که در محدوده محورهای زیر اقدامات منظمی انجام می دهند و متعصبانه به دریافت خاریشتی پایبند هستند:

۱. فرهنگی پیرامون ایده آزادی و مسئولیت، در چارچوبی مشخص بسازید
۲. افرادی را در این فرهنگ بگنجانید که خود دارای نظم و قاعده هستند و می خواهند برای تکمیل مسئولیت های خود حداکثر تلاش را بکنند. آن ها جزئی ترین مسایل را نیز رعایت خواهند کرد
۳. فرهنگ مبتنی بر نظم را با فردی سخت گیر و مستبد اشتباه نگیرید
۴. به گونه ای باثبات و مستحکم به دریافت خاریشتی پایبند باشید، تمرکز تقریباً سخت گیرانه ای بر فصل مشترک این سه محور داشته باشید. آن چه به همین درجه اهمیت دارد، این است که فهرستی از اموری که باید متوقف شوند را تهیه کنید و به طور منظم تمام کارهای نامربوط را حذف کنید.

آزادی و مسئولیت در حیطه یک چارچوب

شرکت های رهسپار تعالی سیستمی منسجم با **محدودیت های روشن** را ایجاد می کنند. اما در عین حال **برای کارکنان خود آزادی و مسئولیت در چارچوب** آن سیستم را قایل هستند. آن ها کسانی را استخدام می کنند که خود افرادی تابع نظم هستند و نیازی به اداره شدن ندارند، **لذا فقط این سیستم است که اداره می شود نه انسان ها.**

بحث عمده این کتاب در مورد ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم است. **تمام این فرآیند با افراد منظم آغاز می شود.** جهش به سمت ترقی نه فقط با تلاش برای منضبط کردن افراد ناشایست و سوق دادن آن ها به سمت رفتارهای درست، بلکه **در وهله اول با استخدام افراد منظم** است. بعد می رسیم به **تفکر منضبط.** شما برای رویایی با حقایق ناخوشایند نیازمند داشتن نظم هستید. از همه مهم تر این که رسیدن به یک دریافت خاریشتی نیز مستلزم داشتن نظم و پایداری در جهت درک بهتر مسائل است. و بالاخره عملکرد منظم که اولین موضوع این فصل بود. رعایت این اصل هم، حائز اهمیت است. شرکت های هم تراز اغلب سعی کردند از همان ابتدا وارد عملکرد منظم شوند. اما **غیر ممکن است بدون داشتن افراد منظم، عملکرد منظم و پایدار بماند و عملکرد منظم بدون تفکر منظم نسخه ای است برای فلاکت.**

- ❖ افرادی که در شرکت های رهسپار تعالی فعالیت می کردند به گونه ای افراطی که در برخی موارد به نوعی تعصب نزدیک می شد، سعی داشتند مسئولیت هایی را که به آن ها واگذار می شد به نحو احسن انجام دهند. ما این عامل را اصطلاحاً **خوردن پنیر کم چرب** نامیدیم.
- ❖ هر کسی مایل است بهترین باشد، اما اغلب مدیران سازمان ها فاقد نظم هستند تا با روشن بینی و به دور از منافع شخصی، تشخیص دهند که در کدام زمینه می توانند بهترین

باشند و سپس هر چه لازم است انجام دهند تا آن نیروی نهفته را به عینیت برسانند. آن‌ها فاقد نظم لازم برای توجه دقیق به امور خود هستند.

❖ شرکت‌های رهسپار تعالی رهبرانی سطح پنجم داشتند که فرهنگی ماندگار و مبتنی بر نظم را بنا می‌نهادند، حال آن‌که شرکت‌های هم‌تراز و ناپایدار با مدیران سطح چهارمی اداره می‌شدند که شخصا و با اتکا به اهرم زور خواستار برقراری نظم بودند.

❖ موارد فوق بیانگر روشی است که ما در تمام شرکت‌های هم‌تراز و ناپایدار شاهد بودیم: پیشرفتی چشمگیر تخت مدیریت یک فرد منضبط و سخت‌گیر و بعد سقوطی به همان اندازه فجیع در پی رفتن فرد منضبط، در حالی که هیچ‌گونه فرهنگ منظم و پایداری از خود به جای نگذاشته یا این‌که در برخی موارد فرد منضبط، خود به فردی نامنظم تبدیل شده و به گونه‌ای توجیه ناپذیر از این سه محور فکری دور شده است. **بله نظم عامل مهمی برای رسیدن به نتایج عالی است، اما اقدامات منظم بدون درک منظم این سه محور نمی‌توانند به نتایج عالی و پایدار منتهی شوند.**

پایبندی متعصبانه به مفهوم خاریشتی

بهترین شرکت‌های رهسپار تعالی یک سرود ساده داشتند: **هر آن چه با مفهوم خاریشتی ما تطابق نداشته باشد، انجام نخواهیم داد. و به کارهای نامربوط نخواهیم پرداخت.** ما خریدهای نامربوط انجام نخواهیم داد. ما معاملات مخاطره‌آمیز نامربوط انجام نخواهیم داد. اگر کاری برای ما مناسب نباشد انجامش نخواهیم داد همین و بس!

در مقابل متوجه شدیم که عامل اساسی نابودی تقریباً تمام شرکت‌های هم‌تراز فقدان نظم لازم برای ماندن در این سه محور فکری بوده است. هر شرکت هم‌تراز فاقد لازم برای درک این سه محور بوده است، یا فاقد نظم لازم برای ماندن در این سه محور بوده است.

❖ معدودی از شرکت‌ها از نظم برای کشف مفهوم خاریشتی خود برخوردارند، و تعداد خیلی کم‌تری قادرند در درون سازمان خود نظم منسجمی برقرار کنند. آن‌ها از درک یک تناقض ساده ناتوانند: هر قدر یک سازمان نظم بیشتری برای ماندن در این سه محور فکری داشته باشد، به همان نسبت از موقعیت‌های مطلوب بیشتری برای رشد برخوردار خواهد بود. در واقع، **احتمال این‌که یک شرکت عالی از فراوانی و کثرت موقعیت‌ها در عذاب باشد بیشتر است تا این‌که از فقدان آن‌ها. زیرا تلاش آن باید صرف انتخاب فرصت‌ها باشد، نه ایجاد فرصت‌ها.**

❖ شما باید فردی نظم‌گرا باشید تا بتوانید به شانس‌های بزرگ بگویید: "نه متشکرم" اینکه بگوییم فلان موضوع شانس‌ی است که فقط یک بار در زندگی رخ می‌دهد واقعیتی است، لیکن اگر شانس مزبور در چارچوب این سه محور نباشد، به توفیق سازمانی کمکی نخواهد کرد.

❖ اعتقاد بر پایداری شدید به مفهوم خاریشتی تنها به یک رشته فعالیت های استراتژیک مربوط نمی شود. بلکه می تواند به طور کلی با روش شما برای اداره یک سازمان مرتبط باشد.

فهرستی از کارهایی که نباید انجام دهید تهیه کنید

اغلب ما پرمشغله هستیم، اما زندگی نامنظمی داریم. ما فهرست هایی از کارهایی که باید انجام دهیم داریم که به طور دائم بیشتر می شوند، و لذا سعی میکنیم با انجام پیاپی و بیشتر این کارها به آن ها شتاب بخشیم. و این روش به ندرت جواب می دهد. اما کسانی که شرکت های رهسپار تعالی را پدید می آورند، بیش از آن که از فهرست های کارهایی که باید انجام دهند استفاده کنند، از فهرست های کارهایی که نباید انجام دهند بهره گیری می کنند. آن ها با روشی بسیار منظم، انواع امور غیراساسی و بی اهمیت را از برنامه کاری خود حذف می کنند.

❖ شرکت های رهسپار تعالی، با استفاده از یک مکانیزم بودجه بندی بی نظیر، قانون انجام ندهید را مرسوم کردند. حرکت را متوقف کنید. لحظه ای بیندیشید: هدف از بودجه بندی چیست؟ اغلب افراد پاسخ می دهند: بودجه بندی یعنی اینکه تصمیم بگیریم چه قدر بودجه به هر فعالیت اختصاص دهیم یا این که هزینه ها را کنترل کنیم یا هر دو. از دیدگاه یک شرکت رهسپار تعالی، این پاسخ ها هر دو اشتباه اند.

❖ در یک فرآیند رهسپاری به تعالی، بودجه بندی قاعده ای است برای تصمیم گیری در باب این که به کدام زمینه باید بودجه کامل اختصاص داده شود و به کدام زمینه اساسا نباید بودجه ای تعلق گیرد. به عبارت دیگر بودجه بندی بدین معنا نیست که ببینیم به هر رشته فعالیت چقدر بودجه تعلق می گیرد، بلکه بدین معناست که مشخص کنیم کدام فعالیت ها به بهترین شکل با مفهوم خاریشتی ما هم سویی دارند و باید به طور کامل تقویت شوند و کدام فعالیت ها باید اساسا حذف شود.

❖ موثرترین استراتژی سرمایه گذاری این است که با علم کامل به این که در یک زمینه موفق خواهید بود، فقط در همان زمینه فعالیت کنید. ممکن است عجیب و بی مورد به نظر برسد اما این روشی است که اساسا شرکت های رهسپار تعالی در پیش می گیرند. داشتن یک مفهوم خاریشتی، یعنی انتخاب درست یک زمینه و سپس سرمایه گذاری کامل در آن که دقیقا با چارچوب های این سه محور فکری مطابقت دارد و لذا خلاص شدن از هر چیز دیگر

❖ البته نکته اصلی را در اینجا یک هشدار کوچک تشکیل می دهد، وقتی که به درستی برداشت خود یقین دارید. اما از کجا می دانید که درست است؟ ما ضمن بررسی شرکت ها

به این نکته پی بردیم که اگر همه چیز سر جای خودش باشد، درست فرض کردن خیلی سخت نیست. اگر شما رهبران سطح پنجمی داشته باشید که افراد شایسته را انتخاب کنند، اگر آماده رویارویی با واقعیت‌های ناخوشایند زندگی باشید، اگر فضایی ایجاد کنید که حقیقت در آن شنیده شود، اگر گروه مشاورینی داشته باشید و در قالب این سه محور فکری عمل کنید و اگر تمام تصمیمات را در فحوای یک مفهوم خارپشتی شفاف تنظیم کنید، آن گاه احتمال این وجود دارد که در مورد تصمیمات مهم درست عمل کنید. پرسش حقیقی این است: آیا شما از نظم و قانونمندی لازم برای انجام امور بجا، درست و مهم برخوردارید تا بتوانید انجام امور نادرست را متوقف کنید؟

- ❖ فرهنگ مبتنی بر نظم را با فردی مستبد که همه چیز را تحت نظم و ترتیب قرار می‌دهد اشتباه نگیرید. این مفاهیم تفاوت خیلی زیادی با هم دارند، یکی از آنان بسیار کارا و دیگری بسیار ناکارآمد است. مدیران بسیار مقتدری که شخصا و به واسطه نیروی شخصیتی سعی در برقراری نظم دارند، معمولا از خلق دستاوردهای پایدار ناتوانند.
- ❖ فرهنگ مبتنی بر نظم، مستلزم نوعی دوگانگی است. این فرهنگ از سویی، مستلزم افرادی است که به یک سیستم منسجم پایبند هستند، و از سویی دیگر، در چارچوب این سیستم به افراد آزادی و مسئولیت داده می‌شود.

فصل هفتم: شتاب دهنده‌های تکنولوژی

تغییرات حاصل از فن آوری پدیده‌های تازه‌ای نیستند. مسئله اصلی، نقش فن آوری نیست بلکه این است که سازمان‌های رهسپار تعالی در مورد فن آوری به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند اما چگونه؟ ما در هر شرکت رهسپار تعالی شاهد پیچیدگی تکنولوژی بوده ایم، اما نه تکنولوژی صرف، بلکه پیشگام بودن در به کارگیری فن آوری‌هایی که به دقت انتخاب شده بودند. تمام شرکت‌های رهسپار تعالی در زمینه به کارگیری فن آوری پیشگام بوند اما فن آوری‌ها نیز در نوع خود تنوع بسیار داشتند.

فن آوری، شتاب دهنده آهنگ حرکت، نه ایجاد کننده آن

فن آوری بخش اساسی همان چیزی بود که مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی آن را عامل ثانویه حرکت تحول نامیدند و همچون یک عامل شتاب دهنده عمل می‌کرد. پیشگام شدن در به کارگیری فن آوری معمولا در برهه‌های واپسین دوران جهش صورت گرفت و هرگز در ابتدای راه اتفاق نیفتاده.

- ❖ وقتی تکنولوژی به درستی به کار گرفته شود همچون عامل سرعت دهنده حرکت عمل می‌کند نه ایجاد کننده آن. شرکت‌های رهسپار تعالی هرگز دوران جهش خود را با فن آوری پیشگام آغاز نکردند. به این دلیل ساده که شما تا وقتی که نمی‌دانید کدام تکنولوژی به

کارتان می‌خورند نمی‌توانید بهره‌گیری خوبی از آن‌ها داشته باشید و حال کدام فن‌آوری؟ آن‌هایی که مستقیماً با سه محور مفهوم خاریشتی شما مرتبط هستند.

❖ طی بررسی‌های شرکت‌های رهسپار تعالی، به این نکته پی بردیم که پیشرو بودن در استفاده از فن‌آوری، تنهای یکی از روش‌های دیگری است که شرکت‌های رهسپار تعالی ضمن حفظ نظم و قانونمندی در چارچوب مفهوم خاریشتی خود، از آن استفاده می‌کنند. ارتباط آن‌ها با فن‌آوری شکلی منطقی دارد و هیچ تفاوتی با ارتباط آنان با سایر تصمیم‌گیری‌هایشان ندارند. اگر فن‌آوری خاصی دقیقاً در چارچوب محورهای فکری آن قرار نگیرد، در آن صورت از تمام فریبندگی تکنولوژیکی و ترس ناشی از عقب ماندگی چشم پوشی کرده و با تعادل و آرامش محض به انجام امور خود می‌پردازند. اما وقتی تشخیص دهند که نوعی از فن‌آوری با کار آنان مرتبط است، با شیفتگی و خلاقیت آن را به خدمت می‌گیرند.

❖ در مقابل ضمن بررسی شرکت‌های هم‌تراز، فقط سه نمونه شرکت را پیدا کردیم که در به کارگیری فن‌آوری پیشرو بودند. این سه مورد همگی شرکت‌های هم‌تراز ناپایداری بودند که نشان دادند، فن‌آوری به تنهایی نمی‌تواند نتایج عالی و پایدار آورد. فن‌آوری بدون یک مفهوم خاریشتی روشن و بدون قانونمندی کافی برای ماندن در محورهای فکری نمی‌تواند شرکت را به سطح عالی برساند.

دام تکنولوژی

برایمان بسیار تعجب‌آور بود که دریافتیم ۸۰٪ از مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی که با آنان مصاحبه کردیم، به هیچ وجه به تکنولوژی به عنوان پنج عامل مهمی که در جهش آنان تاثیرگذار بودند، اشاره نکردند. مضاف بر اینکه، در مواردی که به فن‌آوری اشاره می‌کردند، از میان هشتاد و چهار مدیر که همگی تکنولوژی را به طور متوسط در رده چهارم اهمیت قرار می‌دادند، فقط دو نفر آن را عامل شماره یک می‌دانستند.

اگر فن‌آوری تا این حد اهمیت حیاتی دارد، پس چرا مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی خیلی کم از آن صحبت می‌کردند؟ مسلماً به این دلیل نبود که آن‌ها نسبت به آن بی‌توجه بودند. آن‌ها به لحاظ فن‌آوری پیشرفته بودند و از این نظر نسبت به شرکت‌های هم‌تراز خود برتری فراوانی داشتند. به علاوه شماری از شرکت‌های رهسپار تعالی به دلیل پیشرو بودن در زمینه استفاده از فن‌آوری، در رسانه‌ها تشویق شده و پاداش گرفتند.

❖ وقتی شرکت‌های هم‌تراز را بررسی می‌کردیم، حتی با یک نمونه برخورد نکردیم که نشان دهد شکست یک شرکت هم‌تراز، در وهله اول ناشی از تکنولوژی باشد.

❖ شواهد برآمده از مطالعه ما موید آن نیست که تغییر تکنولوژیکی در سقوط شرکت‌هایی که زمانی در رده شرکت‌های بسیار موفق بوده‌اند (یا متوسط بودن همیشگی سایر شرکت‌ها)

ها) نقش اساسی دارد. البته تکنولوژی عامل مهمی است - شما نمی توانید حرکتی کند داشته باشید و با این حال امید به رسیدن به بهترین سطح را داشته باشید. اما **فن آوری به خودی خود، هرگز اولین علت موفقیت یا شکست نیست.**

❖ ما می توانیم فهرست بلند بالایی از شرکت هایی که پیشکسوت تکنولوژی بودند اما در پایان نتوانستند همچون شرکت های رهسپار تعالی به موفقیت برسند، تهیه کنیم. شاید این فهرست به خودی خود جالب به نظر برسد، اما تمام این نمونه ها موید یک حقیقت اساسی هستند: تکنولوژی نمی تواند یک شرکت خوب را به عالی تبدیل کند، همچنین به خودی خود نمی تواند از وقوع فاجعه جلوگیری کند.

❖ **در واقع اتکای نابخردانه بر فن آوری یک نقطه ضعف است، نه قوت.** بله، وقتی از تکنولوژی به درستی استفاده شود - وقتی تکنولوژی با یک دریافت ساده، روشن و منسجم که ریشه در درکی عمیق دارد، ادغام شود، آن گاه محرک اصلی در سرعت بخشیدن به حرکت خواهد بود. اما اگر به نادرستی از آن استفاده شود، یعنی چون راه حلی ساده انگاشته شود، بدون هیچ درک عمیقی از این که این تکنولوژی چگونه با دریافتی روشن و منسجم پیوند می خورد - در آن صورت صرفا به روند نابودکننده ای که به دست خودتان ساخته اید، سرعت می بخشد.

تکنولوژی و ترس از عقب ماندن

کسانی که شرکت های رهسپار تعالی را ساختند، به واسطه ی ترس به این کار ترغیب نشدند. عامل محرک آنان، ترس از چیزی که نمی دانستند نبود. آن ها به واسطه ترس از اینکه یک احمق به نظر برسند، برانگیخته نشدند. ترس از اینکه ببینند دیگران کارهای بزرگی انجام داده اند و خودشان از آن کارها باز مانده اند، موجب ترغیب آنان نشد. آن ها حتی از ترس این که به واسطه ی رقبا از بین بروند ترغیب نشدند.

❖ کسانی که از رده خوب به عالی می رسند، به واسطه یک حس خلاقیت عمیق و الزامی درونی نسبت به تعالی صرف و به دور از ریا و به خاطر رسیدن به تعالی، برانگیخته می شوند. در مقابل، کسانی که حرکت می کنند و همیشه در سطح متوسط باقی می مانند بیشتر به واسطه ترس از عقب ماندن از دیگران، برانگیخته می شوند.

در واقع نکته اصلی در این بحث در خصوص فن آوری به خودی خود نیست. هیچ نوع فن آوری، هر قدر هم جالب باشد اعم از رایانه ها، ارتباطات از راه دور، روبات ها، اینترنت نمی تواند به خودی خود انگیزه ای برای تغییر از مرحله خوب به عالی ایجاد کنند. یا شما را به سطح پنجم برسانند. هیچ تکنولوژی نمی تواند افراد نالایق را به افراد شایسته و لایق تبدیل کند. هیچ نوع از تکنولوژی نمی تواند نظم لازم برای رویارویی با حقایق نامطلوب را به کسی القا کند، همین طور نمی تواند، پایداری تزلزل ناپذیر را ایجاد نماید. هیچ نوعی از فن آوری نمی تواند جایگزین ضرورت درک عمیق سه محور

فکری و تبدیل آن به یک مفهوم ساده خاریشتی شود. هیچ نوعی از تکنولوژی نمی تواند فرهنگی مبتنی بر نظم را ایجاد نماید. هیچ نوعی از تکنولوژی نمی تواند این باور ساده درونی را القا کند که شکوفا نکردن استعدادهای درونی و باقی ماندن در سطح خوب، در حالی که می توان به سطح عالی رسید، یک خطای بزرگ است.

❖ پرسش اصلی در مورد هر تکنولوژی این است: آیا این تکنولوژی با مفهوم خاریشتی شما هماهنگی مستقیم دارد؟ اگر این طور است پس شما باید در استفاده از آن پیشگام باشید. اما اگر این طور نیست، باید در حد لزوم از آن بهره برداری کنید یا اینکه به طور کلی از آن چشم پوشی نمایید.

❖ روش "خزیدن، راه رفتن و سپس دویدن" می تواند حتی در دروان تحول تکنولوژیکی سریع و بنیادین بسیار موثر و کارآمد باشد.

فصل هشتم: چرخه رشد و چرخه نابودی

تجسم چرخ گردان این احساس کلی را در ما ایجاد می کند که کدام عامل درونی در سازمان ها موجب تحول آن ها از رده خوب به عالی شد. تحولات رهسپاری به تعالی اگر چه نتایج چشمگیری داشته اند، اما هرگز در یک وهله پدید نیامده اند. هیچ نوع عملکرد معینی، هیچ برنامه عظیمی، هیچ خلاقیت بی نظیر، هیچ خوش شانسی به خودی خود یا هیچ تحول پیچیده ای در کار نبوده است. **فرآیند رهسپاری به تعالی نتیجه ی عملکردی تدریجی است.**

با این حال اگر تحلیل رسانه ها را در مورد شرکت ها بخوانید، ممکن است به نتیجه ای کاملاً متفاوت برسید. رسانه ها اغلب وقتی به بررسی عملکرد یک شرکت می پردازند که چرخ گردنده آن ها که من بعد آن را چرخه رشد می نامیم، این امر درک ما را از نحوه پدید آمدن چنین تحولی به طور کلی منحرف می کند و اینطور به نظرم می رسد که آن ها با نوعی تغییر شکل ناگهانی به این پیشرفت نایل شده اند.

❖ نکته مهم این است که ما گمان می کنیم، افراد درون سازمان ها نیز تحولات را به همان گونه که از بیرون به نظر می رسند درک می کنند. تحولات، از منظر بیرونی چشمگیر به نظر می رسند، پیشرفت هایی تقریباً تحول آمیز. اما از منظر درونی، این امر شکل کاملاً متفاوتی دارد، و بیشتر شبیه نوعی فرآیند توسعه تدریجی است.

❖ شرکت های رهسپار تعالیف هیچ عنوانی برای تحولات خود در نظر نگرفته بودند. هیچ رویداد ناگهانی، فرآیند اصلی یا عملکرد از قبل برنامه ریزی شده ای وجود نداشت. حتی برخی از مدیران اذعان داشتند: تا زمانی که این تحول صورت گرفت، نمی دانستند که یک

تحول اساسی پیش رو دارند. آن ها زمانی به این تحول واقف می شدند که حقیقتا به وقوع پیوسته بود.

نه فقط شرایط مطلوب

دانستن این نکته که پیروی از روش حرکت تدریجی تا پیشرفت صرفا مستلزم داشتن مجموعه ای از شرایط مطلوب نیست، واجد اهمیت است. کسانی که می گویند: ما محدودیت هایی داریم که مانع حرکت دراز مدت مان می شود، باید این نکته را مدنظر داشته باشند که شرکت های رهسپار تعالی به رغم رویارویی با برخی شرایط دشوار این روش را دنبال کردند.

- ❖ شرکت های رهسپار تعالی هم مثل شرکت های هم ترازف تحت فشارهای کوتاه مدت وال استریت قرار گرفتند اما برخلاف شرکت های هم تراز، به رغم این فشارها، به واسطه **دو عامل بردباری و نظم**، از روش تکامل تدریجی تا پیشرفت پیروی می کردند و سرانجام حتی طبق شاخص های موفقیت وال استریت نیز، به دست آوردهای چشمگیری نایل گشتند.
- ❖ **ما متوجه شدیم که مهم ترین اصل، مهار کردن چرخه رشد، به گونه ای است که بتوان بر فشارهای کوتاه مدت چیره شد.**

تاثیر چرخه رشد

شرکت های رهسپار تعالی این حقیقت ساده را دریافته بودند، که قدرت زیادی در حرکت تدریجی و حصول دستاوردها نهفته است. به دستاوردهای واقعی اشاره کنید و نشان دهید این مراحل چگونه در چارچوب یک مفهوم کلی و موثر قرار می گیرند. وقتی این کار را به نحوی انجام دهید که مردم روند حرکت شما را ببینند و احساس کنند، آن گاه با شور و شوق به سوی شما می آیند. ما این را تاثیر چرخه رشد نام نهادیم و این نه تنها در مورد سرمایه گذاران بیرونی، بلکه در خصوص گروه های موسس درونی نیز صدق می کند.

بدیهی است که شرکت های رهسپار تعالی تعهدات خود را به خوبی انجام می دادند و لذا از مشارکت مردمی فوق العاده ای برخوردار بودند اما در حقیقت، هرگز وقت زیادی را به تفکر در این مورد اختصاص ندادند. این موضوع کاملا برای آن ها روشن بود. ما متوجه شدیم که مشکلات مربوط به تعهد، مشارکت، انگیزه و تغییر، تحت شرایط مناسب از میان می روند. این شرکت ها به خوبی خود را حفظ می کردند.

- ❖ **مدیران شرکت های رهسپار تعالی مایل نبودند از همان ابتدا، اهداف بزرگ خود را به عموم اعلام کنند.** برعکس آن ها شروع به گرداندن این چرخه در راستای فکری خود کردند و پس از این که چرخه رشد آنان شتاب گرفت، رو به مردم کرده و گفتند: اگر ما پیوسته این چرخه را حرکت دهیم، هیچ دلیلی وجود ندارد که نتوانیم کاری را انجام دهیم.

❖ وقتی چرخه رشد به جای شما حرف می زند، لازم نیست با شور و شوق اهداف خود را بازگو نمایید. خود مردم با دیدن ستاب چرخه رشد، به این نتیجه می رسند: خیلی عالیست، اگر ما به این کار ادامه دهیم، ببینید به کجا می توانیم برویم! مردم بین خود تصمیم می گیرند که این حقیقت بالقوه را به نتایج عینی تبدیل کنند. هدف تقریباً خود به خود به وقوع می پیوندد.

چرخه نابودی

ما الگوی بسیار متفاوتی را در شرکت های هم تراز دیدیم. آن ها به جای در پیش گرفتن روندی آهسته و آگاهانه برای تشخیص اقدامات لازم و سپس انجام آن ها، اغلب برنامه های جدیدی را در پیش می گرفتند و با هیاهو و جار و جنجال زیاد سعی داشتند در اقشار مردم ایجاد انگیزه کنند و بعد می دیدند که برنامه هایشان به نتایج پایدار نمی رسند. آن ها به دنبال عملکردی تعیین کننده بودند، برنامه ای بزرگ، یک نوآوری موفق، برهه ای تاریخی که به آن ها این امکان را بدهد تا بدون گذراندن مرحله رشد تدریجی، مستقیماً وارد مرحله پیشرفت شوند. بدین ترتیب توانستند چرخه رشد را به سمتی حرکت دهند. بعد آن را متوقف سازند، جهت را تغییر دهند و آن را در مسیری جدید به حرکت درآورند. آن ها پس از سال ها این سو و آن سو شدن، نتوانستند شتاب ثابتی را ایجاد کنند و در عوض درون چرخه ای افتادند که ما آن را چرخه نابودی نامیدیم.

ما نوعی از این **چرخه نابودی را در تمام شرکت های هم تراز** دیدیم. در حالی که انواع خاصی از چرخه های نابودی از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت بوند و الگوهای بسیار متنوعی داشتند که در میان آن ها دو مورد بیش از همه شایان توجه خاص است. **خرید های نادرست و انتخاب مدیرانی که عملکرد مدیران قبل از خود را خنثی می کردند.**

تملک های گمراه کننده:

پیتر دراگر متوجه شد که اقدام برای خرید شرکت ها یا ادغام شدن با آن ها، کمتر بنا به عقل و منطق، و بیشتر بر اساس این حقیقت است که خرید و فروش، نسبت به کار واقعی، فعالیت هیجان انگیزتری است. در واقع شرکت های هم تراز معنی این اصطلاح رایج مردمی را به خوبی درم کرده اند که: وقتی وضع خراب می شود، می رویم خرید!

❖ چرا شرکت های رهسپار تعالی در زمینه خرید ها بخصوص خریدهای بزرگ، اساساً از موفقیت بیشتری برخوردارند؟ رمز موفقیت آن ها این بود که **خرید های بزرگ آن ها عموماً پس از توسعه مفهوم خاریشتی و شتاب گرفتن چشمگیر چرخه رشد آن ها اتفاق افتاد.**

آن‌ها از خریدها به عنوان سرعت دهنده شتاب چرخه رشد خود استفاده می‌کردند، نه ایجاد کننده شتاب.

❖ برعکس شرکت‌های هم‌تراز آن‌ها اغلب سعی داشتند از طریق خریدها یا ادغام، یکرست وارد مرحله پیشرفت شوند. این روش هیچ‌گاه موثر واقع نشد. اغلب شرکت‌های هم‌تراز وقتی فعالیت اصلی خود را در محاصره مشکلات می‌دیدند، به منظور یافتن راهی برای افزایش رشد، گریز از مشکلات یا خوب جلوه دادن یک مدیرعامل، سعی می‌کردند با اقدام به خریدی بزرگ شرکت را نجات دهند.

مدیرانی که حرکت چرخه رشد را متوقف می‌کنند:

الگوی دیگر چرخه نابودی، مربوط به مدیرانی است که وارد سازمان می‌شوند و چرخه را که از قبل به حرکت درآمده، متوقف کرده و آن را به سمتی کاملاً جدید سوق می‌دهند.

❖ از کجا بدانیم در جهت چرخه رشد حرکت می‌کنیم یا در جهت چرخه نابودی

مشخصه شرکت‌هایی که در حال رشد هستند (شرکت‌های هم‌تراز)	مشخصه شرکت‌هایی که در حال رشد هستند (شرکت‌های رهسپار تعالی)
سعی دارند، بدون طی کردن مراحل تدریجی، یکرست به سمت پیشرفت حرکت کنند	سعی دارند با رشد تدریجی به پیشرفت نایل شوند
برنامه‌های بزرگی را اجرا می‌کنند، تلاش می‌کنند تا تغییرات اساسی، تحولات چشمگیر و تجدید سازمان‌های بی‌سابقه انجام دهند، همیشه در انتظار یک لحظه معجزه آسا یا منجی جدید هستند	با مجموعه‌ای از اقدامات و تلاش‌ها به پیشرفت دست می‌یابند و چرخه رشد را بی‌وقفه می‌گردانند و آن را همچون یک فرآیند تدریجی تلقی می‌کنند
خواسته‌های زودگذر دارند و به جای روبه‌رو شدن با واقعیات ناخوشایند، سازمان را با آشفتگی و جارو جنجال اداره می‌کنند	با واقعیات‌های ناخوشایند روبه‌رو می‌شوند تا به روشنی ببینند که چه قدم‌هایی را باید برای شتاب بردارند
ناسازگاری شدیدی در سازمان به چشم می‌خورد، مدام به سمت هدف‌های زودگذر منحرف می‌شوند و کاملاً خارج از محورهای فکری خود حرکت می‌کنند	از انسجام فکری و یک مفهوم خاریشتی روشن برخوردارند و با عزمی ثابت در راستای همین چارچوب فکری حرکت می‌کنند
بی‌مقدمه دست به عمل می‌زنند، بدون تفکر منضبط و بدون این که در وهله اول افراد شایسته انتخاب کنند	از الگوی افراد منضبط (ابتدا فرد)، افکار منضبط و عملکرد منضبط پیروی می‌کنند

از فن آوری های مناسب در راستای مفهوم خاریشتی و جهت سرعت بخشیدن به آهنگ حرکت خود بهره می گیرند	در واکنش به تغییر فن آوری دچار ترس و دلهره می شوند که مبادا از آن ها عقب بمانند
پس از دست یابی به پیشرفت، چنانچه بخواهند از روش خرید شرکت ها استفاده کنند، سعی می کنند با خریدن شرکت های بزرگ، برشتاب حرکت خود بیفزایند.	قبل از رسیدن به نقطه پیشرفت، در تلاشی مذبوحانه می خواهند با خرید شرکت های دیگر، به حرکت خود شتاب دهند
برای جلب مشارکت مردم تلاش چندانی نمی کنند، شتاب حرکت آن ها خود به خود انگیزه مشارکت را در مردم ایجاد می کند	به شدت تقلا می کنند تا مردم را به مشارکت ترغیب نمایند و آن ها مجذوب دیدگاههای جدید خود کنند
اجازه می دهند دستاوردهایشان به جای آن ها سخن بگویند	برای جبران دستاوردهای مایوس کننده، آینده را واگذار می کنند.
به مرور زمان به انسجام می رسند، نسل های جدید عملکرد نسل پیشین را ادامه می دهند	به مرور زمان ناهماهنگی سازمان هویدا می شود، هر مدیر جدید یک خط مشی کاملاً جدید را در پیش می گیرد

- ❖ تمام این فرآیند با رهبران سطح پنجم آغاز می شود، که طبعاً تمایل به روش چرخه رشد دارند. آن ها علاقه چندانی به برنامه های نمایشی که قدرت مدیریتی آن ها را آشکار می سازد، ندارند. آن ها بیشتر به فرآیند بی سروصدا و اندیشمندانه ی به حرکت درآوردن چرخه رشد، تولید و حصول دستاوردها توجه دارند، دستاوردها برای آن ها حرف اول را می زند.
- ❖ استفاده از افراد شایسته در سازمان، حذف افراد نالایق و نیز گماردن افراد شایسته در جایگاههای مناسب- این ها تمام مراحل اصلی در حرکت تدریجی هستند، عواملی که می توانند فشارهای مهمی بر چرخه رشد وارد سازند. همچنین لازم است تناقض استوک دیل را نیز به خاطر بیاوریم.
- ❖ وقتی که درک عمیقی نسبت به سه محور مفهوم خاریشتی خود به دست آوردید و حرکت در راستای هماهنگی با آن طرز فکر را آغاز نمودید، حرکت شما سرعت می گیرد و سپس با عوامل ستاب دهنده اصلی سرعت شما افزایش می یابد که نخستین عامل از میان آن ها، پیشگام شدن در استفاده از فن آوری است، البته نوعی از فن آوری که با چارچوب فکری شما مطابقت کند. در نهایت، رسیدن به نقطه پیشرفتف به معنای داشتن نظم لازم برای اتخاذ تصمیماتی درست و سازگار با دریافت خاریشتی شماست، به طور خلاصه می توان

گفت، عملکردهای منضبط و پیروی از افراد منضبط و قانونمندی که تفکر منضبطی دارند. این ماهیت فرآیند رسیدن به پیشرفت است.

❖ خلاصه این که، اگر با پشتکار و توأم با موفقیت، هر مفهوم را در این چارچوب به کار ببرید و به حرکت دادن چرخه رشد در مسیری منسجم ادامه دهید، به گونه ای که شتاب آن مرحله به مرحله و به تدریج افزایش یابد، آن گاه در نهایت به نقطه پیشرفت خواهید رسید. شاید این امر امروز یا فردا یا هفته آینده و یا شاید حتی سال آینده هم رخ ندهد. اما بالاخره اتفاق خواهد افتاد.

❖ وقتی اتفاق بیفتد شما با مجموعه ای از چالش های کاملاً جدید روبه رو خواهید شد، از قبیل اینکه : چگونه در پاسخ به خواسته های بی نهایت خود، به این شتاب سرعت دهیم و چه گونه تضمین کنیم که این چرخه رشد به مدت طولانی به حرکت ادامه خواهد داد. خلاصه این که دیگر مشکل شما این نخواهد بود که چگونه از مرحله خوب به عالی برسید، بلکه میخواهید بدانید چگونه از عالی به عالی پایدار برسید و این مطلب در فصل بعدی (آخر) است.

فصل نهم : از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری

در مراحل اولیه این تحقیق، بسیار مهمی اتخاذ کردیم، مبنی بر این که تحقیق خود را براساس فرآیند رهسپاری به تعالی انجام دهیم، چنانچه گویی مسئله پایداری اصلاً وجود نداشته است. این تنها راهی بود که به واسطه آن می توانستیم عوامل مهم در تحول یک شرکت از مرحله خوب به عالی را با کم ترین حساسیت نسبت به کار قبلی خود به وضوح ببینیم. بعد می توانستیم به این پرسش خود بازگردیم، اصلاً چه ارتباطی ممکن است بین این دو تحقیق وجود داشته باشد؟

اکنون پس از گذشت پنج سال از زمانی که این کتاب تکمیل شده است، می توانیم ببینیم که این دو موضوع مکمل یکدیگرند، ضمن بررسی این دو پژوهش چهار نتیجه زیر را پیشنهاد می کنم:

۱. وقتی شرکت های عالی و ماندگار را از بعد ماندگاری مد نظر قرار می دهیم، با شواهد مهمی مواجه می شوم که نشان می دهد نخستین مدیران آن ها از چارچوب رهسپاری به تعالی پیروی می کردند. تنها تفاوت واقعی در این است که آن ها به عنوان کارفرماهای شرکت های نوپا، سعی داشتند در بدو تاسیس به سمت پیشرفت حرکت کنند، در حالی که مدیران عامل، سعی داشتند شرکت هایی که از قبل تاسیس شده بودند را از وضعیت خوب به عالی برسانند.

۲. اکنون با یک بازنگری می توانم بگویم که روند رهسپاری به تعالی نه پی آیندی برای روند ماندگاری، بلکه مرحله ای ما قبل آن است. شما نیز می توانید، خواه به عنوان یک شرکت



تازه کار یا سازمانی که قبلاً شروع به کار کرده، از یافته های این کتاب بهره جسته و به نتایج عالی و پایدار دست یابید، و سپس با استفاده از یافته های بخش ماندگاری از مرحله دست آوردهای عالی به وضعیت شرکتی عالی و ماندگار نایل شوید.

۳. برای گذار از شرکتی با نتایج عالی و پایدار، به شرکتی عالی و ماندگار در سطحی نمونه، مفهوم اصلی کتاب ماندگاری را به کار بندید: ارزش ها و اهداف اصلی خود را بیابید، ارزش هایی که فراتر از کسب پول هستند (اندیشه اصلی) و آن ها را با خط سیر اصلی خود هم گام سازید.

۴. هماهنگی زیادی بین این دو تحقیق وجود دارد: ایده های هر یک از آن ها ایده های دیگری را غنی کرده و آشکار می سازند. به ویژه، مبحث رهسپاری به تعالی، به دیگری را غنی کرده و آشکار می سازند. به ویژه، مبحث رهسپاری به تعالی به یک پرسش اساسی که در مبحث ماندگاری مطرح شده اما بی جواب مانده است، پاسخ می دهد: تفاوت بین یک هدف بزرگ مخاطره آمیز و جسورانه مثبت با یک هدف بزرگ مخاطره آمیز و جسورانه منفی، چیست؟

تفکر پایه بعد دیگر تعالی ماندگار

هدف شرکت های عالی و ماندگار صرفاً درآمدزایی برای سهامداران نیست. در حقیقت در یک شرکت واقعا عالی، سود ها و گردش مالی نقش خون و آب برای یک جسم سالم را دارند. درست است که این عوامل برای حیات بشر مهم و اساسی هستند، اما هدف اصلی زندگی به شمار نمی روند.

❖ شرکت های بزرگ و ماندگار در عین حال که استراتژی های کاری و نحوه عملکرد های خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق می دهند ارزش های نهادی و هدف خود را حفظ می کنند. این همان آمیزه جادویی حفظ دیدگاههای اصلی و پیشرفت تدریجی است.

اهداف بزرگ، مخاطره آمیز و متهورانه مثبت / اهداف بزرگ، مخاطره آمیز و متهورانه منفی

و سایر ارتباط های مفهومی

در جدول صفحه بعد، شرحی از ارتباط های فکری فی مابین این دو تحقیق را تهیه کرده ام. به عنوان یک الگوی کلی می توان گفت، شرکت های رهسپار تعالی، پیش زمینه رسیدن به موفقیت نهایی یعنی ماندگاری را فراهم می کنند. به عقیده من، فرآیند رهسپاری به تعالی دربرگیرنده ایده هایی اساسی برای حرکت دادن یک چرخه رشد و طی کردن مرحله رشد تدریجی تا پیشرفت است، حال آن که پایداری، در برگیرنده ایده های اساسی مبنی بر حفظ سرعت یک چرخه رشد به مدت طولانی در آینده است، به گونه ای که جایگاه یک شرکت را تا حد اسطوره ارتقا می دهد. ضمن مطالعه این جدول متوجه خواهید شد که هر یک از یافته های رهسپاری به تعالی، عامل توانمند کننده تمام چهار ایده اصلی برگرفته از مرحله ماندگاری است. این چهار ایده اصلی به طور خلاصه عبارت اند از:

۱. **ایجاد ساختاری مبتنی بر ارزش‌های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول**، ساختن سازمانی که بتواند در طول تصدی مدیران مختلف و دوره‌های مختلف تولید پایدار مانده و خود را با آن‌ها وفق دهد؛ درست نقطه مقابل ساختار مبتنی بر یک مدیر بسیار توانا و یا یک ایده بسیار عالی
۲. **نبوغ دوگانگی**؛ حرکت با حداکثر توان، به سمت دو هدف به طور هم‌زمان به جای این که فقط یک موضوع را انتخاب کنید، ببینید چگونه می‌توانید هر دو را داشته باشید. به عنوان مثال: هدف و سود، مداومت و تغییر، آزادی و مسئولیت و...
۳. **تفکر پایه**؛ القا کردن ارزش‌های نهادی (پایه فکری مهم و پایدار) و هدفی اصلی (دلیل اساسی برای فراتر بود از پول‌سازی صرف) به عنوان اصولی برای تصمیم‌گیری و تاثیرگذاری بر افراد سازمان طی یک مدت زمان طولانی
۴. **حفظ تفکر پایه و در عین حال حرکت به سمت پیشرفت**؛ حفظ طرز تفکر پایه همچون یک نقطه ثابت و در عین حال ایجاد تغییر، اصلاح، ابداع و تجدید سازمان در هر بخش دیگر. تغییر عملکردها و خط‌مشی‌ها در عین حفظ ارزش‌ها و اهداف اصلی. تعیین اهداف بزرگ، مخاطره‌آمیز و جسورانه همگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آن‌ها

ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
رهبران سطح پنجم شرکتی را می سازند که بتواند بدون آن ها به حرکت خود ادامه دهد. نه اینکه وجود آن ها برای ادامه حرکت شرکت امری حیاتی باشد	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	رهبری سطح پنجم
فروتنی فردی و جاه طلبی حرفه ای	نبوغ دوگانگی	
رهبران سطح پنجم نسبت به شرکت جاه طلب هستند و این بدان معناست که: آن ها هدفی فراتر از موفقیت خود را در نظر دارند	تفکر پایه	
رهبران سطح پنجم به شدت تلاش می کنند تا پیشرفت کنند و به نتایج و دستاوردهای ملموس دست یابند، و در این راه حتی اگر لازم باشد، نزدیکان خود را از سازمان خارج می کنند	حفظ تفکر پایه و در عین حال تلاش برای پیشرفت	

ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
عملکرد مبتنی بر ابتدا فرد، عملکردی ساختاری و منسجم است، عملکرد مبتنی بر ابتدا هدف، عملکردی موقتی و متزلزل است	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	ابتدا فرد..... بعد هدف
افراد شایسته به سازمان ملحق شوند و افراد نالایق از سازمان حذف شوند	نبوغ دوگانگی	
عملکرد مبتنی بر اهداف فرد به این معناست که افراد بیشتر بر اساس همگونی با ارزش ها و اهداف پایه انتخاب می شوند تا براساس مهارت	تفکر پایه	
عملکرد مبتنی بر ابتدا فرد به معنای تمایل به نوعی ارتقا درونی است که ارزش های اصلی را تقویت می کند	حفظ تفکر پایه و تلاش برای پیشرفت	

ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده می شود، ساختاری محکم است، بخصوص اگر از مکانیزم های پرچم قرمز استفاده شود	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	رویارویی با حقایق ناخوشایند (تناقض استوک دیل)
رویارویی با حقایق ناخوشایند وضعیت موجود و حفظ ایمان تزلزل ناپذیر به این که در انتها موفق خواهید شد	نبوغ دوگانگی	
رویارویی با حقایق ناخوشایند، ارزش های اصلی یک سازمان و نیز ارزش هایی که مایل است به آن ها دست یابد را آشکار می سازد	تفکر پایه	
حقایق ناخوشایند به ما می گویند که برای رساندن شرکت به نقطه پیشرفت چه اقداماتی باید انجام دهیم	حفظ تفکر پایه و تلاش برای پیشرفت	

ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
روش مبتنی بر مشاوره، ساختاری کاملاً مبتنی بر ارزش های اصلی است	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	مفهوم خاریشتی (سه محور فکری)
درک عمیق و سادگی باورنکردنی	نبوغ دوگانگی	
محور فکری به چه زمینه ای علاقه مند هستید. به خوبی با ارزش ها و اهداف اصلی شما مطابقت دارد	تفکر پایه	
اهداف بزرگ مخاطره آمیز و جسورانه مثبت ناشی از درک عمیق و اهداف بزرگ مخاطره آمیز و متهورانه منفی، ناشی از اعتماد به نفس مصنوعی و اهداف بزرگ مخاطره آمیز و متهورانه عالی که درست در چارچوب این سه محور فکری نهفته است	حفظ تفکر اصلی و تلاش برای پیشرفت	

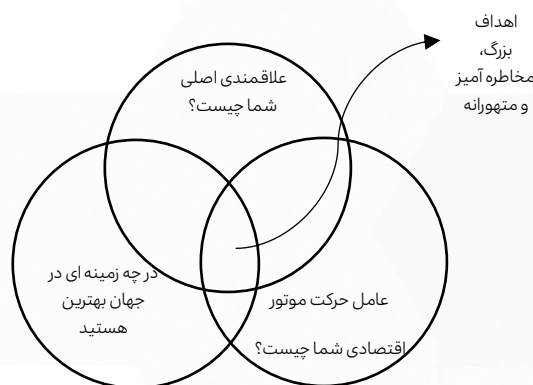
ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
عملکرد ناشی از نیروی شخصیتی صرف به عنوان فردی منضبط، ساختاری مبتنی بر فرد است؛ اما ایجاد فرهنگی پایدار مبتنی بر نظم، به معنای تکیه بر ارزش های اصلی است	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	فرهنگ مبتنی بر نظم
آزادی و مسئولیت	نبوغ دوگانگی	
فرهنگ نظم گرا، کسانی را که ارزش ها و معیارهای یک سازمان را نمی پذیرند، حذف می کند	تفکر پایه	
وقتی شما فرهنگی مبتنی بر نظم دارید، آزادی بیشتری به افراد می دهید تا بهترین مسیر دستیابی به نتایج را آزمونده و بیابند	حفظ تفکر پایه و تلاش برای پیشرفت	

ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
شتاب دهنده های تکنولوژی بخش مهمی از یک ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی است	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	شتاب دهنده های تکنولوژی
پرهیز از روی آوردن به تکنولوژی زودگذر و بی فایده و پیشرو بودن در استفاده بهینه از فن آوری	نبوغ دوگانگی	
در یک شرکت عالی، تکنولوژی فقط زیر مجموعه ارزش های اصلی است نه چیز دیگر	تفکر پایه	
چرخه رشد می تواند تکنولوژی را به عامل شتاب دهنده حرکت به سمت دستیابی اهداف بزرگ مخاطره آمیز و متهورانه تبدیل کند	حفظ ارزش های اصلی و تلاش برای پیشرفت	

ارتباط بین مفاهیم		از خوب به عالی تا ماندگاری
تأثیر چرخه رشد، حرکت منسجمی را پدید می آورید و به جوسازی دروغین برای جلب مشارکت و اعتماد مردم نیازی ندارد	ایجاد ساختار مبتنی بر ارزش های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول	چرخه رشد و چرخه نابودی
رشد رشد تکاملی و نتایج تحول آمیز و چشمگیر	نبوغ دوگانگی	
چرخه نابودی، پذیرش ارزش های پایه را تقریباً غیرممکن می سازد	تفکر پایه	

من قصد ندارم تمام بخش‌های جدول فوق را مو به مو مورد بررسی قرار دهم اما می‌خواهم یک بخش به ویژه مهم را مورد توجه قرار دهم: ارتباط بین اهداف بزرگ، مخاطره آمیز و جسورانه با سه محور مفهومی خاریشتی. در مبحث ماندگاری، اهداف بزرگ مخاطره آمیز و متهورانه را به عنوان روشی مهم برای رسیدن به پیشرفت، در عین حفظ تفکر اصلی برشمردیم. این هدف بزرگ و مخاطره آمیز، هدفی عظیم و رعب آور است.

❖ **اهداف بزرگ و مخاطره آمیز منفی نتیجه اعتماد به نفس کاذب و اهداف بزرگ و مخاطره آمیز مثبت نتیجه ادراک عمیق هستند.** در واقع وقتی درک عمیق و بی‌صدای این سه محور فکری را با جسارت یک هدف بزرگ و مخاطره آمیز مخلوط میکنید، آمیزه‌ای نیرومند و تقریباً جادویی به دست می‌آورید.



❖ باقی مانده در سطح عالی و به مدت طولانی از سویی مستلزم این است که به دقت در محدوده سه محور فکری حرکت کنیم و از سویی دیگر پیوسته خواستار تغییر وجوه مشخص خود در این سه حلقه باشیم.

❖ چارچوب مبتنی بر سه محور فکری و هدف بزرگ و مخاطره آمیز نمونه‌ای است که به خوبی نشان می‌دهد، این دو پژوهش چگونه به یکدیگر پیوند می‌خورند و من مایلیم آن را در این جا و به عنوان ابزاری سودمند به شما ارائه دهم تا بتوانید در سازمان خود نیز به همین نحو عمل کنید. امان این عامل به تنهایی نمی‌تواند موجب عالی بودن و ماندگاری سازمان شما شود. ایجاد یک شرکت بزرگ و پایا مستلزم بکارگیری تمام مفاهیم مهم برگرفته از این دو پژوهش است، آن هم به گونه‌ای که در هم آمیخته شوند و به طور مداوم و به مرور زمان مورد استفاده قرار گیرند. به علاوه، هرگاه انجام هر یک از این ایده‌های مهم را متوقف کنید، سازمان شما به گونه‌ای اجتناب ناپذیر به سمت متوسط بودن پس روی می‌کند. به خاطر بسپارید که عالی شدن به مراتب آسان تر از عالی ماندن است. در نهایت به کارگیری مداوم



این دو پژوهش موجب می شود یکی از آن ها بر اساس دیگری ساخته شده و بهترین موقعیت برای ایجاد نتایج عالی و پایا را به شما بدهد.

❖ ساختن چیزی عالی به هیچ وجه دشوارتر از ساختن چیزی خوب نیست. شاید از نظر آماری رسیدن به حد عالی خیلی کم تر اتفاق افتاده باشد، اما این امر نیازمند تلاشی بیشتر از متوسط بودن دایمی نیست. در واقع، اگر برخی از شرکت های هم تراز را در مطالعه خود شاخص بگیریم، این امر مستلزم سختی کم تر و شاید کار کم تر است.

چرا عالی بودن؟

هدف این کتاب این نیست که بگوید، ما باید این کشفیات را به آن چه هم اکنون انجام می دهیم بیفزاییم و از این طریق کار خود را بیشتر کنیم. هدف اینست که دریابیم آن مقدار کاری که انجام می دهیم، در بهترین صورت نوعی اتلاف انرژی در بردارد. اگر بخش اعظم کار خود را با به کارگیری این اصول انجام دهیم و سعی کنیم انجام هر کار دیگر را نادیده گرفته و یا حذف نماییم، زندگی راحت تر و نتایج خیلی بهتری کسب خواهیم کرد.

❖ قصد ندارم اظهار کنم که رسیدن از خوب به عالی امری ساده و آسان است یا این که هر سازمانی با موفقیت این تحول را صورت می دهد. بدیهی است که برای هر کسی ممکن نیست به حد بالاتر از متوسط برسد. اما با قاطعیت می گویم **کسانی که سعی دارند خوب را به عالی تبدیل کنند، می بینند که این مسیر به هیچ وجه دشوارتر یا طاقت فرساتر از کار کسانی نیست که فقط در حد متوسط می مانند.** بله تبدیل شدن از خوب به عالی مستلزم صرف انرژی است، اما ایجاد شتاب حرکت بیش از این که انرژی را خارج کند انرژی بیشتری را به منبع باز می گرداند. برعکس، حد وسط بودن دایمی به خودی خود فرآیندی مایوس کننده است و انرژی بیشتری را به خود اختصاص می دهد.

❖ اما پاسخ دومی هم برای این پرسش که چرا عالی باشیم، هست همان پاسخی که در وهله اول عمیقا انگیزه پذیرش این پروژه بزرگ را در ما ایجاد کرد: **جستجو برای معنا یا دقیق تر بگوییم، جستجو برای کار با معنا.**

❖ پرسش حقیقی این نیست که چرا بزرگی؟ بلکه این است کدام کار شما را ترغیب می کند که برای عالی شدن د آن تلاش کنید؟ اگر لازم است به این پرسش پاسخ دهید که چرا باید برای عالی شدن تلاش کنیم؟ یا اینکه آیا موفقیت کافی نیست؟ پس احتمالا در زمینه نامناسبی مشغول به فعالیت هستید.

وقتی تمام قطعات این پازل به هم پیوندند، نه فقط کار، بلکه زندگی شما نیز به سمت عالی بودن سوق پیدا می کند. زیرا زندگی ما در نهایت فقط چنانچه با معنا باشد، عالی خواهد بود و داشتن یک زندگی پرمعنا بدون یک کار پرمعنا، بسیار دشوار است. شاید، در این صورت بتوانید به آن آرامش

دست نیافتنی برسید، آرامش ناشی از این که می دانید در ایجاد یک برتری شایسته دخیل بوده و در آن سهمی داشته اید. در واقع ممکن است خنثی به عمیق ترین نوع رضایت خاطر دست یابید و احساس کنید که زندگی کوتاه مدت شما روی کره زمین به خوبی سپری شده است.

❖ هر شرکتی صرف نظر از این که چه قدر موفق و متریقی باشد با برهه های زمانی دشواری مواجه می شود. **هیچ شرکتی عالی و ماندگاری وجود ندارد که پیشینه ای کامل و بی نقص داشته باشد.** همه آن ها فراز و نشیب هایی داشته اند. **عامل اصلی نداشتن مشکل نیست، بلکه توانایی برای خیز برداشتن به عقب و جهش به سمت پیشرفت و قوی تر شدن است.**

❖ در سطوح بالای سازمان خود، قطعاً باید از اصل "ابتدا فرد" پیروی کنید و تا وقتی که افراد شایسته را پیدا نکرده اید، کسی را استخدام نکنید و برای استخدام پرسنل بیشتر بر ویژگی های شخصیتی تمرکز کنید تا به دانش تخصصی. افراد می توانند مهارت ها را بیاموزند و دانش را فرا گیرند ، اما نمی توانند ویژگی های شخصیتی مناسب برای سازمان شما را بیاموزند و نکته بعدی این که، از دوران رکود اقتصادی بهره جسته و به استخدام افراد شایسته پردازید.

باتشکر

اسفند ۱۴۰۳ - فروردین ۱۴۰۴