

| | |
|--------------------------------------|----------------------|
| از خوب به عالی | نام کتاب: |
| Good to great: Why some Companies... | برگردان کتاب: |
| جیم کالینز | نویسنده: |
| ناهید سپهرپور | برگرداننده به فارسی: |
| بیک آوین | ناشر: |
| چهارم | نوبت چاپ: |
| ۸۰۰۷۰۸۳ و ۸۰۱۳۶۰۰ | تلفن پخش: |
| شرکت پلاک آبی، فهیمه زین الدینی | خلاصه سازی: |
| شرکت پلاک آبی، مهرباب پرتوی دیلمی | تدوین: |

فهرست مطالب

| | |
|----|---|
| ۳ | فصل ۱: خوب، دشمن عالی است |
| ۳ | مرحله اول: تحقیق |
| ۳ | مرحله دوم: معیار مقایسه |
| ۳ | مرحله سوم: درون جعبه سیاه |
| ۴ | مرحله چهارم: از بینظمی تا مفهوم |
| ۵ | فصل دوم: رهبری سطح پنجم |
| ۵ | سلسله مراتب سطح پنجم: |
| ۶ | فصل سوم: اول فرد ... بعد هدف |
| ۷ | یافته‌های غیر منتظره |
| ۸ | فصل چهارم: با واقعیات ناخوشایند مقابله کنید (با این حال هرگز ایمان خود را از دست ندهید) |
| ۱۰ | فصل پنجم: مفهوم خارپشتی، سادگی در چارچوب سه محور |
| ۱۱ | ویژگی‌های هیئت مشاوره |
| ۱۱ | یافته‌های غیر منتظره |
| ۱۳ | فصل ششم: یک فرهنگ مبتنی بر نظم |
| ۱۴ | یافته‌های غیر منتظره |
| ۱۵ | فصل هفتم: شتاب دهنده‌های تکنولوژی |
| ۱۵ | یافته‌های غیر منتظره |
| ۱۷ | فصل هشتم: چرخه رشد و چرخه نابودی |
| ۱۷ | یافته‌های غیر منتظره |
| ۱۹ | فصل نهم: از رهسپاری به تعالی تا پایداری |
| ۲۱ | سخن آخر: سولاتی که معمولاً مطرح می‌شوند |

فصل ۱: خوب، دشمن عالی است

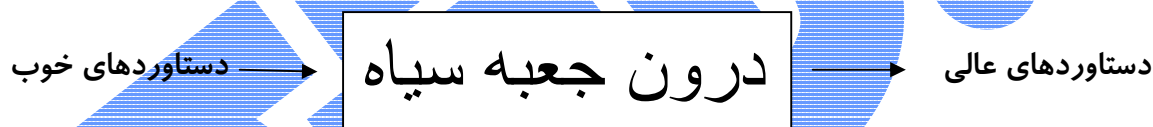
مرحله اول: تحقیق

پژوهش پنج ساله ما نتیجه‌های بسیاری را پدید آورده است. مهم‌ترین نتیجه آن این است که ما معتقدیم تقریباً هر سازمانی می‌تواند به طور بنیادین، سطح و عملکرد خود را ارتقا بخشد، شاید حتی به سطح عالی برسد.

مرحله دوم: معیار مقایسه

سوال بسیار مهم ما این نبود که: شرکت‌های رهسپار تعالی چه ویژگی مشتری دارند؟ بلکه این بود: نقاط مشترک شرکت‌های رهسپار تعالی چیست که آن‌ها را از شرکت‌های هم‌ترازشان متمایز می‌سازد؟

مرحله سوم: درون جعبه سیاه



- ✓ مدیران شرکت‌های رهسپار عالی بیشتر از درون سازمان بوده‌اند.
- ✓ اطلاعات ما این مطلب که ساختار پاداش مدیریت محرک اصلی شرکت‌هاست را رد می‌کند.
- ✓ هیچ دلیلی وجود ندارد که بگوییم شرکت‌های رهسپار تعالی به نسبت شرکت‌های هم‌تراز، زمان بیشتری را صرف تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بلندمدت می‌کنند.
- ✓ شرکت‌های رهسپار تعالی تنها در فکر این نبودند که برای رسیدن به مرحله عالی چه اقداماتی باید انجام دهند بلکه به این نکته نیز توجه داشتند که از انجام کدام کارها باید اجتناب ورزند و یا متوقف کنند.
- ✓ تکنولوژی می‌تواند تحول را تسریع بخشد ولی نمی‌تواند آن را بوجود بیاورد.
- ✓ ادغام دو شرکت متوسط هرگز یک شرکت عالی را ایجاد نمی‌کند.

- ✓ تحت شرایط مطلوب مشکلات مربوط به امور مدیریتی، ترغیب به مشارکت و ... از بین می‌رود.
- ✓ شرکت‌های رهسپار تعالی در کسب نتایج جهشی انقلابی کردند ولی این جهش از طریق یک روند انقلابی صورت نگرفته بود. برخی آنها اظهار می‌کردند که تا مدتی از حجم تغییرات خود بی‌خبر بودند.
- ✓ عالی بودن، محصول شرایط و موقعیت نیست بلکه تا حدود زیادی مبتنی بر انتخاب آگاهانه است.

مرحله چهارم: از بی‌نظمی تا مفهوم

این تحقیق فرایند فعل و انفعالی بود که از جابه‌جا کردن ایده‌ها، بسط دادن و مقایسه آنها با داده‌ها، تجدید نظر کردن درباره آنها، ساختن یک چارچوب تازه و سپس تردید در درستی آنها به واسطه یافتن شواهد جدید و آنگاه بازسازی دوباره آنها صورت پذیرفت.

فصل دوم: رهبری سطح پنجم

هر شرکت رهسپار تعالی طی سالیان جهش مهم خود تحت مدیریت یک رهبر سطح پنجم بوده است .

سلسله مراتب سطح پنجم:

سطح اول: فردی با توانمندی‌های فوق العاده (با کمک استعداد، علم، مهارت و عادات کاری شایسته، همکاری موفقیت آمیزی از خود نشان میدهد)

سطح دوم: عضو گروه مشارکت (توانمندی‌های فردی را صرف نیل به اهداف می کند و در یک کارگروهی به طور موثر با دیگران همکاری می کند)

سطح سوم: مدیر کارآمد (افراد و نیروها را به پیگیری موثر و پر بازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می دهد)

سطح چهارم: مدیر با نفوذ (مسئولیت‌های خود را انجام می دهد، دیدگاه روشن و گیرایی را به شدت دنبال می کند و معیار‌های عملی عظیم تری ایجاد می کند)

سطح پنجم: مدیر خلاق یا رهبر (با آمیزه فروتنی فردی و جسارت حرفه‌ای به دست آوردهای عالی و پایدار دست می یابد)

رهبران سطح پنجم ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه ای را در خود دارند. آنها مطمئناً جاه طلب هستند، اما این جاه طلبی ابتدا برای سازمان است نه برای خودشان . رهبران سطح پنجم مدیران پس از خود را به گونه ای انتخاب می کنند که در نسل بعدی موفقیت سازمان به مراتب چشمگیر تر باشد. رهبران سطح پنجم به شدت پرتلاشند و گرفتار نیازی ناخودآگاه برای دستیابی به اهداف خود هستند. رهبران سطح پنجم، انسان‌های سخت کوش و با تجربه‌ای هستند آنها بیشتر مرد عمل هستند تا مرد حرف.

رهبران سطح پنجم به هنگام کسب موفقیت آن را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت می دهند اما وقتی اوضاع نامطوب است خود را سرزنش می کنند اما مدیران شرکت‌های هم تراز کاملاً برعکس عمل می کنند.

فصل سوم : اول فرد ... بعد هدف

اول فرد بعد هدف: رهبران رهسپار تعالی ابتدا افراد شایسته را وارد سازمان کرده و سپس افراد شایسته را در جایگاه های مناسب قرار می دهد، بعد هدف خود را تعیین می کنند.

نکته مهم فقط این نیست که افراد شایسته را به گروه دعوت کنیم، نکته مهم این است که مباحث مربوط به «افراد شایسته» قبل از تصمیمات مربوط به «هدف»، قبل از دیدگاهها، خطمشیها، ساختار سازمان و راهکارها مطرح می شود.

شرکت های هم تراز اغلب از روش «نابغه ای با هزار مشاور» پیروی می کردند، یک مدیر نابغه که هدفی را تعیین می کند و سپس گروهی از مباحثران توانا را فهرست بندی می کند تا در تحقق آن به وی کمک کنند. چنانچه نابغه از میان برود این روش با شکست مواجه می شود. رهبران مؤسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی سخت گیر بودند اما انسان های ظالمی نبودند، آنها بیکارسازیها و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای امور در نظر نمی گرفتند. شرکت های هم تراز در حد بسیار وسیع-تری از بیکارسازی استفاده می کردند.

مادر خصوص سخت گیر بودن نسبت به نیروی انسانی سه قانون کاربردی را پیدا کردیم :

۱. وقتی تردید دارید، استخدام نکنید به بررسی ادامه دهید. (نتیجه: رشد یک شرکت بستگی به توانایی آن در جذب نیروهای کارآمد دارد.)

۲. وقتی فکر می کنید لازم است تغییری در نیروی انسانی بدهید، اقدام کنید. (نتیجه: ابتدا اطمینان حاصل کنید که کسی را در جایگاه نادرستی قرار نداده اید.)

۳. بهترین افراد خود را در جایگاه بزرگترین فرصت ها قرار دهید، نه این که مسؤلیت بزرگترین مشکلات را به آنها بسپارید. (نتیجه: اگر از شر مشکلات خود خلاص می شوید، طوری عمل نکنید که افراد شایسته خود را نیز از دست بدهید)

گروه‌های مدیریتی رهسپار تعالی کسانی را در بر می‌گیرد که شدیداً بحث می‌کنند تا بهترین جواب را پیدا کنند با این حال وقتی تصمیمی اتخاذ می‌شود، بدون در نظر گرفتن منافع کوتاه نظرانه، در راستای آن با هم یک‌صدا می‌شوند.

یافته‌های غیر منتظره

ما هیچ شیوه خاصی که نشانگر ارتباطی بین پرداخت پاداش به مدیران با تحول از مرحله خوب به عالی باشد، پیدا نکردیم. هدف از پاداش ایجاد «انگیزه» جهت عمل کردهای خوب در افراد ناشایست نیست. بلکه در وهله اول آوردن افراد شایسته و حفظ آنها مهم است.

این گفته قدیمی: «افراد مهم‌ترین سرمایه شماست» نادرست است. افراد مهم‌ترین سرمایه شما نیستند، بلکه افراد شایسته مهم‌ترین سرمایه شما هستند.

شایستگی فرد بیش‌تر از آن 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 مقابله کنید (با این حال هرگز ایمان خود را از دست ندهید)

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 فهمیده و فرهنگی را به وجود آورده‌اند که در آن افراد فرصت زیادی برای ابراز عقاید خود دارند و فضایی وجود دارد که در آن حقایق شنیده می‌شود. تمام شرکت‌های رهسپار تعالی تمایل زیادی به گفت و گوی پر شور داشتند. جملاتی مثل «گفت و گوی مفصل» «بحث‌های داغ» و «برخود سالم»، مقالات متن مصاحبه‌های انجام گرفته با شرکت‌ها را پرشور می‌کرد. بحث و گفت و گوی آنها نوعی جریان ساختگی نبود که به افراد اجازه بدهد هرچه می‌خواهند بگویند و بعد به یک تصمیم از پیش تعیین شده تن دردهند. این جریان بیشتر شبیه گفتگوی علمی هیجان انگیز با افرادی بود که در جستجوی بهترین پاسخ‌ها بودند.

ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده می‌شود مستلزم چهار رکن اساسی است :

۱. مقدم شمردن سؤالات، نه پاسخ‌ها

۲. استفاده از گفتگو و بحث، به جای فشار و تهدید.

۳. نقد و ارزیابی دقیق مسایل بدون سرزنش کردن یا مقصر شمردن یک فرد.

۴. ایجاد مکانیزم‌های پرچم قرمز که اطلاعات را به اطلاعاتی غیر قابل اغماض تبدیل می‌کند.

روش **پرچم قرمز** روشی است که در آن هر یک از افراد می‌توانند نظرات و انتقادات خود را به طور آزادانه بیان کنند. این روش همچون یک سیستم هشداردهنده فوری است که موجب می‌شود به سرعت توجه خود را به حل مساله معطوف کنیم، خیلی زود تر از آنکه آن مشتری را از دست بدهیم. در واقع ما هیچ مدرکی پیدا نکردیم که نشان دهد شرکت‌های رهسپار تعالی اطلاعات بیشتر یا بهتری نسبت به شرکت‌های هم تراز خود داشتند. هر دو گروه شرکت‌ها به طور یکسان به اطلاعات مناسب دسترسی داشتند. لذا کلید این معما نه در اطلاعات بهتر بلکه در تبدیل اطلاعات به **اطلاعات غیر قابل اغماض** است.

وقتی حرکت خود را با اقدامی صادقانه و مستمر جهت مشخص کردن وضعیت حقیقی خود شروع می‌کنید، تصمیمات شما درست و مناسب هستند و معمولاً نیازی به دلیل و مدرک ندارند. تصمیم‌گیری درست بدون رویایی با واقعیات ناخوشایند غیر ممکن است.

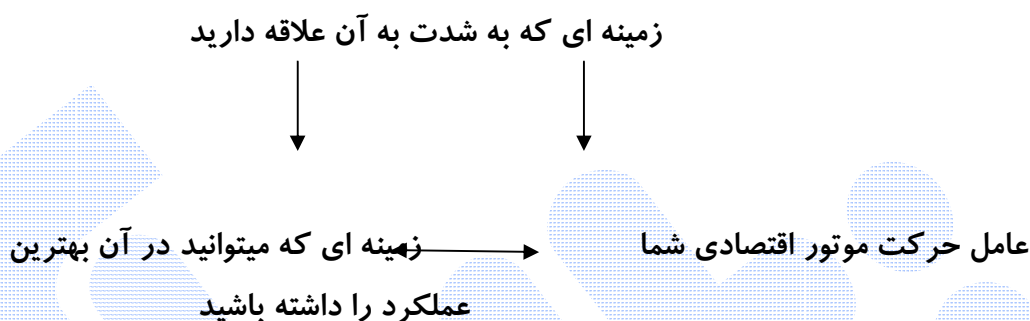
نوعی راهکار روان شناختی مهم برای رساندن یک شرکت از مرحله خوب به عالی، تناقض استوک دیل است حفظ اعتقاد قطعی به این که به رقم وجود مشکلات می‌توانید در پایان موفق شوید و موفق خواهید شد و در عین حال با دردناک ترین حقایق وضعیت فعلی هر آنچه که باشد مواجه می‌شوید.

اقتدار فردی می‌تواند به همان اندازه که یک قوت محسوب می‌شود نوعی ضعف به‌شمار آید، زیرا نیروی شخصیت مقتدر شما می‌تواند مانع از این شود که افراد حقایق ناخوشایند سازمان را برایتان بازگو کنند.

سؤال واقعی این نیست که «چگونه در افراد ایجاد انگیزه کنیم؟» زیرا اگر افراد شایسته را انتخاب کرده باشیم، آنها خود دارای انگیزه کافی هستند. این مهم است که انگیزه آنها را از بین نبرید. یکی از مهم‌ترین عواملی که انگیزه افراد را از بین می‌برد این است که چشم خود را بر روی حقایق ناخوشایند ببندیم.

فصل پنجم: مفهوم خاریشتی، سادگی در چارچوب سه محور

رسیدن از سطح خوب به عالی مستلزم درک عمیق سه محور متقاطع است که به صورت یک مفهوم ساده و شفاف (دریافت خاریشتی) معنا شده اند: (سه محور فکری مفهوم خاریشتی)



نکته مهم این است که دریابید سازمان شما در کدام زمینه می‌تواند در سطح جهانی حرف اول را بزند و همچنین این که بدانید در کدام زمینه قادر به این امر نخواهید بود. نه این که می‌خواهید در کدام زمینه بهترین باشید. دریافت خاریشتی یک هدف، استراتژی یا یک خواسته نیست بلکه نوعی شناخت است.

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 اینکه در این زمینه خوب عمل می‌کنیم الزاماً به این معنا نیست که می‌توانیم در این زمینه بهترین باشیم.» شرکت‌های رهسپار تعالی دریافتند که صرفاً انجام آنچه که در آن مهارت داریم ما را به سطح خوب می‌رساند. تنها راه رسیدن به سطح عالی تمرکز کامل در زمینه ای است که مطمئن هستید می‌توانید در آن بهتر از هر زمینه دیگری فعالیت کنید.

تحقیق ما به روشنی بیان می‌کند که لازم نیست یک شرکت برای رسیدن به سطح عالی حتماً در رده صنایع موفق باشد. هر یک از شرکت‌های رهسپار تعالی صرف‌نظر از صنعتی که در آن فعالیت دارند، روش اقتصادی بسیار خوبی ابداع کرده‌اند. آنها از این جهت قادر به این کار هستند که **درک عمیقی از محرک اقتصادی سازمان خود بدست آورده‌اند.**

برای اینکه عوامل محرک موتور اقتصادی خود را بشناسید به دنبال یک ضابطه اقتصادی باشید (سود مبتنی بر عامل مجهول یا در بخش اجتماعی، گردش مالی مبتنی بر عامل مجهول) که بیشترین تاثیر را داشته باشد.

«رشد» یک مفهوم خارپشتی نیست. اما اگر مفهوم خارپشتی درستی داشته باشید و همگام با آن تصمیمات بی وقفه‌ای اتخاذ کنید، آنگاه چنان نیروی فزاینده‌ای ایجاد خواهید کرد که مشکل اصلی شما دیگر این نخواهد بود که چگونه رشد کنید بلکه می‌خواهید بدانید چگونه تا این حد سریع رشد نکنید. شرکت‌های رهسپار تعالی اهداف و استراتژی‌های خود را برپایه درک واقعی بنا می‌کنند شرکت‌های هم ترازاهداف و استراتژی‌های خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه ریزی می‌کنند.

ویژگی‌های هیئت مشاوره

۱. هیئتی که بتواند هنگام مواجهه سازمان با موضوعات مهم به عنوان ابزاری برای شناخت موقعیت عمل می‌کند.
۲. اعضای هیئت مشاوره دارای طیفی از دیدگاه‌ها هستند، اما هر یک از آنها نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیطی که در آن فعالیت می‌کنند دانش عمیق‌تری دارند.
۳. هیئت مشاوره متشکل از اعضای اصلی گروه مدیریت است اما محدود به گروه مدیریت نیست، همین‌طور هر مدیری نمی‌تواند به طور اتوماتیک یکی از اعضا باشد.
۴. این هیئت به دنبال اتفاق نظر نیست، کما اینکه می‌داند تصمیمات توافقی اغلب با تصمیمات هوشمندانه مغایرت دارند. لذا مسئولیت تصمیم نهایی به عهده رهبر گروه مدیریت است. برخوردار شدن از دریافت خارپشتی فرآیندی مبتنی بر تاثیر متقابل است و هیئت مشاوره می‌تواند راهکار مناسبی باشد.

یافته‌های غیر منتظره

✓ شرکت‌های رهسپار تعالی بیشتر شبیه به خارپشت‌ها هستند - موجوداتی ساده و بی‌آلایش که فقط «یک مطلب مهم» را می‌دانند و بر مبنای همان حرکت می‌کنند.

شرکت‌های هم‌تراز بیشتر مثل روباه‌ها هستند - موجوداتی مکار و حيله‌گر که خیلی چیزها را می‌دانند اما فاقد انسجام لازم هستند.

✓ به طور متوسط چهار سال طول می‌کشد تا شرکت‌های رهسپار تعالی به یک نوع درک خاریشتی دست یابند.

✓ استراتژی به خودی خود، شرکت‌های رهسپار تعالی را از شرکت‌های هم‌تراز آنها متمایز نمی‌کند. هر دو گروه شرکت‌ها دارای استراتژی‌هایی بودند و هیچ دلیلی وجود ندارد که بگوییم شرکت‌های رهسپار تعالی به نسبت شرکت‌های هم‌تراز وقت بیشتری را به تصمیم‌گیری استراتژیک اختصاص می‌دادند.

✓ کسب نتایج عالی به هیچ وجه مستلزم فعال بودن در صنعتی بزرگ و موفق نیست. حتی آن دسته از شرکت‌های رهسپار تعالی که در صنایع ناموفق بودند، به این نکته پی‌بردند که چگونه سودهای اقتصادی خود را افزایش دهند.

فصل ششم: یک فرهنگ مبتنی بر نظم

دستاوردهای بزرگ و پایدار مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم‌گرایی است، ایجاد فضایی آکنده از افراد منظم که اعمالی منظم دارند و به‌گونه‌ای افراطی در چارچوب این سه محور فکری عمل می‌کنند. شرکت‌های رهسپار تعالی سیستمی منسجم با محدودیت‌های روشن را ایجاد می‌کنند اما در عین حال برای کارکنان خود آزادی و مسئولیت در چارچوب آن سیستم قایل هستند. آنها کسانی را استخدام می‌کنند که خود افرادی تابع نظم هستند و نیازی به اداره شدن ندارند، لذا فقط این سیستم است که اداره می‌شود نه انسان‌ها.

هرکسی مایل است بهترین باشد، اما اغلب مدیران سازمان‌ها فاقد نظم لازم هستند تا با روشن‌بینی و به دور از منافع شخصی تشخیص دهند که در کدام زمینه می‌توانند بهترین باشند و سپس هرچه لازم است انجام دهند تا آن نیروی نهفته را به عینیت برسانند. آنها فاقد نظم لازم برای توجه دقیق به امور خود هستند. شرکت‌هایی رهبرانی سطح پنجم داشتند که فرهنگی ماندگار و مبتنی بر نظم بنا نهادند. حال آنکه شرکت‌های هم‌تراز و ناپایدار با مدیران سطح چهارمی اداره می‌شدند که شخصاً و با اتکا به زور خواستار برقراری نظم بودند.

بهترین شرکت‌های رهسپار تعالی یک سروده ساده داشتند: «هر آنچه که با مفهوم خارپشتی ما تطابق نداشته باشد، انجام نخواهیم داد و به کارهای نامرتب نخواهیم پرداخت. ما خریدهای نامربوط انجام نخواهیم داد و به کارهای نامربوط نخواهیم پرداخت. اگر کاری برای ما مناسب نباشد انجام نخواهیم داد همین و بس!»

در یک فرآیند رهسپاری به تعالی، بودجه‌بندی قاعده‌ای است برای تصمیم‌گیری در باب اینکه به کدام زمینه باید بودجه کامل اختصاص داده شود و به کدام زمینه اساساً نباید بودجه‌ای تعلق گیرد. به عبارت دیگر بودجه‌بندی به این معنا نیست که ببینیم به هر رشته فعالیت چقدر بودجه تعلق می‌گیرد بلکه بدین معنا است که مشخص کنیم کدام فعالیت‌ها به بهترین شکل با دریافت خارپشتی ما همسویی دارند باید به طور کامل تقویت شوند و کدام فعالیت‌ها باید اساساً حذف شود.

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. فرهنگ مبتنی بر نظم به عملکردها خلاصه نمیشود. بلکه عبارت از افراد منظمی است که افکار منظم دارند و این نظم در اعمال آنها نیز تاثیر میگذارد.

شرکت‌های رهسپار تعالی از نگاه یک ناظر بیرونی سازمان‌هایی ملال انگیز و بی روح به نظر میرسند اما در یک بررسی دقیق‌تر می بینیم که این شرکت‌ها مجموعه‌ای از انسان‌های سخت‌کوش هستند که شدت عمل حیرت‌آوری دارند.

فرهنگ مبتنی بر نظم را با فردی مستبد که همه چیز را تحت نظم و ترتیب قرار می دهد اشتباه نگیرید. این مفاهیم تفاوت خیلی زیادی با هم دارند، یکی از آنان بسیار کارا و دیگری بسیار ناکارآمد است. مدیران بسیار مقتدری که شخصاً به واسطه نیروی شخصیتی سعی در برقراری نظم دارند، معمولاً از خلق دستاوردهای پایدار ناتوانند.

تنها شکل بسیار مهم نظم برای رسیدن به دستاوردهای پایدار، پایبندی افراطی به مفهوم خاریشتی و اجتناب از موقعیت‌هایی است که خارج از چارچوب این سه محور فکری قرار دارند.

یافته های غیر منتظره

✓ هر قدر یک سازمان نظم بیشتری برای باقی ماندن در این سه محور فکری داشته باشد و در این زمینه از انسجام نسبتاً محکمی برخوردار باشد، فرصت‌های بیشتری برای رشد پیش رو خواهد داشت.

✓ شما باید فردی نظم‌گرا باشید تا بتوانید به شانس‌های بزرگ بگویید: «نه متشکرم». این که بگوییم فلان موضوع «شانس است که فقط یک‌بار در زندگی رخ می‌دهد». واقعیتی است. لیکن اگر شانس مزبور در چارچوب این سه محور نباشد به توفیق سازمان کمکی نخواهد کرد.

✓ فهرست «کارهایی که نباید انجام دهیم» مهم‌تر از فهرست «کارهایی است که باید انجام دهیم».

فصل هفتم : شتاب دهنده‌های تکنولوژی

شرکت‌های رهسپار تعالی نسبت به شرکت‌های متوسط و هم تراز نگرش متفاوتی در خصوص تکنولوژی دارند.

سازمان‌های رهسپار تعالی از روش‌های زودگذر و هیاهوهای تکنولوژیکی احتراز می‌کنند اما در زمینه به‌کارگیری تکنولوژی‌هایی که به دقت انتخاب کرده‌اند پیشرو هستند.

سؤال اصلی در مورد هر تکنولوژی اینست: آیا این تکنولوژی با مفهوم خارپشتی 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 بهره‌برداری کنید یا اینکه به طور کلی از آن چشم‌پوشی کنید.

شرکت‌های رهسپار تعالی تکنولوژی را عامل سرعت دهنده حرکت خود تلقی می‌کنند، نه عامل ایجادکننده آن. هیچ‌یک از شرکت‌های رهسپار تعالی جهش‌های خود را با تکنولوژی پیشرو آغاز نکردند، اما همه آنها به محض این که متوجه شدند نوعی از تکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگی دارد، در به‌کارگیری آن پیشگام شدند و بعد به پیشرفت رسیدند.

شما می‌توانید دقیقاً همان تکنولوژی‌های مورد استفاده شرکت‌های رهسپار تعالی را به هم ترازان آنها بدهید و بعد ببینید که با این حال آنها نمی‌توانند به نتایجی حتی نزدیک به نتایج شرکت‌های رهسپار دست یابند.

نوع واکنش یک سازمان به تحول تکنولوژیکی حرکت این شرکت به سمت عالی بودن یا متوسط بودن را به خوبی نشان می‌دهد شرکت‌های رهسپار تعالی بنا به احساس نیاز به عینیت بخشیدن به استعدادها، نهفته واکنشی متفکرانه و خلاقانه بروز می‌دهند، اما واکنش شرکت‌های متوسط بنا به ترس از عقب مانده بودن است و لذا با قدم‌هایی لرزان و هراسان حرکت می‌کنند.

یافته‌های غیرمنتظره

✓ شواهد به دست آمده این نظریه که تغییر تکنولوژی علت اصلی سقوط شرکت‌هایی است که زمانی در سطح عالی بودند، متوسط بودن دایمی دیگران، را اثبات نمی‌کند.

✓ برایمان بسیار تعجب آور بود که دریافتیم ۸۰ درصد 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 تکنولوژی اشاره می کردند، از میان ۸۴ مدیر که همگی تکنولوژی را به طور متوسط در رده چهارم قرار می دادند فقط دو نفر آن را عامل شماره یک می دانستند.

✓ روش «خزیدن، راه رفتن و سپس دویدن» می تواند حتی در دوران تحول تکنولوژیکی سریع و بنیادین، بسیار مؤثر و کارآمد باشد.



فصل هشتم: چرخه رشد و چرخه نابودی

تحولات رهسپاری به تعالی از دیدگاه ناظران بیرونی وقایع چشمگیر و تحول آمیزی هستند، اما از دیدگاه افراد درون سازمان مجموعه‌ای از فرآیندهای مؤثرند که به تدریج پدید آمده‌اند. عدم توانایی در تشخیص تفاوت بین دستاوردهای نهایی و مراحل تدریجی ما را از درک یک روند تدریجی و مؤثر باز می‌دارد.

هر قدر هم که دستاوردهای پایانی عالی و موفقیت آمیز باشند، باید به خاطر بسپاریم که تحولات رهسپاری به تعالی هرگز در یک حرکت ناگهانی پدید نیامده‌اند. هرگز عمل کردی مجزا برنامه‌ای بزرگ ابتکاری عالی یک اقدام اتفاقی یا لحظه‌ای معجزه‌آسا در کار نبوده است.

تحولات پایدار تابع یک الگوی قابل پیش بینی مبتنی بر آماده سازی و پیشرفت است. درست مثل فشار دادن یک چرخ بزرگ و سنگین، که مستلزم تلاش زیادی است که فقط از جای خود تکان بخورد و نیز فشاری مداوم در یک مسیر ثابت و در مدت زمان طولانی که موجب می‌شود این چرخ شتاب بگیرد و در نهایت به نقطه پیشرفت برسد.

شرکت‌های هم تراز الگوی متفاوتی به شکل یک چرخ نابودی را دنبال کردند. آنها به جای حرکت تدریجی و سپس رسیدن به شتاب، در هر دور از این چرخ سعی کردند تا بدون مقدمه از مرحله آماده‌سازی بگذرند و بلافاصله به نقطه پیشرفت برسند. بعد با دستاوردهای ناموفق و تغییر مسیرهای فراوان از حفظ یک مسیر روشن و ثابت بازماندند.

شرکت‌های هم تراز اغلب سعی کردند با خریدهای نادرست و عمده به پیشرفت برسند. در مقابل شرکت‌های رهسپار تعالی اساساً پس از رسیدن به نقطه پیشرفت با استفاده از خریدهای کلان شتاب چرخ را که از قبل گردشی سریع داشت افزایش دهند.

یافته های غیر منتظره

✓ عوامل درونی شرکت‌های رهسپار تعالی اغلب از میزان اهمیت تحول خود در زمان آن آگاه نبودند. فقط پس از تحول بود که با بررسی گذشته متوجه آن شدند. آنها برای مشخص کردن آنچه که در آن زمان انجام می‌دادند هیچ اسم، نقطه عطف، نقطه شروع یا برنامه‌ای نداشتند.

- ✓ مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی اساساً هیچ نیرویی صرف تلاش برای «جلب مشارکت مردم»، «برانگیختن آنها» یا «ایجاد تغییر» نکردند. بسیاری از مشکلات مربوط به تعهد، جلب مشارکت، ایجاد انگیزه و تغییر، تحت شرایط مطلوب، خود به خود برطرف می‌شوند. همکاری اصولاً در پی نتایج و شتاب حاصل می‌شود نه از راه دیگر.
- ✓ فشارهای کوتاه مدت وال استریت مغایرتی با پیروی از این سبک ندارد. پدیده چرخ رشد در تضاد با این فشارها نیست. در واقع راز احاطه بر آنها است.



فصل نهم: از رهسپاری به تعالی تا پایداری

شرکتی که از قبل تاسیس شده + دریافتهای خوب به عالی — دستاوردهای عالی پایدار + مفاهیم پایداری — شرکتی بزرگ و با ثبات یا تازه کار است

با مرور با بحث پایداری، درمی یابیم که شرکت‌های بزرگ و پایدار در حقیقت فرآیند حرکت تدریجی تا پیشرفت را در پیش گرفتند و در سال‌هایی که شکل می گرفتند در چارچوب رهسپاری به تعالی حرکت می کردند.

مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی نمونه‌ای از مدیرانی هستند که از ابعاد مهم دیگری برخوردارند، ویژگی‌هایی که به آنها کمک کرد تا شرکت خود را به وضعیت ممتاز یک شرکت عالی و پایدار برسانند، معیاری اساسی برای رساندن شرکت از وضعیت خوب به عالی تا پایداری. این جنبه ویژه یک فلسفه الهام بخش یا «طرز تفکر نهادی» است که ارزش‌ها و اهداف نهادی را در برمی گیرد.

هدف شرکت‌های عالی و پایدار صرفاً درآمذزایی برای سهام داران نیست. در حقیقت در یک شرکت واقعاً عالی سودها و گردش‌های مالی نقش خون و آب برای یک جسم سالم را دارند. درست است که این عوامل برای حیات بشر دارای نقش مهم و اساسی هستند اما مهم‌ترین بخش زندگی به شمار نمی‌روند.

شرکت‌های بزرگ و پایدار در عین حال که استراتژی‌های کاری و نحوه عملکردهای خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق می دهند، ارزش‌های نهادی و هدف خود را حفظ می‌کنند. این همان آمیزه جادویی حفظ دیدگاه‌های اصلی و پیشرفت تدریجی است.

هریک از یافته‌های رهسپار تعالی، عامل توانمندکننده تمام چهار ایده اصلی برگرفته از مرحله پایداری است. این چهار ایده اصلی به طور خلاصه عبارتند از :

۱. سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل 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 می توانید هر دو را داشته باشید. به عنوان مثال: هدف و سود، مداومت و تغییر، آزادی و مسئولیت و ...

۳. طرز فکر نهادی. القا کردن ارزش‌های نهادی (پایه فکری مهم و پایدار) و هدفی اصلی (دلیل اساسی برای فراتر بودن از پول‌سازی صرف) به عنوان اصولی برای تصمیم‌گیری و تاثیرگذاری بر افراد سازمان طی یک مدت زمان طولانی.

۴. حفظ تفکر اصلی در عین حرکت به سمت پیشرفت. حفظ طرز فکر 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.

اهداف بزرگ و مخاطره‌آمیز منفی نتیجه اعتماد به نفس کاذب است و اهداف بزرگ و مخاطره‌آمیز مثبت نتیجه ادراک عمیق. در واقع وقتی درک عمیق و بی‌صدای این سه محور فکری را با جسارت یک هدف بزرگ و مخاطره‌آمیز مخلوط می‌کنید، آمیزه‌ای نیرومند و تقریباً جادویی به دست می‌آورید. باقی ماندن در سطح عالی و به مدت طولانی از سویی مستلزم اینست که به دقت در محدوده سه محور فکری حرکت کنیم و از سویی دیگر پیوسته خواستار تغییر وجوه مشخص خود این سه حلقه باشیم. درواقع سوال حقیقی این نیست که «چرا بزرگی؟» بلکه اینست «کدام کار شما را ترغیب می‌کند که برای عالی شدن در آن تلاش کنید؟» اگر لازم است به این سوال پاسخ دهید که «چرا باید برای عالی شدن تلاش کنیم؟» یا این که «آیا موفقیت کافی نیست؟» پس احتمالاً در زمینه نامناسبی مشغول فعالیت هستید.

سخن آخر: سولاتی که معمولاً مطرح می‌شوند

✓ آیا ممکن است مفهوم خارپشتی یک شرکت با دیدگاه کاری آن فاصله زیادی داشته باشد؟

موسسات و مجتمع‌هایی که فعالیت‌های بسیار گوناگونی دارند، به ندرت خواهند توانست به دستاوردهای عالی و پایدار نایل شوند.

✓ نقش هیئت مدیره در فرآیند تحول رهسپاری به تعالی چیست؟

در وهله اول هیئت مدیره نقش بسزایی در انتخاب رهبران سطح پنجم دارد. هیئت‌های مدیره باید با ویژگی رهبری سطح پنجم آشنا شوند و مسئولیت امور شرکت را به چنین رهبرانی واگذار نمایند.

✓ چگونه می‌توانیم اصل «ابتدا فرد» را به کار ببریم آن هم وقتی که از نظر افراد شایسته و برجسته در مضیقه هستیم؟

نخست در خصوص سطوح بالای سازمان خود قطعاً باید از این اصل پیروی کنید و تا وقتی که افراد شایسته را پیدا نکرده‌اید کسی را استخدام نکنید.