

Good to Great **Why Some Companies Make the Leap-- and Others Don't**

James Charles Collins

از خوب به عالی

نویسنده: جیم کالینز

مترجم: مهندس فضل اله امینی

خلاصه کننده: خانم عارفی

مقدمه

کتاب از خوب بهتر تحقیقی است پیرامون شرکتهای موفق در جهان و چگونگی دست یابی آنها به این پیروزی. این کتاب علاوه بر آن که برای شرکت های نو پا و آرمان خواه مفید برای هر انسانی در هر مرتبه اجتماعی و شغلی می تواند مؤثر باشد. نویسنده کتاب جیم کالینز و تیم همراه او کوشیدند تا شرکتهایی را که توانستند از خوب بهتر شوند را شناسایی نموده و روشهایی را که آنها به کار برده اند تا بتوانند به موفقیت برسند را یافته و با شرکتهای مشابه که این روشها را به کار نبرده اند مقایسه نموده اند و سرانجام در یک کتاب نه فصلی آنها را برای خوانندگان به رشته تحریر در آورده اند. در این خلاصه سعی گردیده تا هر یک از روشها را بیان نموده و در مورد یکی از شرکتهای مورد نظر بحث گردد. امید آن که مفید باشد.

فصل یک: خوب، دشمن عالی است

چیزی که مرگ را تا این حد دشوار میکند

>> کنجکاوی های ارضاء نشده است <<. برلی مارکهم

دلیل اصلی آن که اغلب شرکتهای در مرحله خوب باقی می مانند آن است که تبدیل شدن به یک شرکت خوب آسان است و همین مشکل اصلی آنهاست. مسئله ای که موجب شد جیم کالینز به جستجوی شرکتهایی پردازد که از خوب بهتر شده اند درست همین مطلب بود. تیم کالینز در یک پروژه پنج ساله شرکت هایی را پیدا کردند که خوب بودند ولی به آن اکتفا نکردند و به دنبال دستاوردهای بهتر رفتند. آنها از نظر بازده سهام بعد از پانزده سال دستاوردی در حدود ۶/۹ برابر بازار عام داشتند. پژوهش پنج ساله آنها نتایج شگفت آوری داشت برخی از آنها با عقل متعارف مطابقت نداشت مثل: هر سازمان می تواند ماهیت خود را بهبود ببخشد به شرط آن که اصولی را که در این پژوهش آمده با دقت و وسواس به کار ببندد.

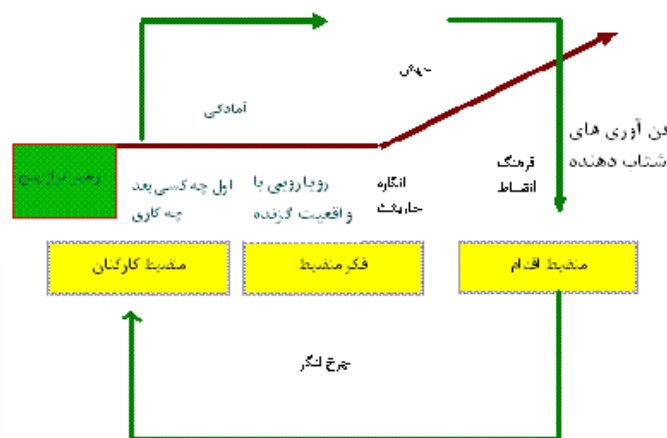
و اما علت این پژوهش کنجکاوی بود که شامل مراحل زیر بود: الف- جستجو: ابتدا به جستجوی شرکتهای مورد نظر یعنی شرکتهایی که توانسته بودند از خوب به بهتر ارتقاء یابند انجام گردید. ب- مرحله مقایسه بود. در این مرحله روشهای شرکت مورد نظر با شرکتهای مشابه که نتوانسته بودند تغییر کنند مقایسه گردید و مشترکات متمایز کننده این دو گروه مشخص گردید. مرحله سوم یا مرحله جعبه سیاه شامل مطالعه مقاله هایی بود که در باره این

شرکتها نوشته شده بود. عنوانهای زیر شامل اطلاعاتی است که از همان مطالعات به دست آمده است: راهبرد. فن آوری. رهبری و... و سپس گفتگو با مدیرانی که در آن زمان در شرکتها ی مورد نظر کار می کردند. و این کار درست مانند آن بود که به اطلاعات جعبه سیاه پی برده باشیم موجب دستاوردهای درخشانی شد. این پژوهش حاصل نتیجه گیری های تجربی تیم می باشد و از دل آن نظریه استخراج گردیده است. مطالبی که تیم از مرحله سوم به دست آورد بسیار شگفت انگیز بود.

مثلاً: ورود رهبران بزرگ و پرآوزه اثر منفی بر روی جهش شرکتها از سکوی خوب به عالی داشت و اکثر این گونه شرکتها درون شرکت بودند. هیچ رابطه نظام مندی بین دستمزد مدیران اجرایی و میزان جهش وجود نداشت. و... مرحله چهارم آن بود که از مجموعه اطلاعات آشفته به یک تصویر روشن و منظم استخراج گردد. در جریان این پژوهش تیم با نوعی رهبری آشنا گردید که برای تحول هر شرکتی لازم است. در این نوع رهبری، رهبران بر خلاف هم کیشان خود، در شرکتها ی دیگر افرادی متواضع، آرام و همراه با آمیزه ای از فروتنی و عزم حرفه ای هستند. در این شرکت ها رهبران ابتدا افراد شایسته را انتخاب می کنند و سپس هدف را مشخص می نمایند و سپس آنان را در پستهای مناسب می گمارند از نظراین شرکتها « افراد شایسته مهم ترین دارایی» محسوب می شوند. چنین شرکتها یی خود را با واقعیات حتی گزنده روبرو می کنند و در عین حال تزلزل ناپذیر در راه رسیدن به هدف گام برمی دارند. رهبران این گونه شرکتها خوب می دانند که اگر فکر و کار سنجیده و منضبط باشد و فرهنگ انضباط با اخلاق کار آفرینی ترکیب گردد معجزه ای با نام عملکرد درخشان به وقوع می پیوندد. آنها هرگز از فن آوری به عنوان ابزار اولیه تحول استفاده نمی کنند. فرایند تحول در این گونه شرکتها و ماندگاری آنها در مرحله بزرگی مثل چرخاندن چرخ لنگر سنگین است آنها این عمل را آن قدر ادامه می دهند تا گشتاور حاصل سبب جهش شده و آنان را به مرتبه بعدی برساند.

فصل دوم: رهبری تراز پنج

در زندگی هر کاری را می توان کرد به شرطی که در قید نام و اعتبار خود نباشیم. هری ترومن رهبران تراز پنج رهبرانی هستند که نیت را از خود دور کرده و آن را متوجه سلختن هدفی متعالی می نمایند که همان اعتلای سازمان است. این نوع رهبران جاه طلبی دارند اما آن را نه برای خود بلکه برای سازمان می خواهند. نمونه رهبر تراز پنج، داروین اسمیت است وی با عزمی راسخ به بازسازی شرکت کیمبرلی کلارک یکی از شرکتهای بی تحرک در کار تولید کاغذ پرداخت. قبل از مدیریت وی ارزش سهام آن شرکت ۳۶ درصد بود اما در دوران رهبری وی سهام شرکت 1/4 برابر رقم مشا به بازار شد.



سلسله مراتب رده های پنج گانه

رده پنج	مدیر رده پنج: با در هم آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار خلق می کند.
رده چهار	رهبر کار آمد: تعهد به آرمانی روشن و والا را افزایش می دهد و در تعقیب آن آرمان می کوشد و برای بهتر کردن عملکرد، معیارهای برتر خلق می کند.
رده سه	مدیر لایق: منابع و نیروی انسانی را به سوی هدف های از پیش تعیین شده به شیوه ای ثمر بخش و کار آمد بسیج می کند.
رده دو	عضو مؤثر تیم: از قابلیت های شخصی خویش در راه کسب دستاوردهای گروهی استفاده و با دیگران در کارهای تیمی ثمر بخش همکاری می کند.
رده یک	فردی به شدت توانا: که با بهره گیری از استعداد، دانش، مهارت، و عادت های خوب در محیط کار فعالیت می کند.

رهبران تراز پنج نمودار دوگانگی هستند: آرام و مصمم، افتاده و بی باک.

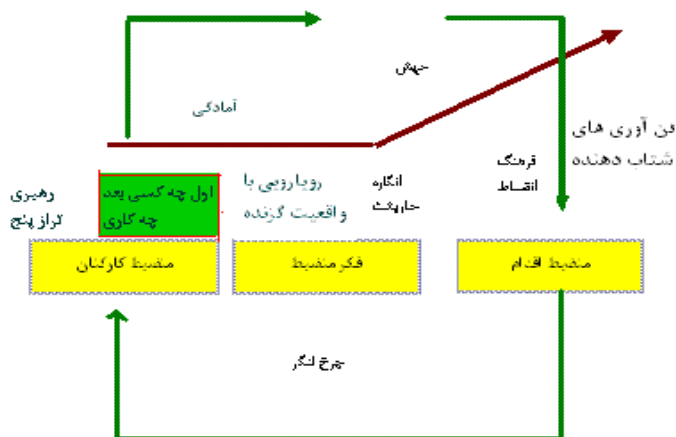
به گونه ای دیگر: فروتنی + اراده = رده پنج.

فراموش نشود رهبری تراز پنج فقط در اعتدال یا فروتنی خلاصه نمی شود. علاوه بر این دو، رهبر تراز پنج باید عزمی جزم، برای انجام همه کارهای لازم برای به عظمت رساندن شرکت داشته باشد.

دو روی سکه رهبری تراز پنج

فروتنی شخصی	عزم حرفه ای
* نمایان گر فروتنی است، از چاپلوسی عوامی پرهیزد. هرگز لاف نمی زند.	* سبب ساز دستاوردهای خیره کننده است، در جهاندن شرکت ها از مرحله میان مایگی به درجه اعتلاء نقش بی چون و چرا دارد.
* با قاطعیتی آرام و بی هیاهو عمل می کند، برای برانگیختن، به جای تکیه بر جذب، به معیارهای الهام بخش تکیه می کند.	* نمودار عزم خلل ناپذیر برای انجام هر کاری است که به بهترین دستاوردها ختم شود، هر چند دشوار باشد.
* جاه طلبی را برای شرکت می خواهد نه برای خود. دنبال جانشین شایسته می گردد تا شرکت پس از وی به موقعیت های بزرگ دست یابد.	* به کمتر از معیارهای لازم برای خلق شرکتی بزرگ و ماندگار رضا نمی دهد.
* برای قسمت کردن اعتبار و خوشنامی ناشی از موفقیت، به جای نگریستن به آینه، بیرون پنجره را می نگرد و کارکنان، عوامل خارجی و بخت مساعد را می بیند.	* برای پیدا کردن مسئول و مقصر، در هنگام شکست و ناکامی، به آینه می نگرد نه پنجره. هرگز کارکنان، عوامل خارجی یا بخت نامساعد را عامل ناکامی نمی داند.

فصل سوم: اول چه کسی... بعد چه کاری



مدیران آغازگر تحول اول مقصد را معلوم نمی کنند تا بعد سرنشینان را به آن سو ببرند. بلکه اول افراد شایسته را سوار و سپس مقصد را معلوم می کنند. رهبران شرکت های برجسته سه امر مسلّم را درک می کنند:

۱- اگر به انتخاب افراد شایسته اولویت دهیم، با یان دنیای متحول بهتر سازگار می شویم. در آن صورت اگر تغییر مسیر برای موفقیت در سفر لازم شود کسی معترض نمی شود و با روی گشاده از تغییر مسیر استقبال می کند.

۲- اگر سرنشینان درست انتخاب شوند، این که چگونه آنها را برانگیریم یا مدیریت کنیم موضوعیت خود را عمدتاً از دست می دهد. افراد شایسته چندان به برانگیختن و مدیریت سفت و سخت نیاز ندارند. محرک های درونی آنها را به سوی آفرینش دستاوردهای بزرگ و عضویت در سازمانی پر افتخار رهنمون می شود.

۳- با حضور افراد ناباب، فرقی نمی کند مسیر درست را کشف کنیم یا نه، زیرا با این افراد سازمان روی بزرگی را نخواهد دید. آرمان بزرگ انسان بزرگ می خواهد و با انسان های حقیر نمی توان به آرمان های بزرگ دست یافت.

برای روشن شدن موضوع مثالی می زنیم. شرکت ولز فارگو دوران جهش عملکرد درخشان پانزده ساله خود را از ۱۹۸۳ آغاز کرد، اما شالوده ریزی آن جهش به سالها پیش، یعنی اوایل دهه هفتاد، باز می گشت. در آن سال ها دیک کولی، مدیر عامل بعدی شرکت، سازماندهی یکی از با استعدادی ترین تیم های مدیریت آن صنعت را آغاز کرد کولی پیش بینی می کرد صنعت بانکداری سرانجام یکسره منقلب خواهد شد، اما وانمود نمی کرد از چندو چون آن دگرگونی ها با خبر است. بنابراین به جای ترسیم راهبرد تحول، او و رئیس هیئت مدیره شرکت یک سره به جذب افراد نخبه پرداختند. آن ها هر جا آدم با استعدادی پیدا می کردند، بدون توجه به این شغلی برای او دارند یا نه، را استخدام می کردند. کولی در این باره می گفت: «بله، آینده را یان طور بنا می کنند. اگر من به قدر کافی با هوش نباشم و تحول در راه را نبینم، آن ها چشم بینا دارند و آمدن تحول را احساس می کنند آن ها آن قدر انعطاف دارند که با هر نوع تحول کنار آیند.» رویکرد کولی درست بود. هیچ کس پیش بینی نمی کرد مقررات زدایی از بانک ها باعث دگرگونی های بزرگ شود. اما وقتی موج دگرگونی ها ظاهر شد هیچ بانکی نتوانست به خوبی ولز فارگو از پس آن برآید. در شرایطی که صنعت بانکداری ۵۹ درصد از میانگین بازار پس افتاده بود بازدهی ولز فارگو سه برابر بازار شد.

رویکرد ولز فارگو ساده بود: بهترین افراد را جذب کن، آنها را طوری تربیت کن که بهترین مدیران صنعت شوند و آماده باش بعضی از آنها به عنوان مدیر عامل جذب شرکت های دیگران شوند.

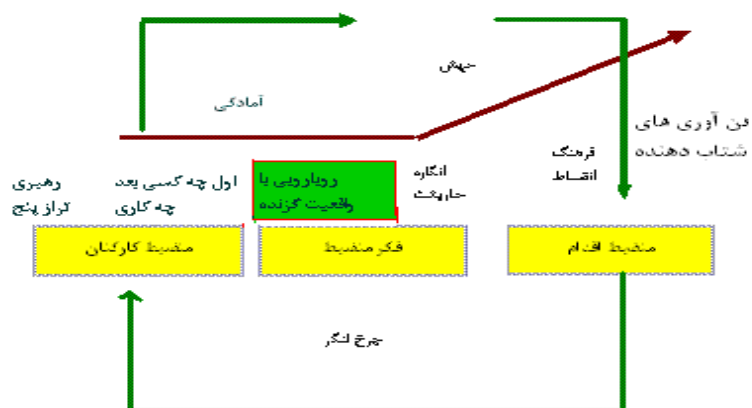
ممکن است گفته شود: «از قدیم رسم بوده مدیران خوب افراد شایسته را جذب می کرده اند، چه چیز این روش جدید است؟» از بابتی این حرف درست است. مدیریت سنتی همین طور بوده است. اما آن چه این روش را در شرکت های برجسته متمایز می کند توجه به دو نکته مهم است. برخلاف تصور مهم ترین نکته این فصل گردآوری کارکنان شایسته نیست این کار قبلاً هم ساقه داشته، مهم ترین نکته این است که اول افراد شایسته را سوار (و افراد ناشایسته را پیاده کنیم) و بعد تصمیم بگیریم به کجا برویم. دومین نکته جدیت و سخت کوشی است که پشتوانه تصمیم افراد برای متحول ساختن شرکت است.

رهبران شرکت های برجسته در تصمیم های مربوط به کارکنان جدی و سختگیر هستند اما ستمگر و سنگدل نیستند. آن ها برای بهسازی عملکرد شرکت به اخراج دسته جمعی و تجدید ساختار، به مثابه راهبرد اصلی، متوسل نمی شوند اما شرکت های طرف مقاسه به کرات این رویکرد را به کار گرفته اند.

نویسنده کتاب و گروه پژوهشی وی سه قاعده لازم در مسئله تصمیم گیری های مرتبط با کارکنان را کشف کرده اند:

۱. در هنگام گزینش اگر به شخصی شک داریم نباید او را استخدام کنیم بلکه باید به جستجو برای یافتن فرد مناسب ادامه دهیم (نتیجه منطقی قاعده اول این است که میزان رشد شرکت به میزان توانایی ما در گزینش افراد شایسته محدود می شود).
 ۲. وقتی مطمئن می شویم باید فردی را عوض کنیم بدون فوت وقت باید دست به کار شویم (نتیجه منطقی قاعده دوم این است که پیش از اقدام باید مطمئن شویم فرد مورد نظر را در مسئولیت نامناسب قرار نداده ایم).
 ۳. بهترین کارکنان را باید به بهترین و فرصت سازترین مسئولیت ها بگماریم. (نتیجه گیری منطقی قاعده سوم این است که اگر بخش های مشکل زای شرکت را می فروشیم نباید کارکنان شایسته آن را هم بفروشیم).
- شعار «مهم ترین سرمایه هر شرکت کارکنان آن است» درست نیست مهم ترین سرمایه هر شرکت افراد شایسته و مناسب است.

فصل چهارم: رویارویی با حقایق ناگوار (و حفظ ایمان)



در رهبری مردم خطایی بدتر از این نیست که به آنان امید واهی بدهیم، امیدی که به سرعت نقش بر آب می شود. «وینستن چرچیل»

یکی از یافته های مهم این پژوهش این است که دستاوردهای بزرگ حاصل یک رشته تصمیم های درست است به شرطی که خوب اجرا شوند. البته سابقه و گذشته شرکت های برجسته کامل و بی نقص نیست ولی روی هم رفته شمار تصمیم های درست آن ها به مراتب بیش از تصمیم های نادرست است و شمار تصمیم های درست آن ها به مراتب بیش از تصمیم های درست شرکتهای طرف مقایسه است. اما شاید نکته مهم تر این باشد که در تصمیم ها و گزینه های کلان، (مثل تصمیم کراگر برای سرمایه گذاری همه دارایی های خود در انگاره فروشگاه های بزرگ)، طبق برنامه و با نگاه به هدف عمل می کنند. در شرکتهای برجسته دو نوع فکر منضبط دیده شده است. فکر اول آن است که کل فرایند را در معرض واقعیات تلخ و ناگوار قرار می دهند. و فکر دوم فراهم ساختن چارچوبی است ساده اما حساب شده، به عنوان مرجع تصمیم ها، برای سبک، سنگین کردن و تعیین صحت و سقم تصمیم ها. یکی از خصوصیات آنی که می تواند در یک مدیر یا مسئول، هم مفید و هم غیر مفید باشد قدرت شخصیت وی است. زیراهیت و جذب ی مدیر احتمال پنهان کردن واقعیات ها توسط کارکنان را افزایش می دهد. می توان بر غیر سودمندی جذبه فائق آمد به شرطی که به اهمیت آن آگاه باشیم. یکی دیگر از خصوصیات مدیر خوب آن است که گوش شنیدن سخنان نیش دار را هم داشته باشد. رهبران برجسته فضایی برای اظهار نظر می گذارند تا از این راه صدای واقعیات به گوش برسد.

با پرسیدن رهبری کنید نه با جواب دادن:

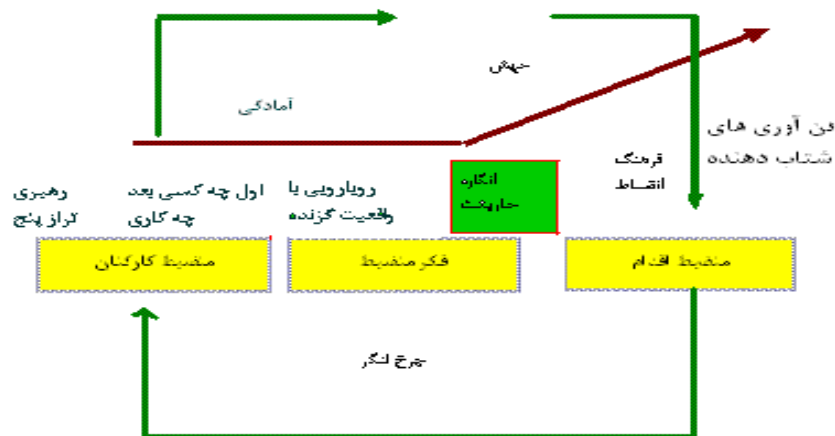
راهبری گروه از میان مایگی به اعتلاء به معنای این نیست که جواب ها را پیدا کنیم و بعد افراد را تهییج کنیم تا آرمان ما را جامه واقعیت بپوشانند. برعکس، معنای آن فروتنی در کسب واقعیات است، واقعیاتی که هنوز آن ها را نمی شناسیم. پس از شناخت می توانیم جواب ها را پیدا کنیم و بعد باید پرسش هایی را پرسیم که سبب بینش عمیق تر می شود.

درگیر گفت و گو شوید و از زورگویی پرهیزید!

همه شرکت های بزرگ به بحث های داغ علاقه ای وافر داشتند. عبارت هایی نظیر «مجادله با صدای بلند». «بحث داغ»، و «کشمکش سالم»، چاشنی همه مقالات و نوشته هایی است که به آن شرکت ها مربوط می شود. آن ها از بحث به عنوان فرآیندی ساختگی و بوچ استفاده نمی کردند تا گوینده «حرف خود را بزند» ولی پشتیبان تصمیمی شود که از پیش گرفته شده. این فرایند شبیه یک مجادله علمی بود. در این مجادله ها دنبال بهترین جواب بودند.

یک رهبر خوب باید بتواند مسائل را کند و کاو نماید ولی از نکوهش دست بردارد. اگر افراد مناسب در جای مناسب نشسته باشند اغلب نکوهشی بوجود نمی آید بلکه فقط کافی است موضوع را فهمید و از آنها درس گرفت. و اما مطلبی که در این جا ذکر آن اهمیت دارد آن است که: وجه تمایز روان شناختی شرکت‌های برجسته از شرکت‌های طرف مقایسه ایمان مطلق آنها به برد نهایی علیرغم ناملایمات و... می باشد.

فصل پنجم: انگاره خارپشت



خود را بشناس
- کاتبان دلفی به نقل از افلاطون

روبا هستی یا خارپشت ؟

ایزایا برلین، در رساله مشهور «خارپشت و روباه» بر اساس تمثیلی از یونان باستان جهان را به خارپشت ها و روباه ها تقسیم کرده است. «روبا نکته های فراوان می داند و با صدها حيله می خواهد خارپشت را غافلگیر نماید اما خارپشت آرام و تاتی تاتی کنان به دنبال غذای خود می گردد. روباه ناگهان حمله می کند و خارپشت که متوجه خطر شده است با خود می گوید پس کی می خواهد بفهمد، و سپس خود را گلوله کرده و روباه را زخمی می کند و روباه که به سمت جنگل می گریزد در پی نقشه دیگری است.

برلین با استفاده از این تمثیل مردم جهان را به دو گروه تقسیم کرده است: روباه و خارپشت. روباه ها در همه رده ها دیده می شوند و هرگز فکر خود را متمرکز نمی کنند. اما خارپشتهای جهان پیچیده را در یک انگاره خلاصه می

کنند. انگاره ای اساسی یا تصویری وحدت بخش. از دید خارپشت هر چیز که به نحوی با انگاره او بی مناسبت و بی ارتباط باشد بی اهمیت است و از برنامه کار او خارج می شود.

خارپشتها احمق نیستند بلکه خوب می دانند که سادگی، جوهره و عصاره بینش عمیق است. چه ایده ای ساده تر از ناخودآگاه، نهاد، خود و فراخود؟ خارپشتها ساده هستند اما احمق نه. آنها مهم ترین بخش را می بینند و باقی را رها می کنند.

کسانی که شرکتهای برجسته را بنا کرده اند به یک معنا خارپشت بوده اند. آنها بر اثر گزینه خارپشتی برای شرکتهای خود به تصور یا انگاره ای خارپشت گونه رسیده اند. اما رهبران شرکت های طرف مقایسه گرایش های روباه گونه دارند. نگرش آنها اغلب متشتت، نامتمرکز و ناپایدار است.

یکی از شرکتهای خارپشت گونه توسط کُرک والگرین راه اندازی شد و « داروخانه های سواره رو» نام داشت. تصویر ذهنی او ساده بود:

ایجاد داروخانه های بزرگ و راحت با سود بیشتر در هر مراجعه مشتری. همین و بس وی این تصویر ساده را متعصبانه به کار بست و سپس با برنامه ای منظم همه داروخانه های نا مناسب و ناراحت کننده برای مشتری را با داروخانه های مناسب و راحت عوض کرد.

در بررسی هایی که تیم پژوهشی جیم کالینز (نویسنده کتاب) انجام داده است مشخص گردید که انگاره خارپشت در شرکت های برجسته یک ایده ساده و اتفاقی نبوده است.

این گونه شرکتهای با شرکتهای طرف مقایسه دو فرق عمده دارند:

۱- شرکتهای برجسته آن شناخت را به انگاره ای ساده و شفاف تحویل کردند که مرجع همه تصمیم ها و

کارهای آنان شده است و کتاب آن را به انگاره خارپشت تعبیر کرده است.

۲- راهبرد شرکتهای برجسته مبتنی بر شناخت سه جنبه عمده است که ما آن را حلقه های سه گانه نامیده ایم.

به بیان دقیق تر انگاره خارپشت انگاره ای است ساده و شفاف که با بخش محاط در بین سه حلقه زیر به خوبی مرتبط است:

۱- در چه کاری در دنیا می توان بهترین بود و در چه کاری نمی توان بهترین بود؟

این معیار نازک بینانه معنایی فراتر از عرضه و لیاقت در یک کار دارد، چه بسا در کاری بهترین باشیم که

در حال حاضر مشغول آن نیستیم.

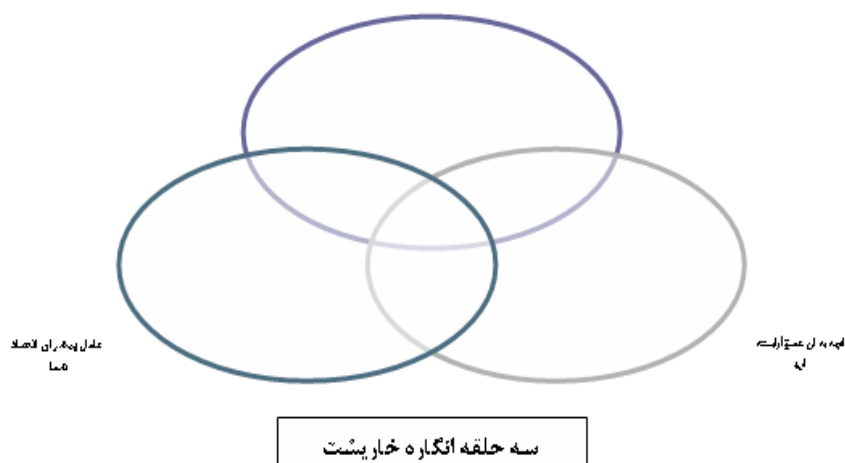
۲- پیشران اقتصاد کشور شما چیست ؟

همه شرکتهای برجسته عمیقاً بر این نکته آگاهند که چگونه نقدینگی و سود آوری خود را تقویت کنند. به خصوص با یک عامل - سود به ازاء X - که اثر زیادی بر اقتصاد آنها دارد آشنا هستند.

۳- به چه چیزی دل بستگی شدید دارید؟

شرکتهای برجسته در فعالیتی که شوق آنها را افزایش دهد متمرکز می شوند.

کاری که می توان در آن بهترین باشید



شناخت آن چه می توان (یا نمی توان) در آن بهترین بود

مدیران شرکت ولز فارگو برای موفقیت در کار، از خود پرسشهای روشنگر کردند:

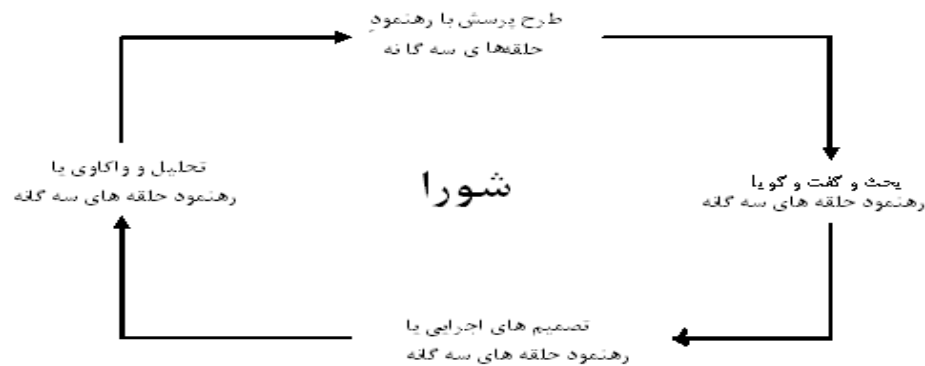
- ما چه کاری را می توانیم بکنیم که دیگران نمی توانند به خوبی ما انجام دهند؟
- و چه کاری را ما نمی توانیم بهتر از دیگران انجام دهیم؟
- اگر در کاری نمی توانیم بهترین باشیم اصلاً چرا باید آن را انجام دهیم؟

تیم ولز فارگو منیت ها را کنار گذاشت و پذیرفت که در عالم بانکداری جهانی نمی تواند بهتر از سیتی کرپ شود. تیم ولز فارگو تصمیم گرفت مشغول کاری شود که در آن می توانست بهترین باشد: اداره بانک مانند نوعی کسب و کار، با تأکید بر مناطق غرب ایالات متحده و این تصمیم بود که ولز فارگو را از یک سیتی کرپ کوچک تبدیل به یکی از بهترین بانکهای جهان کرد.

یکی از تفاوت‌های شرکت‌های برجسته و شرکت‌های طرف مقایسه آن بود که: شرکت‌های برجسته با بینشی عمیق و بدون منیت - می دانستند در چه چیزی می توانند بهترین باشند و در چه چیزی نمی توانند. شرکت‌های برجسته می دانند که انجام کاری که در آن توانمند هستند آنها را فقط به شرکتهای میانمایه تبدیل می کند و تنها راه رسیدن به اعتلاء کار و تلاش انحصاری در رشته ای است که ظرفیت بهترین شدن را در آن دارند.

میانگین زمان برای شناخت انگاره خارپشتی شرکت‌های برجسته حدود چهار سال است. نیش علمی نیز، مانند انگاره خارپشت، جهان پیچیده را ساده و تصمیم گیری را آسان تر می کند، گرچه پس از پیدا کردن این انگاره همه چیز روشن، ساده و شفاف می شود. اما پیدا کردن آن بسیار دشوار و زمان بر است. فراموش نشود که درک انگاره خارپشت اتفاقی نیست بلکه فرایندی است تکراری. اما چگونه؟

یکی از سازو کارهای سودمند برای به چرخش آوردن این فرایند، ابزاری است که ما آن را شورا نامیده ایم. این شورا از گروهی از کارکنان مناسب و شایسته درست می شود که در چهارچوب حلقه های سه گانه به بحث و گفتگو در باره مسائل و تصمیم های مهم سازمان می پردازند.

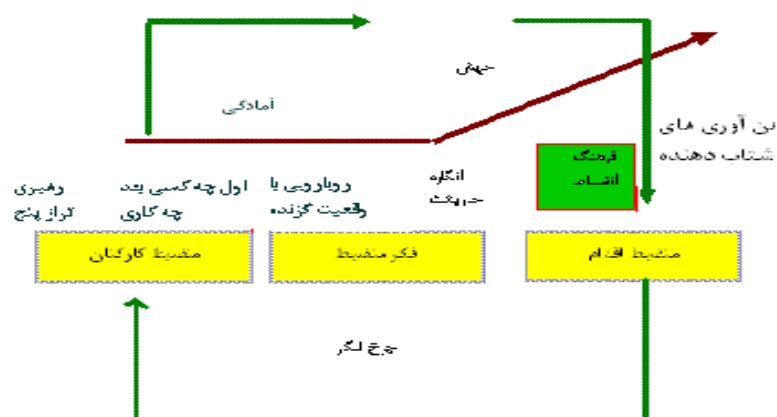


ویژگی های شورا

- شورا ابزاری است برای شناخت مقولات مهم فراوری سازمان.
- شورا برگزیده رهبر اجرایی و معمولاً مرکب از پنج تا دوازده نفر است.
- هر عضو شورا توانمندی طرح بحث و کنکاش در مسائل را دارد ولی نه از زاویه نیازهای شخصی و حمایت از علائق تنگ نظرانه.
- هر عضو شورا بدون استثناء حرمت اعضای دیگر را نگه می دارد.
- اعضای شورا دیدگاه های مختلف دارند ولی هر عضو در یک زمینه از کار سازمان، یا در یک حوزه از فعالیت آن تخصص دارد.

- در شورا اعضای برجسته تیم مدیریت عضو هستند اما شورا نه منحصر به آن هاست و نه هر مدیری به طور خودکار به عضویت آن در می آید.
- شورا نهادی است دائمی نه این که به طور موقت برای بررسی یک پروژه خاص تشکیل شود.
- ورا به طور ادواری و منظم تشکیل جلسه می دهد، حداکثر یک بار در هفته و دست کم یک بار در هر فصل.
- در شورا بحث اجماع مطرح نیست، زیرا تصمیم های هوشمندانه معمولاً بر اثر اتفاق آراء حاصل نمی شود. مسئولیت نهایی تصمیم های شورا بارهبر اجرایی است.
- شورا به انواع نام های بی ضرر نامیده می شود. در شرکت های برجسته آن ها را با نام های زیر نامیده اند:
 - کمیته بهبود سود در بلند مدت،
 - کمیته فراورده ها،
 - گروه تفکر راهبردی،
 - شورای اجرایی.

فصل شش: فرهنگ انضباط



آزادی تنها بخشی از داستان و نیمی از واقعیت است...
 به همین خاطر من پیشنهاد می کنم در کنار تندیس آزادی
 ساحل شرقی آمریکا تندیس دیگری در ساحل غربی نصب شود
 و آن را تندیس مسئولیت بنامیم.
 - ویکتور فرانکل (انسان در جستجوی معنا)

جرج رتمن در سال هزار و نهصد و هشتاد شرکت نوپای خود را که روحیه نوآفرینی داشت تأسیس کرد و طی بیست سال آن را به شرکت بزرگی تبدیل نمود.

تبدیل شرکتهای نوپا با روحیه کار آفرینی و خلاقیت کم کم تبدیل به شرکتهایی با استخدام مدیران برجسته از شرکت های دیگر روبرو شده و این چنین شرکتی با نظم می گردد، اما بدون روحیه کار آفرینی و وجود بوروکراسی به جای خلاقیت و کار آفرینی نمی توان به چنین مرحله ای رسید. به عقیده رتمن: پرهیز از بوروکراسی و سلسله مراتب و ایجاد فرهنگ انضباط، هر وقت این دو نیروی مکمل - فرهنگ انضباط و روحیه کار آفرینی - با هم جفت شوند کیمیای معجزه گر عملکرد عالی و دستاوردهای پایدار فرصت بروز پیدا می کند.

ماتریس انضباط خلاق در شرکت های برجسته

سازمان سلسله مراتبی	سازمان برجسته	زیاد
سازمان بوروکراتیک	سازمان نوپا	کم
		فرهنگ انضباط
		کم زیاد
روحیه کار آفرینی		

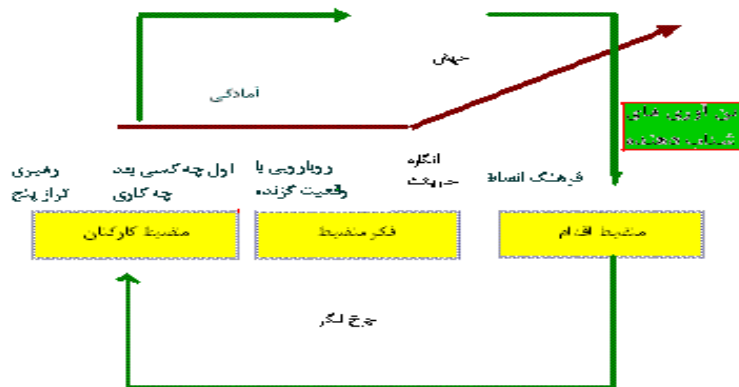
فرهنگ به لحاظ طبیعت خود، مبحثی است بی دروپیکر که کمتر پذیرای چارچوب و قاعده ای چون قاعده حلقه های ه گانه است. با این همه مهم ترین نکات این فصل حاصل یک ایده اصلی است: ایجاد فرهنگی عجیب با کارکنانی که در چارچوب حلقه های سه گانه تصمیم می گیرند و تصمیم های آنان هم سو با انگاره خارپشت است. به طور دقیق تر مشخصات این فرهنگ به قرار زیر است:

- (۱) فرهنگ سازی بر بنیاد آزادی و مسئولیت در چارچوبی خاص.
- (۲) گزینش کارکنانی خویشتندار که کاملاً پابند به مسئولیت های خویش باشند.
- (۳) پرهیز از خلط موضوع یعنی مبادا فرهنگ انضباط را با انضباط از نوع خود کامانه آن اشتباه کنند.
- (۴) وفاداری قاطعانه به انگاره خارپشت و توجه به سطح مشترک حاصل از تقاطع حلقه های سه گانه و ایجاد فهرستی از «آن چه نباید کرد».

شرکت های برجسته، نظامی می آفرینند و یکپارچه با محدودیت های مشخص، اما به کارکنان خود نیز در چارچوب همان نظام، آزادی همراه با مسئولیت می دهند. آن ها افراد منضبطی را استخدام می کنند که نیاز به مدیریت ندارند، و بنابراین به جای افراد، نظام را مدیریت می کنند. برعکس در شرکتهای طرف مقایسه بوروکراتیک برای

جبران بی کفایتی و بی انضباطی پدید می آید و دلیل اصلی پیدایش آن استخدام کارکنان نامناسب است. اگر افراد مناسب و شایسته را برگزینیم و افراد نامناسب را بیرون کنیم، نیازمند بوروکراسی ملال آور نخواهیم بود. یکی از مهمترین کارهایی که فرهنگ انضباط ایجاد می کند تهیه فهرست «کارهایی که نباید کرد» و فهرست «بایدها» است. اگر توجه کنیم می بینیم که زندگی بسیاری از انسانها پرمشغله اما بی انضباط است. فهرست کارهایی که باید کرد شوق انجام کار را در انسان ایجاد می کند اما این فهرست به تنهایی نسخه شفا دهنده ای نیست. تهیه فهرست نبایدها مانند آن چه که شرکت های برجسته تهیه می کنند موفقیت بیشتری ایجاد می کند.

فصل هفت: شتاب دهنده های فن آوری



بیش تر انسان ها ترجیح می دهند بمیرند ولی فکر نکنند خیلی ها هم فکر کردن را بر مرگ ترجیح می دهند. - برتراند راسل

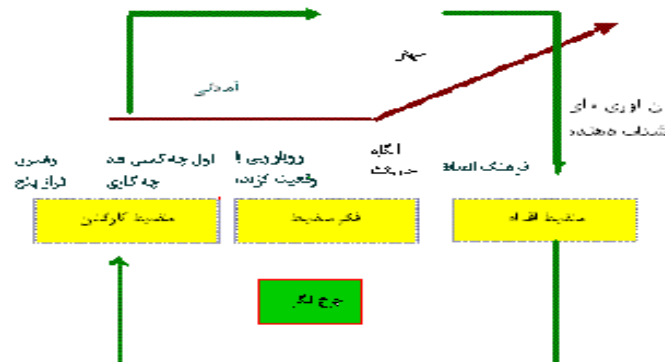
امروزه فن آوری های جدید جهان را دگرگون کرده است اینترنت و... یکی از شرکتهای دارویی با نام دراگ استور. کام در سال ۱۹۹۹ سهام خود را به طور عام عرضه کرد. ارزش سهام این شرکت بعد از چهار هفته به ۶۹ دلار رسید و در مجموع ارزش کل سهام شرکت به ۳/۵ میلیارد دلار رسید. منطقی که می توان این رشد را توجیه کرد این بود که: «فن آوری همه چیز را تغییر می دهد».

تحول ناشی از فن آوری پدیده ای تازه نیست. مسئله اصلی شناختن نقش فن آوری نیست، مسئله مهم این است که بدانیم نگرش شرکت های برجسته به فن آوری چه تفاوتی با نگرش دیگران دارد. تفاوت شرکتهای برجسته با دیگر شرکتهای در کاربست فن آوری هایی است که با دقت برگزیده می شود. همه شرکتهای برجسته در کاربست فن آوری، نمونه و پیشگام هستند، اما نوع فن آوری ها با یکدیگر بسیار متفاوت است به طور مثال در جدول زیر چند شرکت برجسته را باهم مقایسه می کنیم.

فن آوری شرکت های برجسته
نام شرکت فن آوری مرتبط با انگاره خارپشتی در دوران گذار
ابات پیشگام در کاربست فن آوری رایانه برای تقویت نسبت اقتصادی (سود به ازای هر کارمند) ابات پیشگامی در بخش پژوهش و ابداع صنایع دارویی را به شرکت هایی مثل مرک و فایزر واگذار کرده که انگاره خارپشتی دیگری دراند.
ژیلت پیشگام در کاربست فن آوری پیشرفته تولید برای ساخت میلیارد ها تیغ ارزان و بادوام. حفظ راز و رمز این فن آوری همان طور که کوکاکولا رازورمز فرآورده های خویش را حفظ کرده است.
ولزفارگو پیشگام در کاربست فن آوری هایی که نسبت اقتصادی سود به ازای هر کارمند را افزایش دهد رهبر اولیه بانکداری تلفنی ۲۴ ساعته، پیشگام در بهره گیری از صندوق های تحویل داری خود کار نخستین شرکت در فراهم آوردن فرصت دادوستد سهام صندوق های سرمایه گذاری مشترک پای ندوق های تحویل داری خود کار. پیشگام در بانکداری الکترونی و اینترنتی. پیشگام در ارزیابی میزان مخاطرات در اعطای وام های بانکی.

نکته مهمی که در این فصل به آن اشاره گردیده است آن است که: اگر از فن آوری درست استفاده شود به صورت شتاب دهنده حرکت ظاهر می شود نه عامل به وجود آورنده حرکت. شرکتهای برجسته هرگز دوران تحول خود را با پیشگامی در فن آوری آغاز نکرده اند، دلیل آن هم بسیار ساده است: از فن آوری نمی توان استفاده کرد مگر این که بدانیم چه نوع فن آوری به درد ما می خورد. آن نوع فناوری به درد ما می خورد که با حلقه های سه گانه انگاره خارپشتی ماجور باشد. و در انتهای این بخش لازم است این نکته نوشته شود که: انگیزه شرکتهای برجسته میل شدید به آفرینندگی و عشق به اعتلاء بوده است اما انگیزه پایه گذاران و پاسداران شرکت های میان مایه، ترس از عقب ماندن است.

فصل هشت: چرخ لنگر و چرخه باطل



انقلاب یعنی گرداندن چرخ

-ایگور استراوینسکی

دگرگونی شرکت های بزرگ، هرچند در نهایت به دستاوردهای بزرگ رسیده اما، حاصل یک حمله یا یک ضربه نیست. این دستاوردها حاصل یک عمل تنها، یک برنامه عالی، یک نوآوری بی نظیر، یک خوش شانسی، و یک انقلاب مجرد نیست. «بهتر از خوب شدن» حاصل فرایندی انباشتی و تراکمی است. گام به گام، پله به پله، تصمیم بعد تصمیم، چرخ پشت چرخ، و کار پشت کار آنقدر ادامه می یابد تا آن دستاورد بزرگ و ماندگار حاصل آید. درست مثل چرخاندن و به حرکت درآوردن چرخ لنگر.

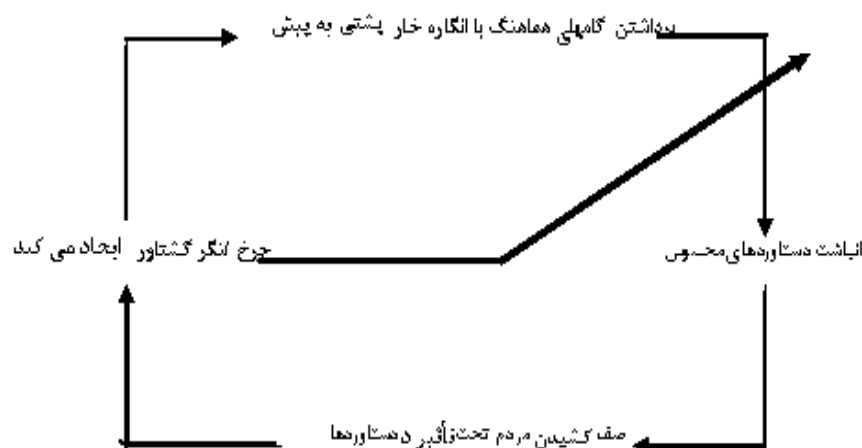
کن آیورسن و سام زیگل در سال ۱۹۶۵ چرخاندن چرخ لنگر شرکت نیوکر را آغاز کرد ند. ده سال هیچ کس به تلاش آنها اعتنا نکرد، نه مطبوعات مالی نه دیگر شرکتهای فولادساز. اگر در سال ۱۹۷۰ از مدیران فولاد بت لحم یا فولاد آمریکا درباره چند و چون «خطر نیوکر» سؤال می کردید، می خندیدند و چه بسا نام آن را نشنیده بودند (که بعید است). در سال ۱۹۷۵ سال جهش ارزش سهام آن در تابلوی بورس، نیوکر تقریباً کار ساخت سومین کارخانه نورد کوچک خود را تمام کرده و مدت ها بود فرهنگ بهره وری یگانه خود را مستقر کرده و چیزی نمانده بود که سودآورترین شرکت فولادسازی آمریکا شود. با این همه نخستین مقاله عمده مجله بیزینس ویک درباره آن در سال ۱۹۷۸ نوشته شد، ۱۳ سال پس از آغاز تحول. در فاصله ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۵ فقط یازده مقاله در مورد این شرکت نوشته شد. آن گاه در فاصله سالهای ۱۹۷۶ تا ۱۹۹۵ نود و شش مقاله در باره آن دیده شد که چهل مقاله به وسیله شخصیت های بزرگ و برجسته نوشته شده بود. ممکن است بگویید: «باید انتظار چنان وضعی را داشت. این نوع شرکت ها پس از کسب موفقیت فراوان بالاخره مورد توجه قرار می گیرند. اهمیت موضوع از چه قرار است؟» از بیرون که نگاه کنیم این تحول را کاری انقلابی و جهش گونه می بینیم، در حالی که از دید درونی، این تحول نوعی فرایند رشداندام وار است.

و به همین دلیل است که می بینیم شرکتهای برجسته بر تحول خود نامی ننهادند، نه مراسم، نه شامی، نه سروصدایی، هیچ، حتی بعضی از مدیران می گفتند از تحول عمده ای که در راه بوده، تا زمان رسیدن به نتیجه، بی خبر بوده اند. چند و چون ماجرا پس از ختم کار معلوم می شد نه در بحبویه آن. از آن پس برای ما هم روشن شد: هیچ لحظه جادویی در کار نیست. گرچه از دید درونی ها، یعنی کسانی که در حال گذارند چنین نیست، برعکس دوران گذار و تحول فرایندی است آرام آگاهانه برای انجام هر کار لازم برای رسیدن به بهترین نتایج به طور گام به گام و... درست مثل چرخاندن چرخ لنگر.

اثر چرخ لنگر

شرکتهای بهتر از خوب یان نکته ساده را می دانند که در بهسازی دائم و ارائه دستاورد قدرت زیادی نهفته است. به کارهای خود هر چند تدریجی و گام به گام اشاره کنید و نشان دهید که این کارها درانگاره ثمر بخش سازمان است. با این کار ناظران راهم مشتاق می کنید تا به سوی شما بیایند. ما(نویسنده وافراد تیمش) نام این حرکت را «اثر چرخ لنگر» گذاشته ایم. پدیده چرخ لنگر هم بر سرمایه گذاران بیرونی و هم بر گروه های درونی مؤثر است.

پدیده چرخ لنگر



وقتی چرخ لنگر به جای ما حرف می زند لازم نیست با آب و تاب از هدفها سخن بگوییم. کارکنان از دور برداشتن چرخ لنگر همه چیز را می فهمند و سازمان را به طرف هدف هایی که اینک - رفته رفته - پدیدار می شود هدایت می کنند.

کارکنان، بیشتر خواهان چه هستند؟ آنها می خواهند در تیم برنده باشند. و در تولید دستاوردهای ملموس شریک باشند. وقتی آنها می بینند که از رویارویی با واقعیات برنامه ساده ای به دست آمده که حاصل درک و فهم است نه های وهوی، آن وقت می گویند: برنامه خوبی است ما هم هستیم. وقتی می بینند رهبر تراز پنج پشت این برنامه ایستاده و متعهدو از خودگذشتگی او را می بینند آنگاه سپر بدبینی را دور می اندازند. وقتی حس می کنند چرخ لنگر در حال دور گرفتن است، آن وقت است که همه صف می کشند تا کمک کنند و دوش به دوش هم چرخ را بچرخانند.

اما الگوی شرکت‌های طرف مقایسه متفاوت است. آنها بجای فرایند آرام و آگاهانه با جنجال و هیاهو و با هدف برانگیختن کارکنان و دیگران - که نتیجه ای جز نومی‌دی و سرخوردگی نداشته است. دست به کار شده اند اما نتیجه چه بوده است؟ دور باطل و یا چرخه تباهی.



دور باطل

دلیل موفقیت بیشتر تملک‌ها - به خصوص تملک‌های کلان - در شرکت‌های بزرگ چیست؟ دلیل موفقیت آن‌ها این است که تملک‌های عمده عموماً پس از پیدایش انگاره‌خارپشتی و پس از دور برداشتن چرخ لنگر صورت گرفته است. آن‌ها از این تملک‌ها به عنوان شتاب‌دهنده گشتاور چرخ لنگر استفاده کرده‌اند نه به عنوان موجد آن. اما در شرکت‌های طرف مقایسه، هدف این بوده که با یک معامله یا با یک ادغام متحول شوند. این ترفند هرگز کارگر نیفتاد.

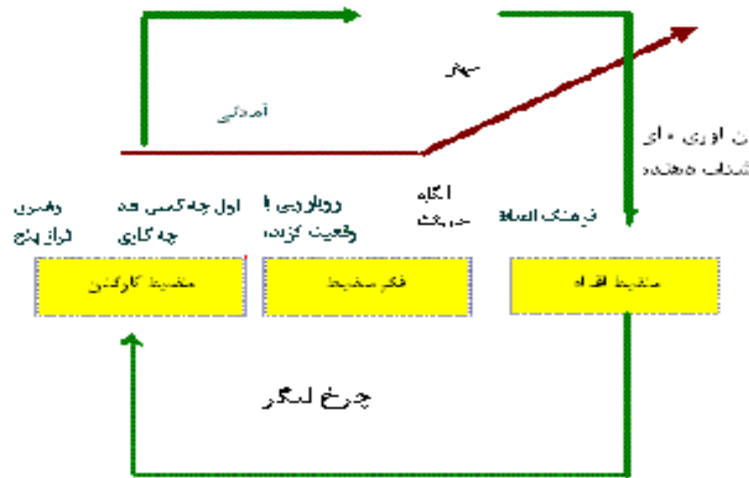
الگوی دیگری که غالباً سبب دور باطل می‌شود مربوط به رهبرانی است که چرخ را که در حال چرخش است متوقف می‌کنند و آن را در جهتی یکسره متفاوت به حرکت در می‌آورند. مطلب جالبی که در این فصل می‌خوانیم این است که چگونه می‌توان فهمید در وضعیت چرخ لنگر قرار داریم یا دور باطل؟ و نشانه‌های وضعیت چرخ لنگر و دور باطل را در جدول مقایسه ای آورده است.

نمونه هایی در این خلاصه آورده شده است:

چه طور بفهمیم در وضعیت چرخ لنگر قرار داریم یا دور باطل؟	
نشانه های حضور در دور باطل (شرکت های طرف مقایسه)	نشانه های حضور در وضعیت چرخ لنگر (شرکت های برجسته)
* حذف بخش انباشت نیرو و تلاش برای پرش ناگهانی	* پیروی از الگوی انباشت نیرو و سپس پرش
* چوب حراج زدن به آینده به جبران نداشتن دستاورد	* دستاوردهای نمایان گر نوع کار است
* نشان دادن نوعی شیفتگی و سرگشتگی به فن آوری، از ترس عقب ماندن از دیگران.	* جذب فن آوری های مناسب با انگاره خاریشتی به منظور شدت دادن به گشتاور
* بی مقدمه وارد عرصه عمل شدن، بی آن که تفکر منضبط داشته باشیم یا کارکنان منضبط را گرد آورده باشیم.	* پیروی از الگوی - جذب کارکنان منضبط، سپس - داشتن اندیشه منضبط و سرانجام - اقدام منضبط

همه چیز با رهبران تراز پنج شروع می گردد. که به طور طبیعی میل به مدل چرخ لنگر دارند. این رهبران کمتر علاقه به برنامه های پرزرق و برق و های و هوی دارند و کمتر ادای رهبری را در می آورند آنها دنبال کارهای آرام و بی سرو صدا، مثل چرخاندن چرخ لنگر دارند. تا به هدفهای بزرگ دست یابند.

فصل نه: از خوب به بهتر تا ساختن برای ماندن



چرخ نهایی زندگانی نقشی است که از آن باز می ماند.

- پابلو پیکاسو

در فصل پایانی کتاب نویسنده خواننده را در جریان چگونگی شکل گیری این پژوهش می پردازد « در همان آغاز

کار تصمیم گرفتیم بی توجه به وجود ساختن برای ماندن، پژوهش جدید را آغاز کنیم. به این ترتیب شائبه پیش

داوری و پابند ماندن به آنچه در کتاب قبلی طرح شده بود به کم ترین مقدار می رسید. بعد از پایان کار می توانستیم به وجوه اشتراک دو کار - اگر وجه اشتراکی وجود داشت - پردازیم. « نویسنده سپس دستاوردبازنگری در دو کتاب خود را چهارچیز دانسته است:

(۱) تفاوت رهبران کتاب قبلی با رهبران این کتاب این است که آنها کار را از صفر شروع کرده بودند اما رهبران بعدی کار را از شرکتی آغاز کرده بودند که در رده شرکتهای خوب و جاافتاده قرارداشت.

(۲) کتاب «بهرتر از خوب» دنباله و متمم کتاب ساختن برای ماندن نیست بلکه پیش نیازی برای آن است. برای رسیدن به دستاوردهای بزرگ در شرکت های نوپا یا جا افتاده باید یافته های کتاب دوم را به کار بست و سپس یافته های ساختن برای ماندن را به کار گرفت تا از مرحله رسیدن به دستاوردهای بزرگ به مرحله ماندگاری رسید.

باید بدانیم که دلیل وجودی شرکت های بزرگ و ماندگار صرفاً سودرسانی به سهام داران نیست. در شرکت های بزرگ و برجسته واقعی، سود و نقدینگی نقش خون و آب در بدن سالم را بازی می کنند؛ ضمن آن که بدن به شدت به آن نیاز دراد و بدون آن می میرد، اما هدف زندگانی نیست. شرکتهای بزرگ و ماندگار ضمن پاس داشت اصول ارزشی و هدف غایی، همواره راهبردهای کسب و کار و رویه های عملیاتی خود را به تناسب دگرگونی های بیرونی تعیین می کنند و تبلور این شیوه را می توان در این رهنمود ساده یافت:

حفظ اصول / ترویج رشد



یکی از شرکتهای پابند به این موضوع والت دیسنی است: این شرکت به چند اصل پابند ماند که، اعتقاد تزلزل ناپذیر به تخیل خلاق، توجه وسواس آمیز به جزئیات، بیزاری از بدبینی، پاسداری از جادوی دیسنی نمونه آن ها است. کار دیگر دیسنی تلقین روحیه ثبات در هدف بود مثل شادمان کردن انسانها از جمله کودکان.



جدولی که در پی خواهد آمد پیوند مفاهیم کتب بهتر از خوب با مفاهیم کتاب ساختن برای ماندن است: اما قبل از آنکه جدول را بیاوریم، فشرده های مفهوم چهار گانه کتاب ساختن برای ماندن را می آوریم تا بهتر بتوان جدول را بررسی کرد و موضوع روشن تر شود.

*ساعت سازی نه ساعت گویی:

سازمانی بنا کنید که با چند نسل رهبر و چند نوع چرخه کالا کارنموده و دوام بیاورد، نه سازمانی که با اتکا به یک رهبر یا یک فکر بزرگ بنا می شود.

*موهبت «و»:

هم زمان از هر دو سر پیوستار استقبال کنید و به جای انتخاب بین فلان و بهمان تلاش کنید تا هر دو را با هم داشته باشید.

*جهان بینی:

با القای اصول ارزشی و هدف غایی از آنها مانند چراغی برای کارکنان در دراز مدت استفاده نمایید.

*حفظ اصول/ترویج رشد:

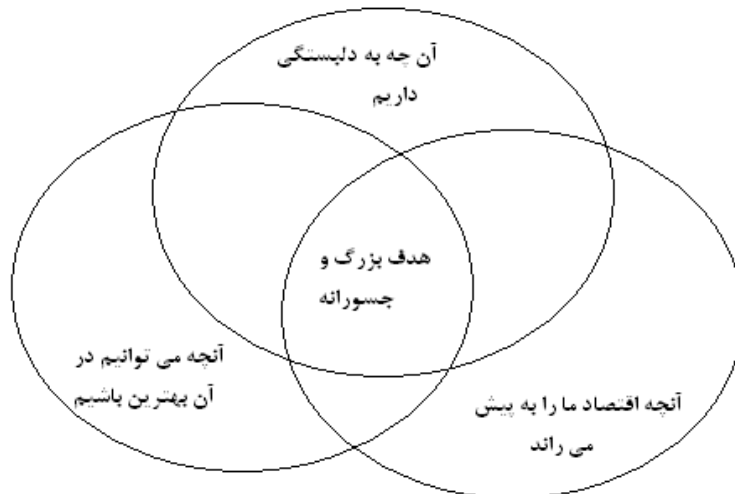
راهبردها و رویه ها را عوض کنید اما به اصول ارزشی پابند باشید. هدفهای بزرگ و جسورانه را تعیین و آن هدف ها را دنبال کنید به شرطی که با جهان بینی سازمان هم سو و سازگار باشد.

<p>پیوند مفاهیم کتاب بهتر از خوب با مفاهیم کتاب ساختن برای ماندن انگاره هایی که در بهتر از خوب آمده پیوند آن با انگاره های کتاب ساختن برای ماندن</p>	
<p><u>ساعت سازی نه ساعت گویی</u> رهبران تراز پنج شرکتی بنا می کنند که در نبود آنها مثل ساعت کار کند نه این که در نبود آن ها از کار بیفتد و فقط خودخواهی آنها را درمان کند. موهبت و: فروتنی - عزم حرفه ای جهان بینی: بلند پروازی رهبران تراز پنج در خدمت شرکت و اصول ارزشی آن است. این رهبران جز موفقیت خود، هدف های دیگر دارند. حفظ اصول / ترویج رشد: رهبران تراز پنج در ترویج رشد و پیشرف و کسب دستاوردهای ملموس تردید نمی کنند حتی اگر به بهای اخراج برادرشان تمام شود.</p>	<p><u>رهبری تراز پنج</u></p>
<p><u>ساعت سازی نه ساعت گویی</u>: اگر اول به فکر گزینش افراد شایسته باشیم ساعت سازی کرده ایم و اگر اول در فکر تعیین نوع کار باشیم (یعنی اول راهبرد را معلوم کنیم) مثل این است که زمان را اعلام کرده ایم. موهبت و گزینش کارکنان شایسته - اخراج افراد نامناسب جهان بینی: اگر در فکر گزینش کارکنان شایسته باشیم معیار گزینش باید هم سویی آن ها با اصول ارزشی و هدف غایی سازمان باشد و نباید فقط به دانش و مهارت آنها تکیه کرد. حفظ اصول / ترویج رشد: اگر اول در فکر گزینش کارکنان شایسته باشیم در هنگام ترفیع ابتدا به افراد مستعد داخل شرکت فرصت می دهیم. این کار سبب تحکیم اصول ارزشی سازمان می شود.</p>	<p>اول چه کسی... بعد چه کاری</p>
<p><u>ساعت سازی، نه ساعت گویی</u>: ایجاد فضایی که در آن صدای واقعیت شنیده شود از جنس ساعت سازی است به خصوص اگر سازو کارهای هشدار دهنده نیز تعبیه شود. موهبت و: رویارویی با واقعیت تلخ کنونی و حفظ ایمان راسخ به پیروزی نهایی (تناقض استاکدیل). جهان بینی: روبه رو شدن با حقایق ناخوشایند، سبب گزینش ارزش هایی می شود که برای سازمان نقش حیاتی دارند. حفظ اصول / فراهم ساختن اسباب پیشرفت: حقایق تلخ بیرونی سبب گزینش کارهایی می شود که برای ترویج پیشرفت لازم است.</p>	<p>رویارویی با حقایق گزنده (تناقض استاکدیل)</p>
<p><u>ساعت سازی، نه ساعت گویی</u>: سازو کار شورا، ساعت سازی محض است. موهبت و شناخت عمیق - سادگی شگفت انگیز جهان بینی: حلقه «آن چه به آن دل بستگی شدید داریم» به خوبی با اصول ارزشی و هدف غایی هماهنگ است. فقط آن ارزشهایی را می توان ارزش اصولی نامید که حاضر نیستیم هرگز و در هیچ شرایطی از آن ها دست برداریم. حفظ اصول / فراهم آوردن اسباب پیشرفت: هدف های بزرگ و جسورانه و خوب از دل شناخت بیرون می آید و هدف های بد از دل جهل. هدفهای بزرگ و جسورانه در میانه حلقه های سه گانه جا دارند.</p>	<p>انگاره خارپشت (حلقه های سه گانه)</p>
<p><u>ساعت سازی، نه ساعت گویی</u>: عمل کردن به اتکای نیروی شخصیت، یا اتکاء به عامل انضباط از جنس ساعت گویی است، نهادینه کردن فرهنگ انضباط از جنس ساعت سازی است. موهبت و: آزادی - مسئولیت جهان بینی: حلقه «آن چه به آن دل بستگی شدید داریم» به خوبی با اصول ارزشی و هدف غایی هماهنگ است. فقط آن ارزشهایی را می توان ارزش اصولی نامید که حاضر نیستیم هرگز و در هیچ شرایطی از آن ها</p>	<p>فرهنگ انضباط</p>

<p>دست برداریم.</p> <p>حفظ اصول /فراهم آوردن اسباب پیشرفت:</p> <p>اگر فرهنگ انضباط در سازمان حاکم باشد می توان به کارکنان آزادی بیش تر داد تا با سلیقه خود بهترین راه رسیدن به هدف را انتخاب کنند.</p>	
<p>ساعت سازی،نه ساعت گویی:</p> <p>شتاب دهنده های فن آوری قطعه مهمی از ساعت محسوب می شوند.</p> <p>موهبت و: پرهیز از تب فن آوری - پیشگامی در کاربست فن آوری.</p> <p>جهان بینی:در شرکت های برجسته،فن آوری فرع بر اصول ارزشی است نه برعکس.</p> <p>حفظ اصول /فراهم آوردن اسباب پیشرفت:</p> <p>فن آوری مناسب،شتاب دهنده گشتاور چرخ لنگر است و حرکت آن را در جهت رسیدن به هدف های بزرگ و جسورانه تند می کند...</p>	<p>شتاب دهنده های فن آوری</p>
<p>ساعت سازی،نه ساعت گویی:</p> <p>پدیده چرخ لنگر کار تولید گشتاور را انجام می دهد این گشتاور حاصل حضور یک رهبر با جذبه برای انگیزه دادن به کارکنان نیست.</p> <p>موهبت و: فرایند تکاملی و تدریجی - دستاوردهای انقلابی و برجسته</p> <p>جهان بینی:با دور باطل هرگز نمی توان اصول ارزشی و هدف غایی را به افراد تلقین کرد. کارکنان هر سازمان گاه از خود می پرسند: که هستیم ؟ چه چیز را نمایندگی می کنیم؟</p> <p>حفظ اصول /فراهم آوردن اسباب پیشرفت:</p> <p>دوام حرکت چرخ لنگر و انباشت گشتاور تولیدی تا حد جهش،شرایط القای اصول ارزشی را فراهم و اسباب پیشرفت سازمان را مهیا می کند.</p>	<p>چرخ لنگر،نه دور باطل</p>

نویسنده در ادامه این قسمت این طور می نویسد: «من نمی خواهم در باره مشترکات دو کتاب به طور مفصل بحث کنم ولی علاقه مندم در باره یکی از پیوند های بسیار مهم بیش تر صحبت کنم:ربط بین هدف های بزرگ و جسورانه و حلقه های سه گانه انگاره خارپشت». در کتاب ساختن برای ماندن،گزینه های بزرگ و جسورانه را یکی از راههای اصلی فراهم ساختن اسباب پیشرفت و پاسداری از اصول ارزشی سازمان معرفی کردیم. هدف بزرگ هدفی کلان است که روشن است و کارکنان آن را درک می کنند و همه تلاش و کوشش خود را برای رسیدن به آن انجام می دهند. این هدف افراد را به حرکت وا می دارد و علاوه بر کوشش برای رسیدن به هدف روحیه کار جمعی را حفظ می کنند. اما پرسش این است که هدف بزرگ و جسورانه خوب با هدف بزرگ و جسورانه بد چیست ؟

خاستگاه هدف بزرگ و جسورانه بد،جهل و تظاهر است اما، خاستگاه هدف بزرگ و جسورانه خوب درک و شناخت است. از ترکیب حلقه های سه گانه با جسارت و بلند پروازی،هدف بزرگ و جسورانه،که معجونی است پر قدرت و شبه جادویی به دست می آید.



اما چرا بزرگی؟

نویسنده کتاب در پاسخ یکی از دانشجویانش که پرسیده بود: «من نمی خواهم شرکت بزرگی درست کنم مگر این کار عیبی دارد؟» داستان سینا سمن تاب را که با باسازی یک مدرسه قدیمی (ساخته شده در سال ۱۸۹۲) آن را به مؤسسه ای واقعاً برجسته درست کرده و آن را به فضایی بسیار آراسته و دلپذیر تبدیل کرده است تعریف می کند. نویسنده در تعریف دستاوردهای سینا این طور می گوید: او جالب ترین آدمهای شهرک بولدر را جذب کرده، سطح کار را بالا برده به طوری که ساختمان های دیگر، خود را با آن مقایسه می کنند. درآمدی که از یک متر مربع این بنا به دست می آورد بیش تر از درآمد دیگران است.

از دید سمن تاب:

« ملاک بزرگی هرگز اندازه نیست، دلیل هم ندارد بزرگی را مترادف گندگی بدانیم.»

از نظر نویسنده کتاب ساختن هر چیز عالی چندان پرزحمت تر از ساختن چیزهای خوب نیست. از نظر وی برای رسیدن به عظمت نباید بیش تر زجر کشید اگر کار شرکت های برجسته را با دیگر شرکتها مقایسه کنیم متوجه خواهیم شد که با تلاش و زجر کمتری می توان به بزرگی رسید. زیبایی و اعتبار یافته های این پژوهش آن است که زندگانی ما را ساده تر و کارایی و ثمر بخشی آن رایبتر می کند. روشن بودن آنچه اهمیت اساسی دارد و آن چه ندارد، آرامش می آورد. نکته اصلی این کتاب آن نیست که یافته های آن را به کارهای جاری خود بیفزاییم و حجم کار خود را افزایش دهیم بلکه باید بدانیم با حذف کارهای بیهوده و به کمک اصول نه گانه کتاب می توان زندگی آسانتر و دستاوردهای چشمگیرتری داشت.

نویسنده برای حسن ختام کتاب و روشن شدن این موضوع مثالی از یک تیم دوی صحرانوردی در یکی از دبیرستان های ایلتی صحبت کرده است و پیروزی آنها را در گرو انجام تقریبی اصول نه گانه دانسته است. مریان تیم با الهام از انگاره خارپشت ایده ساده ای داشتند: ما در پایان کار بهترین نتیجه را خواهیم گرفت. در تمرینات بهترین نتیجه را خواهیم گرفت. در پایان مسابقات بهترین نتیجه را خواهیم گرفت. در پایان فصل بهترین نتیجه را خواهیم گرفت. آنها خوب می دانستند که نباید انرژی خود را صرف کارهای بیهوده کرد.

سر مربی تیم قبل از پیروزی این هدف را معین نکرده بود و سعی نکرده بود آنها را برای رسیدن به آن تشویق کند. بلکه صبر کرد تا خود بچه ها به این نتیجه برسند که می توانند تیمهای قدر را ببرند. و تا قبل از آنکه بچه ها اعتماد به نفس پیدا نکرده بودند و فرهنگ انضباط تیمی را نیافته بودند از بازگو کردن هدف خودداری کرد.

سر مربی تیم کار خود را ابتدا با گزینش افراد مناسب آغاز کرد. هر چه از عمر برنامه سر مربی می گذشت بازیکنان و مریان بهتری را جذب تیم می کرد. مردم دوست دارند عضو تیم برنده باشند. با تشکیل تیم دوم تعداد بیشتری در آن ثبت نام می کنند و امکان گزینش افراد بهتر آسان تر می شود و بر سرعت تیم افزوده می شود و دوندگی های بهتری پیدا می شوند و این کار تیم را سریع تر می کند و این چرخه یعنی پدیده چرخ لنگر ادامه می یابد.

اما این پیروزی به چه دلیل به وجود آمده است؟ آنها از هر کاری که با موقعیت خاص تیم سازگاری ندارد پرهیز می کنند، آنها وقت و انرژی خود را بیهوده تلف نمی کنند.

از این داستان نتیجه می گیریم که اصول مطرح شده در کتاب اگر متناسب با وضعیت بکار رود در بهبود زندگی و گام برداشتن در مسیر اعتلا و دستاوردهای بهتر و فرایند کار مفرح کمک خواهد کرد.

برای هر کس که شیفته تحول است «بهتر از خوب شدن» ملال آور نیست. درست است که بهتر از خوب کردن هر سازمان وقت بر و انرژی بر است اما انباشت گشتاور سبب جبران انرژی و تلاشی می شود که برای تولید آن مصرف می شود. سر مربی تیم ورزشی دبیرستان در پاسخ به این پرسش «که چه چیز باعث شد برای ایجاد تیمی بزرگ و برجسته تلاش کنی؟» گفت: زیرا به کاری که می کنم واقعاً معتقدم، واقعاً به ورزش دو میدانی و اثری که در زندگی بچه ها دارم معتقدم، دوست دارم تجربه آنها از نوع ممتاز باشد.

اما نکته جالب داستان این است که:

این مربی کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از یک دانشکده ممتاز و عضو انجمن فارغ التحصیلان برجسته رشته اقتصاد است و جایزه مخصوص را برای پایان نامه ممتاز خود دریافت کرده است. با این وجود برای او شغل های مرتبط با رشته اش پوچ و بی معنا بود. به همین دلیل شغلی را انتخاب کرد که به آن عشق و دلبستگی داشت. آیا می توان کاری را که به آن همه علاقه دارد به دست میان مایگی سپرد؟

احتمال دارد عشق به پدید آوردن چیزی بزرگ و برجسته در زندگی شغلی میسر نشود. اگر این طور است دست از طلب برنदार در ابعاد دیگر زندگی بدنبال آن باش. مثلاً در یک سازمان نیکوکاری و یا در کلاس درس. خود را به کاری مشغول کن که به آن عشق می ورزی، کاری که از دل آن بهترین در آید، نه به خاطر حاصل آن بلکه به این خاطر که ظرفیت بهترین شدن را دارد. با این کار رشد و کمال آغاز می شود و سرانجام در رده رهبران تراز پنج جا می گیری.

نویسنده در انتهای کتاب می نویسد، در آغاز کتاب پرسیده بودیم که چگونه می توان در رهبری به تراز پنج رسید و سفارش ما این بود که اصول کتاب را به کار بندید. اما برای بکار بستن آنها چه انضباط و انگیزه ای لازم است؟ شاید این انگیزه زمانی فراهم شود که انسان به شدت به کاری دل بسته باشد و مسئولیت های آن کار در محدوده حلقه های سه گانه شخصی باشد. وقتی همه این اجزا در کنار هم باشند نه تنها کار به سوی کمال می رود که زندگانی نیز میل به کمال پیدا میکند. زیرا زندگی عالی یعنی زندگی با معنا. و زندگی با معنا بدون کار با معنا معنا ندارد.



Research & Educational Group