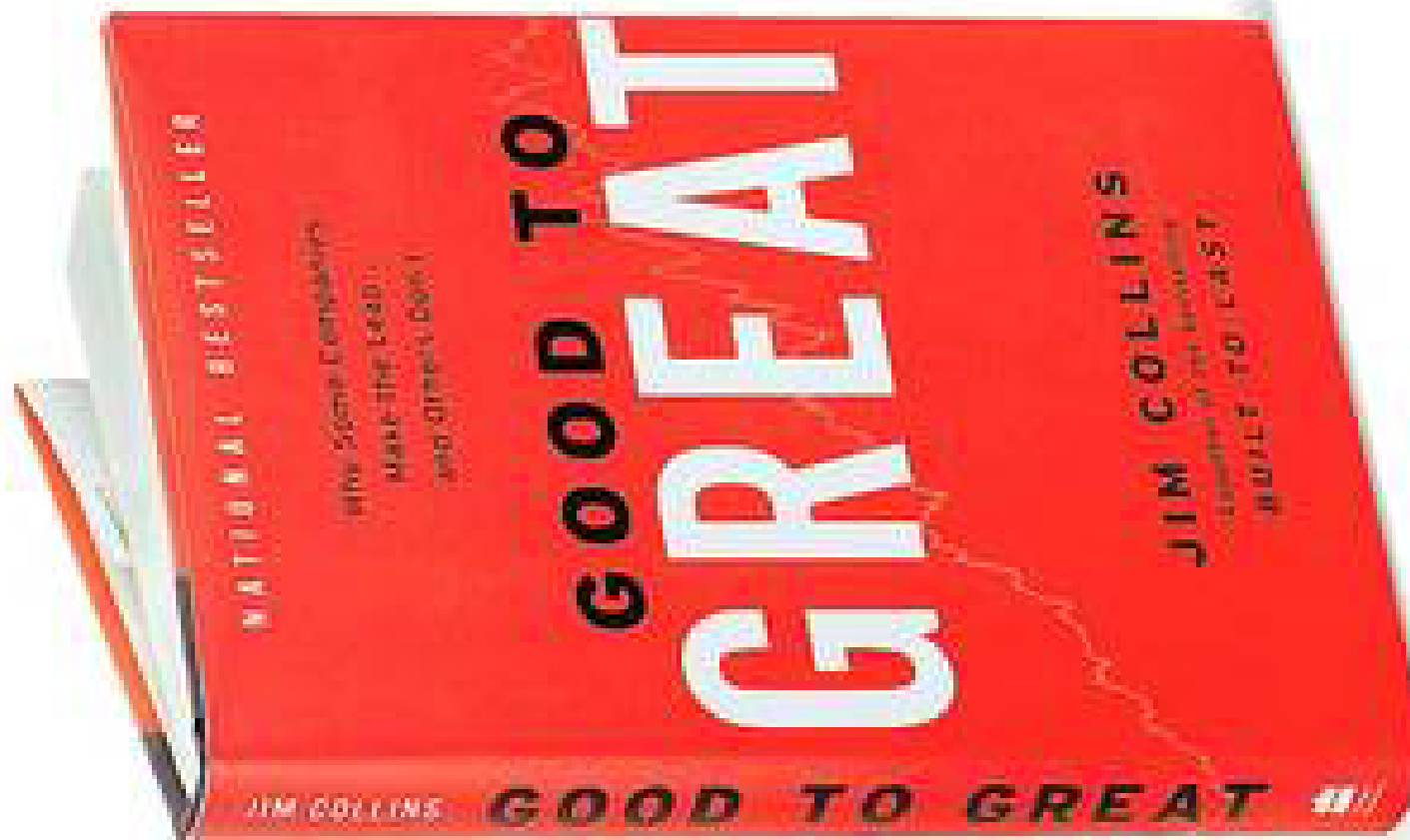
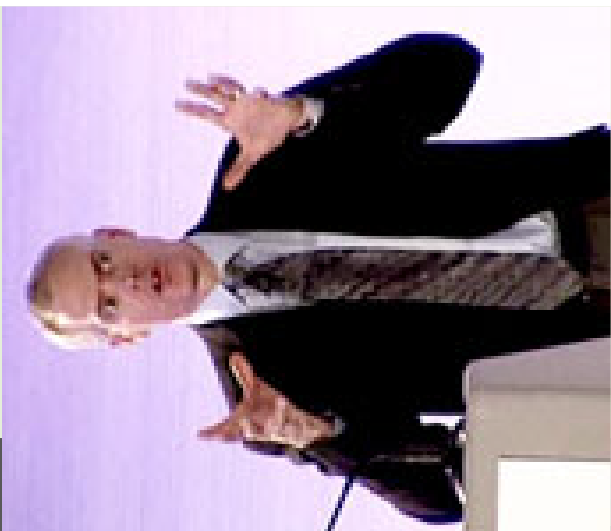
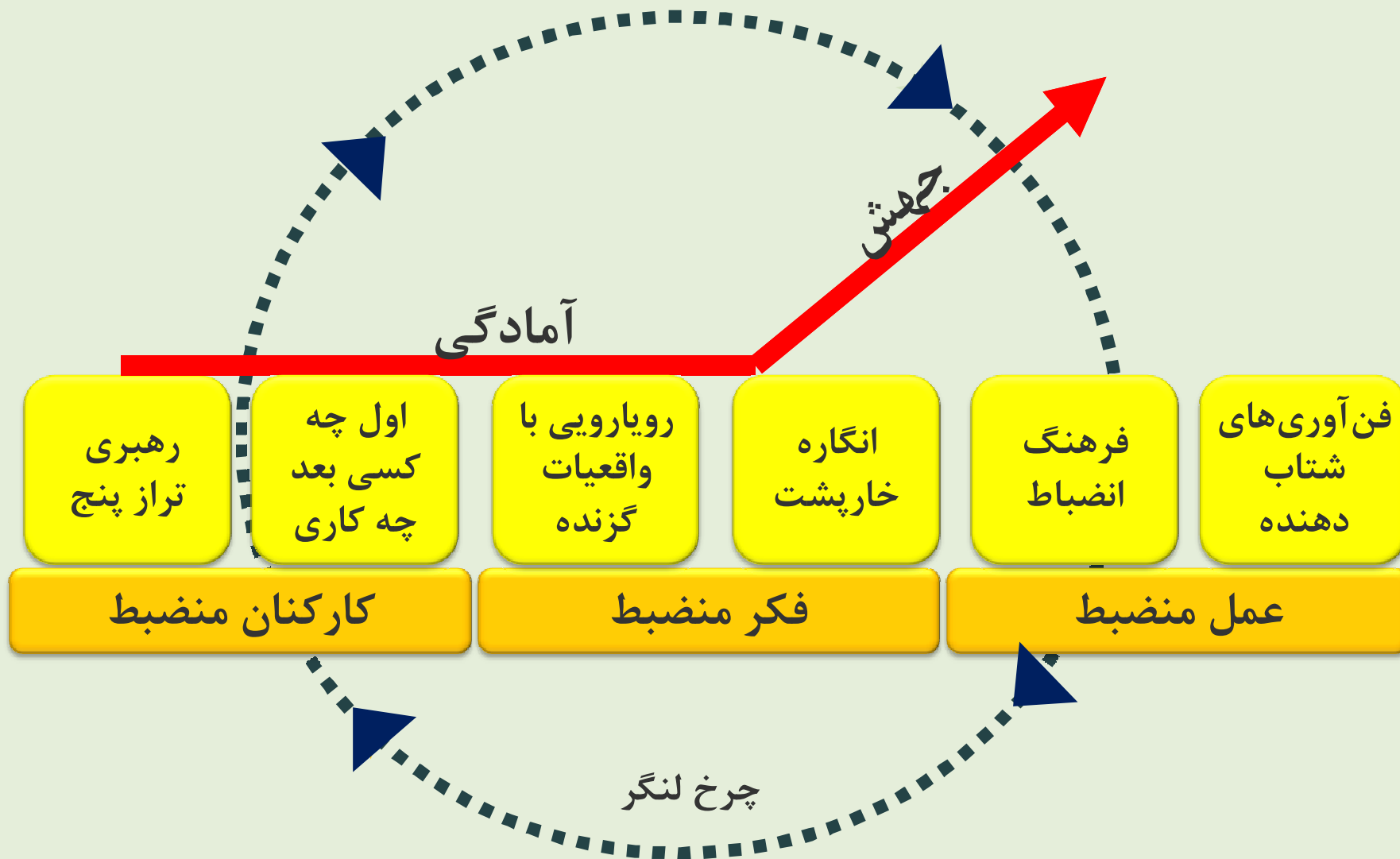


GOOD
TO
GREAT

JIM COLLINS







خوب خطری برای عالی شدن

- رمز پیشرفت بشر در طول تاریخ، روحیه کمال خواهی و برتری جویی او بوده است.
- مهمترین و یگانه خطری که کسب و کار و زندگی انسان را تهدید می کند، موفقیتی است که علت واقعی آن شناخته نشده باشد.
- شمار شرکت هایی که به درجه عالی می رسند اندک است زیرا اکثریت چشمگیر آنها به شرکت های خوب تبدیل می شوند، و همین مشکل اصلی آنها است.

خوب خطری برای عالی شدن

- آری این دلیل اصلی محدود بودن شمار خوبی‌هاست که عالی می‌شوند. مدرسه‌های ما عالی نیستند، زیرا مدرسه‌های ما خوبند. دولت عالی نداریم، چون دولت خوب داریم.

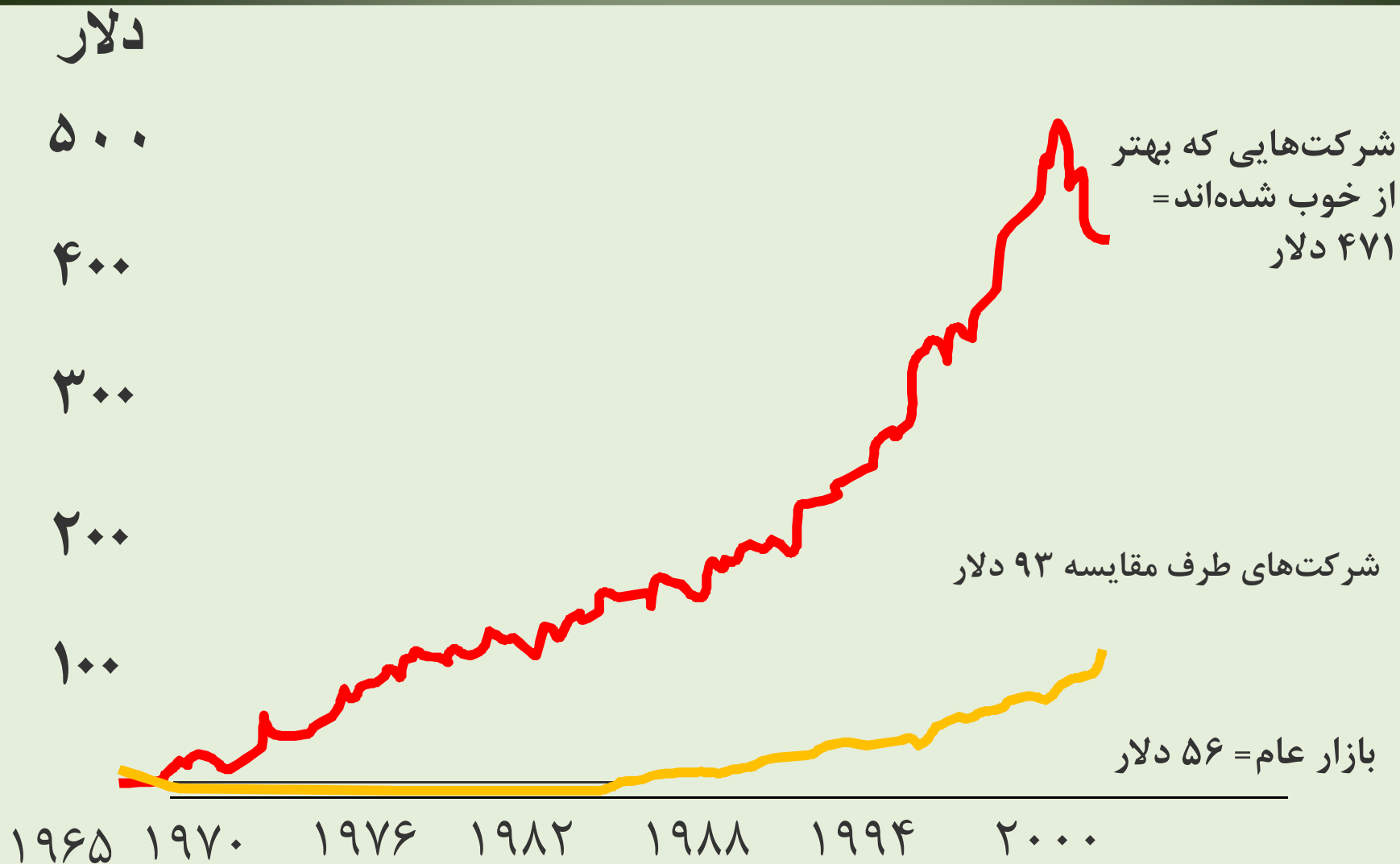
مسیر خوب به بهتر

- در فاصله ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ شرکت‌های نام آور زیر از نظر بازده انباشته سرمایه گذاری‌ها به طور میانگین ۵/۲ برابر رقم فرضی بازار بوده‌اند: تری‌ام، بوئینگ، کوکاکولا، جنرال الکتریک، اینتل، هیولت پکارد، جانسن اند جانسن، مرک، موتورولا، پپسی، پراکتر اند گمبل، وال مارت و والت دیسنی.
- سرانجام تصمیم گرفتیم فقط به عامل دستاورد - افزایش ارزش سهام - توجه کنیم زیرا برای سنجش متغیرهای دیگر شیوه‌ها و محک‌های معتبر و شناخته شده در اختیار نداریم.
- همان طور که می‌بینید گذر از عملکرد این شرکت‌ها آسان نیست. ما پس از بررسی دقیق در فهرست پانصد شرکت برتر مجله فورچون در فاصله ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵، سرانجام یازده شرکت را انتخاب کردیم که مسیر «خوب به بهتر» را طی کرده بودند.

مقایسه سرمایه گذاری در شرکت‌های خوب و عالی

- بازدهی انباشته یک دلار سرمایه گذاری در فاصله ۲۰۰۰-۱۹۶۵
- تذکر: ۱- شروع سرمایه گذاری یکنواخت یک دلاری در شرکت‌ها اول ژانویه ۱۹۶۵
- ۲- آهنگ پیشرفت همه شرکت‌ها تا مرحله تحول با آهنگ بازار یکسان بوده است
- ۳- ارزش انباشته هر سرمایه گذاری منتهی به اول ژانویه ۲۰۰۰ است.
- بهره بازگشتی مجدداً سرمایه گذاری شده است.

بازدهی انباشته یک دلار سرمایه گذاری در فاصله ۱۹۶۵ - ۲۰۰۰



● می‌توان بیش‌تر شرکت‌های خوب را بهتر از خوب کرد. این هم یکی از شگفتی‌های این تحقیق بود که باعث شد تا ما در نگاه خود به شرکت‌های بزرگ، تجدید نظر کنیم.

نام شرکت	دست‌آورد ۱۵ ساله	۱۵ سال تحول
آبات Abbott	۳.۹۸ برابر بازار	۱۹۷۴-۱۹۸۹
سرکت سیتی Circuit City	۱۸.۵ برابر بازار	۱۹۸۲-۱۹۹۷
فانی مای Funnie Mae	۷.۵۶ برابر بازار	۱۹۸۴-۱۹۹۹
ژیلت	۷.۳۹ برابر بازار	۱۹۸۰-۱۹۹۵
کیمبرلی کلارک Kimberly-lark	۳.۴۲ برابر بازار	۱۹۷۲-۱۹۸۷
کراگر Kroger	۴.۱۷ برابر بازار	۱۹۷۳-۱۹۸۸
نیوکر Nucor	۵.۱۶ برابر بازار	۱۹۷۵-۱۹۹۰
فیلیپ موریس	۷.۰۶ برابر بازار	۱۹۶۴-۱۹۷۹
پیتنی باز Pitney Bowes	۷.۱۶ برابر بازار	۱۹۷۳-۱۹۸۸
والگرینز Walgreens	۷.۳۴ برابر بازار	۱۹۷۵-۱۹۹۰
ولزفارگو Wells Fargo	۳.۹۹ برابر بازار	۱۹۸۳-۱۹۹۸

دسته دوم شرکتهای ناپایدار

- دسته دوم شامل ناپایدارها است. این شرکتها، گرچه توانستهاند از مرحله خوب به مرحله عالی برسند ولی نتوانستهاند به پیشروی ادامه دهند و دوباره به جایگاه نخست برگشتهاند.

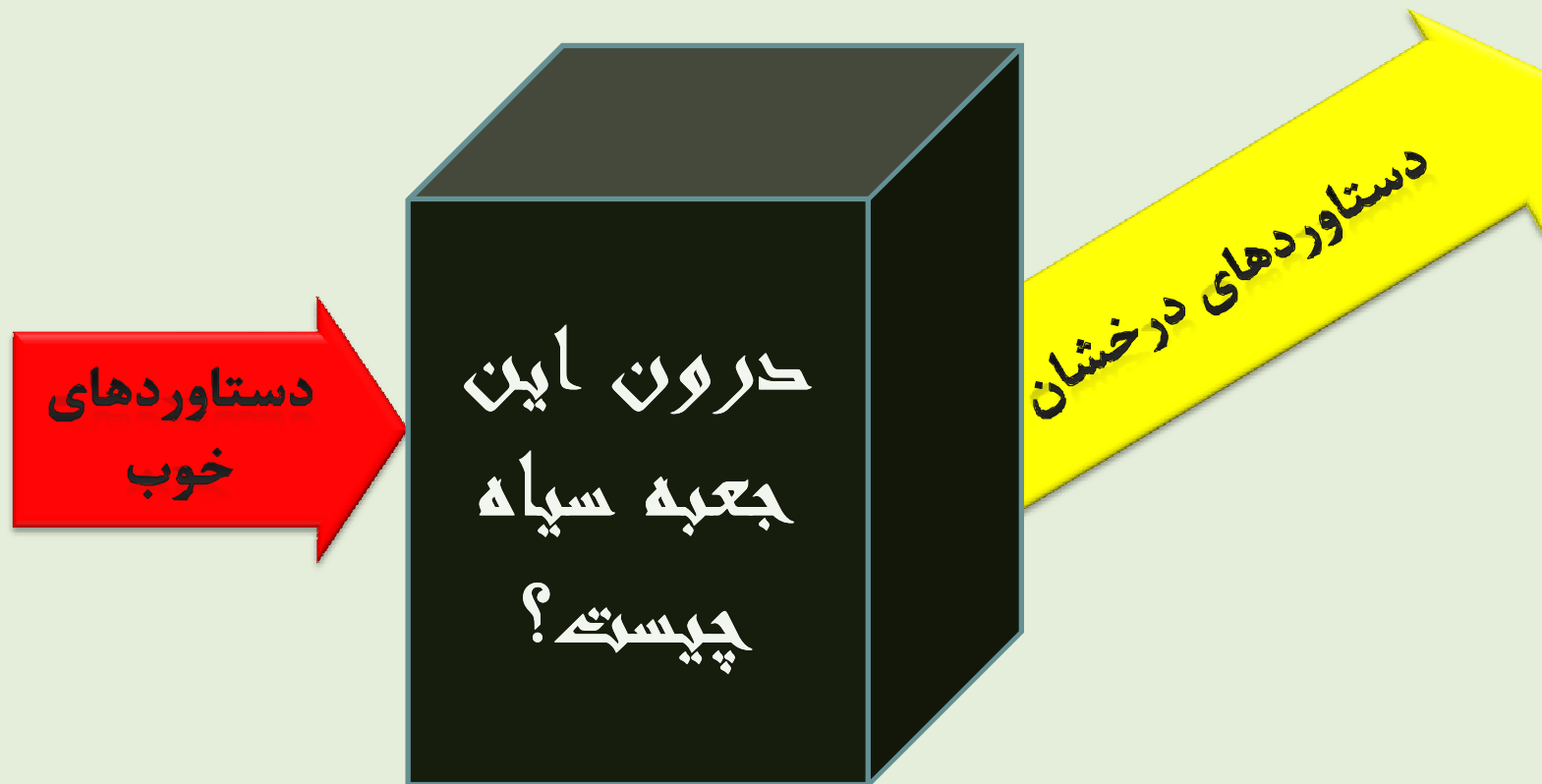
طرف‌های مستقیم	مدیر عامل	برجستگان
آپ جان	جرج کین	ابات Abbott
سایلو	الن ورتزل	سرکت سیتی Circuit City
گریت وسترن	دیوید ماکسول	فانی مای Funnie Mae
وارنر - لمبرت	کلمن ماکلر	ژیلت
اسکات پی پر	داروین اسمیت	کیمبرلی کلارک Kimberly- Clark
ای اند پی	جیم هرینگ	کراگر Kroger
بت لحم استیل	لایل اورینگهم	نیوکر Nucor
آر.جی.رینولدز	جوزف کولمن	فیلیپ موریس
ادرسوگراف	فرد آلن	پیتنی باز Pitney Bowes
اکرد	کرک والگرین	والگرینز Walgreens
بنک او امریکا	کارل رایشارت	ولزفارگو Wells Fargo

نوع فعالیت	برجستگان
فراورده‌های دارویی	آبات Abbott
خرده فروشی تخصصی	سرکت سیتی Circuit City
وام و پس انداز	فانی مای Funnie Mae
لوازم آرایش	ژیلت
لوازم خانگی	کیمبرلی کلارک Kimberly- Clark
فروشگاه زنجیره‌ای	کراگر Kroger
فولاد	نیوکر Nucor
دخانیات	فیلیپ موریس
نرم افزار	پیتنی باز Pitney Bowes
خرده فروشی دارو	والگرینز Walgreens
بانک داری	ولزفارگو Wells Fargo

شرکت‌های ناپایدار

باروفس، کرایسلر، هریس، هسبرو، رابرمید، تله‌داین

جعبه سیاه



دستاوردهای کلی

رهبران بزرگ و پر آوازه‌ای که از بیرون وارد شرکت‌ها می‌شوند در جهش شرکت‌ها از سکوی خوب به عالی اثر منفی دارند. ده تن از یازده مدیر عامل شرکت‌های برجسته ارتقا یافتگان درونی شرکت بوده‌اند. در حالی که شرکت‌های طرف مقایسه ۶ بار بیشتر از شرکت‌های برجسته از مدیرعامل غیر خودی استفاده کرده‌اند.

دستاوردهای کلی ۲

- هیچ رابطه نظام مند و خاصی بین دستمزد مدیران اجرایی و فرایند جهش به سوی اعتلا پیدا نکردیم.

دستاوردهای کلی ۳

- شاهدی پیدا نشد که نشان دهد شرکت‌های بزرگ و برجسته وقت بیشتری صرف برنامه‌ریزی راهبردی و بلند مدت کرده‌اند.

دستاوردهای کلی ۴

- شرکت‌های برجسته به طور خاص در این فکر نبوده‌اند که چه طور بهتر از خوب شوند. آن‌ها به طور مساوی به دو نکته توجه داشتند: کارهایی که باید بکنند و کارهایی که باید متوقف شوند.

دستاوردهای کلی ۵

- شرکت‌های برجسته، روی هم رفته، در «حرفه یا صنعت بهتر» فعالیت نمی‌کرده‌اند و حتی پاره‌ای از آن‌ها در صنایع نامطلوب فعالیت می‌کردند. در هیچ مورد شرکت‌های برجسته در مرحله جهش در نوک پیکان قرار نداشته‌اند.

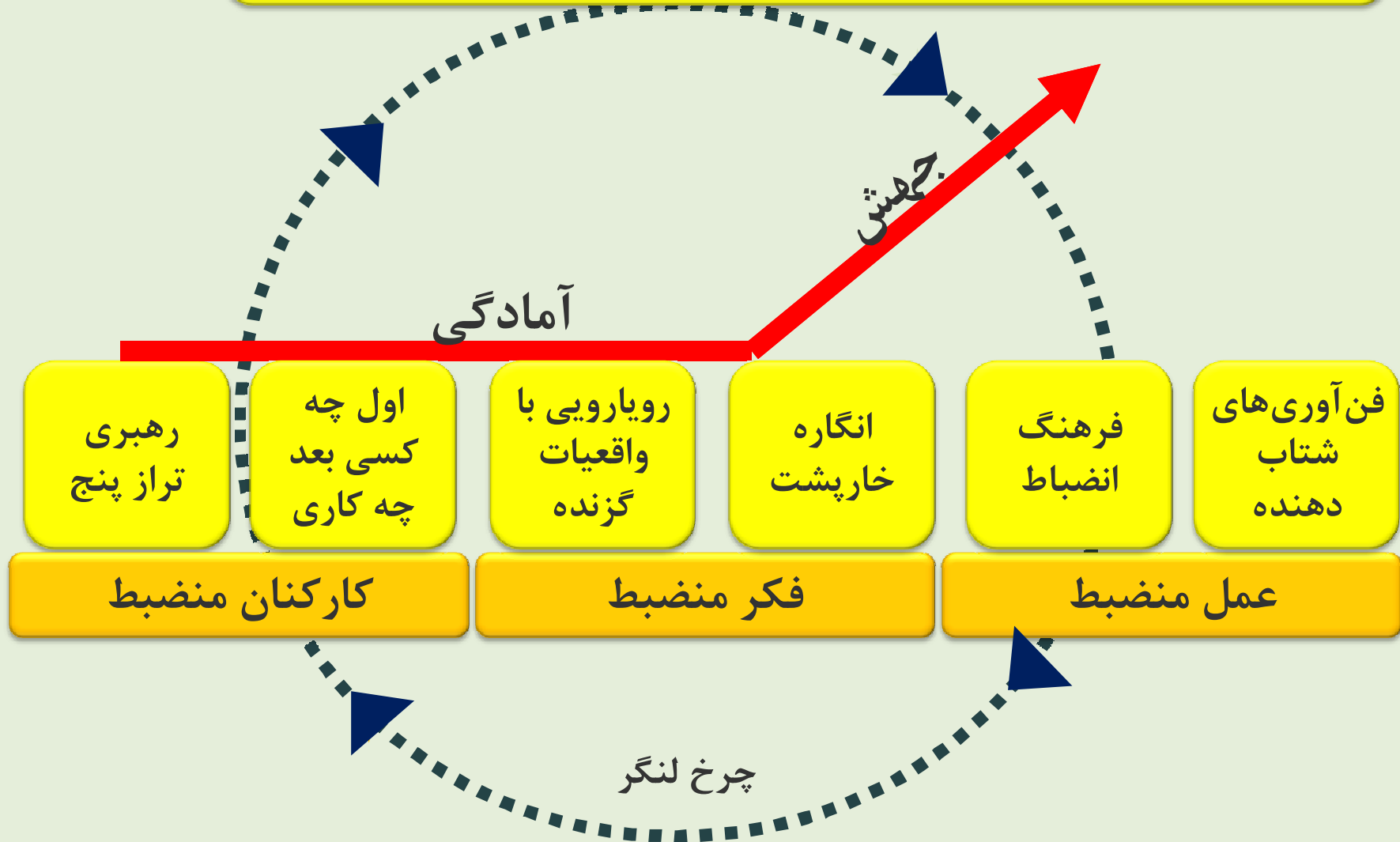
دستاوردهای کلی ۶

- فن آوری و دیگرگونی متأثر از فن آوری، عملاً ربطی به برانگیختن شرکت‌ها به تحول ندارد. اثر فن آوری منحصر به شتاب دادن تحول است اما نمی‌تواند سبب و عامل تحول باشد.

دستاوردهای کلی ۷

- شرکت‌های برجسته برای اعلام تحول، مراسم خاص، نام یا برچسب خاص یا برنامه خاص نداشته‌اند.

مرور کلی



● رهبری تراز پنج

● راهبران شرکتهای برجسته از کره‌ای دیگر به زمین آمده‌اند. این راهبران فروتن، آرام، خوددار، حتی کم‌رو، آمیزه‌ای متناقض از فروتنی شخصی و عزم حرفه‌ای هستند. آن‌ها بیش‌تر به لینکلن و سقراط می‌مانند تا افلاطون یا قیصر.

● اول چه کسی، بعد چه کاری

● گمان می‌کردیم رهبران شرکتهای برجسته در وهله نخست به تعیین آرمان و راهبرد جدید سازمان‌های خود می‌پردازند.

● در جریان کار معلوم شد نخست افراد شایسته را سوار اتوبوس می‌کنند و افراد ناجور را از آن پیاده می‌کنند و هر کس را در جای خود می‌نشانند و سپس مقصد اتوبوس را معلوم می‌کنند.

● یک مثل قدیمی می‌گویند: «افراد مهم‌ترین دارایی هر تشکیلات است» اما از قرار معلوم این مثل در کار این رهبران مصداق ندارد. افراد مهم‌ترین دارایی ما نیستند. افراد شایسته مهم‌ترین دارایی حساب می‌شوند.

● فرهنگ انضباط

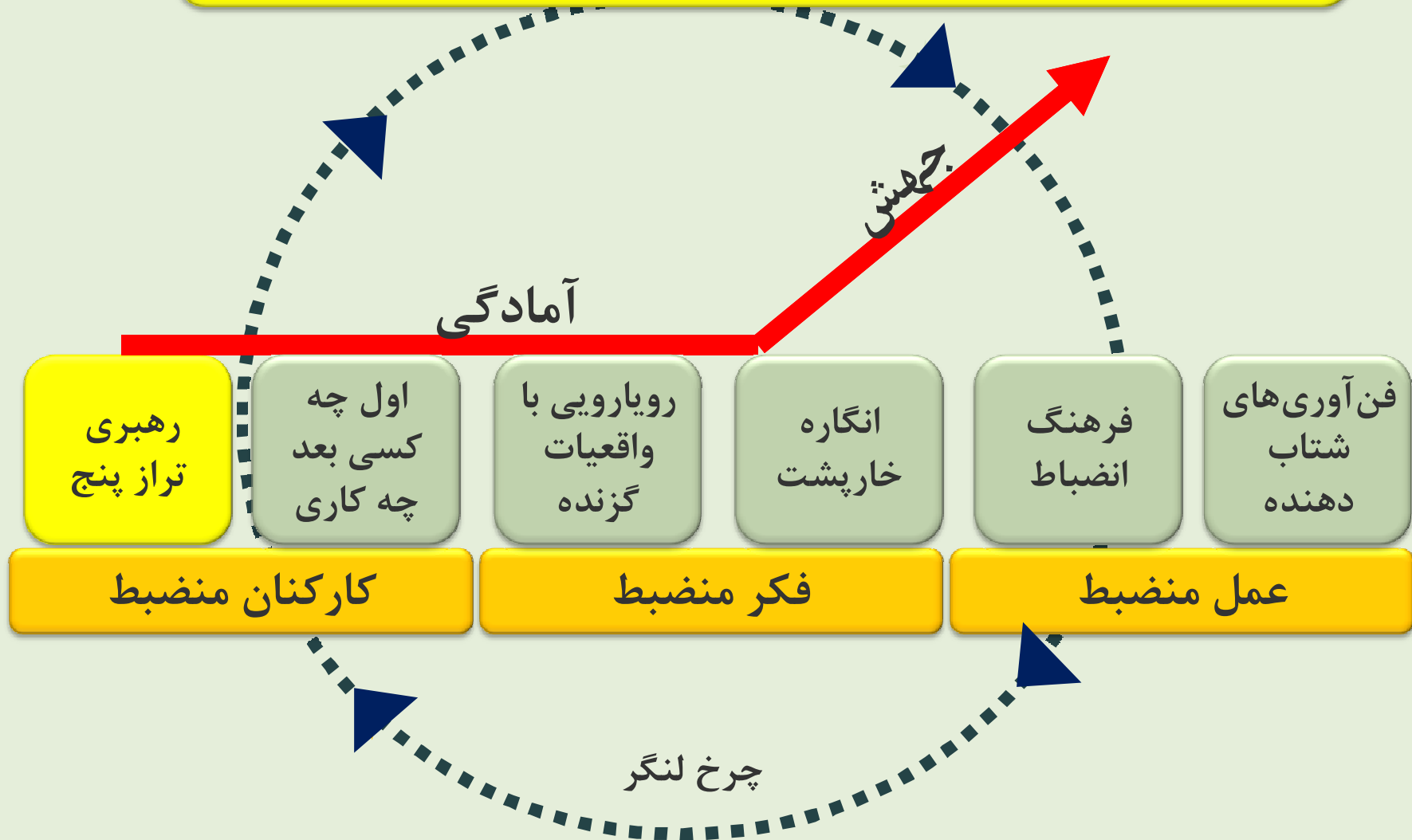
- همه شرکت‌ها فرهنگ دارند و بعضی‌ها انضباط، اما شمار شرکت‌هایی که فرهنگ انضباط دارند اندک است.
- اگر کارکنان شرکت پرورده و منضبط باشند، سلسله مراتب لازم نیست. اگر فکر منضبط داشته باشیم بی‌نیاز از بوروکراسی خواهیم بود.

● فن‌آوری‌های شتاب دهنده

- شرکت‌های برجسته هرگز از فن‌آوری به عنوان ابزار اولیه تحول استفاده نمی‌کنند و شگفتا که با این حال، آن‌ها در کاربست فن‌آوری‌هایی که به دقت انتخاب می‌شود پیشگام هستند.
- فن‌آوری، به خودی خود، علت اصلی اوج‌گیری یا زوال نیست.

- کسانی که کارهای انقلابی می‌کنند، به دگرگونی‌های تند و تیز رو می‌آورند، یا دست به تجدید ساختار می‌زنند معمولاً از پرش بین خوب و بهتر ناتوانند.
- جهان در تغییر است و همیشه در تغییر خواهد بود. اما این باعث نمی‌شود از تلاش برای یافتن «اصول بی‌زمان» دست برداریم.
- می‌دانیم که کاربردهای مهندسی همواره در حال تغییر و تکامل است ولی قانون‌های فیزیک به نسبت ثابت است.
- دشمنی میان خوب و بهتر فقط مشکل کسب و کار نیست، مشکل انسان است.
- هیچ کس حق ندارد داده‌ها را فقط به این دلیل رد کند که مصداق‌های آنها را دوست ندارد.

رهبری تراز پنج



فروتنی + اراده = رده پنج

- علیرغم مخالفت‌های اولیه برای دخالت دادن رهبری، عدد و رقم پیروز شد.
- مدیران شرکت‌های برجسته همگی از یک جنس بودند، خواه شرکت‌های آن‌ها مصرفی بود یا صنعتی، در بحران یا در ثبات، خدماتی یا تولیدی.
- همه شرکت‌های برجسته در مرحله جهش رهبران تراز پنج داشتند. فقدان چنین رهبرانی در شرکت‌های طرف مقایسه عمومیت داشت.

مدیران فروتن

- در جریان گفت و گو با رهبران شرکتهای برجسته، وقتی آنها را در فشار می گذاشتیم تا از خود بگویند، معمولاً حرف‌هایی از این دست گفته می‌شد:
- امیدوارم مثل ترقه پرقه پرقه نباشم
- اگر هیئت مدیره در انتخاب جانشین‌ها دقت کرده بود امروز شما بامن حرف نمی‌زدید.
- آیا واقعاً به نظر شما در این پیشرفت‌ها من نقشی داشته‌ام؟
- به نظر من این حرف‌ها بوی خودخواهی می‌دهد. من این قدرها هم آدم برجسته‌ای نیستم ولی سعادت همکاری با کارکنان شایسته را داشته‌ام.
- در این شرکت خیلی‌ها هستند که می‌توانند این کار را بهتر از من انجام دهند.

مدیران فروتن

• این فروتنی‌ها دروغین و متقلبانه نبود. همه کسانی که با رهبران برجسته کار کرده یا درباره آن‌ها چیزی نوشته‌اند در وصف آن‌ها از واژه‌هایی مثل آرام، افتاده، خاکی، خوددار، خجالتی، مهربان، ملایم، آداب‌دان، موقر، بی‌اعتنا به نقش خود و ... استفاده کرده‌اند

مدیران موفق مدیران موثر

- یکی از خصوصیات مدیران موثر که سازمان‌های برجسته را اداره می‌کنند، اعتقاد به کار تیمی است.
- در طرف مقابل مدیران موثر، مدیران موفق قرار دارند. نماد موفقیت این مدیران پیمودن نردبان ترقی و شهرت شخصی آنان است. به قول کالینز: برای اثبات بزرگی چه مدرکی قوی‌تر از شکست جانشین.

دیوید پاکارد

- دیوید پاکارد، یکی از بنیانگذاران شرکت برجسته هیولت پاکارد است. وی فردی بود که در خانه‌ای کوچک زیست و از دنیا رفت. او قبل از مرگ، ثروت ۶/۵ میلیارد دلاری خود را به یک بنیاد نیکوکاری هدیه کرد.

ویژگی‌های مدیران موثر

- «رهبران شرکت‌های برجسته هرگز نخواسته‌اند قهرمانانی بی‌همتا باشند. آن‌ها هرگز دنبال این نبوده‌اند که تندیسشان را بتراشند و بر سکویی بگذارند یا به نمادی بی‌مثال تبدیل شوند. آن‌ها انسان‌هایی به ظاهر عادی و آرام با دست‌آوردهایی شگفت‌آور بوده‌اند»

سلسله مراتب رده‌های پنج‌گانه

تراز پنج

کارآمد

لایق

عضو موثر تیم

به شدت

توانا

سلسله مراتب رده‌های پنج‌گانه

رهبری تراز پنج

- با در هم آمیختن فروتنی و اراده حرفه‌ای، عظمت پایدار خلق می‌کند.

رهبر کارآمد

- تعهد به آرمان روشن و والا را افزایش می‌دهد و در تعقیب آن آرمان می‌کوشد و برای بهتر کردن عملکرد، معیارهای برتر خلق می‌کند.

مدیر لایق

- منابع و نیروی انسانی را به سوی هدف‌های از پیش تعیین شده، به شیوه‌ای ثمربخش و کارآمد، بسیج می‌کند.

عضو مؤثر تیم

- از قابلیت‌های شخصی خویش در راه کسب دستاوردهای گروهی استفاده و با دیگران در کارهای تیمی ثمربخش همکاری می‌کند.

فردی به شدت توانا

- که با بهره‌گیری از استعداد، دانش، مهارت، و عادت‌های خوب در محیط کار فعالیت می‌کند

رهبران تراز پنج

رهبران تراز پنج منیت را از خود دور کرده و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی - اعتلای سازمان - می کنند. نباید پنداشت که رهبران تراز پنج نفع شخصی یا منیت ندارند، بر عکس آنها به شدت جاه طلب هستند، اما جاه طلبی آنها به خاطر خودشان نیست بلکه برای سازمانی است که سکان هدایت آن را در دست دارند.

داروین اسمیت مدیر عامل کیمبرلی کلارک

- در دوران مسئولیت وی ارزش انباشته بازدهی سهام شرکت ۱/۴ برابر رقم مشابه بازار شد و رقبای مستقیم، مثل اسکات پی پر و پراکتر اندگمبل را پشت سر گذاشت و از نظر عملکرد بر شرکت‌های موجهی چون کوکاکولا، هیولت پکر، تری‌ام، و جنرال الکتریک پیشی گرفت.

داروین اسمیت مدیر عامل کیمبرلی کلارک

- در ۱۹۷۱ مدیر عامل کیمبرلی کلارک شد که شرکتی قدیمی و بی تحرک در کار تولید کاغذ بود و در طی بیست سال، پیش از آغاز مدیریت اسمیت، ارزش سهام آن ۳۶ درصد از سهام بازار عام پس رفته بود.
- شمار کسانی که او را می شناسند بسیار اندک است،
- او اهل ایندیانا بود و در خانواده‌ای کشاورز و فقیر پرورش یافته بود.
- او به کلی از خود بزرگ بینی دور بود
- بیش تر با لوله کش ها و برق کارها دمخور بود و تعطیلاتش را سوار بر تراکتور در مزرعه اش در ویسکانسین به کارهایی مثل کندن چاله و جمع آوری سنگ می گذراند.

داروین اسمیت مدیر عامل کیمبرلی کلارک

- سبک مدیریت خود را «عجیب و غریب.» توصیف می کرد.
- وال استریت ژورنال که درباره مدیران نامدار دنیای کسب و کار مقاله می نویسد درباره او چیزی ننوشت.
- کم رویی مفرط و پرهیز او از خودنمایی با عزمی استوار و نگرشی سرسختانه نسبت به زندگی همراه بود.
- روزها در شرکت هاروستر اینترنشنال کار می کرد و شبها به دانشگاه می رفت.
- یک روز در کارگاه قسمتی از یکی از انگشتانش را از دست داد. می گویند عصر آن روز با همان وضع به کلاس رفت و روز بعد نیز سرکار حاضر شد.

داروین اسمیت مدیر عامل کیمبرلی کلارک

- پزشکان نشانه‌های سرطان بینی و حلق را در او تشخیص دادند و پیش‌بینی کردند بیش از یک سال زنده نخواهد ماند. (۲ ماه پس از انتصاب)
- او بیست و پنج سال با سرطان زیست که در بیش‌تر این سال‌ها مدیر عامل بود.
- اسمیت معتقد بود اگر کیمبرلی کلارک خود را در درون تنور صنعت فرآورده‌های کاغذی (اندود شده) رها کند، رقابت جهانی با رقبایی نظیر پراکتر اند گمبل شرکت را وادار به جهش و پیشرفت یا نابودی خواهد کرد.
- بنابراین، مثل آن فرماندهی که پس از رسیدن خود و نیروهایش به ساحل دستور داد قایق‌ها را بسوزانند و همه ناچار از انتخاب پیروزی یا مرگ شدند، اسمیت دستور فروش دستگاه‌های نوردر را صادر کرد

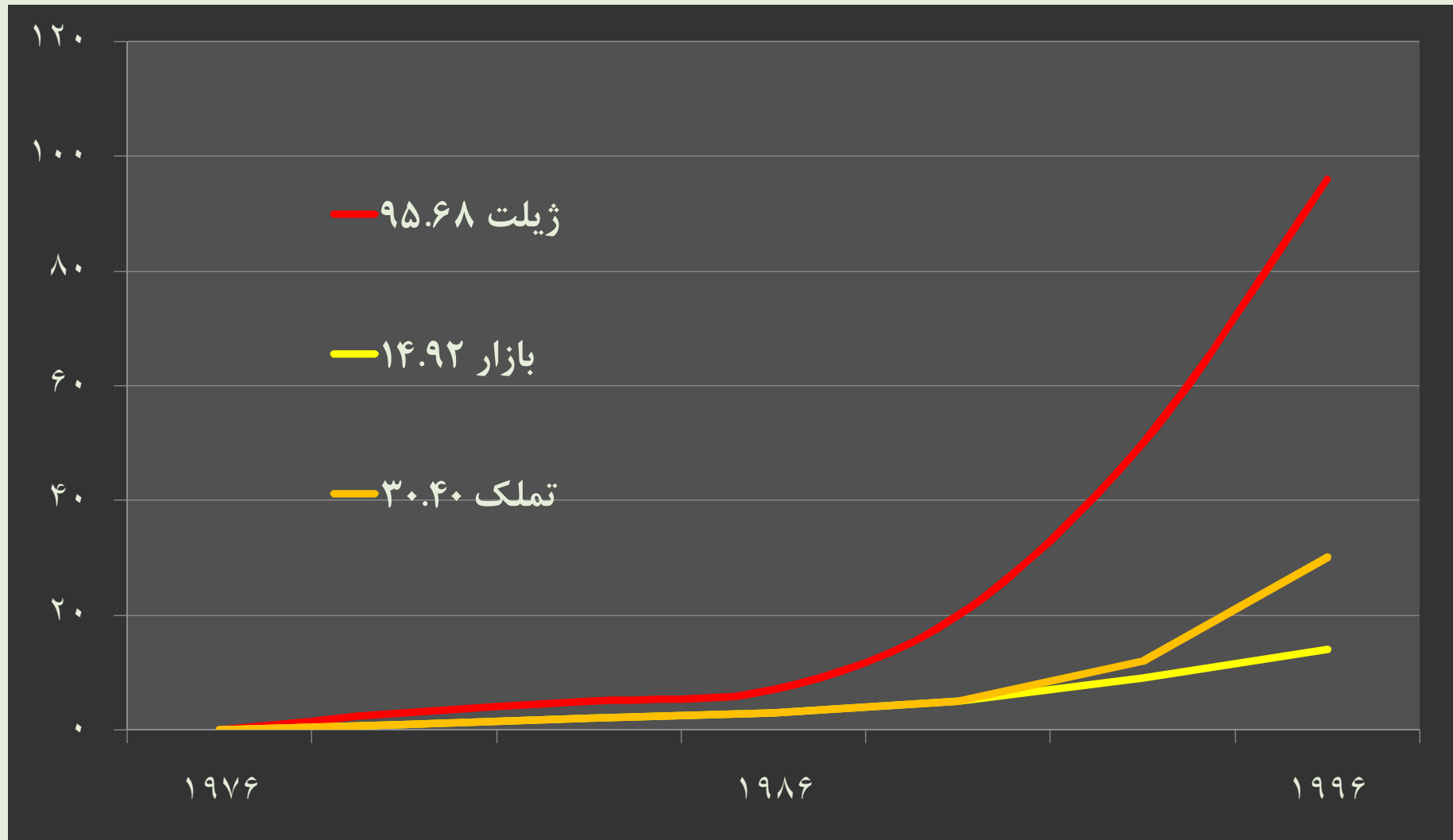
داروین اسمیت مدیر عامل کیمبرلی کلارک

- با فروش نوردهای کیمبرلی و ویسکانسین، درآمد آن در حرفه کاغذهای مصرفی، مثل کلینکس و هگز، سرمایه گذاری شد.
- رسانه‌های تجاری این عمل را احمقانه پنداشتند و تحلیل گران وال استریت ارزش سهام شرکت را پائین آوردند. اسمیت نترسید و دو دل نشد. ۲۵ سال بعد کیمبرلی کلارک تمام و کمال مالک اسکات پی پر شد و در شش حوزه فرآورده‌های پراکتر اند گمبل، این شرکت را پشت سر گذاشت.
- اسمیت به هنگام بازنشستگی با اشاره به عملکرد درخشان خویش گفت: هرگز از تلاش برای افزایش صلاحیت مسئولیت خود دست برنداشتم.

ژیلت و کلمن ماکلر

- کلمن ماکلر را در نظر بگیرید که از ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۱ مدیر عامل ژیلت بود. در دوران مدیریت او ژیلت با سه یورش روبه رو شد که می خواست بخت تحول را از ژیلت بگیرد.
- افسوس که ماکلر فرصت نیافت نتیجه تلاش های خود را ببیند. در ۲۵ ژانویه تیم ژیلت نسخه ای از پیش شماره جلد مجله فورچون را دریافت کرد که تصویر هنرمندانه ماکلر را، در حالی که بر فراز کوهی ایستاده بود، بر خود داشت. در آن تصویر او تیغی غول پیکر را پیروزمندانه بالای سر برده و زیر پایش جسد مغلوب دشمن به چشم می خورد.
- پس از دیدن آن تصویر هنرمندانه، که نشانه تأیید شانزده سال تلاش او بود به دفترش برگشت و دقایقی بعد در اثر حمله شدید قلبی به زمین افتاد.
- در نظام عقیدتی ماکلر پیمودن راه های آسان و سپردن شرکت به دست کسانی که مصمم بودند آن را چون گاو بدوشند، جایی نداشت. رفتن آن راه برابر بود با نابودن کردن توان و استعداد شرکت.

پیروزی کلمن ماکلر



دیوید ماکسول و جانشین پروری

- آماده کردن جانشینانی که در کار موفق باشند.
- در سال ۱۹۸۱ که دیوید ماکسول مدیر عامل فانی مای شد، شرکت روزانه یک میلیون دلار زیان می داد.
- ماکسول در ظرف ۹ سال فرهنگ عظمت را در فانی مای نهادینه کرد به طوری که با بهترین شرکت های وال استریت به رقابت برخاست و روزانه ۴ میلیون دلار به دست آورد، به طوری که درآمد آن $\frac{۸}{۳}$ برابر میانگین درآمد سهام در بازار شد. ماکسول در شرایطی بازنشسته شد که مطمئن بود اگر به مدیریت خود ادامه دهد به آن لطمه می زند. بنابراین این شرکت را به جانشینی شایسته تحویل داد.

دیوید ماکسول

- مهم ترین و مقدم ترین دل مشغولی او شرکت و عظمت آن بود.
- رهبران تراز پنج خواهان موفقیت جانشینان خود هستند، موفقیتی بیش از موفقیت زمان مسئولیت خودشان.
- یکی از رهبران تراز پنج می گفت: «دلم می خواهد از ایوان خانه ام به یکی از این شرکت های بزرگ نگاه کنم و بگویم من در این شرکت کار می کردم.»
- در مورد رهبران شرکت های طرف مقایسه قضیه وارونه بود. آنها نگران نام و آوازه خودشان بودند و کم تر به تداوم موفقیت شرکت، پس از دوران مدیریت خود فکر می کردند. برای اثبات بزرگی چه مدرکی قوی تر از شکست جانشین؟!

استنلی گال مدیر تراز چهار

- شرکت رابرمید که از شرکت‌های طرف مقایسه در این پژوهش است از گمنامی و تاریکی درآمد و شرکت منتخب و ردیف اول فهرست سالانه «شایسته‌ترین شرکت‌های امریکا» شد (فهرست مجله فورچون)
- در مقاله‌هایی که شرح سخنان گال (مدیر عامل رابرمید) درباره ایجاد دگرگونی در شرکت است، واژه من ۴۱ بار تکرار شده، در حالی که واژه ما فقط ۱۶ بار آمده است.
- رابرمید در دوران مدیریت گال در چهل فصل مالی پی در پی رشد داشت، کارکردی چشمگیر و شایسته احترام.
- گال ارثیه‌ای از خود به جا گذاشت که پس از او باز هم در راه رشد و موفقیت حرکت کند.
- ممکن است بگویند: «رابرمید بعد از گال متلاشی شد و همین دلیل عظمت گال در رهبری شرکت است.» این ادعا درست است؟
- رابرمید با همان سرعت که به این مقام رسیده بود از هم پاشید به طوری که شرکت نیوول آن را خرید و نجات داد.

مدیران شرکتهای برجسته

- پس از مرتب کردن همه ۵۹۷۹ مقاله این پژوهش معلوم شد مقاله‌هایی که درباره شرکت‌های طرف مقایسه نوشته‌اند دو برابر مطالبی است که درباره جهش شرکت‌های بهتر نوشته شده‌است. از این گذشته در آن مجموعه مقالات، به ندرت کسی درباره مدیران عامل شرکت‌های برجسته چیزی نوشته بود.
- رهبران شرکت‌های برجسته هرگز نخواسته‌اند قهرمانان بی‌همتا باشند. آن‌ها هرگز دنبال این نبوده‌اند که تندیسشان را بتراشند و بر سکویی بگذارند یا به نمادی بی‌مثال تبدیل شوند آن‌ها انسانی‌هایی به ظاهر عادی و آرام با دستاوردهایی شگفت‌آور بوده‌اند.

لافزنی مدیران شرکتهای طرف مقایسه

- بعضی از شرکتهای طرف مقایسه، از نظرمنش ، بر خلاف رهبران شرکتهای برجسته بودهاند.
- اسکات پی پر ، شرکت طرف مقایسه کیمبرلی - کلارک در این پژوهش ، مدیر عاملی به نام آل دانلپ را استخدام کرده بود. این شخص، در قیاس با داروین اسمیت از جنسی دیگر بود. دانلپ در شرح کارهای خود یقه‌درانی می‌کرد. در نقل قولی لافزنانه از او، در هفته‌نامه بیزینس ویک و به مناسبت ۱۹ ماه مدیریت بر اسکات پی پر ، آمده است: «ماجرای اسکات در سالنامه‌های تاریخ تجارتي امریکا ثبت می‌شود. این شرکت یکی از موفق‌ترین و متحول‌ترین شرکتهای امریکا بوده است.»

لی یاکوکی و کرایسلر

- در شرکت‌های ناپایدار، در زمان مدیریت مدیران مستعد ولی خودمحمور، جهش دیده می‌شود اما این جهش بی‌دوام است و چند سال بعد پس روی آغاز می‌شود.
- مثلاً لی یاکوکی کرایسلر را از سقوط نجات داد
- دریغ که او نمی‌توانست صحنه را ترک کند و از درآمد شاهانه مدیریت بر کرایسلر چشم‌پوشد. یاکوکی چند بار بازنشستگی خود را عقب انداخت به طوری که کارکنان کرایسلر به شوخی از قول او می‌گفتند: «من رئیس همیشگی کرایسلر هستم» و سرانجام وقتی بازنشسته شد از هیئت مدیره توقع داشت که جت خصوصی و اختیار خرید سهام به وی واگذار شود.
- بعدها او با کرک گرگوریان خریدار زبردست شرکت‌ها هم دست شد و طرحی برای تملک کرایسلر تهیه کرد.

لی یاکوکی و کرایسلر

- درباره نوشتن زندگی نامه خود سر و صدای زیادی به راه انداخت.
- پنج سال پس از بازنشستگی یاکوکی، کرایسلر بار دیگر به مدتی کوتاه درخشید، اما ناتوانی و ضعف پینه سرانجام آن را از پای درآورد و به دایملر بنز - خودروساز آلمانی فروخته شد. بی‌گمان بار مسئولیت نبود کردن استقلال کرایسلر فقط بر دوش یاکوکی نیست (تصمیم سرنوشت ساز فروش را مدیران نسل بعد گرفتند) اما این واقعیت را نمی‌توان پنهان کرد: جهش و پیشرفت دوره یاکوکی، در دهه هشتاد، دنبال نشد و کرایسلر نتوانست در زمره شرکت‌های برجسته و پایدار بماند.
- سهام شخصی او سر به فلک کشید اما در نیمه دوم دوران زمامداری ارزش کرایسلر به ۳۱ درصد رقم مشابه بازار رسید.

تصمیم خلل ناپذیر... برای انجام هر کار لازم

- 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.
- رهبران تراز پنج تعصب دارند و به یک بیماری درمان ناپذیر، یعنی ثمربخشی دچارند. آن ها اگر برای عظمت شرکت لازم باشد، کارخانه های آن را می فروشند و برادر خود را اخراج می کنند.

تصمیم خلل نا پذیر جرج کین در ابات

- جرج کین زمانی به مدیریت عامل آزمایشگاه‌های ابات برگزیده شد که ابات در چارک آخر صنعت داروسازی بود، شرکتی بی‌جنب و جوش که سال‌ها از پستان گاوی شیرده به نام اریترومايسين زندگي کرده بود. او میان مایگی را، در هر لباسی که بود، تحمل نمی‌کرد او تصمیم گرفت یکی از عوامل اصلی میان مایگی ابات را نابود کند، آن عامل «پارتنی بازی» بود.
- می‌توان اجرای این نوع برنامه سختگیرانه را از مدیران غریبه انتظار داشت. ولی کین خودی بود (۱۸ سال سابقه کار در ابات داشت) و فامیل (پسر رئیس سابق هیئت مدیره)
- در فاصله ۱۹۷۴ تا ۲۰۰۰، میزان بازدهی سهام سهامداران را نسبت به بازار ۵/۴ برابر کرد و از این بابت شرکت‌هایی مثل مرک و فایزر را پشت سر گذاشت.
- مدیر شرکت آپ جان، طرف مقایسه مستقیم ابات، نیز با صاحبان شرکت نسبت خانوادگی داشت. اما اراده لازم برای از میان برداشتن میان مایگی ناشی از پارتنی بازی را نداشت.

اسب نمایش اسب خیش!

- از یازده مدیر عامل شرکت‌های برجسته ۹ نفر از درون شرکت برخاسته‌اند و سه نفر از آن‌ها دارای پیوندهای خانوادگی بوده‌اند. شرکت‌های طرف مقایسه ۶ بار پیش از شرکتهای ردیف نخست به مدیر عامل بیرونی توسل جسته‌اند.
- یک بار از الن ورتسل، کسی که شرکت کوچک خانواده را به مرتبه شرکت سیتی رساند، می‌پرسند فرق تو با همتای تو در شرکت طرف مقایسه شرکت سیتی چیست؟ و او جواب می‌دهد: «فرق بین اسب نمایش و اسب خیش. او بیشتر به اسب نمایش شبیه است و من به اسب خیش»

جنرال الکتريک يا سرکت سیتی؟

- اگر قرار بود در روزی که جک ولش معروف جنرال الکتريک را تحويل گرفت (۱۹۸۱) یک دلار در جنرال الکتريک سرمايه گذاری کنیم يا در سرکت سیتی و اين سرمايه گذاری را تا اول ژانويه ۲۰۰۰ حفظ کنیم، میزان بازدهی یک دلار سرمايه گذاری در سرکت سیتی ۶ برابر جنرال الکتريک می شد پس معلوم می شود عملکرد اسب خيش چندان بد نبوده است

بخت بد

- مدیران شرکت‌های طرف مقایسه در رویارویی با چالش‌های کسب و کار ناکامی‌های خود را حاصل بخت بد می‌دانستند.
- مدیران دو شرکت را از این بابت یا هم مقایسه می‌کنیم: شرکت فولاد بت لحم و شرکت نیوکر.

فولاد بت لحم و نیوکر

- در سال ۱۹۸۳ مدیر عامل فولاد بت لحم مشکلات شرکت خود را به فولاد وارداتی نسبت می‌دهد و می‌گوید: «مشکل شماره یک، دو و سه ما واردات فولاد است.»
- کن ایورسن در نیوکر معضل را واردات نمی‌دانست بلکه آن مشکلات را به مدیریت نسبت می‌داد. او در این راه تا آن جا پیش رفت که دولت امریکا را علناً از بابت حمایت از فولاد داخلی سرزنش کرد. او در گردهم آیی مدیران فولاد در ۱۹۷۷ مدعی شد که ریشه اصلی مشکل صنعت فولاد امریکا در نوع مدیریتی است که با نوآوری همراه نیست.

نگاه به آینه

- تاکید بر بخت بخشی از الگویی است که ما آن را پنجره و آینه نامیده ایم.
- رهبران تراز پنج وقتی کارها خوب پیش می رود از پنجره به بیرون نگاه می کنند تا سهمی از موفقیت را به عامل بیرونی نسبت دهند (و اگر شخص خاص یا رویدادی خاص را پیدا نکنند، آن را به بخت مساعد نسبت می دهند) هم زمان در آینه نگاه می کنند تا اگر کارها خوب پیش نرفته است، به جای گله از بخت بد، خود را مسئول بدانند.

عزم حرفه‌ای

● در جهان‌دین شرکت‌ها از مرحله میان‌مایگی به درجه اعتلاء نقش بی‌چون و چرا دارد.

● نمودار عزم خلل ناپذیر برای انجام هر کاری است که به بهترین دستاورد ختم شود، هر چند دشوار باشد.

● به کم‌تر از معیارهای لازم برای خلق شرکتی بزرگ و ماندگار رضا نمی‌دهد.

● در هنگام شکست و ناکامی، به آینه می‌نگرد نه پنجره. هرگز کارکنان، عوامل خارجی یا بخت نامساعد را عامل ناکامی نمی‌داند.

فروتنی شخصی

● نمایان گر فروتنی است، از چاپلوسی عوام می پرهیزد. هرگز لاف نمی زند.

● با قاطعیتی آرام و بی هیاهو عمل می کند، برای انگیختن، به جای تکیه بر جذبه، به معیارهای الهام بخش تکیه می کند.

● جاه طلبی را برای شرکت می خواهد نه برای خود. دنبال جانشینان شایسته می گردد تا شرکت پس از وی به موقعیت های بزرگ دست یابد.

● برای قسمت کردن اعتبار و خوشنامی ناشی از موفقیت، به جای نگریستن به آینده، بیرون پنجره را می نگرد و کارکنان، عوامل خارجی و بخت مساعد را می بیند.

چگونگی رسیدن به رهبری تراز پنج

- مردم دو دسته‌اند: آن‌ها که مایه رسیدن به درجه رهبری تراز پنج را ندارند و آن‌ها که دارند.
- اولی‌ها حتی اگر یک میلیون سال تلاش کنند نمی‌توانند بر خودخواهی‌های خود، در راه هدفی متعالی مثل پدید آوردن بنایی بزرگ‌تر و ماندگارتر از خود، غلبه کنند. از دید آن‌ها هدف اولیه و نهایی کار کردن همان است که عاید آن‌ها می‌شود: شهرت، ثروت، چاپلوسی، قدرت و جز این‌ها، نه چیزی که می‌آفرینند، می‌سازند، و می‌بخشند.

چگونگی رسیدن به رهبری تراز پنج

- در دسته دوم - کسانی جا می‌گیرند که گنجایش تحول و تکامل و رسیدن به بزرگی را دارند. اما اگر شرایط مساعد باشد - در خویش تامل کنند، آگاهانه در تهذیب خود بکوشند، مربی یا معلمی بزرگ داشته باشند، پدر و مادری عاشق و مهربان داشته باشند، از سوانح زندگانی تجربه‌ای برجسته به چنگ آورده باشند، رئیسی از شمار تراز پنجمی‌ها داشته‌باشند، بالندگی را آغاز می‌کنند.

تجربیات گران بها

- داروین اسمیت پس از تجربه سرطان شکوفا شد.
- جوکولمن بر اثر تجربه‌ای که در جنگ جهانی دوم بدست آورد به کلی متحول شد. (او در اثر فرمانی که به اشتباه صادر شد به کشتی دیگری رفت و از حادثه غرق شدن و مرگ تمامی سرنشینان کشتی اول جان به در برد)
- اعتقاد راسخ دینی یا تغییر آئین نیز سبب تحول رهبران تراز پنج شده است. مثلاً کلمن مالکر در دوران تحصیل درجه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، در دانشگاه هاروارد، به مذهب پروتستان انجیلی گروید. بعدها او به استناد کتاب **Cutting edge** از مهره‌های اصلی گروهی از مدیران تجاری منطقه بوستن شد که گاه دور هم جمع می‌شدند و درباره دخیل کردن ارزش‌های دینی در زندگانی شغلی بحث می‌کردند.

راه یافتن رهبران تراز پنج

- من معتقدم - هر چند نمی توانم ثابت کنم - که رهبران مستعد تراز پنج در جامعه ما فراوانند. مسئله از دید من کمبود یا قحط رهبران تراز پنج نیست. آنها دور و بر ما پراکنده اند، فقط باید بدانیم دنبال که می گردیم. اما چه طور؟

راه یافتن رهبران تراز پنج

هر جا دستاوردهای کلان به دست
آمده ولی کسی مدعی خصوصی آن
دستاوردها نیست، دنبال رهبران
مستعد تراز پنج بگردیم، به احتمال
زیاد در آن جا چنین کسانی حضور
دارند.

نکات برجسته رهبران تراز پنج ۱

- همه شرکت‌های برجسته در دوران جهش، رهبر تراز پنج داشته‌اند.
- تراز پنج نمایانگر یک درجه از سلسله مراتب توانایی‌های پنج گانه مدیریت و درجه بالای آن است. رهبران تراز پنج آینه‌ای متناقض نما از فروتنی فردی و عزم حرفه‌ای هستند. آن‌ها بلند پروازند اما بلند پروازی آن‌ها معطوف به عظمت شرکت است نه شخص خود.
- رهبران تراز پنج برای فراهم ساختن فرصت کامیابی بیش‌تر برای شرکت، جانشینان شایسته برمی‌گزینند، اما مدیران خود محور تراز چهار غالباً جانشینانی برمی‌گزینند که در کار ناکام شوند.

نکات برجسته رهبران تراز پنج ۲

- رهبران تراز پنج به شدت فروتن و افتاده و موقر هستند. برعکس، رهبران دو سوم شرکت‌های طرف مقایسه به شدت خود محورند و در نتیجه سبب زوال یا میان‌مایگی شرکت می‌شوند.
- رهبران تراز پنج به شدت تعصب دارند. تعصب لاعلاج آن‌ها تولید دستاوردهای ماندگار است. آنها خود را متعهد به انجام هر کاری می‌دانند که برای اعتلای شرکت لازم است. بزرگی و سختی تصمیم آنها را نمی‌ترساند.

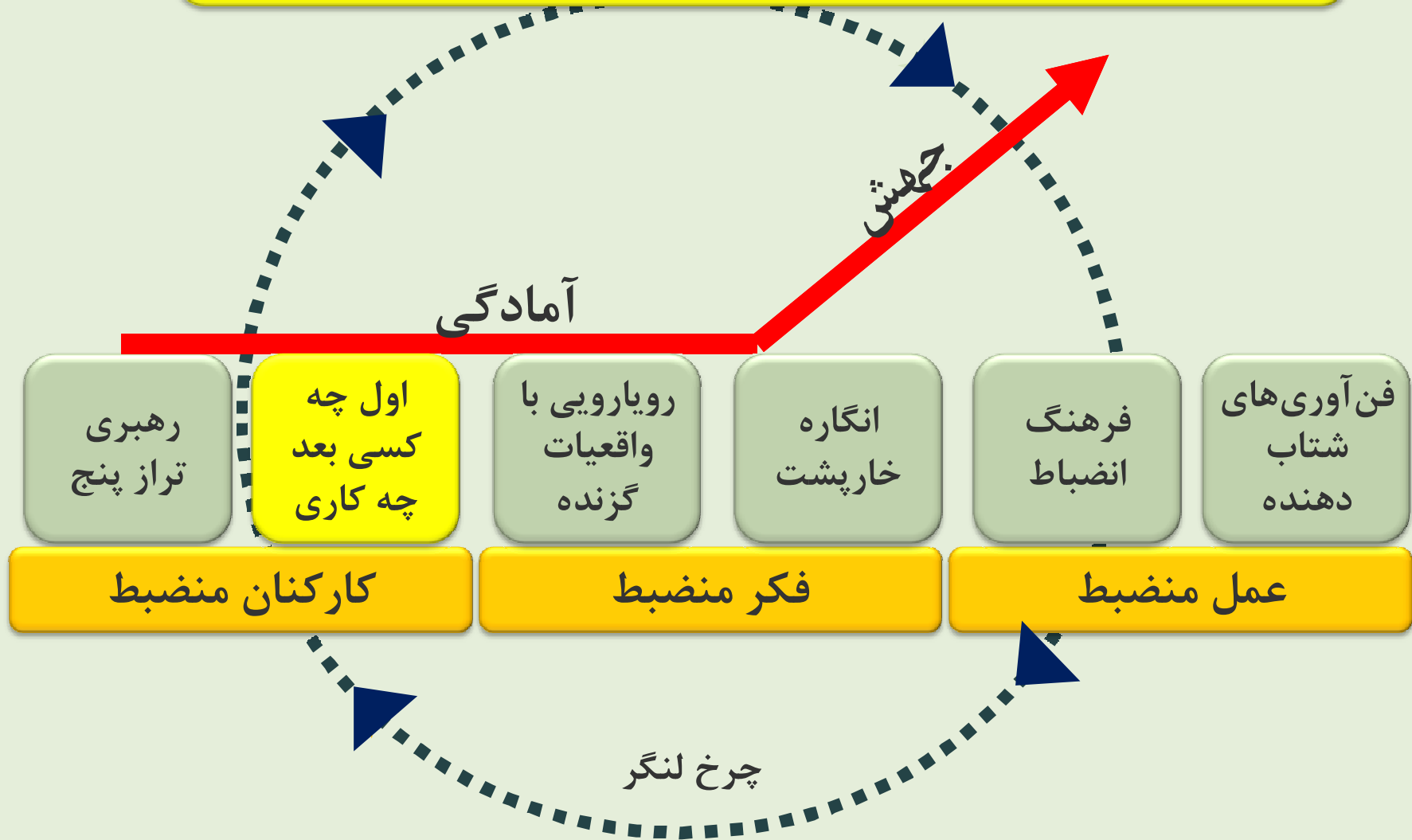
نکات بر جسته رهبران تراز پنج ۳

- رهبران تراز پنج نماد تلاش خستگی ناپذیرند، اسب خیش‌اند نه اسب نمایش.
- یکی از گرایش‌های بسیار زیان‌بار تاریخ معاصر، گرایش به گزینش رهبران با اسم و رسم و پر زرق و برق و رد کردن صلاحیت رهبرانی است که مستعد ارتقاء به تراز پنج هستند. (این گرایش عمدتاً در میان اعضا هیئت مدیره رایج است).
- به نظر من رهبران مستعد تراز پنج دور و بر ما هستند، فقط باید زحمت پیدا کردن آنها را بکشیم. و باز هم از دید من بسیاری از افراد توانایی رسیدن به تراز پنج را دارند.

نکات برجسته رهبران تراز پنج ۴

- گزینش تک سواران نامدار غیرخودی با اعتلای شرکت‌ها رابطه دارد. ۱۰ نفر از ۱۱ مدیر عامل شرکت‌های برجسته خودی بودند و شرکتهای طرف مقایسه ۶ برابر بیش از شرکت‌های برجسته مدیران غیرخودی را آزموده‌اند.
- رهبران تراز پنج بخش عمده توفیق خود را مرهون بخت مساعد می‌دانند نه هنر خودشان.
- ما در این پژوهش در صدد یافتن رهبران تراز پنج نبودیم، اما اطلاعات و حقایق مسلم ما را از وجود این رهبران و این تراز آگاه کرد. این یافته رنگ و بوی تجربی دارد نه مکتبی و ایدئولوژیک

اول چه کسی بعد چه کاری



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 افراد ناشایسته را پیاده می کنند و سپس مقصد را معلوم میکنند.

سه امر مسلم

- اگر به انتخاب افراد شایسته اولویت دهیم، با این دنیای متحول بهتر سازگار می شویم. اگر افراد بر اساس مقصدی که پیشاپیش معین شده سوار اتوبوس شوند و پس از طی مسافتی قرار باشد مسیر عوض شود چه وضعی پیش می آید؟ طبعاً مشکل پیدا می شود. اما اگر کسی که سوار اتوبوس می شود به اتکای سرنشینان دیگر سوار شود در آن صورت تغییر مسیر برای موفقیت در سفر لازم شود کسی متعرض نمی شود و با روی گشاده از تغییر مسیر استقبال می کند.
- اگر سرنشینان درست انتخاب شوند، این که چگونه آن ها را برانگیزیم یا مدیریت کنیم موضوعیت خود را عمدتاً از دست می دهد. افراد شایسته چندان به برانگیختن و مدیریت سفت و سخت نیاز ندارند.
- با حضور افراد ناباب، فرقی نمی کند مسیر درست را کشف کنیم یا نه ، زیرا با این افراد سازمان روی بزرگی نخواهد دید. آرمان بزرگ انسان بزرگ می خواهد و با انسانهای حقیر نمی توان به آرمان های بزرگ دست یافت.

اول افراد لایق بعد مقصد

- یکی از اعضای تیم مدیریت فانی مای به ما می‌گفت: «در فانی مای نمی‌شود سرکسی را شیره مالید، تو یا کارت را بلدی یا نیستی، اگر بلند نیستی جارو می‌شوی، به همین سادگی.»
- ولز فارگو و فانی مای، هر دو، سازمان‌هایی هستند که پرسش «چه» را مقدم می‌دانند. آن‌ها اول به گزینش افراد شایسته توجه می‌کنند و بعد به اموری مثل آرمان، راهبرد، تاکتیک، ساختار سازمان، فن‌آوری ...
- دیک کولی و دیوید ماکسول، هر دو، نماد رهبر تراز پنج بودند زیرا می‌گفتند: «من نمی‌دانم کشتی این شرکت را باید به کجا هدایت کنیم، اما می‌دانم اگر کارمان را با جذب افراد لایق آغاز کنیم و بعد با آن‌ها درگیر بحث و پرسش‌های سخت شویم، راه و مقصد شرکت را پیدا می‌کنیم.»

روش یک سردار و یک لشکر!

- فرد نابغه - تا زمانی که در شرکت بماند - در حکم دارایی و ثروت شرکت است. این نوابغ معمولاً کمتر دنبال تیم‌سازی می‌روند، زیرا نه به تیم نیاز دارند و نه - اغلب - از تیم خوششان می‌آید.
- نوابغی از این دست از تکرار موفقیت توسط تیم به جا مانده نگران می‌شوند.

رابطه حقوق دستمزد و تحول شرکتهای

- در این پژوهش هیچ پیوند نظام یافته‌ای بین حق الزحمه مدیران و فرایند تحول از میان مایگی به برجستگی دیده نشد.
- تنها تفاوت چشمگیر این بود که حق الزحمه نقدی مدیران شرکتهای برجسته، ده سال پس از جهش، از حق الزحمه نقدی مدیران شرکتهای طرف مقایسه، که در مرحله میان مایگی مانده بودند، اندکی کم تر بود!
- اشتباه نکنید. حق الزحمه مدیران بی اثر نیست. حقوق و دستمزد باید عاقلانه و موجود باشد، (گمان نمی کنم کلن ماکلر، دیوید ماکسول، یا داروین اسمیت، برای رضای خدا کار می کردند)
- حق الزحمه و مشوق اهمیت دارد اما با دلایل دیگر. هدف حقوق و مزایا نباید ایجاد رفتار درست در افراد نادرست و نامناسب باشد بلکه اول افراد مناسب و شایسته را انتخاب کرد و سپس به فکر حفظ آنها بود.
- اگر سکان هدایت این کشتی به دست با کفایت مدیری شایسته سپرده شده، او هر کاری را که برای اعتلای شرکت لازم باشد انجام می دهد، اما نه به خاطر میزان درآمدش بلکه به خاطر این که راه دیگری جز این از ذهنش نمی گذرد.

کارکنان شایسته

- مهمترین سرمایه هر شرکت کارکنان نیستند در شرکت‌های بزرگ و برجسته مهم‌ترین سرمایه افراد شایسته است.
- شرکت‌های برجسته برای گزینش فرد مناسب کم‌تر سراغ سابقه تحصیلات، تجربه عملی، آگاهی‌های خاص، یا مهارت خاص می‌روند، آن‌ها بیش‌تر به منش افراد و کردار آن‌ها توجه می‌کنند. در این جا قصد بی‌ارزش کردن تحصیل یا تجربه نیست در نظر آن‌ها فرد باید اول صفات نهادی داشته باشد مثل کردار، اخلاق کار، هوش، تعهد و پایبندی و اصولی نظیر این‌ها.
- هدف فعال کردن تنبل‌ها نیست بلکه می‌خواهند حال و هوایی فراهم کنند که افراد سختکوش سرشوق بیایند و افراد تنبل یا تکان بخورند یا مرخص شوند. **در نیوکریک بار کارگران با یک تکه نبشی هم‌تیمی تنبل خود را از کارخانه بیرون کردند.**

سختگیر نه ستمگر

- شاید کارکردن در شرکت‌های برجسته مشکل باشد، که چنین است. اگر فرد با شرایط شرکت‌های برتر سازگار نباشد دوام نمی‌آورد. اما فرهنگ این شرکت‌ها فرهنگ خشونت و ستمگری نیست فرهنگ سخت کوشی و سختگیری است. و شناخت تفاوت این دو فرهنگ بسیار لازم و مهم است.
- ستمگری یعنی زدن و شکستن، یعنی اخراج بدون ملاحظه و بی حساب.
- سختگیری یعنی کاربرست دائم معیارهای دقیق و سختگیرانه در همه رده‌های سازمان به خصوص در رده مدیریت. سختگیر بودن، و نه ستمگری، یعنی این که کارکنان خوب هرگز نباید نگران شغل و مقام باشند بلکه باید فقط نگران کار و مسئولیت باشند.

- در سال ۱۹۸۶ ولزفارگو بانک کراکر را خرید و مشغول حذف هزینه‌های زائد ناشی از ادغام دو سازمان شد. تا این جای کار عادی است، زیرا پس از یکپارچه کردن دو سازمان باید فعالیت‌های موازی و هزینه‌های زائد حذف شود. اما کار غیرعادی روش ادغام مدیریت، یا به عبارت روشن‌تر «روش ادغام نکردن و لزوم مدیریت کراکر در ولزفارگو» بود.

- تیم مدیریت ولزفارگو می‌گفت بیش‌تر مدیران کراکر به درد هدایت مجموعه فارگو - کراکر نمی‌خورند. می‌گفتند آن‌ها با سنت‌های بانکداری قدیم بار آمده‌اند، نهارخوری مخصوص دارند، سرآشپز مخصوص دارند، پانصد هزار دلار ظرف چینی دارند. و این‌ها به کلی با فرهنگ ساده و بی‌پیرایه ولزفارگو در تضاد بود. مدیران فارگو غذایی را می‌خورند که در یک خوابگاه دانشجویی تهیه می‌شد.

- ولزفارگو تکلیف مدیران کراکر را معلوم کرد: «این ادغام، ادغام دو سازمان هم‌وزن نیست، تملک یکی به وسیله دیگری است، ما شعب و مشتریان کراکر را خریده‌ایم، ما شما را نخریده‌ایم.» ولزفارگو بیش‌تر مدیران تیم مدیریت کراکر را مرخص کرد. ۱۶۰۰ نفر از مدیران کراکر و کمابیش تمام مدیران ارشد در همان روز نخست مرخص شدند.

شرکت‌های منضبط کارخانه آدم سازی هستند!!

- ظلم و ستم یعنی این که ماه‌ها یا سال‌ها وقت مردم را تلف کنیم و آن‌ها را در بی تکلیفی رها کنیم و امکان حرکت‌های دیگر را از آن‌ها بگیریم.
- سختگیری و جدی بودن این است که همان اول، بدون تلف کردن وقت، با افراد رک و راست باشیم و اجازه دهیم هر طور می‌خواهند زندگانی بعدی خود را سر و سامان دهند.
- از یازده شرکت برجسته، شش شرکت در فاصله ده سالی پیش از تحول تا پایان سال ۱۹۹۸ اصلاً اخراج دسته جمعی نداشته‌اند و در چهار شرکت یک یا دو مورد اخراج دسته جمعی اتفاق افتاده است.

سه قاعده:

- قاعده اول: اگر شک داری استخدام نکن، باز هم بگرد
- آهنگ رشد درآمدهای پایدار هیچ شرکتی نمی تواند از ظرفیت آن در جذب آن بیش تر باشد.
- سازندگان شرکت های بزرگ می دانند که ابزار رسیدن به حداکثر رشد توانایی جذب و حفظ کارکنان مناسب است.

قاعده دوم

- قاعده دوم: وقتی حس کردی باید افراد را جابه جا کنی معطل نکن!
- اگر حس می کنید باید کسی را به شدت زیر نظر بگیرید بدانید در گزینش او اشتباه کرده اید.
- افراد شایسته به مدیریت و مراقبت نیاز ندارند. راهنمایی، آموزش و هدایت بله، ولی مدیریت سفت و سخت نه!
- تعلل در مرخص کردن افراد نامناسب، ظلم در حق خود آن ها نیز هست. وقتی می دانیم کسی صلاحیت ادامه کار ندارد، با تعلل در اخراج وی، در واقع بخشی از عمر او را می دزدیم.

قاعده دوم

- رهبران شرکتهای برجسته از سرمشق زیر استفاده نمیکنند: «عده زیادی را استخدام و از بین آنها افراد مناسب را انتخاب کن.» سرمشق آنها این است: «پیش از استخدام وقت کافی صرف کن تا افراد مناسب را انتخاب کنی»

- رهبران شرکتهای برجسته در قضاوت شتاب نمیکنند. آنها ابتدا کند و کاو می کنند تا معلوم شود آیا مقامی که فرد دادهاند نامناسب بوده - که در این صورت او را در کار مناسب مشغول می کنند - یا در گزینش فرد اشتباه کردهاند.

- اگر رهبران شرکتهای برجسته تشخیص دهند عیب در فرد است در تغییر وی تعلل نمیکنند.

قائده سوم

- قاعده سوم: بهترین افراد را به کارهای فرصت ساز مشغول کن نه کارهای دردسر ساز!
- نتیجه منطقی قاعده سوم این است: اگر تصمیم دارید از گرفتاری‌های خلاص شوید افراد شایسته خود را فدا نکنید.

فرد شایسته، شرکت برجسته، زندگانی خوب

- آیا می‌شود هم شرکت را به اعتلا برسانیم و هم زندگی خودمان را؟
- وایسمن و خیلی از همکارانش، سال‌ها پس از بازنشستگی به دفترهای خود که هنوز در فلیپ موریس به نام آنهاست سر می‌زنند
- اعضای تیم‌های شرکت‌های برجسته طوری با هم رفتار می‌کنند که در همه عمر با هم دوست باشند در خیلی از موارد، سال‌ها و حتی ده‌ها سال پس از پایان دوران همکاری مشترک باز هم با هم رفت و آمد دارند.
- نزدیک‌ترین پل پیوند بین شرکت برجسته و عمر و زندگانی عالی، همان ایده اولویت‌گزینش فرد مناسب و شایسته است.

فرد شایسته، شرکت برجسته، زندگانی خوب

زندگانی ماکلر بر پایه سه عشق استوار است: خانواده، هاروارد و ژیلت. حتی در روزهای تیره و تاریک دهه هشتاد و به رغم جهانی شدن روز افزون فعالیت ژیلت، ماکلر تعادل زندگانی خود را حفظ می‌کرد، او در میزان وقتی که صرف خانواده می‌کرد کاهش چشمگیر نداد، به ندرت تا دیروقت سر کار می‌ماند و آخر هفته در خدمت خانواده بود، عبادتش را می‌کرد و در شورای مدیریت کالج هاروارد فعال بود. ماکلر به قدری در گزینش افراد مناسب و گذاشتن آن‌ها در کار مناسب استاد بود که ضرورت نداشت خودش در شرکت بماند و شب و روز کار کند. راز موفقیت و تعادل ماکلر همین بود.

اول چه کس ... سپس چه کار

- رهبران شرکتهای برجسته کار خود را با گزینش کارکنان مناسب و شایسته آغاز (و کارکنان نامناسب را مرخص) و سپس مسیر و مقصد حرکت را معلوم می کنند.
- نکته اصلی تنها گزینش افراد مناسب و شایسته نیست. نکته مهم اولویت گزینش افراد مناسب بر تصمیمهای بعدی است، یعنی پیش از تعیین هدف، راهبرد، ساختار سازمانی و تاکتیک باید به فکر گزینش افراد مناسب و شایسته بود.
- شرکتهای طرف مقایسه پیش تر دنبال رویکرد «یک سردار و یک لشکر» می روند. رهبر نابغه آنها اول آرمان اقتصادی شرکت را مشخص و سپس برای تحقق آن آرمان گروهی از افراد توانا را دور خود جمع می کند. با رفتن آن نابغه راهها به بن بست ختم می شود.
- رهبران شرکتهای برجسته در تصمیمهای مربوط به کارکنان جدید و سختگیر هستند اما ستمگر و سنگدل

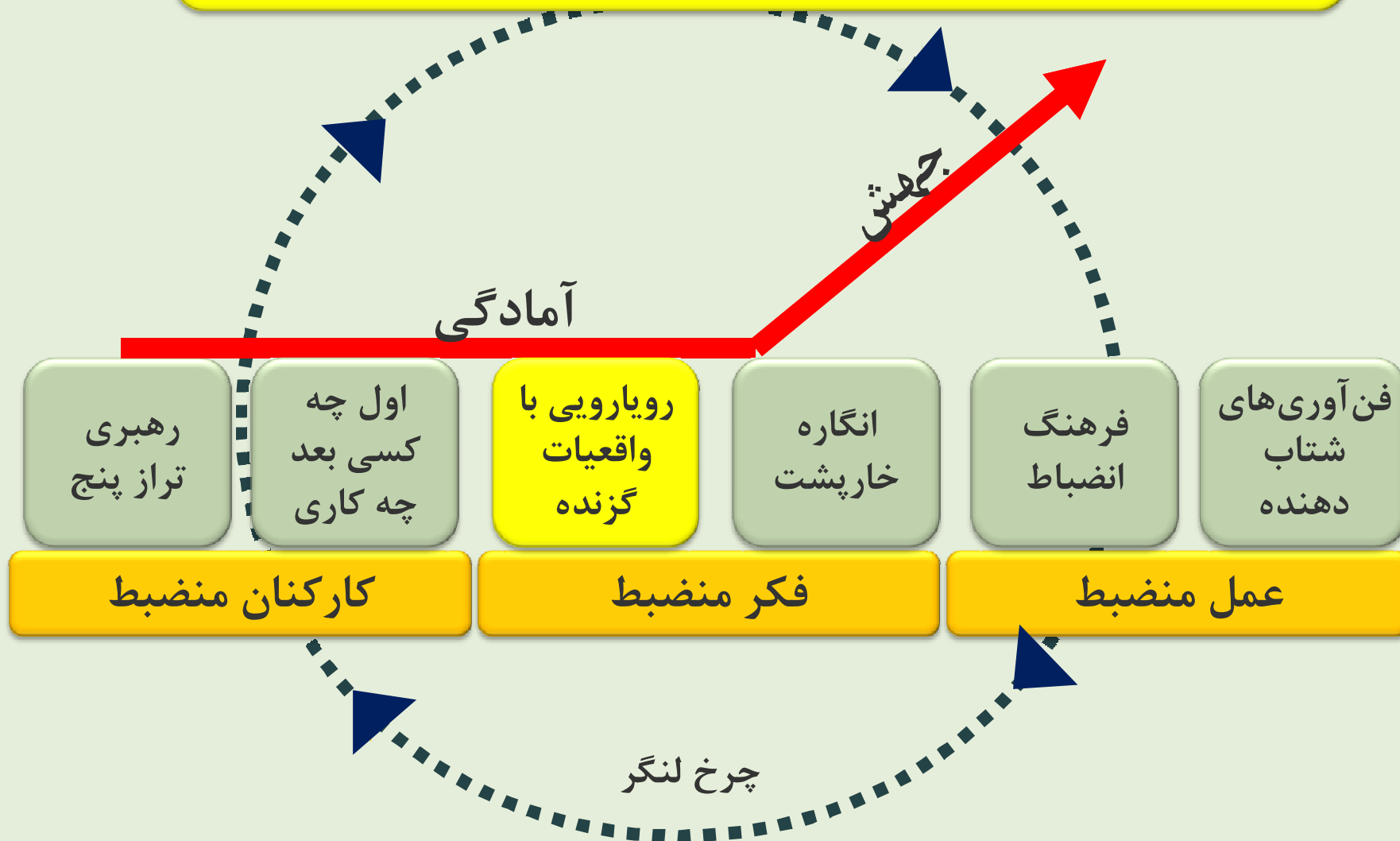
اول چه کس ... سپس چه کار

- 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).
- وقتی مطمئن شدیم 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)
- بهترین کارکنان را باید به بهترین و فرصت سازترین مسئولیت ها بگماریم (نتیجه قاعده سوم این است که اگر بخش های مشکل زای شرکت را می فروشیم نباید کارکنان شایسته آن را هم بفروشیم)
- اعضای تیم مدیریت شرکت های برجسته کسانی هستند که ضمن دنبال کردن بحث های جاندار برای یافتن مناسب ترین راه حل، از تصمیم هایی که گرفته می شود یکپارچه دفاع می کنند و علائق فردی آن ها نقشی در این حمایت ندارد.
- در این پژوهش رابطه ای سازماند بین حقوق و مزایای مدیران و جهش به سوی اعتلا دیده نشد. غرض از حقوق و مزایا برانگیختن و تشویق افراد نامناسب به رفتار مطلوب نیست بلکه وسیله ای است برای حفظ افراد مناسب در مقام و مسئولیت خویش.
- شعار «مهم ترین سرمایه هر شرکت کارکنان آن است» درست نیست مهم ترین سرمایه هر شرکت افراد شایسته و مناسب است.
- وقتی بحث «شخص مناسب» به میان می آید بیش تر به صفات و مهارت های درونی و ذاتی نظر داریم نه داشتن علم خاص، یا سابقه کار، یا مهارت در کار. ۱۰۰

اول چه کس ... سپس چه کار

- اعضای تیم مدیریت شرکت‌های برجسته کسانی هستند که ضمن دنبال کردن بحث‌های جاندار برای یافتن مناسب‌ترین راه حل، از تصمیم‌هایی که گرفته می‌شود یکپارچه دفاع می‌کنند و علائق فردی آن‌ها نقشی در این حمایت ندارد.
- در این پژوهش رابطه‌ای سازماند بین حقوق و مزایای مدیران و جهش به سوی اعتلا دیده نشد. غرض از حقوق و مزایا برانگیختن و تشویق افراد نامناسب به رفتار مطلوب نیست بلکه وسیله‌ای است برای حفظ افراد مناسب در مقام و مسئولیت خویش.
- شعار «مهم‌ترین سرمایه هر شرکت کارکنان آن است» درست نیست مهم‌ترین سرمایه هر شرکت افراد شایسته و مناسب است.
- وقتی بحث «شخص مناسب» به میان می‌آید بیش‌تر به صفات و مهارت‌های درونی و ذاتی نظر داریم نه داشتن علم خاص، یا سابقه کار، یا مهارت در کار.

رویارویی با واقعیات گزنده

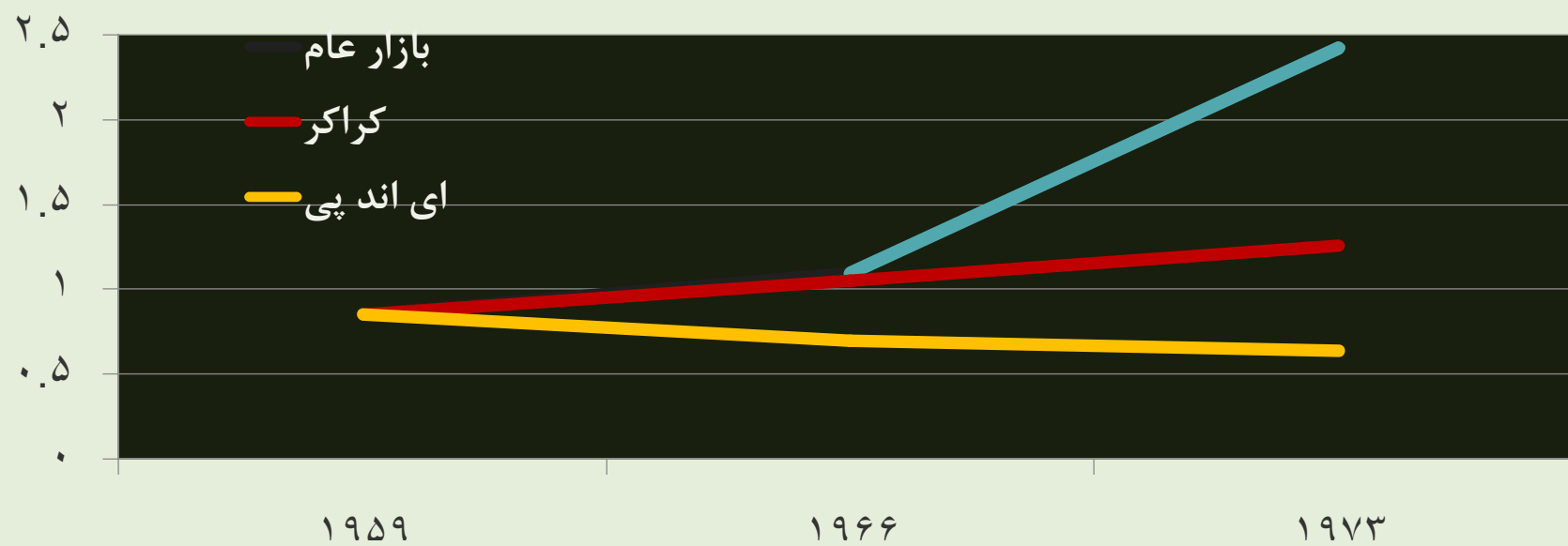


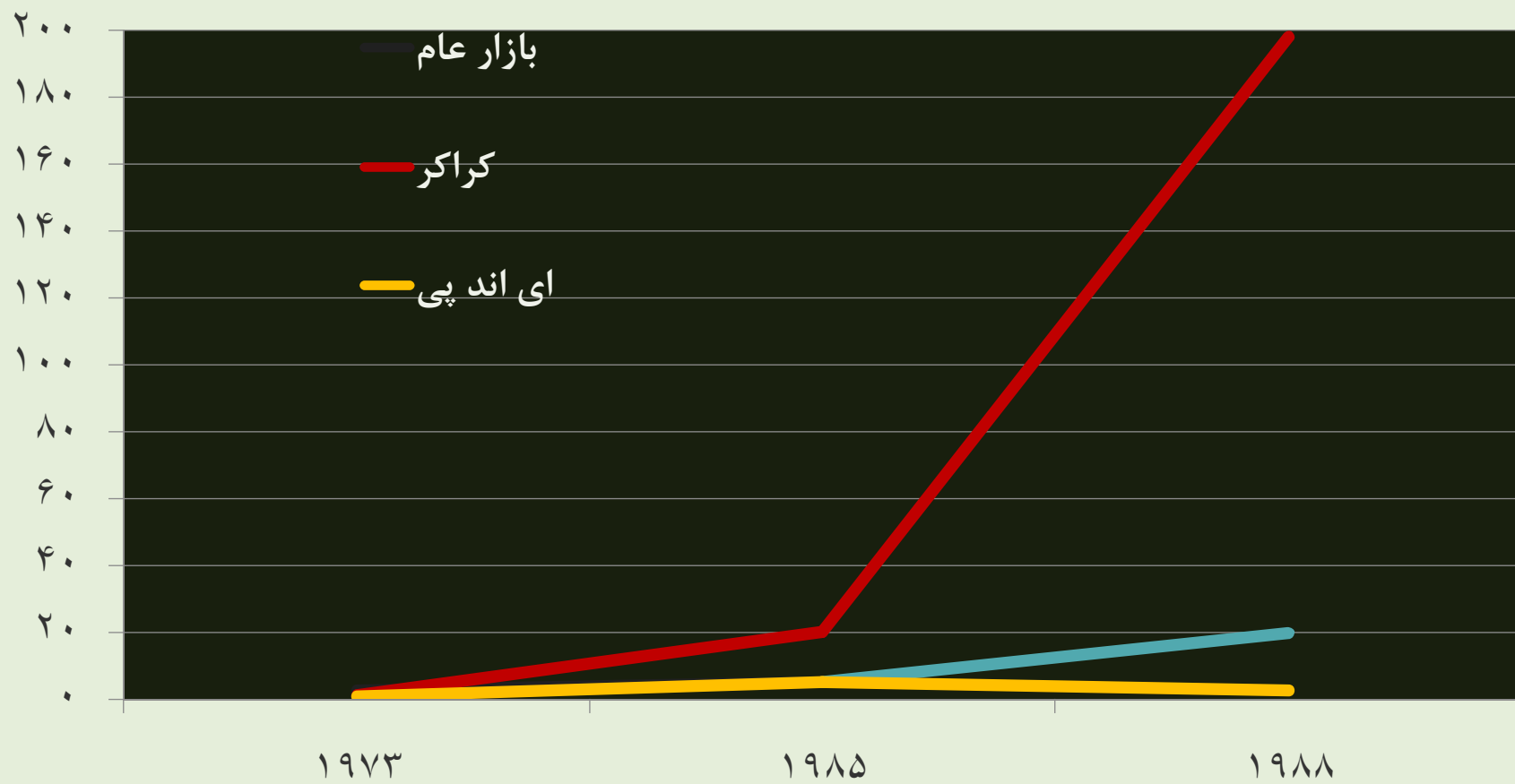
● در رهبری مردم خطایی بدتر از این نیست که به آنان امید واهی بدهیم، امیدی که به سرعت نقش بر آب می‌شود.

وینستن چرچیل

- در سال‌های نخست دهه ۱۹۵۰، شرکت ای‌اندپی، بزرگترین سازمان خرده‌فروشی دنیا و یکی از بزرگترین بنگاه‌های ایالات متحده بود که زمانی از نظر حجم فروش سالانه پشت سر جنرال موتورز قرار داشت. برعکس این شرکت کراگر از نظر اندازه نصف ای‌اندپی بود و فروشگاه‌های خرده‌فروشی زنجیره‌ای داشت چنگی به دل نمی‌زد و از نظر عملکرد به سختی پا به پای بازار عام جلو می‌رفت.
- در دهه بعد ای‌اندپی رفته رفته شل شد اما کراگر جهش به سوی اعتلا را آغاز کرد. هر دو شرکت در فاصله ۱۹۵۹ تا ۱۹۷۳ از بازار عقب بودند. از ۱۹۷۳ به بعد دو شرکت به شدت از یکدیگر فاصله گرفتند و در ۲۵ سال بعد ارزش انباشته بازده کراگر به ده برابر بازار و هشتاد برابر ای‌اندپی رسید.
- چه عاملی سبب این رویداد شگفت‌انگیز شده است؟ و چه طور شرکتی در حد و اندازه ای‌اندپی به چنین سرنوشتی دچار می‌شود؟

● در سال ۱۹۸۵ مجله فوربز شرکت ای اند پی را
چنین وصف می کند: «قلمرو عزلت» قلمرویی
که شاهزاده‌ای سالخورده با سلطنت مطلقه بر
آن فرمان می راند.





- کراگر تصمیم گرفت فروشگاه‌هایی را که با واقعیات جدید سازگار نبودند، تغییر دهد یا ببندد یا محل آن‌ها را عوض کند. و سرانجام در سال ۱۹۹۳ به این مقام اول فروشگاه‌های زنجیره‌ای رسید. و این در حالی اتفاق افتاد که هنوز نیمی از فروشگاه‌های ای‌اندپی به سبک بقالی‌های دهه ۱۹۵۰ فعالیت می‌کردند و دلشان خوش بود که روزگاری یکی از بنگاه‌های بزرگ امریکا بوده‌اند.

- در شرکت‌های برجسته دو نوع فکر منضبط دیده شده است. فکر اول، آن است که خود را در معرض واقعیات تلخ و ناگوار قرار می‌دهند. (فکر دوم، فراهم ساختن چارچوبی ساده اما حساب شده، به عنوان مرجع تصمیم‌ها، برای سبک سنگین کردن و تعیین صحت و سقم تصمیم‌ها است)، اگر مثل کراگر، صادقانه در صدد یافتن واقعیت اوضاع باشیم آن‌گاه تصمیم‌های درست خود را نشان می‌دهند.

- اگر با شواهد و نشانه‌های واقعیت روبه‌رو نشویم نمی‌توانیم تصمیم درست بگیریم. این همان اصلی است که شرکت‌های برجسته براساس آن حرکت می‌کنند و شرکت‌های طرف مقایسه به آن توجه نمی‌کنند.

تخته سنگ

- وقتی تخته سنگی را بر می داری و چیزهای عجیب و بد ترکیبی زیر آن می بینی، دو کار ممکن است انجام دهی یا تخته سنگ را رها می کنی یا با خودت می گویی کار من جا بجا کردن تخته سنگ هاست، هر چند که زیر آن ها موجودات ترسناک باشد!
- در بنک آو امریکا مدیران هیچ نظری نمی دادند مگر این که مطمئن می شدند مدیر عامل واکنش ناجور نشان نمی دهد. در شرکت هایی مثل ولز فارگو یا پیتنی باز این موارد دیده نشد، در این شرکت ها کارکنان بیش از آن که به فکر احساس و واکنش مدیریت ارشد باشند نگران «آن چیزهای مهیب و بدقواره» بودند.

چیزهای بد قواره

- در پیتنی باز اولین جلسه مدیران در آغاز سال نو معمولاً شامل دو قسمت بود: پانزده دقیقه اول مرور سال گذشته (که معمولاً دستاوردهای درخشان داشته است) و دو ساعت بعد بحث درباره «چیزهایی بی‌قواره و بدترکیب» که احتمال دارد دستاوردهای آینده را به خطر اندازد.

یگان بی واسطه

- گرچه آرمان چرچیل جسورانه بود ولی هرگز از حقایق تلخ سرباز نزد. او نگران بود مبادا شخصیت نیرومند و با جذبه‌اش مانع رسیدن خبرهای بد، در بدترین وضعیت، شود به همین خاطر در همان روزهای اول جنگ یگان جداگانه‌ای ایجاد کرد که بی‌واسطه زیر نظر خودش کار میکرد. وظیفه آن یگان، که دفتر آمار، نام داشت آگاه ساختن چرچیل از خبرهای دستکاری نشده‌ی روز - خبرهای بد و ناگوار - بود.
- چرچیل در دوران جنگ از این یگان خبر می‌گرفت و به آن متکی بود.
- وقتی زره پوش‌های نازی از سرتاسر اروپا برچیده شدند چرچیل به بستر رفت و آرام خوابید. او در یادداشت‌های خود در این باره نوشته است: «من هیچ نیازی به هورا کشیدن برای رویاهایم نداشتم. واقعیت بهتر از رویاست»

انگیزه کشی

- چه طور می شود افراد را با واقعیات گزنده و تلخ تهییج کرد؟ آیا داشتن آرمانی گیرا عامل اصلی انگیزش نیست؟ پاسخ «نه» است.
- نه به خاطر بی اهمیت بودن آرمان، بلکه به خاطر اینکه صرف انرژی برای برانگیختن دیگران کاری است بیهوده. اگر افراد را درست و به جا انتخاب کرده باشیم، آن ها خود انگیزه اند و لازم نیست ما به آن ها انگیزه بدهیم. بنابراین سؤال اصلی این است: چه طور باید رفتار کنیم که انگیزه کش نشویم؟

- با پرسیدن رهبری کنید نه با جواب دادن؟
- راهبری شرکت از میان مایگی به اعتلا، به معنای این نیست که جوابها را پیدا کنیم و بعد افراد را تهیه کنیم تا آرمان ما را جامه واقعیت بپوشانند. برعکس، معنای آن فروتنی در کسب واقعیات است، واقعیاتی که هنوز آنها را نمی‌شناسیم. پس از شناخت می‌توانیم جوابها را پیدا کنیم و بعد باید پرسش‌هایی را بپرسیم که سبب بینش عمیق‌تر میشود.

درگیر گفتم و گو شوید و از زورگویی پرهیزید!

- نیوکرد در چند رشته نامرتبط فعالیت می‌کرد، مثل عرضه انواع نمیه‌رسانا، مواد معدنی نایاب، دستگاه‌های کپی الکتروستاتیک برای اداره‌ها، و تیرسقف. نیوکرد در آغاز جهش، در ۱۹۶۵، یک گرم فولاد هم تولید نمی‌کرد و بنابراین از آن بابت یک شاهی هم درآمد نداشت.
- ۳۰ سال بعد نیوکرد چهارمین تولیدکننده فولاد جهان شد و در سال ۱۹۹۹ سود سالانه آن از همه شرکت‌های امریکایی تولیدکننده فولاد بیش‌تر شد.

نیوکر این راه را چه طور پیمود؟

- چه شد که شرکت داغان نوکلیر کورپ آو امریکا، بهترین شرکت فولاد امریکا شد؟ علت اول این بود که یک رهبر تراز پنج، یعنی کن ایورسن، هدایت کشتی توفان زده آن را به عهده گرفت. علت دوم آن بود که ایورسن افراد مناسب را برگزید و در جای مناسب قرار داد و تیمی خوش نام با حضور کسانی چون سام سیکل (که یکی از همکاران، او را بهترین مدیر پول دنیا می نامد، یک معجزه گر) و دیوید آیکاک، نابغه عملیات، فراهم ساخت.
- عبارتهایی نظیر «مجادله با صدای بلند»، بحث داغ و کشمکش سالم، چاشنی همه مقالات و نوشته‌هایی است که به آن شرکت مربوط می شود. آن‌ها از بحث‌ها به عنوان فرایندی ساختگی و پوچ استفاده نمی کردند تا گوینده حرف خود را بزند ولی پشتیبان تصمیمی شود که از پیش گرفته شده. این فرایند شبیه یک مجادله داغ علمی بود. در این مجادله‌ها دنبال بهتری جواب بودند.

ته و توی قضیه را در آورید ولی کسی را سرزنش نکنید.

- در ۱۹۷۸ فیلیپ موریس شرکت سون آپ را خرید و هشت سال بعد آن را با ضرر فروخت. زیان اقتصادی فروش سون آپ در مقایسه با کل دارایی‌های فیلیپ موریس به نسبت ناچیز بود اما هزاران ساعت از وقت گرانبهای مدیران در این ماجرا هدر رفت.
- هر قدر درباره این ناکامی مهم صحبت شد، انگشت اتهام به سوی هیچ کس نشانه نرفت، به جز یک مورد. جو کولمن جلوی آینه ایستاد و انگشت اتهام را به سوی خود نشانه رفت. «این هم یکی دیگر از ناکامی‌های جو کولمن بود...».
- من مسئولیت این تصمیم بد را به تنهایی می‌پذیرم. اما مسئولیت عبرت گرفتن از تاوان سنگینی که پرداخت شده به عهده همه ماست.
- وقتی کند و کاو در مسائل هرماه با نگویش دیگران نباشد زمینه برای شنیده شدن بانگ حقیقت فراهم می‌شود. اگر فرد مناسب در جای مناسب نشسته باشند تقریباً هیچ وقت نگویش لازم نمی‌شود بلکه فقط باید دنبال فهم موضوع و درس گرفتن از آن رفت.

سازو کارهایی از نوع پرچم اخطار ایجاد کنید.

- مدیران شرکت فولاد بت لحم سال‌ها بود که تهدید و خطر شرکت‌های دارنده نورد کوچک - مثل نیوکر - را حس کرده بودند. اما آن قدر به موضوع به اعتنایی کردند تا بخش بزرگی از سهم بازار را به باد دادند.
- مدیران بنک آو امریکا اطلاعات زیادی درباره موضوع مقررات زدایی از بانک‌ها داشتند اما به یکی از مهم‌ترین پی‌آمدهای آن واقعیت بی‌اعتنا بودند. پس از مقررات زدایی، بانکداری به صورت یک فعالیت بازرگانی - برای کسب سود - در می‌آید و مزایای کهنه و سنت‌های اشرافی منشانه بانکداری برای همیشه از بین می‌رود. اما بنک او امریکا تا ۸/۱ میلیارد دلار ضرر نکرد آن واقعیت را به طور کامل نپذیرفت.
- در این پژوهش هیچ نشانه‌ای پیدا نشد که نشان دهد شرکت‌های برجسته از شرکتهای طرف مقایسه اطلاعات بیش‌تری داشته‌اند. هر دو دسته کمابیش به طور یکسان به اطلاعات مفید دسترسی داشته‌اند. بنابراین مسئله، داشتن اطلاعات بهتر نیست بلکه نکته مهم این است که اطلاعات را به صورتی در آوریم که نتوان به آن بی‌اعتنا شد.

سازو کارهایی از نوع پرچم اخطار ایجاد کنید.

- بروس ولپرت ، او در شرکت خود، گرانیت راک، ابزار پر قدرتی ابداع کرده و آن را «پرداخت دلبخواه» نامیده بود. پرداخت دلبخواه به مشتری اختیار کامل می دهد بر اساس ارزشیابی خود از کالا یا خدمات خریداری شده، هر قدر از صورتحساب را که می خواهد پردازد. لازم نیست مشتری جنس را پس بفرستد، حتی لازم نیست با شرکت تماس بگیرید و برای کار خود اجازه بگیرید. کار مشتری، اگر یک قلم از صورتحساب را قبول نکند، این است که دور آن را قلم بکشد، مقدار آن را از کل صورتحساب کم کند و ماده را حواله کند. از ولپرت پرسیدم چرا آن کار را کرده است. گفت: «از بررسی های مشتریان خیلی چیزها را می توان فهمید، می توان این اطلاعات را هر طور بخواهیم تفسیر کنیم. با پرداخت دلبخواه چاره ای نیست مگر توجه مطلق به آن اطلاعات. بیش تر وقت ها فروشندگان ناخشنودی مشتری خبر نمی شود مگر وقتی رابطه او قطع شود. پرداخت دلبخواه زنگ خطر است و به ما یادآوری می کند که باید بی معطلی دست به کار شویم و گرنه مشتری را از دست می دهیم.

ایمان راسخ در چنبره حقایق گزنده

- در اواخر دهه ۱۹۶۰ که پراکتر اند گمبل به کسب و کار فرآورده‌های کاغذی یکبار مصرف رو آورد، اسکات پی‌پر (که در آن وقت پیش‌تاز این رشته بود) بدون جنگ و مقاومت به مرتبه دوم عقب نشست.
- ما هنوز در حد بهترین‌های این صنعت هستیم. و بعد نفس عمیقی می‌کشد و ادامه می‌دهد: «دست کم شرکت‌هایی هستند که وضعشان از ما بدتر است» اسکات به جای تلاش برای حمله و برد، تلاش می‌کند وضع موجود را حفظ کند. اسکات با واگذاری مقام نخست بازار به پراکتر اند گمبل امیدوار بود با پنهان شدن در رده بعدی خود را از شر غولی که عرصه را بر او تنگ کرده بود نجات دهد. از آن طرف، کیمبرلی کلارک رقابت با پراکتر اند گمبل را نه در دسر بلکه موهبت می‌داند.
- داروین اسمیت در یکی از نشست‌های داخلی از جا برخاسته و با گفتن این جمله جلسه را شروع می‌کند: «از همه تقاضا می‌کنم یک دقیقه سکوت کنند» پس از یک دقیقه سکوت اسمیت به حاضران نگاه کرده و با لحنی گرفته می‌گوید، این یک دقیقه سکوت به خاطر پراکتر اند گمبل بود.

آدم‌ها و پیش‌آمدهای ناگوار

- در پژوهشی وضعیت کسانی بررسی شده بود که گرفتار مصیبت‌های سخت شده و بعد نجات یافته بودند، مثل بیماران سرطانی، زندانیان جنگ، قربانیان حوادث و امثال آن. در آن پژوهش مردم را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: کسانی که وقتی با پیشامد ناگوار رو به رو می‌شوند و می‌دهند، کسانی که بعد از حادثه باز هم به زندگی عادی باز می‌گردند، و کسانی که از پیشامد ناگوار به عنوان متمایز کننده زندگی گذشته از حال و آینده استفاده می‌کنند. دسته سوم معتقدند پیشامدها آن‌ها را قویتر می‌کند. شرکت‌های برجسته مثل آدم‌های دسته سوم هستند، یعنی ضریب نیرومندی دارند.
- در اوایل دهه ۱۹۸۰ که فانی مای جهش خود را آغاز کرد هیچ کس پیش‌بینی نمی‌کرد تلاش فانی مای به موفقیت برسد. فانی مای ۵۶ میلیارد دلار بدهکار بود که از بابت آن بهره می‌داد. گرچه از بات سبدرهن ۹ درصد بهره می‌گرفت ولی بهره بدهی ۱۵ درصد بود. این تفاوت را در ۵۶ میلیارد ضرب کنید تا مشکل آن روز فانی مای را درک کنید.

تناقض استاکدیل

- دیوید ماکسول و تیم بی توجه به خونریزی فانی مای و نزدیکی آن به مرگ درصدد تجدید ساختار آن برآمدند. آنها از فرصت پیش آمده استفاده کردند تا شرکتی بزرگ تر و نیرومندتر خلق کنند. تیم مدیریت فانی مای قدم به قدم ، روز به روز ، ماه به ماه ، حول مدیریت ریسک ، مجموعه سیستم را بازسازی کردند و فرهنگ آن را تغییر دادند و شرکت را به ماشینی کارآمد تبدیل کردند که با همه رقبا در وال استریت به رقابت برخاست و سرانجام بازدهی سهام آن در طی پانزده سال هشت برابر بازار شد.
- ما این دوگانگی را تناقض استاکدیل نامیده ایم.

تناقض استاکدیل

- در تناقض استاکدیل خوش بین‌ها بلاخره قافیه را می‌بازند. و مقاومت خود را از دست می‌دهند. باید دل و جرأت داشته باشی و با واقعیت، هر چند تلخ و ناگوار، رو به روی شوی.
- ما در جشن میلاد مسیح آزاد نمی‌شویم، اما مقاومت کن!

تناقض استاکدیل

- کراگر مثل استاکدیل بود ولی اندپی مثل آن خوش بین ها که فکر می کردند در جشن میلاد مسیح آزاد می شوند.
- تناقض استاکدیل آرم برنامه کسانی است که موجد بزرگی هستند ، چه در رهبری خود و چه در رهبری دیگران.
- در یاسالار استاکدیل ، مثل ویکتور فرانکل پیش از او، این آموزه را در اردوگاه زندانیان آزمود. شرکت های برجسته ما ، گرچه نمی توانند مدعی درک عمق مصائب زندانیان جنگ در اردوگاه اسیران باشند، اما همگی آموزه تناقض استاکدیل را با جان و دل دریافته اند. همه ان ها، به میان مایگی ملال آور خویش، ایمان راسخ داشته اند که نه تنها حیات آن ها ادامه خواهد یافت بکله به جرگه های شرکت های برجسته خواهند پیوست. آن شرکت ها هم زمان و به طور منظم با بیش تر حقایق ناگوار و گزنده وضع موجود خود رو در رو شده اند.

نکته‌های مهم

- همه شرکت‌های برجسته برای گذر به مرحله اعتلاء با حقایق گزنده موقعیت کنونی خود رو در رو شده‌اند.
- اگر در راه شناخت موقعیت واقعی و کنونی خود صادقانه تلاش کنیم، معمولاً تصمیم‌های درست خود به خود پایدار می‌شوند. اگر صادقانه از امار و اطلاعات ناگوار استقبال نکنیم هرگز نمی‌توانیم تصمیم درست بگیریم.
- یکی از نخستین وظایف در امر اعتلا شرکت‌ها، ایجاد فرهنگی است که نظر در آن شنیده شود و از دل آن نظرها حقیقت کشف گردد.
- لازمه فراهم ساختن فضایی که بتوان صدای حقیقت را در آن شنید توجه به این چهار نکته است:
- با جواب‌های حاضر و آماده رهبری نکنید. با طرح سوال رهبری کنید.
- از ابزار بحث و گفت‌وگو استفاده کنید نه از زور

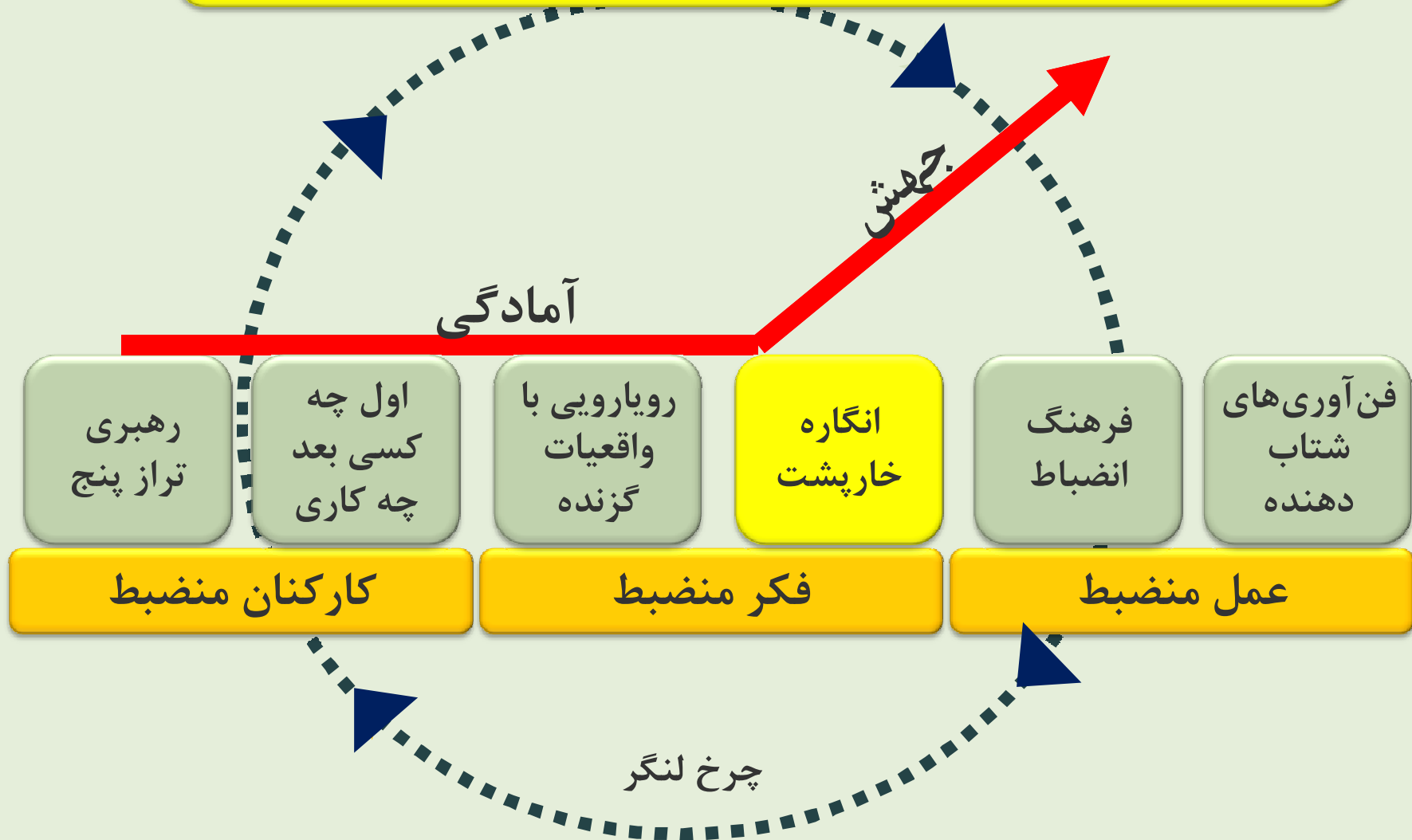
نکته‌های مهم

- ته و توی قضایا را در آورید ولی کسی را سرزنش نکنید.
- **سازو کاری شبیه پرچم اخطار درست کنید تا اطلاعات را به ابزاری تبدیل کند که تنوان به آن بی‌اعتنا شد.**
- شرکت‌های برجسته به اندازه شرکت‌های طرف مقایسه بدبختی و بحران داشته‌اند اما روش برخورد آن‌ها فرق داشته است. آن‌ها با واقعیات وضع موجود خود شاخ به شاخ شده‌اند و در نتیجه ازدل آن بدبختی‌ها نیرومند تر ظاهر شده‌اند.
- وجه تمایز روان شناختی شرکت‌های برجسته از شرکت‌های طرف مقایسه پایبندی آنها به تناقض استاکدیل است. به زبان ساده داشتن ایمان مطلق به برد نهایی بدون توجه به ناملایمات - و هم زمان رویارویی با بیش ترین اطلاعات و امار مربوط به وضع کنونی خود - هر چه باشند - ممیزه روان شناختی شرکت‌های برجسته است.

یافته‌های نامنتظر

- گرفتاری جذبه بیش‌تر از سود آن است زیرا هیبت و صولت رهبر غالباً باعث بند آوردن زبان کارکنان در گفتن حقایق تلخ و ناخوشایند می‌شود.
- رهبری فقط با تعیین آرمان آغاز نمی‌شود. بلکه با واداشتن کارکنان به رویارویی با حقایق ناخوشایند و به خدمت گرفتن آن حقایق آغاز می‌شود.
- صرف وقت و انرژی برای برانگیختن کارکنان کاری است لغو بیهوده. مسئله اصلی این نیست که «چه طور افراد را تحریک کنیم؟» اگر افراد مناسب را انتخاب کرده باشیم، آنها نیاز به تحریک ندارند فقط نباید انگیزه را از آنها بگیریم. یکی از راه‌های انگیزه زدایی از کارکنان، بی‌توجهی به آمار و اطلاعات ناخوشایند مربوط به وضع موجود است.

انگاره خارپشت



انگاره خارپشت

- خارپشت‌ها جهان پیچیده را به یک انگاره خلاصه می‌کنند ، انگاره اساسی یا تصویری وحدت بخش. خارپشت ، بدون توجه به پیچیدگی جهان ، همه چالش‌ها و دوراهی‌ها را به یک انگاره و تصویر ساده-خارپشته‌انه تقلیل می‌دهد. از دید خارپشت هر چیز که به نحوی با انگاره او بی‌مناسبت و بی‌ارتباط باشد بی‌اهمیت است و از برنامه کار او خارج می‌شود.
- ماروین برسلر ، استاد دانشگاه پرینستن ، در گفت و گویی به قدرت خارپشت اشاره می‌کرد می‌گفت: خیلی‌ها فقط با هوشند ولی خیلی‌ها علاوه بر هوش مثل خارپشت عمل می‌کنند و به همین خاطر اثر آنها گسترده‌تر و عمیق‌تر است. فروید و ناخودآگاه. داروین و گزینش طبیعی. مارکس و کشمکش طبقاتی. انیشتین و نسبیت. ادام اسمیت و تقسیم کار - همه این‌ها خارپشت بوده‌اند. آن‌ها جهان پیچیده را ساده کرده‌اند. برسلر می‌گفت: جای پای این آدم‌ها از دیگران بزرگ‌تر است و بعدها به هزار دلیل نامشان از یاد نمی‌رود.

انگاره خارپشت

- خارپشت‌ها احمق نیستند، برعکس خوب می‌دانند که سادگی، جوهر و عصاره بینش عمیق است. چه چیزی ساده‌تر از $E=mc^2$ ؟ چه ایده‌ای ساده‌تر از ناخودآگاه، نهاد، خود و فراخود؟ آیا ساده‌تر از کارخانه سوزن‌سازی و دست‌ناپیدای آدام اسمیت چیزی هست؟ خارپشت‌ها ساده هستند اما ساده لوح نیستند. دیدی نافذ دارند که از پیچیدگی‌ها می‌گذرد و ریشه آن‌ها را می‌بیند. خارپشت‌ها مهم‌ترین بخش را می‌بینند و باقی را رها می‌کنند.

روباه و خارپشت

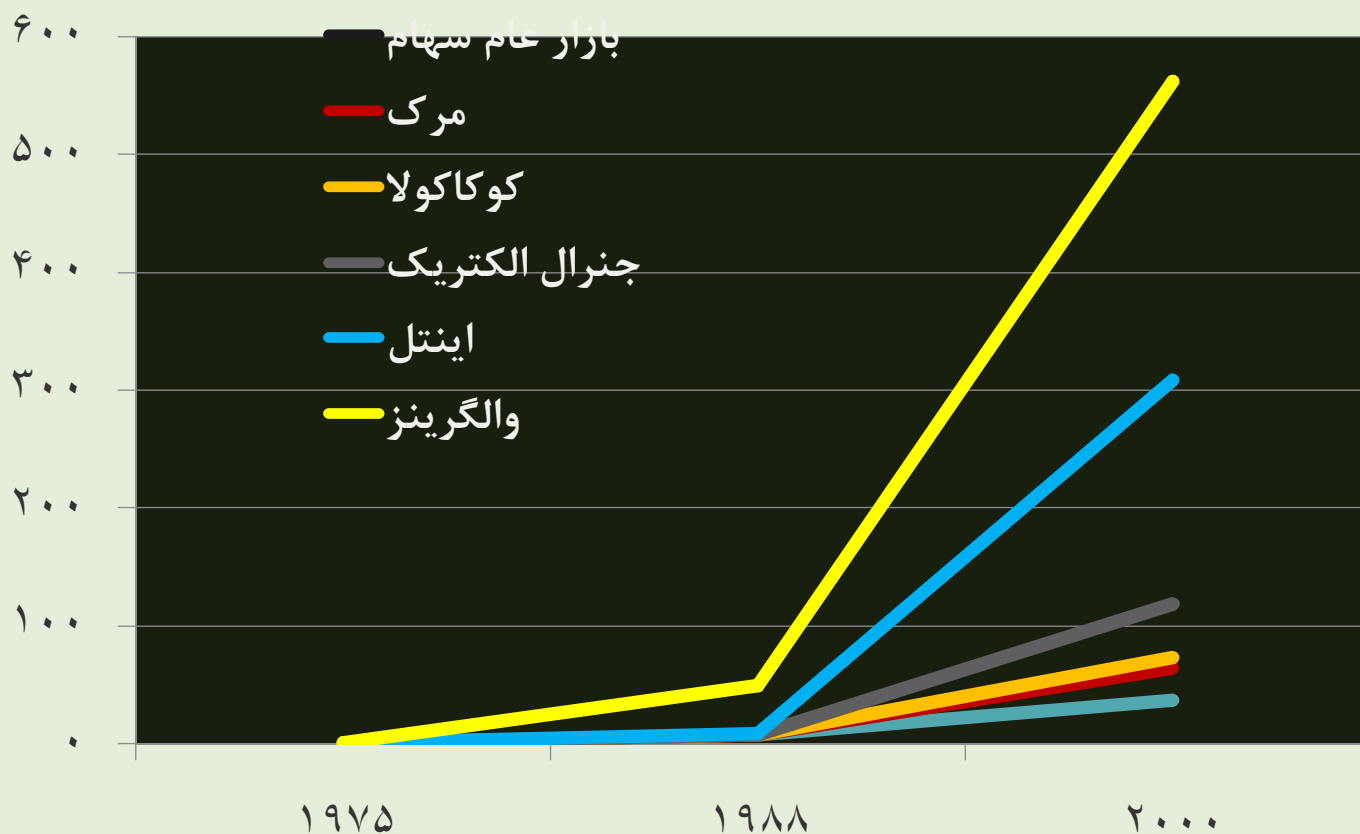
- کسانی که شرکت‌های برجسته را بنا کرده‌اند به یک معنا خارپشت بوده‌اند. آن‌ها بر اثر غریزه خارپشتی برای شرکت خود به تصور یا انگاره‌ای خارپشت گونه رسیده‌اند. اما رهبران شرکت‌های طرف مقایسه گرایش‌های «روباه‌وار» داشته‌اند و بنابراین هیچ‌گاه نتوانسته‌اند از انگاره خارپشتی به درستی بهره‌مند شوند، نگرش آن‌ها اغلب متشتت، نامتمرکز و ناپایدار است.

پارادایم والگرین

- در گفت و گو با کرک والگرین (ارزش انباشته بازدهی سهام در فاصله پایان سال ۱۹۷۵ تا اول سال ۲۰۰۰، با بازار نسبت پانزده به یک) از او خواستم آن دستاورد بی نظیر را ریشه یابی کند. سرانجام با تحکم گفت: «موضوع ان قدرها هم پیچیده و مشکل نبود. وقتی پارادایم را شناختیم، مستقیماً به جلو رفتیم.
- آن تصویر ذهنی چه بود؟ ان تصویر ساده این بود؟ ایجاد داروخانه‌های بزرگ و راحت با سود بیش‌تر در هر مراجعه مشتری.

والگرینز در مقایسه با شرکت‌های برگزیده بزرگ ارزش

انباشته بازدهی یک دلار سرمایه‌گذاری



اکرد و والگرینز

- اکرد، با خریدن بنگاه امریکن هوم ویدیو، خود را به بازارهای ویدئوهای خانگی پرتاب کرد.
- کسب و کار ویدیوی خانگی ۳۱ میلیون دلار زیان روی دست آن گذاشت
- دقیقاً در همان سال خرید امریکن هوم ویدیو، والگرینز و اکرد کمابیش از نظر عایدات یکسان بودند (۷/۱ میلیارد دلار) پس از ده سال، عایدات والگرینز دو برابر اکرد و سرجمع سود آن یک میلیارد بیش از اکرد شد. بیست سال بعد والگرینز به صورت یکی از شرکتهای برجسته و مطرح در این پژوهش درآمد اما اکرد، دیگر نتوانست به طور مستقل به کار خود ادامه دهد

شرکت‌های برجسته با شرکت‌های طرف مقایسه دو فرق عمده دارند :

- راهبرد شرکت‌های برجسته مبتنی بر شناخت سه جنبه عمده است که ما آن را حلقه‌های سه گانه نامیده‌ایم.
- شرکت‌های برجسته آن شناخت را به انگاره‌ای ساده و شفاف تحویل کردند که مرجع همه تصمیم‌ها و کارهای آنان شده است - ما آن را به انگاره خارپشت تعبیر کردیم. ۱۴۵
- به بیان دقیق‌تر، انگاره خارپشت انگاره‌ای است ساده و شفاف که با بخش محاط در بین سه حلقه زیر به خوبی مرتبط است:
- در چه کاری می‌توان در دنیا بهترین بود (و در چه کاری نمی‌توان در دنیا بهترین بود)؟ این معیار نازک بینانه معنایی فراتر از عرضه و کفایت در یک کار لزوماً معنای بهترین بودن در آن زمینه نیست. برعکس، احتمال دارد بتوانیم در کاری بهترین باشیم که در حال حاضر مشغول آن نیستیم.
- پیشران اقتصاد شرکت شما چیست؟ همه شرکت‌های برجسته عمیقاً بر این نکته آگاهند که چگونه نقدینگی و سودآوری خود را تقویت کنند. به خصوص با یک عامل - سود به ازاء X - که اثر زیادی بر اقتصاد آن‌ها دارد آشنا هستند.
- به چه چیز دلبستگی شدید دارید؟ شرکت‌های برجسته در فعالیت‌هایی متمرکز شدند که آتش شوق را در وجودشان روشن کند. منظور ایجاد اشتیاق نیست بلکه یافتن عامل ایجاد اشتیاق مهم است.
- سه حلقه انگاره خارپشت

آن چه به آن
عمیقاً وابسته‌اید

کاری که می‌توان
در آن در دنیا
بهترین باشید

عامل پیشران
اقتصاد شما

استعداد، پول، عشق

- به این مقایسه شخصی توجه کنید.
- اول - کارتان کاری است که در آن استعداد ذاتی یا خداداد دارید و چه بسا با کاربست آن استعداد، در دنیا یکی از بهترین ها شوید.
- دوم - برای کاری که می کنید پول خوبی می گیرید
- سوم - عاشق بی قرار کارتان هستید، کار را به خاطر نفس کار دوست دارید.
- اگر بتوانید به فصل مشترک این سه حلقه دست پیدا کنید و آن را به انگاره ای ساده و بلورین تبدیل کنید، انگاره ای که رهنمود زندگانی شما باشد، در آن صورت شما هم برای خود نوعی انگاره خارپشتی دارید.
- اگر دلبسته کار باشید اما نتوانید در انجام آن بهترین باشید یا آن کار توجیه اقتصادی نداشته باشد ممکن است کارتان مفرح و سرگرم کننده باشد اما دستاوردهای بزرگ نخواهد داشت.

انگاره خارپشتی یعنی...

- انگاره خارپشتی به خودی خود هدفی نیست که باید در آن بهترین بود، راهبردی نیست که باید در آن بهترین بود. برنامه‌ای نیست که باید در آن بهترین بود. بلکه انگاره خارپشتی یعنی آن چه می‌توان در آن بهترین بود. درک تفاوت این دو بسیار مهم است.
- همه شرکتها می‌خواهند در یک چیز سرآمد دیگران باشند، اما شمار شرکت‌هایی که با پینشی عمیق و بدون منیت - می‌دانند در چه چیز می‌توانند بهترین باشند، در چه چیز نمی‌توانند اندک است. و این یکی از تفاوت‌های برجسته با شرکت‌های طرف مقایسه است.
- اگر نتوان در فعالیت اصلی در دنیا بهترین شد پس آن فعالیت نمی‌تواند پایه و مبنای انگاره خارپشتی شود.

کی چه آگارهای

آزمایشگاه‌های ابات

می‌توانست در تولید چند فرآورده که هزینه مراقبت‌های درمانی - بهداشتی را کاهش می‌داد، بهترین باشد

ابات پذیرفت که نمی‌تواند بهترین داروساز جهان شود (درحالی که ۹۹ درصد آن در آن زمان از داروسازی تامین می‌شد). بنابراین دنبال تولید فرآورده‌هایی رفت که با مصرف آن‌ها هزینه‌های درمانی - بهداشتی مردم کم‌تر می‌شد. این فرآورده‌ها در زمینه مواد غذایی بیمارستانی، ادوات یا داروهای تشخیصی و تجهیزات بیمارستانی بود

سرکت سیتی

می‌توانست در کارهای زیر بهترین باشد: دادن بهترین خدمات به مشتریان، دست چین کردن اجناس، صرفه‌جویی در وقت و پول مشتریان، و جلب رضایت آن‌ها.

سرکت سیتی متوجه شد که می‌تواند در بین خرده فروشان اجناس گران قیمت مقامی مثل مک دانلدز پیدا کند. فهمید که می‌تواند با کنترل از راه دور یک شبکه جغرافیایی گسترده را اداره کند. فرق سرکت سیتی با شرکت‌های رقیب در کاربست الگوی متمایز آن نبود بلکه در اجرای متمایز و پایدار آن بود.

فانی‌مای

می‌توانست در بازار سرمایه و در هر کار مربوط به رهن بهترین باشد.

هنر اصلی آن آگاهی از این نکته بود که می‌تواند: مثل دیگرانی که در وال استریت هستند بازیگر تمام عیار بازار سرمایه باشند، و می‌تواند توانایی خاصی در ارزیابی مخاطرات اوراق بهادار مرتبط با رهن در خود ایجاد کند.

کی چه انگاره‌ای

ژیلت

می‌توانست در خلق انگ‌های جهانی درجه یک از نیازهای مصرفی روزانه که به فن‌آوری پیشرفته نیاز دارند بی‌همتا باشد.

ژیلت دریافت که آمیزه‌های غیرعادی از دو مهارت متفاوت دارد:
توانایی ساخت میلیاردها قطعه از فرآورده‌های درجه یک (مثل تیغ ریش تراشی)
توانای ساخت انگ‌های مصرفی جهانی- (تیغ و مسواک)

کیمبرلی کلارک

می‌توانست در صنعت فرآورده‌های کاغذی یک بار مصرف در دنیا بهترین باشد.

کیمبرلی کلارک دریافت که در خلق انگ‌های سودآور استعداد خاص دارد (یکی از این انگ‌ها که دستمال کاغذی را با آن می‌شناسید کلینکس است)

کراگر

می‌توانست در اداره کردن فروشگاه‌های بزرگ غرفه‌ای بهترین باشد.

کراگر همیشه در کار فروشگاه‌های معمولی نوآور بوده است. با استفاده از این مهارت سراغ ایجاد انواع مینی فروشگاه پرسود در دل یک فروشگاه و زیر یک سقف رفت.

کی چه اگاره‌ای

نیوکر

می‌توانست در مدیریت فرهنگ و فن‌آوری لازم برای تولید فولاد کم هزینه بهترین باشد.

نیوکر متوجه شد در دو عمل مهارت فوق‌العاده دارد:
- خلق فرهنگ انجام کارهای درخشان
- انتخاب فن‌آوری‌های مناسب تولید
با ترکیب کردن این دو مهارت نیوکر توانست در امریکا سازنده کم هزینه‌ترین فولاد شود.

فیلیپ موریس

می‌توانست در ایجاد وفاداری به انگ‌های سیگار، و بعدها چیزهای مصرفی دیگر، در دنیا بهترین باشد.

فیلیپ موریس در شروع جهش دریافت که می‌تواند بهترین شرکت توتون و تنباکوی دنیا باشد. بعدها رفته‌رفته به سمت فرآورده‌های دیگر رفت (همه شرکت‌های توتون و تنباکو به خاطر موج مبارزه با سیگار و برای ادامه حیات وارد فعالیت‌های دیگر شدند) اما در رشته فرآورده‌های «گناه آلود» (آبجو، توتون و تنباکو، شوکولات، قهوه) و فرآورده‌های غذایی توانایی انگ‌سازی خود را حفظ کرد.

پیتنی باز

می‌توانست در کار پیام‌رسانی، که به تجهیزات فنی پشتیبانی نیاز دارد، در دنیا بهترین باشد.

پیتنی در تلاش برای گذر از مرحله تولید دستگاه‌های نقش‌تمبر، به دو دیدگاه مهم رسید:
۱- نباید خود را به فعالیت‌های پستی محدود کند بلکه باید پیام‌رسانی را هدف قرار دهد و ۲- می‌تواند خدمات پشتیبانی واحدهای پستی را با عرضه ماشین‌آلات پست تامین کند.

کی چه انگاره‌ای

والگربینز

می‌توانست در حرفه داروهای بزرگ و زودیاب بهترین باشد.

والگربینز فروشگاه و داروخانه را با رفاه مشتری ترکیب کرد. بعد بی‌وقفه دنبال پیدا کردن محل مناسب برای ایجاد ایده رفت و در یک شعاع کوچک تعداد زیادی از این فروشگاه‌ها را تاسیس کرد و در ساخت و راه‌اندازی داروخانه‌های سواره‌رو پیشگام شد. در فن‌آوری (به خصوص گسترش شبکه وب) نیز سرمایه‌گذاری کرد و شبکه داروخانه‌ها را در اختیار کاربران گذاشت.

ولز فارگو

می‌توانست بانک را مثل نوعی کسب و کار اداره کند و در این کار - دست کم در منطقه غرب آمریکا - بهترین شود.

ولز به دو دیدگاه رسید:
بیش‌تر بانکها خودشان را بانک می‌دانند، مثل بانک رفتار می‌کنند و پاسدار فرهنگ بانکداری هستند. ولز فعالیت خود را نوعی کسب و کار می‌دانست که نام آن فعالیت بانکی است. پس ورد زبان مدیران ولز این دو عبارت بود:

طوری آن را اداره کن ، انگار کسب و کار است.
طوری آن را اداره کن، انگار صاحب آن هستی،
- ولز فارگو دریافت که نمی‌تواند بهترین بانک دنیا شود ولی می‌تواند سرآمد بانک‌های غرب آمریکا شود.

موتور مخصوص

- این مطالعه بیانگر آن است که برای «بهتر از خوب شدن» حتماً لازم نیست در یک صنعت عالی و مطلوب فعالیت کنیم. همه شرکت‌های برجسته، فارغ از این که در چه صنعتی هستند برای بهبود وضع اقتصاد خود موتور مخصوصی تدارک دیده‌اند. یافتن این موتور حاصل تسلط کامل بر چم و خم اقتصاد خویش است.

موتور مخصوص

- به یاد دارید که والگَرینز نسبت سود «سود به ازای هر فروشگاه» را عوض کرد و به جای آن نسبت جدیدی را ملاک کار شرکت قرار داد: «سود به ازاء هر بار مراجعه مشتری»
- نمونه دیگر ولز فارگو است. وقتی تیم مدیریت ولز متوجه شد مقررات زدایی سبب تحول نظام بانکداری می‌شود، پذیرفتند که معیارهای رایج بانکداری - مثل سود وام و سود سپرده - دیگر پیشران اقتصاد ولزفارگو نخواهد بود. آن‌ها سراغ نسبت تازه‌ای رفتند: سود به ازای هر کارمند.
- ممکن است این نسبت جدید نامحسوس و حتی ناپیدا باشد. بنابراین باید با طرح سؤال مدل اقتصادی سازمان را پیدا کرد.

موتور مخصوص

- فانی مای نسبت نامحسوس «سود به ازای میزان مخاطره هر رهن» را برگزید نه سود به ازای هر رهن را
- نیوکر، در رقابت شدید صنعت فولاد بر سر قیمت، نسبت سود به ازای هر تن فولاد را انتخاب کرد.
- تلاش برای پیدا کردن یک نسبت سبب می شود از تشتت فکر در حوزه های مختلف پرهیز شود. تعیین نسبت اقتصادی ابزاری مناسب برای شناخت پیشران اقتصاد هر شرکت است.

شاخص محوری	
<p>ابات به ازای هر کارمند</p>	<p>عوض کردن نسبت سود به ازای هر خط تولید با سود به ازای هر کارمند، در کنار فکر ورود به عرصه مراقبت‌های بهداشتی کم هزینه</p>
<p>سرکت سیتی به ازای هر ناحیه جغرافیایی</p>	<p>عوض کردن نگرش سود «سود به ازای هر فروشگاه» به نگرش «سود به ازای هر ناحیه» بازتاب ایده صرفه‌جویی حاصل از تکثیر است. گرچه عملکرد هر فروشگاه مثل سابق اهمیت خود را حفظ کرد اما توجه به تاسیس و فروشگاه‌های منطقه‌ای سبب شد سرکت سیتی از نظر اقتصادی بر رقیب خود سایلو پیشی بگیرد.</p>
<p>فانی مای به ازای میزان مخاطره هر رهن</p>	<p>عوض کردن نسبت «سود به ازای هر رهن» به نسبت «سود به ازای میزان مخاطره هر رهن»، بازتاب آن بینشی است که کنترل خطر بهره را عامل کاهش وابستگی به جهت‌گیری نرخ بهره می‌داند.</p>
<p>ژیلت به ازای هر مشتری</p>	<p>دست برداشتن از نسبت «سود به ازای هر قسمت» و رو آوردن به نسبت «سود به ازای هر مشتری» بازتاب قدرت اقتصادی خریدهای تکرار شونده (مثل خرید تیغ‌های صورت تراشی) ضربدر سود زیاد هر خرید (مثل خرید اقلام غیرمصرفی - از نوع دستگاه صورت تراشی) است.</p>

شاخص محوری	
<p>رها کردن نسبت سود به ازای دارایی‌های ثابت (نوردها) و روآوردن به نسبت سود به ازای انگ کالاهای مصرفی، باعث کسب سود بیش‌تر، در عزا یا جشن، می‌شود.</p>	<p>کیمبرلی کلارک به ازای هر انگ از کالاهای مصرفی</p>
<p>رها کردن نسبت سود به ازای هر فروشگاه و روآوردن به نسبت سود به ازای جمعیت محل فروشگاه، بازتاب بینشی است که عامل موفقیت فروشگاه را مردم محل می‌داند اگر کسی نتواند در بازار محلی سهم اول یا دوم را به دست آورد نباید به ادامه کار امیدوار باشد.</p>	<p>کراگر به ازای جمعیت محل</p>
<p>رها نگرش سود به ازای هر قسمت و روآوردن به روش «سود هر تن فولاد آماده تحویل» نمایانگر فرهنگ بهره‌وری بی‌همتای نیوکر به اضافه بهره‌گیری از فن‌آوری نوردهای کوچک است.</p>	<p>نیوکار به ازای هر تن فولاد آماده</p>
<p>رها کردن نگرش «سود به ازای هر ناحیه فروش» و روآوردن به نسبت «سود هر تن فولاد آماده تحویل» نمایانگر فرهنگ بهره‌وری بی‌همتای نیوکر به اضافه بهره‌گیری از فن‌آوری نوردهای کوچک است.</p>	<p>فیلیپ موریس به ازای انگ هر دسته از فرآورده‌هایی که مصرف جهانی دارند.</p>

شاخص محوری	
<p>رها کردن معیار سود به ازای هر دستگاه «نقش تمبر» و رو آوردن به معیار «سود به ازای مشتری» نمایانگر این نکته است که پیتنی باز با استفاده از سکوی دستگاه‌های نقش تمبر به تولید انواع دستگاه‌ها و فرآورده‌های پیشرفته و مورد نیاز مشتریان پرداخته است.</p>	<p>پیتنی باز به ازای هر مشتری</p>
<p>رها کردن ملاک سود به ازای هر فروشگاه و توجه به ملاک سود هر بار مراجعه مشتری نمایانگر رابطه‌ی محکم میان فروشگاه‌های بزرگ، زودیاب (و گران) و سود پایدار است.</p>	<p>والگرینز به ازای هر بار مراجعه مشتری</p>
<p>رها کردن معیار سود به ازاء هر وام پرداختی و رو کردن به معیار جدید (سود به ازای هر کارمند) نمایانگر آشنایی عمیق با طرح مقررات زدایی از بانک‌ها است.</p>	<p>ولز فارگو به ازای هر کارمند</p>

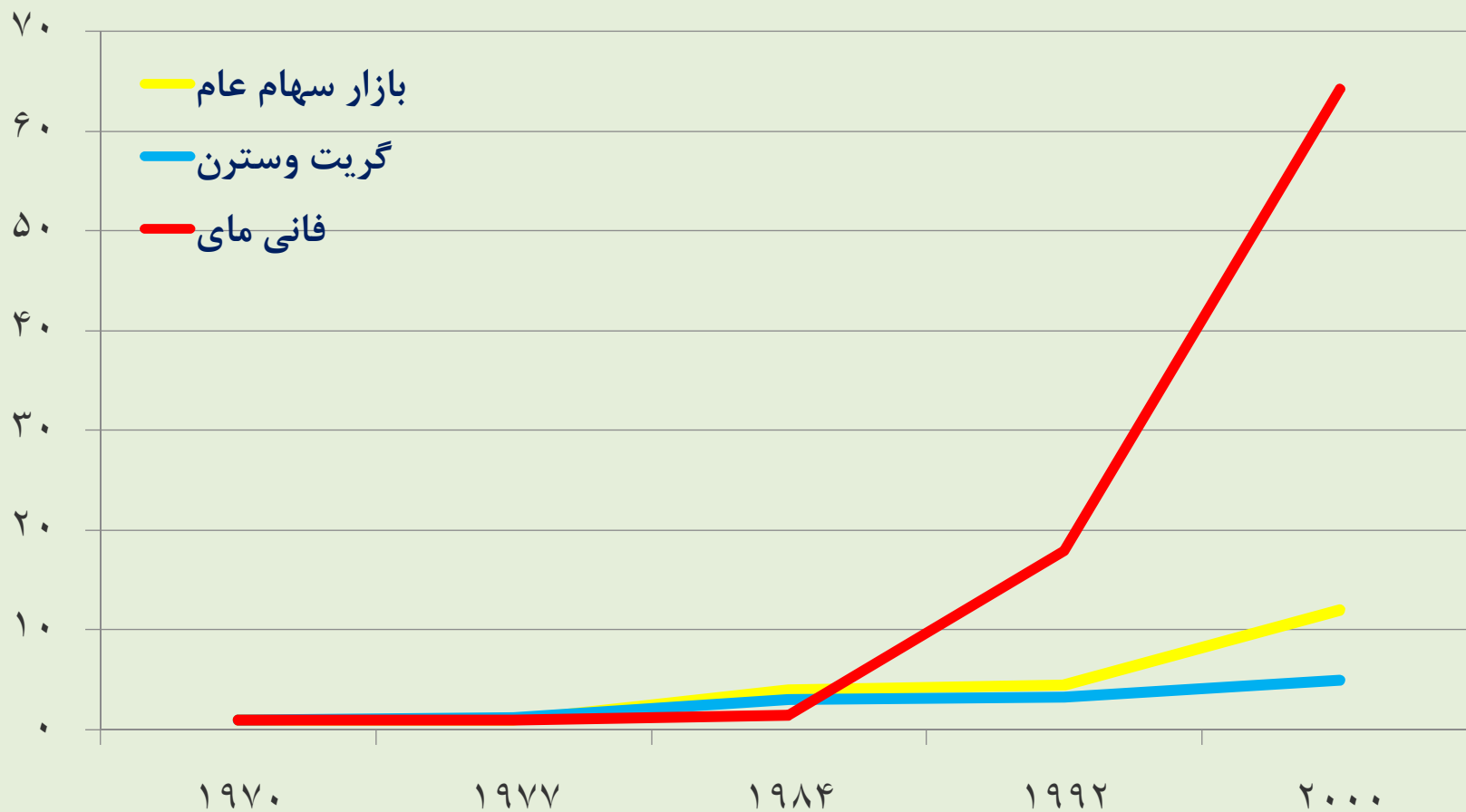
کاوی سیگار بدست

- کارکنان فیلیپ موریس عاشق کار خود بودند و این عشق را پنهان نمی کردند. رفتار آن ها طوری بود که انگار همان کابوی سیگار به دست آگهی های بزرگ تبلیغاتی هستند.
- شاید به نظر عجیب باشد که مقوله ای از سنخ شور و سودار به صورت جزیی جدایی نشدنی از اصول راهبردی یک شرکت درآید. اما در شرکت های برجسته شور و دل بستگی بخشی از همان انگاره خارپشت است. انسان فقط می تواند عامل ایجاد آن سود را در خود و اطرافیان خود کشف کند.

عاشق کار شوید یا کارهایی که شیفته آن هستید؟

- گردانندگان شرکت‌های برجسته به کارکنان خود نمی‌گویند عاشق کارتان شوید. سیاست آن‌ها وارونه است. به کارکنان می‌گویند فقط باید کارهایی را بکنیم که شیفته انجام آن هستیم. مدیران کیمبرلی کلارک عمدتاً به این خاطر از رشته کاغذسازی به رشته صنایع کاغذی یکبار مصرف رو کردند که عاشق این کار بودند. یکی از مدیران این شرکت می‌گفت: «فرآورده‌های سنتی عیبی ندارند جز این که جذابیت پوشاک را ندارند.»

- نکته مهم درباره شرکت‌های طرف مقایسه این است که به سبب زیاده روی در برنامه‌های تغییر، دست و پا زدن بی‌حساب، و وجود رهبران با جذبه، به ندرت از دورن مه بیرون می‌آیند. آن‌ها تلاش می‌کنند بدون و ناگزیر تصمیم‌های نادرست می‌گیرند و به همین سبب ناچار مسیر خود را عوض می‌کنند.



تذکر: ۱- جهش فانی مالی در سال ۱۹۸۴

۲- ارزش انباشته یک دلار سرمایه گذاری در فاصله ۳۱ دسامبر ۱۹۸۴ تا اول ژانویه ۲۰۰۰

۳- سود سهام، سرمایه گذاری مجدد شده است.

زمان کشف انگاره خاریشتی

- میانگین زمان لازم برای شناخت انگاره خاریشتی شرکت‌های برجسته چهار سال است. بینش علمی نیز، مانند انگاره خاریشت، جهان پیچیده را ساده و تصمیم‌گیری را آسان‌تر می‌کند. گرچه پس از پیدا کردن این انگاره همه چیز روشن، ساده و شفاف می‌شود. اما پیدا کردن آن بسیار دشوار و زمان‌بر است. فراموش نشود که درک انگاره خاریشت اتفاقی نیست بلکه فرایندی است تکراری. اما چه طور؟
- ۱۰ سال طول کشید تا سینه خیز رفتن اینشتین در مه نتیجه داد و نظریه نسبیت کشف شد، و البته می‌دانیم که او انسانی روشن و با استعداد بود.

عصاره این فرایند عبارت است از :

- درگیر کردن کارکنان مناسب با گفت و گوهای سخت و دشوار و در هم آمیختن آن با آمار و اطلاعات و هدایت آن از طریق طرح پرسش‌های حاصل از آن سه حلقه. آیا واقعاً متوجه می‌شویم در چه چیزی در دنیا می‌توانیم بهترین باشیم؟ و می‌توانیم این کار را از کارهای دیگری که در انجام آن‌ها فقط به توفیق می‌رسیم جدا کنیم؟ آیا واقعاً پیشران‌های اقتصاد خود را می‌شناسیم و نسبت یا کسر اقتصاد خود را معلوم کرده‌ایم؟ آیا واقعاً می‌دانیم چه چیزی آتش عشق و علاقه ما را شعله ور می‌کند؟
- یکی از سازوکارهای سودمند برای به چرخش درآوردن این فرایند، ابزاری است که ما آن را شورا نامیده‌ایم. این شورا از گروهی از کارکنان مناسب و شایسته درست می‌شود که در چارچوب حلقه‌های سه گانه به بحث و گفت و گو درباره مسائل و تصمیم‌های مهم سازمان می‌پردازند.

تیم تحول (شورا)

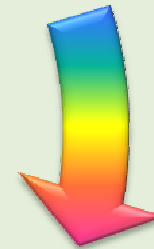
طرح پرسش با
رهنمود
حلقه‌های سه
گانه



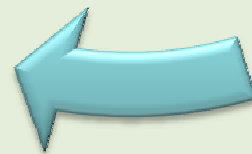
بحث و گفتگو با
رهنمود
حلقه‌های سه
گانه



تحلیل واکاوی با
با رهنمود
حلقه‌های سه
گانه



تصمیم‌های
اجرایی با رهنمود
حلقه‌های سه
گانه



ویژگی‌های شورای تحولات راهبردی-۱

- شورای تحولات راهبردی‌بازاری است برای شناخت مقولات مهم فراوری سازمان.
- شورای تحولات راهبردی برگزیده رهبر اجرایی و معمولاً مرکب از پنج تا دوازده نفر است.
- هر عضو شورای تحولات راهبردی توانمندی طرح بحث و کنکاش در مسائل را دارد ولی نه از زاویه نیازهای شخصی و حمایت از علایق تنگ نظرانه
- هر عضو شورای تحولات راهبردی بدون استثنا حرمت اعضای دیگر را نگه می‌دارد.
- اعضای دیدگاه‌های مختلف دارند ولی هر عضو در یک زمینه از کار سازمان، یا در یک حوزه از فعالیت آن تخصص دارد..

ویژگی‌های شورای تحولات راهبردی - ۲

- در شورای تحولات راهبردی اعضای برجسته تیم مدیریت عضو هستند اما شورا نه منحصر به آنهاست و نه هر مدیری به طور خودکار به عضویت در آن درمی‌آید.
- شورای تحولات راهبردی نهادی است دائمی نه این که به طور موقت برای بررسی یک پروژه خاص تشکیل شود.
- شورای تحولات راهبردی به طور ادواری و منظم تشکیل جلسه می‌دهد، حداکثر یک بار در هفته و دست کم یک بار در هر فصل.
- در شورای تحولات راهبردی بحث اجماع مطرح نیست، زیرا تصمیم‌های هوشمندانه معمولاً بر اثر اتفاق آراء حاصل نمی‌شود. مسئولیت نهایی تصمیم‌های شورا با رهبر اجرایی است.

نکته‌های مهم انگاره خارپشت - ۱

آن چه به آن عمیقاً
وابسته‌اید

کاری که می‌توان در
آخر در دنیا بهترین
باشید

عامل پیشران
اقتصاد شما

- برای گذر از میان مایگی و رسیدن به برجستگی باید عمیقاً بدان وابسته باشید
- حلقه‌های متقاطع آشنا شویم و آن را به انگاره‌ای ساده و شفاف تبدیل کنیم (انگاره خارپشت).
- سه حلقه انگاره خارپشت
- باید ببینیم سازمان ما در چه کاری میتواند در دنیا بهترین باشد و در چه کاری نمی‌تواند (نه این که دوست دارد) انگاره خارپشت هدف نیست ، راهبرد نیست ، عزم و اراده هم نیست ، شناخت است.
- اگر در کاری که می‌توانید سرآمد دنیا باشید این کار نمی‌تواند پایه انگاره خارپشتی باشد.
- معیار سرآمد دنیا شدن از معیار کفایت و شایستگی در یک کار دشوارتر است.

نکته‌های مهم انگاره خارپشت - ۲

آن چه به آن عمیقاً
وابسته‌اید

کاری که می‌توان در
آن در دنیا بهترین
باشید

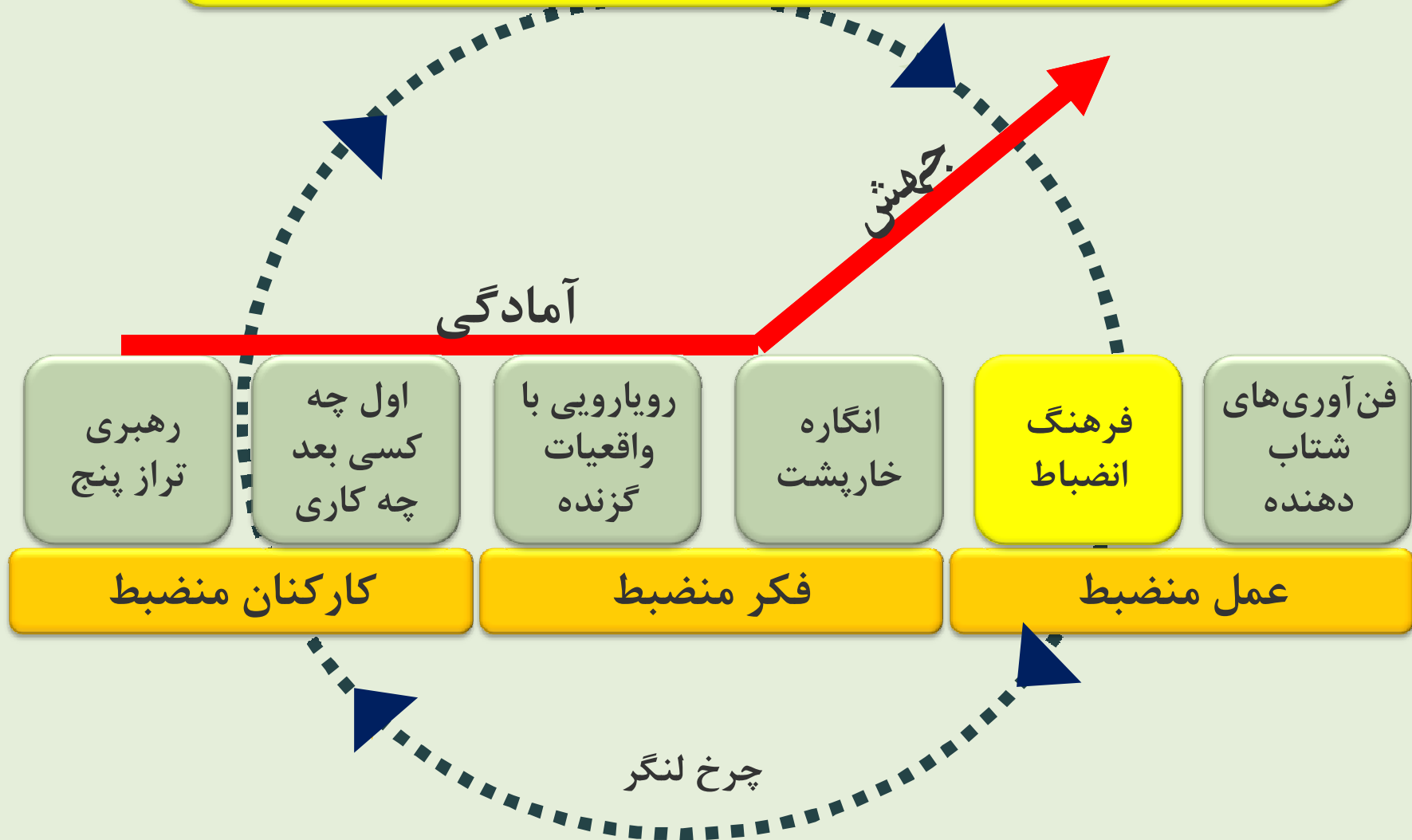
عامل پیشران
اقتصاد شما

- ممکن است در کاری کفایت و شایستگی داشته باشیم اما نتوانیم در آن رشته سرآمد باشیم. بر عکس، ممکن است بتوانیم در کارهایی سرآمد دنیا شویم که در حال حاضر شایستگی انجام آنها را نداریم.
- برای شناخت پیشران‌های اقتصاد سازمان خود دنبال آن نسبتی بگردید که به تنهایی در وضع اقتصادی شما اثر تعیین کننده دارد.
- در شرکتهای برجسته هدف‌ها و راهبردها براساس شناخت معین می‌شود. در شرکت‌های طرف مقایسه برای عرض اندام و خودنمایی.
- رسیدن به انگاره خارپشت مستلزم فرایندی تکراری است. در این راه شورا ابزاری است سودمند.

یافته‌های نامنتظر

- شرکت‌های برجسته مثل خارپشت هستند. خارپشت موجودی است ساده و بدقواره که «یک مطلب مهم» را می‌داند و به همان یک مطلب می‌چسبد. شرکت‌های طرف مقایسه مثل روباه هستند. ترفند باز و زیرک، خیلی می‌دانند اما ثبات ندارند.
- رسیدن به انگاره خارپشت در شرکت‌های برجسته به طور میانگین چهار سال طول کشیده است.
- **راهبرد، به خودی خود، عامل تمایز شرکت‌های برجسته و طرف مقایسه نیست و هر دو دسته راهبرد داشته‌اند و هیچ نشانه‌ای در دست نیست که شرکت‌های برجسته وقت بیش‌تری صرف برنامه ریزی راهبردی کرده‌اند.**
- برای تولید دستاوردهای کلان حتماً نباید در صنعتی عالی فعالیت کرد. شرکت‌های برجسته هر قدر هم در صنعتی ناجور فعالیت کنند، باز از نظر اقتصادی بازدهی عالی دارند.

فرهنگ انضباط



فرهنگ انضباط



آزادی تنها بخشی از داستان و
نیمی از واقعیت است... به
همین خاطر من پیشنهاد
می‌کنم در کنار تندیس آزادی
ساحل شرق آمریکا تندیس
دیگری در ساحل غربی نصب
شود و آن را تندیس مسئولیت
بنامیم.

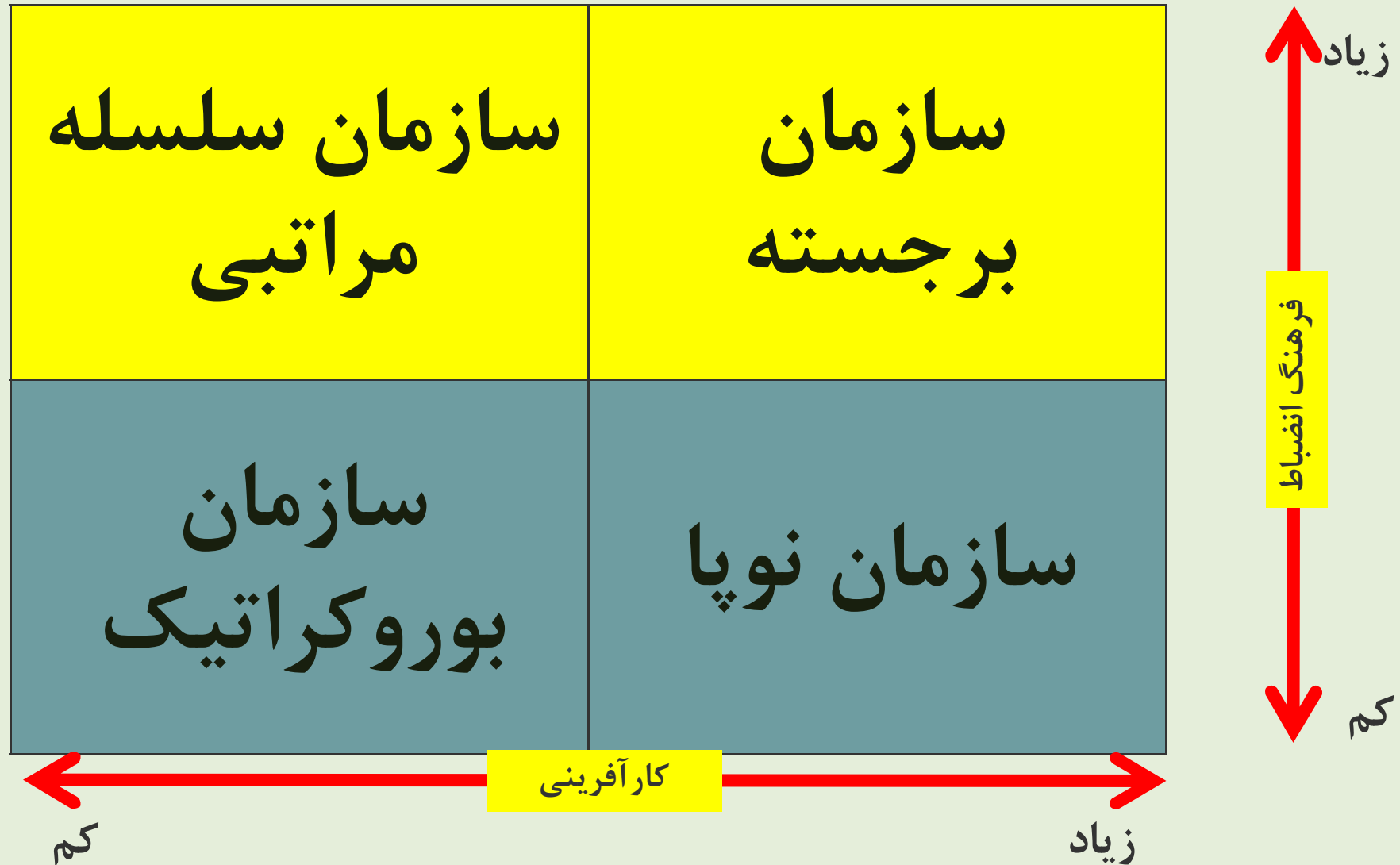
ویکتور فرانکل

شرکت هر چه بیش تر
رشد کند و پیچیده تر
شود بیش تر در دام
موفقیت خود اسیر
می شود.

آغاز میان مایگی

- فرایندها، رویه‌ها، چک لیست‌ها و انواع چیزهای دیگر مثل تخم تزه تیزک سربر می‌کشند. سازمانی که روزگاری مساوات طلب بود حالا سلسله مراتبی می‌شود. برای اولین بار سر و کله دستور و فرمان ظاهر می‌شود. کارکنان به ما و آن‌ها تقسیم میشوند تو گویی شرکت واقعی یعنی همین! سرانجام مدیران حرفه‌ای رشته کار را به دست می‌گیرند، آن‌ها هرج و مرج را به نظم تبدیل می‌کنند، اما روحیه کارآفرینی را نیز قربانی می‌کنند. تیم بنیانگذار لب به شکایت می‌گشاید:
- این محیط دیگر دلچسب نیست. من به راحتی از عهده کار برمی‌آمدم اما حالا باید این فرم‌های احمقانه را پر کنم و از این دستورهای احمقانه پیروی کنم. بدتر از همه، باید در جلسات بی حاصل وقتم را تلف کنم.
- آن خلاقیت سحرآفرین رفته رفته با خروج کارکنان نوآور رخت برمی‌بندد. سلسله مراتب و بوروکراسی روحیه آن‌ها را می‌کشد. سازمان پرهیجان نوپا به شرکتی دیگر، از نوع همه شرکت‌های شرکت‌ها موجود، تبدیل می‌شود. هیچ چیز جالبی در آن به چشم نمی‌خورد که انسان را به خود وابسته کند. سرطان میان مایگی با شدت سازمان را در چنگال خود می‌فشارد.

فرهنگ انضباط-روحیه کارآفرینی



مدیریت افراد یا نظام؟

- شرکت‌های برجسته ، نظامی می‌آفرینند منطقی و یکپارچه با محدودیت مشخص ، اما به کارکنان خود نیز در چارچوب همان نظام، آزادی همراه با مسئولیت می‌دهند. آن‌ها افراد منضبطی را استخدام می‌کنند که نیاز به مدیریت ندارند، و بنابراین جای افراد، نظام را مدیریت می‌کنند.

فرهنگ انضباط و افراد منضبط

- آفرینش فرهنگ انضباط با افراد منضبط آغاز می شود. نمی توان از افراد نامنضبط انتظار رفتار درست داشت بلکه ابتدا باید افراد شایسته و مناسب را دست چین کرد و در جایگاه شایسته قرار داد. بعد نوبت به فکر منضبط می رسد. برای رویاروی با واقعیات ناگوار باید انضباط داشت.
- علاوه بر انضباط باید ایمان راسخ داشته باشیم که نمی توانیم راه عظمت و برجستگی را پیدا کنیم. مهم ترین نکته این است که تلاش برای یافتن انگاره خاریشتی نیز انضباط می خواهد و سرانجام به عمل و تصمیم منضبط نیاز داریم. حفظ توالی و نظم این عناصر اهمیت دارد.

درخت مخصوص جشن تولید مسیح برای مدیران

- رایشارت مدیر عامل ولز فارگو به مدت دو سال افزایش حقوق و دستمزد مدیران را موقوف کرد. غذاخوری مخصوص مدیران را تعطیل و به جای آن دستور داد از غذاهای خوابگاه دانشجویان استفاده شود. آسانسور مخصوص مدیران را بست، هواپیماهای جت مخصوص شرکت را فروخت، و نگهداری فضای سبز مدیران را، به دلیل هزینه گزاف آبیاری، تعطیل کرد. از جمله کارهای دیگری قطع سرویس قهوه رایگان در بخش مدیران، موقوف کردن خرید درخت مخصوص جشن تولید مسیح برای مدیران بود. اگر کسانی که به او گزارش می‌دادند گزارش‌ها را در بسته‌بندی پر زرق و برق تسلیم می‌کردند، آن‌ها را برمی‌گرداند.

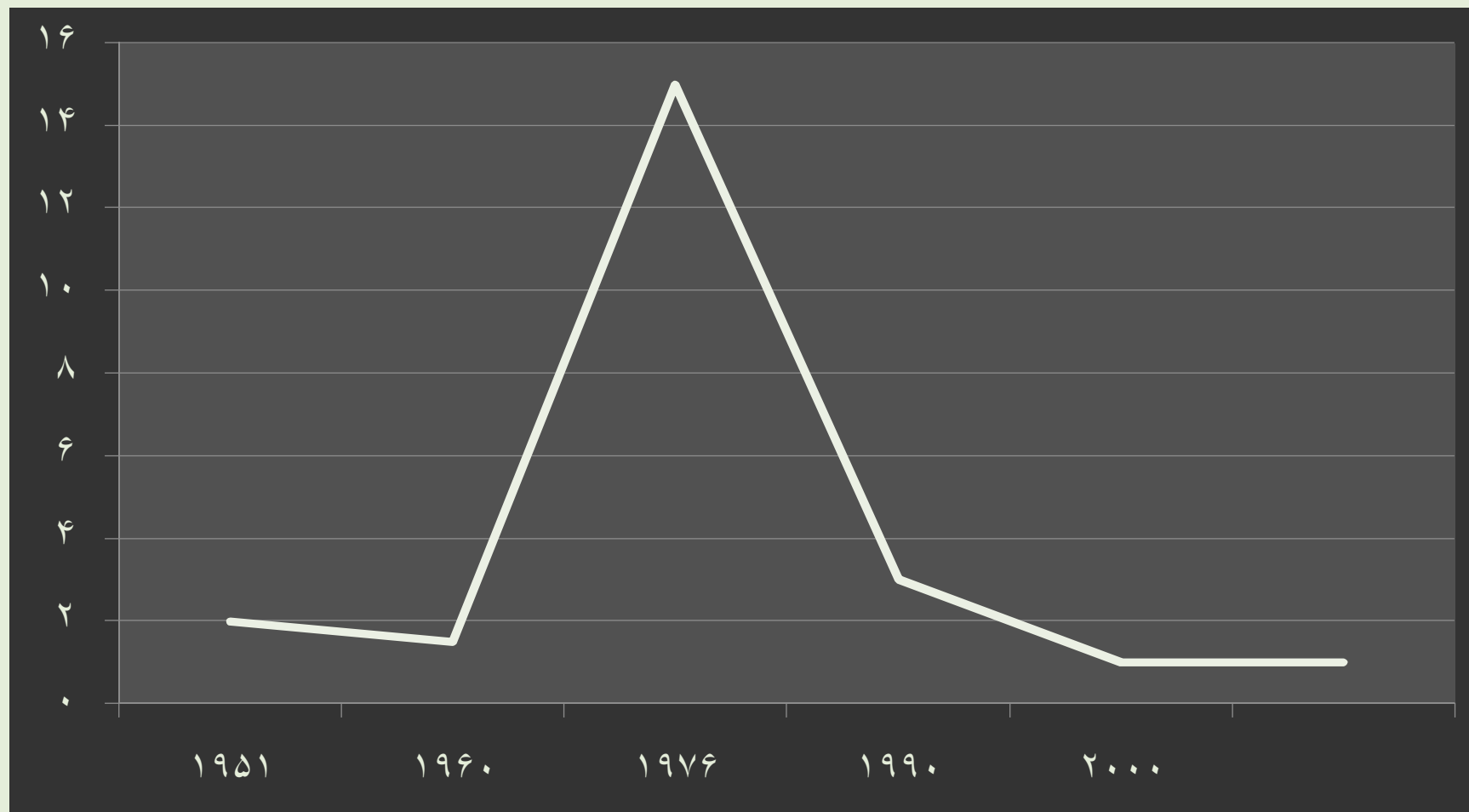
ولز فارگو - بنک او امریکا

- رایشارت در روی یک صندلی کهنه و بدون کوسن می‌نشست و همین باعث می‌شد تعدادی از «پروژه‌های واجب» که مستلزم ریخت و پاش بود به خودی خود از دستور جلسه محو شود.
- در مقابل دفاتر اعیانی مدیران بنک او امریکا واقع در برج‌های مناطق مرکزی شهر سن فرانسیسکو، چنان خودنمایی می‌کرد که به موجب گزارش دفتر مدیر عامل در کتاب «فروپاشی بانک» دفتر مدیر عامل در یک ساختمان مجزا واقع در نبش شمال شرق برج در کنار یک اتاق کنفرانس، مفروش با قالی‌های بافت مشرق زمین و پنجره‌های تمام قد با چشم انداز بی نظیر از سن فرانسیسکو افق دید بیننده را از گلدن گیت تا پل خلیج سن فرانسیسکو می‌گسترانید.
- فضای ساختمان به قدری وسیع است که قد پنجره‌ها از اندازه واقعی آنها بلندتر دیده می‌شود به طوری که انگار این بندگان از فضایی وهم آلود، در میان زمین و آسمان، بر جهان پایین حکم می‌رانند. وقتی زندگانی تا این حد راحت و لذت بخش است، آب کشیدن پنیر چه صیغه‌ای است؟

فرهنگ انضباط یا زور برای انضباط

- شرکت‌های برجسته با داشتن رهبران تراز پنج صاحب فرهنگ انضباط پایدار بودند اما در شرکت‌های طرف مقایسه، رهبران تراز چهار انضباط را شخصاً و با اعمال زور جا انداخته‌اند.
- ری مک‌دانلد را مثال می‌زنیم که در ۱۹۶۴ زمان باروفس را در دست گرفت. او باهوش اما خشن بود، مک دانلد گفت و گوی افراد را کنترل می‌کرد، همه جوک‌ها را او می‌گفت، و کسانی را که به اندازه خودش زیرک نبودند نکوهش می‌کرد (اطرافیان او غالباً چنین بودند) در دوره مدیریت او کارها به ضرب و زور شخصیت تند او پیش می‌رفت، از نوعی فشار بهره می‌گرفت که دیگران آن را «گیر مک‌دانلد» می‌نامیدند.
- مک دانلد در دوران زمامداری خود به دستاوردهای چشمگیر رسید. هر دلاری که در سال ۱۹۶۴، سال آغاز ریاست مک دانلد، در باروفس سرمایه‌گذاری شده بود در پایان سال ۱۹۷۷، سال بازنشستگی او، ارزشی معادل ۶/۶ برابر ارزش آن دلار در بازار عام پیدا کرد. اما افسوس که فرهنگ انضباط نهادینه نشده بود تا این دستاورد پس از رفتن مک‌دانلد باز هم دوام آورد. پس از بازنشستگی، دستیاران نوکر صفت او در باتلاق بی‌تصمیمی گرفتار شدند و به قول بیزینس ویک «شرکت را در شرایطی رها کردند که قادر به هیچ کار نبود.» و چنین بود که باروفس در نشیب افتاد و بازدهی انباشته آن در فاصله زوال عصر عمر مک‌دانلد تا سال ۲۰۰۰ نسبت به بازار ۹۳ درصد افت کرد.

نمودار عملکرد باروفس نسبت بازدهی انباشته سهام به بازار عام



عجب و اشرافیت

- یا کوکی در سال ۱۹۷۹ رئیس کرایسلر شد و با تحمیل نظرات خویش به آن سازمان انضباط بخشید. او می نویسد "بی درنگ دریافتم که سازمان در هرج و مرج است و نظم و انضباط می خواهد. آن هم به سرعت." حس می کردم جراح ارتش هستم و ناچارم برای حفظ آن چه حفظ کردنی است دست به جراحی های شدید بزنم" در مورد تعامل با اتحادیه های کارگری می نویسد "به آن ها گفتم اگر بی من کمک نکنید ریشه شما را می سوزانم. همین فردا اعلام ورشکستگی می کنم و همه اعضای شما را بیرون می ریزم" کرایسلر به یکی از نقاط عطف تاریخ صنعت امریکا متحده تبدیل شد.
- وال استریت جورنل در این باره می نویسد: «آقای یا کوکی سرپرستی هیئت بازسازی مجسمه آزادی را بر عهده گرفته، به عضویت یکی از کمیسیون های کنگره درآمده تا در کاهش بودجه نظر دهد و کتاب دوم خود را نوشته است. مسئولیت نوشتن مقاله ای را که هم زمان در چند روزنامه نشر می شد به عهده گرفته، ویلایی در ایتالیا خریده و در آن جا شخصاً شراب انداخته و از زیتون روغن گرفته است..... ناقدان می گویند این همه سرگرمی سبب تشتت فکر او و ریشه گرفتاری های کرایسلر است.

عجب و اشرافیت

- یاکوکی در نیمه نخست دوران تصدی خود به دستاوردهای چشمگیر رسید و شرکت را از حالت نیمه ورشکستگی به مرتبه‌ای رسانید که ارزش انباشته بازده سهام آن به سه برابر رقم مشابه در بازار عام رسید. در دروه دوم تصدی یاکوکی، کرایسلر ۳۱ درصد از بازار عقب افتاد و بار دیگر خطر ورشکستگی شرکت را تهدید کرد.
- یکی از مدیران کرایسلر می‌گوید: «مثل بیش تر بیماران قلبی ما چند بار جراحی شدیم تا بتوانیم به حیات نه چندان سالم خود ادامه دهیم.»

فرصت آفرینی یا گزینش فرصت

- شرکت‌های برجسته از یک دستور ساده پیروی می‌کنند: هر کار که با انگاره خاریپشتی ما هم سو نباشد دنبال آن نخواهیم رفت. ما وارد کسب و کار نامربوط نمی‌شویم، دست به تملک‌های نامربوط نمی‌زنیم، وارد اتحادهای نامربوط نمی‌شویم.
- در واقع احتمال مرگ شرکت‌های برجسته در اثر هضم نکردن انبوه فرصت‌ها، بیش از احتمال مرگ در اثر کمبود یا نبود فرصت است. پس چالش اصلی «فرصت آفرینی» نیست، بلکه گزینش فرصت است.
- دست رد گذاشتن به سینه فرصت‌های نامربوط انضباط می‌خواهد. اگر فرصتی شایسته و در خور سازمان نباشد، هر چند استثنایی و نادر، دردی از شرکت را درمان نمی‌کند.

کار و کار و کار...

- زندگی بیش تر انسان های پرمشغله اما بی انضباط است. فهرست کارهایی که باید بکنیم روز به روز درازتر می شود. پشت سر این فهرست شوق به انجام کار است، کار و کار و کار. و این نسخه به ندرت شفا می دهد. اما شرکت های برجسته همان قدر که به سیاهه بایدها توجه دارند به نبایدها توجه می کنند. آنها در یافتن و دور ریختن کارهایی که نباید بکنند مهارت دارند.

انضباط و انگاره خارپشتی

- شرکت‌های برجسته انگاره خارپشتی خود را خوب می‌شناسند. اگر یادتان باشد کراگر نیز تشکیلات خود را یکسره تغییر داد و وارد فعالیت فروشگاه‌های بسیار بزرگ شد در حالی که رقیب آن، یعنی ای اندپی، به حاشیه امن فروشگاه‌های قدیمی خود خزید. و لابد فراموش نکرده‌اید که ابات بخش عمده منابع خود را به کار تولید ادوات تشخیص و مواد غذایی بیمارستانی تخصیص داد، در حالی که اپجان به همان کسب و کار پرداخت (که هرگز نتوانست در آن رشته در دنیا سرآمد رقبا شود) والگرین را مثال می‌زنیم که همه توان خود را در راه ایجاد بهترین داروخانه‌های آسان یاب و بزرگ به کار گرفت. ژیلت و سنسور، نیوکر و نوردهای کوچک، کیمبرلی-کلارک و فروش کلیه کارخانه‌ها و هدایت منابع خود در کسب و کار کاغذهای یکبار مصرف، همه این‌ها پس از شناخت انگاره خارپشتی خود، همه منابع و توش و توان خویش را در راه هدف معین به کار گرفتند.

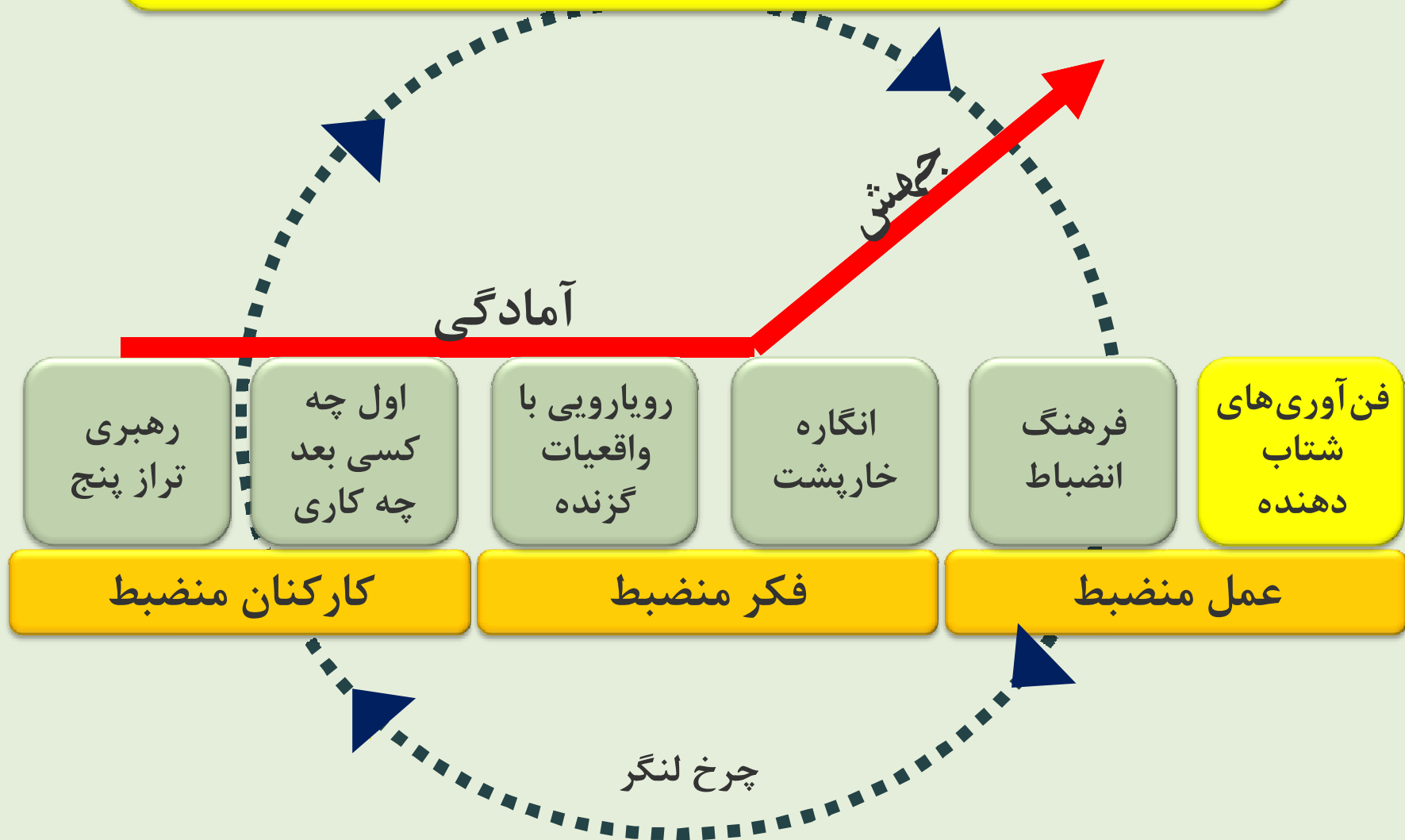
نکته‌های برجسته فرهنگ انضباط

- دستاوردهای برجسته و پایدار حاصل ساختن سازمانی است مملو از افراد خویشتندار و منضبط که تصمیم‌های آن‌ها حتماً با حلقه‌های سه گانه سازگار و همسو است.
- فرهنگ بوروکراتیک برای جبران بی‌کفایتی و بی‌انضباطی پدید می‌آید 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.
- فرهنگ انضباط نوعی دوگانگی دارد. از یک طرف کارکنانی لازم دارد که به یک نظام پایدار بچسبند و از آن پیروی کنند، و از طرف دیگر، در چارچوب همان نظام به افراد آزادی و مسئولیت می‌دهد.
- فرهنگ انضباط فقط ناظر و محدود به کار و عمل نیست فرهنگ انضباط یعنی گزینش افراد منضبطی که تفکر منضبط پابندند و بر آن اساس تصمیم می‌گیرند.
- فضای شرکت‌های برجسته، از نگاه بیرون، ملال آور و بی‌روح است. اما اگر با دقت و از نزدیک نگاه کنیم، کارکنان آن‌ها را سرشار از نشاط و تلاش می‌بینیم (ان‌ها «پنیر خود را از آب می‌کشند»)
- فرهنگ انضباط را با فرد خودکامه‌ای که خود را مامور ایجاد نظم می‌داند اشتباه نکنید. این‌ها به کلی با هم فرق دارند. اولی اندیشه‌ای سالم و دومی عملی ناسالم و بیمارگونه است. معمولاً آن دسته از مدیران عامل - معروف به ناجی - که خود مسئولیت ایجاد نظم و انضباط را از راه کاربست مطلق روز به عهده می‌گیرد نمی‌توانند دستاورد ماندگار داشته باشند.
- مهم‌ترین نوع انضباط منجر به دستاوردهای پایدار، پیروی متعصبانه از انگاره خاریشتی و اشتیاق برای دور ریختن فرصت‌هایی است که از محدوده حلقه‌های سه گانه بیرون است.

یافته‌های نامنتظره

- هر قدر انضباط سازمان‌ها برای پابند ماندن به فصل مشترک حلقه‌های سه گانه بیش‌تر باشد، فرصت‌های رشد آن بیش‌تر می‌شود.
- این که می‌گویند فلان چیز فرصتی است که بار در طول عمر انسان یا سازمان پیش می‌آید حرفی بی‌ربط است مگر این که با حلقه‌های سه گانه جور باشد. شرکت‌های برجسته از این فرصت‌ها بسیار دارند.
- در شرکت‌های برجسته هدف از بودجه‌بندی تخصیص هزینه به فعالیت‌ها نیست بلکه از آن به عنوان ابزار تعیین حوزه‌های متناسب با انگاره خارپشتی و حوزه‌های نامتناسب با آن استفاده می‌شود. حوزه‌های دسته اول باید از همه منابع بهره‌مند شود و منابع حوزه‌های دسته دوم باید به کلی قطع شود.
- اهمیت فهرست کارهایی که نباید کرد از فهرست باید‌ها بیشتر است.

فن آوری های شتاب دهنده



فن آوری و انگاره خارپشت

- ممکن است بگویید: تب و تاب اینترنت چون حسابی است که سرانجام می ترکد، آن وقت چه خواهد شد؟ همه می دانند که حساب ناپایدار است و دوام ندارد. از این نکته چه چیز دستگیر کسانی می شود که می خواهند شرکت خود را از میان مایگی به برجستگی برسانند.
- اما شرکت های برجسته همه این حساب ها را از سر گذرانده و بزرگی خود را حفظ کرده اند. بسیاری از شرکت های برجسته یکصد سال اخیر در طول عمر خود شاهد انواع دگرگونی در فن آوری بوده اند. شرکت هایی مثل وال مارت ، والگترینز، پراکتر اند گمبل، کیمبرلی - کلارک، مرک و ابات، همه و همه ، انواع فن آوری های جدید مثل برق ، تلویزیون ،
- یا اینترنت را دیده و تجربه کرده اند. ان ها خود را با این فن آوری ها تطبیق داده و بزرگی خود را حفظ کرده اند و چه بسا از میان آن ها عده ای باز هم ضمن حفظ بزرگی خود از فن آوری های آینده استفاده کنند.
- 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.

فن آوری و انگاره خارپشت

- والگرینز از فن آوری‌های پیشرفته به خاطر این که فن آوری پیشرفته است استفاده نمی‌کند و به خاطر ترس از عقب افتادن از دیگران نیز از خود واکنش ترس‌آلود نشان نمی‌دهد. بلکه از فن آوری به عنوان ابزاری برای شتاب بخشیدن به روند رشد و پیشرفت استفاده می‌کند و آن را به انگاره خارپشتی ایجاد فروشگاه‌های بزرگ و آسان یاب گره می‌زند تا سود حاصل از هر بار مراجعه مشتری افزایش یابد. بد نیست بدانیم که در اواخر دهه نود، که دوره اوج فن‌آوری‌های پیشرفته بود، مدیر ارشد اطلاعات والگرینز از نظر حرفه‌ای داروساز بود نه متخصص فن آوری. در والگرینز انگاره خارپشتی چگونگی استفاده از فن آوری را معلوم می‌کند نه برعکس.

موجودی انبار = بسته‌های اسکناس

- همه شرکت‌های برجسته در کاربست فن آوری، نمونه و پیشگام هستند، اما نوع فن آوری‌ها با یکدیگر بسیار متفاوت است. کراگر یکی از پیشگامان اولیه کاربست اسکنرهای خط نماد بود و با این ابزار توانست خرید مشتریان را در پای صندوق با برنامه موجودی گیری فروشگاه‌ها پیوند دهد و به این ترتیب از شرکت قدیمی‌ای اندپی سبقت بگیرد.
- فرض کنید وارد انبار فروشگاه می‌شوید و به جای دیدن قوطی‌های مواد غذایی و صندوق‌های سیب بسته‌های اسکناس را ببینید که تا سقف انبار روی هم چیده شده است - صدها هزار و هزاران میلیون قطعه اسکناس که روی هم تلنبار شده است. به موجودی انبار باید از این دیدگاه نگاه کرد. هر قوطی مواد غذایی فقط محتوی مواد غذایی نیست، بلکه پول نقد است و این نقدینگی در گوشه انبار بی‌مصرف افتاده است، مگر آن که فروخته شود.

کاهش زمان از ۳۰ روز به ۳۰ دقیقه

- فانی مای: ما فن آوری را از پستو درآوردیم و به کمک آن هر گوشه کسب و کارمان را متحول کردیم. ما یک سیستم کارشناسی درست کردیم که هزینه خانه‌دار شدن را کم‌تر کرده است. وام دهندگان با استفاده از فن آوری ما توانسته‌اند زمان تصویب وام را از ۳۰ روز به ۳۰ دقیقه برسانند و هزینه‌های هر رهن را بیش از ۱۰۰۰ دلار کم کنند.
- این سیستم تا کنون به چهار میلیارد دلار برای کسانی که خانه خریده‌اند صرفه‌جویی کرده است.

فن آوری به درد بخور

- اکنون به نکته مهم این فصل می‌رسیم. اگر از فن آوری درست استفاده شود به صورت شتاب دهنده حرکت ظاهر می‌شود نه عامل به وجود آورنده حرکت. شرکت‌های برجسته هرگز دوران تحول خود را با پیشگامی در فن آوری آغاز نکرده‌اند، دلیل آن هم بسیار ساده است: از فن آوری نمی‌توان استفاده کرد مگر این که بدانیم چه نوع فن آوری به در ما می‌خورد. آن نوع از فن آوری به درد ما می‌خورد که با حلقه‌های سه گانه انگاره خاریشتی ما جور باشد.

فن آوری به درد بخور

- برای بهره‌گیری درست از فن آوری در دوران گذار باید به این پرسش‌ها پاسخ داد:
- آیا فن آوری مورد نظر با انگاره خارپشتی ما، بدون واسطه، جور در می‌آید؟ اگر پاسخ این پرسش آری باشد باید در کاربست آن فن آوری پیشگام و سرآمد دیگران باشیم و گرنه باید به این پرسش جواب دهیم:
- - آیا اصلاً فن آوری به درد ما می‌خورد؟
- اگر بله در حد دیگران باید از آن استفاده کنیم (برای بزرگ شدن، آیا مثلاً لازم است از پیشرفته‌ترین شبکه تلفن دنیا استفاده کنیم) اگر نه، آن فن آوری به درد ما نمی‌خورد و می‌توانیم چشمان خود را روی هم بگذاریم و آن را ندیده بگیریم.
- انسان‌های منضبط، با تفکر منضبط به مرحله تصمیم‌گیری منضبط می‌رسند. اگر یک فن آوری به طور مستقیم و بی‌واسطه، با حلقه‌های سه گانه آن‌ها جور نباشد، بدون ترس و هیاهو، و با آرامش و خویشنداری، به کسب و کار خود می‌پردازند. با این حال هر وقت بدانند فلان فن آوری به دردشان می‌خورد و به کار می‌آید در کاربست آن سر از پا نمی‌شناسد.

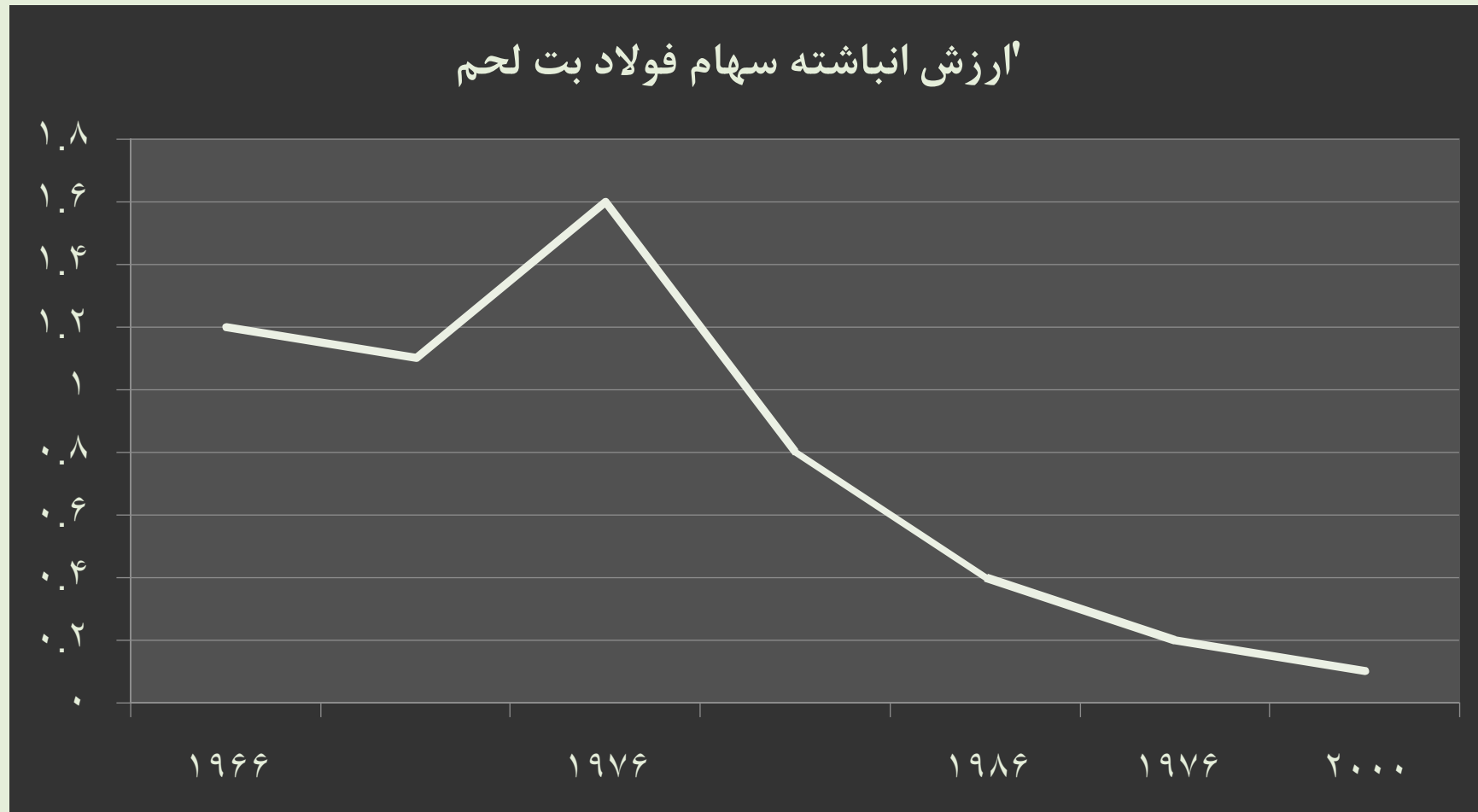
راننده بعد خودرو

- در مسابقه‌های اتومبیل رانی نیز عامل اصلی برد، خودرو نیست. نه اینکه خودرو در مسابقه نقشی ندارد. بلکه نقش اصلی مربوط به راننده است و خودرو نقش دوم را دارد.
- مهم‌ترین عامل میان‌مایگی قصور مدیریت است نه فن‌آوری.
- زمینه مسلط بر قرن بیستم علم و فن‌آوری است.

عدول مدیریت

- در کندو کاو شرکت‌های طرف مقایسه معلوم شد هیچ یک از آنها به سبب فن آوری رو به زوال نرفته است. آر.جی.رینولدز عنوان «بهترین شرکت دخانیات دنیا» را به دلیل فن آوری از دست نداد بلکه از دست رفتن آن موقعیت به خاطر عدول مدیریت از انضباط و روی آوردن به کارهای دیگر و فربه شدن مدیریت به هزینه شرکت بود. ای اندپی به خاطر عقب ماندن از کراگر در فن آوری اسکن، از رتبه دوم امریکا نزول نکرد بلکه به خاطر نداشتن انضباط رویارویی با واقعیات تلخ تغییر ماهیت فروشگاه‌ها آن رتبه را از دست داد.
- فن آوری به تنهایی نمی‌تواند عامل عظمت یا زوال باشد.
- در سرتاسر تاریخ دنیای کسب و کار، پیشگامان فن آوری به ندرت تا پایان کار مقام پیشگامی خود را حفظ کرده‌اند. ویزی کالک نخستین صفحه گسترده رایانه‌های شخصی بود. اما امروز ویزی کالک کجاست؟ آیا کسی را سراغ دارید که از آن استفاده کند؟ هیچ، چون وجود ندارد. ویزی کالک سرانجام بازی را به لوتوس ۱-۲-۳ باخت که آن هم به نوبه خود میدان را به اکسل واگذار کرد. لوتوس بعدها به بحران دچار شد و به آی.بی.ام تعلق گرفت. هم چنین نخستین رایانه‌های دستی در شرکت‌هایی تولید شد که اینک وجود ندارند. مثل رایانه‌های ازبرن. رایانه‌های دستی امروزی محصول شرکت‌هایی نظیر دل و سونی است.

مدیریت‌های ناآگاه و بی‌خاصیت نه فن‌آوری



جنگ ویتنام

- آیا ماجرای هزیمت امریکا از ویتنام را به خاطر دارید؟ در آن نبرد امریکا دارای پیشرفته ترین فن آوری جنگی بود: جنگنده‌های سوپرجت، بالگردهای توپ دار، جنگ افزارهای پیشرفته، رایانه، وسایل ارتباطی پیشرفته، انواع حسگرهای مرزی و امریکایی‌ها کم داشتند فن آوری نبود، بلکه ما از داشتن انگاره‌ای ساده و گیرا برای جنگیدن محروم بودیم. بنابراین ارتش ما سرگشته و پریشان انواع راهبردها را می‌آموزد بی‌آنکه هرگز در جنگ دست بالا پیدا کند.

عدم بهره گیری از ظرفیت‌ها = گناه دینی

- در واقع نکته اصلی این فصل خود فن آوری نیست. نه فن آوری - هر چند محیر العقول - نه رایانه، نه ارتباطات، نه رباتیک، و نه اینترنت، هیچ یک به خودی خود نمی‌تواند سبب تحول شود. هیچ فن آوری نمی‌تواند شما را به تراز پنج برساند. هیچ فن آوری نمی‌تواند انضباط لازم برای رویارویی با حقایق تلخ بیرونی و ایمان تزلزل ناپذیر را در مدیران القا کند. هیچ فن آوری نمی‌تواند جانشین شناخت عمیق حلقه‌های سه گانه شود و آن شناخت را به انگاره ساده خارپشتی ترجمه کند. هیچ فن آوری نمی‌تواند آفریننده‌ی فرهنگ انضباط شود. هیچ فن آوری نمی‌تواند این اعتقاد درونی را به انسان تلقین کند که دست نخورده رها کردن ظرفیت‌ها، گناهی غیردینی است، یعنی قادر باشیم خوب را بهتر کنیم ولی نکنیم.

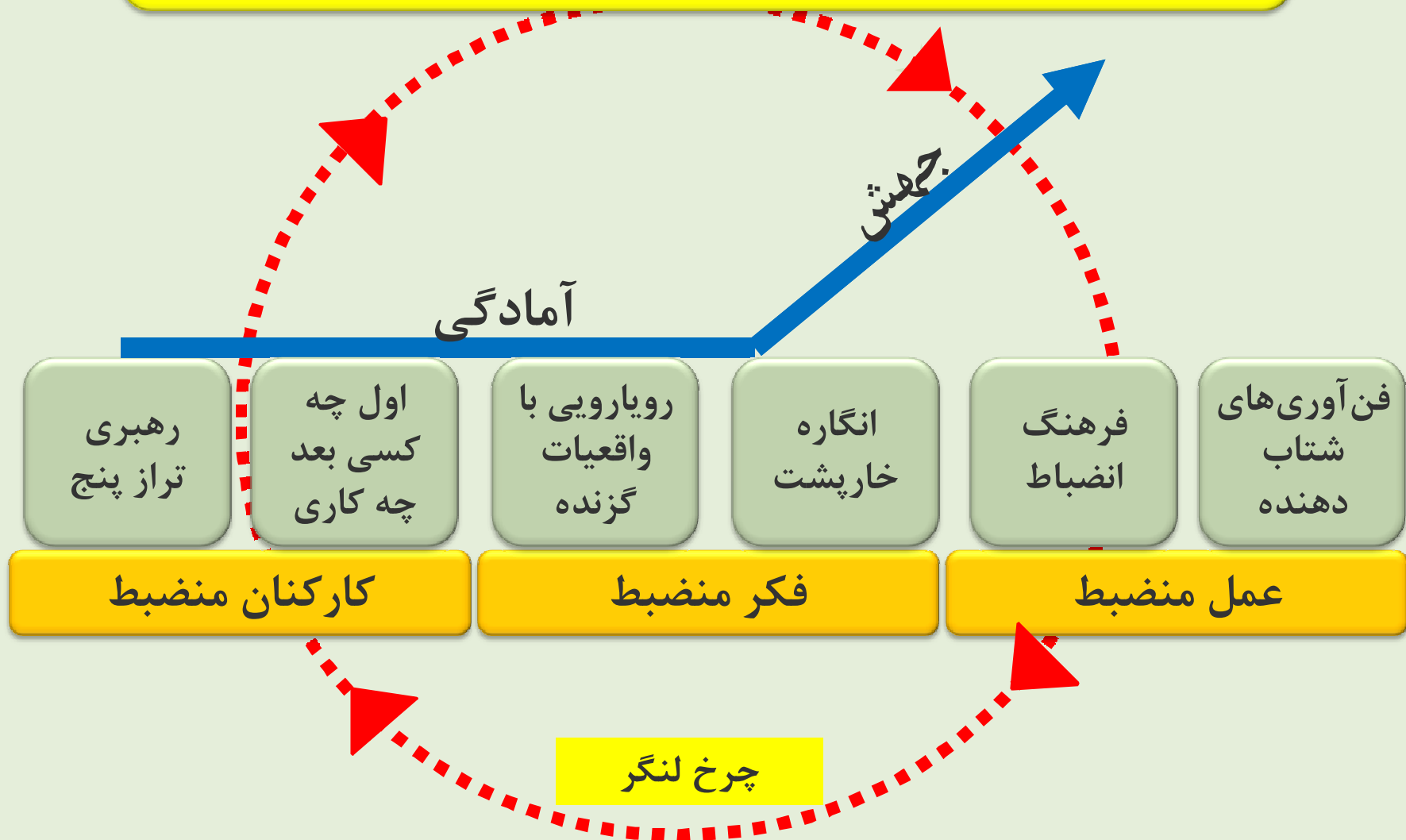
نکات برجسته

- سازمان‌های برجسته از تب فن آوری دوری می‌کنند، اما در کاربست فن آوری‌های گزینشی پیشتازند.
- مهم‌ترین پرسش درباره هر نوع فن آوری این است: آیا این فن آوری با انگاره خارپشتی ما پیوند بی‌واسطه دارد یا نه؟ اگر پاسخی آری است باید در کاربست فن آوری پیش قدم شویم، و اگر نه یا باید به برابری تن دهیم یا به کلی آن را فراموش کنیم.
- شرکت‌های برجسته از فن آوری به مثابه عامل شتاب دهنده حرکت استفاده می‌کنند نه عامل ایجاد حرکت. هیچ یک از شرکت‌های برجسته تحول خود را با پیشگامی در فن آوری آغاز نکرده است، در حالی که همه آن‌ها در کاربست فن آوری پیشگام شده‌اند، منتها وقتی که پیوند فن آوری و حلقه‌های سه گانه خود را شناختند و پس از شروع پیشرفت و جهش.
- می‌توان همه فن آوری‌های پیشرفته شرکت‌های برجسته را از آن‌ها گرفت و عیناً به شرکت‌های میانمایه سپرد ولی نباید انتظار داشت دستاورد آن‌ها همسنگ دستاورد شرکت‌های برجسته، یا حتی نزدیک به آن، شود.
- نوع واکنش شرکت‌ها به فن آوری شاخص خوبی است که نشان می‌دهد شرکت میانمایه می‌ماند یا بهتر می‌شود. واکنش شرکت‌های بزرگ با تفکر و خلاقیت همراه است، آن‌ها از ظرفیت‌های دست نخورده برای کسب دستاوردهای بزرگ استفاده می‌کنند، در حالی که واکنش شرکت‌های میانمایه منفعلانه است و از ترس عقب ماندن از دیگران، افتادن و خیزان، حرکت می‌کنند.

یافته‌های نامنتظره

- این که می‌گویند بی‌توجهی به دگرگونی‌های ناشی از فن‌آوری عامل اصلی زوال شرکت‌هایی است که روزی بزرگ و برجسته بوده‌اند، درست نیست و دست کم در این پژوهش مصداقی برای آن یافت نشد. بی‌گمان هیچ شرکتی نمی‌تواند ساکن و بی‌حرکت بماند و انتظار داشته باشد بهتر شود، اما فن‌آوری به خودی خود عامل عظمت یا انحطاط نیست.
- در ۸۴ درصد مصاحبه‌ای که با مدیران شرکت‌های برجسته کردیم، ۸۰ درصد مصاحبه‌شوندگان فن‌آوری را جزو پنج عامل تحول ندانستند. این موضوع حتی در شرکت‌هایی که در کاربست فن‌آوری پیشتاز بودند صادق بود (مثل شرکت نیوکر).
- روش زیر حتی در دروان دگرگونی‌های شدید فن‌آوری، روش مناسبی است.
- سینه خیز، قدم زنان، دوان.

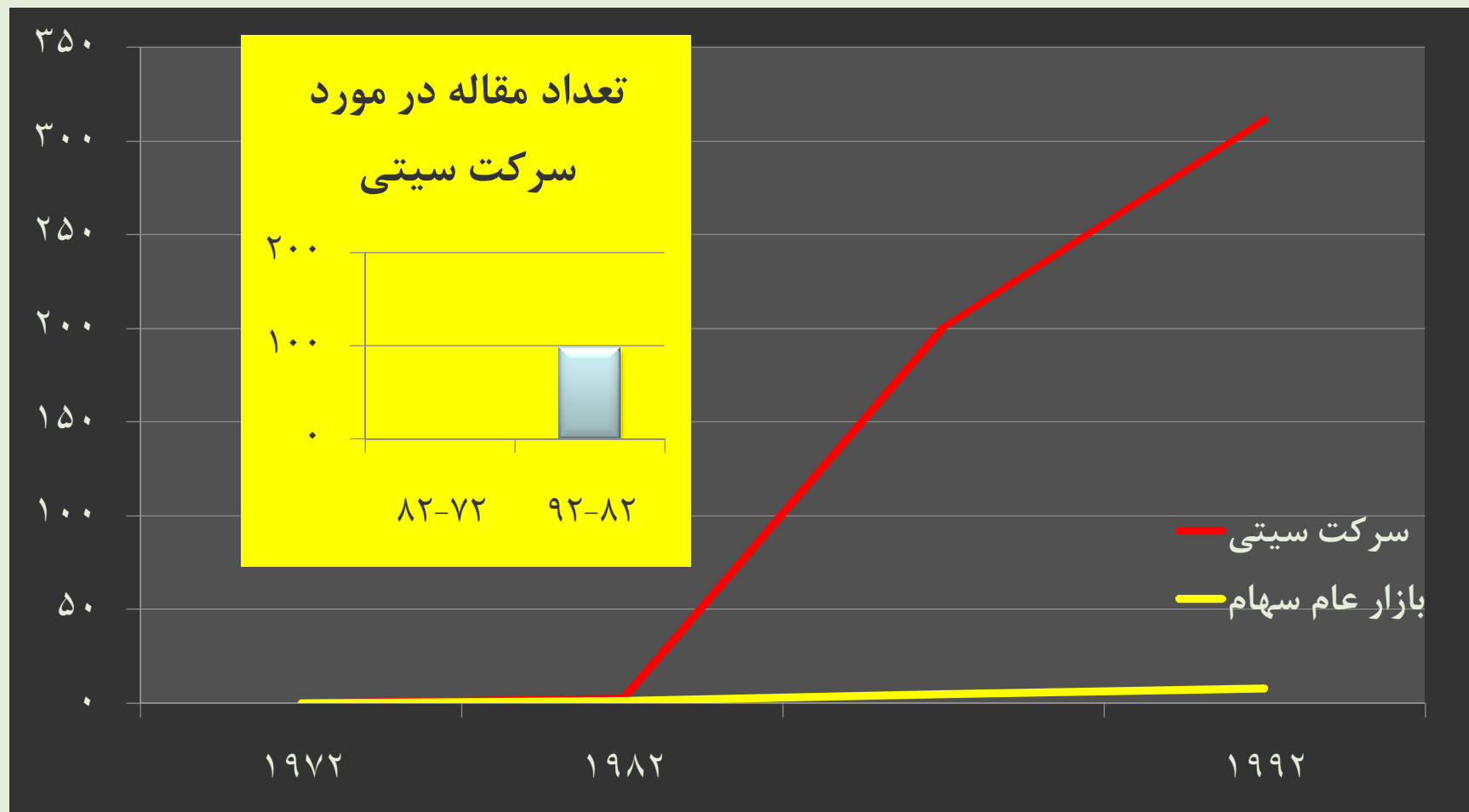
فن آوری های شتاب دهنده



تراکم نیرو و جهش

- تمثیل چرخ لنگر تصویری است کلی از آن چه در جریان گذار شرکت‌های میانمایه به مرحله بزرگی و برجستگی پیش آمده است. دگرگونی شرکت‌های بزرگ، هر چند 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 آن قدر ادامه می‌یابد تا آن دستاورد بزرگ و ماندگار حاصل آید.

ارزش افزوده یک دلار سرمایه‌گذاری در شرکت سیتی



جوجه یک شبه!

- در سال ۱۹۷۵، نیوکر تقریباً کار ساخت سومین کارخانه نورد کوچک خود را تمام کرده و مدت‌ها بود فرهنگ بهره‌وری یگانه خود را مستقر کرده و چیزی نمانده بود که سودآورترین شرکت فولادسازی امریکا شود. با این همه نخستین مقاله عمده مجله بیزینس ویک درباره آن در سال ۱۹۷۸ نوشته شد، ۱۳ سال پس از آغاز تحول. مجله فورچون هم ۱۶ سال پس از تحول نیوکر نخستین مقاله خود را درباره آن منتشر کرد.
- از بیرون که نگاه کنیم این تحول را کاری انقلابی و جهش‌گونه می‌بینیم، در حالی که از دید درونی، این تحول نوعی فرآیند رشد اندام‌وار است.
- تخم مرغی در گوشه‌ای قرار دارد. کسی به آن اعتنا نمی‌کند تا یک روز که پوست آن می‌ترکد و جوجه‌ای از آن سر در می‌آورد! همه روزنامه‌ها و مجله‌های معتبر واقعه را چنین تفسیر می‌کنند: «تبدیل مرغ به جوجه!»، «انقلاب چشمگیر تخم مرغ»، «تحول حیرت‌آور در تخم مرغ»، توگویی تخم مرغ بیچاره یک شبه متحول شده و خود را به جوجه تبدیل کرده است.

- شرکت‌های برجسته بر تحول خود نامی ننهادند، نه مراسمی، نه شامی، نه سرو صدایی، هیچ. حتی بعضی از مدیران می‌گفتند از تحول عمده‌ای که در راه بود، تا زمان رسیدن به نتیجه، بی‌خبر بوده‌اند. چند و چون ماجرا پس از ختم کار معلوم می‌شد نه در بحبوحه آن.

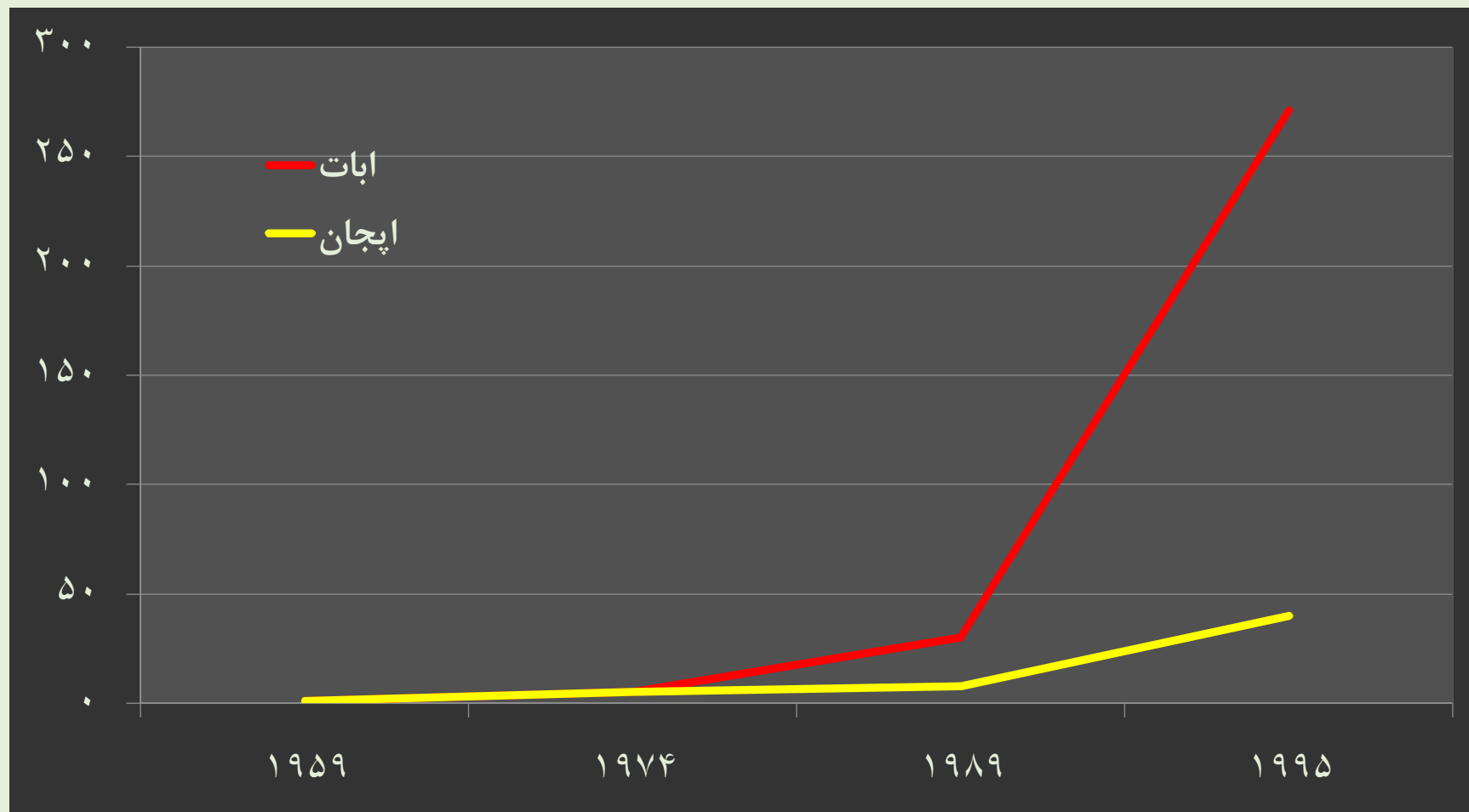
گزیده مصاحبه‌ها درباره «نبود لحظه اعجاز» در شرکت‌های بزرگ

آبات	نوری نبود که یکباره ساعت شود، و حی منزل هم نبود» «دگرگونی ما یک دگرگونی عظیم بود، با این حال از بسیاری از جهات یک رشته دگرگونی‌های تدریجی محسوب می‌شد، و به همین سبب با موفقیت همراه شد. ما این راه را پله پله پیمودیم و همیشه بین آن چه در آن ماهر شده بودیم و کاری که می‌خواستیم شروع کنیم انواع مشترکات داشتیم»
سرکت سیئی	«رسیدن به انگاره تأسیس فروشگاه‌های بزرگ خلق‌الساعه نبود. مسئله در سال ۱۹۷۴ طرح شد ولی ده سال طول کشید تا آن انگاره را عملی کردیم، باید تجربه می‌کردیم و باید آنقدر این تجربه‌ها را متراکم می‌کردیم تا گشتاور حاصل از آن آینده ما را تضمین کند»
فانی مای	«واقعۀ عجیب و غریبی نبود، معجزه هم نبود. آمیزه‌ای بود از عوامل مختلف، بیش‌تر به تکامل شبیه بود، گرچه نتایج آن بسیار برجسته بود.»
ژیلت	پای یک تصمیم خاص برای ایجاد تحولی عمده در میان نبوده است. همه ما، تک تک و دسته جمعی، باید درباره کاری که می‌خواستیم بکنیم - بهسازی چشمگیر عملکرد شرکت - به یک نظر واحد می‌رسیدیم.
کیمبرلی - کلارک	به نظر من ظاهر کار ساده است ولی واقعاً این طور نیست. این اتفاق یک شبه اتفاق نمی‌افتد. فکر رشد می‌کند، ایده رشد می‌کند و تکثیر می‌شود و واقعیت پیدا می‌کند.
کراگر	معجزه‌ای در کار نبود، همه ما شاهد تأسیس فروشگاه بزرگ آزمایشی بودیم و همه ما متقاعد شده بودیم که کل صنعت در این مسیر حرکت خواهد کرد. کار مهمی که لایل کرد این بود که گفت حالا باید تغییر را شروع کنیم، آگاهانه
نیوکر	قرار نبود همیشه یک حرف را بزنییم و از یک کار دفاع کنیم. این کار با بحث و جدل فراوان همراه بود. خیال نمی‌کنم همه ما می‌دانستیم به خاطر چه چیزی جنگ و جدل می‌کنیم تا این که به جایی رسیدیم که پشت سرمان را نگاه کردیم و گفتیم ما برای هویت بعدی خودمان جدل می‌کردیم.
فیلیپ موریس	غیرممکن است فکر کنیم یک عامل به تنهایی سبب اعتلای این شرکت شده است زیرا موفقیت‌های ما تدریجی بوده که نقطه مقابل انقلاب است، موفقیت روی موفقیت یک اتفاق خاص سبب این تحول نشده است.
پیتنی باز	حرف تغییر در میان نبود. اوایل نیاز به تغییر را حس نمی‌کردیم ولی می‌دانستیم باید متحول شویم، می‌دانستیم باید کارها را جور دیگر انجام دهیم. ما می‌دانستیم که تکامل به کلی با انقلاب فرق دارد.
والگرینز	«جلسه سرنوشت ساز یا لحظه موعود در کار نبود، نوری هم از جایی ساطع نشد، یک جور تطور بود.
ولز فارگو	کار یکباره و یک دفعه نبود، کم کم مسائل روشن می‌شد. وقتی کارل مدیر عامل شد یک قسمت کار انجام شده بود. دیک یک مرحله از تحول را هدایت کرد و کارل دنباله آن را روی هم رفته این تحول ناگهانی نبود بلکه آرام و قدم به قدم پیش می‌رفتیم.

اول آمادگی بعد جهش

- ابتدا ایجاد آمادگی و متراکم کردن، سپس جهش و پیشرفت چشمگیر. در بعضی موارد زمان آمادگی و تراکم طولانی می‌شود و در موارد دیگر این زمان کوتاه‌تر است. در شرکت سیتی این مدت ۹ سال بود، در نیوکر ۱۰ سال، در ژیلت ۵ سال، در فانی مای فقط ۳ سال و در پیتنی باز حدود ۲ سال.
- شرکت‌های برجسته - صرف نظر از کم و زیاد این مدت - همگی از یک الگو پیروی کرده‌اند؛ انباشت گشتاور، چرخاندن دور به دور چرخ لنگر، تا فراهم شدن گشتاور لازم برای جهش.

مقایسه ابات و اپجان (ارزش یک دلار سرمایه گذاری)



کارکنان از دور برداشتن چرخ لنگر همه چیز را می فهمند!

- شرکت های بزرگ از همان اول هدف های بزرگ خود را رو نمی کنند ولی سعی می کنند چرخ را بچرخانند، گام به گام، دور به دور. وقتی چرخ لنگر دور برداشت و گشتاور لازم را تولید کرد می گویند: اگر با همین همت به کارمان ادامه دهیم دلیلی ندارد که به فلان هدف نرسیم.
- وقتی نیوکر در ۱۹۶۵ کار چرخاندن چرخ لنگر را آغاز کرد هدفی جز مقابله با ورشکستگی نداشت.
- در ۱۹۷۵ کارکنان نیوکر متوجه شدند که اگر چون گذشته چرخ لنگر و بگردانند، می توانند سودآورترین شرکت فولاد ساز امریکا شود.
- بیست سال طول کشید، اما نیوکر هم چنان چرخ را می چرخاند و سرانجام چنان سودی به دست آورد که هیچ یک از فولادسازان فهرست هزار شرکت برتر مجله فورچون نتوانسته بود به آن برسد.
- وقتی چرخ لنگر به جای ما حرف می زند لازم نیست با آب و تاب از هدف ها سخن بگوییم. کارکنان از دور برداشتن چرخ لنگر همه چیز را می فهمند و سازمان را به طرف هدف هایی که اینک - رفته رفته - پایدار می شود هدایت می کنند.

داستان وارنر - لمبرت، شرکت طرف مقایسه مستقیم ژیلت، را بشنوید.

- در سال ۱۹۷۹ یکی از مدیران وارنر - لمبرت در مصاحبه با بیزینس ویک می گوید شرکت قصد دارد در رشته فرآورده های مصرفی پیشتاز شود.
- یک سال بعد، در ۱۹۸۰ به طور ناگهانی، شرکت به سمت بهداشت و درمان تغییر جهت می دهد و او باز می گوید: هدف اصلی ما پیروی از مرک، لیلی، اسمیت کلاین و ... است. در ۱۹۸۱، شرکت بار دیگر مسیرش را عوض کرده و به متنوع ساختن فرآورده ها و تولید فرآورده های مصرفی رو می آورد.
- ۶ سال بعد، در ۱۹۸۷، در یک چرخش ۱۸۰ درجه ای بار دیگر از حرفه فرآورده های مصرفی برمی گردد و تلاش می کند مثل مرک شود (در آن مدت سه برابر هزینه های پژوهش و ابداع صرف هزینه های تبلیغ کالاهای مصرفی کرده بود. آیا با این راهبرد می توانست از شرکت مرک جلو بزند؟
- در اوایل دهه ۹۰ این شرکت در واکنش به اصلاحات کلینتون در طرح های بهداشتی درمانی، در خلاف جهت شنا کرد و بار دیگر به متنوع ساختن فرآورده ها و عرضه فرآورده های مصرفی رو آورد.

دور باطل



داستان وارنر - لمبرت، شرکت طرف مقایسه مستقیم ژیلت، را بشنوید.

- هر مدیر عامل جدید که به لمبرت وارد می‌شد برنامه‌ای خاص داشت که برای اجرای آن، ناچار چرخ لنگر باید از حرکت باز می‌ایستاد و گشتاور حاصل از کار مدیر قبلی به صفر می‌رسید. وارد هیگن در سال ۱۹۸۲ کوشید تا با تملکی پر هزینه در رشته تامین تجهیزات بیمارستانی راه رشد و جهش را بگشاید. سه سال بعد جانشین او، جو ویلیامز، با فروش همین دارایی ۵۵۰ میلیون دلار بدهی را از دوش شرکت برداشت و در واقع دارایی‌ها را کاهش داد. او کوشید تا از مرک جلو بزند، اما جانشین او بار دیگر شرکت را درگیر کسب و کار کالاهای مصرفی وارد کرد و به همین ترتیب شرکت پس و پیش می‌رفت و هر مدیر عامل سعی داشت نقش برنامه‌های خود را بر پیشانی شرکت حک کند.
- در فاصله سالهای ۱۹۷۸ تا ۱۹۸۸ وارنر - لمبرت سه بار تجدید ساختار کرد - هر مدیر عامل یکبار - و جمعاً ۲۰۰۰۰ نفر از کارکنان خود را به امید دستاوردهای جهشی از دست داد. شرکت بارها به سمت جهش خیز برداشت اما باز عقب نشست و هیچ گاه موفق به انباشت نیرو و گشتاور در چرخ لنگر نشد. میزان بازدهی سهام کاهش یافت و شرکت استقلال خود را از دست داد تا سرانجام فایرز آن را بلعید.
- این نمونه یکی از بدترین نمونه‌هاست، اما در هر یک از شرکت‌های طرف مقایسه. روایتی از دور باطل دیده شده است. گرچه علل دور باطل در شرکت‌های مختلف یکسان نیست اما دو مورد از آن‌ها چشمگیرتر از بقیه است: یکی کاربست نادرست تملک و دیگری گزینش مدیران عاملی که کار پشتیبان را نقش بر آب می‌کرد.

راه عظمت خریدنی نیست

- پیتر دراگر در جایی گفته است که دلیل اصلی تملک‌ها و ادغام‌ها خرد و منطقی نیست. انگیزه اصلی کسانی که دست به این معاملات می‌زنند در بیشتر موارد این است که هیجان تملک و ادغام از هیجان انجام کار واقعی بیش‌تر است.
- دلیل موفقیت بیش‌تر تملک‌ها - به خصوص تملک‌های کلان - در شرکت‌های بزرگ چیست؟ دلیل موفقیت آن‌ها این است که تملک‌های عمده عموماً پس از پیدایش انگاره خارپشتی 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.
- آن‌ها هیچ وقت این حقیقت ساده را یاد نگرفتند که راه رشد را می‌توان خرید اما راه عظمت هرگز خریدنی نیست. از اتحاد دو شرکت میانمایه هرگز یک شرکت بزرگ و برجسته پدید نمی‌آید.

چه طور بفهمیم در وضعیت چرخ لنگر قرار داریم یا دور باطل؟

نشانه‌های حضور در دور باطل شرکت‌های طرف مقایسه	نشانه‌های حضور در وضعیت چرخ لنگر شرکت‌های برجسته
حذف بخش انباشت نیرو و تلاش برای پرش ناگهانی	پیروی از الگوی انباشت نیرو و سپس برش
توسل به برنامه‌های بزرگ، تلاش برای تحولات انقلابی و حاد، تجدید ادواری ساختار، همواره چشم به راه لحظه جادویی یا شهسوار نجات بخش	پیشرفت جهش آسا از راه کارهای تدریجی و پشت سرهم، یک گام از پس گام دیگر، چرخ پشت چرخ، انگار یک فرایند تکاملی و انداموار در پیش است.
پیروی از تب و مد روز و غلتیدن در ورطه هیاهوی مدیریت به جای رویارویی با واقعیات تلخ	رویارویی با آمار و اطلاعات و واقعیات تلخ و گزنده برای داشتن قدم‌های لازم در راه ایجاد گشتاور
بروز نشانه‌های ناپایداری، پس و پیش رفتن و کشش برای خروج از حوزه حلقه‌های سه گانه	پایداری و استقامت، ضمن داشتن انگاره روشن خارپشتی، وفاداری بی‌خدشه نسبت به حلقه‌های سه گانه
بی مقدمه وارد عرصه عمل شدن، بی‌آن 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
نشان دادن نوعی شیفتگی و سرگشتگی به فن‌آوری، از ترس عقب ماندن از دیگران	جذب فن‌آوری‌های مناسب با انگاره خارپشتی به منظور شدت دادن به گشتاور
پیش از جهش و موفقیت دست به معامله‌های کلان زدن، دور باطل برای ایجاد گشتاور	(اگر قرار به تملک باشد) تملک‌های کلان بعد از جهش انجام می‌شود تا گشتاور موجود را شدت دهد.
برای هم سویی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها نیروی بسیار صرف می‌شود تا شاید آنها را زیر پرچم «آرمان اقتصادی جدید شرکت» جمع کنند.	برای برانگیختن کارکنان و هم سو کردن آنها به نیروهای اندک نیاز است. گشتاور چرخ لنگر واگیر دارد.
چوب حراج زدن به آینده به جبران نداشتن دستاوردها	دستاوردها نمایانگر نوع کار است.
ناپایدار بودن و بی‌قراری کردن. هر مدیر جدید راه جدید در پیش می‌گیرد چرخ لنگر از چرخش می‌ایستد و دور باطل آغاز می‌شود.	پایداری در گذر زمان. نسل اندر نسل چرخ را می‌چرخانند و گشتاور را متراکم می‌کنند.

پرش قطعی

- در مرحله انباشت نیرو و ایجاد آمادگی برای جهش، باید افراد مناسب را برگزید و افراد نامناسب را رد کرد و به هر کس به اقتضای توانایش مسئولیت داد. در ضمن هیچ وقت نباید تناقض استاکدیل را فراموش کنیم: قرار نیست تا شب عید امسال بپریم، اما اگر چرخ لنگر را در جهت درست بگردانیم، پرش قطعی است.

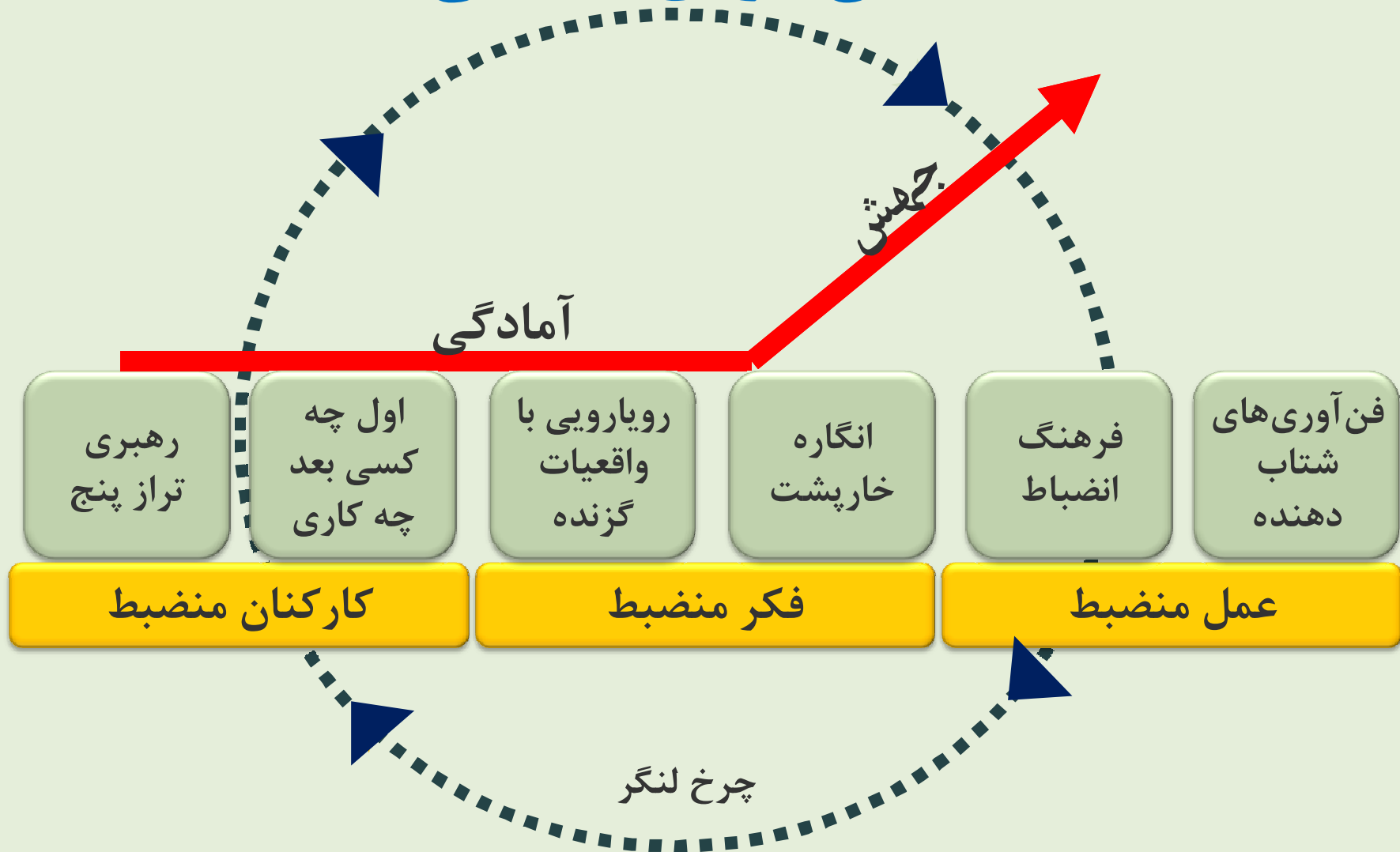
نکات برجسته چرخ لنگر و دور باطل

- از دید ناظران بیرونی، دوران تحول (از خوب به بهتر) به رویدادی ناگهانی و انقلابی شبیه است، اما همین دوران از دید درونی‌ها فرایندی است انباشتی و انداموار. سردرگمی ناشی از خط دستاوردهای نهایی (نتایج عالی با فرایند کار (انداموار و انباشتی) سبب انحراف فکر در دراز مدت می‌شود.
- دستاوردهای نهایی هر چند درخشان و برجسته، باز هم «بهتر از خوب شدن» هرگز حاصل یک اقدام نیست. نه لحظه جادویی در کار است، نه برنامه سرنوشت ساز، نه نوآوری بی نظیر و نه شانس و اقبال. هیچ یک از عوامل به تنهایی عامل تحول نیست.
- تحول‌های ماندنی و پایدار از یک الگوی معین پیروی می‌کنند: انباشت نیرو و جهش. انگار که چرخ‌های حجیم و غول آسا را می‌چرخانیم، تکان دادن این چرخ لنگر و از جا کردن و به حرکت درآوردن آن بسیار دشوار است اما اگر تحمل کنیم و دست از تلاش برنداریم، نیروی ما هدر نمی‌رود و روی هم انباشته می‌شود و پس از مدتی جهش آسا به جلو می‌رویم.
- الگوی شرکت‌های طرف مقایسه چرخ لنگر نیست، دور باطل است. آن‌ها به جای گرداندن چرخ و حفظ شکیبایی و انباشت نیرو می‌خواهند یکباره و بی‌مقدمه بجهند اما وقتی با ناکامی رو به رو می‌شوند جهت خود را عوض می‌کنند. ماندن در این حالت سبب می‌شود نتوانند در یک جهت جلو بروند.
- شرکت‌های طرف مقایسه غالباً تلاش کرده‌اند با تملک بزرگ یا یک رشته تملک‌ها به رشد و پیشرفت دست یابند. اما شرکت‌های برجسته اول پیشرفت کرده‌اند و بعد برای تسریع پیشرفتهای خود از حربه تملک‌های بزرگ استفاده کرده‌اند.

یافته‌های نامنتظره

- کسانی که درون شرکت‌های بزرگ کار می‌کنند غالباً از میزان تحول شرکت در هر لحظه بی‌اطلاع هستند. آن‌ها در پایان کار و در بازنگری گذشته از پیشرفت‌های خود آگاه می‌شوند. در جریان گذار هیچ نشانه‌ای دال بر تحول دیده نمی‌شود. تحول آن‌ها نه نامی داشته، نه مراسمی
- رهبران شرکت‌های بزرگ اساساً توش و توان خود را صرف تلاش برای ایجاد هم‌سوئی، انگیزش کارکنان و مدیریت تغییر نکرده‌اند. اگر شرایط درست مهیا شده باشد گرفتاری‌های مربوط تعهد، هم‌سوئی، انگیزش و تغییر عمدتاً حل می‌شود. هم‌سوئی تابع دستاوردها و گشتاور است نه برعکس.
- فشارهای کوتاه مدت وال استریت نافی پیروی از این الگو نبوده است. پدیده چرخ‌لنگر در تعارض با این فشارها نیست، در واقع برای کنترل آن فشارها می‌توان از الگوی چرخ‌لنگر استفاده کرد.

ساختن برای ماندن



ساختن برای ماندن:

- در کتابی به نام ساختن برای ماندن: مین و همکارانم جری پوراس در ۱۸ شرکت بزرگ کند و کار کردیم. آن شرکت‌ها از آزمون زمان سربلند درآمد بودند و پیشینه پاره‌ای از آن‌ها به قرن نوزدهم می‌رسید. در آن پژوهش در شرکت‌هایی نظیر پراکتر اند گمبل (تاسیس در ۱۸۷۳)، امریکن اکسپرس (تاسیس ۱۸۵۰)، جانسن اند جانسن و جنرال الکتریک ۱۸۹۲ به مطالعه پرداخته بودیم. یکی از آن شرکت‌ها، یعنی سیتی کورپ (که اینک سیتی گروپ نام دارد) در ۱۸۱۲ تاسیس شده بود. این همان سالی است که ناپلئون به مسکو لشکر کشید! جوان‌ترین شرکت‌های آن مجموعه وال-مارت و سونی بودند که در ۱۹۴۵ تاسیس شده بودند.

چرخ لنگر انباشت نیرو و جهش در وال-مارت

تعداد فروشگاه



فروتنی از نوع پکرد

- گرچه موفقیت‌های ما مسرت بخش بوده است اما سبب فساد بنیان گذاران شرکت نشده است. همچنین چندی پیش، هیولت در یکی از جلسات هیئت اجرایی گفته است: «توجه داشته باشید رشد ما حاصل رشد صنعت بوده است. ما بخت این را داشته‌ایم که به هنگام پرواز در این سفینه بوده‌ایم. ما اصلاً سزاوار حرمت نابه‌جا نیستیم.» پس از چند لحظه سکوت، در حالی که شنوندگان در حال هضم این فروتنی بودند، پکر می‌گوید: دست کم ما گند نزده‌ایم.

میلیارد در مستغنی

- با وجودی که او یکی از نخستین میلیاردرهای خودساخته سیلیکون ولی بود اما چون گذشته در همان خانه کوچک می‌زیست که او و همسرش در سال ۱۹۷۵ ساخته بودند. خانه مشرف به باغ ساده‌ای بود، آشپزخانه کوچکش هنوز با همان کفپوش های قدیمی مفروش بود. فرش‌های اتاق نشیمن گواه مردی بود که نمی‌خواست به میلیارد در بودن تظاهر کند.
- پکرد املاک ۶/۵ میلیارد دلاری خود را به یک بنیاد نیکوکاری هدیه کرد. پس از مرگ، خانواده او جزوه کوچکی در معرفی خصایص او تهیه کردند که جلد آن با عکس او زینت یافته بود. در زیر عکس نوشته بودند دیوید پکرد، مزرعه‌دار، ۱۹۹۶-۱۹۱۲.

جهان بینی بعد دیگر عظمت ماندگار

- در جریان گفت و گو با بیل هیولت از او پرسیدم در دوران طولانی زندگانی شغلی از چه چیز بیش از چیزهای دیگر احساس سربلندی می کند. در پاسخ گفت: «وقتی به زندگانی شغلی خودم نگاه می کنم از این سربلند هستم که در ساختن شرکتی نقش دارم که به واسطه فضایلش، رویه هایش و موفقیت هایش تاثیری فوق العاده بر شیوه اداره کردن شرکت ها در سرتاسر دنیا داشته است.
- دلیل وجودی شرکت های بزرگ و ماندگار صرفاً سودرسانی به سهامداران نیست. در شرکت های بزرگ و برجسته واقعی، سود و نقدینگی نقش خون و آب در بدن سالم را بازی می کنند: ضمن آنکه بدن به شدت به آن نیاز دارد و بدون آن می میرد، اما هدف زندگانی نیست.

جرج مرک دوم، ۱۹۵۰

- تلاش می‌کنیم از یاد نبریم که دارو برای درمان بیمار است نه برای کسب سود، با درمان بیمار سود هم سرازیر می‌شود. اگر این نکته را از یاد نبریم، رشته سود هم هرگز قطع نمی‌شود. هر قدر به این نکته بیش‌تر توجه کنیم، مقدار سود بیش‌تر می‌شود.
- لازم نیست شرکت‌ها برای بزرگی و ماندگاری به مشتریان خود دل‌بستگی شدید داشته باشند (سونی نداشت)، به فرد احترام بگذارند (دیسنی نمی‌گذاشت)، یا به مرغوبیت کالا متکی شود (وال - مارت نشد)، یا مسئولیت اجتماعی بپذیرند (فورد نپذیرفت). یکی از مهم‌ترین یافته‌های تناقض نما در کتاب ساختن برای ماندن این است که اصول ارزشی لازمه بزرگی ماندگار است، اما از قرار معلوم نوع آن اصول اهمیتی در نتیجه کار ندارد. نکته این نیست که چه اصولی داشته باشیم نکته این است که دارای اصول باشیم و آن اصول را پاس بداریم.

مفاهیم چهارگانه کتاب ساختن برای ماندن

- (۱) ساعت سازی نه ساعت گویی: سازمانی بنا کنید که بتواند با چند نسل رهبر و چند نوع کالا کار کند و دوام آورد، درست بر خلاف سازمان‌هایی که به اتکای یک رهبر یا یک فکر بزرگ بنا می‌شود.
- (۲) موهبت «و»: هم زمان در پاره‌ای از امور از هر دو سرپیوستار استقبال کنید و به جای انتخال بین فلان و بهمان، چاره اندیشی کنید که چگونه می‌توان هم این را داشت و هم آن را (مثل حفظ هدف غایی - سود، پیوستگی - تحول، آزادی - مسئولیت، و ...)
- (۳) جهان بینی: با القای اصول ارزشی (باورهای ضرور و ماندگار) و هدف غایی (دلیل وجودی برتر از سود) از آنها چون چراغی فرا راه تصمیم‌ها و الهام بخش کارکنان سرتاسر سازمان، در بلند مدت استفاده، کنید.
- (۴) حفظ اصول / ترویج رشد: به جهان بینی شرکت چون لنگرگاه نگاه کنید و تغییر و تحول، بهسازی، نوآوری و نوکردن چیزهای دیگر را تشویق کنید. راهبردها و رویه‌ها را عوض کنید اما اصول ارزشی و هدف غایی سازمان را تغییر ندهید. هدف‌های بزرگ و جسورانه را تعیین و آن هدف‌ها را محقق کنید به شرطی که با جهان بینی شرکت هم سو و سازگار باشد.

یافته‌های ساختن برای ماندن

- حفظ اصول / ترویج رشد: رهبران تراز پنج در ترویج رشد و پیشرفت کسب و کار دستاوردهای ملموس تردید نمی‌کنند حتی اگر به بهای اخراج برادرشان تمام شود.
- اگر فرهنگ انضباط در سازمان حاکم باشد می‌توان به کارکنان آزادی بیشتر داد تا با سلیقه خود بهترین راه رسیدن به هدف را انتخاب کنند.
- هدف بزرگ و جسورانه هدفی است بسیار کلان و مهیب، مثل صعود به قله کوهی بلند. این هدف روشن است و به خوبی از دور دیده می‌شود. اغواگر است، و بی‌درنگ کارکنان آن را درک کرده و می‌شناسند هدف بزرگ و جسورانه نقطه کانونی همه تلاش‌ها و کوشش‌هاست. افراد را به حرکت وامی‌دارد و در حالی که آن‌ها می‌کوشند به خط پایان برسند، روحیه کار جمعی را در ایشان تقویت می‌کند. هدف بزرگ و جسورانه، مثل ماموریت کره ماه سازمان فضانوردی امریکا با دل و جان آدم‌ها سرو کار دارد.
- خاستگاه هدف بزرگ و جسورانه بد، جهل و تظاهر است اما خاستگاه هدف بزرگ و جسورانه خوب درک و شناخت است. از ترکیب کردن شناخت حلقه‌های سه گانه با جسارت و بلند پروازی، هدف بزرگ و جسورانه، که معجونی است پر قدرت و شبه جادویی به دست می‌آید.

بوئینگ و تعالی

- بوئینگ که در دهه ۵۰ رهبری تراز پنجمی به نام بیل الن داشت.
- در ۱۹۵۲ بیل الن و تصمیم گرفتند با صرف یک چهارم دارایی‌های خالص شرکت، موتور جت نمونه‌ای را تولید کنند که از آن در هواپیماهای تجاری استفاده شود.
- پس از سه دهه، و پس از ساخت موفق‌ترین جت‌های تجاری دنیا (۷۰۷-۷۲۷-۷۳۷-۷۴۷-۷۵۷)، اینک، بدون معارض، در جایگاه بزرگ‌ترین تولید کننده هواپیماهای تجاری جت جهان قرار دارد. بوئینگ تا سال‌های آخر دهه ۹۰ رقیبی جدی، جز یک کنسرسیوم دولتی به نام ارباس، نداشت.
- داستان بوئینگ، مویید یک نکته مهم است: برای حفظ بزرگی در گذر زمان، باید از یک طرف در چارچوب حلقه‌های سه گانه باقی ماند و از طرف دیگر بتوان در هر آن با اشتیاق اندرونه حلقه‌ها را تغییر داد. بوئینگ در ۱۹۵۲ هرگز به حلقه‌ها پشت نکرد و هرگز جهان بینی خود را رها نکرد. اما هدف بزرگ و جسورانه‌ای برای خود برگزید و انگاره خارپشتی خود را چنان تعدیل کرد که بتواند هواپیمای تجاری بسازد.

تعالی - هیجان یک بازی

- اولاً، به نظر من ساختن هر چیز عالی چندان پرزحمت تر از ساختن چیزهای خوب نیست شاید رسیدن به عظمت از نظر آماری کمیاب تر باشد، اما برای رسیدن به آن حتماً نباید بیش تر زجر کشید.
- اصل کار یعنی دویدن، مسابقه دادن، بهتر کردن وضع تیم و بردن، این هیجان دارد، اینها تفریح است.
- اگر کار با توجه به نکته‌هایی که گفته شد) مشکل تر نباشد، دستاوردها بهتر باشد و فرایند کار مفرح، چه دلیلی دارد که دنبال اعتلاء و عظمت نرویم؟

س: با قحط الرجال چه کنیم؟

- ج: اولاً، در سطوح بالای سازمان به هیچ وجه حق استخدام افراد را ندارید مگر فرد مناسب را پیدا کرده باشید. زیان‌بارترین کاری که انجام می‌دهند نصب افراد نامناسب در مناصب مهم و حیاتی است.
- ثانیاً، دامنه تعریف خود را از «فرد مناسب» گسترش دهید و بیش‌تر بر ویژگی‌های شخصیتی او تأکید کنید و کم‌تر بر دانش تخصصی وی. انسان‌ها می‌توانند ماهر شوند و دانش کسب کنند، اما نمی‌توانند رگه‌ها و ویژگی‌های شخصیتی لازم برای سازمان را بیاموزند.
- ثالثاً – از دوران‌های بحران اقتصادی برای استخدام افراد استفاده کنید، حتی اگر در هنگام استخدام، کار خاصی برای آن‌ها نداشته باشید.

زندگانی با معنا

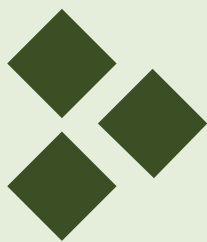
- احتمال دارد عشق به پدید آوردن چیزی بزرگ و برجسته در زندگانی شغلی میسر نشود. اما دست از طلب برندار، اگر در زندگانی شغلی میسر نمی‌شود در معبد و محراب در جستجوی آن باش، یا در سازمان‌های نیکوکاری یا در سازمان‌های غیرانتفاعی، یا در سازمان‌های محلی یا در کلاس درس. خود را به کاری مشغول کن که آن را مهم و برجسته می‌دانی.
- کاری که به آن عشق می‌ورزی، کاری که از دل بهترین درآید، نه به خاطر حاصل آن بلکه به این خاطر که ظرفیت بهترین شدن را دارد. با این کار رشد و کمال آغاز می‌شود و سرانجام در رده رهبران تراز پنج جا می‌گیری.

کار با معنا

- وقتی اجزای مناسب در کنار هم قرار گرفت نه تنها کار به سوی کمال می‌رود که زندگانی نیز میل به کمال پیدا می‌کند. زیرا زندگانی عالی یعنی زندگانی با معنا. و **زندگانی با معنا بدون کار بامعنا، معنا ندارد. آری عمر کوتاه ما در کره خاکی باید بامعنا و خشنود کننده باشد.**

یک هشدار جدی!

مهم ترین و یگانه خطری که
کسب و کار و زندگی انسان را
تهدید می کند، موفقیت های
نسبی است بدون این که علت
واقعی آن را شناخته باشیم.



د



د

ن