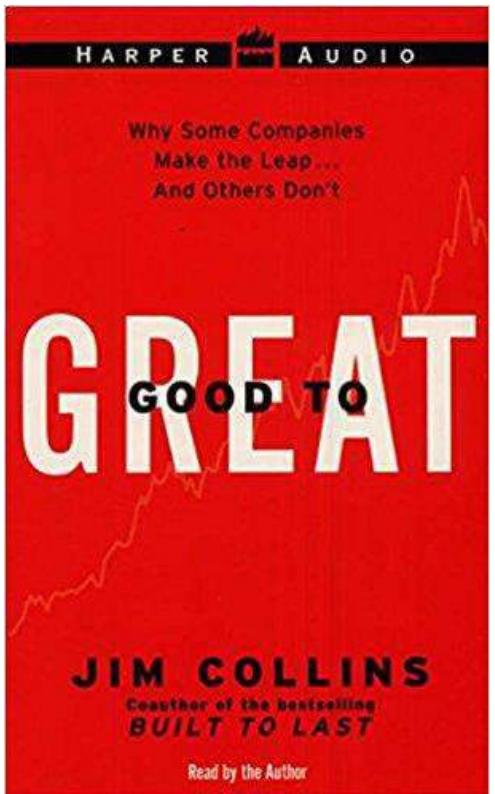


Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't



از خوب به عالی

اثر: جیم کالینز

ترجمه و تدوین: اندیشکده ذهن





نظرات دیگران درباره کتاب

□ وال استریت ژورنال:

آقای کالینز در کتاب از خوب به عالی به دو پیام وسوسه انگیز اشاره می‌کند: این که افراد معمولی هم می‌توانند به سطح مدیریت عالی دست یابند و کسانی که اصول این کتاب را به کار ببرند، خواهند توانست موسساتی عالی و موفق را پدید آورند.

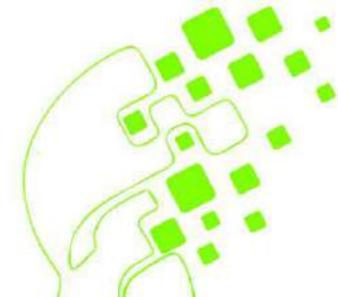


□ یواس ای تودی:

کتابی که مدیران باید برای خواندنش بشتاپند.

□ فورچون:

آقای کالینز و گروه تحقیقش یکی از مهمترین موضوعات مربوط به دنیای کار و تجارت را مورد تحلیل و بررسی قرار دادند.





نظرات دیگران درباره کتاب



□ پیتر دراکر:

کتاب حاضر با بهره‌گیری از تحقیقات دقیق و روشمند، سبک‌های مدیریتی کنونی را به چالش می‌کشد. از ایده مدیریت مافوق بشری تا فناوری اطلاعات و تمایل به تملک و تلفیق شرکت‌ها. مطالب این کتاب الزاماً افراد متوسط را به افرادی باکفایت تبدیل نخواهد کرد، اما موجب می‌شود تا شایستگی تعالیٰ بدل شود.

□ فایننشال تایمز:

تفاوت این اثر با نوشه‌های دیگر این است که آقای کالینز برای رسیدن به این نتایج، مسیر پرتلاشی را پیموده است. مطالب این کتاب بر اساس بررسی دقیق و موشکافانه و تجارب سازمان‌ها و شرکت‌ها گردآوری شده و برای رساندن ما به دستاوردهای غیرمنتظره از نیروی شگفت‌آوری برخوردارند.





درباره نویسنده - جیمز کالینز

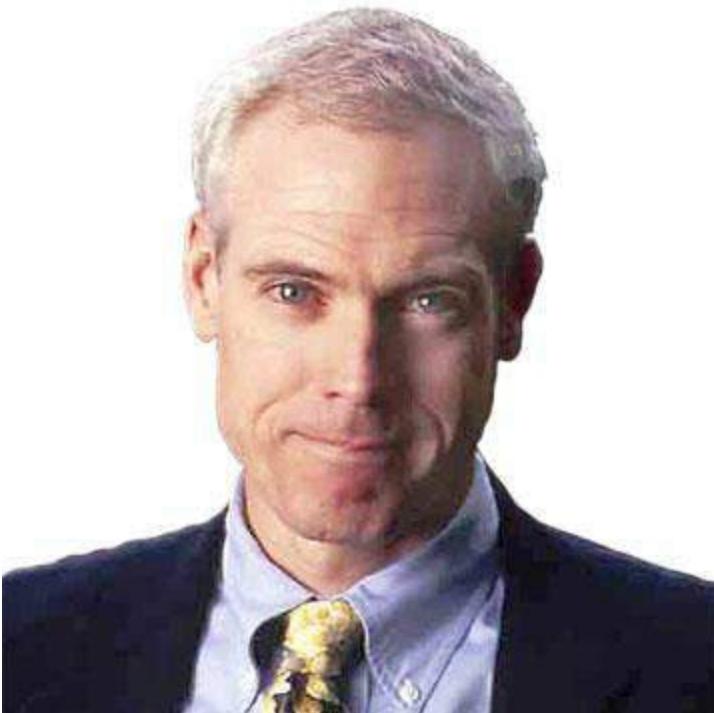


- ✓ جیم کالینز از اعضای گروه تألیف کتاب «ساختن برای ماندن» است. این کتاب به مدت بیش از ۵ سال پرفروش ترین کتاب در سطح ملی بوده است.
- ✓ کالینز که در شرکت مک‌کنزی از بزرگترین شرکت‌های مشاوره مدیریت دنیا فعالیت کرده و همینطور مدتی هم مدیر محصول شرکت HP بوده است، علاوه بر سابقه آکادمیک، سابقه اجرایی خوبی هم به عنوان پشتوانه خود دارد.





درباره نویسنده - جیمز کالینز



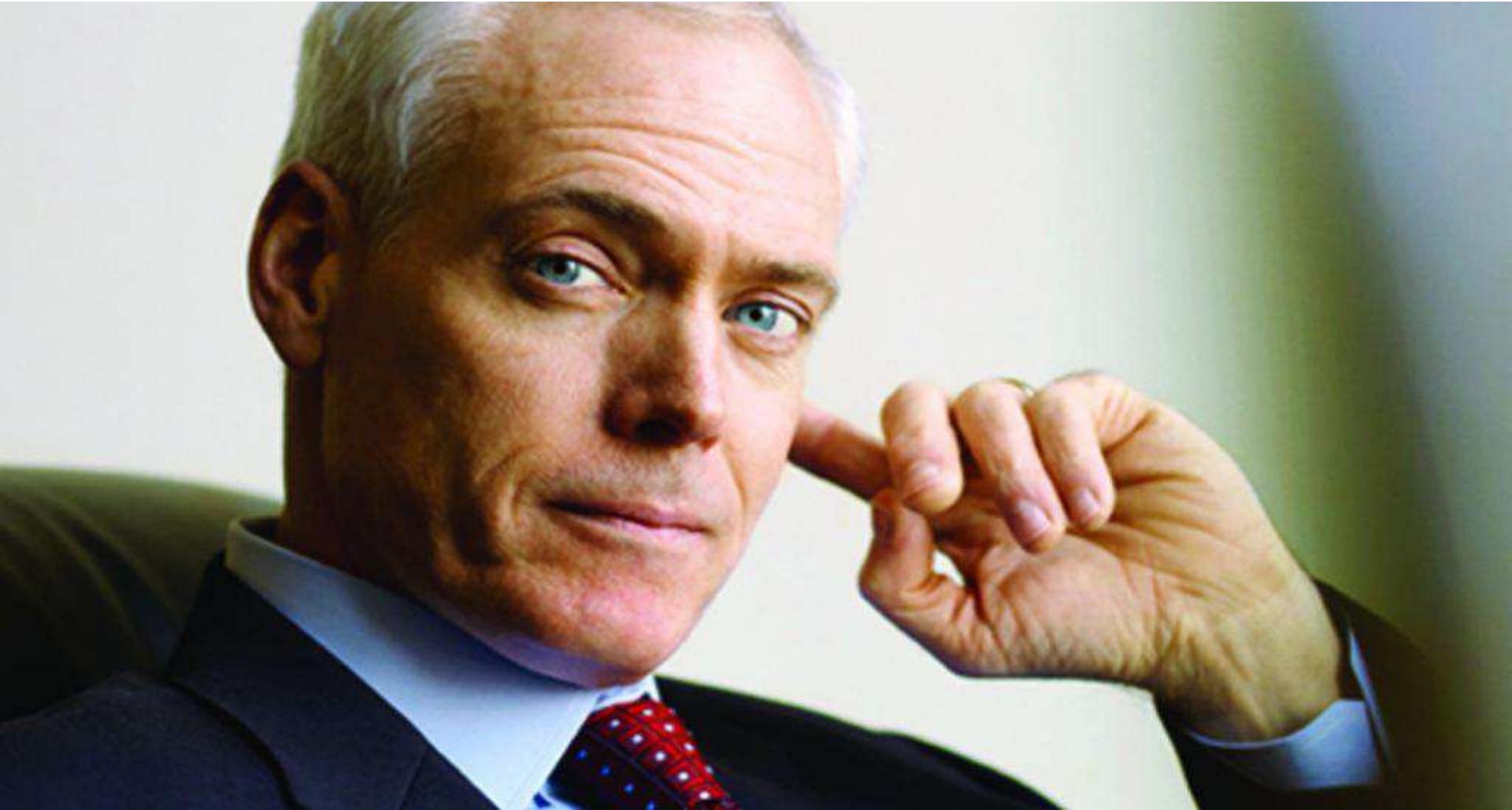
- ✓ کالینز به عنوان استادی که سال‌ها به مطالعه شرکت‌های باثبات و عالی پرداخته امروز در شرکت‌ها و بخش‌های مختلف اجتماعی به مدیران رهنمود می‌دهد.
- ✓ او عضو رسمی دانشکده بازرگانی استانفورد است و جایزه استاد برجسته را نیز از همین دانشگاه دریافت کرده است.
- ✓ کالینز هم اکنون در بخش لابراتوار تحقیقات مدیریتی در بولدر کلورادو مشغول فعالیت است.





درباره نویسنده - جیمز کالینز

من ذاتاً یک معلم هستم به همین دلیل هم برایم غیرممکن است آن په که همراه با دانش پژوهان سراسر دنیا آموخته ام را به دیگران انتقال ندهم. (وهمیه فرا گرفتن و آموزش است که انگیزه این کار را در من ایجاد می کند.

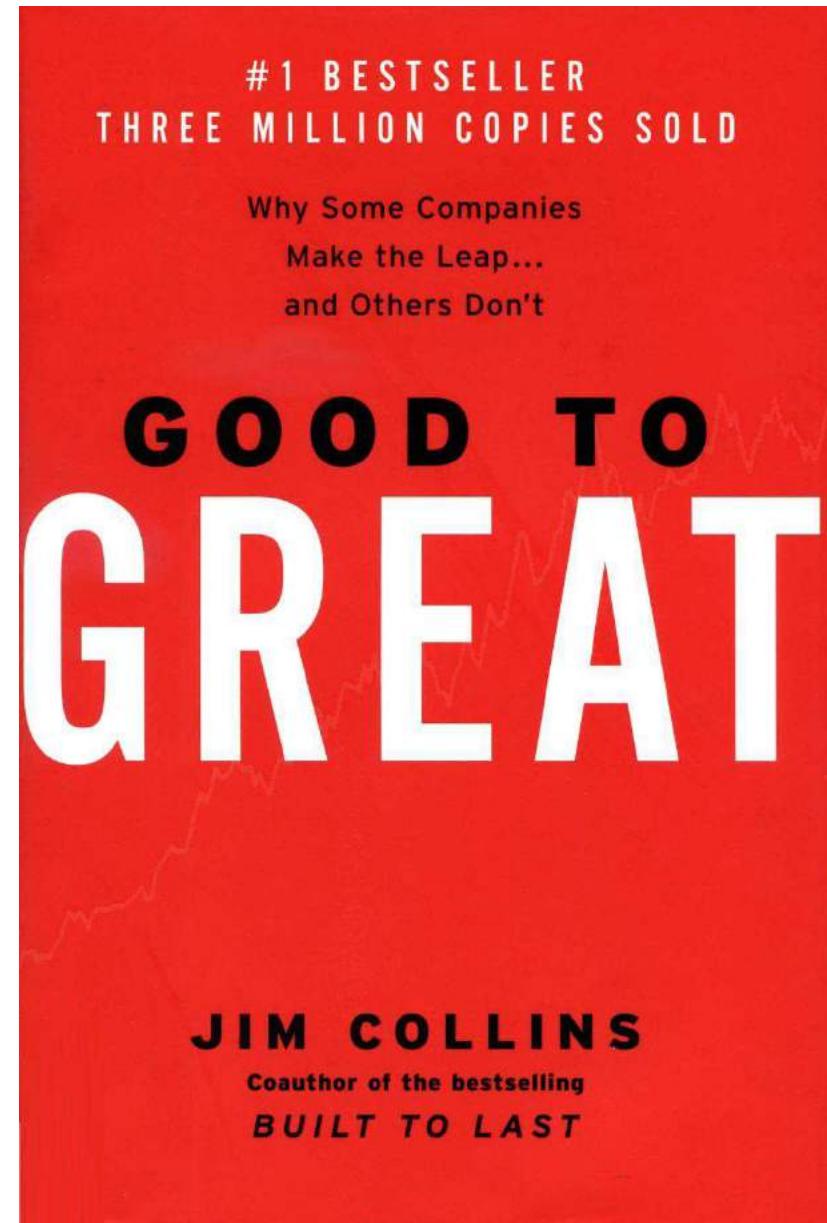




درباره کتاب - از خوب به عالی

□ آیا هستند شرکت‌هایی که بتوانند با خطرات مقابله کنند و متوسط بودن در دراز مدت یا وضعی بدتر از آن را به برتری در درازمدت تبدیل کنند؟

□ اگر چنین است پس ویژگی‌های متمایز و جهانی فرایند تبدیل شدن یک شرکت از مرحله خوب به عالی کدام است؟



درباره کتاب - از خوب به عالی

- کالینز و گروه تحقیقش با استفاده از معیاری سختگیرانه مجموعه‌ای از شرکت‌های ممتاز را شناسایی کردند که از مرحله خوب به عالی جهش کرده و این نتایج را به مدت ۱۵ سال حفظ کرده بودند.
- گروه تحقیق شرکت‌های رهسپار تعالی را با مجموعه‌ای از شرکت‌های همتراز آن‌ها که به دقت انتخاب شده بودند مورد قیاس قرار دارند.
- کالینز و گروهش پس از بررسی انبوهی از داده‌ها و هزاران صفحه مصاحبه، مشخصه‌های اصلی عالی بودن را کشف کردند.



درباره کتاب - از خوب به عالی

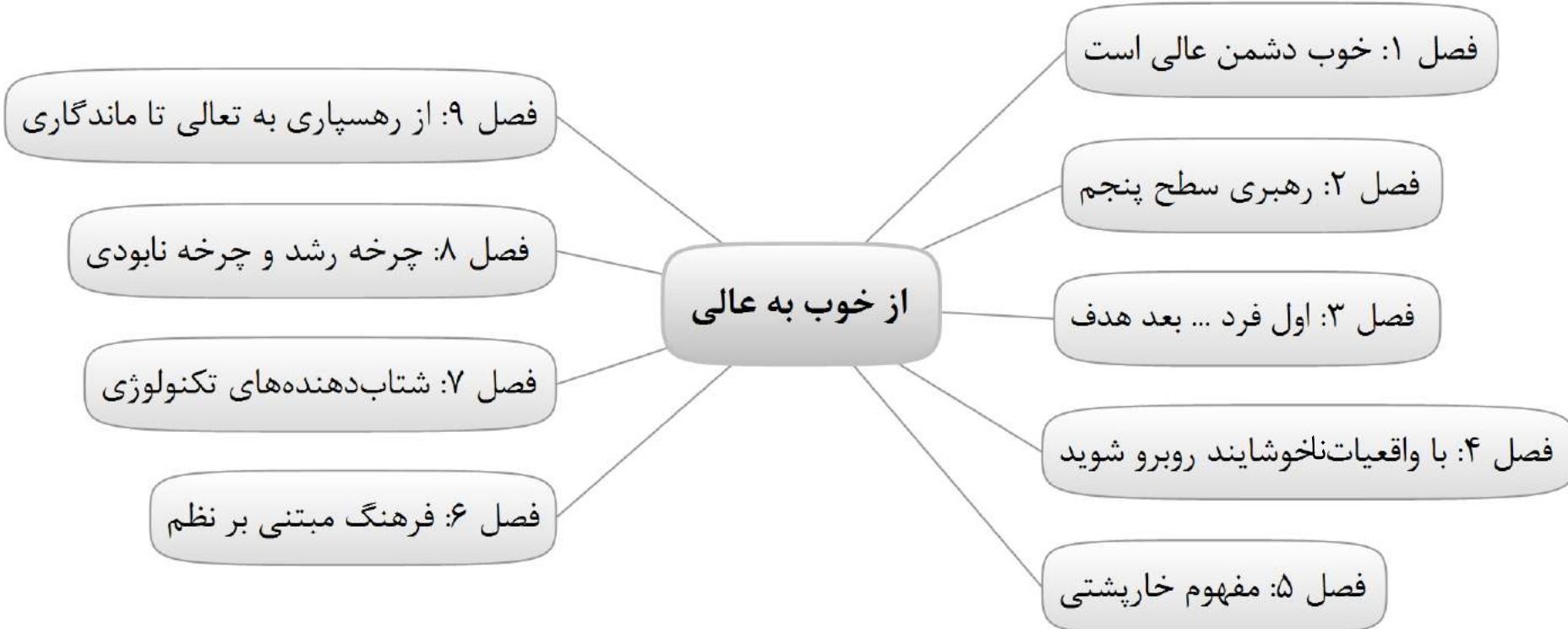
❖ یافته‌های مبحث از خوب به عالی بسیاری از خوانندگان را شگفت زده خواهد کرد و تمامی جنبه‌های خط مشی مدیریت را روشن خواهد ساخت:



نقشه ذهنی کتاب

NLPLife

اندیشکده ذهن





خوب دشمن عالی است

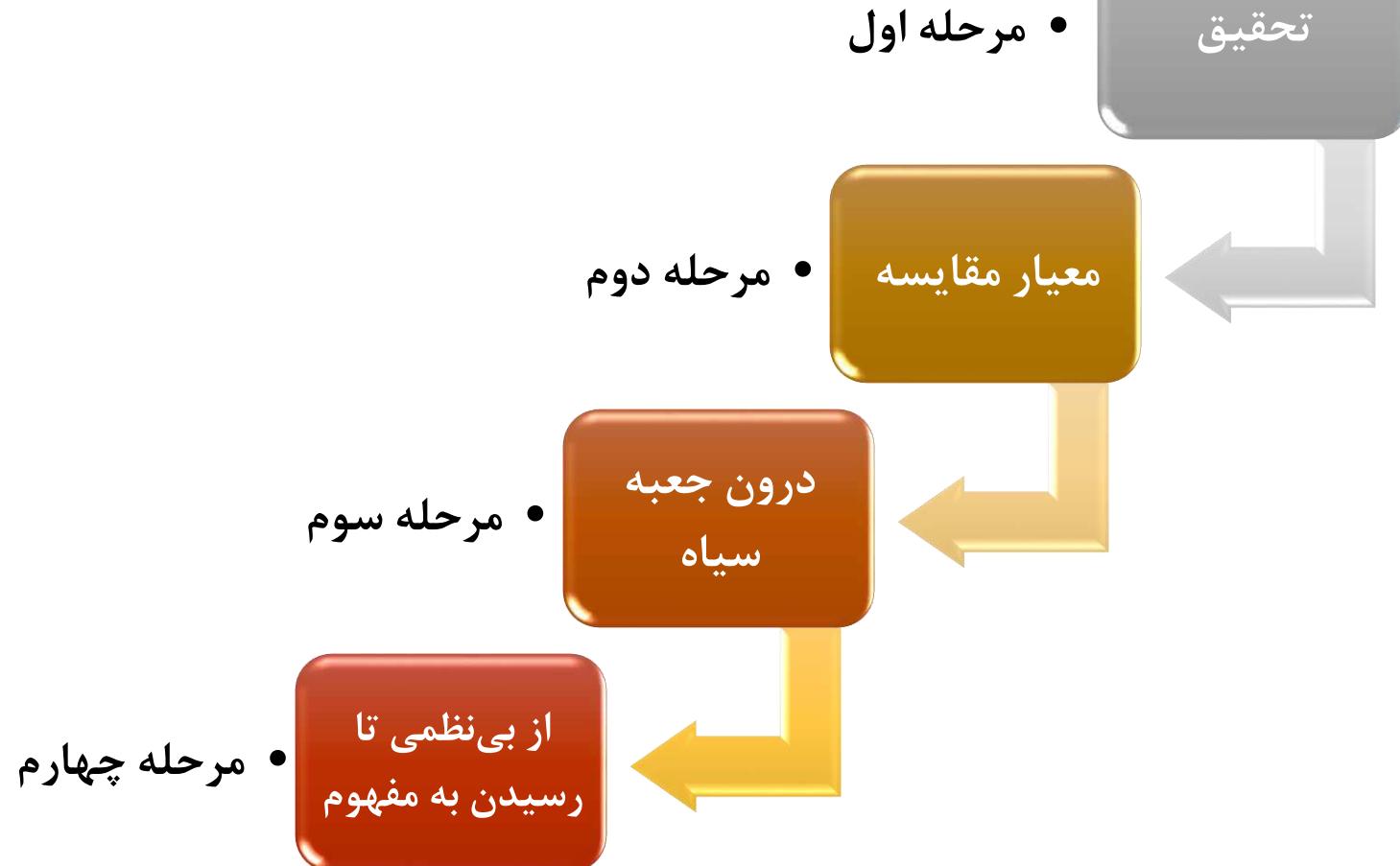
- ما معمولاً مدارس خیلی خوب نداریم چون به داشتن مدارس خوب اکتفا می کنیم.
- دولت خیلی خوب نداریم چون فکر می کنیم داشتن دولت خوب کافیست.
- تعداد اندکی از مردم به زندگی های سطح عالی دست می یابند و علت آن تا حدود زیادی این است که داشتن زندگی صرفاً خوب آسان تر است.

بفیش عظیمی از سازمان ها و شرکت ها هرگز به درجه عالی نمی (سند زیرا بسیاری از آن ها به فوب بودن قانع اند و این مشکل اساسی آن هاست).





مراحل تحقیق گروه کالینز





مرحله اول - تحقیق

- اولین کار این گروه پیدا کردن شرکت‌هایی بود که الگوی رهسپاری تعالی را نشان می‌دادند. این کار با تجزیه و تحلیل مالی شرکت‌های یاد شده صورت می‌پذیرفت.
- آن دسته شرکت‌هایی که طی ۱۵ سال، دارای سودهای سهام مرکب در حد عادی بازار یا پایین‌تر از آن بودند، اما در یک مرحله خاص، میزان سود مرکب آنها حداقل سه برابر بازار سهام رسیده بود.
- دومین عامل تعیین کننده شرکت‌های رهسپار تعالی، این بود که شرکت یاد شده الگوی خوب به عالی را فارغ از نوع صنعت خود نشان دهد، در غیر این صورت از لیست حذف می‌گردید.
- پس از غربالگری، گروهی متشكل از ۵۰۰ شرکت (از سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵) نام یازده شرکت رهسپار تعالی مشخص گردید که حاوی نکته مهمی بود:

در ناممکن‌ترین وضعيت‌ها احتمال دارد یک شرکت فوب به یک شرکت عالی تبدیل شود.



NLP life

اندیشکده ذهن

مرحله دوم - معیار مقایسه



- ❖ در این مرحله در مقابل شرکت‌های رهسپار تعالی، دو دسته شرکت‌های همتراز انتخاب شدند.
- ❖ سری اول شرکت‌هایی که کاملاً هم سطح بودند، یعنی در هنگام تحول از فرصت‌های مساوی و منابع یکسان برخوردار بودند، ولی جهشی از خوب به عالی نداشتند.
- ❖ سری دوم شرکت‌های همتراز اما بی‌ثباتی که تغییرات کوتاه مدتی به سوی تعالی داشتند، ولی آن را حفظ نکردند.
- ❖ با این کار نقاط مشترک شرکت‌های رهسپار تعالی و همتراز مشخص گردید.



مرحله سوم - درون جعبه سپاه

❖ در این مرحله تمام مقالات منتشر شده در خصوص ۲۸ شرکت در طول ۵۰ سال قبل جمعآوری گردید و تمام مطالب از قبیل: خط مشی، تکنولوژی و مدیریت بررسی شد.

❖ با مدیران شرکتها صحبت شد، تحلیل کیفی و کمی در مقیاس وسیعی از سودآوری تا پاداش‌های پرداخت شده به مدیران، سیاست کلی و تعديل نیروی کار تا سبک مدیریت، ترازهای مالی و گردش کار مدیران مورد بررسی قرار گرفت.





مرحله سوم - درون جعبه سپاه

- ❖ برخی از نتایجی که از تحلیل در این مرحله حاصل شد:
- ✓ مدیران نامدار نقشی در رساندن یک شرکت از مرحله خوب به عالی ندارند.
 - ✓ بین ساختار پاداش و مزایای دریافتی مدیران و عملکرد آنها در جهت رساندن شرکت از مرحله خوب به عالی ارتباطی وجود ندارد.
 - ✓ فناوری می‌تواند تحول را تسريع کند اما نمی‌تواند آن را پدید آورد.
 - ✓ ادغام دو شرکت متوسط هرگز یک شرکت عالی ایجاد نمی‌کند.
 - ✓ شرکت‌های رهسپار تعالی توجه چندانی به تغییر مدیریت، ایجاد انگیزه در افراد یا ترغیب آنها برای مشارکت نشان نمی‌دادند.
 - ✓ بسیاری از شرکت‌های رهسپار تعالی در میان صنایع موفق نبودند و برخی از آنان حتی در صنایع بسیار ضعیفی قرار داشتند.

عالی بودن محصول شرایط و موقعیت نیست
عالی بودن تا حدود زیادی مبنی بر انتخاب آگاهانه است

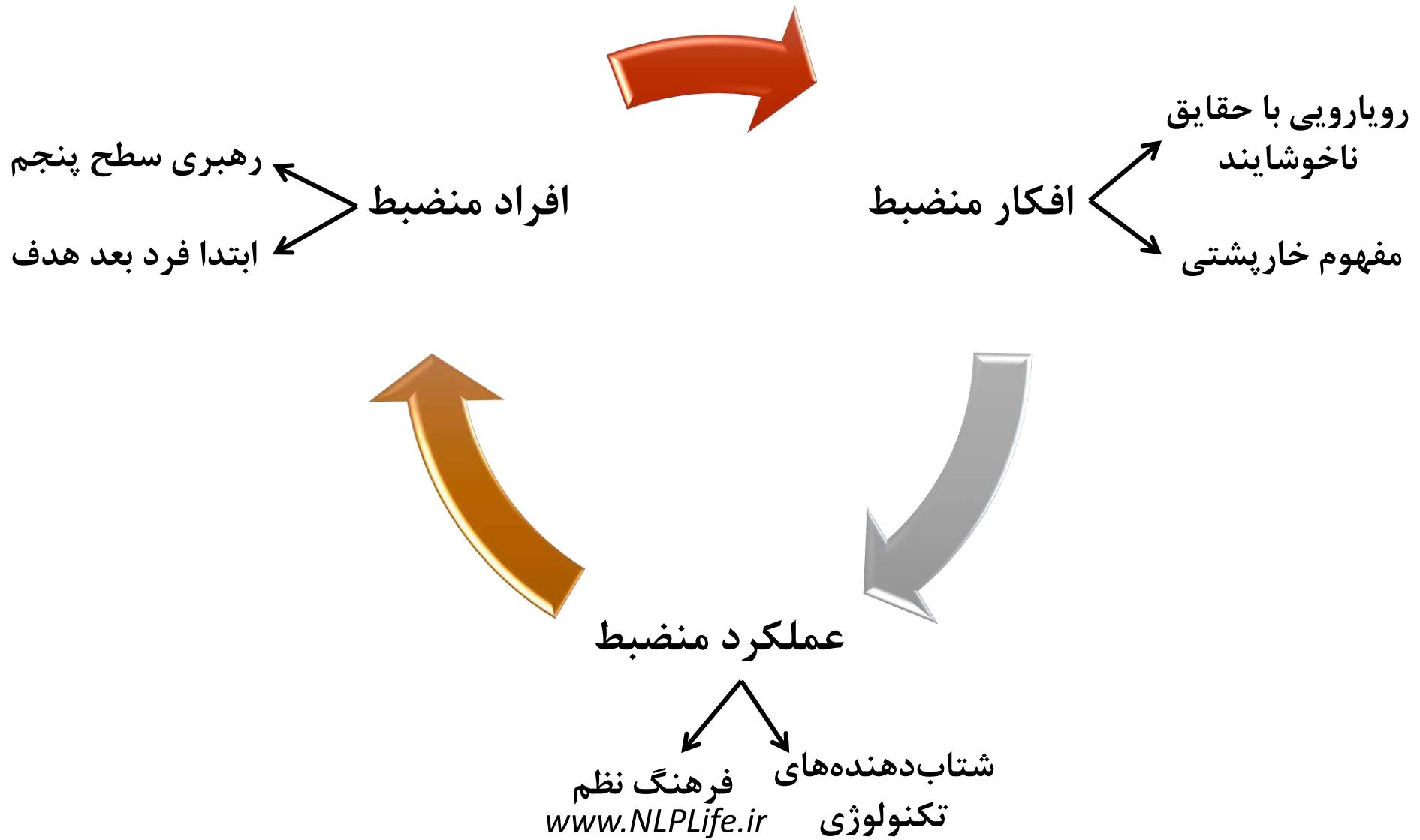
مرحله چهارم - از بی نظمی تا رسیدن به مفهوم

- یک فرایند فعل و انفعالی که با جابجا کردن ایده‌ها، بسط دادن و مقایسه آنها با داده‌ها، تجدید نظر کردن درباره آنها، ساختن یک چارچوب تازه و سپس تردید در درستی آنها به واسطه یافتن شواهد جدید و آن گاه بازسازی دوباره آنها صورت پذیرفت.
- سرانجام چارچوبی، که از آن به عنوان چرخه رشد می‌توان نام برد، به وجود آمد که دارای یک فرایند سه مرحله‌ای: افراد منضبط، افکار منضبط، و عملکرد منضبط است.
- در هر یک از این مراحل دو مفهوم مهم نهفته که به عنوان قوانین ثابت فرایند رهسپار تعالی، به این موضوع می‌پردازد که شما چگونه در خصوص نتایج عالی هر تعریفی را که به بهترین شکل با سازمان شما انطباق دارد، در نظر بگیرید.



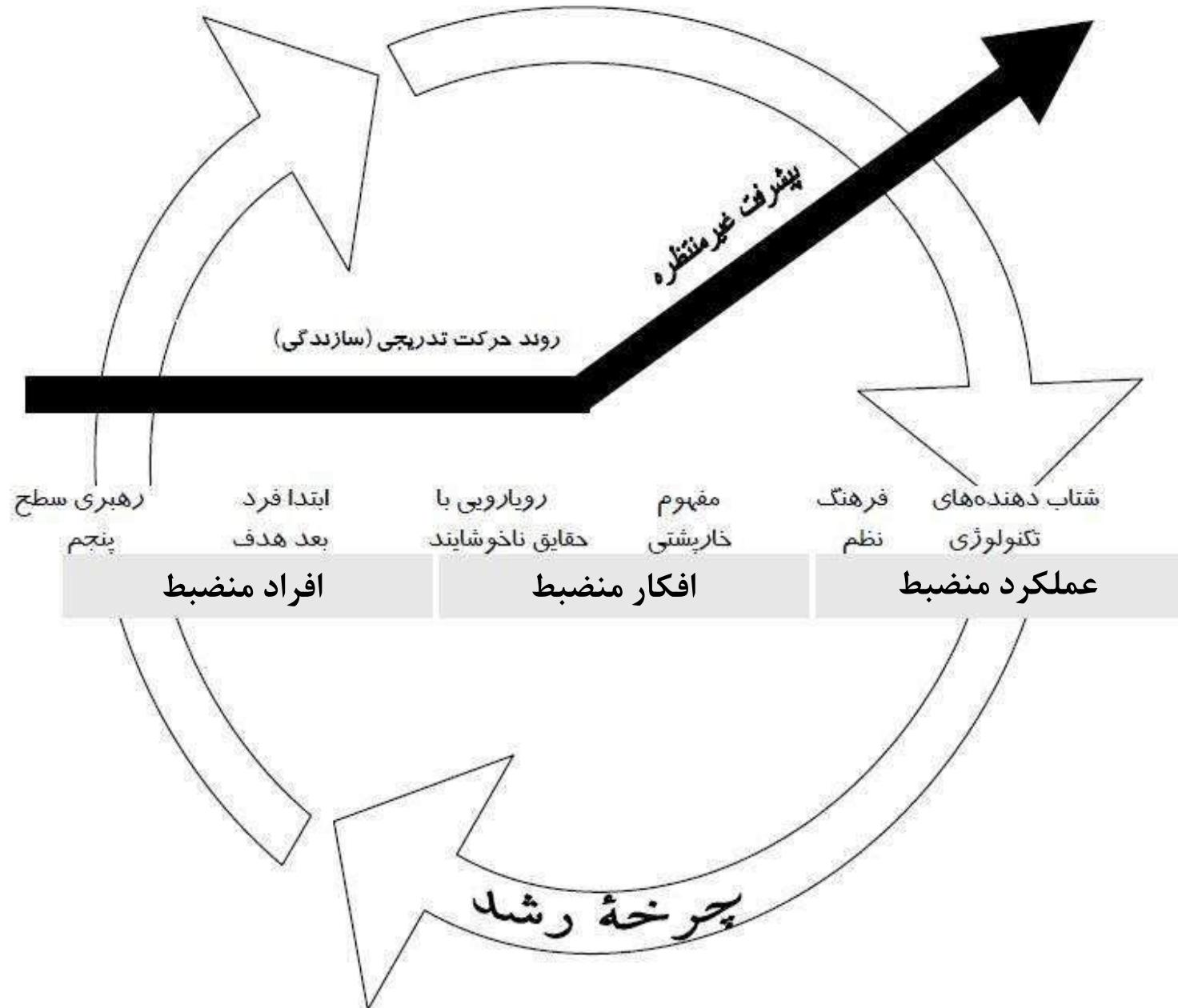


چرخه رشد





چرخه رشد



مفاهیم کلیدی چرخه رشد شرکت‌های رهسپار تعالی



اندیشکده ذهن

۳. رویارویی با حقایق
ناخواشایند

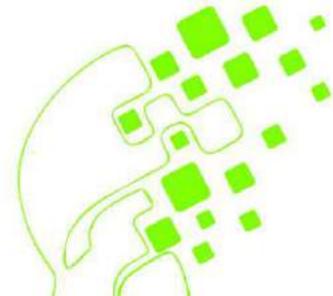
۲. ابتدا فرد ... بعد
هدف

۱. رهبری سطح پنجم

۶. شتاب دهنده‌های
تکنولوژی

۵. فرهنگ مبتنی بر
نظم

۴. مفهوم خارپشتی





NLP life

اندیشکده ذهن

۱. رهبری سطح پنجم





خصوصیات رهبران سطح پنجم



- ✓ در مقایسه با مدیران هم‌تراز، رهبران سطح پنجم علاوه بر دارا بودن تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین‌تر از خود، افرادی متواضع، ساکت، موقر و حتی کمرو هستند، و ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه‌ای را در کار خود دارند.
- ✓ آنها به طرزی باورنکردنی جاه طلبند، اما این جاه طلبی در وهله اول و قبل از هر چیز، برای سازمان است نه برای خودشان.
- ✓ به دور از خودخواهی و غرور به هدفی بزرگ‌تر یعنی ساختن یک شرکت عالی می‌اندیشنند. آنها می‌خواهند شرکت حتی در نسل بعد از خود موفق‌تر باشد.
- ✓ دارای نوعی تواضع قابل احترام بوده و کمتر خود را مطرح می‌کنند. به ظاهر فردی عادی و بدون هیاهو که نتایج فوق العاده‌ای به دست می‌آورد.





خصوصیات رهبران سطح پنجم

✓ رهبران سطح پنجم به هنگام کسب موفقیت با ذکر عامل شانس، آن را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت داده و به هنگام شرایط نامطلوب، به آینه می‌نگرد و مسئولیت را به عهده می‌گیرد.

✓ آنها دارای اراده کاری تزلزل ناپذیر بوده و با تلاشی پیگیر و خستگی ناپذیر سعی در کسب نتایج با ثبات دارند و هرآنچه برای به اوج رساندن سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه مهم نیست که تصمیمات تا چه حد حساس یا دشوار هستند.

✓ آنها به تبعیض به سود خویشاوند باور نداشته و تصدی امور را به بهترین کسانی که می‌شناسند، می‌سپارند و ارتباط خانوادگی یا طول دوره تصدی متضمن واگذاری تصدی پستی حساس برای آنها نیست.





آیا می‌شود به رهبری سطح پنجم رسید؟

✓ با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی، چه از نوع صنعتی، مصرفی، خدماتی یا تولیدی در وضعیت بحرانی یا غیر از آن، کوچک یا بزرگ، در زمان جهش دارای مدیران سطح پنجم بوده‌اند که ده تن از آنان برخاسته از درون سازمان بوده‌اند و در تمام یازده شرکت، پست‌های مهم از جمله مدیر عامل به عهده رهبران سطح پنجم بوده است.

✓ بر اساس فرضیه جیم کالینز، افراد به دو گروه تقسیم می‌شوند: عده‌ای بالقوه توانایی تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند و عده‌ای دارای این توانایی هستند.

✓ بسیاری از افراد پیرامون ما ظرفیت تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند، فقط کافی است بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم و توجه داشته باشیم بسیاری از مردم قابلیت رشد تا سطح پنجم را دارند.

✓ خصوصیات سطح پنجم شما را قادر می‌کند سایر یافته‌ها را به کار بندید و سایر یافته‌های این پژوهش به شما کمک می‌کند به سطح پنجم برسید.





ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم

تواضع فردی	اراده حرفه‌ای
- تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردم احتراز می‌کند و هرگز خودستایی نمی‌کند.	- دستاوردهای بی‌نظیری کسب می‌کند، عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است.
- همراه با سکوت، و اراده‌ای آرام عمل می‌کند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می‌کند، نه اقتدار تأثیرگذار فردی.	- اراده‌ای راسخ برای انجام هر کاری دارد که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود. هرقدر هم که دشوار باشد.
- جاهطلبی را برای شرکت می‌خواهد نه برای خودش. جانشینانی برمی‌گزیند که در نسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند.	- به مقداری کمتر از ایجاد شرکتی بزرگ و پایدار قانع نمی‌شود.
- پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر، عوامل بیرونی و یا خوششانسی نسبت می‌دهد.	- مسئولیت نتایج نامطلوب را خود به عهده می‌گیرد و هرگز افراد، عوامل بیرونی یا بدشانسی را مقصّر نمی‌شمارد.



۲. اول فرد ... بعد هدف

رهبران رهسپار تعالی در راستای سه حقیقت ساده عمل می‌کنند:

اول

- در آغاز حرکت، مبدأ حرکت، دیدگاه و خط مشی جدید را تعیین نمی‌کنند، بلکه نخست در فکر افراد مناسب هستند.
- چرا که اگر افراد به واسطه هدف وارد سازمان شوند، با تغییر آن مطمئناً دچار مشکل می‌شوند.

دوم

- قبل از هر حرکتی، افراد شایسته را استخدام می‌کنند چرا که با این کار مسئله ایجاد انگیزه و اداره کردن آنان به مراتب کمتر می‌شود، و افراد به واسطه انگیزه‌های درونی خود به حرکت در می‌آیند.

سوم

- آنها می‌دانند اگر افراد نالائق را استخدام کنند، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنند، باز هم نخواهند توانست به سازمانی عظیم تبدیل شوند.





اولویت افراد شایسته نسبت به هدف

موضوعات مربوط به افراد شایسته، بر اتفاق هدف، دیدگاه استراتژیک، راهکارها، ساختار سازمانی و تکنولوژی (جمان دارد).

در این سازمانها، دقیق و سفت گیری در انتخاب افراد است که تأثیر بسزایی در (ساندن شرکت به نقطه اوج دارد.

- ✓ شرکت‌های رهسپار تعالی معتقدند در جهش خوب به عالی، انسان مهم‌ترین سرمایه نیست بلکه انسان‌های لایق مهم‌ترین دارایی و سرمایه هستند و در زمینه تشخیص افراد لایق به صفات شخصیتی بیش از سابقه، دانش، تخصص یا مهارت اهمیت می‌دهند.
- ✓ چرا که اعتقاد دارند دانش و مهارت را می‌توان آموخت، در حالی که جنبه‌هایی مثل شخصیت، وجود کاری، هوش اولیه، تعهدات اجرایی و ارزش‌ها بیشتر ریشه در سرنشست انسان‌ها دارند.



نگاه رهبران شرکت‌های رهسپار تعالی به نیروی انسانی



- ✓ رهبران مؤسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی سختگیر هستند، اما انسان ظالمی نیستند.
- ✓ سختگیر بودن یعنی استفاده از معیارهای دقیق و به طور پیوسته در هر زمان، در تمام سطوح به خصوص در بخش مدیریت.
- ✓ سختگیر بودن نه ظالم بودن به معنای آن است که شایسته ترین افراد نباید در جایگاه خود نگرانی داشته باشند و باید بتوانند به طور کامل روی کار خود متمرکز شوند و با حفظ این رویکرد، آنان بیکارسازی و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای توسعه امور در نظر نمی‌گیرند.
- ✓ در حالی که در شرکت‌های هم تراز در حد بسیار وسیعی از بیکارسازی استفاده می‌شود.



چند قانون کاربردی در خصوص نیروی انسانی

- زمانی که مردد هستید، استخدام نکنید. به بررسی ادامه دهید.
- وقتی متوجه می‌شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر دهید، اقدام کنید.
- ابتدا اطمینان حاصل کنید کسی را در جایگاه نادرستی قرار نداده‌اید.
- به جای اخراج افراد درستکار و توانایی که عملکرد مطلوبی ندارند، سعی کنیم مسئولیت سایر پست‌هایی را که ممکن است در آن شکوفا شوند، به آنها واگذار کنیم.
- بدانید در لحظه‌ای که احساس می‌کنید باید کسی را به شدت کنترل کنید، در استخدام خود دچار خطأ شده‌اید.
- مسئولیت بزرگ‌ترین فرصت‌ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگ‌ترین مشکلات را.



نگرش متفاوت شرکت‌های رهسپار تعالیٰ به سیستم پاداش



NLP life
اندیشکده ذهن



گروه تحقیقاتی کالینز هیچ نشانه ارتباطی بین پرداخت پاداش به مدیران و تمول از مرحله خوب به عالی پیدا نکرد.

شرکت‌های رهسپار تعالیٰ معتقد بودند هدف از سیستم پاداش نباید این باشد که از افراد نالائق انتظار عملکرد درست را داشته باشیم، بلکه ابتدا باید افراد لائق و شایسته را وارد سازمان نمود و سپس آنها را حفظ کنیم.





۳. رویارویی با حقایق ناخوشایند

- ❖ در شرکت‌های رهسپار تعالی، تصمیمات مناسب و درست خیلی بیشتر از تصمیمات نادرست بوده، امری که در شرکت‌های همتراز کمتر دیده می‌شود.
- ❖ دو نوع طرز فکر قانونمند و مشخص در اتخاذ تصمیمات درست در شرکت‌های رهسپار تعالی مورد استفاده قرار می‌گیرد:
 - ✓ نوع اول این است که آنان این عملکرد را از طریق رویارویی با حقایق ناخوشایند به اجرا می‌رسانند
 - ✓ نوع دوم این است که آنها یک چارچوب ساده، اما بسیار خردمندانه را مرجع تمام تصمیمات خود قرار می‌دهند.

مدیدان (رهسپار تعالی) با ایجاد فضایی که در آن کارمندان فرصت زیادی برای ابراز عقیده داشتند، سعی می‌گردند با حقایق ناخوشایند روبه رو شوند.



چهار رکن اساسی برای شنیدن حقایق

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



۱. مقدم شمردن پرسش‌ها نه پاسخ‌ها

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

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

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



تناقض استوک دیل



- شرکت‌های رهسپار تعالی هم دقیقا با همان ناملايمات و بدبياري‌هایي که گريبان گير شرکت‌های هم تراز آنها شد، روبرو بودند اما با اين ناملايمات به گونه‌اي متفاوت پاسخ دادند.
- آنها مستقيما با وضعیت حقيقی خود روبرو شدند و در نتیجه اين ناملايمات حتی به قويتر شدن آنها کمک کرد.
- نوعی راهکار روان‌شناختی مهم برای رساندن يك شرکت از مرحله خوب به عالي، تناقض استوک ديل است:

حفظ اعتقداد قطعی به اين که به رغم وجود مشکلات، می‌توانید در پایان موفق شوید و موفق خواهید شد و در عین حال با دردناک ترین حقایق وضعیت فعلی، هر آن په که باشد مواجه می‌شوید.



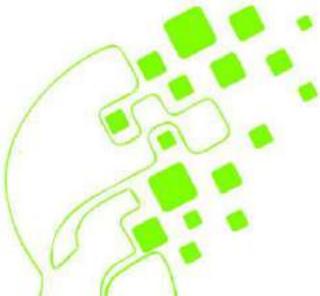


۴. مفهوم خارپشتی



► جهان هر قدر که پیچیده باشد، یک خارپشت تمام چالش‌ها و تنگناها را به گونه‌ای ساده انگارانه خلاصه کرده و به ایده‌های ساده تبدیل می‌کند. در حالی که روباه به همان پیچیدگی نگاه می‌کند.

مفهوم خارپشتی، هدف، (اهکار)، و یا تمایلی برای بهترین بودن یا تصمیم یا استراتژی‌ای برای بهترین بودن نیست. بلکه درگ این نکته است که در کدام زمینه می‌توانید بهترین عملکرد را داشته باشید.





سادگی در چارچوب سه محور فکری



زمینه‌ای که به شدت
به آن علاقه دارد



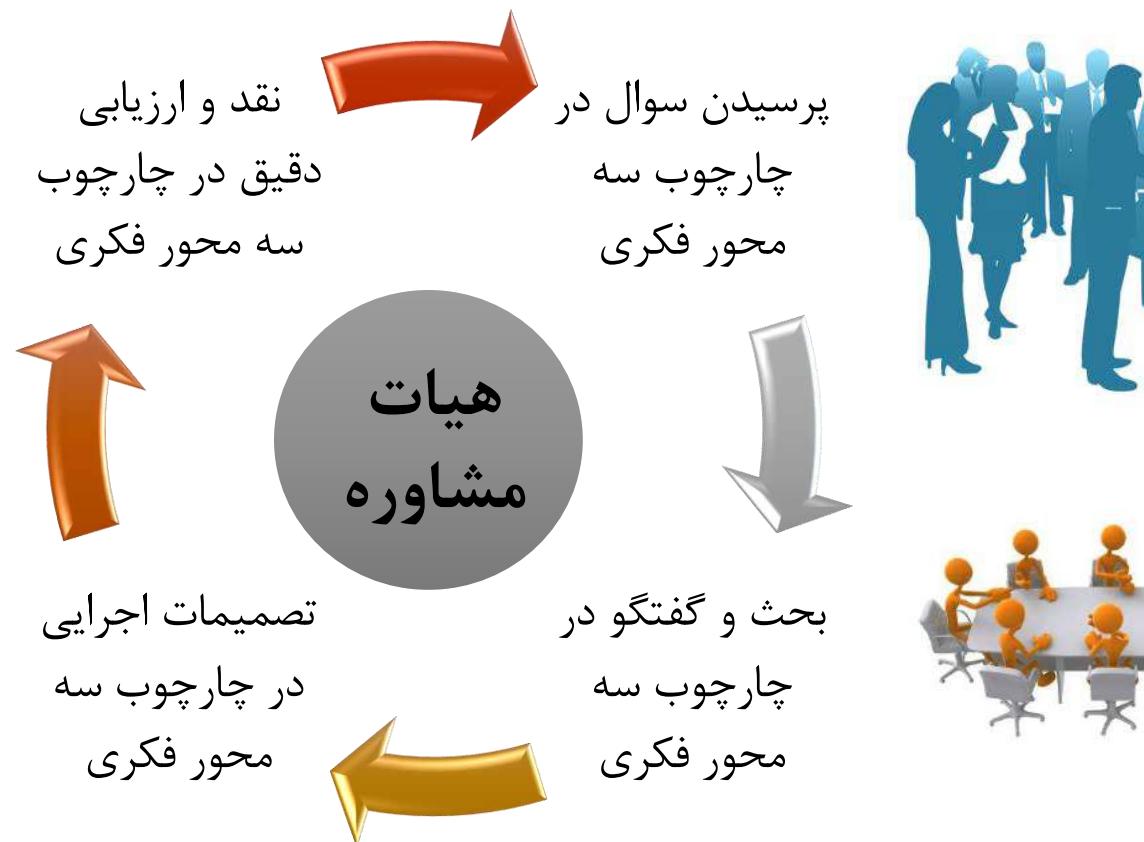
برخوردار شدن از دریافت خارپشتی

- ⊕ شرکت‌های رهسپار تعالی همیشه نظم لازم برای ماندن در سه محور فکری ذکر شده را رعایت کرده‌اند.
- ⊕ شرکت‌های رهسپار تعالی بیشتر شبیه به خارپشت‌ها هستند، موجوداتی ساده و بی‌آلایش که فقط یک مطلب مهم را می‌دانند و بر مبنای همان حرکت می‌کنند.
- ⊕ شرکت‌های همتراز بیشتر مثل روباه‌ها هستند، موجوداتی مکار و حیله‌گر که خیلی چیزها را می‌دانند اما فاقد انسجام لازم هستند.
- ⊕ به طور متوسط ۴ سال طول می‌کشد تا شرکت‌های رهسپار تعالی به یک نوع درک خارپشتی دست یابند.
- ⊕ استراتژی به خودی خود، شرکت‌های رهسپار تعالی را از شرکت‌های همتراز متمایز نمی‌کند.

گسب نتایج عالی به هیچ وجه مستلزم فعال بودن در صنعتی بزرگ و موفق نیست. حتی آن دسته از شرکت‌های (رهسپار تعالی) که در صنایع ناموفق بوده‌اند به این نکته پی برداند که چگونه سودهای خود (ا) افزایش دهند.

هیات مشاوره

با ایجاد یک هیات مشاوره می‌توانیم مطابق مفهوم خارپشتی خود عمل کنیم و با تعداد دفعاتی که در یک مدت زمانی معین، این دوره کامل را مرور می‌کنیم، می‌توانیم به فرایند درک خارپشتی سرعت بخشیم.



مفهوم خارپشتی، فرآیندی تکرارشونده

www.NLPLife.ir





ویژگی‌های هیات مشاوره



۱- هیئتی که بتواند هنگام مواجهه سازمان با موضوعات مهم، به عنوان ابزاری برای شناخت موقعیت عمل کند.

۲- این هیئت توسط مدیران سازمان تشکیل شده و به طور دائم، پنج تا دوازده نفر در آن حضور دارند.

۳- هر یک از اعضای این هیئت قادر به مباحثه و گفتگو به منظور شناخت واقعیت هستند، مشروط بر این که این توانایی ناشی از نیاز خودخواهانه فرد برای رسیدن به یک هدف یا حفظ علائق کوتاه بینانه نباشد.

۴- هر یک از اعضا بدون استثنای دیگر احترام می‌گذارد.

۵- اعضای هیئت مشاوره دارای طیفی از دیدگاهها هستند، اما هر یک از آنها نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، دانش عمیقتری دارند.

۶- هیئت مشاوره متشكل از اعضای اصلی گروه مدیریت است، اما محدود به گروه مدیریت نیست. همین طور هر مدیری نمی‌تواند به طور اتوماتیک یکی از اعضا باشد.



ویژگی‌های هیات مشاوره

۷- هیئت مشاوره یک گروه دائمی است نه کمیته‌ای برای موارد خاص که برای یک پروژه خاص گردآوری شده باشد.

۸- هیئت مشاوره جلسات دوره‌ای برگزار می‌کند، مثلاً یک بار در هفته یا سه ماه یک بار.

۹- این هیئت به دنبال اتفاق نظر نیست، کما اینکه می‌داند تصمیمات توافقی اغلب با تصمیمات هوشمندانه مغایرت دارند. لذا، مسئولیت تصمیم نهایی به عهده رهبر گروه مدیریت است.

۱۰- این هیئت یک گروه غیر رسمی است که نام آن در هیچ یک از مدارک رسمی شرکت قید نمی‌شود.

۱۱- این هیئت می‌تواند عناوین مختلفی داشته باشد، که معمولاً ضرری برای شرکت ندارند. در شرکت‌های رهسپار تعالی این هیئت‌ها عناوین مفیدی دارند از جمله، کمیته افزایش سود درازمدت، کمیته تولیدات شرکتی، گروه تفکر استراتژیک و انجمن مدیران.





۵. فرهنگ مبتنی بر نظم

دستاوردهای بزرگ و پایدار مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم‌گرایی است، ایجاد فضایی آکنده از افراد منظم که اعمالی منظم دارند و متعصبانه در پارچه این سه محور فکری عمل می‌کنند.

فرهنگ مبتنی بر نظم مستلزم نوعی دوگانگی است این فرهنگ از سویی مستلزم افرادی است که به یک سیستم منسجم پایبند هستند و از سویی دیگر در پارچه این سیستم به افراد آزادی و مسئولیت داده می‌شود.





افراد منظم

- ✓ فرهنگ مبتنی بر نظم فقط در عملکردها خلاصه نمی‌شود بلکه عبارت از افرادی منظمی است که افکار منظ دراند و این نظم در اعمال آنها نیز تأثیر می‌گذارد.
- ✓ شرکت‌های رهسپار تعالی از نگاه یک ناظر بیرونی سازمان‌هایی ملال انگیز و بی‌روح به نظر می‌رسند، اما با بررسی دقیق‌تر می‌بینیم که این شرکت‌ها مجموعه‌ای از انسان‌های سخت‌کوش هستند که شدت عمل حیرت‌آوری دارند.

فرهنگ مبتنی بر نظم با فردی مستبد که همه چیز را تحت نظم و ترتیب قرار می‌دهد اشتباه نگیرید، این مفاهیم متفاوتند، یکی از آنان بسیار کارا و دیگری بسیار ناکارآمد است.

مدیران بسیار مقندهای که شخصاً و به واسطه نیروی شخصیتی سعی در برقراری نظم دارند معمولاً از خلق دستاوردهای پایدار ناتوانند.





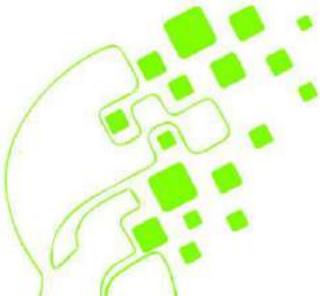
پایندی به سه محور فکری مفهوم خارپشتی

تنها شکل بسیار مهم نظم برای رسیدن به دستاوردهای پایدار، پایندی افزایشی به مفهوم خارپشتی و اجتناب از موقعیت‌هایی است که خارج از پاچوب این سه محور فکری قرار دارند.

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

یک فرصت فقط در صورتی قابل اعتقاد است که با سه محور فکری ما مطابقت داشته باشد. یک شرکت عالی فرصت‌های بینظیر بسیاری فواهد داشت.

- ✓ هدف از بودجه بندی در یک شرکت رهسپار تعالی، این نیست که تصمیم بگیریم چه مقدار بودجه به هر یک از فعالیت‌ها اختصاص دهیم، بلکه آن است که تصمیم بگیریم کدام زمینه‌ها به بهترین شکل با مفهوم خارپشتی ما انطباق دارد و باید بودجه کامل به آن اختصاص یابد و به کدام زمینه‌ها هیچ بودجه‌ای نباید تعلق بگیرد.



۶. شتاب دهنده‌های تکنولوژی

- شرکت‌های رهسپار تعالی نسبت به شرکت‌های متوسط و هم تراز نگرش متفاوتی در خصوص تکنولوژی و تغییرات تکنولوژیکی دارند.
- سازمان‌های رهسپار تعالی از روش‌های زودگذر و هیاهوی تکنولوژی احتراز می‌کنند اما در زمینه به کارگیری تکنولوژی‌هایی که به دقت انتخاب کرده‌اند پیشرو هستند.

**شرکت‌های (رهسپار تعالی، تکنولوژی) ا عامل سرعت دهنده
حرکت خود تلقی می‌کنند نه عامل ایجاد کننده.**

- هیچ یک از شرکت‌های رهسپار تعالی جهش‌های خود را با تکنولوژی آغاز نکردند اما همه آنها به محض این که متوجه شدند نوعی از تکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگی دارد، در به کارگیری آن پیشگام شدند و بعد به پیشرفت رسیدند.



تحول تکنولوژیکی

□ اگر دقیقا همان تکنولوژی‌های مورد استفاده شرکت‌های رهسپار تعالی را به هم ترازان آنها بدهید خواهید دید که با این حال آنها نمی‌توانند به نتایجی حتی نزدیک به نتایج شرکت‌های عالی دست یابند.

نوع واکنش یک سازمان به تمول تکنولوژیکی، مرکت آن شرکت به سمت عالی بودن یا متوسط بودن را به خوبی نشان می‌دهد.

□ شرکت‌های رهسپار تعالی بنا به احساس نیاز به عینیت بخشیدن به استعدادهای نهفته، واکنشی متغیرانه و خلاقانه بروز می‌دهند؛ اما واکنش شرکت‌های متوسط بنا به ترس از عقب مانده بودن است و لذا با قدمهایی لرزان و هراسان حرکت می‌کنند.





تأثیر تکنولوژی در رسیدن به تعالی

تکنولوژی به تنهایی هرگز نمی‌تواند نفستین عامل اصلی موفقیت یا شکست باشد.

از میان مدیران موسسات (هسپار تعالی)، ۸۰٪ آنان اصلاً به تکنولوژی به عنوان یکی از پنج عامل مهم تمول خود اشاره‌ای نکردند.

(وش «فریدن، راه (فتن و سپس دویدن» می‌تواند حتی در دوران تمول تکنولوژیکی سریع و بنیادین بسیار موثر و کارا باشد.

چرخه رشد و چرخه نابودی



- ✓ فرایند رهسپاری به تعالی یک موقعیت ناگهانی نیست، ولی از دید ناظران بیرونی، بسیار چشمگیر و ناگهانی است و شامل پیشرفت‌های تقریباً تحول آمیز است.
- ✓ اما از دیدگاه افراد درون سازمانی بیشتر شبیه فرایند توسعه تدریجی است.

فرایند (رهسپاری) به تعالی نتیجه یک عملکرد تدریجی است نه یک حرکت ناگهانی.

- ✓ هرگز یک عملکرد مجزا، برنامه‌ای بزرگ، ابتکاری عالی یا یک اقدام انتقالی یا لحظه‌ای معجزه آسایی در کار نبوده، بلکه تحولات تابع یک الگوی قابل پیش‌بینی بر آماده سازی و پیشرفت بوده است.
- ✓ درست مثل فشار دادن یک چرخ بزرگ و سنگین که با تلاشی زیاد از جای خود تکان خورده و با وارد آمدن فشار مداوم بر آن در یک مسیر ثابت در مدت زمانی طولانی شتاب گرفته و به منطقه سرعت (یا پیشرفت) می‌رسد.

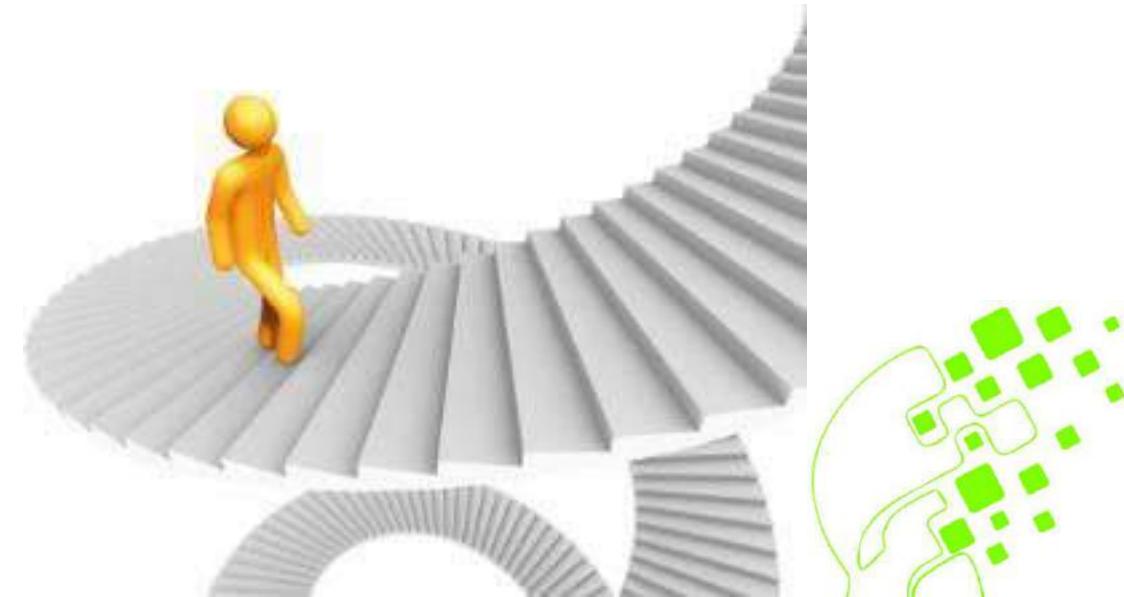




چرخه رشد و چرخه نابودی

شرکت‌های (هسپار تحالی می‌دانند مرحله رشد تدریجی تا پیشرفت‌های خیلی زمان می‌برد و می‌دانند باید آگاهانه و از روی شناخت اقدامات لازم را به طوری منظم و دقیق برای به مرکت درآوردن چرفه رشد در همیسری مداوی و در طول یک دوره زمانی گستردگی انجام داده و با پیروی از این (ویکرد، دیگر رسیدن به نقطه پیشرفت برای آنان امری اجتناب ناپذیر و طبیعی خواهد بود.

شرکت‌های (هسپار تحالی به (غمه (ویا (وی با برخی از شرایط دشوار این (وش را دنبال می‌کنند و به واسطه دو عامل بردباری و نظم از (وش تکامل تدریجی تا پیشرفت پیروی می‌کنند.





چرخه رشد و چرخه نابودی

✓ در مقابل شرکت‌های رهسپار تعالی، شرکت‌های هم‌تراز الگوی بسیار متفاوتی را به شکل چرخه نابودی دنبال می‌کنند. آنها اغلب برنامه‌های جدیدی را درپیش می‌گرفتند و با هیاهو و جار و جنجال زیاد سعی داشتند تا در بین مردم ایجاد انگیزه کنند و بدون گذران مرحله رشد تدریجی، مستقیماً وارد مرحله پیشرفت می‌شدند.



✓ آنها با اتخاذ یک برنامه بزرگ و یا یک نوآوری موفق در برهه‌ای خاص از تاریخ، سعی داشتند به نقطه پیشرفت برسند و بعد از مواجهه با دستاوردهای ناموفق و در نتیجه تغییر مسیرهای فراوان، به دنبال آن انجام خریدهای نادرست و انتخاب مدیرانی که عملکرد مدیران قبل از خود را خنثی می‌کردند و مسیر رشد را تغییر می‌دادند، سرانجام از حفظ یک مسیر روشن و ثابت ناکام می‌مانندند.



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

ردیف	مشخصه شرکت‌هایی که در حال رشد هستند (شرکت‌های رهسپار تعالی)	مشخصه شرکت‌هایی که در حال رشد هستند هستند (شرکت‌های هم تراز)
۱	سعی دارند با رشد تدریجی به پیشرفت نایل شوند	سعی دارند بدون طی کردن مراحل تدریجی، یکراست به سمت پیشرفت حرکت کنند.
۲	با مجموعه‌ای از اقدامات و تلاش‌ها به پیشرفت دست می‌یابند و چرخه رشد را بی وقهه می‌گردانند و آن را همچون یک فرایند تدریجی تلقی می‌کنند.	برنامه‌های بزرگی را اجرا می‌کنند، تلاش می‌کنند تا تغییرات اساسی، تحولات چشمگیر و تجدید سازمان‌های بی سابقه انجام دهند، همیشه در انتظار یک لحظه معجزه آسا یا یک منجی جدید هستند.
۳	با واقعیت‌های ناخوشایند روبرو می‌شوند تا به روشنی ببینند که چه قدم‌هایی را باید برای شتاب بردارند.	خواسته‌های زودگذر دارند و به جای روبرو شدن با واقعیات ناخوشایند، سازمان را با آشتفتگی و جار و جنجال اداره می‌کنند.
۴	از انسجام فکری و یک مفهوم خارپشتی روشن برخوردارند و با عزمی ثابت در راستای همین چارچوب فکری حرکت می‌کنند.	ناسازگاری شدیدی در سازمان به چشم می‌خورد، مدام به سمت هدف‌های زودگذر منحرف می‌شوند و کاملاً خارج از محورهای فکری خود حرکت می‌کنند.



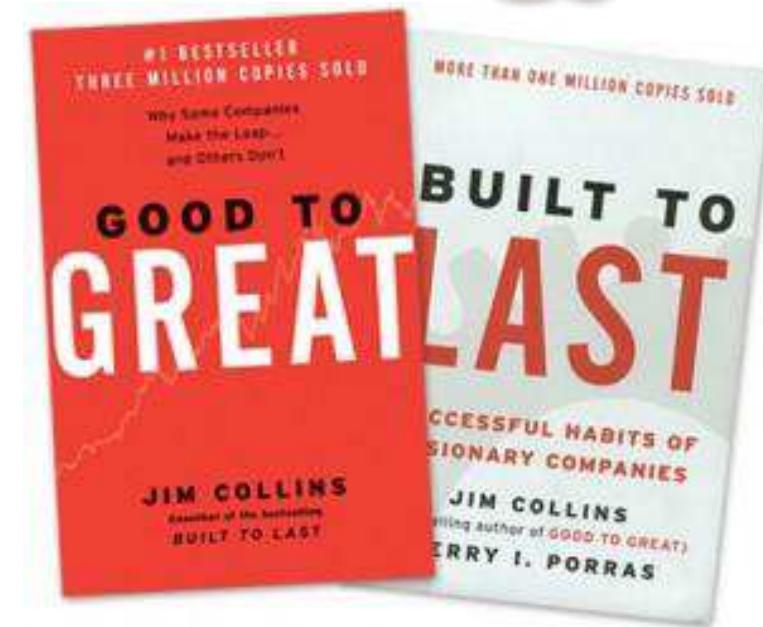
ردیف	مشخصه شرکت‌هایی که در حال رشد هستند (شرکت‌های رهسپار تعالی)	مشخصه شرکت‌هایی که در حال نابودی هستند (شرکت‌های هم تراز)
۵	از الگوی افراد منضبط (ابتدا فرد بعد هدف) افکار منضبط و عملکرد منضبط پیروی می‌کنند.	بی مقدمه دست به عمل می‌زنند، بدون تفکر منضبط و بدون اینکه در وهله اول افراد شایسته را انتخاب کنند.
۶	پس از دستیابی به پیشرفت، چنانچه بخواهند از روش خرید شرکت‌ها استفاده کنند، سعی می‌کنند با خریدن شرکت‌های بزرگ، بر شتاب خود بیفزایند.	در واکنش به تغییرات تکنولوژیکی دچار ترس و دلهره می‌شوند که مبادا از آنها عقب بمانند. قبل از رسیدن به نقطه پیشرفت، در تلاشی مذبوحانه، می‌خواهند با خرید شرکت‌های دیگر، به حرکت خود شتاب دهند.
۷	برای جلب مشارکت مردم تلاش چندانی نمی‌کنند، شتاب حرکت آنها خود به خود انگیزه مشارکت را در مردم ایجاد می‌کند.	به شدت تقلا می‌کنند تا مردم را به مشارکت ترغیب نمایند و آنها را مجذوب دیدگاه‌های جدید خود کنند.
۸	اجازه می‌دهند تا دستاوردهایی‌شان به جای آنها سخن بگویند.	برای جبران دستاوردهای مأیوس کننده، آینده را واگذار می‌کنند.
۹	به مرور زمان به انسجام می‌رسند، نسل‌های جدید عملکرد نسل پیشین را ادامه می‌دهند، چرخه رشد آنها پیوست سرعت فزاینده‌ای می‌گیرد.	به مرور زمان ناهمانگی سازمان هویتاً می‌شود، هر مدیر جدید یک خط مشی کاملاً جدید را درپیش می‌گیرد، چرخه حرکت متوقف می‌شود و چرخه نابودی از نو آغاز می‌گردد.



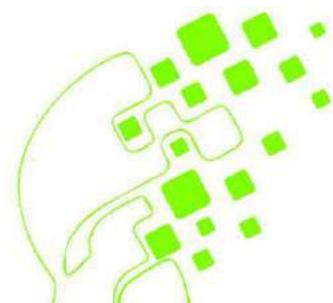
دو مفهوم متفاوت در دو کتاب

ماندگاری

این دو مفهوم
متفاوت اما
مکمل یکدیگرند



از خوب به عالی (رهسپاری به تعالی)





ارتباط رهسپاری به تعالی با ماندگاری

- نخستین مدیران شرکت‌های عالی و ماندگار از چارچوب رهسپاری به تعالی پیروی می‌کردند.



- رونده رهسپاری به تعالی نه پی‌آیندی برای ماندگاری بلکه مرحله‌ای ماقبل آن است.



- برای گذار از شرکتی با نتایج عالی و پایدار به شرکتی عالی و ماندگار در سطحی نمونه ارزش‌ها و اهداف اصلی خود را بیابید، ارزش‌هایی که فراتر از کسب پول هستند. (مفهوم اصلی کتاب ساختن برای ماندن)



شرکت عالی و ماندگار

دستاوردهای عالی +
مفاهیم ماندگاری

شرکت نوپا + مفاهیم
از خوب به عالی





از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری

- ✓ فرایند رهسپاری به تعالی در بردارنده ایده‌هایی است که باعث به حرکت درآمدن تدریجی چرخه رشد تا پیشرفت می‌شود، در صورتی که پایداری در برگیرنده اساسی مبنی بر حفظ سرعت یک چرخه رشد به مدت طولانی در آینده است.
- ✓ برای گذر از شرکتی با نتایج عالی و پایدار به شرکتی بزرگ و پایدار در سطحی نمونه، باید ارزش‌ها و اهداف اصلی خود را که فراتر از کسب سود هستند، با خط سیر اصلی خود همگام سازید.
- ✓ سود و بخش مالی برای این گونه شرکت‌ها، تنها نقش خون و آب را برای یک جسم سالم داشته و به عنوان مهمترین بخش زندگی به شمار نمی‌رود.
- ✓ ارزش نهادی برای رسیدن به سطح عالی و پایدار حائز اهمیت است، ولی هیچ گونه ارزش نهادی مشخصی برای تبدیل شدن شرکت‌های بزرگ و پایدار وجود ندارد.

برخورداری از **ایدئولوژی نهادی** یکی از ویژگی‌های مهم شرکت‌های بزرگ و ماندگار است



از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری

- ✓ بدین لحاظ نوع ارزش‌ها اهمیت چندانی ندارد و نکته مهم و اساسی این است که شما از ارزش‌های نهادی برخوردار باشید و بدانید آنها چه هستند و به طور آشکار آنها را در سازمان خود اعمال کرده و در طول زمان حفظ نمایید.
- ✓ باید توجه داشت ایدئولوژی نهادی یکی از ویژگی‌های مهم شرکت‌های بزرگ و پایدار است و برای پایداری این ارزش‌ها در دنیای متغیر، باید بر پایه حفظ ارزش نهادی و پیشرفت تدریجی، نحوه عملکرد خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق دهید.

شرکت‌های بزرگ و ماندگار در عین حال که استراتژی‌های کاری و نموده عملکردهای خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق می‌دهند، ارزش‌های نهادی و هدف خود را حفظ می‌کنند.

این همان آمیزه جادویی **حفظ دیدگاه‌های اصلی و پیشرفت تدریجی** است.



چهار ایده اصلی برای تعالی و ماندگاری

چهار ایده اصلی دربرگیرنده مرحله پایداری هستند که هر کدام به واسطه یافته‌های رهسپار تعالی توانمند شده‌اند:

۱) ایجاد ساختاری مبتنی بر ارزش‌های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول:

سازمانی که با مدیران مختلف در دوره‌های مختلف بتواند پایداری خود را حفظ کند.

۲) نبوغ دوگانگی: حرکت با حداکثر توان به سمت دو هدف به طور همزمان.

۳) تفکر پایه: القا کردن ارزش‌ها و نهادی به عنوان اصلی برای تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری برای افراد سازمان طی یک مدت زمان طولانی.

۴) حفظ تفکر پایه و در عین حرکت به سمت پیشرفت: به عنوان یک نقطه ثابت به هنگام هرگونه تغییر عملکرد یا خط مشی، و تعیین اهداف بزرگ و مخاطره آمیز و جسورانه همگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آنها.



اهداف مخاطره آمیز مثبت و منفی

اهداف بزرگ مخاطره آمیز منفی براساس اعتماد به نفس کاذب بوده در حالی که نوع مثبت آن نتیجه ادراکی عمیق است.

- ✓ در حقیقت وقتی درک عمیق و بی صدای سه محور فکری خارپشتی را با جسارت هدف بزرگ و مخاطره آمیز مثبت مخلوط کنید، آمیزهای نیرومند و جادویی را به دست می‌آورید.
- ✓ لیکن باید بدانیم صرفاً ترکیب سه محور فکری و هدف بزرگ به تنها یی نمی‌تواند موجب عالی بودن و پایداری سازمان باشد.

(سیدن به شرکتی بزرگ و پایا زمانی اتفاق می‌افتد که مفاهیم (هسپاری به تعالی و مفاهیم پایداری به صورتی درهم آمیخته شده و به طور مداوم و به مرور زمان مورد استفاده قرار گیرد. هرگاه در انجام این ایده‌های مهم سستی گزید، به گونه‌ای اجتناب ناپذیر به سمت متوسط شدن پیشوای می‌گزید.





چرا عالی باشیم؟

در خصوص سؤال چرا عالی باشیم باید به خاطر بسپاریم عالی شدن به مراتب آسان‌تر از خوب و عالی بودن است.





چرا عالی باشیم؟

باید دریافت که مقدار کاری که انجام می‌دهیم به بهترین صورت با نوعی از اتلاف انرژی (وبرو بوده در صورتی که اگر روش کاری خود را با به کارگیری مفاهیم ذکر شده توانم ساخته و کارهای غیر وابسته به این اصول را حذف کنیم، به نتایج بهتر و در نتیجه زندگی بهتر دست پیدا می‌کنیم.



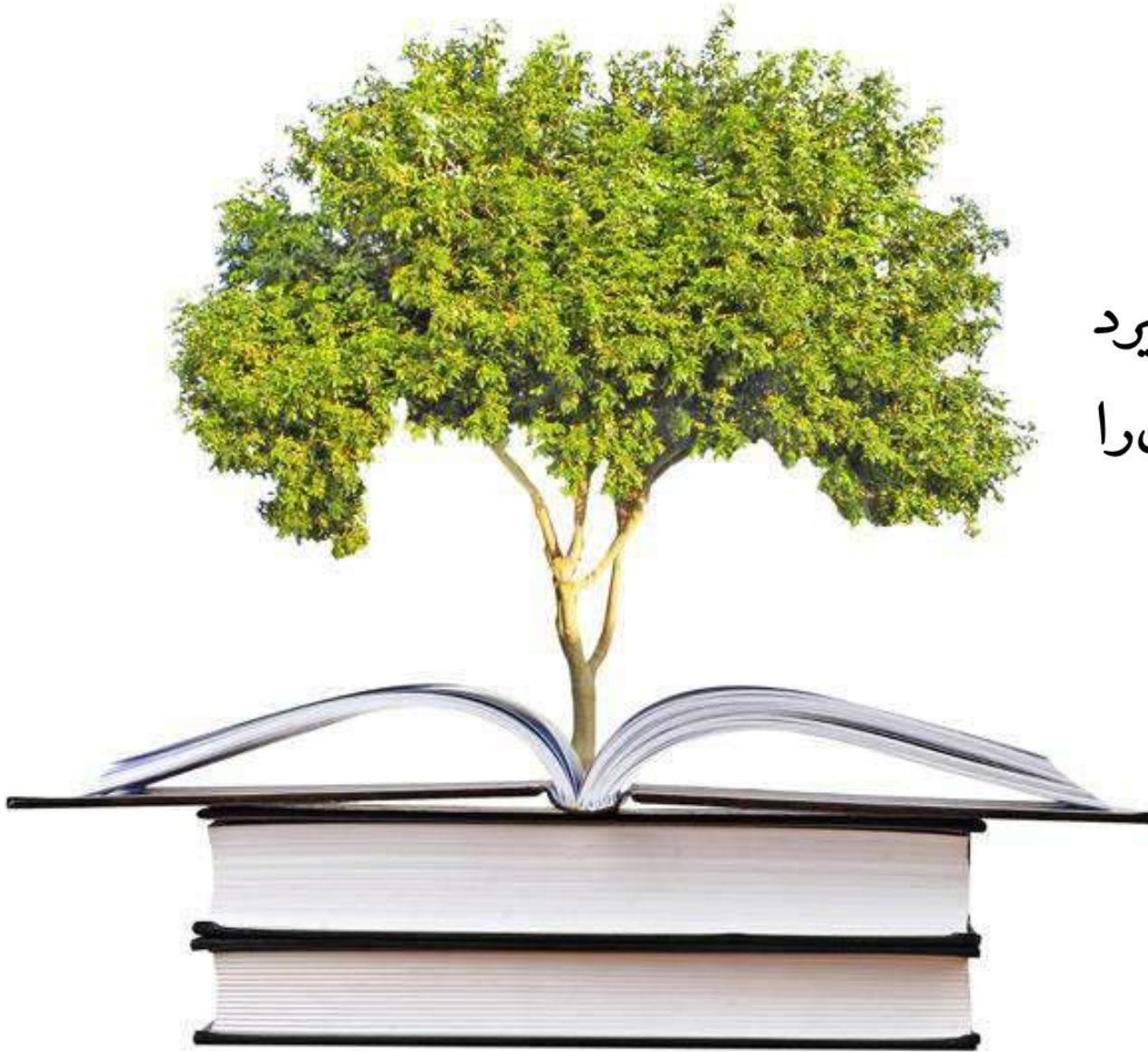


چرا عالی باشیم؟

با قاطعیت می‌توان بیان داشت طی کردن مسیری که خوب را به عالی تبدیل می‌کند (با توجه به مفاهیم بیان شده) به هیچ وجه دشوارتر و طاقت‌فرسات‌تر از مرگت در مسیر متوسط نیست.

این فرایند مستلزم صرف انرژی است، لیکن با آغاز شتاب حرکت، بیش از اینکه انرژی خارج کند، انرژی را به منبع باز می‌گرداند و فرایندی لذت‌بخش دارد پس چرا عالی را هدف خود قرار ندهیم؟

مرگت در حد وسط نه تنها مأیوس گننده است، بلکه انرژی زیادی را به طور مداوم به خود اختصاص می‌دهد. از سوی دیگر، در مرحله عالی بودن ما در جستجوی کار با معنی هستیم.



درخت توگر بار دانش بگیرد
به زیر آوری چرخ نیلوفری را

پیون

