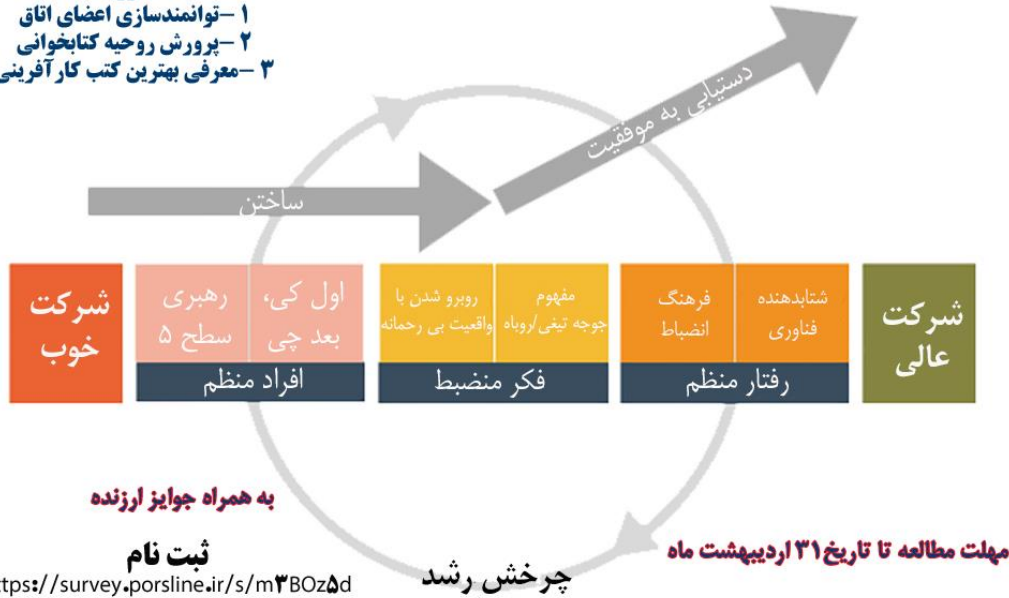




## خلاصه کتاب خوب به عالی

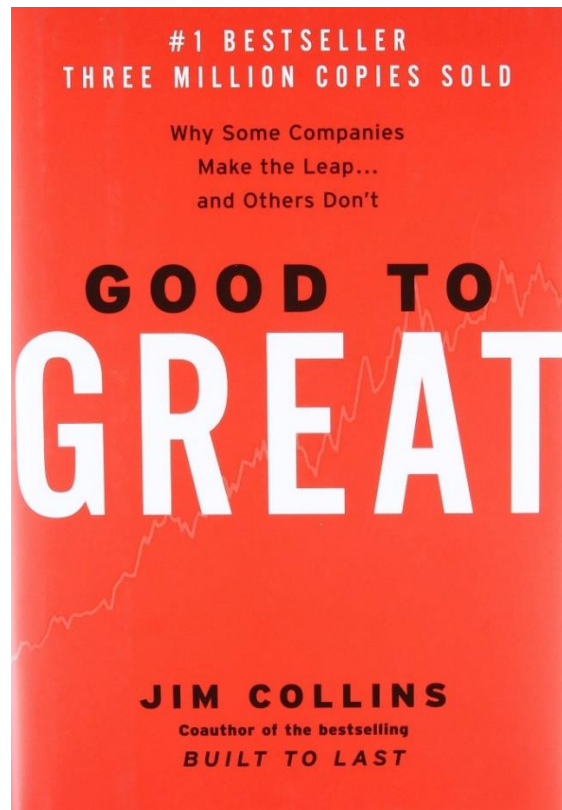
### رویداد کارآفرینی میراد (مجازی) **اولین کتاب: خوب به عالی**

- اهداف رویداد:
- ۱- توانمندسازی اعضای اتاق
  - ۲- پرورش روحیه کتابخوانی
  - ۳- معرفی بهترین کتب کارآفرینی



جهت کسب اطلاعات بیشتر با شماره ۰۳۱-۳۶۵۶۰-۱۰ داخلی ۳۱۴۱ مرکز کارآفرینی و کسب و کار نوپا

(ثبت نام) <https://survey.porsline.ir/s/m3BOz5d>





مقدمه:

جیم کالینز متولد ۲۵ ژانویه ۱۹۵۸ است.

او در شهر بولدر، کلرادو در ایالت متحده آمریکا متولد شد.

حرفه او نویسنده و مشاور مدیریت و مدرس دانشگاه در موضوع توسعه پایدار شرکت و رشد آنهاست.

نام همسر او جوآن ارنست است.

کالینز مدیریت را در دانشگاه استنفورد خواند و بعد از آن مدرک MBA خود را پس از ۸۱ ماه به عنوان مشاور مک کینزی گرفت.

سپس او به عنوان مدیر تولید برای شرکت Hewlett-Packard کار کرده است.

کالینز تحقیقات و تدریس خود را در دانشکده تحصیلات تکمیلی دانشگاه استنفورد شروع کرد که در آن جایزه آموزش برجسته را در سال ۱۹۹۲ دریافت کرد. در سال ۱۹۹۵ او یک آزمایشگاه مدیریت در بولدر کلرادو تاسیس کرد که در حال حاضر تحقیقات و آموزش مدیران برای شرکت های بزرگ در آنجا انجام می شود.

جیم نویسنده ای با شش کتاب است که در مجموع بیش از ده میلیون نسخه در سراسر جهان به فروش رسیده است. کتاب از خوب به عالی او به ۵۲ زبان ترجمه شده است.

## کتاب ها

۱۹۹۴ ساختن برای ماندن: عادات موفق از شرکت های بزرگ توسط جیمز C. کالینز و جری I. Porras

۱۹۹۵ فراتر از کارآفرینی: عطف کسب و کار شما را به یک شرکت بزرگ پایدار توسط جیمز C. کالینز و ویلیام C. Lazier

۲۰۰۱ خوب به عالی: چرا برخی از شرکت ها جهش می کنند... و دیگران خیر توسط جیمز C. کالینز

۲۰۰۵ خوب به عالی و بخش های اجتماعی توسط جیمز C. کالینز

۲۰۰۹ چگونه بهترین ها سقوط می کنند: و چرا برخی از شرکت ها هرگز توسط جیمز C. کالینز

۲۰۱۱ انتخاب بهترین بودن توسط جیمز C. کالینز و مورتن T. هانسن

کتاب "از خوب به عالی" اولین بار در سال ۵۰۰۸ منتشر شده و بیش از ۱/۲ میلیون نسخه از آن به فروش رفته، فقط یکی از پرفروشترین کتاب های تجاری است. دلیل آن هم روشن است: این کتاب نشان میدهد که چگونه مدیریت و چشم انداز حرفه ای خود را با دیگر عرصه های زندگی خود انطباق دهید. این کار با بررسی ویژگی های خاصی صورت میگیرد که شرکت های خوب را به شرکت هایی استثنایی بدل میکنند.



## فصل اول: خوب، دشمن عالی است

**یک سوال مهم:** آیا یک شرکت خوب میتواند به یک شرکت عالی تبدیل شود؟

شرکت عالی (رهسپار تعالی): شرکت هایی که طی دوره زمانی ۱۵ ساله نرخ سودهای سهام مرکب آنها ۹/۶ برابر رشد بازار سهام بوده است.

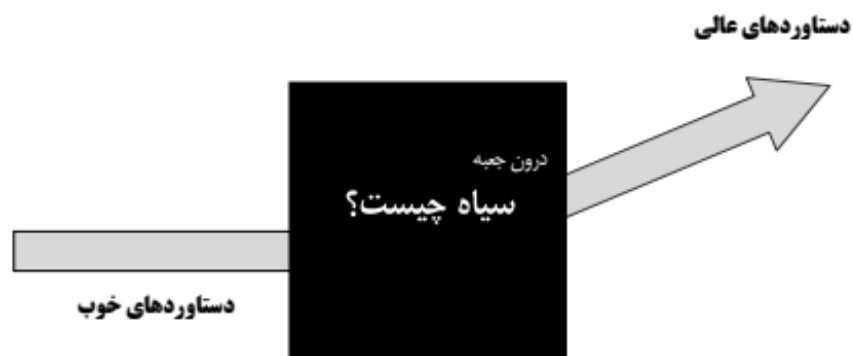
علت انجام کتاب: کنجکاوی جسورانه

مراحل انجام کتاب:

**مرحله اول: تحقیق**

**مرحله دوم: معیار مقایسه**

**مرحله سوم: درون جعبه سیاه**



**مرحله چهارم:** از بی نظمی تا رسیدن به مفهوم

**مرحله اول: تحقیق**

۲۱ نفر محقق جهت پیدا کردن شرکت هایی با الگوی رهسپار تعالی دور یکدیگر جمع آمدند.

شرکت هایی انتخاب شدند که طی ۱۵ سال میزان سود سهام مرکب آنها حداقل سه برابر بازار سهام رسیده بود.

۱۵ سال بازه ای فراتر از دوران تصدی یک مدیر بود و ارزش سهام اکثر شرکت های برجسته و معروف تنها ۲/۵ برابر بازار سهام بود.

یک شرکت باید الگوی خوب به عالی را فارغ از نوع صنعت خود نشان دهد؛ اگر کل یک صنعت الگوی رشد تعالی داشته باشد، شرکت مزبور از لیست شرکت های انتخابی حذف می شود.



## مرحله دوم: معیار مقایسه

جهت مقایسه، شرکت های رهسپار تعالی در مقابل یک سری شرکت های همتراز قرار داده شدند.

سوال نادرست: شرکت های رهسپار تعالی چه ویژگی های مشترکی دارند؟

سوال درست: نقاط مشترک شرکت های رهسپار تعالی چیست که آنها را از شرکت های همترازشان متمایز می کند؟

شرکت های رهسپار تعالی	شرکت های همتراز
ابوت	آپجان
سیرکویت سیتی	سیلو
فانی می	گریت وسترن
ژیلت	وارنر - لامبرت
کیمبرلی - کلارک	اسکات پیپر
کروگر	آ اند پی
نوکور	بتلهم استیل
فیلیپ موریس	آر. جی. رینولدز
پیتنی بوز	ادرسوگراف
والگرینز	اکرد
ولز فارگو	بانک امریکا
<p>شرکت های همتراز ناپایدار بارافزکرایسلر ، هریس ، هاسبرو رابرمید ، تلدین</p>	

مجموعاً ۲۸ شرکت جهت بررسی مشخص شدند.

۱۰ شرکت رهسپار تعالی

۱۰ شرکت همتراز

۸ شرکت همتراز ناپایدار



## مرحله سوم: درون جعبه سیاه

در مورد شرکت های انتخاب شده مستندات مربوط به ۵۰ سال اخیر آنها بررسی شد: شامل خط مشی ها، فن آوری، مدیریت، مصاحبه با مدیران، سود آوری، پاداش ها، خط مشی کاری، سیاست های کلی، تعدیل نیرو، سبک مدیریت، تراز مالی، گردش کار مدیران و ...

### مثال هایی از مشاهدات:

- ۱- بیشتر شرکت های رهسپار تعالی مدیران خود را از درون سازمان انتخاب کرده بودند
- ۲- ساختار پاداش ارتباطی با عملکرد مدیران نداشت
- ۳- در خط مشی و استراتژی تفاوتی میان آنها با شرکت های همترازشان نبود
- ۴- شرکت های رهسپار تعالی تنها در فکر رسیدن به مرحله عالی نبودند بلکه توجه داشتند که باید از انجام چه کارهایی اجتناب ورزند و کدام کارها را متوقف کنند
- ۵- فن آوری می تواند تحول را تسریع کند ولی نمی تواند آن را پدید آورد
- ۶- ادغام شرکت های نقشی در ایجاد تعالی نداشت
- ۷- شرکت های رهسپار تعالی توجه چندانی به تغییر مدیریت و ایجاد انگیزه در افراد نداشتند، در شرایط مطلوب مشکلاتی از این دست از میان میروند
- ۸- شرکت های رهسپار تعالی هیچ گاه، عنوان، تبلیغ، ضیافت نهار و یا برنامه ای برای نشان دادن تحولات خود نداشتند.
- ۹- بسیاری از شرکت های رهسپار تعالی در میان صنایع موفق نبودند
- ۱۰- عالی بودن، حاصل شرایط یا موقعیت نیست. عالی بودن تا حد زیادی مبتنی بر انتخاب آگاهانه است.

## مرحله چهارم: از بی نظمی تا رسیدن به مفهوم

بررسی اطلاعات فرایندی فعل و انفعالی بود که از جابجا کردن ایده ها، بسط دادن و مقایسه کردن آنها با داده، تجدید نظر درباره آنها، ساختن چارچوبی تازه و تردید در درستی آنها به واسطه یافتن شواهدی جدید آنگاه بازسازی دوباره آنها صورت پذیرفت.

برخلاف انتظار رهبران شرکت های رهسپار تعالی افرادی متواضع، موقر و حتی کم رو بودند که ترکیب متناقضی از تواضع فردی و اراده حرفه ای در آن ها دیده میشد

### اول فرد بعد هدف

ابتدا افراد شایسته را وارد سازمان کرده، افراد ناشایست را حذف و سپس افراد شایسته را در جایگاه مناسب قرار میدهند بعد هدف خود را تعیین میکنند.



## رویارویی با حقایق ناخوشایند

باید قویا بر این موضوع اعتقاد داشته باشید که به رغم وجود مشکلات در نهایت موفق خواهید شد

### مفهوم خارپشتی

باید از مرز شایستگی صرف فراتر رفت

### فرهنگ مبتنی بر نظم

وقتی شما افراد منظم دارید نیازی به سلسله مراتب ندارید، وقتی شما افکار منظم دارید نیازی به تشریفات اداری ندارید، وقتی شما اعمال منظم دارید نیازی به کنترل شدن ندارید، وقتی فرهنگ مبتنی بر نظم را با وجدان کاری ادغام کنید قدرتی جادویی بدست می آورید.

### شتابدهنده تکنولوژی

فناوری هرگز بعنوان ابزار اولیه جهت ایجاد تحول تلقی نمی شود. با این حال شرکت های رهسپار تعالی در زمینه استفاده دقیق از فن آوری های برگزیده، حرف اول را میزنند.

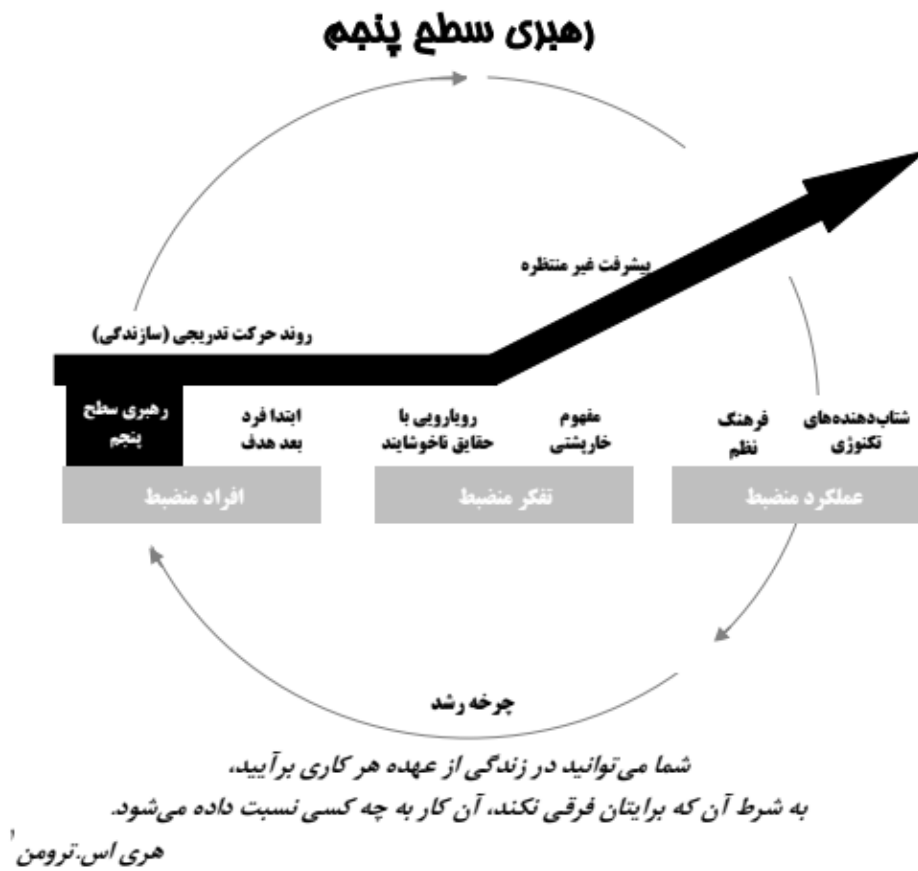
### چرخه رشد، چرخه نابودی

عامل ایجاد کننده مرحله خوب به عالی در کوتاه مدت به وجود نمی آید و مانند چرخاندن بی وقفه یک چرخ سنگین و بزرگ است.

### از رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری

فرایند رهسپاری مقدمه ای برای دوران ماندگاری است

## فصل دوم: رهبری سطح پنجم



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

منظور از سطح پنجم، پنج مرحله از سلسله مراتب توانایی‌های مدیریتی است، که رهبر سطح پنجم در راس آن مراحل دیگر است. رهبران سطح پنجم ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه‌ای را در خود دارند.



### سلسله مراتب سطح پنجم

آنها مطمئناً جاه طلب هستند، اما این جاه طلبی ابتدا و بیش از همه برای سازمان است نه برای خودشان.

رهبران سطح پنجم، مدیران پس از خود را به گونه ای انتخاب میکنند که در نسل بعدی، موفقیت سازمان به مراتب چشمگیرتر باشد، در حالی که رهبران خودمحمور سطح چهارم، معمولاً مدیران نالایقی را بر میگزینند تا پس از آنها سازمان را به تنزل و فورپاشی برسانند.

رهبران سطح پنجم نوعی تواضع قابل احترام دارند، باوقار و بی ادعا هستند. در مقابل، دوسوم از شرکت های همتراز، مدیرانی با شخصیت های فردی بسیار برجسته دارند که به نابودی سازمان یا ادامه فعالیت آن در سطح متوسط کمک می کنند.

رهبران سطح پنجم با تلاشی پی گیر و خستگی ناپذیر سعی در کسب نتایج باثبات دارند. آنها اراده کرده اند تا هر آنچه برای به اوج رساندن سازمان لازم است را انجام دهند و در این راه برای آنان مهم نیست که تصمیمات تا چه حد حساس یا دشوار باشند.

رهبران سطح پنجم، انسان های سخت کوش و باتجربه ای هستند. آنها بیشتر مرد عمل هستند تا مرد حرف.

رهبران سطح پنجم به هنگام کسب موفقیت آن را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت میدهند. اما وقتی اوضاع نامطلوب است، خود را در آینه نگاه کرده و سرزنش میکنند و مسولیت تام آن را بر عهده میگیرند. اما مدیر عامل های شرکت های





هم تراز کاملاً برعکس عمل می کردند، آنها موفقیت را به خود نسبت داده، شکست ها را به عوامل بیرونی نسبت می دهند و سایرین را به خاطر آنها مورد سرزنش قرار می دهند.

طی سالیان اخیر، یکی از مخرب ترین روش ها، تمایل به انتخاب رهبران مشهور و شگفت انگیز و خودداری از انتخاب کسانی بوده است که به طور بالقوه توانایی رسیدن به رهبری سطح پنجم را دارند.

من فکر می کنم بسیاری از افراد در پیرامون ما ظرفیت تبدیل شدن به رهبر سطح پنجم را دارند، فقط کافی است بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم و به این نکته توجه کنیم که بسیاری از مردم قابلیت رشد تا سطح پنجم را دارند.

رهبران مشهور و بسیار توانایی مه از بیرون وارد سازمان می شوند، نمی توانند شرکت را از موقعیت خوب به عالی برسانند، از میاند مدیران این یازده شرکت رهسپار تعالی، ده نفر از آنان برخواسته از درون شرکت بوده اند، در حالی که شرکت های هم تراز شش برابر بیشتر از مدیران بیرونی استفاده کرده اند.

رهبران سطح پنجم بیشتر موفقیت خود را به شانس نسبت می دهند تا به توانایی های فردی خویش.

### خلاصه : ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم

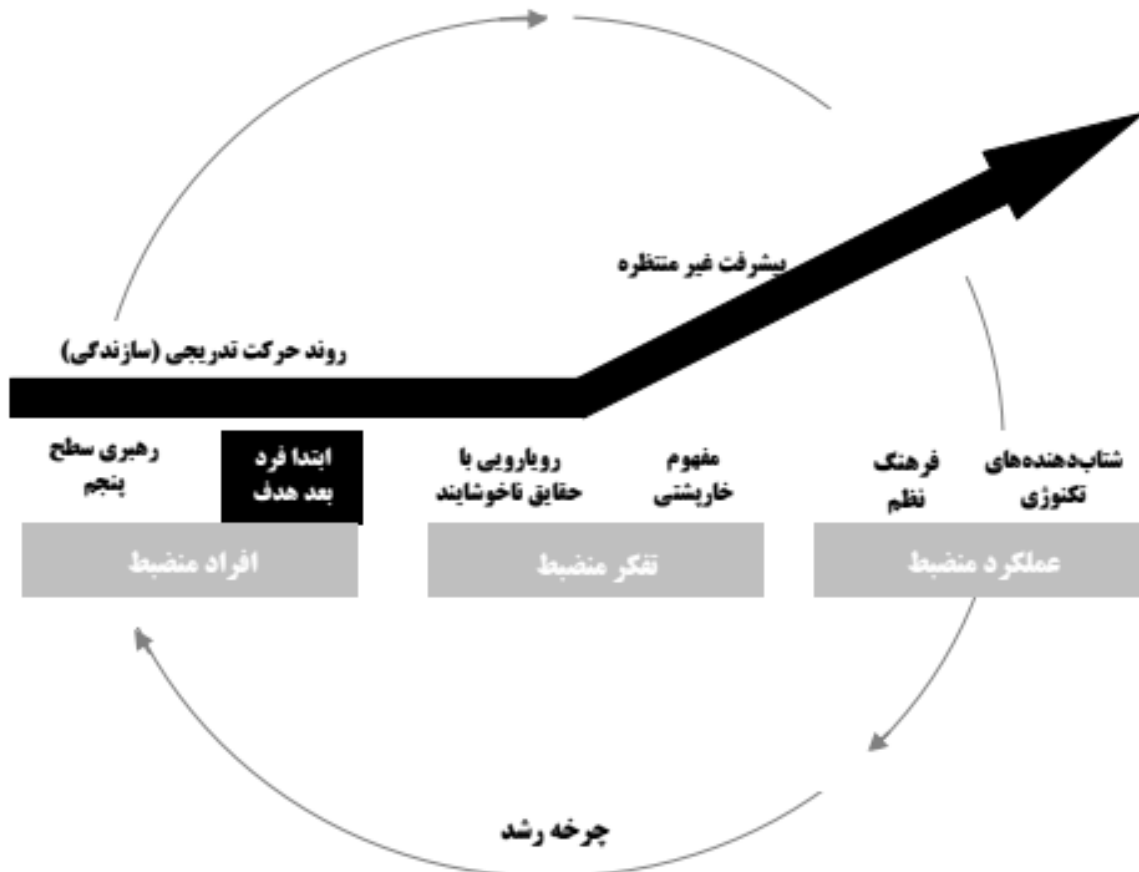
تواضع فردی	اراده حرفه ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردم احتراز می کند و هرگز خودستایی نمی کند.</li> <li>• همراه با سکوت و اراده ای آرام عمل می کند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می کند، نه اقتدار یا تأثیرگذار فردی.</li> <li>• جاه طلبی را برای شرکت می خواهد نه برای خودش، جانشینانی را برمیگزیند که در نسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند.</li> <li>• پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر، عوامل بیرونی و یا خوش شانسی نسبت می دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دستاوردهای بی نظیری کسب می کند، عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است.</li> <li>• اراده ای راسخ برای انجام هر کاری که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود دارد، هر قدر هم که دشوار باشد.</li> <li>• به چیزی کمتر از ایجاد شرکتی بزرگ و پایدار قانع نمی شود.</li> <li>• مسؤولیت نتایج نامطلوب را خود به عهده می گیرد و هرگز، افراد، عوامل بیرونی یا بدشانسی را مقصر نمی شمارد.</li> </ul>

ما در تحقیق خود در جستجوی رهبر سطح پنجم یا چیزی شبیه به آن نبودیم، اما این ایده را به واسطه طیف وسیعی از اطلاعات و شواهد متقاعد کننده به دست آوردیم. رهبر سطح پنجم صرفاً یک ایده نیست، بلکه یافته ای مبتنی بر مشاهده و تجربه است.



## فصل سوم: اول فرد ... بعد هدف

### اول فرد ... بعد هدف



لحظاتی فرا می‌رسد که دیگر نمی‌توان در انتظار کسی ماند در این هنگام،  
یا جایگاه خود را حفظ کرده‌اید و یا از آن برکنار شده‌اید.

### کن کی سی

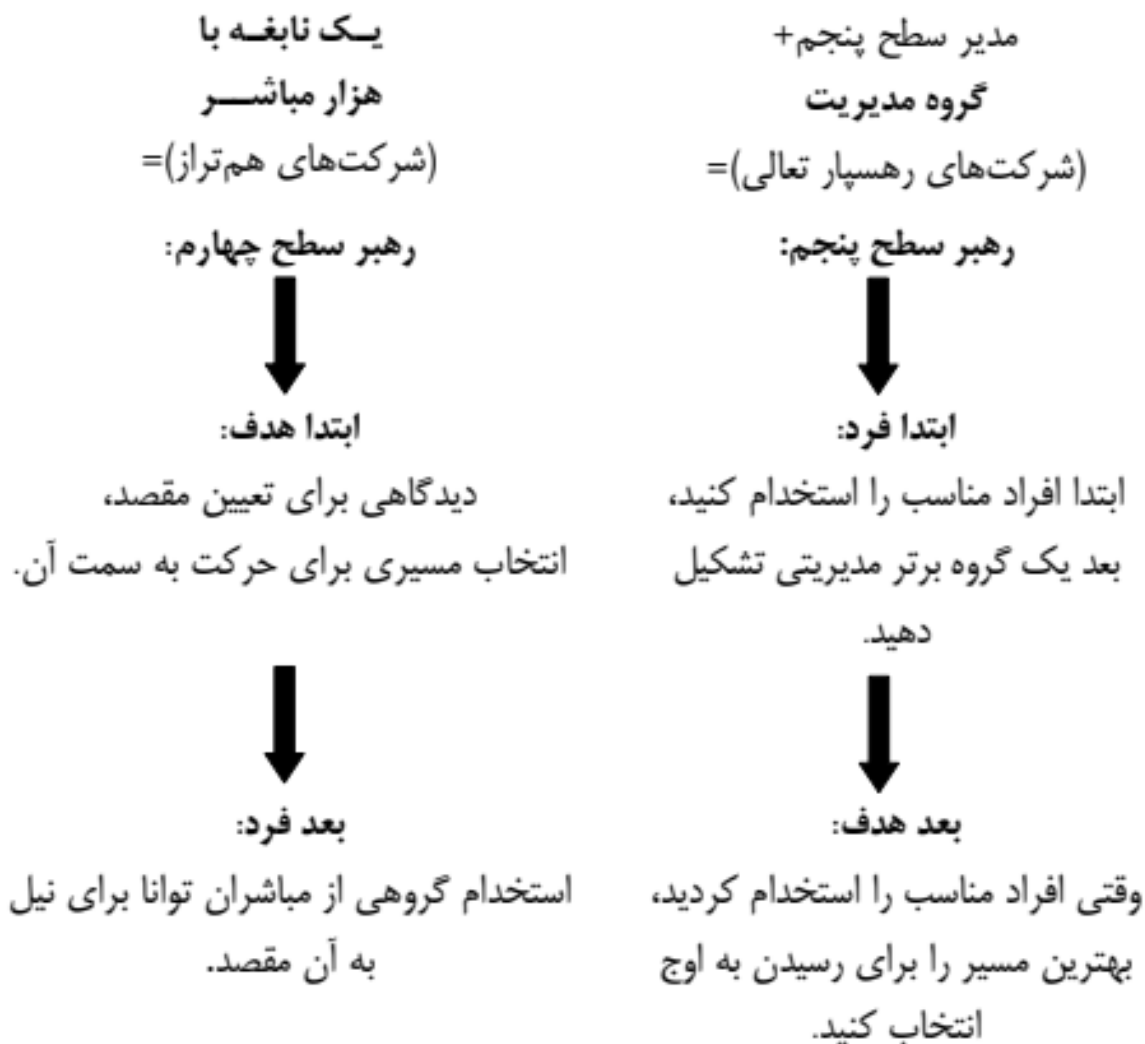
رهبران سازمان های رهسپار تعالی تحول را ابتدا با آوردن افراد شایسته به سازمان آغاز کردند (و افراد ناکارآمد را اخراج کردند) و بعد به تعیین هدف خود پرداختند.

نکته مهم این فصل فقط این نیست که افراد شایسته را به گروه دعوت کنیم. نکته مهم این است که مباحث مربوط به افراد شایسته قبل از تصمیمات مربوط به هدف قبل از دیدگاه، خط مشی، ساختار سازمان و راهکارها مطرح میشود. ابتدا فرد، بعد هدف، همچون قانونی سخت گیرانه به طور پیوسته به کار می رفت.

شرکت های هم تراز اغلب از روش «نابغه با هزار مباشر» پیروی میکردند. مدیر نابغه که هدفی را تعیین میکند و سپس گروهی از مباشران توانا را فهرستی بندی میکند تا در تحقق آن به وی کمک کنند. چنانچه نابغه از میان برود، این روش با شکست مواجه میشود.



رهبران موسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی، سخت گیر بودند اما انسان های ظالمی نبودند. آنها بی کار سازی ها و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای توسعه امور در نظر نمی گرفتند. شرکت های همتراز در حد بسیار وسیع تر از بی کار سازی استفاده می کردند.



ما در خصوص سخت گیر بودن نسبت به نیروی انسانی، سه قانون کاربردی را پیدا کردیم:

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

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

اگر قرار بود تصمیمی برای استخدام این فرد اتخاذ کنید (بجای اینکه بخواهید تصمیمی مبنی بر اخراج کسی بگیرید) آیا حاضر بودید او را دوباره استخدام کنید؟

اگر آن فرد نزد شما می آمد و به شما می گفت که میخواهد از این سازمان برود یا در پی یک موقعیت عالی و تازه است، آیا بشدت احساس یاس میکردید یا در باطن خیالتان آسوده میشد؟

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

گروه های مدیریتی رهسپار تعالی کسانی را در بر میگیرد که شدیداً بحث میکنند تا بهترین جواب ها را پیدا کنند، با این حال وقتی تصمیمی اتخاذ میشود، بدون در نظر گرفتن منافع کوتاه نظرانه، در راستای آن با هم یک صدا می شوند.

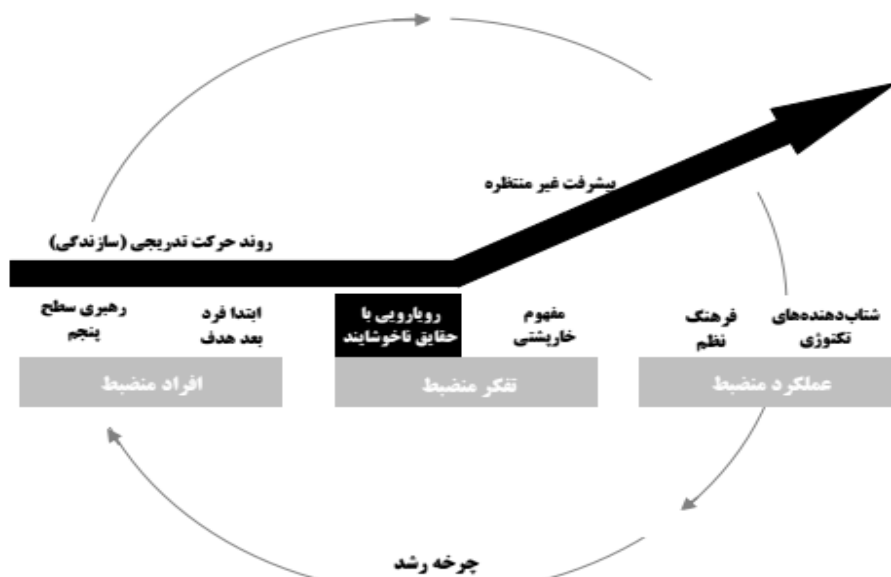
ما هیچ شیوه خاصی که نشانگر ارتباطی بین پرداخت پاداش به مدیران با تحول از مرحله خوب به عالی باشد، پیدا نکردیم. هدف از پاداش، ایجاد انگیزه جهت عملکرد خوب در افراد ناشایست نیست، بلکه در وهله اول آوردن افراد شایسته و حفظ آنهاست.

این گفته قدیمی که «افراد مهمترین سرمایه شما هستند» نادرست است. افراد مهمترین سرمایه شما نیستند، بلکه افراد شایسته مهمترین سرمایه شما به شمار می روند.

شایستگی فرد بیش از این که به علم خاص، سابقه یا مهارت های او بستگی داشته باشد، به عادات شخصیتی و توانایی های ذاتی او بستگی دارد.

### فصل چهارم: با حقایق ناخوشایند روبرو شوید (با این حال هرگز ایمان خود را از دست ندهید)

#### با واقعیات ناخوشایند روبرو شوید (اما، هرگز ایمان خود را از دست ندهید)



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

<sup>1</sup> وینستون چرچیل، نقطه عطف سرنوشت



تمام شرکت های رهسپار تعالی، فرآیند یافتن راهی به بزرگی را از رویارویی با حقایق ناخوشایند، شروع کرده اند. وقتی حرکت خود را با اقدامی صادقانه و مستمر جهت مشخص کردن وضعیت حقیقی خود شروع میکنید، تصمیمات شما درست و مناسب هستند و معمولاً نیازی به دلیل و مدرک ندارند. تصمیم گیری درست بدون رویارویی با واقعیات ناخوشایند، غیر ممکن است.

اقدام اولیه برای تبدیل یک شرکت از رده خوب به عالی، ایجاد فرهنگی است که در آن مردم فرصت زیادی برای ابراز عقاید خویش داشته باشند و در نهایت حقیقت شنیده شود.

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

مقدم شمردن پرسش ها، نه پاسخ ها.

استفاده از گفتگو و بحث به جای فشار و تحدید.

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

ایجاد مکانیزم های پرچم قرمز که اطلاعات را به اطلاعاتی غیر قابل اغماض تبدیل می کند.

شرکت های رهسپار تعالی هم دقیقاً با همان نامالیقات و بدبختی هایی که گریبان گیر شرکت های هم تراز آنها شد، روبه رو بودند، اما به این نامالیقات به گونه ای متفاوت پاسخ دادند. آنها مستقیماً با وضعیت حقیقی خود روبرو شدند. و در نتیجه این نامالیقات حتی به قوی تر شدن آنها کمک کرد.

نوعی راهکار روانشناختی مهم برای رساندن یک شرکت از مرحله خوب به عالی تناقض استوک دیل است: حفظ اعتقاد قطعی به این که به رغم وجود مشکلات می توانید در پایان موفق شوید و موفق خواهید شد و در عین حال با دردناکترین حقایق وضعیت فعلی، هر آن چه که باشد مواجه می شوید.

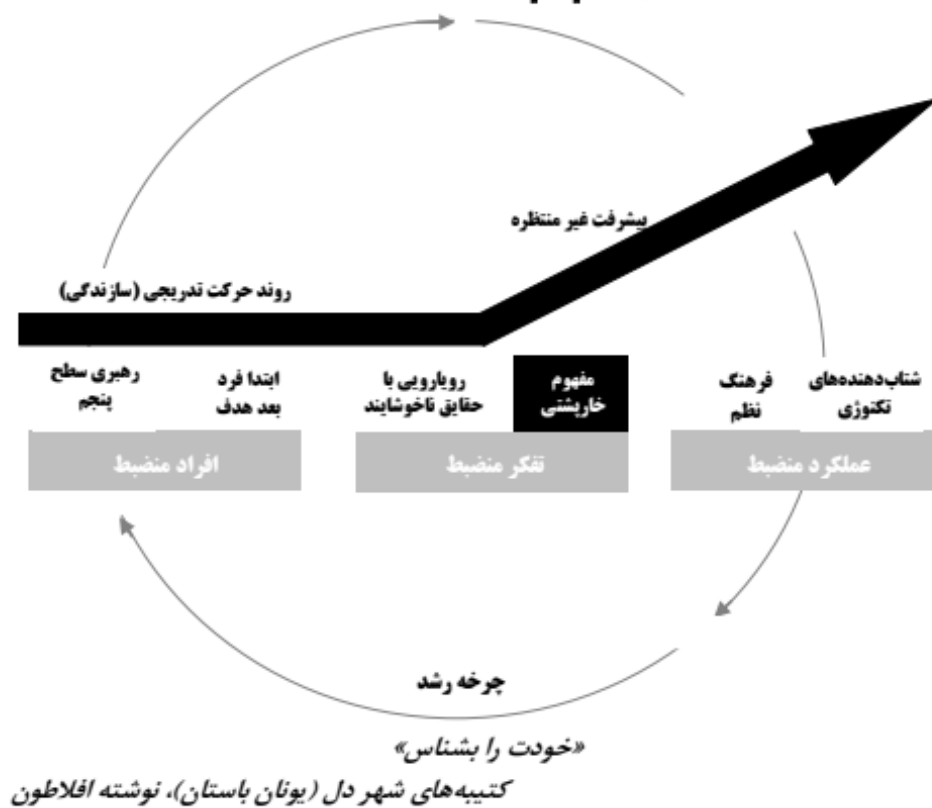
اقتدار فردی میتواند به همان نسبت که یک قوت تلقی می شود، نوعی ضعف به شمار آید، زیرا نیروی شخصیت مقتدر شما می تواند مانع از این شود که افراد حقایق ناخوشایند سازمان را برایتان بازگو کنند.

رهبری، نه فقط با آرمان گرایی، بلکه با ترغیب افراد به رویارویی با حقایق دردناک و اقدام نسبت به پیامد های آن آغاز میگردد.

صرف زمان و انرژی در تلاش برای ایجاد انگیزه در افراد، کاری بیهوده است. پرسش واقعی این نیست که: «چگونه در افراد انگیزه ایجاد کنیم؟» زیرا اگر افراد شایسته را انتخاب کرده باشید، آنها خود از انگیزه لازم برخوردارند. این مهم است که انگیزه آنها را از بین نبرید. یکی از مهم ترین عواملی که انگیزه افراد را از بین میبرد، اینست که چشم خود را به روی حقایق ناخوشایند ببندیم.

## فصل پنجم: مفهوم خوارپشتی (سادگی در چارچوب سه محور فکری)

### سادگی در چارچوب سه محور فکری



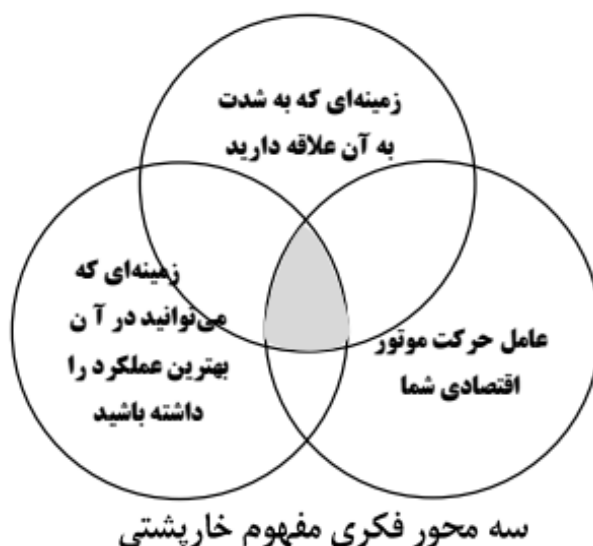
رسیدن از سطح خوب به عالی مستلزم درک عمیق سه محور متقاطع است که به صورت یک مفهوم ساده و شفاف (دریافت خوارپشتی) معنا شده اند:

نکته مهم اینست که دریابید سازمان شما در کدام زمینه می تواند در سطح جهانی حرف اول را بزند و همچنین این که بدانید در کدام زمینه قادر به این امر نخواهد بود. نه این که میخواهد در کدام زمینه بهترین باشد. دریافت خوارپشتی، یک هدف، استراتژی یا یک خواسته نیست بلکه نوعی شناخت است.

اگر نمی توانید با فعالیت در حرفه اصلی خود در جهان بهترین باشید، بنابراین شغل اصلی شما نمی تواند مبنای دریافت خوارپشتی شما را تشکیل دهد.

معیار مبتنی بر «بهترین در دنیا» به مراتب نسبت به معیار مبتنی بر شایستگی و مهارت صرف سخت گیرانه تر است. ممکن است شما در زمینه ای مهارت لازم داشته باشید، اما فاقد توانایی لازم برای رسیدن به بهترین سطح در آن زمینه باشید. برعکس ممکن است بتوانید در برخی دیگر از فعالیت ها به بهترین شکل بدرخشید، اما در حال حاضر در آنها مهارت لازم را نداشته باشید.

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



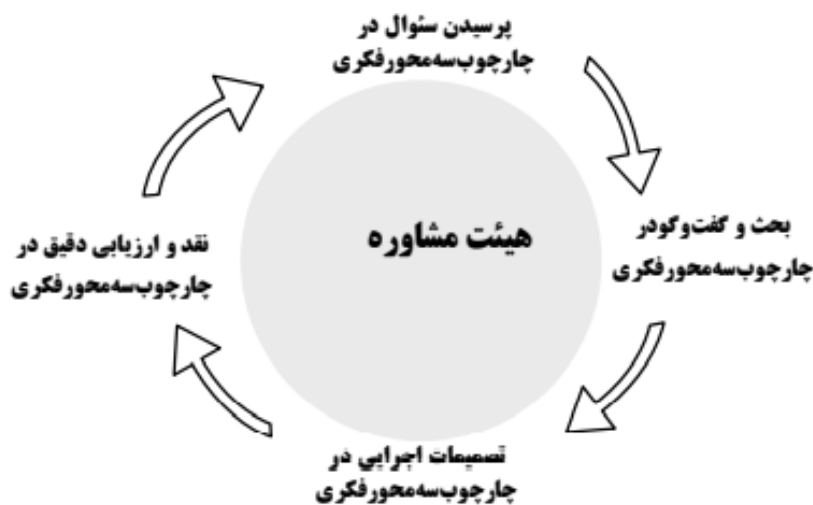
شرکت های رهسپار تعالی اهداف و استراتژی های خود را بر پایه درک واقعی بنا می کنند، شرکت های هم تراز اهداف و استراتژی های خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه ریزی می کنند.

برخوردار شدن از دریافت خارپشتی، فرآیندی مبتنی بر تاثیر متقابل است. و هیئت مشاور میتواند راهکار مناسبی باشد.

شرکت های رهسپار تعالی بیشتر شبیه به خارپشت ها هستند - موجوداتی ساده و بی آرایش که فقط «یک مطلب مهم» را می دانند و بر مبنای همان حرکت می کنند. شرکت های هم تراز بیشتر مثل روباه هستند - موجوداتی مکار و حیله گر که خیلی چیزها را می دانند اما فاقد انسجام لازم هستند.

به طور متوسط ۴ سال طول میکشد تا شرکت های رهسپار تعالی به یک نوع درک خارپشتی دست یابند.

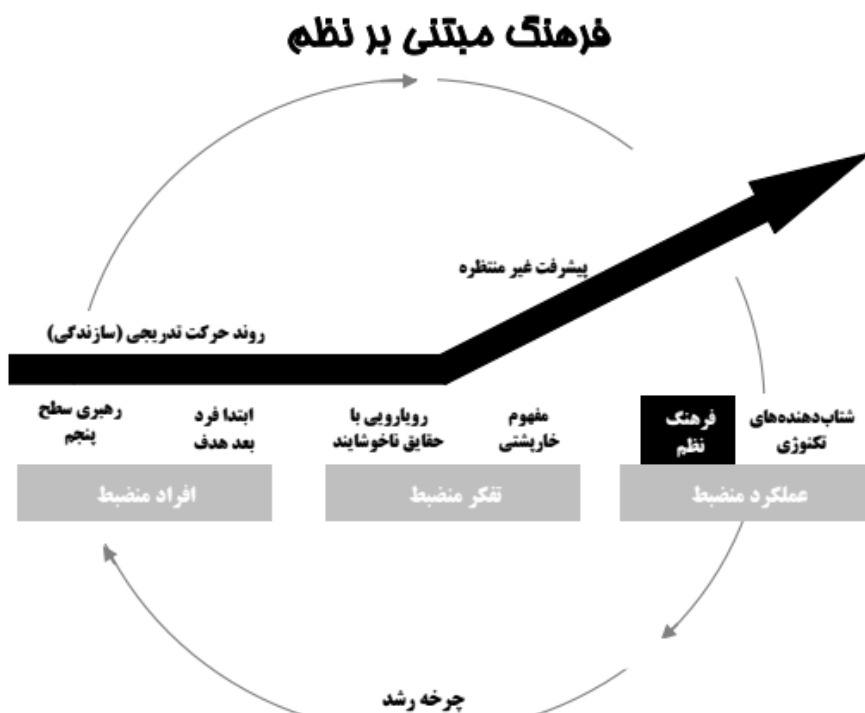
استراتژی به خودی خود، شرکت های رهسپار تعالی را از شرکت های هم تراز آنها متمایز نمی کند. هر دو گروه شرکت ها دارای استراتژی بودند و هیچ دلیلی وجود ندارد که بگوییم شرکت های رهسپار تعالی نسبت به شرکت های هم تراز وقت بیشتری را به تصمیم گیری استراتژیک اختصاص می دادند.



مفهوم خارپشتی، فرآیندی تکرار شونده

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

## فصل ششم: فرهنگ مبتنی بر نظم



آزادی فقط بخشی از یک داستان و نیمی از حقیقت است .... به همین دلیل است که من توصیه می کنم، در مقابل مجسمه آزادی در ساحل شرقی، یک مجسمه مسئولیت هم در ساحل غربی نصب شود.

ویکتور ای فرانکل<sup>۱</sup>

کتاب «انسان در جستجوی معنا»

دستاوردهایی بزرگ و پایدار مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم گرای است، ایجاد فضایی آکنده از افراد منظم که اعمالی منظم دارند و متعصبانه در چارچوب این سه مخور فکری عمل کنند.

فرهنگ مبتنی بر تشریفات خشک و دست و پا گیر برای جبران بی لیاقتی و فقدان نظم به وجود می آیند، که خود این امر، در وحله اول ناشی از وجود افراد نالایق در سازمان است. چنانچه افراد شایسته را برای فعالیت در سازمان انتخاب کنید و افراد ناشایست را حذف کنید، به تشریفات دست و پا گیر و ملال انگیز نیازی ندارید.

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

فرهنگ مبتنی بر نظم فقط در عملکرد خلاصه نمی شود. بلکه عبارت از افراد منظمی است که افکار منظم دارند و این نظم در اعمال آنها نیز تاثیر می گذارد.





شرکت های رهسپار تعالی از نگاه یک ناظر بیرونی سازمان هایی ملال انگیز و بی روح به نظر می رسند، اما با بررسی دقیق تر می بینیم که این شرکت ها مجموعه ای از انسان های سخت کوش هستند که شدت عمل حیرت آوری دارند (آنها در اجرای برنامه ها دقتی و سواس گونه دارند)

### فرآیند خوب به عالی، خاستگاه نظم گرایی خلاق

سازمان عالی	سازمان سلسله مراتبی
سازمان هایی که تازه کار خود را شروع کرده اند	سازمان هایی با قوانین خشک و دست و پا گیر

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

تنها شکل بسیار مهم نظم برای رسیدن به دستاوردهای پایدار، پایداری افراطی به مفهوم خارپشتی و اجتناب از موقعیت هایی است که خارج از چارچوب این سه محور فکری قرار دارند.

حسابداری مسولانه: هر یک از مدیران مسول بازگشت سرمایه قسمت خود می باشد. در ست با همان جدیتی که یک سرمایه گذار از احساس مسولیت کارآفرینی برخوردار است.

برنامه ریزی بسیار ارزشمندتر از خود برنامه ها است



### خوردن پنیر کم چرب (سخت گیری و سواس)

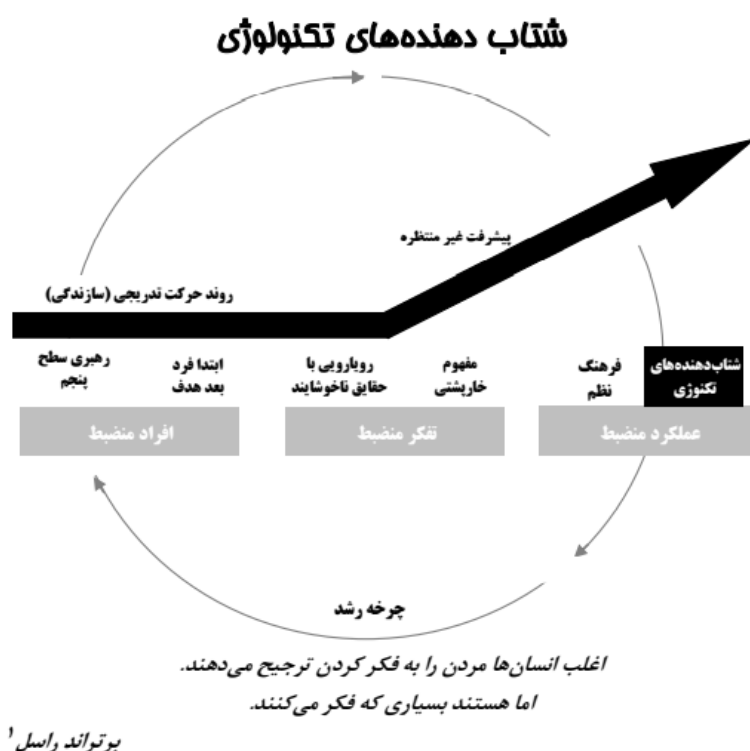
هر قدر یک سازمان نظم بیشتری برای باقیماندن در این سه محور فکری داشته باشد و در این زمینه از انسجام نسبتا محکمی برخوردار باشد، فرصت های بیشتری برای رشد پیش رو خواهد داشت.

این مطلب که «فرصت های طلایی فقط یکبار در زندگی رخ میدهند» درست نیست، یک فرصت فقط در صورتی قابل اعتناست که با سه محور فکری ما مطابقت داشته باشد، یک شرکت عالی فرصت های بی نظیر بسیاری خواهد داشت.

هدف از بودجه بندی در یک شرکت رهسپار تعالی، این نیست که تصمیم بگیریم چه مقدار بودجه به هر یک از فعالیت ها اختصاص دهیم، بلکه آن است که تصمیم بگیریم کدام زمینه ها به بهترین شکل با مفهوم خارپستی ما انطباق دارد و باید بودجه کامل به آن اختصاص یابد و به کدام زمینه ها هیچ بودجه ای نباید تعلق گیرد.

فهرست کارهایی که نباید انجام دهیم مهمتر از فهرست کارهایی است که باید انجام دهیم.

## فصل هفتم: شتاب دهنده تکنولوژی



شرکت های رهسپار تعالی نسبت به شرکت های متوسط و همتراز نگرش متفاوتی در خصوص تکنولوژی و تغییرات تکنولوژیکی دارند.

سازمان های رهسپار تعالی از روش های زودگذر و هیاهوهای تکنولوژیکی احتراز می کنند، اما در زمینه به کارگیری تکنولوژی هایی که با دقت انتخاب کرده اند پیشرو هستند.

پرسش اصلی در مورد تکنولوژی اینست؛ آیا تکنولوژی با مفهوم خارپستی شما هماهنگی مستقیم دارد؟ اگر اینطور است، پس شما باید در استفاده از آن پیشگام باشید. اما اگر اینطور نیست، باید در حد لزوم از آن بهره برداری کنید یا این که به طور کلی از آن چشم پوشی نمایید.

شرکت های رهسپار تعالی، تکنولوژی را عامل سرعت دهنده حرکت خود تلقی می کنند، نه عامل ایجاد کننده. هیچ یک از شرکت های رهسپار تعالی جهش های خود را با تکنولوژی پیشرو آغاز نکردند، اما همه آنها به محض این که متوجه شدند نوعی از تکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگی دارد، در به کارگیری آن پیشگام شدند و بعد به پیشرفت رسیدند.

شما می توانید دقیقا همان تکنولوژی های مورد استفاده شرکت های رهسپار تعالی را به هم ترازان آنها بدهید و بعد ببینید که با این حال آنها نمی توانند به نتایجی حتی نزدیک به نتایج شرکت های عالی دست یابند.

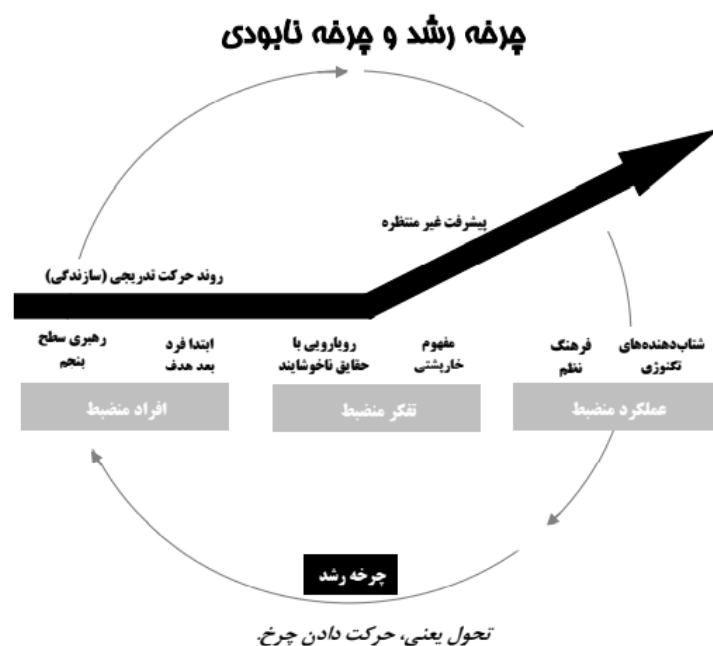
نوع واکنش یک سازمان به تحول تکنولوژیکی، حرکت آن شرکت به سمت عالی بودن یا متوسط بودن را به خوبی نشان میدهد. شرکت های رهسپار تعالی بنا به احساس نیاز به عینیت بخشیدن به استعداد های نهفته، واکنشی متفکرانه و خلاقانه بروز می دهند؛ اما واکنش شرکت های متوسط بنا به ترس از عقب مانده بودن است و لذا با قدم هایی لرزان و هراسان حرکت میکنند.

شواهد بدست آمده این نظریه که تغییر تکنولوژی علت اصلی سقوط شرکت هایی است که زمانی در سطح عالی بوده اند (یا متوسط بودن دایمی دیگران) را اثبات نمی کند. البته یک شرکت نمی تواند حرکت کند داشته باشد و امیدوار باشد که به سطح عالی برسد، اما تکنولوژی به تنهایی هرگز نمی تواند نخستین علت اصلی موفقیت یا شکست باشد.

از میان هشتاد و چهار مصاحبه انجام شده با مدیران موسسات رهسپار تعالی، هشتاد تن از آنان اصلا به تکنولوژی به عنوان یکی از پنج عامل مهم تحول خود اشاره ای نکردند. این نکته حتی در مورد شرکت هایی مثل توکور که به پیشگام بودن در به کارگیری تکنولوژی مشهور بوده اند نیز صدق می کند.

روش «خزیدن، راه رفتن و سپس دویدن» میتواند حتی در دوران تحول تکنولوژیکی سریع و بنیادین، بسیار موثر و کارآمد باشد.

## فصل هشتم: چرخه رشد و چرخه نابودی



تحولات رهسپاری به تعالی، از دیدگاه ناظران بیرونی وقایع چشمگیر و تحول آمیزی هستند، اما از دیدگاه افراد درون سازمان، مجموعه ای از فرایندهای موثرند که بتدریج پدید آمده اند. عدم توانایی در تشخیص تفاوت بین دست آوردهای نهایی و مراحل تدریجی، ما را از درک یک روند تدریجی و موثر باز میدارد.

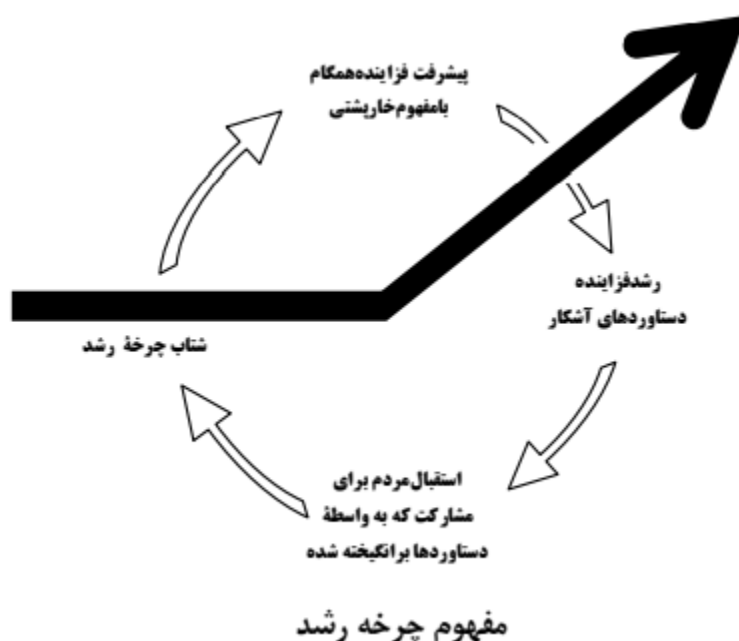
هر قدر هم که دست آوردهای پایانی عالی و موفقیت آمیز باشند، باید بخاطر بسپاریم که تحولات رهسپاری به تعالی هرگز در یک حرکت ناگهانی پدید نیامده اند. هرگز عملکردی مجزا، برنامه ای بزرگ، ابتکاری عالی، یک اقدام اتفاقی یا لحظه ای معجزه آسا در کار نبوده است.

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

شرکت های همتراز الگوی متفاوتی به شکل یک چرخه نابودی را دنبال کردند. آنها بجای حرکت تدریجی و سپس رسیدن به شتاب، در هر دور از این چرخ، سعی کردند بدون مقدمه از مرحله آماده سازی بگذرند و بلافاصله به نقطه پیشرفت برسند. بعد با دست آوردهای ناموفق، و تغییر مسیرهای فراوان، از حفظ یک مسیر روشن و ثابت ناکام ماندند.

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

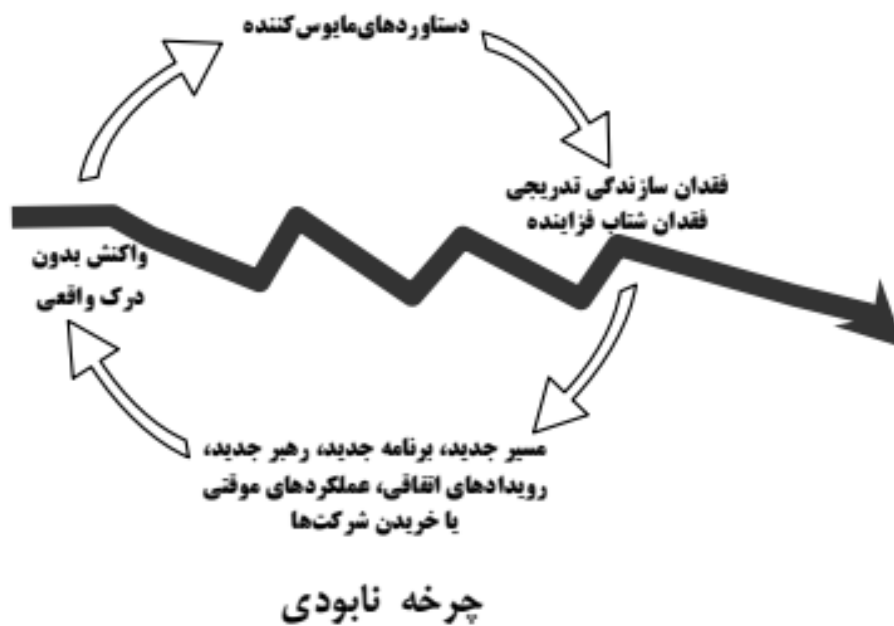
عوامل درونی شرکت های رهسپار تعالی اغلب از میزان اهمیت تحول خود در زمان آن آگاه نبودند، تنها پس از این تحول بود که با بررسی گذشته متوجه آن شدند. آنها برای مشخص کردن آنچه در آن زمان انجام می دادند، هیچ اسم، نقطه عطف، نقطه شروع یا برنامه ای نداشتند.





مدیران شرکت های رهسپار تعالی اساسا هیچ نیرویی صرف تلاش برای «جلب مشارکت مردم»، «برانگیختن آنها» یا «ایجاد تغییر» نکردند. بسیاری از مشکلات مربوط به تعهد، جلب مشارکت، ایجاد انگیزه و تغییر، تحت شرایط مطلوب، خود به خود برطرف می شوند. همکاری اصلا در پی نتایج و شتاب حاصل می شود نه از راهی دیگر.

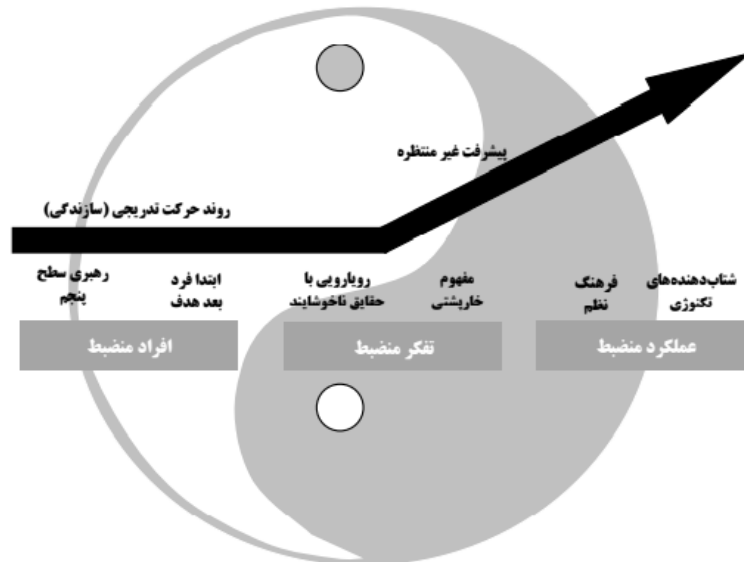
فشارهای کوتاه مدت وال استریت مغایرتی با پیروی از این سبک ندارد. پدیده چرخه رشد در تضاد با این فشارها نیست. در واقع، راز احاطه بر آنهاست.





## فصل نهم: از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری

### از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری



کار، بزرگ‌ترین جذابیت زندگی است.

پابلو پیکاسو<sup>۱</sup>

با مرور با بحث پایداری، درمی‌یابیم که شرکت‌های بزرگ و پایدار در حقیقت فرآیند حرکت تدریجی تا پیشرفت را در پیش گرفتند و در سال‌هایی که شکل می‌گرفتند در چارچوب رهسپاری به تعالی حرکت می‌کردند.

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



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

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



حفظ تفکر اصلی، و برانگیختن پیشرفت در مؤسسه والت دیسنسی.  
دهه ۱۹۲۰ - ۱۹۹۰

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

۱- سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل ساختن سازمانی که بتواند در طول تصدی مدیران مختلف و دوره های مختلف تولید پایدار مانده و خود را با آنها وفق دهد. درست نقطه مقابل ساختار مبتنی بر یک مدیر بسیار توانا و یا یک ایده بسیار عالی .

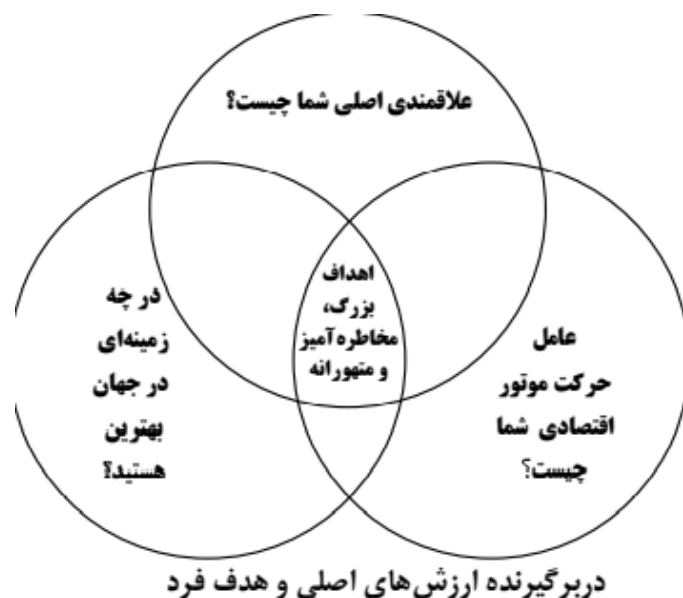
۲- نبوغ دوگانگی. حرکت با حداکثر توان، به سمت دو هدف به طور همزمان. به جای این که فقط یک موضوع را انتخاب کنید، ببینید چگونه می توانید هر دو را داشته باشید. به عنوان مثال: هدف و سود، مداومت و تغییر، آزادی و مسئولیت و ...

۳- طرز فکر نهادی. القا کردن ارزش های نهادی (پایه فکری مهم و پایدار) و هدفی اصلی (دلیل اساسی برای فراتر بودن از پول سازی صرف) به عنوان اصولی برای تصمیم گیری و تاثیرگذاری بر افراد سازمان طی یک مدت زمان طولانی.

۴- حفظ تفکر اصلی در عین حرکت به سمت پیشرفت. حفظ طرز فکر پایه همچون یک نقطه ثابت و در عین حال ایجاد تغییر، اصلاح، ابداع و تجدید سازمان در هر بخش دیگر. تغییر عملکردها و خطمشی ها در عین حفظ ارزش ها و اهداف اصلی. تعیین اهداف بزرگ، مخاطره آمیز و جسورانه همگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آنها.

اهداف بزرگ و مخاطره آمیز منفی نتیجه اعتماد به نفس کاذب است و اهداف بزرگ و مخاطره آمیز مثبت نتیجه ادراک عمیق. در واقع وقتی درک عمیق و بی صدای این سه محور فکری را با جسارت یک هدف بزرگ و مخاطره آمیز مخلوط می کنید، آمیزهای نیرومند و تقریباً جادویی به دست می آید.

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



درواقع سوال حقیقی این نیست که «چرا بزرگی؟» بلکه اینست «کدام کار شما را ترغیب می کند که برای عالی شدن در آن تلاش کنید؟» اگر لازم است به این سوال پاسخ دهید که «چرا باید برای عالی شدن تلاش کنیم؟» یا این که «آیا موفقیت کافی نیست؟» پس احتمالاً در زمینه نامناسی مشغول فعالیت هستید.





لینک ثبت نام در رویداد مجازی میراد

<https://survey.porsline.ir/s/m3BOz5d>