

چرا برخی از شرکت ها جهش میکنند و برخی دیگر خیر

# لاز خوبیم عالمی

نویسنده : جیم کالینز

مترجم : ناصید سپهر پور

انتشارات : پیک آوین



## فصل اول : خوب دشمن عالی است

### یافته های غیر منتظره

- ما با هیچ روش سازمان یافته ای مواجه نشدیم که نشان دهد بین مزایای دریافتی مدیران و عملکرد آنها در جهت رساندن شرکت از مرحله خوب به عالی ارتباطی وجود دارد. اطلاعات ما این مطلب که ساختار پاداش مدیریت محرک اصلی عملکرد شرکت هاست را رد میکرد.
- ادغام شدن با شرکت ها و یا خرید آنها در حقیقت هیچ تاثیری در برانگیختن تحولی از مرحله خوب به عالی ندارد. ادغام دو شرکت متوسط هرگز یک شرکت عالی ایجاد نمیکند.
- شرکت های رهسپار تعالی هیچ وقت عنوان ، تبلیغ ، ضیافت نهار و یا برنامه ای برای نشان دادن تحولات خود نداشتند. در واقع برخی از آنها اظهار میکردند که تا مدتی از حجم تغییرات خود بی اطلاع بودند و تنها وقتی عملکرد های خود را مورد بازبینی قرار میدادند. متوجه این موضوع میشدند. بله ، آنها به راستی در کسب نتایج جهشی انقلابی کردند اما این جهش از طریق یک روند انقلابی صورت نگرفته بود.



### نکات مهم

- تقریباً هر سازمانی میتواند به طور بنیادین سطح و عملکرد خود را ارتقا بخشد. شاید حتی به سطح عالی برسد ، مشروط بر این که چارچوب باور های به دست آمده از این تحقیق را آگاهانه به کار بندد.
- ما تمام مفاهیم این کتاب را از طریق استنتاج تجربی اطلاعات واقعی به دست آورده ایم. یعنی ، ما پروژه خود را با آزمودن و اثبات یک فرضیه آغاز نکردیم ما تلاش کردیم تا مستقیماً از طریق شواهد به یک تئوری دست یابیم.



## فصل دوم : رهبری سطح پنجم

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

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

- رهبران سطح پنجم با تلاشی پی گیر و خستگی ناپذیر سعی در کسب نتایج اثبات 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 با تجربه 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



### نکات مهم

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

- منظور از «سطح پنجم» ، پنج مرحله از سلسله مراتب توانایی های مدیریتی است که رهبر سطح پنجم در راس مراحل دیگر است. رهبران سطح پنجم ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه ای را در خود دارند.

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



این یازده شرکت رهسپار تعالی ، ده نفر از آنان برخاسته 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.
- 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



میدهند. اما وقتی اوضاع نامطلوب است خود را در آینه نگاه کرده و سرزنش میکنند و مسئولیت تان آن را به عهده میگیرند ، اما مدیر عامل های شرکت های هم تراز کاملاً برعکس عمل میکردند ، آنها موفقیت خود را به خود نسبت داده و شکست ها را به عوامل بیرونی نسبت می دهند و سایرین را به خاطر آنها مورد سرزنش قرار میدهند.

- 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.

## یافته های غیر منتظره

- من فکر میکنم بسیاری از افراد در پیرامون ما ظرفیت تبدیل شدن به رهبر سطح پنجم را دارند ، فقط کافیست 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 که از بیرون وارد سازمان میشوند نمیتوانند شرکت را از موقعیت خوب به عالی برسانند، از میان مدیران



## نکات مهم

- 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. 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 ای با هزار مابشر» پیروی میکردند، یک مدیر نابغه که هدفی را تعیین میکند و سپس گروهی از مباحثان توانا را فهرست 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 کارسازی ها و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی

اولیه برای توسعه امور در نظر نمیگرفتند. شرکت های هم تراز در حد بسیار وسیع تری از بی کار سازی استفاده میکردند.

• 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 میکنید لازم است تغییری در نیروی انسانی بدهید اقدام کنید (نتیجه: ابتدا اطمینان حاصل کنید که کسی را در جایگاه نادرستی قرار نداده اید)

(۳) بهترین افراد خود را در جایگاه بزرگترین فرصت ها قرار دهید. نه این که مسئولیت بزرگترین مشکلات را به آنها بسپارید. (نتیجه: اگر از شر مشکلات خود خلاص میشوید 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 می شود بدون در نظر گرفتن منافع کوتاه نظرانه در راستای آن با هم یک صدا میشوند.





## یافته های غیر منتظره

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

- این گفته قدیمی: "افراد مهم ترین سرمایه های شما هستند: نادرست است. افراد مهم ترین سرمایه شما نیستند بلکه افراد شایسته مهم ترین سرمایه 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.

## نکات مهم

- تمام شرکت های رهسپار تعالی، فرآیند یافتن راهی به بزرگی را از رویارویی با واقعیات ناخوشایند شروع کردند.

- 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 خوبش داشته باشند و در نهایت حقیقت شنیده شود.

**فصل ۴ : با واقعیات ناخوشایند مقابله کنید (با این حال هرگز ایمان خود را از دست ندهید)**



دردناک ترین حقایق وضعیت فعلی، هر آن چه که باشد مواجه میشوید.

## یافته های غیر منتظره

- اقتدار فردی میتواند به همان نسبت یک قوت تلقی میشود نوعی ضعف به شمار آید. زیرا نیروی شخصیت مقتدر شما میتواند مانع از این شود که افراد حقایق ناخوشایند سازمان را برایتان بازگو کنند.
- رهبری نه فقط 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. سوال واقعی این نیست که: «چگونه در افراد انگیزه ایجاد کنیم؟» زیرا اگر افراد شایسته ای را انتخاب کرده باشید آنها خود از انگیزه لازم برخوردارند. این مهم است که انگیزه ی آنها را از بین نبرید. یکی از مهم ترین عواملی که انگیزه افراد را از بین میبرد این است که چشم خود را بر روی حقایق ناخوشایند بیندیم.

- ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده شود مستلزم چهار رکن اساسی است:
  - ۱) مقدم شمردن سوالات نه پاسخ ها.
  - ۲) استفاده از بحث و گفتگو به جای فشار و تهدید.
  - ۳) نقد و ارزیابی دقیق مسایل بدون سرزنش کردن یا مقصر شمردن یک فرد.
  - ۴) ایجاد مکانیزم های پرچم قرمز که اطلاعات را به اطلاعاتی غیر قابل اغماض تبدیل میکند.
- شرکت های رهسپار تعالی هم دقیقاً با همان ناملایمات و بدبیاری هایی که گریبان گیر شرکت های هم تراز آنها شد، روبه رو بودند اما به این ناملایمات به گونه ای متفاوت پاسخ دادند. آنها مستقیماً با وضعیت حقیقی خود روبه رو شدند و در نتیجه این ناملایمات حتی به قوی تر شدن آنها کمک کرد.
- نوعی راهکار روان شناختی مهم برای رساندن یک شرکت از مرحله خوب به عالی، تناقض استوک دیل است: حفظ اعتقاد قطعی به این که به رغم وجود مشکلات میتوانید در پایان موفق شوید و موفق خواهید شد و در عین حال با



## فصل ۵ : مفهوم خارپشتی (سادگی در محدوده سه محور فکری)

قادر به این امر نخواهید بود نه این که میخواهد در کدام زمینه بهترین باشد. دریافت خارپشتی، یک هدف، استراتژی یا یک خواسته نیست بلکه نوعی شناخت است.

- اگر نمیتوانید با فعالیت در حرفه اصلی خود در جهان بهترین باشید، بنابراین شغل اصلی شما نمیتواند مبنای دریافت خارپشتی 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 را 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 اینکه عوامل محرک موتور اقتصادی خود را بشناسید به دنبال یک ضابطه اقتصادی باشید (سود مبتنی بر عامل مجهول، یا در بخش اجتماعی، گردش مالی مبتنی بر عامل مجهول) که بیشترین تاثیر را داشته باشد.

- شرکت های رهسپار تعالی اهداف و استراتژی های خود را بر پایه درک واقعی بنا



### نکات مهم

- رسیدن از سطح خوب به عالی مستلزم درک عمیق سه محور متقاطع است که به صورت یک مفهوم ساده و سفاف (دریافت خارپشتی) معنا شده اند:
  - (۱) زمینه ای که به شدت به آن علاقه دارید.
  - (۲) عامل حرکت موتور اقتصادی شما.
  - (۳) زمینه ای که میتوانید در آن بهترین عملکرد را داشته باشید.
- نکته مهم این است که دریابید سازمان شما در کدام زمینه میتواند در سطح جهانی حرف اول را بزند و همچنین این که بدانید در کدام زمینه





شرکتهای رهسپار تعالی به نسبت شرکت های هم تراز وقت بیشتری را به تصمیم گیری استراتژیک اختصاص میدادند.

- 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 ۶: فرهنگی مبتنی بر نظم گرایی



### نکات مهم

- دستاورد های بزرگ و پایدار مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم گرایی است. ایجاد فضایی آکنده از افراد منظم که اعمالی منظم دارند و به

میکنند شرکت های هم تراز اهداف و استراتژی های خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه ریزی میکنند.

- برخوردار شدن از دریافت خارپشتی فرآیندی مبتنی بر تاثیر متقابل است و هیئت مشاوره می تواند راهکار مناسبی باشد.

## یافته های غیر منتظره

- شرکت های رهسپار تعالی بیشتر شبیه خارپشت ها هستند، موجوداتی ساده و بی الایش که فقط یک مطلب مهم را میدانند و بر مبنای همان حرکت میکنند. شرکت های هم تراز بیشتر مثل روباه ها هستند، موجوداتی مکار و حيله گر که خیلی چیزها را میدانند 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 نمیکند. دو گروه شرکت ها دارای استراتژی هایی بودند و هیچ دلیلی وجود ندارد که بگوییم



هستند که شدت عمل حیرت آوری دارند(آنها در اجرای برنامه ها دقتی وسواس گونه دارند)

- 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 ،پایبندی افراطی به مفهوم خاریشتی و اجتناب از موقعیت هایی است که خارج از چارچوب این سه محور فکری قرار دارند.

## یافته های غیر منتظره

- هر قدر یک سازمان نظم بیشتری برای باقی ماندن در این سه محور فکری داشته باشد و در این زمینه از انسجام نسبتا محکمی برخوردار باشد، فرصت های بیشتری برای رشد پیش رو خواهد داشت.
- این مطلب که "فرصت های طلایی فقط یک بار در زندگی رخ میدهند" درست نیست.یک

گونه ای افراطی در چارچوب این سه محور فکری عمل میکنند.

- فرهنگ های 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 وهله 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 مسئولیت داده میشود.
- فرهنگ مبتنی بر نظم فقط به عملکردها خلاصه نمیشود. بلکه عبارت از افراد منظمی است که افکار منظم دارند و این نظم در اعمال آنها نیز تاثیر میگذارد.
- شرکت های رهسپار تعالی از نگاه یک ناظر بیرونی سازمان هایی ملال انگیز و بی روح به نظر میرسند اما در یک بررسی دقیق تر میبینیم که این شرکت ها مجموعه ای از انسان های سخت کوش



## نکات مهم

- شرکت های رهسپار تعالی نسبت به شرکت های متوسط و هم تراز نگرش متفاوتی در خصوص تکنولوژی و تغییرات تکنولوژی دارند.
- سازمان های رهسپار تعالی از روش های زودگذر و هیاهو های تکنولوژیکی احتراز میکنند اما در زمینه به کار گیری تکنولوژی هایی که به دقت انتخاب کرده اند پیشرو هستند.
- سوال اصلی در مورد هر تکنولوژی اسن است: آیا این تکنولوژی با مفهوم خارپشتی شما هماهنگی مستقیم دارد؟ اگر این طور است پس شما باید در استفاده از آن پیشگام باشید اما اگر این طور نیست باید در حد لزوم از آن بهره برداری کنید یا این که به طور کلی از آن چشم پوشی کنید.
- شرکت های رهسپار تعالی تکنولوژی را عامل سرعت دهنده حرکت خود تلقی میکنند نه عامل ایجاد کننده. هیچ یک از شرکت های رهسپار تعالی جهش های خود را با تکنولوژی پیشرو آغاز نکردند اما همه ی آنها به محض اینکه متوجه شدند نوعی از تکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگی دارد. در به کار گیری آن پیشگام شدند

- 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 خارپشتی 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، مهم تر از فهرست کارهایی است که باید انجام دهیم.

## فصل ۷: شتاب دهنده های تکنولوژی



هرگز نمیتواند نخستین علت اصلی موفقیت یا شکست باشد.

- از میان هشتاد و چهار مصاحبه انجام شده با مدیران موسسات رهسپار تعالی ۸۰ تن از آنان اصلاً به تکنولوژی به عنوان یکی از پنج عامل مهم تحول خود اشاره ای نکردند این نکته حتی در مورد شرکت هایی مثل نو کور که به پیشگام بودن در به کارگیری تکنولوژی مشهور بوده اند نیز صدق میکند.

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

## فصل ۸: چرخه رشد و چرخه نابودی



و بعد به پیشرفت رسیدند.

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

- نوع واکنش یک سازمان به تحول تکنولوژیکی، حرکت این 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 استعدادهای نهفته، واکنشی متفکرانه و خلاقانه بروز میدهند اما واکنش شرکت های متوسط بنا به ترس از عقب مانده بودن است و لذا با قدم هایی لرزان و هراسان حرکت میکنند.

## یافته های غیر منتظره

- شواهد به دست آمده، این نظریه که تغییر تکنولوژی علت اصلی سقوط شرکت هایی است که زمانی در سطح عالی بوده اند (یا متوسط بودن دائمی دیگران) را اثبات نمیکند. البته یک شرکت نمیتواند حرکتی کند داشته باشد و امیدوار باشد که به سطح عالی برسد اما تکنولوژی به تنهایی



## نکات مهم

- شرکت های هم تراز الگوی متفاوتی به شکل یک چرخه نابودی را دنبال کردند. آنها به جای حرکت تدریجی و سپس رسیدن به شتاب، در هر دور از این چرخ سعی کردند تا بدون مقدمه از مرحله آماده سازی بگذرند و بلافاصله به نقطه پیشرفت برسند. بعد با دستاورد های ناموفق و تغییر مسیر های فراوان از حفظ یک مسیر روشن و ثابت ناکام ماندند.
- شرکت های هم تراز اغلب سعی کردند با خرید های نادرست و عمده به پیشرفت برسند. در مقابل شرکت های رهسپار تعالی اساسا پس از رسیدن به نقطه پیشرفت با استفاده از خرید های کلان، شتاب چرخشی را که از قبل گردشی سریع داشت افزایش دادند.

## یافته های غیر منتظره

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

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

• هر قدر هم که دستاورد های پایانی عالی و موفقیت آمیز باشند باید به خاطر 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 پیش بینی مبتنی بر آماده سازی و پیشرفت است. درست مثل فشار دادن یک چرخ بزرگ و سنگین که مستلزم تلاش زیادی است که فقط از جای خود تکان بخورد و نیز فشاری مداوم در یک مسیر ثابت و در مدت زمان طولانی که موجب میشود این چرخ شتاب بگیرد و در نهایت به نقطه پیشرفت برسد.



## نکات مهم

- برای گذر از شرکتی با نتایج عالی و پایدار به شرکتی بزرگ و پایدار در سطحی نمونه، برداشت های اصلی فرآیند پایداری را به کار ببندید، ارزش ها و اهداف اصلی خود را بیابید، ارزش هایی که فراتر از کسب پول هستند (اندیشه اصلی) و آنها را با خط سیر اصلی خود هم گام سازید.
- هدف شرکت های عالی و پایدار صرفاً درآمد زایی برای سهامداران نیست. در حقیقت در یک شرکت واقعا عالی، سودها و گردش مالی نقش خون و آب برای یک جسم سالم را دارند. درست است که این عوامل برای حیات بشر مهم و اساسی هستند اما مهم ترین بخش زندگی به شمار نمی روند.
- شرکت های بزرگ و پایدار در عین حال که استراتژی های کاری و نحوه عملکرد های خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق میدهند ارزش های نهادی و هدف خود را حفظ میکنند. این همان آمیزه جادویی حفظ دیدگاه های اصلی و پیشرفت تدریجی است.

هیچ نیرویی صرف تلاش برای جلب مشارکت مردم و برانگیختن آنها یا ایجاد تغییر نکردند. بسیاری از مشکلات مربوط به تعهد، جلب مشارکت، ایجاد انگیزه و تغییر، تحت شرایط مطلوب، خود به خود برطرف میشوند. همکاری اصولاً در پی نتایج و شتاب حاصل میشود نه از 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 ۹: از رهسپاری به تعالی تا پایداری



## یافته های غیر منتظره

برای تهیه ی نسخه ی چاپی و کامل کتاب  
میتوانید با انتشارات «پیک آوین» تماس بگیرید.

تلفن : ۸۸۰۰۷۰۸۳

## خلاصه سازی و ارائه :

### « مدیران ایران »

[www.modiriran.ir](http://www.modiriran.ir)



- اهداف بزرگ و مخاطره آمیز منفی نتیجه اعتماد به نفس کاذب است و اهداف بزرگ و مخاطره آمیز مثبت نتیجه ادراک عمیق. در واقع درک عمیق و بی صدای این سه محور فکری را با جسارت یک هدف بزرگ و مخاطره آمیز مخلوط کنید. آمیزه های نیرومند و تقریبا جادویی به دست می آورید.

- هدف این کتاب این نیست که بگوید ما باید این کشفیات را به آن چه که هم اکنون انجام می دهیم بیفزاییم و از این طریق کار خود را بیشتر کنیم. هدف این است که دریابین آن مقدر کاری که انجام می دهیم در بهترین صورت نوعی اتلاف انرژی در بر دارد. اگر بخش اعظم کار خود را با به کارگیری این اصول انجام دهیم و سعی کنیم انجام هر کار دیگر را نادیده گرفته و یا حذف کنیم زندگی راحت تر و نتایج خیلی بهتری کسب خواهیم کرد.

