

قسمت اول: مقدمه ای از کتاب

در این موضوع باید بدانیم که چرا برخی از شرکتها جهش می کنند، برخی دیگر خیر؟

معمولاً ما در شرایط خوب و یا نسبتاً خوب به سر می بریم. مدارس خوب، شرکتهای خوب، زندگی خوب و بندرت با شرایط بهتر، یعنی عالی برخورد می کنیم. چون عمده افراد ذهن خود را در مرحله خوب نگه داشته اند و از این وضعیت رضایت دارند و خود را به نوعی قانع می سازند. بخاطر همین موضوع، معمولاً مدارس خیلی خوب، شرکتهای خیلی خوب، زندگی خیلی خوب نداریم چون شرایط بدست آوردن خوب راحتتر از شرایط عالی است.

بنابراین می بایست به یک اتفاق نظر برسیم:

خوب دشمن عالی است

در این رابطه، چگونه می توان شرکتها را مورد ارزیابی و مقایسه قرارداد؟

- ۱- شرکتهایی که همتراز با شرکتهای مشابه در یک صنعت، در یک مقطع زمانی خاص با توجه به شرایط مشابه و فرصتهایی مساوی، بایک ترفند، حرکت جهشی داشته اند و توانسته اند که آنها به تثبیت برسانند.
- ۲- شرکتهایی که در همان شرایط، هیچگونه جهشی از خود نشان نداده اند و از گردونه رقابت در بازار کار حرفه ای نیز عقب افتاده و یا حتی نابود شده اند.
- ۳- شرکتهایی که حرکتی جهشی داشته اند، اما بعلت یک سری عوامل که بعد توضیح داده خواهد شد، نتوانسته اند در طول زمان آنها به تثبیت برسانند.

نتایج بدست آمده حاصل از تحقیقات بین ۲۸ شرکت در رابطه با نقش افراد در شرکتهایی که رهسپار متعالی شده اند، بصورت ذیل دسته بندی می شوند:

- ۱- عموماً افرادی که در داخل سازمان به منصب مدیریت رسیده اند، عمده ترین نقش را نسبت به مدیران نامداری که از بیرون سازمان وارد شده اند، ایفا کرده اند.
- ۲- بین میزان دریافت مدیران و کارکنان و عملکرد آنها در جهت رساندن شرکت از مرحله خوب به عالی رابطه ای وجود نداشته است و بیشتر حس همکاری در راستای هدف شرکت مطرح شده است.
- ۳- شرکتهایی که در این راه قدم برداشته اند، نه تنها به فکر انجام اقداماتی که آنها را به مراحل عالی برساند بوده اند بلکه همواره بفکر این بوده اند که از انجام چه اقداماتی نیز می بایست جلوگیری کرد.
- ۴- در اینگونه شرکتها، عامل تحول بصورت همیشگی وجود دارد و استفاده از تکنولوژی می تواند سرعت آنها زیاد کند اما نمی تواند آنها بوجود بیاورد.
- ۵- اینگونه شرکتها، همواره می بایست در پی بوجود آوردن شرایط مطلوب در سازمان باشند، در غیر اینصورت مسائلی چون امور مدیریتی، ترغیب به مشارکت، ایجاد انگیزه و تغییر، در سازمان از بین می رود.
- ۶- از همه مهمتر، عالی بودن در سازمان تا حدود زیادی مبتنی بر انتخاب آگاهانه و خواستن می باشد (همسویی بین مدیران و کارکنان در راستای هدف).

مراحل چرخه رشد شرکتهایی که راه تعالی را پیموده اند و توانسته اند آنها به تثبیت برسانند به شرح ذیل است:

- ۱- داشتن افراد منضبط و بکار گیری افرادی جدید با این خصوصیت.
- ۲- همسویی در افکار منضبط.
- ۳- داشتن عملکرد منضبط.



جهت تشریح این چرخه، به مفاهیمی می پردازیم که هرکدام طی یک بخش توضیح داده خواهد شد:

۱- رهبری سطح پنجم:

شرکتهای رهسپار متعالی، نیازمند نوعی مدیریت با افرادی متواضع، ساکت، موقر و حتی کمرو و یا ترکیبی از تواضع فردی و اراده حرفه ای می باشند.

۲- ابتدا فرد ... بعد هدف:

جذب افراد شایسته و حذف افراد ناشایست و قراردادن آنها در جایگاه مناسب در راستای هدف تعیین شده. "مهمترین دارایی شرکت افراد مناسب و شایسته می باشند"

۳- با واقعیت تلخ روبرو شویم:

به رغم وجود مشکلات، ایمان داشته باشیم که در نهایت موفق خواهیم شد و بصورت پیوسته می بایست خود را جهت رویارویی با تمام واقعیتهای ناخوشایند احتمالی، مهیا کنیم.

۴- مفهوم خاریستی:

جهش از درجه خوب به عالی، مستلزم فرارفتن از مرز شایستگی می باشد. بدین معنی که اگر شما چندین سال به کار و یا شغل خود مشغول بوده اید، بدان معنا نیست که آن بهترین دنیای شما باشد. "اگر نمی توانید در انجام حرفه خود حرف اول را بزنید، نمی توانید پایه ریز یک شرکت عالی باشید"

۵- فرهنگ مبتنی بر نظم:

همه شرکتهای از نوعی فرهنگ برخوردارند و برخی شرکتهای نیز مقررات دارند. اما تعداد معدودی از شرکتهای فرهنگ همراه با نظم و مقررات دارند.

۱-۵- وقتی افرادی منظم داشته باشیم، نیازی به سلسله مراتب نداریم.

۲-۵- وقتی افکار منظم داشته باشیم، نیازی به تشریفات اداری نداریم.

۳-۵- وقتی عمل ما همراه با نظم باشد، نیازی به کنترل شدن نداریم.

۴-۵- وقتی که فرهنگ مبتنی بر نظم را با وجدان کاری ادغام کنیم، نوعی قدرت جادویی بدست می آوریم که ما را به سمت عملکردهای عالی سوق می دهد.

۶- شتاب دهنده تکنولوژی:

تکنولوژی صحیح و کارآمد بعنوان ابزار و وسیله، می تواند به عامل تحول سرعت ببخشد.

۷- از رهسپاری تعالی، تارسیدن به ماندگاری:

باید بدانیم که چگونه یک سازمان بتواند به نتایج عالی دست یابد و سپس با حفظ آن خود را به یک سازمان عظیم و با ثبات تبدیل کند. رسیدن به نتیجه نهایی، مستلزم داشتن ارزشهای بنیادی و اهدافی فراتر از صرفاً مادی است.

۸- چرخه رشد و حلقه نامعدوم:

عامل ایجاد کننده به سوی تعالی، شبیه چرخاندن بی وقفه یک چرخ سنگین و بزرگ در یک جهت و در نهایت، ایجاد یک نیروی فزاینده تارسیدن به نقطه شتاب و حتی فراتر از آن می باشد.