



لحظاتی فرا می رسد که دیگر نمی توان درانتظار کسی ماند . در این هنگام یا جایگاه خود را حفظ کرده اید و یا از آن برکنار شده اید .

کن کی سی

قسمت سوم :

اول فرد ... بعد هدف

برای حرکت از خوب به عالی و ایجاد تحول در سازمان می بایست ، افراد مناسب انتخاب شوند و افراد نامناسب حذف شوند و بعد هدفهای سازمان با توجه به امکان بالقوه ای که بوجود آمده ، تعیین گردد . این نگرشی است که اکثر مدیرانی که توانسته اند تحولات خوب به عالی را پدید آورند ، داشته اند . همه آنها ابراز کرده اند که دقیقاً نمی دانم چه هدفی دارم فقط تا این حد می دانم که اگر افراد مناسب جذب کنیم و در جایگاه مناسب قراردهیم و افراد نامناسب حذف شوند، آنگاه می توانیم هدفی عظیم و ارزشمند برای خود تعیین کنیم.

در این شرایط :

اول : می توان به دنیای تحول قدم بگذاریم و در صورت ایجاد تغییر در اهداف ، تغییر مسیر آسانتر خواهد بود .

دوم : زیاد وقت و انرژی خود را برای موضوع ایجاد انگیزه و اداره کردن افراد در سازمان صرف نخواهیم کرد چون افراد شایسته نیازی به کنترل شدید و ایجاد انگیزه ندارند.

سوم : اگر افراد نالایق استخدام شوند و یا از سازمان حذف نگردند، در صورتیکه هدف و مسیر نیز دقیق و درست باشد ، باز هم نمی توانیم به سازمانی عظیم و موفق تبدیل شویم .

دیدگاه های بزرگ ، حضور افراد کاردان و شایسته را می طلبد . بنظر اینگونه مدیران فقط محیط سازمان ، از آن افراد درجه یک می باشد که تلاش درجه یک دارند . در اینگونه سازمانها ، جای تقلب وجود ندارد .

نه یک نابغه با هزار مباشر:

شرکتهای همتراز بر خلاف شرکتهای رهسپار تعالی ، مدل یک نابغه با هزار مباشر را دنبال کرده اند . در این سبک مدیریت ، شرکت سکوی پرتاب استعداد های یک فرد نابغه است و تا زمانی که این فرد در سازمان فعالیت دارد یک سرمایه عظیم به شمار می رود. آنها به ندرت به ایجاد گروه های مدیریتی بزرگ دست می زنند چون تمایل و نیازی به داشتن آن ندارند . آنها مانند فرمانده ارتشی که به سربازان خوب ، نیاز دارند می باشند . ولی هنگامی که از سازمان بروند، مباشران نیز یکی یکی غیب می شوند و یا حتی بدتر از آن ، سعی می کنند با حرکات جسورانه و غیر واقعی از مدیر قبلی تقلید کنند. (در صورتیکه خود نابغه نمی باشند و شکست می خورند)



یک نابغه با هزار مباشر

(شرکتهای همتراز) =

رهبر سطح چهارم



ابتدا هدف:

دیدگاهی برای تعیین مقصد،

انتخاب مسیری برای حرکت به سمت آن.



بعد فرد:

استخدام گروهی از مباشران توانا برای

نیل به آن مقصد.

مدیر سطح پنجم + گروه مدیریت

(شرکتهای رهسپار تعالی) =

رهبر سطح پنجم



ابتدا فرد:

ابتدا فرد مناسب را انتخاب کنید، بعد

یک گروه برتر مدیریتی تشکیل دهید.



بعد هدف:

وقتی افراد مناسب را بکار گرفتید،

بهترین مسیر را برای رسیدن به اوج، انتخاب کنید.

این مهم است که به چه کسی می پردازید، نه برای آن چه قدر می پردازید:

اگر کارکنان و مدیران کارآمد بکار گرفته شوند، آنها هرچه در توان دارند، انجام می دهند تا شرکتی در سطح عالی بسازند. نظام اخلاقی آنان به گونه ای است که این کار را فقط به خاطر تعالی انجام می دهند نه بخاطر آنچه در مقابل عملکرد خود دریافت می کنند. باید توجه داشت که حضور این افراد، ارزشمند است و بهترین نتایج را بوجود خواهند آورد. طی بررسی های انجام شده، بین چگونگی فعالیت اینگونه افراد و میزان حقوق و یا پاداش آنها رابطه ای یافت نشده است.

سخت گیرانه نه ظالمانه:

فضای کاری اغلب شرکتهای رهسپار تعالی، تقریباً فضای خشکی بنظر می رسد. اگر ندانید لازمه کارکردن در آنها چیست، احتمالاً نمی توانید در طولانی مدت در آنها دوام بیاورید. اما در اینگونه شرکتهای فرهنگ ظالمانه وجود ندارد، بلکه آنها دارای دارای فرهنگ سخت گیرانه هستند و این تفاوت بسیار مهمی است.

محیط باید به گونه ای باشد که افراد نباید نگران جایگاه خود باشند بلکه باید بتوانند بطور کامل روی کار خود تمرکز کنند.

"تنها راه تشویق افرادی که عملکرد موفقیت آمیز دارند، این است که بار افراد نالایق را به دوش آنها نیفکنیم"

سخت گیری در اینگونه شرکتهای بر هرچیز مقدم است و در وهله اول در مورد کسانی اعمال می شود که بیشترین بار مسئولیت را به عهده دارند.



مدیران بایست توجه داشته باشند که اصل سخت گیری نباید به گونه ای باشد که برای ترقی کار، دست به اخراج بی رویه افراد بزنند چون در این روند، نه تنها افراد خوب و سخت کوش صدمه خواهند دید، بلکه این چنین خط مشی ها با ایجاد نتیجه عظیم و پایدار مغایرت دارد. البته لازم به ذکر است که شرکتهای رهسپار تعالی به ندرت از حذف افراد (بصورت انبوه) استفاده می کنند و اغلب آنرا بعنوان آخرین خط مشی استفاده می کنند.

چگونه سخت گیر باشیم؟

قانون کاربردی یک: زمانی که مردم هستند/استخدام نکنید - به بررسی ادامه دهید.

قانون پاکارد را در مراحل رشد و تحول بکار گیرید (با افزایش درآمدها، توانایی لازم برای جذب افراد مناسب ایجاد کنید) در غیراینصورت به سطح عالی نخواهیم رسید. کسانی که پایه ریز یک شرکت بزرگ می باشند خوب می دانند که عامل اصلی هر شرکت موفق، بازار، تکنولوژی، رقابت یا نوع محصول نیست بلکه عامل توانایی استخدام افراد مناسب و حفظ نیروهای شایسته، بر تمام عوامل دیگر مقدم می باشد.

"همیشه در جستجوی بهترین افراد باشید"

قانون کاربردی دو: زمانی که متوجه می شوید لازم است افراد سازمان را تغییر دهید، اقدام کنید.

هنگامی که احساس می کنید فرد و یا افرادی را به شدت کنترل می کنید، بدانید که دراستخدام خود دچار خطا شده اید. زمانی که اجازه می دهیم افراد نالایق در سازمان بمانند، به افراد شایسته اجحاف کرده ایم و به مرور زمان تلاش و راندمان آنها بعلت بار اضافی که به دوش می کشند، دچار وقفه شده و خسته و درمانده می گردند.

اما برخی از مدیران بخاطر راحتی خود این اشتباه را انجام می دهند که در شرایط حاضر صبر می کنند و اجازه می دهند که افراد مخرب و نالایق به کار خود در سازمان ادامه دهند. چون اعتقاد دارند به هر حال آنها کاری را انجام می دهند(هرچند نیمه کاره) و این بخاطر راحت طلبی مدیران است که فکر می کنند جایگزین کردن فرد جدید، درد سرهای زیادی دارد و باعث هدر رفت انرژی شخص آنها می شود و اصلاً به فکر اهداف سازمان و گروه نیستند.

قانون کاربردی سه: مسئولیت بزرگترین فرصتها را به بهترین نیروهای خود بدهید، نه بزرگترین مشکلات را.

یکی از رازهای تحول این است که وقتی می خواهید از شر مشکلات خلاص شوید، طوری عمل نکنید که بهترین افراد خود را از دست بدهید. باید فضای مناسبی را برای حضور همیشگی افراد شایسته ایجاد کنیم که احتمال ایجاد تحولات موثر توسط آنها زیاد باشد.

فرق بین عضو گروه مدیریتی سطح پنجم بودن و صرفاً یک سرباز خوب بودن در چیست؟

عضو گروه کورکورانه تسلیم قدرت نمی شود، او بخودی خود رهبری مقتدر است. با این حال کل اعضاء بصورت یکپارچه، می بایست توانایی خود را به منظور رساندن شرکت به سطح عالی نشان دهند.



ابتدا فرد ، شرکت عالی ، و یک زندگی عالی :

راز این فصل در این نکته نهفته است که چگونه می توانیم یک شرکت عالی و در عین حال یک زندگی عالی داشته باشیم. باید مدیران مهارت لازم در گرد آوری افراد شایسته و انتصاب آنها در بهترین جایگاه ها را داشته باشند . بگونه ای که لازم نباشد تمام یا اکثر اوقات خود را در شبانه روز وقف کارهای سازمانی بکنند . این تمام رازی است که برای موفقیت و ایجاد تعادل در کار و زندگی بایست انجام شود .

در راستای چنین اقدامی (جذب نیرو های شایسته) افرادی که در سازمان دور هم جمع می شوند، اکثر قریب به اتفاق تقریباً یک خصوصیت شخصی دارند و به دنبال هدف سازمان ، می خواهند رهسپار تعالی شوند .

پس شور و شوق و علائق آنها موجب صمیمت و محبت و سرشار از عشق به کار می باشد . به همین خاطر آنها دوستان صمیمی می شوند و ارتباطات خانوادگی نیز ایجاد می کنند . و حتی پس از کناره گیری از کارشان وقتی دور هم جمع می شوند ، با شور و شوق خاصی از زمان همکاری خود صحبت می کنند که این حاکی از آن است که در سازمان کاری آنها چقدر سختی و دشواری وجود داشته و با موفقیت آنها را پشت سر گذاشته اند و یا از دوران تحول صحبت می کنند که چقدر در آن زمان با لذت در کنار یکدیگر مشغول به کار بوده اند و یا بهترین دوره کاری خود را ، آن زمان یاد می کنند.

این گفته قدیمی : " افراد مهمترین سرمایه یک سازمان هستند " نا درست است. افراد مهمترین سرمایه شما نیستند بلکه افراد شایسته مهمترین سرمایه به شمار می روند .

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