

از فوب به عالی

چرا برخی از شرکت‌ها جهش می‌کنند...
و برخی دیگر خیر

جیم کالینز

ناهید سپهرپور



فهرست مطالب

مقدمه مؤلف	۹
فصل ۱: خوب، دشمن عالی است.....	۱۱
فصل ۲: رهبری سطح پنجم.....	۳۱
فصل ۳: اول فرد ... بعد هدف	۶۳
فصل ۴: با واقعیات ناخوشایند روبرو شوید	۹۵
فصل ۵: مفهوم خارپشتی.....	۱۲۹
فصل ۶: فرهنگ مبتنی بر نظم	۱۶۹
فصل ۷: شتاب دهنده‌های تکنولوژی.....	۲۰۳
فصل ۸: چرخه رشد و چرخه نابودی	۲۳۱
فصل ۹: از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری.....	۲۶۱
سخن آخر پرسش‌هایی که معمولاً مطرح می‌شوند.....	۲۹۱

فصل ۱:

فوب، دشمن عالی است.

آنچه مرگ را تا این حد دشوار می‌سازد، کنجکاوی ارضا نشده است.

برلی مارکهام

با شب به سوی غرب^۱

خوب ماندن، سد راه تعالی است.

و این یکی از مهم‌ترین دلایلی است که موجب می‌شود، سازمان‌ها یا افراد، به ندرت از خوب به عالی برسند.

ما معمولاً، مدارس خیلی خوب نداریم، زیرا به داشتن مدارس خوب اکتفا می‌کنیم. دولت خیلی خوب نداریم، چون فکر می‌کنیم داشتن دولت خوب، کافیت. تعداد اندکی از مردم به زندگی‌های سطح عالی دست می‌یابند و علت آن تا حدود زیادی این است که داشتن یک زندگی صرفاً خوب آسان‌تر است. بخش عظیمی از مؤسسات هرگز به درجه‌ی عالی نمی‌رسند، زیرا بسیاری از آنها به خوب بودن قانع‌اند و این مشکل اساسی آنهاست.

در سال ۱۹۹۶ وقتی با عده‌ای از اندیشمندان پیشرو، در نشستی راجع به عملکرد سازمانی، گرد هم آمده و مشغول صرف شام بودیم، این موضوع را به خوبی درک کردم. بیل میهان، مدیرعامل دفتر مک کنزی و شرکا^۲ در سانفرانسیسکو به سمت من خم شد و با لحنی دوستانه گفت: «می‌دانی جیم، ما به کتاب ماندگاری^۳ علاقه‌مندیم. تو و همکارت کار خیلی ارزشمندی در این تحقیق و نوشته انجام داده‌اید. اما متأسفانه باید بگویم، بی‌فایده است.»

با کنجکاوی از او خواستم بیشتر توضیح دهد.

1. West with the Night /Beryl Markham

2. Mc Kinsey & Company/ Bill Meehan

3. Built to Last

«شرکت‌هایی که شما در مورد آنها نوشته‌اید، اکثراً همیشه عالی بوده‌اند. آنها هرگز مجبور نبوده‌اند خود را از مرحله‌ی خوب به عالی برسانند. زیرا مدیران آنها، والدینی همچون دیوید پاکارد^۱ و جورج مرک^۲ داشتند که ویژگی‌های عالی بودن را از همان اوایل زندگی در آنها شکل دادند. اما در مورد بسیاری از مؤسسات که در نیمه راه زندگی از خواب بیدار شده و درمی‌یابند که خوب‌اند اما عالی نیستند، چطور؟»

اکنون می‌فهمم که میهان با گفتن واژه «بی‌فایده»، سعی داشت به طور مبالغه‌آمیزی بر تأثیر حرفش بیفزاید، اما نگرش اساسی او مبنی بر این که بسیاری از شرکت‌های واقعاً عالی، همیشه عالی بوده‌اند، و اغلب شرکت‌های خوب فقط در مرحله‌ی خوب باقی می‌مانند و به حد عالی نمی‌رسند، درست بود. در واقع، معلوم شد که گفته‌ی میهان، خوش صحبتی بیهوده‌ای نبود، زیرا بذر مبحثی را کاشت که اساس کلی این کتاب را تشکیل می‌دهد، یعنی «آیا یک مؤسسه خوب می‌تواند به مؤسسه‌ای عالی تبدیل شود و این امر چگونه صورت می‌گیرد؟ یا این که بیماری «فقط در حد خوب ماندن» علاج ناپذیر است؟»

پس از گذشت پنج سال از آن ضیافت شام سرنوشت‌ساز، اکنون می‌توانیم قاطعانه بگوییم که ارتقاء از خوب به عالی امکان‌پذیر است و ما در تحقیقات خود به متغیرهای مهمی که امکان تحقق آن را فراهم می‌سازند، دست یافته‌ایم. من و گروهم با الهام‌گرفتن از انتقاد بیل میهان، در تلاش برای یک تحقیق پنج‌ساله، اقدامی در جهت پی بردن به نحوه‌ی شکل‌گیری فرآیند خوب به عالی را شروع کردیم.

به منظور درک سریع مفهوم این پروژه، نمودار صفحه بعد را ملاحظه کنید.

در حقیقت ما با شرکت‌هایی آشنا شدیم که از عملکرد خوب به عالی جهش کرده و این دستاورد عالی را حداقل تا پانزده سال حفظ نمودند.

این شرکت‌ها را که از این پس شرکت‌های رهسپار تعالی می‌نامیم، با شرکت‌هایی که از نظر امکانات با آنها مشابهت داشتند، مقایسه کردیم، آنها در انجام این جهش ناتوان بودند یا اگر هم جهشی داشتند، قادر به حفظ و تداوم آن نبودند. سپس سعی کردیم عوامل اصلی و مؤثر در این برتری را بیابیم.

1. David Packard
2. George Merck

