

فهرست مطالب

- مقدمه مترجم ۳
- فصل اول: کامروایی در عدم اطمینان ۵
- فصل دوم: (10X) ها ۱۹
- فصل سوم: پیشروی ۲۰ مایلی ۴۷
- فصل چهارم: اول شلیک گلوله‌ها کوچک، سپس گلوله‌های بزرگ ۷۷
- فصل پنجم: رهبری در بالای خط مرگ ۱۰۱
- فصل ششم: اس‌مک ۱۲۹
- فصل هفتم: بهره برداری از شانس ۱۵۹
- سخن آخر: انتخاب درست، مبنایی برای تعالی ۱۹۵
- فهرست کتاب‌های منتشر شده نشر آوین ۲۱۳

مقدمه مترجم

تعالی و انتخاب دو واژه‌ای هستند که در علم مدیریت مستمراً شنیده می‌شود. بسیاری از بزرگان علم مدیریت، تصمیم‌گیری را مهم‌ترین وظیفه و کارکرد یک مدیر می‌دانند و آن را انتخاب بهترین راه حل یا توانایی حل مسئله تعریف می‌کنند. ایشان تعالی را نیز به معنی کامل شدن و بهتر شدن می‌دانند. همان‌گونه که انسان‌ها می‌توانند از طریق اعمال خود به تعالی برسند، سازمان‌ها نیز می‌توانند تعالی یابند. «تعالی مبتنی بر انتخاب صحیح» یا به بیان عامیانه «انتخاب بهترین بودن» عنوان درخور توجهی برای نامیدن یک کتاب محسوب می‌شود. ده سال پس از فروش جهانی کتاب از خوب به عالی، جیم کالینز با پژوهش ابتکاری دیگری باز می‌گردد و این بار می‌پرسد: «چرا برخی از شرکت‌ها در شرایط عدم قطعیت و حتی هرج و مرج، رشد می‌کنند و برخی دیگر نه»؟

بر اساس نه سال تحقیق و تقویت توسط استنباط علمی و تبدیل آن به یک داستان جذاب، کالینز و همکارش هانسن، اصولی برای ساخت یک سازمان متعالی، در این عصر غیرقابل پیش‌بینی، پر آشوب و بی‌نهایت متغیر عنوان می‌کنند. تفاوت متمایز کننده تعالی مبتنی بر انتخاب نسبت به دستاوردهای پیشین جیم کالینز این است که، نه تنها به عملکرد توجه می‌کند؛ بلکه به محیط‌های ناپایداری که امروزه رهبران سازمان‌ها با آن‌ها روبرو می‌شوند نیز توجهی خاص دارد. کالینز، هانسن و تیم محققان این کتاب به مطالعه شرکت‌هایی که حداقل ده سال از دوره مورد بررسی (پانزده سال) در جایگاه نخست صنعت خود قرار داشتند و با تغییرات سریع، غیرقابل پیش‌بینی و غیرقابل کنترل روبرو شدند، پرداختند. تیم تحقیقاتی پس از یافتن شرکت‌های متعالی، آن‌ها را (10X) نامید. سپس در صنعت هر کدام از (10X) ها، یک شرکت مورد مقایسه را به‌دقت انتخاب کرد؛ شرکتی که در رهسپاری به تعالی شکست خورده بود. این کتاب نتایج متفاوتی ارائه می‌دهد و حتی

موجب شگفتی تیم پژوهشی می‌شود:

- بهترین رهبران افرادی خطرپذیر، رؤیاپرداز و یا خلاق‌تر از دیگران نبودند؛ بلکه افرادی منظم، تجربه‌گرا و دارای سوءظن نسبت به محیط سازمان هستند.
- نوآوری به خودی خود برگ برنده‌ای در جهان پر هرج و مرج و نامشخص محسوب نمی‌شود؛ خلاقیت بانظم و توانایی نوآوری به مقیاس از اهمیت بیشتری برخوردار است.
- بر اساس باورها پیشرو بودن در جهان همیشه نیازمند تصمیم‌گیری سریع و اقدام سریع پس از آن است، همه این‌ها یک راه کار خوب برای شکست و زوال محسوب می‌شود.
- شرکت‌های متعالی در واکنش به تغییرات بنیادی محیط پیرامونی به‌ندرت تغییری می‌کنند.

پس از فروش بی‌سابقه این کتاب در عرصه جهانی، بر آن شدیم تا از آخرین دستاورد آقای کالینز و همکارانشان، ترجمه‌ای ارائه دهیم. به‌رسم ادب و احترام از مساعدت سرکار خانم بهادر زاده مدیر محترم نشر آوین و سرکار خانم احمدیان برای پیگیری مسئولانه قدردانی و تشکر می‌کنیم. همچنین از همکاری سرکار خانم مظاهری در عنوان بندی و صفحه آرایی کتاب سپاس گذاریم.

در انتها امیدواریم که با افزایش به‌کارگیری محتوای این کتاب در عرصه‌های فردی و سازمانی شاهد متعالی شدن کشور عزیزمان باشیم.

دکتر حسن زارعی متین، بهزاد محمدیان و مهدی شعله

فصل اول:

کامروایی در عدم اطمینان

به‌راحتی نمی‌توان فهمید که آینده چه چیزی با خود به همراه دارد

(پیترال)

شاید نتوان آینده را پیش بینی کرد ولی می‌توان آینده را ساخت. پانزده سال پیش را در ذهن تان مرور کنید، به همه اتفاق‌هایی که در زندگی، کارتان، بازار، کشورتان و در دنیا رخ داده است توجه کنید. با این مرور شاید متحیر و گیج شوید، شاید سراسیمه شوید، وحشت کنید و یا احساس شعف به شما دست دهد؛ اما به‌ندرت امکان دارد که بگویید نسبت به این رخدادها آگاهی قبلی داشته‌اید. هیچ کس نمی‌تواند به‌طور قطعی روندها و تغییر و تحولات آینده زندگی خود را پیش‌بینی کند. از آن جایی که آینده توام با عدم اطمینان است در نتیجه زندگی انسان‌ها نیز با این عدم اطمینان عجین است. این موضوع نه خوب است و نه بد. همان‌طور که جاذبه زمین وجود دارد، این عدم قطعیت نیز گریزناپذیر است. حال فقط یک وظیفه باقی می‌ماند و آن این است که چگونه سرنوشت‌مان را به سرآمدی مبدل کنیم.

این کتاب، حاصل یک پروژه تحقیقاتی است که در سال ۲۰۰۲ یعنی نه سال قبل از چاپ آن در زمانی که آمریکا به اشتباه خود درباره عدم تغییر، امنیت و حق ثروت آگاهی یافته بود انجام پذیرفت. بازارهایی که برای مقاصد بلند مدت ایجاد شده بودند، نابود شدند. مازاد بودجه دولت به کسر بودجه تبدیل شد، حمله تروریستی ۱۱ سپتامبر موجب ترس و وحشت و خشم مردم شده بود و پیرو آن جنگ‌ها و درگیری‌های زیادی شکل گرفته بود و سراسر دنیا تغییر فناوری، رقابت جهانی و تحولی فزاینده را تجربه می‌کرد.

این موارد موجب شکل‌گیری این پرسش شد که چرا برخی از شرکت‌ها در این شرایط