

# انتخاب برتری

بدشانسی موجب شکست سازمان های ورشکسته نیست ؛  
بهره برداری نکردن از شانس است که آن ها را به شکست کشانده.

نویسنده : جیم کالینز و مورتن هنسن

مترجم :

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

## بنام خدا

- رهبران برجسته بیش از همتایان در شرکت های رقیب ، خطرپذیر ، دوراندیش و خلاق نبوده اند. بلکه به صورت عینی و کاربردی و با بی پروایی ، از نظم و انضباط بیشتری پیروی کرده اند.
- شرکت های برتر ، در واکنش به دگرگونی های عظیم این دوران ، کمتر از رقیبان دست به تغییر و تحول می زنند.
- بهترین رهبران مورد مطالعه ما ، انسان هایی رویا پرور و برخوردار از توان پیش بینی آینده نبوده اند. آنان مشاهده می کردند که چه موردی درست پاسخ می دهد ، چرایی آن را بررسی می کردند ، و بر پایه موارد آزمایش پس داده ، اقدام می نمودند.
- تن دادن به (( شتاب ، شتاب ، شتاب )) ، راه درست خودکشی است. رهبران شرکت های ده برابری تشخیص می دهند که چه گاه تند و چه گاه کند حرکت کنند.
- نکته مهم اینجاست که شرکت های ده برابری بهتر از رقیبان از شانس و فرصت ها استفاده می کنند.
- پیروزی در انتظار کسانی است که در همه کارهایشان نظم و انضباط برقرار است – مردم این را خوش شانسی می نامند. آنانی هم که به هنگام نیاز ، رعایت احتیاط های لازم را به فراموشی می سپارند ، بی تردید به شکست دچار می شوند – این را بدشانسی می گوئیم.
- اماندسن به صورت نظام مند روش های زندگی اسکیموها را آموخته و تمرین نمود تا برای سفر به قطب هرچه بهتر آماده شود.
- گزینه سودی برگزید و تصمیم گرفت تا بیمه پروگرسو نخستین شرکت ثبت شده در بازار بورس باشد که صورت حساب ماهانه هزینه و درآمد خود را انتشار می دهد.
- انضباط در ذات خود به معنای ثابت قدمی در عمل و اقدام است – ثابت قدمی در حفظ ارزش ها ، ثابت قدمی در رابطه با هدف های درازمدت ، ثابت قدمی در برخورد با استانداردهای عملکرد ، ثابت قدمی در اجرای روش ها ، ثابت قدمی در گذر زمان.
- هرب کلهر رهبر شرکت هواپیمایی ساوت وست با شوری وصف ناپذیر به ایجاد نشاط و رضایتمندی برای مسافران باور دارد. فرهنگ سازمانی این شرکت ، کارکنان را به جنگنده هایی در میدان ایجاد فضای پرنشاط بدل کرده است.
- من تنها مدیرعامل یک شرکت هواپیمایی در آمریکا هستم که گهگاه ساعت دو صبح در لباس ارغوانی تمیز با کلاه پرداز به سر ، به بخش تعمیرات شرکت سر میزنم.
- دریافتیم که سه گزینه در پیش رو دارم : تکه پاره شدن ( جراحی ) ، برشته شدن ( دریافت اشعه ) یا مسموم شدن ( شیمی درمانی )) . گرو به این نتیجه رسیده بود که پزشکان هم در انتخاب روش درمان ، مطمئن و یکصدا نیستند.
- روبرویی با این دنیای نامطمئن ، او را به این نتیجه رساند که بهتر است بنا به جدول نهایی که تهیه کرده است ، به روش ترکیبی دریافت اشعه و شیمی درمانی پردازد.
- ده برابری ها از مفاهیم جاری اجتماعی ، رفتار دیگران ، یا توصیه بزرگان الگو بر نمی دارند ، بلکه توجه خود را بر شواهد عینی متمرکز می سازند.
- یعنی به جای توجه به باورهای عمومی ، هوا و هوس ، نظر مقامات یا اندیشه های نیازموده ، بر پایه مشاهده مستقیم ، انجام آزمایش یا توجه به شواهد عینی و آشکار ، تصمیم بگیریم.

- بیل گیتس جایی در سال ۱۹۹۴ چنین گفته است ؛ (( باید ترس را راهنمای خود قرار دهید ، ولی آن را پنهان بدارید. من همواره احتمال شکست را در نظر داشته ام. )) او عکسی از هنری فورد را در دفتر کارش نصب کرده بود تا پیام آور این باشد که حتی بزرگترین کارآفرینان پیشتاز هم می توانند در زمانی کنار گذاشته شوند.
- درحالیکه کارکنان شرکت همگی از بابت سهام خود نیز درآمد داشتند ، میلر درآمد خود از سهام را ماکول به بازده نهایی شرکت بیومت کرده بود.
- ده برابری ها با چشم باز و آگاهانه می دانند که با شرایطی بس دشوار و دور از کنترل رو به رو خواهند بود که توان پیش بینی ابعاد آن را هم ندارند. با این وصف ، از شانس و آشفتگی اوضاع نمی نالند و اجازه نمی دهند که اینگونه باورها ، تعیین کننده شکست یا پیروزی ایشان باشند.
- ده برابری ها حتی در وضعیت و شرایط مناسب ، به ادامه راه و انضباط خود ادامه می دهند.
- در موعد بررسی سالانه عملکرد واحدها ، از سوی مدیرعامل براون یک صبحانه مفصل و افتخاری داده می شود. پیروزمندان با مدیرعامل صبحانه می خورند و از کسانی که به هدف نرسیده و در رژه ۳۰ کیلومتری عقب مانده اند ، جای دیگری پذیرایی می شود.
- اگر واحدی دو سال پیاپی از هدف دور بیفتد ، براون شخصاً وارد عمل می شود و به یاری آنان می شتابد تا دوباره به مسیر پیروزی برگردند.
- راهبرد شرکت های ده برابری ، نمونه ای درست از چیزی است که ما (( رژه ۳۰ کیلومتری )) نامیده ایم – رعایت روزانه ۳۰ کیلومتر پیشروی در مسیر برگزیده ، به رغم هرگونه تغییر شرایط مثبت یا منفی. شرکت های رقیب از اجرای چنین ارتباطی محروم بوده اند.
- شرکت های به کار برنده انضباط رژه ۳۰ کیلومتری ، عملکرد خود را اندکی از مرز قابل قبول ، کمتر نشان می دهند.
- به هنگام رویارویی با فرصت های فراوان ، بیش از اندازه تعریف شده پیش نمی تازند. در دشواری ها هم با چالش فراوان خود را به مرز برگزیده می رسانند.
- یک رژه ۳۰ کیلومتری خوب برخوردار از جدول زمانی مناسبی است که نه کوتاه و نه دراز است. چنانچه دوره رژه را کوتاه بگیرید ، ممکن است که با متغیرهای کنترل ناشدنی روبه رو شوید. بیش از اندازه دراز شدن مدت هم ، موجب کاهش توان و نیرو می باشد.
- یک رژه ۳۰ کیلومتری خوب ، از ساخته های درون سازمانی است. از بیرون به شما تحمیل نشده و از دیگران هم گرتنه برداری نشده است. یک رژه ۳۰ کیلومتری خوب ، باید بادوام و پیگیر باشد. تنها قصد کردن کافی نیست.
- چنانچه رقیبان برای گرفتن سهم بیشتر از بازار نرخ های خود را پایین بیاورند ، بیمه پروگرسو از ایشان پیروی نمی کند. می گویند ؛ اگر دیگران قصد خودکشی دارند ، ما چرا باید به آنان بپیوندیم ؟
- چرا رهروان انضباط رژه ۳۰ کیلومتری پیروز می شوند ؟ اینگونه شرکتها با رعایت انضباط ، سه مشکل را به سود خود حل می کنند. ۱. این اعتماد را در خود می آفرینند که در دشواری ها نیز توان پیشروی دارند. ۲. در برخورد با توفان های سخت ، امکان تاثیرپذیری آنها کمتر می شود. ۳. در فضاهای غیرقابل کنترل ، توان کنترل اوضاع را دارند.
- این شرکت اعتماد به نفس خود را در سایه پیروزی های ملموس ، عملکردهای دقیق و حفظ استاندارد مورد نظر در سال های پیاپی و به رغم وجود مشکلات گوناگون در حوزه صنعت ، بدست آورده است.
- شعار این سازمان ها چنین است ؛ ما پیوسته ملزم به بهبود عملکرد خود هستیم. هیچگاه از شرایط یا فضای کار نامناسب گله نمی کنیم.

- این واقعیت که شما در اجرای برنامه ای به پیشرفت می رسید ، اعتماد می آفریند. شما در می یابید که توان پیروزی بر مشکل را دارید. کسی که بر یک مشکل پیروز شود ، توان حل مسائل دیگر را نیز دارد.
- چنانچه منابع خود را بی محابا هزینه کنید ، در برخورد با یک تکان و مشکل برون سازمانی ، آسیب پذیرتر می شوید.
- اماندسن می گفت که تیم باید همواره به خوبی استراحت کند و نیروی ارزنده خود را برای رویارویی با موقعیت های دشوار ، نگه دارد.
- شرکت های ده برابری نیز همانند اماندسن در شرایط متفاوت ، خوب و بد ، به انضباط رژه ۳۰ کیلومتری خود پای بند می مانند. بدینگونه ؛ همه اعضای تیم تکلیف خود را به درستی می دانند و بدان عمل می کنند.
- مقرر شد که جنن تک تنها در حوزه فراورده هایی که سرآمد است و بازده اقتصادی خوبی دارد ، فعالیت نماید.
- یک انضباط رژه ۳۰ کیلومتری دارای ۷ ویژگی است : ۱. هدف های مشخص برای عملکرد. ۲. ایجاد مانع های خودخواسته ( در برابر زیاده روی ) ۳. هماهنگ نمودن آن با وضعیت خاص هر شرکت. ۴. باید در حد توانمندی های هر سازمان طراحی شود. ۵. زمان بندی مناسب- آن قدر دراز که فرصت انجام برنامه را بدهد ، و آنقدر کوتاه که نتیجه ها زود و در فاصله های مشخص آشکار شوند. ۶. توسط خود شرکت و عوامل آن ( بدون دخالت برون سازمانی ها ) ، طراحی و اجرا شود. ۷. مصرانه پای بند ادامه راه باشند.
- ممکن است به چیزی که در جستجوی آنید ، نرسید. ولی به چیز دیگری با همان اهمیت دست خواهید یافت. رابرت نویس
- جان براون در شرکت استریکر شعارش چنین بود ؛ (( همیشه یک پله از مد روز پایین تر می ایستیم. هرگز نخستین نیستیم و هرگز در انتهای صف نیز جا نمی گیریم. ))
- هدفی که نادر و کمتر دست یافتنی است ؛ ترکیب خلاقیت بالا با انضباط آهنین است. بدینگونه است که خلاقیت شکوفا و ماندگار می شود.
- شرکت پی اس ای می توانست به جای برداشتن این سنگ بزرگ و آغاز به آتشباری گسترده و نسنجیده ، ابتدا چند تیر تفنگ بیندازد ؛ یک مهمانسرا را به صورت آزمایشی اجاره می کرد و با یک شرکت تأمین خودرو شریک می شد. پس از کسب آشنایی با بازار و ویژگی های آن ، همواره و در هر فرصت ، گسترش کسب و کارهای پیروزمند امکان پذیر بود.
- ممکن است یک آتشباری حساب نشده و نسنجیده به هدف بخورد و در آغاز با پیروزی های چشمگیری همراه شود. ولی زیان اینگونه آتشباری ها حتی از آتشباری های شکست خورده هم بیشتر است.
- درکسلر به جابز یادآور شد که از ۲۰ یا ۴۰ فروشگاه آغاز نکند. یک فروشگاه را نمونه برگزیند ، پیامدها و دستاوردها را سبک و سنگین کند ( پرتاب گلوله های آزمایشی ) ، سپس و بر پایه آن یافته ها ، به بازار گسترده داخلی و جهانی یورش بیاورد ( آتشباری با توپخانه )
- به یاری تیم کوک از متخصصان برجسته فرایند زنجیره تامین جهانی ، به حذف هزینه های غیرضروری در همه زمینه ها پرداخت. بورس های تحصیلی را معلق کرد ، بهره وری عملیات را بالا برد ، و هزینه سراسری شرکت را کاهش داد. به جای آن ، ترتیبی دادند تا نیروها با دلگرمی و بالاترین توان خود به فعالیت بپردازد.
- تصاحب دیگر شرکت ها چنانچه کم هزینه و کم خطر بوده و کمتر امکان ویرانگری داشته باشند ، حالت پرتاب گلوله های آزمایشی را دارند.

- به افزایش کدام یک از رفتارهای یاد شده در زیر بیشتر نیاز دارید؟ پرتاب شمار مناسبی گلوله ، ایستادگی در برابر آتشباری نسنجیده ، پای بند به آغاز آتشباری پس از رسیدن به ارزیابی عملی و مثبت.
- در همه موارد ، میزان نقدینگی ( اکسیژن ) ذخیره شده در این شرکتها به نسبت دارایی ها و تعهدات شرکت بیشتر از رقیبان بوده است.
- شرکت های ده برابری در روزهای رفاه و خوشی ، هوشیارانه حالت بی پروایی سازنده به خود می گیرند. زیرا اطمینان دارند که روزی توفان های سخت فرا می رسند.
- شرکت های ده برابری سازمان خود را بسیار محافظه کارانه و خطرگریز اداره می کنند. آنها با انضباط آهنین رژه ۳۰ کیلومتری ، پایبندند ، پیش از آتشباری با توپخانه چندین گلوله آزمایشی با تفنگ شلیک می کنند.
- رهبران شرکت های ده برابری بی تردید خطر هم می کنند. ولی در مقایسه با رقیبان ، خطرها محدود ، مدیریت شده ، و کنترل شده هستند. آنان به خط مرگ نزدیک نمی شوند.
- شرکت های ده برابری نیز با شتاب در تصمیم گیری و پیاده کردن آن ، از رقیبان خود پیش افتاده اند.
- از این رو ، زمانی را به بررسی و مطالعه پرداخت ، با شناخت و آگاهی نوع درمان را برگزید ، و بدان اقدام کرد. او می گفت که بی درنگ به اتاق عمل رفتن ، میزان خطر را بالاتر می برد.
- چنانچه پیش از تصمیم گیری و اقدام فرصت مناسبی در اختیار داشته باشیم ، بهتر است که به موضوع امکان دهیم تا خود را بهتر روشن و آشکار کند. با روشن تر شدن ابعاد موضوع ، سنجیده تر و موثرتر می توان به آن پرداخت.
- مفهوم بی پروایی سازنده : ۱. نقدینگی و سپرهای محافظ فراهم آورید - سیلندرهای اکسیژن - تا برای رویارویی با رخدادهای بد ، پیش از آمدن آنها ، آماده باشید. ۲. خطرها را محدود کنید ، خطر برخورد با خط مرگ ، خطرهای نامتقارن ، خطر غیرقابل کنترل و مدیریت زمانی برخورد با خطرها. ۳. زوم به بیرون ، زوم به درون ، سخت گوش به زنگ رخداد دگرگونی ها باشید و به آنها پاسخ درخور بدهید.
- دگرگونی دشوار نیست. دشواری در این است که تشخیص دهیم چه چیز نتیجه می دهد و چه چیزی بی نتیجه است. باید بدانیم که چه هنگام می توان دست به دگرگونی زد و چه هنگام از آن پرهیز نمود.
- بیرون رفتن از بازار حافظه ها و ادامه دیگر بخش های نسخه (( دقیق ، روش مند و باثبات ))). اگر چنین نمی کردند ، در گروه شرکت های ده برابری جا نداشتند.
- در همه بخش ها صرفه جویی به عمل آمد. راهبردها و سیاست ها بازنگری گردید و در نهایت مقرر شد تا گروه های بازرسی و پرداخت خسارت بیمه خودروها در واحدهای سوار ( سیار ) به وجود آید. این گروه پس از دریافت خبر تصادف ، در تمام ۲۴ ساعت شبانه روز ، ۷ روز هفته ، و ۳۶۵ روز سال آماده انجام وظیفه شدند. در اغلب موارد ، چک جبران خسارت در همان محل صادر و تحویل می گردید. در هیچ موردی نیز بیش از ۲۴ ساعت به درازا نمی کشید.
- تصور این شرکتها آن است که رخدادهای ویرانگر همواره در راهند و می توانند در زمانی که انتظارشان را نداریم ، سر برسند.