

خلاصة كتاب

از خوب به عالي

جيم كالينز

مترجم: ناهيد سپهر

ناشر: پيك آوين

۱۳۸۳

از خوب به عالي

#### مقدمه

آيا تا به حال به اين نکته توجه کرده ايد که در بيشتر مواقع در سطح جامعه، سازمان، زندگي و ... تنها براي رسيدن به سطحي خوب تلاش کرده ايد و با رسيدن به آن، بدان قانع مي شويد. کتاب حاضر با ذکر اين جمله که خوب دشمن عالي است، ذهن مخاطبان خود را به اين سمت سوق مي دهد که، چرا تلاش نکنيم که از خوب به عالي برسيم؟

بارها و بارها در خصوص آدمها، سازمانها و شرکتهای موفق شنیده و خوانده ايم. اکثر آنها همیشه عالي بوده اند و همواره به دنبال اين بوده ايم که راز موفقيت آنها را شناسايي کنيم. ولي حقيقت اين است که بسياري از آنها از همان اوایل زندگي خود به واسطه شرایط محيطي و امتيازات ويژه اي که در اختيار داشته اند، با ويژگي هاي عالي بودن آشنا گشته اند. اکنون اين سؤال مطرح است، آن دسته که خوب بوده اند ولي عالي نبوده اند، چگونه مي توانند به مرحله عالي بودن و تثبيت وضعيت شان اقدام کنند؟

پاسخ به اين سؤال سبب شکل گيري يك تيم تحقيق ۲۱ نفری گردید که به مدت ۵ سال فرايند تحقيقي خود را دنبال نمودند تا دريابند چگونه شرکتهایي از موقعيت خوب به عالي

رسیده‌اند. نتایج حاکی از آن بود که تقریباً هر سازمانی می‌تواند به طور بنیادین سطح و عملکرد خود را ارتقا بخشد، شاید به سطح عالی برساند، مشروط بر اینکه چارچوب باورهای به دست آمده از این تحقیق را آگاهانه به کار بندد.

### کنجکاوای جسورانه

فرایند تحقیقی گروه یادشده به سرپرستی جیم کالینز در ۵ مرحله انجام پذیرفت.

#### مرحله اول: تحقیق

اولین کار این گروه پیدا کردن شرکت‌هایی بود که الگوی رهسپاری تعالی را نشان می‌دادند. این کار با تجزیه و تحلیل مالی شرکت‌های یاد شده صورت می‌پذیرفت. یعنی آن دسته شرکت‌هایی که طی ۱۵ سال، دارای سودهای سهام مرکب در حد عادی بازار یا پایین‌تر از آن بودند، اما در یک مرحله خاص، میزان سود مرکب آنها حداقل سه برابر بازار سهام رسیده بود. دنبال کردن این چارچوب سبب می‌گردید که شرکت‌هایی که به واسطه خوش‌شانسی برای مدتی سیر رشد را طی کرده بودند، یا به واسطه تصدی یک مدیر برای مدتی مراحل سیر تعالی را طی کرده بودند، از این دسته‌بندی حذف گردند. دومین عامل تعیین کننده شرکت‌های رهسپار تعالی، این بود که شرکت یاد شده الگوی خوب به عالی را فارغ از نوع صنعت خود نشان دهد، در غیر این صورت از لیست حذف می‌گردید.

پس از غربالگری، گروهی متشکل از ۵۰۰ شرکت (از سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵) نام‌یازده شرکت رهسپار تعالی مشخص گردید که بسیار تعجب‌برانگیز بود. چه کسی فکر می‌کرد شرکت فانی‌می بتواند از جی‌ای و کوکاکولا پیشی بگیرد؟ یا وال‌گرنیز بتواند /پنتل را پشت سر بگذارد؟

#### مرحله دوم: مقایسه

در مقابل شرکت‌های رهسپار تعالی، دو دسته شرکت‌های هم‌تراز انتخاب شدند. سری اول شرکت‌هایی که کاملاً مسطح بودند، یعنی در هنگام تحول از فرصت‌های مساوی و منابع یکسان برخوردار بودند، ولی جهشی از خوب به عالی نداشتند. سری دوم شرکت‌های هم‌تراز اما بی‌ثباتی که تغییرات کوتاه‌مدتی به سوی تعالی داشتند، ولی آن را حفظ نکردند. با این کار نقاط مشترک شرکت‌های رهسپار تعالی و هم‌تراز مشخص گردید.

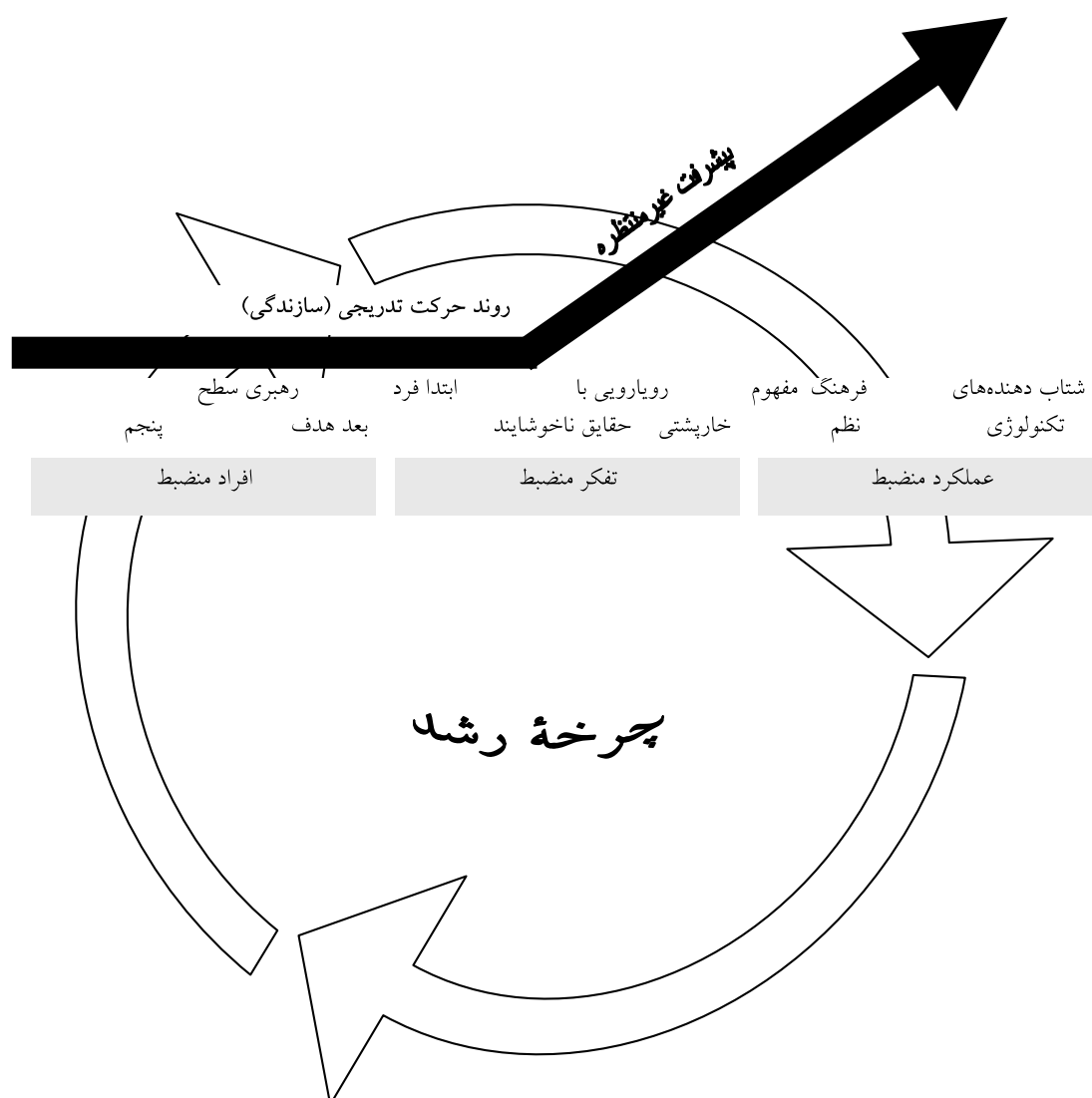
| شرکت‌های رهسپار تعالی     | شرکت‌های هم‌تراز |
|---------------------------|------------------|
| ابوت                      | آیچان            |
| سیرکویت سیتی              | سیلو             |
| فانی می                   | گریت وسترن       |
| ژیلت                      | وارنر - لامبرت   |
| کیمبرلی - کلارک           | اسکات پیپر       |
| کروگر                     | آ اند پی         |
| نوکور                     | بتلهم استیل      |
| فیلیپ موریس               | آر. جی. رینولدز  |
| پیتنی بوز                 | ادرسوگراف        |
| والگرنیز                  | اکرد             |
| ولز فارگو                 | بانک آمریکا      |
| شرکت‌های هم‌تراز ناپایدار |                  |
| بارافز                    | کرایسلر          |
| هریس                      | هاسپرو           |
| رایرمد                    | تلدین            |

#### مرحله سوم: درون جعبه سیاه

تمام مقالات منتشر شده در خصوص شرکت در طول ۵۰ سال قبل جمع‌آوری گردید و تمام مطالب از قبیل: خط مشی، تکنولوژی و مدیریت بررسی شد. با مدیران شرکت‌ها صحبت شد، تحلیل کیفی و کمی در

مقیاس وسیعی از سودآوری تا پاداش‌های پرداخت شده به مدیران، سیاست کلی و تعدیل نیروی کار تا سبک مدیریت، ترازهای مالی و گردش کار مدیران مورد بررسی قرار گرفت.

**مرحله چهارم: از بی‌نظمی تا مفهوم** يك فرايند فعل و انفعالي كه با جابه‌جا کردن ایده‌ها، بسط دادن و مقایسه آنها با داده‌ها، تجدید نظر کردن درباره آنها، ساختن يك چارچوب تازه و سپس تردید در درستی آنها به واسطه یافتن شواهد جدید و آنگاه بازسازی دوباره آنها صورت پذیرفت. و سرانجام چارچوبی، که از آن به عنوان چرخه رشد می‌توان نام برد، به وجود آمد که دارای يك فرايند سه مرحله‌ای: افراد منضبط، افکار منضبط، و عملکرد منضبط بوده، و در هر يك از این مراحل دو مفهوم مهم نهفته که به عنوان قوانین ثابت فرايند رهسپار تعالی، به این موضوع می‌پردازد که شما چگونه در خصوص نتایج عالی هر تعریفی را که به بهترین شکل با سازمان شما انطباق دارد، در نظر بگیرید. شکل شماره ۱ چرخه و شکل کلی فرايند رهسپاری به تعالی را نشان می‌دهد.



## مفاهیم کلیدی چرخه رشد شرکت‌های رهسپار تعالی

### ۱. رهبری سطح پنجم

طی پژوهش یادشده مشخص گردید شرکت‌های رهسپار تعالی طی سال‌های جهش، تحت مدیریت سطح پنجم یعنی بالاترین سطح در سلسله مراتب مدیریتی، که در رأس دیگران است، بوده‌اند.

|                  |                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>سطح پنجم</b>  | <b>مدیر خلاق یا رهبر</b><br>با آمیزه‌ای از فروتنی فردی و جسارت حرفه‌ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می‌یابد                              |
| <b>سطح چهارم</b> | <b>مدیر بانفوذ</b><br>مسئولیت‌های خود را انجام می‌دهد، دیدگاه روشن و گیرایی را به شدت دنبال می‌کند و معیارهای عملی عظیم‌تری را ایجاد می‌کند |
| <b>سطح سوم</b>   | <b>مدیر کارآمد</b><br>افراد و نیروها را به پیگیری مؤثر و پربازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می‌دهد                                          |
| <b>سطح دوم</b>   | <b>عضو گروه مشارکت</b><br>توانمندی‌های فردی را صرف نیل به اهداف می‌کند و در یک کار گروهی به طور مؤثر با دیگران همکاری می‌کند                |
| <b>سطح اول</b>   | <b>فردی با توانمندی‌های فوق‌العاده</b><br>با کمک استعداد، علم و مهارت و عادات کاری شایسته، همکاری موفقیت‌آمیزی از خود نشان می‌دهد           |

### رهبران سطح پنجم دارای چه خصوصیات هستند؟

در مقایسه با مدیران همتراز، رهبران سطح پنجم علاوه بر دارا بودن تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین‌تر از خود، افرادی متواضع، ساکت، موقر و حتی کمرو هستند، و ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه‌ای را در کار خود دارند. آنها به طرزی باورنکردنی جاه‌طلبند، اما این جاه‌طلبی در وهله اول و قبل از هر چیز، برای سازمان است نه برای خودشان. و به دور از خودخواهی و غرور به هدفی بزرگ‌تر یعنی ساختن یک شرکت عالی می‌اندیشند. او می‌خواهد شرکت حتی در نسل بعد از خود موفق‌تر باشد. بدین لحاظ مدیران پس از خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کند که به هدف یاد شده نزدیک شود. در حالی که در بیش از سه‌چهارم شرکت‌های همتراز، رهبران خودمحور سطح چهارم، کسی را برمی‌گزینند که شکست بخورد یا عملکرد ضعیفی داشته باشد، و تنها به موفقیت خود می‌اندیشند.

مدیران سطح پنجم دارای نوعی تواضع قابل احترام بوده و کمتر خود را مطرح می‌کنند. به‌ظاهر فردی عادی و بدون هیاهو که نتایج فوق‌العاده‌ای به دست می‌آورد. آنها دارای اراده کاری تزلزل‌ناپذیر بوده و با تلاشی پیگیر و خستگی‌ناپذیر سعی در کسب نتایج با ثبات دارند و هرآنچه برای به اوج رساندن سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه مهم نیست که تصمیمات تا چه حد حساس یا دشوار هستند. آنها به تبعیض به سود خویشاوند باور نداشته و تصدی امور را به بهترین کسانی که می‌شناسند، می‌سپارند و ارتباط خانوادگی یا طول دوره تصدی متضمن واگذاری تصدی پستی حساس برای آنها نیست. رهبران سطح پنجم به هنگام کسب موفقیت با ذکر عامل شانس، آن را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت داده و به هنگام شرایط نامطلوب، به آینده می‌نگرد و مسئولیت را به عهده می‌گیرد.

### آیا می‌شود به رهبری سطح پنجم رسید؟

با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی، چه از نوع صنعتی، مصرفی، خدماتی یا تولیدی در وضعیت بحرانی یا غیر از آن، کوچک یا بزرگ، در زمان جهش دارای مدیران سطح پنجم بوده‌اند که ده تن از آنان برخاسته از درون سازمان بوده‌اند و در تمام یازده شرکت، پست‌های مهم از جمله مدیر عامل به عهده رهبران سطح پنجم بوده است.

بر اساس فرضیه جیم کالینز، افراد به دو گروه تقسیم می‌شوند: عده‌ای بالقوه توانایی تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند و عده‌ای دارای این توانایی هستند. رهبران سطح پنجم بالقوه در جامعه وجود دارند. بسیاری از افراد پیرامون ما ظرفیت تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند، فقط کافی است بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم و توجه داشته باشیم که بسیاری مردم تا سطح پنجم قابلیت رشد را دارند. خصوصیات سطح پنجم شما را قادر می‌کند سایر یافته‌ها را به کار بندید و سایر یافته‌های این پژوهش به شما کمک می‌کند به سطح پنجم برسید.

### ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم

| تواضع فردی                                                                                                   | اراده حرفه‌ای                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردم احتراز می‌کند و هرگز خودستایی نمی‌کند.                          | - دستاوردهای بی‌نظیری کسب می‌کند، عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است.                                      |
| - همراه با سکوت، و اراده‌ای آرام عمل می‌کند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می‌کند، نه اقتدار تأثیرگذار فردی. | - اراده‌ای راسخ برای انجام هر کاری دارد که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود. هر قدر هم که دشوار باشد. |
| - جاه‌طلبی را برای شرکت می‌خواهد نه                                                                          | - به مقداری کمتر از ایجاد شرکتی بزرگ و پایدار قانع نمی‌شود.                                                |

|                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>برای خودش، جانشینانی برمی‌گزیند که در نسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند.</p> <p>- پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر، عوامل بیرونی و یا خوش‌شانسی نسبت می‌دهد.</p> | <p>- مسئولیت نتایج نامطلوب را خود به عهده می‌گیرد و هرگز افراد، عوامل بیرونی یا بدشانسی را مقصر نمی‌شمارد.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ۲. اول فرد ... بعد هدف

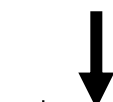
رهبران رهسپار تعالی در راستای سه حقیقت ساده عمل می‌کنند. اول: در آغاز حرکت، نخست مبدأ حرکت، دیدگاه و خط مشی جدید را تعیین نمی‌کنند، بلکه در فکر افراد مناسب هستند. چرا که اگر افراد به واسطه هدف وارد سازمان شوند، با تغییر آن مطمئناً دچار مشکل می‌شوند. در صورتی که اگر افراد بنا بر ویژگی‌های سایر کارکنان سازمان بدان ملحق شوند، با این مشکل روبه‌رو نمی‌شوند. دوم: قبل از هر حرکتی، افراد شایسته را استخدام می‌کنند چرا که با این کار مسئله ایجاد انگیزه و اداره کردن آنان به مراتب کمتر می‌شود، و افراد به واسطه انگیزه‌های درونی خود به حرکت درمی‌آیند. سوم: آنها می‌دانند اگر افراد نالایق را استخدام کنند، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنند، باز هم نخواهند توانست به سازمانی عظیم تبدیل شوند.

نکته اساسی این است که موضوعات مربوط به افراد شایسته، بر اتخاذ هدف، دیدگاه استراتژیک، راهکارها، ساختار سازمانی و تکنولوژی رجحان دارد و نکته مهم دیگر در این سازمان‌ها، دقت و سخت‌گیری در انتخاب افراد است که تأثیر بسزایی در رساندن شرکت به نقطه اوج دارد.

برخلاف شرکت‌های رهسپار تعالی، شرکت‌های هم‌تراز اغلب از روش "نابغه‌ای با هزار مشاور" پیروی می‌کنند. یک مدیر نابغه هدف را مشخص می‌کند و بدون ایجاد گروه‌های مدیریتی بزرگ، صرفاً با گروهی از مشاوران توانا به سویی تحقق اهداف حرکت می‌کند. و چنانچه سازمان نابغه را از دست بدهد، روش حرکتی شرکت با شکست روبه‌رو خواهد شد و حرکت رو به اوج آن متوقف می‌شود.

**یک نابغه با  
هزار مباشر  
(شرکت‌های هم‌تراز)=  
رهبر سطح چهارم:**

**مدیر سطح پنجم +  
گروه مدیریت  
(شرکت‌های رهسپار تعالی)=  
رهبر سطح پنجم:**



### ابتدا هدف:

دیدگاهی برای تعیین مقصد،  
انتخاب مسیری برای حرکت به سمت آن.



### ابتدا فرد:

ابتدا افراد مناسب را استخدام کنید،  
بعد یک گروه برتر مدیریتی تشکیل دهید.

### بعد فرد:

استخدام گروهی از مشاوران توانا برای نیل  
به آن مقصد.

### بعد هدف:

وقتی افراد مناسب را استخدام کردید،  
بهترین مسیر را برای رسیدن به اوج انتخاب  
کنید.

شرکت‌های رهسپار تعالی معتقدند در جهش خوب به عالی، انسان مهم‌ترین سرمایه نیست بلکه انسان‌های لایق مهم‌ترین دارایی و سرمایه هستند و در زمینه تشخیص افراد

لائق به صفات شخصیتی بیش از سابقه، دانش، تخصص یا مهارت اهمیت می‌دهند. چرا که اعتقاد دارند دانش و مهارت را می‌توان آموخت، در حالی که جنبه‌هایی مثل شخصیت، وجدان کاری، هوش اولیه، تعهدات اجرایی و ارزش‌ها بیشتر ریشه در سرشت انسان‌ها دارند.

رهبران مؤسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی سختگیر هستند، اما انسان ظالمی نیستند. سختگیر بودن یعنی استفاده از معیارهای دقیق و به طور پیوسته در هر زمان، در تمام سطوح به خصوص در بخش مدیریت. سختگیر بودن نه ظالم بودن به معنای آن است که شایسته‌ترین افراد نباید در جایگاه خود نگرانی داشته باشند و باید بتوانند به طور کامل روی کار خود متمرکز شوند و با حفظ این رویکرد، آنان بیکارسازی و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای توسعه امور در نظر نمی‌گیرند. در حالی که در شرکت‌های همتراز در حد بسیار وسیعی از بیکارسازی استفاده می‌شود. شرکت‌های رهسپار تعالی در خصوص سختگیر بودن خود نسبت به نیروی انسانی، از سه قانون کاربردی پیروی می‌کنند:

۱. زمانی که مردد هستید، استخدام نکنید. به بررسی ادامه دهید. نتیجه: آنها معتقدند اگر میزان رشد درآمدهایشان به طور دائم از میزان رشد نیروی انسانی شایسته سریع‌تر باشد، شرکت به سطح عالی نخواهد رسید. بلکه عامل اصلی رشد، توانایی استخدام و حفظ نیروهای شایسته است.

۲. وقتی متوجه می‌شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر دهید، اقدام کنید. نتیجه: الف- ابتدا اطمینان حاصل کنید کسی را در جایگاه نادرستی قرار نداده‌اید. ب- به جای اخراج افراد درستکار و توانایی که عملکرد مطلوبی ندارند، سعی کنیم يك تا سه بار مسئولیت سایر پست‌هایی را که ممکن است در آن شکوفا شوند، به آنها واگذار کنیم.

ج- بدانید در لحظه‌ای که احساس می‌کنید باید کسی را به شدت کنترل کنید، در استخدام خود دچار خطا شده‌اید.

۳. مسئولیت بزرگ‌ترین فرصت‌ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگ‌ترین مشکلات را. نتیجه: وقتی تصمیم می‌گیرید از شر مشکلات خلاص شوید، طوری عمل نکنید که بهترین افراد خود را از دست بدهید.

و در نهایت خصوصیت قابل توجهی که در شرکت‌های رهسپار تعالی به چشم می‌خورد، نگرش متفاوت آنها به سیستم پاداش بود. گروه هیچ نشانه ارتباطی بین پرداخت پاداش به مدیران و تحول از مرحله خوب به عالی پیدا نکرد. آنان معتقد بودند هدف از سیستم پاداش نباید این باشد که از افراد نالایق انتظار عملکرد درست را داشته باشیم، بلکه ابتدا باید افراد لایق و شایسته را وارد سازمان نمود و سپس آنها را حفظ کنیم.

## ۲. با واقعیت ناخوشایند مقابله کنید (با این حال هرگز ایمان خود را از دست ندهید)

نتایج تحقیق نشان داد که اتخاذ تصمیمات درست و اجرای آنها به طور مستمر، منجر به نتایج پیشرفت می‌شود. در شرکت‌های رهسپار تعالی، تصمیمات مناسب و درست خیلی بیشتر از تصمیمات نادرست بوده، امری که در شرکت‌های همتراز کمتر دیده می‌شود. دو نوع طرز فکر قانونمند و مشخص در اتخاذ تصمیمات درست در شرکت‌های رهسپار تعالی مورد استفاده قرار می‌گیرد: نوع اول این است که آنان این عملکرد را از طریق رویارویی با حقایق ناخوشایند به اجرا می‌رسانند و نوع دوم این است که آنها يك چارچوب ساده، اما بسیار خردمندانه را مرجع تمام تصمیمات خود قرار می‌دهند.

در شرکت‌های رهسپار تعالی با فراهم‌سازی فضایی که در آن حقایق شنیده می‌شود، با اقدامی صادقانه و مستمر جهت مشخص کردن وضعیت حقیقی خود تلاش می‌کنند. مدیران رهسپار تعالی، به این حقیقت واقف بودند که جذبه شخصیت‌های نیرومند و مقتدر

می‌تواند بیش از يك نقطه به عنوان نقطه ضعفی محسوب شود و زمینه‌ساز بروز مشکلاتی گردد، به طوری که سبب شود کارمندان واقعیات ناخوشایند را پنهان سازند. بنابراین با ایجاد فضایی که در آن کارمندان فرصت زیادی برای ابراز عقیده داشتند، سعی می‌کردند با حقایق ناخوشایند روبه‌رو گردند.

۱. ایجاد فضایی که در آن حقایق شنیده شود، از چهار رکن اساسی تبعیت می‌کند:
  ۱. مقدم شمردن سؤالات نه پاسخ، یعنی سؤالاتی که باعث کشف حقیقت شود، بدون بار سرزنش و در برداشتن تواضع برای درک حقیقتی که شما هنوز در موردش اطلاعات کافی ندارید. تا بتوانید پاسخ آن را بدهید و سرانجام پرسیدن سؤالاتی است که شما را به بهترین دیدگاه ممکن هدایت کند.
  ۲. بهره جستن از بحث و گفتگو به جای زورگویی و اجبار. اتخاذ بحث‌های داغ، برخورد سالم، گفتگوهای پرشور، به گونه‌ای که به افراد اجازه دهد هرچه می‌خواهند بگویند و بعد به تصمیمی که گرفته می‌شود تن دردهند، از خصوصیات افرادی بود که در جستجوی بهترین پاسخ بودند.
  ۳. هدایت نقد و ارزیابی موفق دقیق، بدون سرزنش. اگر افراد شایسته‌ای در سازمان داشته باشیم، هرگز لازم نیست که فردی را مقصر کنیم، بلکه باید درصد درک و یادگیری باشید.
  ۴. ایجاد مکانیسم‌های "پرچم قرمز": این روش ابزار مفید و سودمندی را در اختیار مدیرانی که به سطح پنجم نرسیده‌اند قرار می‌دهد، تا بتوانند اطلاعات خود را به اطلاعات غیرقابل اغماض تبدیل کنند و فضایی را ایجاد کنند که در آن حقایق شنیده شود. این در حالی است که رهبران پیشرفته سطح پنجم بدان نیازی ندارند.

### اعتقاد تزلزل‌ناپذیر در میان حقایق ناخوشایند

شرکت‌های رهسپار تعالی همچون سازمان‌های همتراز، با ناملايمات و بدبیاریهایی روبه‌رو بوده‌اند، ولی در رویارویی با حقایق ناخوشایند، دچار نوعی شعف می‌شوند که باعث می‌شود هرگز تسلیم نشوند و از مقاومت دست برنمی‌دارند، حتی اگر مدت زیادی طول بکشند. آنها از نوعی راهکار روانشناختی مهم، تحت عنوان "تناقض استوک دیل" برای رساندن شرکت از مرحله خوب به عالی بهره می‌جویند.

### تناقض استوک دیل

|                                                             |                   |                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| یقین داشته باشید به‌رغم وجود مشکلات، سرانجام موفق خواهید شد | و در عین حال<br>⇐ | با بدترین و ناخوشایندترین واقعیات زندگی، هرفدر طاقت‌فرسا، بدون خیال‌پردازی روبه‌رو شوید. |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|

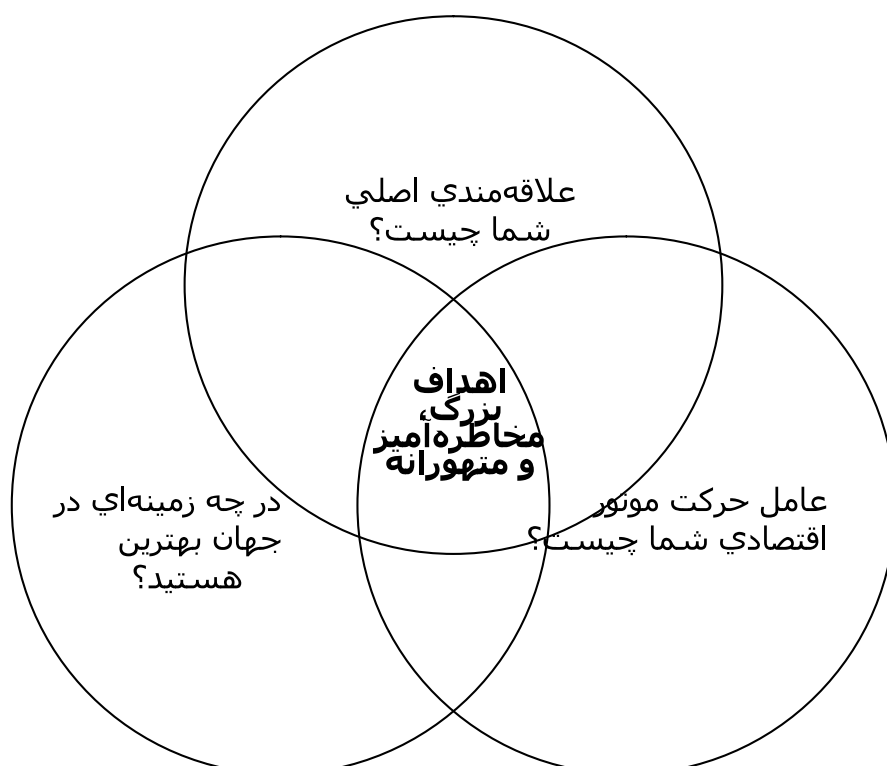
رهبران شرکت‌های رو به تعالی با روبه‌رو شدن با حقایق، نیازی به صرف زمان و انرژی برای ایجاد انگیزه در نیروهای خود ندارند بلکه می‌دانند یکی از مهم‌ترین عواملی که انگیزه افراد شایسته آنها را از بین می‌برد، این است که چشم خود را به روی حقایق ناخوشایند ببندند.

## ۵. مفهوم خاریشتی (سادگی در چارچوب سه محور فکری)

جهان هر قدر که پیچیده باشد، يك خاریشت تمام چالش‌ها و تنگناها را به گونه‌ای ساده‌انگارانه خلاصه کرده و به ایده‌های ساده تبدیل می‌کند. در حالی که رویاه به همان پیچیدگی نگاه می‌کند.

يك مفهوم خاریشتی، هدف، راهکار، و یا تمایلی برای بهترین بودن یا تصمیم یا استراتژی‌ای برای بهترین بودن نیست. بلکه درك این نکته است که در کدام زمینه می‌توانید بهترین عملکرد را داشته باشید. این تفاوت بسیار مهم و حساسی است. دقیق‌تر بگوییم، مفهوم خاریشتی، مفهوم ساده و شفاف ناشی از درك عمیق فصل مشترک سه محور فکری زیر است:

۱. شما در چه زمینه‌ای می‌توانید بهترین عملکرد را در جهان داشته باشید؟ (و در چه زمینه‌ای نمی‌توانید؟) ممکن است در زمینه‌ای مهارت داشته باشیم، ولی نتوانیم به بالاترین سطح برسیم، یا برعکس، مهارت لازم را نداشته باشیم ولی بتوانیم در آن به بهترین شکل بدرخشیم.
۲. عامل حرکت موتور اقتصادی شما چیست؟ به دنبال يك ضابطه اقتصادی باشید (سود مبتنی بر عامل مجهول، یا در بخش اجتماعی گردش مالی مبتنی بر عامل مجهول) که بیشترین تأثیر را داشته باشد.
۳. شما به چه کاری علاقه وافر دارید؟ شرکت‌های رهسپار تعالی اهداف و استراتژی‌های خود را بر پایه درك واقعی بنا می‌کنند و شرکت‌های هم‌تراز اهداف و استراتژی خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه‌ریزی می‌کنند.



### برخوردار شدن از دریافت خاریشتی

شرکت‌های رهسپار تعالی همیشه نظم لازم برای ماندن در سه محور فکری ذکر شده را رعایت کرده‌اند.

اساس این دیدگاه انتخاب افراد مناسبی است که به طور جدی در مورد مسائل بتوانند بحث و گفتگو کنند. با ایجاد یک هیئت مشاوره می‌توانیم مطابق مفهوم خاریشتی خود عمل کنیم و با تعداد دفعاتی که در یک مدت زمانی معین، این دوره کامل را مرور می‌کنیم، می‌توانیم به فرایند درک خاریشتی سرعت بخشیم. باید در نظر داشته باشیم که به طور متوسط ۴ سال طول می‌کشد تا شرکت‌های رهسپار تعالی به نوع درک خاریشتی دست یابند. و همیشه به نسبت شرکت‌های هم‌تراز وقت بیشتری را به تصمیم‌گیری استراتژیک اختصاص می‌دهند.

### ویژگی‌های هیئت مشاوره

۱. هیئتی که بتواند هنگام مواجهه با سازمان با موضوعات مهم به عنوان ابزاری برای شناخت موقعیت عمل کند.
۲. این هیئت توسط مدیران سازمان تشکیل شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد و به طور دائم، پنج تا دوازده نفر در آن حضور دارند.
۳. هر یک از اعضای این هیئت قادر به مباحثه و گفتگو به منظور شناخت واقعیت هستند، مشروط بر این که این توانایی ناشی از نیاز خودخواهانه فرد برای رسیدن به یک هدف یا حفظ علایق کوتاه‌بینانه نباشد.
۴. هر یک از اعضا بدون استثنا به اعضای دیگر احترام می‌گذارد.
۵. اعضای هیئت مشاوره دارای طیفی از دیدگاه‌ها هستند، اما هر یک از آنها نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، دانش عمیق‌تری دارند.
۶. هیئت مشاوره متشکل از اعضای اصلی گروه مدیریت است، اما محدود به گروه مدیریت نیست. همین طور هر مدیری نمی‌تواند به طور اتوماتیک یکی از اعضا باشد.
۷. هیئت مشاوره یک گروه دائمی است نه کمیته‌ای برای موارد خاص که برای یک پروژه خاص گردآوری شده باشد.
۸. هیئت مشاوره جلسات دوره‌ای برگزار می‌کند، مثلاً یک بار در هفته یا سه ماه یک بار.
۹. این هیئت به دنبال اتفاق نظر نیست، کما اینکه می‌داند تصمیمات توافقی اغلب با تصمیمات هوشمندانه مغایرت دارند. لذا، مسئولیت تصمیم نهایی به عهده رهبر گروه مدیریت است.
۱۰. این هیئت یک گروه غیر رسمی است که نام آن در هیچ یک از مدارک رسمی شرکت قید نمی‌شود.
۱۱. این هیئت می‌تواند عناوین مختلفی داشته باشد، که معمولاً ضرری برای شرکت ندارند. در شرکت‌های رهسپار تعالی این هیئت‌ها عناوین مفیدی دارند از جمله، کمیته افزایش سود درازمدت، کمیته تولیدات شرکتی، گروه تفکر استراتژیک و انجمن مدیران.

### ۵. فرهنگ مبتنی بر نظم

بهترین پاسخ به سؤال "رهسپاری تعالی" در نظم نهفته است. نظم در انجام هرآنچه که برای بهتر شدن لازم است، آن هم در محدوده‌ای که به دقت انتخاب شده، و بعد پیگیری و پیشرفت مداوم.

وقتی دو عامل مکمل یعنی فرهنگ مبتنی بر نظم و وجدان کارآفرینی را در کنار یکدیگر قرار دهید، نیروی جادویی به دست می‌آید که شما را به سمت عملکرد بهتر و نتایج پایدار سوق می‌دهد. فرهنگ مبتنی بر نظم مستلزم نوعی دوگانگی است. این فرهنگ از سویی

مستلزم افرادی است که به سیستم منسجم پایبند هستند، و از سویی دیگر، در چارچوب این سیستم به افراد آزادی و مسئولیت داده می‌شود. این فرهنگ به عملکرد خلاصه نمی‌شود، بلکه عبارت از افراد منظمی است که افکار منظم دارند و این نظم در اعمال آنها نیز تأثیر دارد. این در حالی است که فرهنگ خشک و دست و پا گیر، به منظور اداره معدودی از افراد ناشایسته درون سازمان وضع می‌شود و این امر باعث ترك خدمت افراد شایسته و تعدد افراد نالایق و به دنبال آن نیاز شدیدتر به قوانین خشک اداری، برای جبران نالایقی و فقدان نظم است.

در شرکت‌های رهسپار تعالی، برنامه‌ریزی بسیار ارزشمندتر از خود برنامه است. آنها کسانی را استخدام می‌کنند که خود افراد تابع نظم هستند و نیازی به اداره شدن ندارند. لذا فقط سیستم است که اداره می‌شود نه افراد. تمام این فرایند با افراد منظم شروع می‌شود و بعد به تفکر منضبط می‌رسد. این در حالی است که در شرکت‌های همتراز ابتدا وارد عملکرد منظم می‌شوند. نکته مهم این است که افراد منظمی که تفکر سختگیرانه و منظمی دارند، خواهند توانست در محور چارچوب يك سیستم منسجم که با دریافتی خاریشتی طراحی شده، عملکردهای منظمی داشته باشند.

رهبران سطح پنجم شرکت‌های رهسپار تعالی، فرهنگی ماندگار مبتنی برنظم را بنا می‌کنند، در حالی که شرکت‌های همتراز شخصاً با اتکا به اهرم زور و مستبدانه، خواستار برقراری نظم هستند و با این رویکرد معمولاً از خلق دستاوردهای پایدار ناتوانند و به هنگام ترك سازمان، گروه آنان نمی‌تواند به روند قبلی ادامه دهند.

هرقدر يك سازمان نظم بیشتری برای ماندن در این سه محور فکری (پایبندی به مفهوم خاریشتی) داشته باشد، به همان نسبت از موقعیت‌های مطلوب بیشتری برای رشد برخوردار خواهد بود. و در خصوص فرصت‌های طلایی و شانس‌های بزرگ، شرکت‌های رهسپار تعالی زمانی بدان اعتنا می‌کنند که در چارچوب سه محور فکری یاد شده مطرح گردند.

### فهرستی از کارهایی که نباید انجام دهیم

در شرکت‌های رهسپار تعالی پیش از فهرست "کارهایی که باید انجام دهند"، از فهرست کارهایی که نباید انجام دهند بهره می‌گیریم. آنها با روشی بسیار منظم انواع امور غیر اساسی و بی‌اهمیت را از برنامه کاری خود حذف می‌کنند. برای آنها داشتن يك دریافت خاریشتی، یعنی انتخاب درست يك زمینه مطابق با محور خاریشتی و بعد سرمایه‌گذاری کامل در آن زمینه. آنها همچنین اعتقاد دارند اگر همه چیز بر سر جای خود باشد، "درست فرض کردن" خیلی سخت نیست. و بودجه‌بندی در این شرکت‌ها یعنی تصمیم‌گیری در زمینه‌هایی که با مفهوم خاریشتی انطباق دارد و باید بودجه کامل به آن اختصاص یابد.

### ۶. شتاب‌دهنده‌های تکنولوژی

نگرش شرکت‌های رهسپار تعالی در خصوص تکنولوژی، تغییرات آن و نحوه استفاده و به کارگیری آن کاملاً مغایر شرکت‌های همتراز خود است. تمام شرکت‌های رهسپار تعالی در زمینه به کارگیری تکنولوژی که با دقت انتخاب شده، پیشگام بوده‌اند. آنها هرگز دوران جهش خود را با تکنولوژی پیشگام آغاز نکرده‌اند، چرا که معتقدند تا وقتی ندانیم کدام تکنولوژی به درد می‌خورد، نمی‌توانیم بهره‌گیری خوبی داشته باشیم و در پاسخ به اینکه کدام فن‌آوری به درد می‌خورد؟ معتقدند فقط — و فقط — آنهایی که مستقیماً با سه محور مفهوم خاریشتی شما مرتبط است. و آنگاه که تکنولوژی را با دقت انتخاب کردید، تکنولوژی صرفاً همچون يك عامل سرعت‌دهنده عمل می‌کند نه ایجادکننده.

ارتباط آنها با تکنولوژی صورتی منطقی دارد و هیچ تفاوتی با سایر تصمیم‌گیری‌هایشان ندارد. آنها افراد نظم‌گرایی هستند که افکار منظم و در نتیجه عملکرد منظمی دارند. همیشه در انتخاب تکنولوژی از خود سؤال می‌کنند آیا این تکنولوژی با مفهوم خاریشتی‌شان هماهنگی دارد؟ اگر این طور است به محض اینکه متوجه بشوند نوعی از

تکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگ است، در به کارگیری آن پیشگام شده‌اند و پیشرفت کرده‌اند. و در صورتی که هماهنگی‌ای مشاهده نکنند، در حد لزوم از آن بهره نگرته‌اند و یا به طور کلی از آن چشم‌پوشی کرده‌اند. بدین لحاظ تغییرات و رشد تکنولوژی آنان را دچار ترس از عقب ماندن نمی‌کند و آنان را در دام تکنولوژی نمی‌اندازد. این در حالی است که در شرکت‌های متوسط، به واسطه ترس از عقب ماندن از دیگران، برانگیخته شده و تکنولوژی خود را کورکورانه انتخاب می‌کنند.

در نهایت تکنولوژی هر قدر جالب باشد، نمی‌تواند به خودی خود انگیزه‌ای برای تغییر مرحله خوب به عالی را ایجاد کند یا شما را به سطح پنجم برساند، افراد نالایق را به افرادی شایسته تبدیل کند، حقایق نامطلوب را به کسی القا کند، پایداری تزلزل‌ناپذیر را به وجود آورد، جایگزین درک عمیق سه محوری فکری و تبدیل آن به یک مفهوم ساده‌خارپشتی شود و یا فرهنگ نظم به وجود آورد. جالب است که ۸۰٪ مدیران شرکت‌های رهسپار تعالی اصلاً به عنوان یکی از پنج عامل مهم تحول خود اشاره نکرده‌اند.

نتیجه اینکه کسانی که به اصول و مفاهیم ششگانه اشاره شده پایبندند، حتی در دوران تحولات و دگرگونی‌ها توازن خود را حفظ کرده و نیروی حرکتی را پدید می‌آورند که به نیروی پیشرفت بدل می‌شود.

### چرخه رشد و چرخه نابودی

**چرخه رشد:** فرایند رهسپاری به تعالی یک موقعیت ناگهانی نیست، ولی از دید ناظران بیرونی، بسیار چشمگیر و ناگهانی است و شامل پیشرفت‌های تقریباً تحول‌آمیز است. اما از دیدگاه افراد درون سازمانی بیشتر شبیه فرایند توسعه تدریجی است. فرایند رهسپاری به تعالی نتیجه یک عملکرد تدریجی است نه یک حرکت ناگهانی. هرگز یک عملکرد مجزا، برنامه‌ای بزرگ، ابتکاری عالی یا یک اقدام انتقالی یا لحظه‌ای معجزه‌آسایی در کار نبوده، بلکه تحولات تابع یک الگوی قابل پیش‌بینی برآماده‌سازی و پیشرفت بوده است. درست مثل فشار دادن یک چرخ بزرگ و سنگین که با تلاشی زیاد از جای خود تکان خورده و با وارد آمدن فشار مداوم بر آن در یک مسیر ثابت در مدت زمانی طولانی شتاب گرفته و به منطقه سرعت (یا پیشرفت) می‌رسد. این فرایند مرحله به مرحله تصمیم به تصمیم، گردش به گردش چرخ گردنده است که با هم یک کاسه می‌شود و دستاوردهای پایدار و چشمگیری به بار می‌آورد.

شرکت‌های رهسپار تعالی می‌دانند مرحله رشد تدریجی تا پیشرفته خیلی زمان می‌برد (به استثنای برخی موارد که زمانی کوتاه‌تر دارد) و می‌دانند باید آگاهانه و از روی شناخت اقدامات لازم را به طور منظم و دقیق برای به حرکت درآوردن چرخه رشد در مسیری مداوم و در طول یک دوره زمانی گسترده انجام داده و با پیروی از این رویکرد، دیگر رسیدن به نقطه پیشرفت برای آرمان امری اجتناب‌ناپذیر و طبیعی خواهد بود.

نکته دیگر اینکه شرکت‌های رهسپار تعالی به‌رغم رویارویی با برخی از شرایط دشوار این روش را دنبال می‌کنند و به واسطه دو عامل بردباری و نظم از روش تکامل تدریجی تا پیشرفت پیروی می‌کنند.

خصوصیت بارز شرکت‌های رهسپار تعالی، که خود آن را تأثیر چرخه رشد نامیده‌اند، این است که مایل نبودند از همان ابتدا اهداف بزرگ خود را به عموم اعلام کنند. آنها معتقدند مردم با دیدن شتاب چرخه رشد و با دیدن مرحله به مرحله موفقیت‌های آنها نه در غالب کلمات، بلکه بنا به شواهد عینی، به آنها اطمینان خواهند کرد. بدین لحاظ هیچ نیرویی را صرف جلب مشارکت و برانگیختن مردم نمی‌کنند و ایمان دارند بسیاری از مشکلات مربوط به تعهد، جلب مشارکت، ایجاد انگیزه و تغییر، تحت شرایط مطلوب خودبه‌خود برطرف می‌شوند و اصولاً همکاری در پی نتایج حاصل می‌شود نه از راهی دیگر. و سرانجام با رسیدن به نقطه پیشرفت با استفاده از خریده‌های کلان، شتاب چرخه را که از قبل گردش سریع داشت، افزایش می‌دهند.

**چرخه نابودی** در مقابل شرکت‌های رهسپار تعالی، شرکت‌های هم‌تراز الگویی بسیار متفاوتی را به شکل چرخه نابودی دنبال می‌کنند. آنها اغلب برنامه‌های جدیدی را درپیش می‌گرفتند و با هیاهو و جار و جنجال زیاد سعی داشتند تا در بین مردم ایجاد انگیزه کنند و بدون گذران مرحله رشد تدریجی، مستقیماً وارد مرحله پیشرفت می‌شدند. آنها با اتخاذ یک برنامه بزرگ و یا یک نوآوری موفق در برهه‌ای خاص از تاریخ، سعی داشتند به نقطه پیشرفت برسند و بعد از مواجهه با دستاوردهای ناموفق و در نتیجه تغییر مسیرهای فراوان، انجام خریدهای نادرست و انتخاب مدیرانی که عملکرد مدیران قبل از خود را خنثی می‌کردند و مسیر رشد را تغییر می‌دادند در نهایت از حفظ یک مسیر روشن و ثابت ناکام می‌ماندند.

### چرخه رشد به مثابه یک تفکر منسجم

از کجا بدانیم در جهت چرخه رشد در حرکتیم  
یا در جهت چرخه نابودی

| مشخصه شرکت‌هایی که در حال رشد هستند (شرکت‌های رهسپار تعالی)                                                                              | مشخصه شرکت‌هایی که در حال نابودی هستند (شرکت‌های هم‌تراز)                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - سعی دارند با رشد تدریجی به پیشرفت نایل شوند                                                                                            | - سعی دارند بدون طی کردن مراحل تدریجی، یکراست به سمت پیشرفت حرکت کنند.                                                                                                            |
| - با مجموعه‌ای از اقدامات و تلاش‌ها به پیشرفت دست می‌یابند و چرخه رشد را بی‌وقفه می‌گردانند و آن را همچون یک فرایند تدریجی تلقی می‌کنند. | - برنامه‌های بزرگی را اجرا می‌کنند، تلاش می‌کنند تا تغییرات اساسی، تحولات چشمگیر و تجدید سازمان‌های بی‌سابقه انجام دهند، همیشه در انتظار یک لحظه معجزه‌آسا یا یک منجی جدید هستند. |
| - با واقعیت‌های ناخوشایند روبه‌رو می‌شوند تا به روشنی ببینند که چه قدم‌هایی را باید برای شتاب بردارند.                                   | - خواسته‌های زودگذر دارند و به جای روبه‌رو شدن با واقعیات ناخوشایند، سازمان را با آشفتگی و جار و جنجال اداره می‌کنند.                                                             |
| - از انسجام فکری و یک مفهوم خاریشتی روشن برخوردارند و با عزمی ثابت در راستای همین چارچوب فکری حرکت می‌کنند.                              | - ناسازگاری شدیدی در سازمان به چشم می‌خورد، مدام به سمت هدف‌های زودگذر منحرف می‌شوند و کاملاً خارج از محورهای فکری خود حرکت می‌کنند.                                              |
| - از الگویی افراد منضبط (ابتدا فردا) افکار منضبط و عملکرد منضبط پیروی می‌کنند.                                                           | - بی‌مقدمه دست به عمل می‌زنند، بدون تفکر منضبط و بدون اینکه در وهله اول افراد شایسته را انتخاب کنند.                                                                              |
| - پس از دستیابی به پیشرفت، چنانچه بخواهند از روش خرید شرکت‌ها استفاده کنند، سعی می‌کنند با خریدن شرکت‌های بزرگ، بر شتاب خود بیفزایند.    | - در واکنش به تغییرات تکنولوژیکی دچار ترس و دلهره می‌شوند که مبدا از آنها عقب بمانند.                                                                                             |
| - برای جلب مشارکت مردم تلاش چندانی نمی‌کنند، شتاب حرکت آنها خودبه‌خود انگیزه مشارکت را در مردم ایجاد می‌کند.                             | - قبل از رسیدن به نقطه پیشرفت، در تلاشی مذبوحانه، می‌خواهند با خرید شرکت‌های دیگر، به حرکت خود شتاب دهند.                                                                         |
| - اجازه می‌دهند تا دستاوردهایشان به جای آنها سخن بگویند.                                                                                 | - به شدت تقلا می‌کنند تا مردم را به مشارکت ترغیب نمایند و آنها را مجذوب دیدگاه‌های جدید خود کنند.                                                                                 |

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| برای جبران دستاوردهای مایوس کننده، آینده را واگذار می‌کنند.                                                                                                 | – به مرور زمان به انسجام می‌رسند، نسل‌های جدید عملکرد نسل پیشین را ادامه می‌دهند، چرخه رشد آنها پیوست سرعت فزاینده‌ای می‌گیرد. |
| – به مرور زمان ناهماهنگی سازمان هویدا می‌شود، هر مدیر جدید يك خط مشی کاملاً جدید را درپیش می‌گیرد، چرخه حرکت متوقف می‌شود و چرخه نابودی از نو آغاز می‌گردد. |                                                                                                                                |

در بررسی تحولات رهسپاری به تعالی پیوسته، با مفهوم انسجام روبه‌رو هستیم. در فرایند چرخه رشد هر بخش از سیستم بخش‌های دیگر را تقویت می‌کند، تا يك تمامیت واحد را تشکیل دهد که بسیار نیرومندتر از مجموع بخش‌هاست. فقط از طریق انسجام و در طول چندین نسل می‌توان به بالاترین استانداردها نایل شد. آنها این فرایند را بی‌سروصدا و اندیشمندانه به حرکت درآورده‌اند. با استفاده از افراد شایسته، حذف افراد نالایق و گماردن افراد شایسته در جایگاه مناسب، پیروی از تناقض استوئک دیل (چرا که تمام مراحل اصلی حرکت تدریجی، فشارهای مهمی را به چرخه رشد وارد می‌کند) و بعد مواجهه با حقایق ناخوشایند، تا به ما کمک کند تا مراحل روشن و دشواری را که حرکت این چرخ باید طی کند، ببینیم. ایمان به پیروزی نهایی، درك عمیق سه حیطه دریافت خاریشتی و حرکت در راستای آن و بعد سرعت حرکت چرخ و سپس با عوامل شتاب‌دهنده اصلی، سرعت افزایش می‌یابد. در نهایت رسیدن به نقطه پیشرفت، به معنای داشتن نظم لازم برای اتخاذ تصمیماتی درست و سازگار با دریافت خاریشتی و به طور خلاصه، عملکردهای منضبط و پیروی از افراد منضبط و قانونمندی که تفکر منضبطی دارند و این فرایند رسیدن به پیشرفت است. و آنگاه روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید از قبیل چگونه به خواسته‌های بی‌نهایت خود به این شتاب سرعت دهیم و چگونه تضمین کنیم که این چرخه رشد به مدت طولانی به حرکت ادامه داده و به وجود آمدن دغدغه‌ای جدید! چگونه از عالی به عالی پایدار برسیم؟

### رهسپاری به تعالی پایدار

رهسپاری به تعالی نه پی‌آیندی برای روند پایداری، بلکه مرحله‌ی ماقبل آن است. نخستین مدیران شرکت‌های عالی و پایدار از چارچوب رهسپاری به تعالی پیروی کرده‌اند، تا به عنوان کارفرما، شرکت نوپای خود را به سمت پیشرفت حرکت دهند و مدیران عامل سعی داشتند که شرکت‌هایی که از قبل تأسیس شده، از وضعیت خوب به عالی برسانند. فرایند رهسپاری دربردارنده‌ی ایده‌هایی که باعث به حرکت درآمدن تدریجی چرخه رشد تا پیشرفت می‌شود، در صورتی که پایداری دربرگیرنده‌ی اساسی مبنی بر حفظ سرعت يك چرخه رشد به مدت طولانی در آینده است. برای گذر از شرکتی با نتایج عالی و پایدار به شرکتی بزرگ و پایدار در سطحی نمونه، باید ارزش‌ها و اهداف اصلی خود را که فراتر از کسب سود هستند، با خط سیر اصلی خود همگام سازید. سود و بخش مالی برای این گونه شرکت‌ها، تنها نقش خون و آب را برای يك جسم سالم داشته و به عنوان مهم‌ترین بخش زندگی به شمار نمی‌رود. ارزش نهادی برای رسیدن به سطح عالی و پایدار حائز اهمیت است، ولی هیچگونه ارزش نهادی مشخصی برای تبدیل شدن شرکت‌های بزرگ و پایدار وجود ندارد. بدین لحاظ نوع ارزش‌ها اهمیت چندانی ندارد و نکته مهم و اساسی این است که شما از ارزش‌های نهادی برخوردار باشید و بدانید آنها چه هستند و به طور آشکار آنها را در سازمان خود اعمال کرده و در طول زمان حفظ نمایید. باید توجه داشت ایدئولوژی نهادی یکی از ویژگی‌های مهم شرکت‌های بزرگ و پایدار است و برای پایداری این ارزش‌ها در دنیای متغیر، باید بر پایه حفظ ارزش نهادی و پیشرفت تدریجی، نحوه عملکرد خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق دهید. این همان آمیزه جادویی حفظ دیدگاه اصلی و پیشرفت تدریجی است.

چهار ایده اصلی دربرگیرنده مرحله پایداری هستند که هرکدام به واسطه یافته‌های رهسپار تعالی توانمند شده‌اند.

۱. سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل: سازمانی که با مدیران مختلف در دوره‌های مختلف بتواند پایداری خود را حفظ کند.
۲. نبوغ دوگانگی: حرکت با حداکثر توان به سمت دو هدف به طور همزمان.
۳. طرز فکر نهادی: القا کردن ارزش‌ها و نهادی به عنوان اصلی برای تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری برای افراد سازمان طی يك مدت طولانی.
۴. حفظ تفکر اصلی در عین حرکت به سمت پیشرفت: به عنوان يك نقطه ثابت به هنگام هرگونه تغییر عملکرد یا خط مشی، و تعیین اهداف بزرگ و مخاطره‌آمیز و جسورانه همگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آنها.

### ارتباط‌های بین مفاهیم

### مبحث رهسپاری به تعالی و پایداری

**سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل:** رهبران سطح پنجم شرکتی را می‌سازند که بتواند بدون آنها به حرکت خود ادامه دهد، نه اینکه وجود آنها برای ادامه حرکت شرکت امری حیاتی باشد.

### مدیریت سطح پنجم

**نبوغ دوگانگی:** فروتنی فردی و جاه‌طلبی حرفه‌ای

**تفکر پایه:** رهبران سطح پنجم نسبت به شرکت جاه‌طلب هستند و این بدان معناست که آنها هدفی فراتر از موفقیت خود در نظر دارند.

**حفظ تفکر اصلی و در عین حال تلاش برای پیشرفت:**  
رهبران سطح پنجم به شدت تلاش می‌کنند تا پیشرفت کنند و به نتایج و دستاوردهای ملموس دست یابند. در این راه حتی اگر لازم باشد، نزدیکان خود را از سازمان اخراج می‌کنند.

#### ابتدا فرد... بعد هدف

**سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل:** عملکرد مبتنی بر "ابتدا فرد" عملکردی ساختاری و منسجم است. عملکرد مبتنی بر "ابتدا اهداف" عملکردی موقتی و متزلزل است.

**نبوغ دوگانگی:** افراد شایسته به سازمان ملحق شوند و افراد نالایق از سازمان حذف شوند.

**طرز تفکر پایه:** عملکرد مبتنی بر "ابتدا فرد" به این معناست که افراد، بیشتر بر اساس همگونی با ارزش‌ها و اهداف پایه انتخاب می‌شوند، تا بر اساس مهارت‌ها و معلومات.

**حفظ تفکر پایه و تلاش برای پیشرفت:** عملکرد مبتنی بر "ابتدا فرد" به معنای تمایل به نوعی ارتقای درونی است که ارزش‌های اصلی را تقویت می‌کند.

**رویارویی با حقایق**  
که در آن ناخوشایند (تناقض) است. به خصوص اگر از استوک دیل استفاده شود.

**سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل:** ایجاد فضایی حقیقت شنیده می‌شود، یک ساختار محکم مکانیسم‌های پرچم قرمز

**نبوغ دوگانگی:** رویارویی با حقایق ناخوشایند وضعیت موجود و حفظ ایمان تزلزل‌ناپذیر به این که در انتها موفق خواهید شد (تناقض استوک دیل)

**تفکر پایه:** رویارویی با حقایق ناخوشایند، ارزش‌های اصلی یک سازمان و نیز ارزش‌هایی را که مایل است به آنها دست یابد، آشکار می‌سازد.

**حفظ تفکر پایه و تلاش برای پیشرفت:** حقایق ناخوشایند به ما می‌گویند که برای رساندن شرکت به نقطه پیشرفت، چه اقداماتی باید انجام دهیم.

**مفهوم خارپشتی (سه)**  
مکانیسم مشاوره یک ساختار محور فکری کاملاً منسجم است.

**سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل:**

**نبوغ دوگانگی:** درک عمیق و سادگی باورنکردنی.

**تفکر پایه:** محور فکری "به چه زمینه‌ای علاقه‌مند هستید؟" به خوبی با ارزش‌ها و اهداف اصلی شما مطابقت دارد. ارزش‌های اصلی شما فقط آنهایی هستند که هیچگاه و تحت هیچ شرایطی از آنها دست نمی‌کشید.

**حفظ تفکر اصلی و تلاش برای پیشرفت:** اهداف بزرگ مخاطره‌آمیز و جسورانه مثبت، حاصل درک عمیق و اهداف بزرگ، مخاطره‌آمیز و متهورانه منفی، ناشی از اعتماد به نفس مصنوعی و اهداف بزرگ مخاطره‌آمیز و متهورانه عالی که درست در چارچوب این سه محور فکری نهفته است.

## فرهنگ نظم‌گرایی

**سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل:** شتاب‌دهنده‌های تکنولوژی بخش مهمی از یک سیستم منسجم هستند.

**نبوغ دوگانگی:** پرهیز از هوس تکنولوژی زودگذر و بی‌فایده و پیشرو بودن در استفاده بهینه از تکنولوژی.

**تفکر پایه:** در یک شرکت عالی، تکنولوژی فقط زیرمجموعه ارزش‌های اصلی است نه چیز دیگر.

**حفظ ارزش‌های اصلی و تلاش برای پیشرفت:** چرخه رشد می‌تواند تکنولوژی را به عامل شتاب‌دهنده حرکت به سمت دستیابی اهداف بزرگ مخاطره‌آمیز و متهورانه تبدیل کند.

**چرخه رشد، نه چرخه نابودی** سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل: تأثیر چرخه رشد حرکت منسجمی را پدید می‌آورد و به جو سازی دروغین برای جلب مشارکت و اعتماد مردم نیازی ندارد.

**نبوغ دوگانگی:** روند رشد تکاملی و نتایج تحول‌آمیز و

چشمگیر

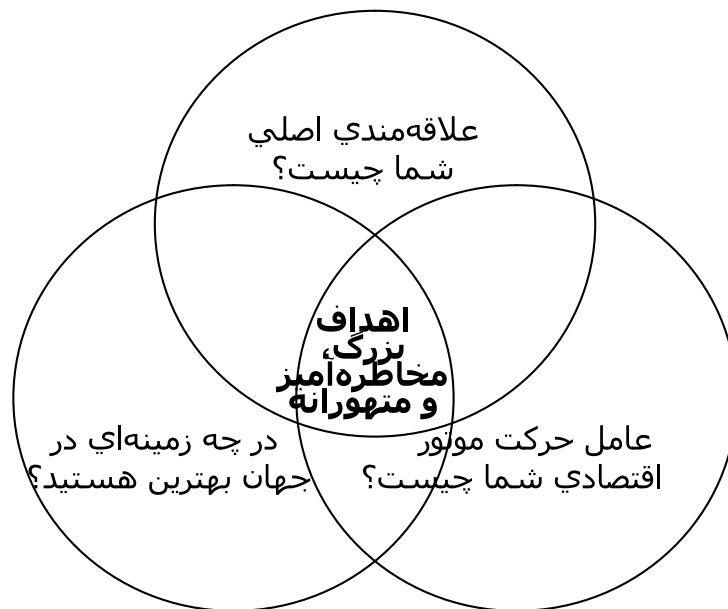
**تفکر پایه:** چرخه نابودی پذیرش ارزش‌های پایه را تقریباً غیرممکن می‌سازد، چنانچه مردم در طول زمان با تعجب می‌پرسند: «ما که هستیم؟ ما نشانه چه هستیم؟»

**حفظ تفکر اصلی و تلاش برای پیشرفت:** انسجام مطلوب چرخه رشد و ساختار تدریجی شتاب برای رسیدن به نقطه پیشرفت، بستر مناسبی را برای اعمال ارزش‌های اصلی و در عین حال ایجاد تغییر و توسعه، فراهم می‌کند.

در کنار ایده‌های بیان شده، ذکر چند نکته اهمیت دارد. اول اینکه باید تفاوت بین یک هدف بزرگ و مخاطره‌آمیز منفی و یک هدف بزرگ مخاطره‌آمیز مثبت مشخص گردد. و دوم: پاسخ به این سؤال که چرا عالی باشیم بیان گردد.

در خصوص نوع اهداف مخاطره‌آمیز بسیار اهمیت دارد که بدانیم اهداف بزرگ مخاطره‌آمیز منفی براساس اعتماد به نفس کاذب بوده در حالی که نوع مثبت آن نتیجه ادراکی عمیق است. در حقیقت وقتی درک عمیق و بی‌صدای سه مورد فکری خاریشتی را با جسارت هدف بزرگ و مخاطره‌آمیز مثبت مخلوط کنیم، آن وقت به آمیزه‌ای نیرومند و جادویی شرکت‌های پایدار دست می‌یابیم. لیکن باید بدانیم صرفاً ترکیب سه محور فکری و هدف بزرگ به تنهایی نمی‌تواند موجب عالی بودن و پایداری سازمان باشد. رسیدن به شرکتی

بزرگ و پایا زمانی اتفاق می‌افتد که مفاهیم رهسپاری به تعالی و مفاهیم پایداری به صورتی درهم آمیخته شده و به طور مداوم و به مرور زمان مورد استفاده قرار گیرد. و هرگاه در انجام این ایده‌های مهم سستی کنیم، به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر به سمت متوسط شدن پسروی می‌کنید.



در خصوص سؤال **چرا عالی باشیم** باید به خاطر بسپاریم عالی شدن به مراتب آسان‌تر از خوب و عالی بودن است. باید دریافت که مقدار کاری که انجام می‌دهیم به بهترین صورت با نوعی از اتلاف انرژی روبه‌رو بوده در صورتی که اگر روش کاری خود را با به کارگیری مفاهیم ذکر شده توأم ساخته و کارهای غیر وابسته به این اصول را حذف کنیم، به نتایج بهتر و در نتیجه زندگی بهتر دست پیدا می‌کنیم. با قاطعیت می‌توان بیان داشت طی کردن مسیری که خوب را به عالی تبدیل می‌کند (با توجه به مفاهیم بیان شده) به هیچ وجه دشوارتر و طاقت‌فرساتر از حرکت در مسیر متوسط نیست. این فرایند مستلزم صرف انرژی است، لیکن با آغاز شتاب حرکت، بیش از اینکه انرژی خارج کند، انرژی را به منبع بازمی‌گرداند و فرایندی لذت‌بخش دارد. پس چرا عالی را هدف خود قرار ندهیم، در حالی که حرکت در حد وسط نه تنها مأیوس‌کننده است، بلکه انرژی زیادی را به طور مداوم به خود اختصاص می‌دهد. از سویی دیگر، در مرحله عالی بودن ما در جستجوی کار با معنی هستیم.

و سخن پایانی اینکه به کارگیری مفاهیم رهسپاری تعالی و پایداری نه تنها کار بلکه زندگی شما را به سمت عالی شدن سوق می‌دهد و آنها را پرمعناتر می‌سازد، و این زمانی تحقق می‌یابد که تمام تکه‌های این مفاهیم کاربردی به هم پیوند بخورد.