

خلاصه کتاب

ساختن برای ماندن

سیر تکامل شرکت های موفق

نویسندگان: جیم کالینز، رجری پوراس

خلاصه شده توسط: هانیه مجیدی

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایینز



است که می‌توان آن را تغییر داد. پس کاملاً ضروری است که ایدئولوژی محوری را با فرهنگ، استراتژی، تاکتیک‌ها، عملیات، سیاست‌ها یا سایر شیوه‌های غیر محوری اشتباه نگیرید. با گذشت زمان ایدئولوژی محوری ثابت می‌ماند اما هنجارهای فرهنگی، استراتژی، خطوط تولید، ساختار سازمان و سیستم‌های پاداش دهی باید تغییر کنند.

محرك پیشرفت

وقتی ایدئولوژی محوری شرکت‌های آرمانی با شوق و انگیزه پیشرفت همراه شود، سبب تحول، حرکت پیوسته رو به جلو و تغییر در همه امور تغییر پذیر می‌شود. در حقیقت محرك پیشرفت از اشتیاق عمیق بشر به کاوش، آفرینش، کشف، دستیابی، تغییر و بهبود سرچشمه می‌گیرد. پیشرفت در دنیای در حال تغییر چیز خوبی است. سازمان‌های سالم باید تغییر کنند و بهبود یابند. این انگیزه همان نوع محرکی است که والت دیزنی برای ساختن دیزنی لند آبروی کاریش را به خطر انداخت و یا بوئینگ را واداشت تا به شجاعانه‌ترین خطرهای از جمله تصمیم‌گیری برای ساختن هواپیمای B-747 دست بزند. در حقیقت محرك پیشرفت را نمی‌توان هرگز و در هیچ شرایطی در شرکت آرمانی سیراب کرد و حتی اگر شرکت موفقیت عظیمی داشته باشد، این محرك خاستگاهی درونی دارد و از اشتیاق درونی برای پیشرفت سرچشمه می‌گیرد. اگر درگیر ایجاد و مدیریت سازمانتان باشید، مهمترین نکته و راز موفقیت شما ایجاد مکانیسم‌های ملموس هم‌تراز برای حفظ هسته یا همان ایدئولوژی محوری و تحریک پیشرفت است. این جوهر ساعت سازی است. پس در واقع حفظ اصول و انگیزه آفرینی برای پیشرفت باید در کنار هم ادامه داشته باشند.

فصل پنجم اهداف بی‌باکانه و مخاطره آمیز بزرگ

در تاریخ می ۱۹۶۱ رئیس جمهور کندی اعلام کرد که پیش از پایان این دهه به هدف فرود آمدن انسان برای کره ماه دست پیدا می‌کنند. در حالی که خوشبینانه‌ترین ارزیابی علمی، شانس موفقیت این سفر را ۵۰-۵۰ می‌دانست و اکثریت نسبت به آن بدبین بودند اما این اتفاق افتاد. این موضوع نشان می‌دهد که هدف‌های بلند پروازانه و جسورانه مکانیسم قدرتمند برای تحریک پیشرفت می‌سازند. هدف بلند پروازانه و جسورانه، مجاب کننده است و باعث می‌شود تلاش‌ها متمرکز شوند و روحیه تیمی قوی ایجاد شود. هدف بلند پروازانه پایان روشنی دارد بنابراین سازمان زمانی به هدفش می‌رسد که افراد مایل به نشانه گرفتن خط پایان باشند. این هدف افراد را درگیر می‌کند و افراد به سرعت آن را متوجه می‌شوند. این هدف توضیح کمی می‌طلبد یا نیاز به توضیحی ندارد مثل فرود آمدن در ماه. این هدف باید متناسب با ایدئولوژی محوری شرکت باشد. هدف بلند پروازانه فقط تا زمانی به سازمان کمک می‌کند که تحقق پیدا نکرده باشد. در واقع رخوت ناشی از خودشیفتگی بعد از رسیدن به هدف، شرکت را دچار مشکل می‌کند و باعث می‌شود که هدف‌های بلند پروازانه دیگری جایگزین آن نشود. پس

اگر شما دارای هدفی بلند پروازانه هستید، بهتر است پیش از آنکه این هدف را محقق کنید، به هدف‌های جسورانه بعدی هم فکر کنید. فقط داشتن هدف نیست که سبب تحریک پیشرفت می‌شود بلکه سطح تعهد به آن هدف نیز مهم است. در حقیقت نمی‌توان آن هدف را بدون در نظر گرفتن سطح بالایی از تعهد، یک هدف بلند پروازانه و جسورانه محاسبه کرد. شرکت والت دیزنی در سال ۱۹۳۴ فیلمی تمام انیمیشن و موفق ساخت و در آن بیشتر منابع شرکت را سرمایه‌گذاری کرد. تعیین هدف‌های بی‌باکانه و پرمخاطره بایسته سطح ویژه‌ای از اطمینان غیرمنطقی است. مثلاً ساخت دیزنی لند محتاطانه نبود. بنابراین در اینجا یکی از تناقض‌های دیوانه‌کننده را می‌بینیم که در پس زمینه شرکت‌های آرمانی وجود دارد. در مقایسه با افراد داخلی، برای افرادی که از بیرون نگاه می‌کنند؛ هدف‌های بلند پروازانه و جسورانه، بی‌باکانه‌تر به نظر می‌رسند اما شرکت‌های آرمانی مطمئنند که آنچه آغاز کرده‌اند را به سرانجام می‌رسانند. البته چگونگی حفظ شتاب حرکت پس از رفتن رهبران بسیار پر انرژی، شرکت‌ها را دچار مشکل می‌کند اما این الگو به ندرت در شرکت‌های آرمانی دیده می‌شود. در حقیقت شرکت‌های آرمانی هدف‌های بلند پروازانه و جسورانه ای ایجاد می‌کنند که مستقل و محرک چندین نسل رهبری باشند. پس اگر مدیر اجرایی ارشدی هستید که قرار است به زودی بازنشسته شوید ما شما را به انجام دادن این کار تشویق می‌کنیم اما پیش از اینکه بازنشسته شوید با دقت به این پرسش‌ها پاسخ دهید. آیا شرکت شما هدف‌های بلند پروازانه و جسورانه‌ای دارد که به آن متعهد باشد و شتاب حرکت را برای مدت طولانی پس از رفتن شما فراهم کند؟ مهم‌تر اینکه آیا پیوسته توانایی تنظیم اهداف شجاعانه جدید را برای مدت طولانی در آینده دارد؟

سازمان می‌تواند تعداد نامحدود هدف بلند پروازانه داشته باشد و نیازی نیست که خود را فقط به یک هدف در یک زمان محدود کند. برای مثال سونی و بوئینگ در بیشتر مواقع هدف‌های جسورانه چندگانه‌ای را همزمان دنبال کردند. هدف‌های بلند پروازانه به تنهایی شرکت را آرمانی نمی‌کنند و پیشرفت نیز به تنهایی نمی‌تواند شرکت را آرمانی کند. در نتیجه شرکت باید همزمان هدف‌های بلند پروازانه را با دقت پیگیری کند و هسته را نیز حفظ کند. در این راستا صرف نظر از فشارهای مالی موجود، والت دیزنی ارزش محوری توجه متعصبانه به جزئیات را همزمان با کار کردن روی کارتون سفید برفی، دیزنی لند و دیزنی ورد حفظ کرد. در ادامه به چند نکته کلیدی اشاره می‌کنیم که می‌توانید هنگام تعیین هدف‌های بلند پروازانه در سازمان در نظر بگیرید.

- هدف بلند پروازانه و جسورانه باید آنقدر روشن و راضی‌کننده باشد که نیازی به توضیح نداشته باشد و اگر سبب نشود جوهر وجودی افراد به جریان بیفتد، این هدف جسورانه نیست.
- هدف بلند پروازانه هرگز زیر چتر آسودگی قرار نمی‌گیرد. افراد حاضر در درون سازمان برای اینکه باور داشته باشند که می‌توانند از عهده آن بر بیایند، باید دلیل داشته باشند. افزون بر آن هدف جسورانه باید بایسته تلاش قهرمانانه باشد.