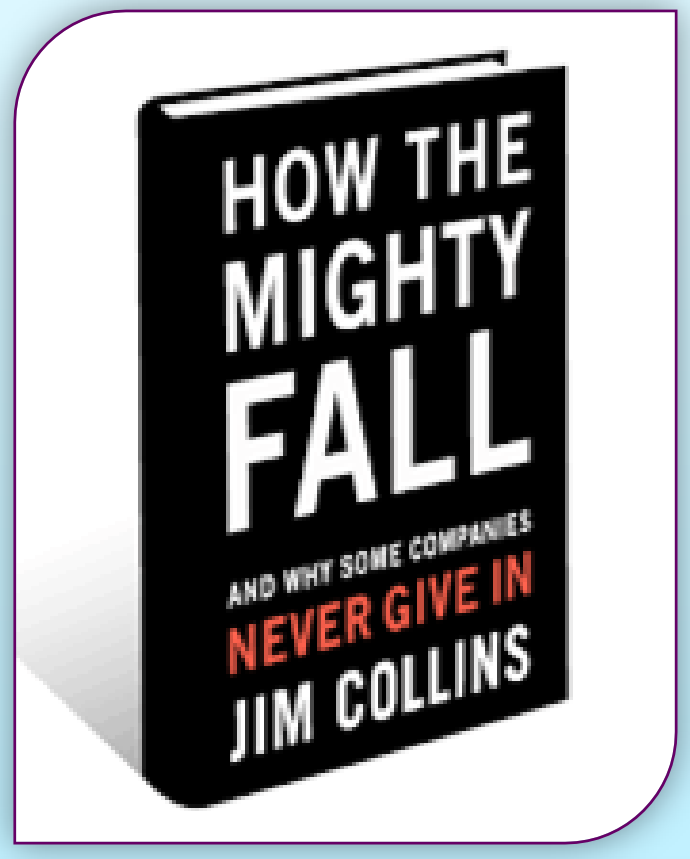
www.takbook.com

چکیده کتاب



از عرش تا فرش

نوشته جیم کالینز، ترجمه لیلی سالاری

به کوشش

دکتر علی اصغر صفری فرد (PhD)

نویسنده، مشاور ومدرّس توسعه مهارت‌های مدیریتی

www.takbook.com

بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش

www.takbook.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴

safarifardas@Gmail.com

www.takbook.com

سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (PhD)

نویسنده، مشاور و مدرّسِ توسعه مهارت‌های مدیریتی

در بیش از ۱۱۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی،

انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- **تدریس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی**
  - ✓ دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
  - ✓ دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
  - ✓ دانشگاه علوم پزشکی ایران
  - ✓ دانشگاه علوم پزشکی تهران (مرکز تحقیقات و بانک فرآورده‌های پیوندی ایران)
  - ✓ (دانشگاه علوم پزشکی تهران پژوهشکده ژن، سلول و بافت)
  - ✓ دانشگاه علوم پزشکی تبریز (مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی)
  - ✓ واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
  - ✓ سازمان جهاد دانشگاهی
  - ✓ موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون

www.takbook.com

- **تدریس در صنایع**
  - ✓ صنایع الکترونیک ایران (صاایران) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح
  - ✓ سازمان پژوهش و نوآوری‌های دفاعی (سپند) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح
  - ✓ مجتمع فولاد چادرملو- اردکان یزد
  - ✓ شرکت فولاد غدیر ایرانیان- اردکان یزد
  - ✓ شرکت آهن و فولاد غدیر
  - ✓ کارخانه گندله سازی سه چاهون- بافق یزد
  - ✓ شرکت آهن و فولاد ارفع
  - ✓ شرکت خودروسازی زامیاد
  - ✓ شرکت خودروسازی پارس خودرو
  - ✓ شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان- اردبیل
  - ✓ شرکت نفت ایرانول
  - ✓ شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)
  - ✓ گروه صنعتی مینو
  - ✓ گروه صنعتی مهر ابرار
  - ✓ پخش ممتاز
  - ✓ شرکت میلان پارس فارمد- تبریز
  - ✓ شرکت نوآوران سلامت ارژنگ

- **تدریس در شرکت‌های تولیدی**
  - ✓ داروسازی ثامن- مشهد مقدس
  - ✓ داروسازی دکتر عبیدی
  - ✓ داروسازی شهید قاضی- تبریز
  - ✓ شرکت گروه دارویی برکت
  - ✓ لابراتوارهای دارویی سینادارو
  - ✓ کارخانجات داروپخش
  - ✓ داروسازی اکتو ورکو
  - ✓ سرنگ سازی هلال ایران (سها)
  - ✓ داروسازی فارابی- اصفهان

www.takbook.com

- ✓ داروسازی شفا
- ✓ داروسازی ابوریحان
- ✓ داروسازی لقمان
- ✓ داروسازی پویش دارو
- ✓ تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- ✓ شیمی دارویی داروپخش
- ✓ توزیع داروپخش
- ✓ داروسازی رازک
- ✓ داروسازی فارما شیمی
- ✓ داروسازی ایران هورمون
- ✓ داروسازی جابرابن حیان
- ✓ داروسازی شفا فارمد
- ✓ داروسازی توفیق دارو
- ✓ داروسازی ارسطو-ساوه
- ✓ داروسازی آوه سینا- ساوه
- ✓ داروسازی اکسیر- بروجرد
- ✓ داروسازی نشاط دارو- ساوه
- ✓ داروسازی سه‌دال نانو- ساوه
- ✓ داروسازی بهان سار- ساوه
- ✓ نمک پارس کاوه-ساوه
- ✓ داروسازی کوثر
- ✓ صنایع دینه ایران- قزوین
- ✓ دنون لبنی پارس (دنت) - قزوین
- ✓ طبیب درمانِ پژوهش قلب- کاشان
- ✓ کیمیاگران امروز – شازند اراک
- ✓ شرکت پردازش تصویر رایان
- ✓ شرکت تصویر نگار جاوید
- ✓ داروسازی پدیده شیمی جم (گروه گلرنگ)
- ✓ داروسازی هستی آریا شیمی (گروه گلرنگ)

www.takbook.com

- ✓ داروسازی آرین سلامت سینا (گروه گلرنگ)
- ✓ شرکت طبیعت زنده (سینره)
- ✓ داروسازی فارما زند
- ✓ داروسازی آنی درمان
- ✓ رستاک طب پارسه
- ✓ داروسازی آفا شیمی
- ✓ داروسازی رویان دارو- سمنان
- ✓ فرآیند شیمی حکیم – تاکستان
- ✓ داروسازی مصون دارو
- ✓ شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس
- ✓ گروه شرکت‌های درمان‌یاب
- ✓ شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- ✓ مرکز پلاسمافرزیس تولیدی بیودارو
- ✓ مرکز پلاسمافرزیس تولیدی داروپلاسما ایرانیان- قائمیه
- ✓ مرکز پلاسمافرزیس تولیدی دایا آرین دارو- شهر ری
- ✓ مرکز پلاسمافرزیس تولیدی خوارزمی- اسلام شهر
- ✓ مرکز پلاسمافرزیس تولیدی فردیس- البرز

- **تدریس در مراکز تحقیقاتی و پژوهشی**

- ✓ مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران – کرج
- ✓ موسسه واکسن و سرم‌سازی رازی- حصارک کرج
- ✓ شرکت پارس ایزوتوپ (سازمان انرژی اتمی ایران)
- ✓ پژوهشگاه رویان
- ✓ شرکت فناوری بُن یاخته های رویان
- ✓ شرکت زیست فن‌آوری کوثر

- **تدریس در انجمن‌ها و سازمان‌ها:**

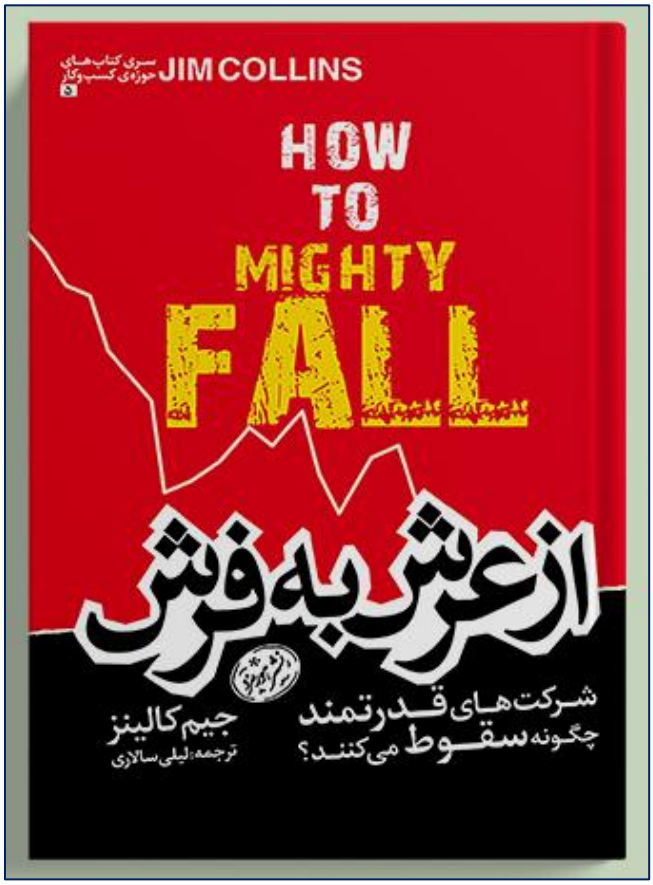
- ✓ انجمن تولید کنندگان و صادرکنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- ✓ هیات امنای صرفه جویی ارزی

www.takbook.com

- ✓ بسیج جامعه پزشکی ایران
- ✓ بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- ✓ انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- ✓ انجمن علمی پریودنتولوژی ایران
- ✓ انجمن تالاسمی ایران
- ✓ انجمن پزشکان عمومی استان فارس
- ✓ ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- ✓ اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- ✓ اداره کل انتقال خون استان تهران
- ✓ اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
- ✓ اداره کل انتقال خون استان سمنان
- ✓ اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی

- **تدریس در موسسه‌های آموزشی**
  - ✓ افق فارمد
  - ✓ نوآوران صنعت پویای پیشرو
  - ✓ آفاق صنعت
  - ✓ دانش پویان
  - ✓ تسهیلگران توسعه تفکر
  - ✓ کاوشگران راستین
  - ✓ فیدار دانش
  - ✓ معیار دانش اصفهان
  - ✓ بهینه پرداز آرتا قزوین
  - ✓ نوبانگ اندیشه زنجان
  - ✓ حامیان توسعه اصفهان
  - ✓ نوین پارسیان کرج
  - ✓ مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
  - ✓ مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
  - ✓ آکادمی مدیریت دانش نوین

www.takbook.com



آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا برخی از شرکت‌های بزرگ یک دقیقه آن‌جا هستند و لحظه‌ای دیگر می‌روند؟ یا چرا برندهایی که چندی پیش در همه جا دیده می‌شدند به نظر می‌رسد در هوا ناپدید شده‌اند؟ شرکت معظمی همانند نوکیا، سازنده تلفن همراه یا شرکت عکاسی کداک الان کجا رفته‌اند؟

کتاب از عرش به فرش توضیح می‌دهد که چرا برخی از شرکت‌ها از موفقیت عظیم به شکست کوبنده می‌رسند. نویسنده استدلال می‌کند که شکستِ کسب‌وکارهای موفق به دلیل تغییر فضای اقتصادی یا بدشانسی نیست، بلکه به‌دلیل رهبران آن‌ها است که آن‌ها را در مسیر اشتباه هدایت می‌کنند و با سوءمدیریت بحران‌ها را تشدید می‌نمایند.

www.takbook.com

این کتاب بر اساس سال‌ها تحقیق در مورد کسب و کارهای موفق و نه چندان موفق است. این کتاب پرفروش‌ترین آثار ساخته شده برای ماندگاری و خوب تا عالی را دنبال می‌کند و به شما نشان می‌دهد که یک کسب‌وکار به چه نوع رهبری نیاز دارد و قطعاً باید از چه نوع رهبری اجتناب نمود.

کتاب از عرش به فرش نوشته‌ی جیم کالینز است که نخستین بار در سال ۲۰۰۹ چاپ شد. نویسنده با بررسی شرکت‌های بزرگی که با شکست مواجه شده بودند، از خود پرسید: چگونه بزرگان از عرش به فرش سقوط می‌کنند؟ آیا حرکت به سوی افول را می‌توان تشخیص داد و جلویش را گرفت؟ شرکت‌ها چگونه می‌توانند در مسیر خود باقی بمانند؟

کالینز در این اثر جذاب به این سوالات می‌پردازد و به رهبران تجاری این نوید را می‌دهد که می‌توانند روند حرکت به سوی شکست را تشخیص دهند و اگر هم در حال سقوط هستند، راهی برای فرار از مهلکه پیدا کنند. پروژه‌ی تحقیقاتی کالینز که بیش از چهار سال زمان برد، از پنج مرحله‌ی افول پرده برداشت. رهبران با درک این مراحل قادر خواهند بود احتمال شکست خوردن و سقوط از عرش به فرش را به شکل چشم‌گیری کاهش دهند. این کتاب ابزار لازم برای گذشتن از شرایط سخت و رسیدن به کامیابی را فراهم می‌کند، همچنین به شما نشان می‌دهد که حتی بزرگان نیز ممکن است سقوط کنند، اما اغلب می‌توانند دوباره برخیزند.

www.takbook.com

در باره نویسنده

جیمز "جیم" کالینز، زاده‌ی ۲۵ ژانویه‌ی ۱۹۵۸، مشاور تجاری، نویسنده و سخنران آمریکایی است.کالینز در دانشگاه استنفورد به تحصیل در رشته‌ی علوم ریاضی پرداخت و پس از آن، از همین دانشگاه مدرک MBA را دریافت کرد. جیم در همان سال ورودش به دانشگاه استنفورد، جایزه‌ای برای تدریس برجسته‌اش دریافت کرد. کالینز سپس مدیر تولید شرکت HP شد. او در سال ۱۹۹۵ موسسه‌ی مدیریت خود را در کلرادو تأسیس کرد و در آن به تحقیق و آموزش علوم مدیریتی پرداخت. جیم کالینز در همین زمان، یکی از مدیران اجرایی ارشد CNN نیز گردید.

جیم کالینز در سال ۱۹۹۲ کار تحقیق و تدریس را در دانشکده‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه استنفورد آغاز کرد. همچنین در سال ۱۹۹۵، آزمایشگاهی در حوزه‌ی مدیریت در بولدر واقع در کلرادو تاسیس نمود. کنجکاوی‌های جیم کالینز، هیچ‌گاه انتهایی نداشته است. جیم علاوه بر کار در زمینه‌ی تجارت، به کارهای تدریس و یادگیری در زمینه‌های اجتماعی و سلامتی عمومی و مراقبت‌های بهداشتی و دولتی علاقه‌ی بسیاری دارد و در این زمینه‌ها نیز فعالیت‌های غیرانتفاعی مفیدی انجام می‌دهد.

www.takbook.com

فوربس در سال ۲۰۱۷، جیم کالینز را به‌عنوان یکی از ۱۰۰ ذهن برتر کسب‌وکار انتخاب کرد. تابه‌حال بیش از ۱۰ میلیون نسخه از کتاب‌های جیم کالینز در زمینه‌ی کسب‌وکار و مدیریت به‌فروش رفته است

نظرات خوانندگان در آمازون نشان می‌دهد که جیم کالینز در هر کتابش، بهتر از کتاب قبلی‌اش عمل کرده است. آن‌ها کتاب از عرش به فرش او را کتابی کمک‌کننده و مفید نه‌تنها برای رهبران، بلکه برای مشاوران و کارآفرینان و مربیان کسب‌وکار می‌دانند. همچنین آن را منبع علمی‌برای پاسخ به بسیاری از سوالات کسب‌وکارها قلمداد می‌کنند، چون جیم کالینز تمام صحبت‌هایش را براساس تحقیقات علمی‌و تجزیه و تحلیل داده‌های واقعی بازار بیان کرده است.

این کتاب، مورد توجه برخی از رهبران کسب‌وکارهای بزرگ نیز قرار گرفته است. در سال ۲۰۰۹ رئیس شرکت تویوتا اظهار کرد که کتاب جیم کالینز با عنوان چگونه شرکت‌های قدرتمند سقوط می‌کنند؟ را خوانده و به این نتیجه رسیده است که شرکتش یعنی تویوتا در چهارمین مرحله از پنج مرحله‌ی افول قرار دارد.

لازم به ذکر است جیم کالینز در تحقیقات و نظریاتش درباره‌ی ورشکستگی شرکت‌های بزرگ، تحت تأثیر توصیه‌ی مربی و مشاورش در استنفورد، با این مضمون بوده است: سعی نکن پاسخ‌های درست را بیابی، روی سوالات خوب تمرکز کن.

www.takbook.com

از عرش تا فرش

شما در برابر سقوط آسیب‌پذیر هستید. هیچ قانون طبیعی‌ای وجود ندارد که تضمین کند قدرتمندترین‌ها قطعا بر قله می‌مانند. هر کسی می‌تواند ورشکسته شود و عاقبت، سرانجامش چنین خواهد بود.

در سال‌های اخیر، برخی از شرکت‌های بزرگ و قدری که انتظار سقوط‌شان نمی‌رفت، دچار بحران و ورشکستگی‌های شدید گردیدند. آن‌ها به‌صورت دومینووار یکی پس از دیگری سقوط کردند. این مسئله جیم کالینز را واداشت که درباره‌ی چراییِ این ماجرا تحقیق کند و این سؤال را پاسخ دهد که چرا و چطور این اتفاقات می‌افتد. او در جریان تحقیقاتش متوجه شد که درصد زیادی از این شرکت‌ها دوباره به عرش رسیده‌اند و حتی گاهی بعد از یک سقوط وحشتناک، بهتر و بیشتر از گذشته شکوفا شده‌اند. او می‌خواست بداند آیا راهی برای جلوگیری از این اتفاق وجود دارد؟ آیا شرکت‌ها می‌توانند با آگاهی از دلایل ورشکستگی، این عذاب را از سر خود کم کنند و نگذارند که بعد از طی مسیری طولانی در جهت رشد و موفقیت، چنین سقوطی برای‌شان رخ بدهد؟

در کتاب از فرش به عرش، نویسنده با دلایل کافی به خواننده نشان می‌دهد که شکست و ناکامی‌شرکت‌های بسیار موفق و ورشکستگی آن‌ها حاصل شرایط بیرونی، نظیر اوضاع بد اقتصادی و غیره نیست؛ بلکه مقصر اصلی، رهبران آن شرکت‌ها هستند که نمی‌دانند در بحرآن‌ها چطور مدیریت کنند و آن‌ها را در مسیر اشتباهی هدایت می‌کنند.

کتاب از عرش به فرش، رهبری درست و نادرست را از هم تفکیک می‌کند و نشان می‌دهد هر شرکتی برای مقاومت در برابر ورشکستگی و زوال، به چه نوع رهبری نیاز دارد و از چه نوع رهبری باید جلوگیری کند. در این کتاب، جیم کالینز این نوید را به رهبران کسب‌وکارها می‌دهد که می‌توانند یاد بگیرند چطور جلوی سقوط کسب‌وکارشان را بگیرند. او شرح می‌دهد که سقوط چگونه

www.takbook.com

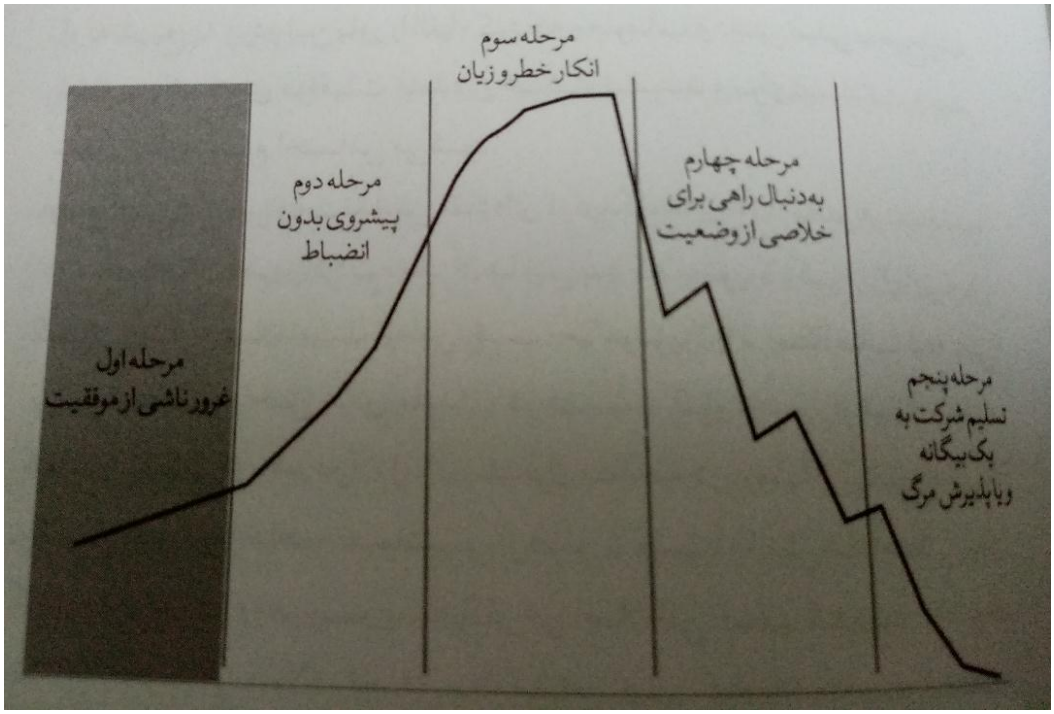
می‌تواند تشخیص داده و معکوس شود. همچنین با اشاره به دلایل عمومی‌و خاص ورشکستگی شرکت‌های قدرتمند، می‌آموزد که چطور می‌شود از ورشکستگی جلوگیری کرد.

شرکت‌های بزرگ می‌توانند بلغزند و به پایین سقوط کنند. هر قدرتی در معرض زوال و نابودی قرار دارد و هیچ قانونی در طبیعت نیست که قدرت‌ها را از سقوط مصون بدارد و آن‌ها همیشه در راس قدرت باقی بمانند. اما رهبران شرکت‌های بزرگ می‌توانند با تعمق در ۵ مرحله‌ی سقوطی که جیم کالینز در کتاب از عرش به فرش بیان می‌کند و هرکدام از آن‌ها را به‌تفصیل توضیح می‌دهد، احتمال سقوط را کاهش دهند. تا زمانی‌که توجه مدیران کسب‌وکارها به این مراحل باشد، امکان نجات از ورشکستگی و زوال، امکان‌پذیر است. بررسی شرکت‌های قوی که سقوط کرده‌اند، با این هدف صورت گرفته که نشان بدهد چه درس‌هایی می‌توان از آن‌ها آموخت و چه تمهیداتی برای رسیدن به موفقیت با قائل شد.

البته باید دقت کنیم که بیان این ۵ مرحله به این معنا نیست که هر شرکتی اگر این پنج نشانه را داشت، به‌طور حتم سقوط می‌کند یا برای ورشکستگی الزاماً باید هر ۵ مرحله را گذراند. این‌ها نشانه‌هایی هستند که احتمال ورشکستگی را در شرکت نشان می‌دهند. یعنی درصورت بروز، رهبران باید مراقب باشند که این عوامل به نزول و انحطاط منجر نشود. شرکت‌هایی بوده‌اند که تا پایان چهارمین مرحله هم پیش رفته‌اند، اما توانسته‌اند خود را از خطر انحطاط و نابودی نجات دهند. مسئله اینجا است که باتوجه به این پنج مرحله، میزان فراوانی دستاوردهای یک شرکت یا میزان موفقیت‌هایش یا حتی مجموع دارایی‌هایش، تأثیری بر احتمال سقوط آن ندارد. همه در برابر سقوط آسیب‌پذیرند.

پنج مرحله یا بهتر است بگوییم پنج علامتی که به ورشکستگی شرکت‌ها منجر می‌شود، عبارت‌اند از:

www.takbook.com



۱) غرور ناشی از موفقیت

وقتی رهبران به موفقیت‌هایشان مغرور شوند و موفقیت را حقی قطعی و ازبین‌نرفتنی برای خود بدانند، ممکن است عوامل اصلی که باعث ایجاد این موفقیت شده را به‌کلی فراموش کنند یا نادیده بگیرند. همین مسئله می‌تواند شرکت را به‌شدت در برابر زوال و نابودی، آسیب‌پذیر نماید.

هر شرکت و موسسه، مهم نیست چقدر بزرگ است، در معرض زوال است. در چند قرن اول پس از تولد حضرت مسیح، امپراتوری روم بر اروپا و خاورمیانه تسلط یافت. این امپراتوری عظیم بود و از پرتغال در غرب تا ایران در شرق امتداد داشت. در میان کسانی که در آن زمان زنده بودند، هیچ شکی وجود نداشت که این امپراتوری غول پیکر و قدرتمند تا ابد ادامه خواهد داشت. افسوس که این امپراتوری ادامه نیافت و تنها در عرض چند قرن از بین رفت و به سطل زباله تاریخ تبعید شد. افول امپراتوری روم نشان می‌دهد که هرچقدر هم که چیزی وسیع یا موفق باشد، همیشه در خطر فروپاشی خواهد بود.

www.takbook.com

اما چه چیزی باعث نابودی می‌شود؟ چه چیزی می‌تواند باعث شود یک موجودیت بزرگ سقوط کند؟ زوال یک سازمان بزرگ همیشه به خودی خود تحمیل می‌شود: سقوط تقصیر عوامل بیرونی یا بدشانسی نیست، این نتیجه مستقیم سوء مدیریت است.

به یاد دارید که چگونه همه سالیان دپیش گوشی نوکیا داشتند؟ در سال‌های پس از آن، این شرکت از یک رهبر بازار به داشتن سه درصد سهم بازار تبدیل شده است. چرا؟ در حالی که رقبای آن‌ها مانند اپل و سامسونگ در حال تحقیق و نوآوری در زمینه فناوری گوشی‌های هوشمند بودند، مدیریت نوکیا تصمیم گرفت در زمینه‌های دیگر و کم سودتر نوآوری کند. بنابراین، زمانی که گوشی‌های هوشمند محبوب شدند، نوکیا کاملاً از رقابت خارج شد.

در این مرحله، ذکر این نکته مهم است که ما در مورد تنبلی صحبت نمی‌کنیم. شرکت‌های موفق معمولاً به این دلیل سقوط می‌کنند که به روش اشتباه عمل می‌کنند. در واقع، شرکت‌های شکست خورده اغلب سطوح بسیار بالایی از نوآوری و انرژی را نشان می‌دهند.

بانک "آمریکا" مثال خوبی برای این موضوع است: در دهه ۱۹۸۰، این بانک مشتاق به‌روزرسانی شیوه‌های منسوخ شده بود. آن‌ها یک مدیر عامل جوان و پرانرژی را استخدام کردند، بخش‌های عظیمی‌از شعب زیان‌ده را بستند و به کار استخدام افراد برای مادام العمر پایان دادند. با این حال، در طول این دوره، این شرکت برخی از دیدنی‌ترین زیان‌ها را در تاریخ بانک‌داری ثبت کرد.

تحقیقات مرتبط با تالیف این کتاب حاکی از آنند برخی مدیران که شرکت خود را وارد اولین حلقه سقوط کرده‌اند نسبت به سیاست‌های خود متعصب بوده و گاهی هم آمار و ارقامی مبالغه‌آمیز عرضه می‌کنند که با واقعیت نسبت چندانی ندارد. در واقع، این‌که معتقد باشیم موفقیت‌های کسب‌وکارمان همیشه و خودبه‌خود تکرار می‌شوند، به مثابه همان غرور و تعصب است.

www.takbook.com

در این کتاب اشاره به مدیرانی می‌شود که جزو بهترین‌هایی بودند که جملگی یک خصیصه داشتند و آن‌هم چیزی نبود جز این‌که هیچ‌گاه مطمئن نبودند از دانش کافی برای موفقیت برخوردارند و همواره واهمه داشتند که نکند بخشی از موفقیت‌شان حاصل شانس بوده باشد و این مدیران همان‌هایی هستند که توانسته‌اند شرکت‌های تحت رهبری خود را از سقوط نجات دهند.

جیم کالیز پیشنهاد می‌کند یکی از رموز موفقیت مدیریت این می‌تواند باشد که موفقیت‌هایی که تاکنون کسب کرده‌اید را زیر سوال ببرید با پرسش‌هایی همچون:

- آیا واقعاً خوش‌شانس نبوده‌ایم؟

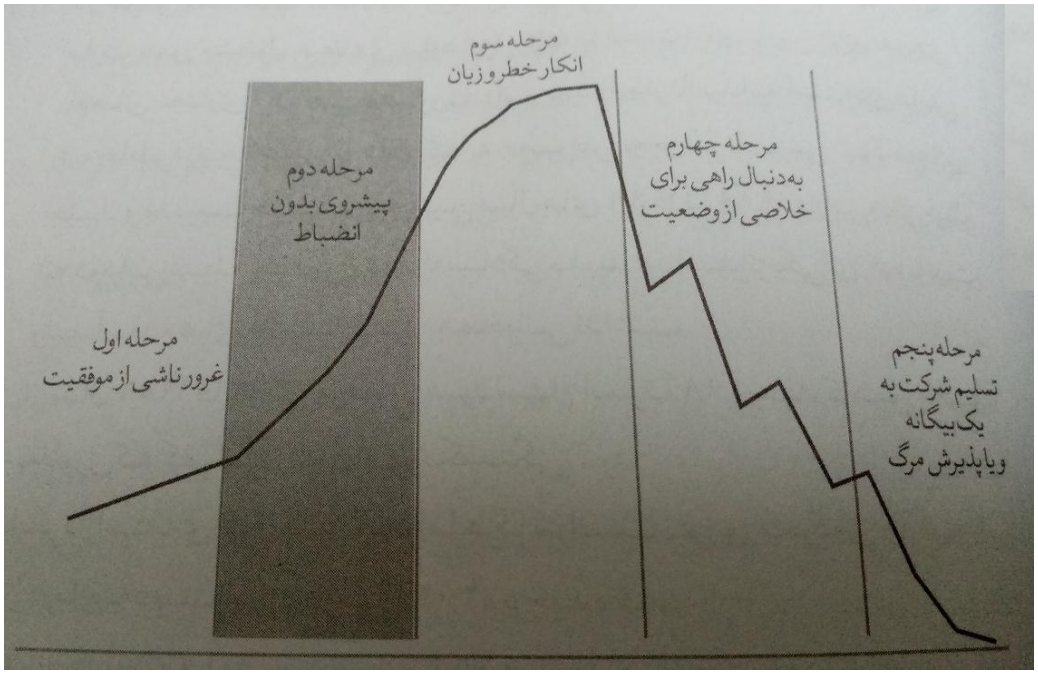
- آیا موفقیت‌های ما به این دلیل نبوده که در زمان مناسب شروع کردیم؟

- آیا دلیل موفقیت‌مان این نبوده که رقیبی جدی نداشته‌ایم؟

اگر چنین مدیری در محاسبات خود اشتباه کرده باشد و سوالات فوق محلی از اِعراب نداشته باشند، فقط به این دلیل که دائم نگران بوده‌اند و بالتّبع از ترس این‌که مبادا افول کنند نتیجتاً قوی‌تر می‌شوند؛ اما در مقابل مدیری را فرض کنیم که موفقیت‌ها را به باهوشی، خلاقیت و ذکاوت خود نسبت می‌دهد که در چنین شرایطی اگر وی اشتباه کرده باشد نیاز به توضیح نیست که خود را برای شرایط دشوار آماده نکرده است، خود و شرکتش را در مسیر سقوط قرار می‌دهد و جالب است بدانیم که درصد قابل‌توجهی از شرکت‌ها در این گروه قرار می‌گیرند.

طبق تحقیقات انجام‌شده توسط جیم کالیز و تیم تحقیقاتی‌اش، کسانی که ذاتاً رهبر هستند رفتاری همچون پژوهش‌گران دارند بدین شکل که همواره نسبت به خود، شرکت، دستاوردها و موفقیت‌ها مشکوک هستند و دائم می‌پرسند «چرا؟»

www.takbook.com



۲) پیش‌رفتن بدون نظم و انضباط

تغییر می‌تواند باعث رشد شود اما تغییر افسارگریخته و رشدی که نظم پایدار را از بین می‌برد در نهایت منجر به سقوط خواهد شد.

در پاسخ به این پرسش که بی‌نظمی‌چگونه تعریف می‌شود می‌توان گفت:

- تصمیماتی که با ارزش‌های اولیه کسب‌وکار در تناقض باشند، بی‌نظمی‌محسوب می‌گردند.

- سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جدیدی که نمی‌توان در آن حوزه‌ها نسب به رقبا پیش‌قدم شد، بی‌نظمی‌است.

- اعتیاد به بزرگ شدن همان بی‌نظمی‌است.

- غفلت از ارزش‌های اصلی کسب‌وکار همان بی‌نظمی‌است.

- بی‌توجهی به ارزش‌ها، ماموریت و چشم‌انداز شرکت نوعی بی‌نظمی‌است.

www.takbook.com

وقتی رهبران دچار غرور می‌شوند و فکر می‌کنند که کارشان درست است، به‌تدریج و با رشد شرکت، دچار بی‌نظمی‌و خروج از قواعد شرکت می‌شوند. همان قواعد و قوانینی که شرکت را به این‌جا رساند. پس از تجربه موفقیت‌های بزرگ، شرکت‌ها مغرور می‌شوند و تمایل دارند تسلیم غرور شوند. ممکن است با تراژدی‌های یونانی آشنا نباشید. در تراژدی‌های یونانی، غالباً قهرمانان را پس از تسلیم شدن به غرور در مشکل می‌یابیم، یعنی آن‌قدر بیش از حد اعتماد به نفس دارند که برای بیش از حد تلاش می‌کنند و در نهایت شکست می‌خورند.

اما یونانیان باستان از نظر حساسیت به غرور منحصربه‌فرد نیستند: شرکت‌های موفق نیز این خطر را دارند که اجازه دهند اعتمادشان بیشتر شود. شرکت سازنده تلفن همراه موتورولا را در نظر بگیرید. بین اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، موتورولا از یک دوره موفقیت فوق‌العاده برخوردار بود و درآمد سالانه آن‌ها از ۵ میلیارد دلار به ۲۷ میلیارد دلار افزایش یافت. موفقیتی که منجر به اعتماد به نفس زیاد و اشتباهات بزرگ شد. یکی از این اشتباهات، توسعه تلفن همراه StarTAC بود. StarTAC یک مشکل داشت، یعنی از سیستم آنالوگ در زمانی استفاده می‌کرد که دیگر تولیدکنندگان تلفن شروع به دیجیتال شدن کرده بودند. موتورولا به جای توقف تولید یک محصول قدیمی، تسلیم غرور شد: با StarTAC به راه خود ادامه داد و به خود می‌بالید که "چهل و سه میلیون مشتری آنالوگ نمی‌توانند اشتباه کنند." البته این گوشی شکست خورد و سهم بازار موتورولا از ۵۰ درصد به ۱۷ درصد کاهش یافت.

خطر دیگر ناشی از اعتماد بیش از حد، غفلت متکبرانه است و آن زمانی است که شرکت‌ها علاقه خود را به تجارت اصلی خود از دست می‌دهند. هنگامی‌که شرکت‌ها موفق می‌شوند، اغلب به دنبال این هستند که از بازار اصلی خود به حوزه‌های جدید منشعب شوند. گاهی اوقات میل آن‌ها به قدری قوی است که فراموش می‌کنند در وهله اول چه چیزی برای آن‌ها موفقیت ایجاد کرده است. این

www.takbook.com

همان اتفاقی است که برای Circuit City یک شرکت الکترونیکی مصرفی رخ داد. پس از دست‌یابی به موفقیت‌های فراوان، آن‌ها شروع به کاوش در بازارهای دیگر کردند، از فروش ماشین‌های دست دوم گرفته تا اجاره DVD. برای موفقیت در این زمینه‌ها، آن‌ها زمان و منابع زیادی را سرمایه‌گذاری کردند، در واقع آن‌قدر که تجارت الکترونیک مصرفی به پوسیدگی رها شد. از دست دادن این حوزه اصلی کسب و کار به شدت به شرکت ضربه زد و در نهایت شرکت به دیوار رفت. تحقیقات جیم کالینز نشان داده است مدیرانی که در برابر فشارها برای رشد کوتاه‌مدت تسلیم نشدند، از موفقیت بلندمدتی برخوردار شدند.

د اینجا لازم است اشاره‌ای به قانون Packard (برگرفته از نظرات دیوید پاکارد از بنیان‌گذاران HP) داشته باشیم. این قانون می‌گوید شکست کمپانی‌های بزرگ یا ناشی از سوءهاضمه به‌خاطر چنگ‌انداختن به هر فرصت پیش‌آمده است یا بروز سوءتغذیه به علت عدم استفاده از فرصت‌ها حتی کوچک‌ترین آن‌ها است.

جیم کالینز از جمله اساتید مدیریت است که در جای‌جای نوشته‌هایش می‌توان ردپایی از اهمیت منابع انسانی تراز اول را دید که از قضا در ادامه یکی از نشانه‌های بی‌نظمی‌را هم به نوعی به این موضوع مرتبط می‌سازد. به‌عبارتی، وی اظهار داشته اگر درآمد یک کمپانی بزرگ به طور ثابت رشد کرده اما در مقابل نتوانسته باشد در جذب نیروی انسانی عالی موفق عمل کرده باشد به طوری که ایشان بتوانند به آن رشد سامان دهند، آن کسب‌وکار سرانجام سقوط خواهد کرد.

در همین راستا، نویسنده معتقد است که برای جبران کم‌وکاستی‌های نیروی انسانی بی‌کفایت، مدیران دست به وضع قوانین درون‌سازمانی می‌زنند اما این در حالی است که افراد حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیر نه تنها به چنین قوانینی نیاز ندارند، بلکه قوانین خشکی از این دست را هرگز نمی‌توانند بپذیرند و مانع کار خود می‌بینند. در چنین شرایطی، هرچه تعداد نیروهای بی‌کفایت

www.takbook.com

بیشتر و بیشتر گردد، مدیران سطح بالا نیاز به وضع قوانین خشک بیشتری دارند اما غافل از این‌که این قوانین روز به روز بیشتر باعث می‌شوند تا نیروهای خوب شرکت را ترک کنند!

همچنین مدیران باید در ارتباط با منابع انسانی، چند سوال کلیدی را ۷ روز هفته و ۲۴ ساعت شبانه‌روز از خود بپرسند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- مشاغل کلیدی شرکت کدامند؟

- چند درصد از آن‌ها را می‌توانید با اطمینان نام ببرید که توسط افراد حرفه‌ای اِشغال شده‌اند؟

- چه برنامه‌ای برای بالا بردن این درصد دارید؟

- اگر فرد لایقی یکی از موقعیت‌های شغلی شرکت شما را ترک کرد، برنامه پشتیبان شما چیست؟

یکی از تفاوت‌های فاحش میان افراد نالایق با حرفه‌ای‌ها این است که گروه اول خود را "صاحب شغل" می‌بینند در صورتی که گروه دوم خود را "مسئول یک کار" قلمداد می‌کنند. به عبارت دیگر، یک مدیر یا کارمند حرفه‌ای نباید بگوید که "من مدیر فروش هستم." بلکه باید شغل خود را این‌گونه توصیف کند که "من مسئول دپارتمان فروش هستم و هرگونه کمی و کاستی، کاهش در میزان فروش و افت سود شرکت را می‌پذیرم."

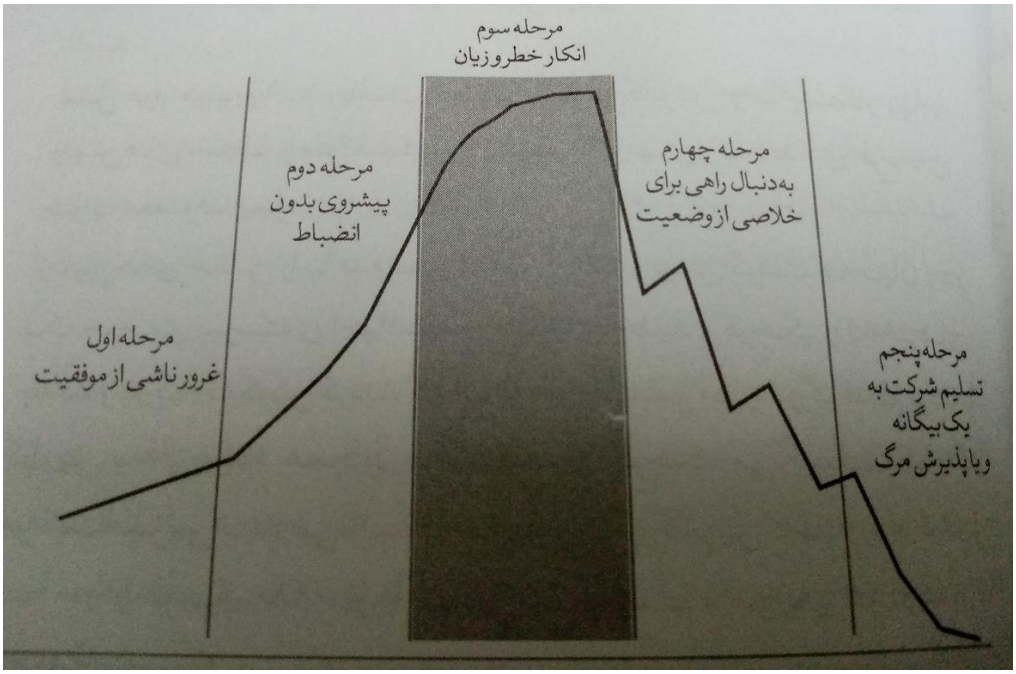
یکی دیگر از چیزهایی که مرتبط با عامل دوم سقوط شرکت‌ها یعنی بی‌نظمی است، عدم موفقیت در تعیین جانشین است. به بیان دیگر، از شاخص‌های کلیدی سقوط، قرار گرفتن قدرت در دستان رهبری است که افق‌های روشنی نسبت به ارزش‌ها و آینده شرکت ندارد و کارهایی که نباید انجام دهد را انجام می‌دهد. گاهی اوقات هیئت مدیره شرکت فردی را از بیرون شرکت یا سازمان به عنوان مدیرعامل انتخاب می‌کند در حالی که وی اصلاً دید روشنی نسبت به ارزش‌های درون‌سازمان ندارد و بالتّبع در مسیر نادرستی گام برمی‌دارد و در نهایت هم شرکت را به ورطه ورشکستگی می‌کشاند.

www.takbook.com

در یک کلام، وقتی به یک مدیر نالایق قدرت داده شود، تقریباً به تنهایی می‌تواند یک کمپانی را ساقط کند.

آن‌هایی که کمپانی‌های بزرگ را می‌سازند در جایی از DNA آن‌ها اشتیاق، قدرت، دقت و نیز میل علاج‌ناپذیری برای پیشرفت وجود دارد.

www.takbook.com



۳) انکار خطر و زیان

برخی مدیران هستند که عکس‌العمل ایشان در برابر خطرات احتمالی و علائم هشداردهنده این است که دست به تغییراتی در سیاست‌های درون‌سازمانی می‌زنند. به عبارت دیگر، واقعیت را انکار می‌کنند که این رفتار تقریباً مثل این است که یک بیمار در برخورد با بیماری سختی همچون سرطان، به جای پذیرش این موضوع و درمانش، دست به تغییر سبک زندگی خود یا تغییر نوع لباس‌هایی که تاکنون می‌پوشیده است بزند!

شاید در این مرحله هنوز علامت‌های ظاهری ورشکستگی، به‌چشم نیامده باشند، اما علائم هشداردهنده‌ای در درون شرکت نمایان می‌شوند. اگر رهبران به این علائم توجهی نکنند و به‌جای روبه‌رویی با خطرات و مشکلات موجود، سعی بر انکار آن‌ها داشته باشند، مستقیماً در مرحله‌ی چهارم یعنی "به‌دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت" فرود خواهند آمد.

www.takbook.com

وقتی کمپانی زنیت Zenith در اواسط سال ۱۹۷۰ به سختی ضربه خورد مدیرعامل آن در حالی که به پنجره اشاره می‌کرد تعدادی عامل را برشمرد: چه کسی می‌توانست پیش بینی کند اعراب به هر روشی متحد شوند؟ چه کسی نتیجه ماجرای واترگیت را پیش‌بینی می‌کرد؟ یا بزرگ شدن بیش از حد شرکت‌مان را؟ پس ما با یک مصیبت از پا در آمدیم. زینت همچنین شروع به انتقاد از رقابت ناعادلانه ژاپنی‌ها در کم کردن سود کالا و به چنگ آوردن سهام بازار کرد. شکست در رویارویی با این حقیقت که ژاپنی‌ها آموخته بودند چگونه محصولی با کیفیت بالاتر و قیمت ارزان‌تر تولید کنند. کمی پس از آن زنیت به مرحله چهارم سقوط کرد.

علاوه بر نادیده گرفتن علائمی از این دست، تفسیر نادرست برخی علائم هشداردهنده نیز می‌تواند در آینده نتایج مخربی داشته باشد. همچنین مدیرانی که توانسته باشند با موفقیت شرکت را به سومین مرحله سقوط بکشانند، معمولاً اخبار خوب را بزرگ‌نمایی می‌کنند و اخبار بد را سرپوش گذاشته و یا کم‌اهمیت جلوه می‌دهند.

از دیگر نشانه‌های قرارگیری در مرحله سوم سقوط این است مدیران بدون برخورداری از داده‌های دقیق، دست به ریسک‌های بزرگی می‌زنند، جوّی در شرکت حکم‌فرما می‌شود که هرگونه نقد سازنده را سرکوب می‌کند و مدیران همواره به دنبال این هستند که تقصیر را به گردن دیگری بیندازند و فکر می‌کنند که با اِعمال تغییر در سیاست‌ها، استراتژی‌ها و ساختار سازمان می‌توانند مجدد شرکت را احیا کنند.

اهداف متهورانه باعث برانگیخته‌شدن به سوی پیشرفت می‌شود اما قمارهای بزرگ بدون اعتبار تجربی، وقتی با روبرو شدن با نشانه‌ها به آن‌ها بی‌توجهی می‌شود می‌تواند باعث سقوط کمپانی‌ها شود مگر این‌که شانسی غیرمنتظره به دست آورند و شانس هم نمی‌توانند یک استراتژی قابل اطمینان باشد.

www.takbook.com

چرا شرکت‌های موفق شکست می‌خورند؟ آیا از تنبلی است؟ در واقع، اکثر آن‌ها به دلیل کاملا مخالف، شکست می‌خورند. آن‌ها سعی می‌کنند بیش از حد نوآور باشند و خیلی سریع رشد کنند. وقتی شرکت‌ها برای سطوح ناپایدار نوآوری تلاش می‌کنند، در حفظ شیوه‌های تجاری خوب، مانند کاهش هزینه‌ها یا تمرکز بر بازارهای سودآور، شکست می‌خورند و شرکتی که اصول اولیه را فراموش کند هرگز نمی‌تواند موفق شود.

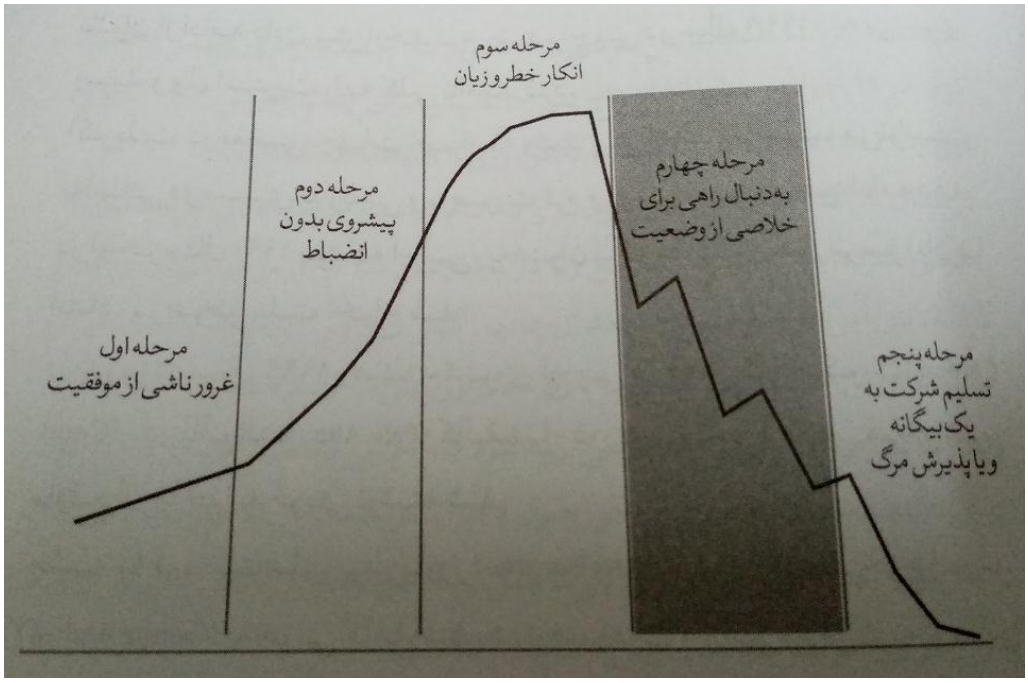
اما زندگی همیشه حقایق را به صورت کامل و واضح نشان نمی‌دهد. موقعیت‌ها می‌توانند گیج‌کننده، پرهیاهو، ناواضح و با مفاهیم و تفاسیر مختلف باشند. در حقیقت بزرگترین خطر، نادیده گرفتن حقایق واضح و انکارناپذیر نیست بلکه بد تعبیر کردن داده‌های مبهم در موقعیت‌هایی است که شما را با نتایج فاجعه آمیز مواجه می‌کند و همیشه ابهامات خودشان را در مسیری که دلخواه شما نیست قرار می‌دهند.

تولید کننده اقلام خانگی Rubbermaid یک مثال عالی از این موضوع است. زمانی که توسط مجله فورچون به عنوان "تحسین برانگیزترین شرکت آمریکایی" اعلام شد از آن زمان، محبوبیت خود را از دست داده است. Rubbermaid به دلیل سطوح بالای نوآوری خود مورد تحسین قرار گرفت، با این حال شرکت آن را به سمت افراط پیش برد و هدف آن معرفی یک محصول جدید در محدوده خود در روز بود. استراتژی که آن‌ها را به ایجاد نزدیک به ۱۰۰۰ محصول جدید تنها در سه سال سوق داد. اما تمام این نوآوری هزینه داشت. با فشار زیاد برای محصولات جدید، آن‌ها کاملاً کنترل هزینه‌های خود را از دست دادند و به‌طور مرتب نتوانستند سفارشات خود را برآورده کنند. فقدان نظم و انضباط، نوآوری‌های آن‌ها را تضعیف کرد و آن‌ها به سرعت دچار زوال گردیدند تا این‌که در نهایت توسط یک رقیب تصاحب شدند.

www.takbook.com

شرکت‌ها همچنین می‌توانند با رشد بیش از حد سریع، بیش از حد رشد کنند. این امر به ویژه برای شرکت‌هایی که سهام‌داران زیادی دارند و اغلب تحت فشار شدید برای تعقیب سود در سریع‌ترین زمان ممکن هستند، خطرناک است. به عنوان مثال، قبل از بحران مالی سال ۲۰۰۸، بانک‌ها به هر قیمتی به دنبال سودهای سریع بودند. این باعث شد که آن‌ها وام‌های سنگین بگیرند، روی محصولات پرخطر و در عین حال بسیار سودآور سرمایه گذاری کنند و هزینه‌ها را نادیده بگیرند. در حالی که تلاش برای رشد از این طریق برای آن‌ها پاداش‌های کوتاه مدت به همراه داشت، افزایش بیش از حد آن‌ها را در درازمدت به شدت در معرض خطر قرار داد. هنگامی‌که این سیستم در سال ۲۰۰۸ شکست خورد، بسیاری از آن‌ها متحمل زیان‌های عمده‌ای شدند و برخی حتی ورشکست گردیدند.

www.takbook.com



۴) به‌دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت موجود

این مرحله، سرازیری تند سقوط است. ورشکستگی شرکت نمایان می‌شود و نابودی به‌زودی رخ می‌دهد. اگر رهبران ندانند از چه راه‌حل‌هایی برای رفع این بحران استفاده و شرکت را چطور هدایت کنند، به‌زودی با نابودی کامل، پرونده‌شان در دنیای تجارت، بسته خواهد شد.

در این مرحله از مراحل پنج‌گانه سقوط، شرکت‌ها دست به هر کاری می‌زنند تا اوضاع را سروسامان بخشند که از آن جمله می‌توان به برنامه‌های جدید، استخدام یک مدیرعامل مطرح خارج از شرکت و ... اشاره کرد و جالب اینجا است که در این مرحله هرچه بیشتر تلاش می‌کنند، بیشتر به مرحله پنجم یعنی مرحله "واگذاری شرکت به یک رقیب یا تسلیم و پذیرش مرگ شدن" نزدیک می‌شوند!

در حقیقت، مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که واکنش یک سازمان به سقوط با یک‌سری اقدامات نسنجیده عجین است به طوری که سازمان شروع به سرمایه‌گذاری روی خدمات یا

www.takbook.com

محصولاتی می‌کند که قبلاً کارکرد آن‌ها به اثبات نرسیده و یا به استراتژی‌هایی امید می‌بندد که تا پیش از این تجربه نشده‌اند.

همان‌طور که اولین نشانه‌های قابل مشاهده کاهش رخ می‌دهد، شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند آن را نادیده بگیرند یا دیگران را سرزنش کنند. وقتی کسی از قهرمانان ما انتقاد می‌کند چه کار می‌کنیم؟ آیا نظرات آن‌ها را در نظر می‌گیریم؟ یا انتقادات آن‌ها را نادیده می‌گیریم و همچنان معتقدیم که قهرمانان ما بی‌نقص هستند؟ معمولاً وقتی کسی چیزی را به ما می‌گوید که نمی‌خواهیم بشنویم، گوش‌مان را بر روی دیدگاه‌های او می‌بندیم و عینک رز رنگ خود را می‌زنیم. شرکت‌ها نیز می‌توانند در این دام بیفتند و در مورد آن‌ها، نادیده گرفتن انتقادات معتبر می‌تواند آن‌ها را به اشتباهات بزرگ سوق دهد.

این همان اتفاقی است که برای موتورولا رخ داد. در دهه ۱۹۸۰، این شرکت نیروی عظیمی در بازار تلفن همراه بود. در آن زمان، تلفن‌های همراه بسیار گران بودند و در مکان‌های خاصی کار نمی‌کردند. موتورولا فکر می‌کرد که راه‌حل مناسبی دارد: تلفن ماهواره‌ای که در هر جایی کار کند. در طول چند سال بعد، آن‌ها شروع به توسعه یک تلفن ماهواره‌ای به نام Iridium کردند. اما، همان‌طور که آن‌ها در حال توسعه آن بودند، کیفیت تلفن‌های همراه معمولی افزایش یافت و هزینه آن‌ها به شدت کاهش یافت. به زودی مشخص گردید که کیفیت یک تلفن همراه بسیار بهتر از Iridium خواهد بود. پس موتورولا چه کرد؟ آن‌ها عینک رز رنگ خود را زدند و به انتقادات توجهی نکردند. زمانی که Iridium بالاخره وارد بازار شد، گران‌تر و از نظر کیفیت پایین‌تر از رقبا بود و جای تعجب نیست که شکست خورد. در مجموع، این پروژه ۲ میلیارد دلار برای موتورولا هزینه داشت، که پیش‌تر آن را می‌توانست نجات دهد، اگر آن را متوقف می‌کردند.

www.takbook.com

با این حال، نادیده گرفتن انتقادها تنها راهی نیست که شرکت‌ها در مواجهه با اخبار بد، شکست می‌خورند. شرکت‌ها همچنین به دنبال این هستند که شکست‌های خود را به گردن دیگران بیندازند. بهترین راه برای هر شرکتی برای مقابله با اخبار بد، استفاده سازنده و عملی از آن است. با این حال بسیاری از شرکت‌ها این کار را انجام نمی‌دهند. آن‌ها ترجیح می‌دهند شرایط خود را صرفاً به گردن عوامل بیرونی بیندازند و به مسیر اشتباه ادامه دهند.

در آخرین نقطه‌های این سراشینی که می‌توان گفت به معنای واقعی کلمه دیگر دیر شده است، مدیران به شعارهایی همچون "تغییرات انقلابی" و یا "شروع دوباره" متوسل می‌شوند.

در یک کلام، کمپانی‌های در حال مرگ برای نجات خود دست به کارهای عجیبی می‌زنند به طوری که این قبیل شرکت‌ها شروع به استخدام مشاوران گران‌قیمتی می‌کنند با این امید که آن‌ها را از وضعیت موجود رهایی بخشند و یا در پی مدیرعاملی از خارج از شرکت می‌باشند تا بتواند نقش یک منجی را بازی کند غافل از این‌که دقیقاً ارتباط معکوسی بین رشد شرکت و انتخاب مدیرعامل از خارج از شرکت وجود دارد. به عبارتی، در اکثر مواقع آوردن یک مدیرعامل خارج از شرکت اوضاع را وخیم‌تر می‌سازد. جالب این‌که بالای ٪۹۰ از اعضای هیئت‌مدیره که باعث شدند کمپانی‌ها از خوب به عالی ارتقاء یابند از کارکنان قدیمی‌شرکت بوده‌اند.

وقتی شرکتی که دچار مشکل شده است به یک مدیرعامل غریبه متوسل می‌شود، معمولاً پیامش این است که "کمک! ما نیاز به یک تغییر انقلابی داریم و کسی باید بیاید و همه‌چیز را در کوتاه‌ترین زمان ممکن تغییر دهد." و نیاز به توضیح نیست که اگر هیئت‌مدیره به چنین تصمیمی تن دهد، تقریباً می‌شود گفت که باعث غلطیدن به مرحله چهارم شده است.

www.takbook.com

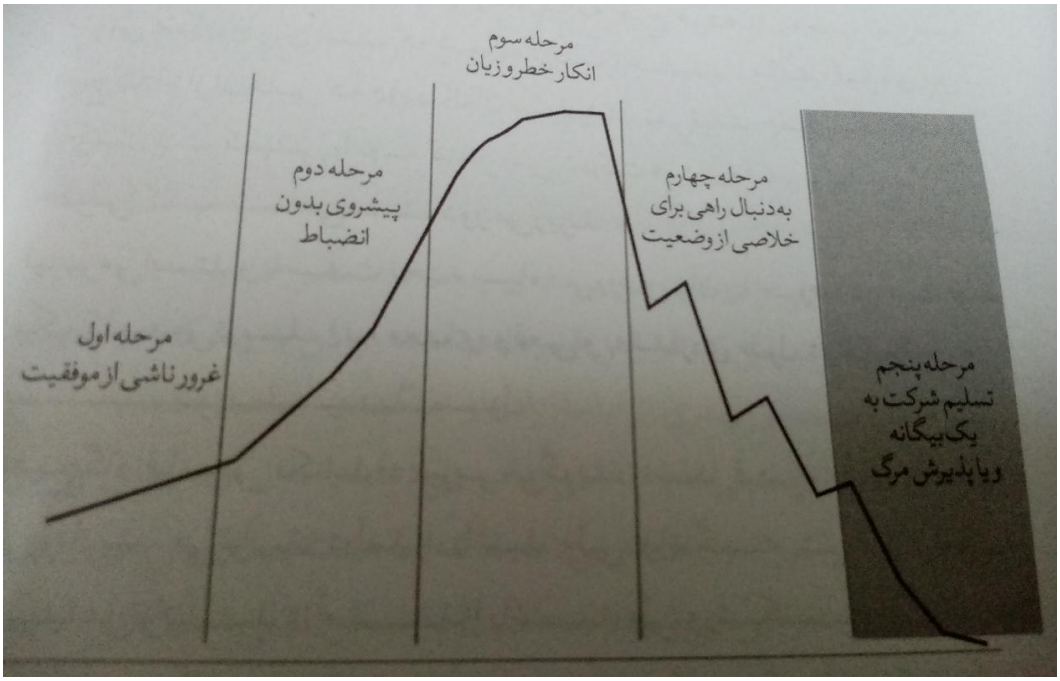
جالب است بدانید که در این مرحله هم که فاصله چندان با سقوط کامل شرکت وجود ندارد، باز هم روزنه‌های امیدی وجود دارد و اگر شرکتی بخواهد از مسیرسقوط بازگردد، نیاز است تا درباره کارهایی که نباید انجام دهد سخت‌گیر باشد.

در چنین شرایط دشواری، شرکت‌ها به جای دست زدن به تصمیمات احساسی، باید روی تغییرات بر مبنای توانایی‌های موجود تمرکز کنند و به طور مثال به دنبال رهبری از داخل مجموعه باشند که معتقد به نظم باشد.

کمپانی‌هایی که در مرحله‌ی چهارم گیر افتادند انواع برنامه‌های جدید، کارهای بیهوده‌ی جدید، استراتژی‌های جدید، دیدگاه‌های جدید، فرهنگ جدید، انرژی‌های جدید، راه های نو، منافع تازه و منجی‌های جدید را امتحان می‌کنند و وقتی در یک استراتژی به خطا رفتند به دنبال یکی دیگر می‌گردند و دوباره تکرارش می کنند.

نشانه‌ی اعتدال بی‌میلی به تغییرات نیست بلکه مخالفت با عقاید کهنه است. کمپانی‌هایی که ما درباره‌شان مطالعه کردیم در ابتدای مرحله‌ی چهارم چرخشی از خود نشان دادند که به تحقیق کشنده نبوده است اما در واقع آن‌ها با تسلیم شدن به رفتارهای مرحله‌ی چهارم موقعیت‌شان را بدتر کردند و با افزایش این احتمال که شاید در حال مرگ باشند مجبور می‌شدند دست به اعمال شدید بزنند.

www.takbook.com



۵) واگذاری شرکت به یک رقیب یا تسلیم و پذیرش مرگ

این آخرین مرحله از سقوط و زوال یک شرکت است. عاقبتی تلخ که چیزی جز نابودی نخواهد بود. وقتی یک کمپانی مراحل چهارگانه فوق را طی می‌کند، مدیرانش فرسوده می‌شوند و سرانجام دست از امید می‌کشند و نیاز به توضیح نیست آن هنگام که ناامید شوید، خودتان را برای مرگ آماده کرده‌اید و این پنجمین مرحله از سقوط کامل شرکت است.

شرکت‌ها در مواجهه با فاجعه تمایل دارند تغییرات گسترده و مخاطره‌آمیز انجام دهند یا به سادگی تسلیم شوند. اگر تا به حال سوار یک قایق در حال غرق شده اید، می‌دانید که واکنش طبیعی به بحران وحشت است. این همچنین واکنشی است که اکثر رهبران کسب و کار هنگام شروع نزول نشان می‌دهند که به نوبه خود می‌تواند آن‌ها را به تصمیم‌گیری عجولانه سوق دهد که فقط بحران را عمیق‌تر می‌کند.

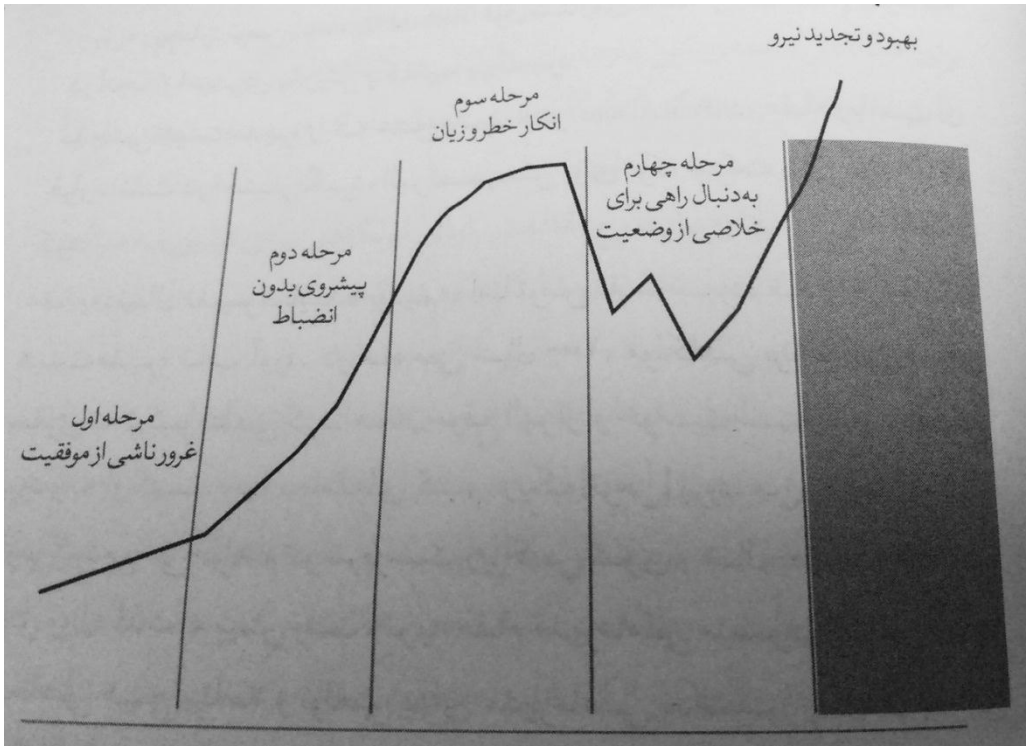
www.takbook.com

یکی از این پاسخ‌ها جستجو برای گلوله نقره ای یا یک راه حل فراگیر است که همه مشکلات را حل می‌کند. بسیاری از شرکت‌ها فکر می‌کنند که بهترین راه‌حل این است که کاری کاملاً متفاوت از روشی که همیشه انجام می‌دادند انجام دهند. به عنوان مثال، آن‌ها سعی می‌کنند یک فن‌آوری جدید و اثبات نشده را پیاده‌سازی کنند یا فرهنگ کسب و کار را تغییر دهند یا حتی به طور کلی به دنبال یک بازار جدید باشند. اگرچه این تغییرات گسترده گاهی اوقات یک تقویت کوتاه مدت ایجاد می‌کند، آن‌ها به‌ندرت قادر به معکوس کردن کاهش هستند.

یک نمونه عالی از استفاده و شکست گلوله نقره‌ای را می‌توان با اقدامات هیولت پاکارد (HP) در دهه ۱۹۹۰ مشاهده کرد. HP در مواجهه با رشد کم، تغییرات گسترده‌ای را در فرهنگ تجاری خود ایجاد کرد. ابتدا از شر مدیر عامل قدیمی و نسبتاً قابل پیش‌بینی خود خلاص شد و کارلی فیورینا را جایگزین او کرد، یک چهره پر زرق و برق و باهوش رسانه ای که از طریق یک سری تبلیغات و حضور در رسانه‌ها، به دنبال به‌روزرسانی کامل وجهه شرکت بود. او فکر می‌کرد که شرکتی که ظاهر مدرن‌تر داشته باشد بهتر است. اما کار نکرد. تغییرات بیش از حد در واقع باعث شد شرکت انگیزه و تمرکز خود را از دست بدهد. روند HP ادامه یافت و در عرض چند سال فیورینا اخراج شد.

اما یک راه حل شدیدتر از گلوله نقره‌ای برای کاهش وجود دارد: یک شرکت می‌تواند به سادگی تسلیم شود. این همان اتفاقی است که برای شرکت پرافتخار اسکات پیپر افتاد. پس از تلاش بیهوده برای جلوگیری از پوسیدگی، آن‌ها در نهایت تسلیم شدند. یک مدیر عامل جدید برای کاهش زیان شرکت وارد شد که ۱۱۰۰۰ شغل برای آن هزینه داشت و آنچه از آن باقی مانده بود به رقیب اصلی آن‌ها فروخته شد.

www.takbook.com



راه‌کارهای جلوگیری از سقوط

تا کنون دیده‌ایم که رهبران چه اشتباهی می‌کنند تا کسب‌وکار خود را به خطر بیندازند. اکنون نگاه خواهیم کرد که رهبران چه کاری باید انجام دهند تا اطمینان حاصل شود که هرگز این اتفاق نمی‌افتد.

ما با مهمترین عامل برای گرفتن بهترین تصمیم شروع می‌کنیم: داشتن نگرش صحیح. نگرش درست با اعتراف به این‌که شما آن‌قدر که فکر می‌کنید درخشان نیستید شروع می‌شود. بنابراین بسیاری از رهبران موفق فکر می‌کنند که دستاوردهای آن‌ها صِرفاً به آن‌ها مربوط می‌شود، طرز فکری که می‌تواند آن‌ها را به سمت متکبر و تک‌فکر سوق دهد. در عوض، رهبران همیشه باید به خاطر داشته باشند که موفقیت حداقل تا حدی به دلیل شانس است. اگر آن‌ها نقشی را که ثروت ایفا می‌کند متوجه شوند، به تعدیل رفتار متکبرانه آن‌ها کمک می‌کند.

www.takbook.com

گام بعدی این است که رهبران بپذیرند که همیشه چیزهای بیشتری برای یادگیری وجود دارد. رهبران معمولاً به دو دسته تقسیم می‌شوند: افرادی را می‌شناسند که فکر می‌کنند از قبل همه چیز را می‌دانند، و افرادی که یاد می‌گیرند و هرگز از پرسیدن "چرا این اتفاق می‌افتد؟" و "این چه چیزی می‌تواند به من بیاموزد؟" غافل نمی‌شوند.

موفق‌ترین رهبران افراد یادگیرنده هستند. یکی از نمونه‌های این رهبر سام والتون، بنیانگذار وال‌مارت بود. در یک مناسبت، برخی از کارآفرینان برزیلی نزد او آمدند تا در مورد چگونگی انجام تجارت بپرسند. با این حال، نقش آن‌ها به زودی برعکس شد و او در نهایت می‌خواست از آن‌ها یاد بگیرد!

بین یک شخص همه چیزدان (من همه چیز را از قبل درباره چگونگی کارکردن آن می‌دانستم، اجازه دهید بگویم) با کسی که جوینده‌ی دانش است اختلاف اساسی وجود دارد. "افراد همه چیزدان" قادرند به دو روش کمپانی را در مسیر سقوط قرار دهند: اول آن‌ها می‌توانند نسبت به تجربه‌های شخصی‌شان متعصب باشند (می‌دانیم که موفقیم زیرا این کارها را انجام می‌دهیم و دلیلی نمی‌بینیم درباره شان سؤالی کنیم). دوم آن‌ها مبالغه می‌کنند، به مسائل کوچک توجه می‌کنند، ظرفیت تولیدشان را بالا می‌برند و بر عوامل قدیمی موفقیت تکیه می‌کنند که حالا دیگر کاربرد ندارد. (ما قبلاً موفق بوده‌ایم پس با همین شرایط می‌توانیم پیش برویم و رشدی ناگهانی و جهشی عظیم را به سمت ماجراجویی‌های جدید و هیجان انگیز داشته باشیم.)

در نهایت، یک رهبر هرگز نباید اجازه دهد که غرور و غرور حاکم شود، و در عوض به یاد داشته باشد که از کجا آمده است. تنها زمانی که رهبران این را به خاطر بسپارند می‌توانند از دست‌یابی به بیش از حد شرکت‌های خود جلوگیری کنند: فقط مورد ناگوار Circuit City را به یاد بیاورید. ورود

www.takbook.com

به عرصه‌های جدید و انجام تحقیق در مورد نوآوری‌ها تا زمانی که بر کسب و کار اصلی خود متمرکز شوید، ایرادی ندارد: موفقیت شما از کجا آمده است.

اگر متوجه شدید که در حال سقوط هستید، به جای ریسک‌کردن، آرام و منظم بمانید. ریسک‌کردن چیزی است که همه رهبران کسب‌وکار باید در حرفه خود به آن فکر کنند، به خصوص زمانی که تجارت آن‌ها با مشکل مواجه است. تا زمانی که به یاد داشته باشید که ممکن است شکست بخورد، اتخاذ یک استراتژی پرخطر اشکالی ندارد.

هنگامی‌که به اتخاذ یک استراتژی پرخطر فکر می‌کنید، باید از خود بپرسید: "اگر همه چیز اشتباه پیش برود چه اتفاقی خواهد افتاد؟ آیا عواقب آن به شدت به شرکت لطمه می‌زند یا ما می‌توانیم بهبود پیدا کنیم؟"

یک راه خوب برای درک این‌که چه خطراتی ارزش پذیرش دارند، در نظر گرفتن "اصل خط آب" است. تصور کنید در قایق هستید و هر بار که تصمیم اشتباهی می‌گیرید، سوراخی در بدنه آن ایجاد می‌شود. این که سوراخ بالای خط آب باشد، جایی که می‌توان تعمیرات را انجام داد، یا زیر آن، جایی که آب به سرعت وارد می‌شود و شما را غرق می‌کند، به تصمیمی‌که شما می‌گیرید بستگی دارد. باید اطمینان حاصل کنید که فقط خطراتی را می‌پذیرید که بتوانید آسیب‌های آن‌ها را تعمیر کنید، نه خطراتی که قایق شما را غرق می‌کند.

بنابراین، اکنون می‌دانید که نباید ریسک‌های خطرناکی بکنید، اما چگونه می‌دانید که کدام خطرها، خطرناک‌ترین هستند؟ قانون کلی این است که هرگز تغییرات گسترده‌ای در نحوه انجام کارها ایجاد نکنید. ریسک تغییرات گسترده در استراتژی کسب و کار شما تنها منجر به بی ثباتی و عدم تمرکز خواهد شد. HP را به یاد بیاورید: مدیر عامل جدیدی را استخدام کرد که تغییرات گسترده ای در

www.takbook.com

فرهنگ و تصویر آن ایجاد نمود، اما این تغییرات تنها به عملکرد ضعیف منجر شد زیرا شرکت نظم و انضباط تجاری خود را از دست داد.

به جای ایجاد تغییرات بزرگ، باید قدم‌های کوچک بردارید. اگر باید ریسک کنید، آن را به یک ریسک کوچک و قابل کنترل تبدیل نمایید. اگر موفقیت آمیز بود، می‌توانید ادامه دهید.

با عزم و اراده درست، حتی شرکت‌های سقوط کرده نیز می‌توانند بهبود یابند. وقتی در دردسر عمیقی هستید و به نظر می‌رسد هیچ راهی برای فرار ندارید، وسوسه طبیعی این است که تسلیم شوید و دور شوید. شرکت‌هایی که در شرایط وخیم قرار دارند نیز اغلب این احساس را دارند و تسلیم شدن را تنها گزینه برای مصائب خود می‌دانند. اما دلیلی برای این واکنش وجود ندارد: یک شرکت می‌تواند اوضاع را تغییر دهد اگر درست عمل کند.

همان‌طور که ذکر شد اولین کاری که رهبران کسب و کار باید برای معکوس کردن نزول انجام دهند اتخاذ نگرش صحیح است. آن‌ها باید به خود و شرکت‌شان ایمان داشته باشند، حتی اگر دیگران فکر کنند که آن‌ها برای‌شان تمام شده‌اند. وینستون چرچیل نمونه‌ای عالی از کسی است که به خودش ایمان داشت در حالی که هیچ‌کس به خودش ایمان نداشت. در اوایل دهه ۱۹۳۰ او خود را خارج از دولت دید و به دلیل ایجاد موقعیت بد اقتصادی بریتانیا مقصّر شناخته شد و علاوه بر همه چیز، او از افسردگی رنج می‌برد. همه فکر می‌کردند او یک نیروی مصرف‌شده است. با این حال چرچیل هرگز تسلیم نشد و در آغاز دهه بعد، نخست وزیر بریتانیا و رهبر جنگ بود.

بازگشت از شکست تنها به نگرش صحیح بستگی ندارد، بلکه به کار سخت زیادی نیز بستگی دارد. شرکت فتوکپی زیراکس زمانی که متوجه شد مشکلی که در آن وجود دارد چقدر عمیق است این کار را انجام داد: ارزش سهام آن‌ها در کمتر از دو سال به میزان باورنکردنی ۹۲ درصد کاهش یافته بود. و بنابراین، آن مولکاهی به عنوان مدیرعامل جدید وارد هیئت مدیره شد و بلافاصله دست به کار

www.takbook.com

شد. در چهار سال، او حتی یک آخر هفته هم در نبرد برای سودآوری دوباره شرکت مرخصی نگرفت. برنامه دقیق و تعهد او به هدف در نهایت نتیجه داد: تنها پنج سال پس از این‌که به نظر می‌رسید شرکت در حال از بین رفتن است، شرکت سود سالانه ۱ میلیارد دلاری را ثبت کرد.

هر شرکتی، مهم نیست چقدر بزرگ و قدرتمند است، می‌تواند شکست و افول را تجربه کند و اغلب، زمانی که افول شروع می‌شود با اقدامات وحشت‌محور شرکت تشدید می‌شود. برای جلوگیری از این امر، رهبران باید به شیوه‌های تجاری خوب پای‌بند باشند، سعی کنند آرام بمانند و به انجام کاری که شرکت به بهترین شکل انجام می‌دهد ادامه دهند.

پیام‌های اصلی کتاب برای خوانندگان، این است: هرگز دست نکشید. آن‌چه نباید هرگز از آن دست بکشید، ارزش‌های سازمانی و اصول اصلی و اساسی سازمان است. اگرچه باید آمادگی این را داشته باشید که از ایده‌هایی که موجب شکست شده‌اند، حتی اگر مدت زمانی طولانی روی آن‌ها کار کرده‌اید، دست بردارید؛ اما هرگز ایده‌ی ساختن یک شرکت بزرگ را تحت هیچ شرایطی رها نکنید. ایده‌های متفاوت و فعالیت‌های تازه را با آغوش باز بپذیرید، اما هرگز از اصولی که فرهنگ شرکت‌تان را می‌سازد، دست برندارید. ممکن است به‌طور موقت آزادی‌تان را هم ازدست بدهید، اما هرگز از ایمان به خودتان در غلبه بر چالش‌ها و چیره‌شدن بر اوضاع، دست نکشید. موفقیت در سقوط‌کردن و دوباره به‌پاخاستن نهفته است؛ بدون این‌که برای آن پایانی متصور شویم. یادمان باشد ورشکستگی اتفاق می‌افتد، اما اغلب اوقات، شرکت‌ها دوباره سرِپا خواهند شد.

شکست شما، تقصیر دیگری نیست. اگر مشکلی پیش می‌رود، آن را نادیده نگیرید یا دیگری را سرزنش نکنید: به دلیل وقوع آن نگاه کنید و ببینید چگونه می‌توانید خودتان آن را حل کنید.

www.takbook.com

فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (PhD)

نویسنده، مشاور و مدرّسِ توسعه مهارت‌های مدیریتی

- رهبری در مدیریت
- اصول سرپرستی
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر – کایزن (KAIZEN)
- تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه‌ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی

www.takbook.com

- سیستم‌سازی کسب و کار
- تفکر سیستمی
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه‌ای مدیران
- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم‌گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه‌ها و تیم‌هایِ کاری موثر
- راه‌کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات (رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی)
- آیین تشریفات ویژه رانندگان خودروهای تشریفات
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت گفتار
- حفاظت اسناد
- رفتار درست کارکنان واحد حفاظت و نگهبانی
- نظام پیشنهادها
- مشتری‌مداری
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان

www.takbook.com

- فرهنگ سازمانی
- فرهنگ شهروندی
- رفتار شهروندی سازمانی
- ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- مدیریت تعارض سازمانی
- هوش هیجانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانیِ موثّر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- مدیریت استرس شغلی
- ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار(بد قلق، ناسازگار، عصبانی و سمّی)
- کلیات نظام آراستگی (5S+2S)
- نظام آراستگی (5S+2S) در بخش‌های اداری
- نظام آراستگی (5S+2S) در بخش تولید
- نظام آراستگی (5S+2S) در انبار
- نظام آراستگی (5S+2S) در آزمایشگاه

www.takbook.com

دکتر علی اصغر صفری فرد (PhD)

نویسنده، مشاور و مدرّسِ

توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144
safarifardas@Gmail.com

www.takbook.com

خودکار سبز

شبکه آموزشی
توسعه مهارت‌های مدیریتی

"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

t.me/green_pen
eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com

www.GreenPen.blogsky.com