

خلاصه کتاب:

# انتخاب برتری

نویسندگان:

جیم کالینز و مورتن هِنسن

برگرداننده به فارسی:

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد



سازمان فرهنگی فرا

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

# **GREAT BY CHOICE**

**UNCERTAINLY, CHAOS, AND LUCK-  
WHY SOME THRIVE DESPITE THEM ALL**

**Jim Collins  
AND  
Morten T. Hansen**

**ISBN 978-0-06-212099-1**

**Printed in 2011**



## فهرست

---

۱۱	مقدمه ناشر
۱۳	درباره کتاب
۱۷	۱. رشد در فضایی نامطمئن
۳۱	۲. ده برابری‌ها
۶۱	۳. رژه ۳۰ کیلومتری
۹۵	۴. تیراندازی با تفنگ، سپس آتشباری با توپخانه
۱۲۵	۵. راهبری تا فراتر از خط مرگ
۱۴۹	۶. دقیق، روش‌مند و باثبات (SMaC)
۱۶۵	۷. بهره‌برداری از شانس
۱۹۳	پس‌گفتار: انتخاب برتری
۱۹۷	پرسش‌های مهم و تکرار شده

## معرفی کتاب : انتخاب برتری

ده سال پس از انتشار کتاب‌های پرفروش «بهتر از خوب» و «ساختن برای ماندن»، کالینز دوباره در دیگر کتابی بنیان‌شکن، با یک پرسش تازه به میدان آمده است: **چرا برخی از شرکت‌ها در محیط نامطمئن، حتا آشفتنه، به رشد خود ادامه می‌دهند ولی دیگران چنین نیستند؟**

بر پایه نُه سال پژوهش، به پشتیبانی تحلیل‌های موشکافانه و دشوار و بهره‌گیری از داستان‌های مرتبط، کالینز و همکارش مورتن هِنسِن اصولی را یافته و تدوین نموده‌اند که می‌تواند در محیط‌ها و دوران‌های متفاوت؛ پیش‌بینی‌ناپذیر، آشفتنه، هیجانی با رشد اندک، یا برعکس و با رشد بی‌امان نیز، شرکت‌هایی به‌راستی بزرگ ساخته و به برتری ادامه دهند.

کتاب «**انتخاب برتری**» از این‌رو با دیگر آثار کالینز متفاوت است که افزون بر تمرکز بر عملکرد، به محیط ناپایدار کسب‌وکار امروز که رو در روی رهبران قد علم می‌کند نیز، توجه ویژه دارد.

با گروهی بیش از بیست نفر پژوهشگر، کالینز و همکارش هِنسِن به پژوهش در احوال شرکت‌هایی پرداخته‌اند که در محیطی با شاخصه پیدایش نیروهای عظیم و دگرگونی‌های پرشتاب، پیش‌بینی‌ناپذیر و غیرقابل‌کنترل، به برتری چشمگیر رسیده و با بیش از ده‌برابر میزان رشد شرکت‌های رقیب و صنعت خود، در خلال پانزده سال پیاپی در جایگاهشان استوار مانده‌اند. پژوهشگران

## معرفی کتاب انتخاب برتری

سپس این شرکت‌ها را با رقبای مشابه و به‌دقت برگزیده شده که نتوانسته‌اند در چنان محیط و دورانی به برتری برسند، سنجیده‌اند.

نویسندگان کتاب به کمک مفهومی‌های اندیشمندانه، پذیرفتنی، و سخت‌کاربردی، با دیدگاه‌های سنتی به رویارویی برمی‌خیزند. از «ده‌برابری‌ها»<sup>۱</sup>، رژه ۳۰ کیلومتری، تیراندازی‌های محدود با تفنگ، سپس آتشباری با توپخانه، گذر از خط مرگ، زوم به درون و بیرون، و نسخه اقدام «دقیق، روش‌مند و باثبات-SMaC»<sup>۲</sup> برایمان خواهند گفت.

در بخش نهایی، کالینز و هَنسِن به‌صورت تحلیلی، کمی و انگیزشی، به بررسی موضوع «شانس» و بهره‌گیری درست رهبران از آن می‌پردازند.

این کتاب نیز همانند دیگر آثار کالینز، پرمحتوا، همراه با پشتوانه‌های داده‌ای و آماری، و انگیزه‌آفرین است. او و هَنسِن به‌صورت قانع‌کننده‌ای نشان می‌دهند که حتی در دنیای نامطمئن و آشفته نیز، رسیدن به برتری، پیامد یک انتخاب سنجیده است نه شانس و اقبال.

با گروهی بیش از بیست نفر پژوهشگر، کالینز و همکارش هَنسِن به پژوهش در احوال شرکت‌هایی پرداخته‌اند که در محیطی با شاخصه پیدایش نیروهای عظیم و دگرگونی‌های پرشتاب، پیش‌بینی‌ناپذیر و غیرقابل‌کنترل، به برتری

---

- 10 Xers<sup>۱</sup>. شرکت‌هایی با رشد ده‌برابر رقیبان  
۲. Specific, Methodical and Consistent

### معرفی کتاب انتخاب برتری

چشمگیر رسیده و با بیش از ده‌برابر میزان رشد شرکت‌های رقیب و صنعت خود، در خلال پانزده سال پیاپی در جایگاهشان استوار مانده‌اند. پژوهشگران سپس این شرکت‌ها را با رقبای مشابه و به‌دقت برگزیده شده که نتوانسته‌اند در چنان محیط و دورانی به برتری برسند، سنجیده‌اند.

یافته‌های تازه: این پژوهش گسترده، پر از نکات شگفت‌انگیز و سازنده است. از جمله:

- رهبران برجسته بیش از همتایان در شرکت‌های رقیب، خطرپذیر، دوران‌دیش، و خلاق نبوده‌اند. بلکه به‌صورت عینی و کاربردی و با بی‌پروایی، از نظم و انضباط بیش‌تری پیروی کرده‌اند.
- در دنیای آشفته و نامطمئن کسب‌وکار این دوره، نوآوری به‌تنهایی نمی‌تواند برگ برنده شرکت باشد. نکته مهم، انجام نوآوری در سطحی ملاک است که ترکیب خلاقیت با نظم و انضباط آهنین را شامل می‌شود.
- پیروی از این باور که رهبری در دنیای کسب‌وکار «با رشد شتابان» همواره نیازمند «تصمیم‌گیری‌های شتابان» و «اقدام» شتابان است، راهبردی کُشنده می‌باشد.
- شرکت‌های برتر، در واکنش به دگرگونی‌های عظیم این دوران، کم‌تر از رقیبان دست به تغییر و تحول می‌زنند.

## معرفی کتاب انتخاب برتری

کتاب در ۷ فصل و یک پس گفتار تدوین گردیده است: رشد در فضایی نامطمئن، ده‌برابری‌ها، رژه ۳۰ کیلومتری، تیراندازی با تفنگ سپس آتشیاری با توپخانه، راهبری تا فراتر از خط مرگ، دقیق روشمند و باثبات، بهره‌برداری از شانس. پس گفتار و پاسخ به پرسش‌های مهم و تکرارشونده نیز در پایان کتاب آمده‌اند. همان‌گونه که از عنوان فصل‌ها نیز درمی‌یابیم، کتاب در زمینه‌ای بکر و بدون پیشینه نگاشته شده و بسیار خواندنی و سودمند است.

در فصل ۱: رشد در فضایی نامطمئن چنین می‌خوانیم:

**ما نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم. ولی می‌توانیم آن را بیافرینیم.**

به ۱۵ سال پیش از این بیندیشید و به‌خاطر آورید که در این مدت چه رخدادهای بی‌ثبات‌کننده‌ای را شاهد بوده‌ایم - در جهان، در کشور شما، در بازار، در کار شما، و در زندگی شما - همگی دور از انتظار بوده‌اند. می‌توانیم شگفت‌زده، مبهوت، شوکه، ضربه‌خورده، شادمان یا وحشت‌زده باشیم، ولی به‌ندرت از پیش آگاه بوده و انتظار چنان وضعی را داشته‌ایم. هیچ‌کدام از ما توان پیش‌بینی دقیق رخدادهای آینده در زندگی خود را نداریم. روند زندگی نامطمئن و آینده بر ما پوشیده است. این حالت به خودی خود، نه خوب و نه بد است. روندی است که همانند جاذبه زمین، وجود دارد. ولی کار اصلی همچنان در پیش رو است: با آگاهی از این شرایط، چگونه بر سرنوشت خود چیره شویم؟

## معرفی کتاب انتخاب برتری

ما از اصول شرح داده شده در کتاب‌های پیشین - ساختن برای ماندن، بهتر از خوب، و چگونه گول‌ها سقوط می‌کنند- در این کتاب نام نمی‌بریم. زیرا آن‌ها در کتاب‌های یادشده در اختیار هستند. در کتاب تازه از مفهومی‌هایی خواهیم گفت که بر اثر پژوهش گسترده و نه ساله اخیر ما به دست آمده‌اند. اکنون احساس می‌کنیم که یافته‌های تازه می‌توانند به ایجاد آمادگی برای رویارویی با آنچه نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم، کمک کنند.

رشد در فضای پرآشوب، چالشی است که تنها مربوط به دنیای کسب‌وکار نیست. سازمان‌های بزرگ و شایسته از هر نوع؛ یک مدرسه دولتی ممتاز، یک بیمارستان برجسته، یک تیم ورزشی بزرگ، یک کلیسای بسیار موفق، یک واحد نظامی پیروزمند، یا یک سازمان غیرانتفاعی نمونه هم، به نتیجه‌های ارزشمندی رسیده‌اند که شایسته بررسی و آموختن از آن‌ها می‌باشد. تنها کسب‌وکارها در جست‌وجوی برتری نیستند. این جست‌وجو در نهاد انسان است.

بنابراین؛ از شما دعوت می‌کنیم تا با ما همسفر شوید و از یافته‌هایمان بیاموزید. در زمینه چالش‌ها و پرسش‌ها، اجازه دهید تا شواهد سخن بگویند. بخش‌های سودمند از دید خودتان را برگزید و در ساختن شرکتی بزرگ به کار ببندید تا نه تنها به رخدادها واکنش نشان دهد، بلکه در شکل دادن به رخدادها نیز پیروز باشد. همان‌گونه که آموزگار بزرگ و اثرگذار مدیریت، پیتر دراگر، به شایستگی گفته است؛ «تنها راه پیش‌گویی آینده، آفرینش آن است.»



## معرفی کتاب انتخاب برتری

### فصل ۲: ده برابری‌ها

پیروزی در انتظار کسانی است که در همه کارهایشان نظم و انضباط برقرار است - مردم این را خوش‌شانسی می‌نامند. آنانی هم که به هنگام نیاز، رعایت احتیاط‌های لازم را به فراموشی می‌سپارند، بی‌تردید به شکست دچار می‌شوند - این را بدشانسی می‌گوییم.

شرکت‌های ده‌برابری از یک سو می‌دانستند که با شرایطی نامطمئن و غیرقابل کنترل روبه‌رو هستند و نمی‌توانند پیامد رخدادهای آینده را پیش‌بینی کنند. از سوی دیگر؛ این را نیز نمی‌پذیرفتند که نیروهای بیرون از کنترل و شانس و قسمت می‌توانند سرنوشت آن‌ها را رقم بزنند. آن‌ها خود را مسئول و صاحب اختیار سرنوشت خود می‌دانستند.

بنابراین؛ شرکت‌های ده‌برابری چگونه خود را از دیگران متمایز ساخته‌اند؟

نخست؛ پیش گرفتن یک رفتار ناسازه [پارادوکس] - کاربرد کنترل همراه با عدم کنترل.

دوم؛ پیش گرفتن یک <انضباط آهنین> همراه با <خلاقیت تجربه‌محور> و <بی‌پروایی سازنده>. این سه رفتار بنیادین، از شیوه‌های کار <رهبران سطح ۵> است. چنین ویژگی‌های رفتاری و بلندپروازی رده ۵ را که مرتبط با عملکرد شرکت‌های ده‌برابری هستند، در ادامه این گفتار بیش‌تر توضیح خواهیم داد. انضباط آهنین، شرکت‌های ده‌برابری را همواره در مسیر ننگه می‌دارد، خلاقیت تجربه‌محور موجب انعطاف‌پذیری آن‌ها می‌شود، بی‌پروایی

## معرفی کتاب انتخاب برتری

سازنده آن‌ها را زنده و پویا نگه می‌دارد، و بلندپروازی سطح ۵، الهام‌بخش آن‌ها در پیشروی می‌باشد.

ما در گروه پژوهشی خود بسیار کوشیدیم تا بتوانیم انضباط نهادینه شده در رهبران شرکت‌های ده‌برابری را به تعریف درآوریم. اغلب رهبران کسب‌وکارها به میزانی از انضباط پای‌بندند، ولی شرکت‌های ده‌برابری در سطحی بسیار متفاوت عمل می‌کنند. ما به این نتیجه رسیدیم که انضباط این‌گونه شرکت‌ها در حد تعصب و آهنین است. انضباط لوییس در انتشار گزارش ماهانه مالی شرکت، در حد انضباط آماندسین است که با دوچرخه فاصله میان نروژ و اسپانیا را رکاب زد و برای رفع گرسنگی، گوشت خام دلفین خورد. این‌گونه رفتارها را نمی‌توان در نمودارهای عادی نشان داد.

رهبران ده‌برابری مورد پژوهش ما، برای چیزی فراتر از پیروزی می‌کوشیده‌اند. آنان خود را با ایجاد درآمد بیش‌تر تعریف نمی‌کنند. خود را با قدرتمندی بیش‌تر تعریف نمی‌کنند، خود را با شهرت بیش‌تر تعریف نمی‌کنند. از تاثیر و کمک خود به بزرگ شدن سازمان می‌بالند. حتا بیل گیتس که از ثروتمندترین این دسته از رهبران است، در اندیشه بلندآوازه کردن خود نبوده است. به گفته یکی از دوستانش؛ «همه چیز بیل گیتس مایکروسافت است. این شرکت حکم بچه نخست او را دارد». تنها پس از بیست و پنج سال کار و کوشش خستگی‌ناپذیر که مایکروسافت را به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان تبدیل نمود و رایانه را بر روی میز همه دست‌اندرکاران فعالیت‌های اداری نهاد، می‌بینیم که

## معرفی کتاب انتخاب برتری

بیل و همسرش ملیندا به سوی هدفی انسانی‌تر رو آورده و تصمیم گرفته‌اند تا ثروت خود را در راه محو مالاریا از کره زمین صرف کنند.

در فصل ۳: رژه ۳۰ کیلومتری به این مطالب پرداخته شده است:

➤ در این پژوهش، «رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری» عاملی مشخص برای جدا کردن شرکت‌های ده‌برابری از رقیبان وانده آن‌ها بوده است.

➤ رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری به معنای رسیدن به عملکرد هدف نهاده، به صورت ادامه دار و پایدار در درازمدت است. این انضباط با خود دو دشواری به وجود می‌آورد؛ ادامه پیشرفت در شرایط سخت، و جلوگیری از زیاده‌روی در دوران‌های خوب.

➤ یک انضباط رژه ۳۰ کیلومتری دارای ۷ ویژگی است:

۱. هدف‌های مشخص برای عملکرد.
۲. ایجاد مانع‌های خودخواسته [در برابر زیاده‌روی].
۳. هماهنگ نمودن آن با وضعیت خاص هر شرکت.
۴. باید در حد توانمندی‌های هر سازمان طراحی شود.
۵. زمان‌بندی مناسب - آن قدر دراز که فرصت انجام برنامه را بدهد، و آن قدر کوتاه که نتیجه‌ها زود و در فاصله‌های مشخص آشکار شوند.
۶. توسط خود شرکت و عوامل آن [بدون دخالت برون‌سازمانی‌ها]، طراحی و اجرا شود.
۷. مصراً نه پای‌بند ادامه راه باشند.

### معرفی کتاب انتخاب برتری

- رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری نیازمند اختصاص بودجه است. شما می‌توانید رژه ۳۰ کیلومتری کارآفرینی، آموزشی، خدماتی، یا گونه‌های دیگر به راه بیندازید.
- رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری اعتماد به نفس می‌آفریند. با چنگ انداختن به این انضباط، شما به خود و نیروهایتان اطمینان می‌دهید که رسیدن به عملکردهای مورد نظر، تابع شرایط روز نیست و تا اندازه زیادی به میزان اقدام و پیگیری شما ارتباط دارد.
- کنار گذاشتن انضباط رژه ۳۰ کیلومتری، سازمان را در برابر افت‌وخیزهای خطرناک آسیب‌پذیرتر می‌کند. همه شرکت‌های رقیب ده‌برابری‌ها، نشان داده‌اند که با دور شدن از رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری به دردمسر و گاهی به فاجعه گرفتار شده‌اند.
- در یک شرایط نامطمئن و بیرون از کنترل، رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری به شما فرصت و اجازه کنترل اوضاع را می‌دهد.
- شرکت‌های ده‌برابری که به رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری تن در داده‌اند، اجازه نمی‌دهند که فشارهای برون‌سازمانی برای آن‌ها تکلیف تعیین کند.
- شرکت‌ها می‌توانند در هر زمان که اراده کنند، به رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری بپردازند، حتی اگر پیش‌تر و در دوره زندگی خود چنین راهبردی را پی نگرفته باشند - جنین‌تک با رهبری لوینسون - نمونه‌گویی در این زمینه است.

## معرفی کتاب انتخاب برتری

### یافته‌های دور از انتظار

➤ در فضای ناپایدار کسب‌وکار امروز، رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری یک امتیاز بزرگ است. هرچه آشفتگی بیش‌تر باشد، شما بیش‌تر به رعایت چنین انضباطی نیاز دارید.

➤ در شرکت‌های ده‌برابری، میان ادامه رشد پیوسته و بهره‌برداری از امکان جهش‌های بزرگ، رابطه‌ای معکوس می‌بینیم. شرکت‌های رقیب و وامانده، در دوران رفاه و وجود فرصت‌ها از آن‌ها بالاترین بهره‌برداری را می‌نموده‌اند. از این‌رو؛ و با فرارسیدن دوران‌های سخت، نتوانسته‌اند خود را با شرایط تازه هماهنگ کنند و به شکست گراییده‌اند. ولی رهبران شرکت‌های ده‌برابری دچار این اشتباه نشده و کنترل خود بر اوضاع را پیوسته نگه داشته‌اند.

➤ شرکت‌های ده‌برابری رعایت انضباط رژه ۳۰ کیلومتری را در دوران‌های خوش و پیروزمند برنگزیده‌اند. آنان از آغاز چنین راهبردی را پیش گرفته و در سایه رعایت آن، به پیروزی ماندگار رسیده‌اند.

### چکیده فصل ۴: تیراندازی با تفنگ، سپس آتشباری با توپخانه

ممکنست به چیزی که در جست‌وجوی آنید، نرسید. ولی به چیز دیگری با همان اهمیت دست خواهید یافت.

### معرفی کتاب انتخاب برتری

➤ راهبرد «تیراندازی با تفنگ، سپس آتشباری با توپخانه» بهتر از تصور «نوآوری و پیش‌بینی آینده به کمک نبوغ» وضعیت شرکت‌های ده‌برابری را توضیح می‌دهد.

➤ منظور از پرتاب یک گلوله، انجام یک آزمایش محدود، کم‌هزینه و کم‌خطر است. شرکت‌های ده‌برابری به چنین کاری دست می‌زنند تا به صورت عملی نمونه پروژه اصلی را ارزیابی کنند. بر پایه این یافته و نتیجه مثبت آن، تمام منابع را به صورت آتشبار توپخانه پشت سر آن قرار می‌دهند و به دستاوردهای ارزنده می‌رسند.

➤ شرکت‌های ده‌برابری مورد پژوهش، بارها گلوله‌های گوناگون پرتاب کرده‌اند که به هیچ هدفی نخورده است. آن‌ها از پیش نمی‌دانند که کدام گلوله به هدف می‌خورد و با پیروزی همراه است.

➤ دو گونه آتشباری توپخانه داریم؛ سنجیده و نسنجیده. آتشباری سنجیده بر پایه تیراندازی‌ها و آزمون‌های عملی پیشین، معتبر بودن خود را تا اندازه زیادی ثابت کرده و امکان به هدف خوردن و به نتیجه رسیدن آن زیاد است. آتشباری نسنجیده به معنای صرف منابع ارزشمند بدون در دست داشتن ارزیابی‌های مقدماتی است.

➤ آتشباری نسنجیده می‌تواند به فاجعه ختم شود. شرکت‌های مورد پژوهش ما هنگامی که به آتشباری نسنجیده پرداخته و همزمان با رخدادهای ویرانگر و

## معرفی کتاب انتخاب برتری

پیش‌بینی‌نشده نیز روبه‌رو شده‌اند، صدمه فراوان دیده‌اند. شرکت‌های رقیب  
بیش از شرکت‌های ده‌برابری به این‌گونه اقدام‌ها دست زده‌اند.

➤ شرکت‌های ده‌برابری هم گاهی به آتشباری نسنجیده پرداخته‌اند. ولی  
خیلی زود متوجه اشکال کار شده و از آن راه برگشته‌اند. در این موارد،  
شرکت‌های رقیب و وامانده به‌جای اصلاح راهبرد خود، دوباره به یک آتشباری  
نسنجیده پرداخته و خود را بیش از پیش در مشکلات غرق کرده‌اند.

➤ هنگامی که ارزیابی‌ها انجام شده و موقعیت مناسب آتشباری است،  
خودداری از آن اقدام، شرکت را به سازمانی متوسط بدل می‌کند.

➤ تصاحب دیگر شرکت‌ها چنانچه کم‌هزینه و کم‌خطر بوده و کم‌تر امکان  
ویرانگری داشته باشند، حالت پرتاب گلوله‌های آزمایشی را دارند.

➤ ترکیب انضباط و خلاقیت بسیار مهم و ضروری است. نباید اجازه داد که  
خلاقیت انضباط را از میدان به در کند، و نیز انضباط آهنین نباید مانع خلاقیت  
و نوآوری گردد.

## یافته‌های دور از انتظار

➤ شرکت‌های ده‌برابری بیش از رقیبان وامانده خود نوآور نبوده‌اند. در برخی  
موارد که وضعیت دو شرکت بیش‌تر به هم نزدیک است، شرکت رقیب بیش از  
شرکت‌های ده‌برابری به نوآوری پرداخته است.

## معرفی کتاب انتخاب برتری

➤ ما به این نتیجه رسیده‌ایم که در هر فضای خاص کسب‌وکار نیاز به نوآوری یک آستانه مشخص دارد و در هر صورت، حتا برای رقابت و ماندن در میدان بازی، تا آن سطح ضروری است. هر صنعتی آستانه ویژه خود را دارد. ولی پس از رسیدن به سطح دلخواه، نوآوری اضافی چندان تاثیری در وضعیت شرکت ندارد.

➤ شرکت‌های ده‌برابری توان بیش‌تری از رقیبان در پیش‌بینی آینده نداشته‌اند. این‌ها از نبوغ و آینده‌شناسی خاصی برخوردار نیستند. ولی بیش از رقیبان به ارزیابی‌های عملی دست زده‌اند.

➤ خلاقیت همراه با انضباط که به امکان نوآوری‌های بزرگ و مستمر می‌انجامد، سازنده شرکت‌های ده‌برابری به نظر می‌رسد. پیروزی‌های این‌گونه شرکت‌ها از اینتیل گرفته تا ساوت‌وست، از آمجن در دوره‌های آغازین گرفته تا نوزایی دوباره اپل با رهبری استیو جابز، گویای این مدعا هستند.

## فصل ۵: راهبری تا فراتر از خط مرگ

این فصل به توضیح سه بعد از مفهوم <بی‌پروایی سازنده> می‌پردازد:

۱. نقدینگی و سپرهای محافظ فراهم آورید - سیلندرهای اکسیژن - تا برای رویارویی با رخدادهای بد، پیش از آمدن آن‌ها، آماده باشید.



## معرفی کتاب انتخاب برتری

۲. خطرهای 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 دگرگونی‌ها باشید و به آن‌ها پاسخ درخور بدهید.

➤ شرکت‌های ده‌برابری می‌دانند که نمی‌توانند پیوسته و به‌صورت قابل اعتماد، رخدادهای آینده را پیش‌بینی کنند. از این‌رو، پیشاپیش خود را برای رویارویی با آن‌ها آماده می‌سازند. تصور این شرکت‌ها آنست که رخدادهای ویرانگر همواره در راهند و می‌توانند در زمانی که انتظارشان را نداریم، سر برسند.

➤ مساله مهم، آمادگی پیش از فرارسیدن توفان است - مصمم بودن، فراهم ساختن سپرها و ذخیره‌ها. می‌خواهید که شرکت شما همچنان به پیش بتازد، عقب بیفتد، یا در توفان نابود شود؟

➤ شرکت‌های ده‌برابری بسی فراتر از میزانی که دیگران سپر و ذخیره فراهم می‌آورند، بدین مهم می‌پردازند. شرکت‌های ده‌برابری مورد پژوهش ما، ۳ تا ۱۰ برابر بیش از میانگین معمول نقدینگی نگه می‌داشته‌اند. در تنظیم تراز حساب‌ها نیز بسیار محافظه‌کار هستند.

➤ شرکت‌های ده‌برابری در چگونگی برخورد با خطرها [ریسک‌ها] بسیار دوراندیشند. آن‌ها به‌ویژه به سه دسته از خطرها توجه دارند:

## معرفی کتاب انتخاب برتری

۱. خطر برخورد با خط مرگ (که گُشنده یا صدمه‌زننده جدی به سازمان است).
۲. خطرهای نامتقارن (سرازیر شدنی که مانع سربالا رفتن است).
۳. خطرهای غیرقابل کنترل (که قابل پایش یا مدیریت نیستند).

➤ شرکت‌های ده‌برابری به <زوم به بیرون، سپس زوم به درون> می‌پردازند. بر هدف‌های خود تمرکز دارند و دگرگونی‌ها در محیط را به‌هنگام تشخیص می‌دهند. هنگامی که خطری احساس کنند، به زوم به بیرون می‌پردازند تا ببینند که خطر چه‌قدر نزدیک است. سپس با تمام توان به اجرای برنامه در راه رسیدن به هدف خود می‌پردازند.

➤ دگرگونی‌های پرشتاب، مانع رعایت انضباط در اندیشیدن و عمل کردن از سوی شرکت‌های ده‌برابری نمی‌شوند. بلکه سبب شتاب کردن در زوم به بیرون (تصمیم‌گیری) و سپس زوم به درون (اقدام) هستند.

## یافته‌های دور از انتظار

- شرکت‌های ده‌برابری کم‌تر از رقیبان تن به خطر می‌دهند. ولی دستاورد اینان بسی بیش‌تر است.
- به‌رغم رفتار کارآفرینان بی‌باک و از خود مطمئن، رهبران شرکت‌های ده‌برابری به بی‌باکی سازنده اعتقاد دارند و در جریان پیشرفت، امکان برخورد با

## معرفی کتاب انتخاب برتری

دشواری‌ها را نیز در نظر می‌گیرند. برای مثال، از خود می‌پرسند که بدترین سناریو چه می‌تواند باشد؟ پیامد آن چیست؟ آیا گزینه جانشینی برای این سناریو داریم؟ بالاترین و پایین‌ترین نتیجه تصمیم‌ها چه خواهد بود؟ چه می‌شود اگر...؟ چه می‌شود اگر...؟

➤ شرکت‌های ده‌برابری بیش از رقیبان، تن به شتاب در کارها نمی‌دهند. در فرصت موجود پیش از فرارسیدن خطر، به بررسی می‌پردازند. تصمیم‌های سنجیده بهتر از تصمیم‌های شتابزده نتیجه می‌دهند.

## فصل ۶: دقیق، روشمند و باثبات (SMaC)

➤ در دنیای نامطمئن، سخت متحول و بی‌رحم کسب‌وکار امروز، می‌بایست هرچه بیش‌تر دقیق، روشمند، و باثبات عمل کنید.

➤ نسخه <دقیق، روشمند، و باثبات (SMaC)> دسته‌ای از عملیات است که فرمولی تکرارشدنی را در ادامه مسیر پیروزی پایدار سازمان شکل می‌دهد. نسخه SMaC به دلیل روشنی و ثبات، برای همه بخش‌های سازمان راهنمای عمل کارامدی است. فهرست ده نکته‌ای هوارد پاتنام در شرکت هواپیمایی ساوت‌وست، نمونه خوبی از این‌گونه نسخه‌ها می‌باشد.

➤ تهیه نسخه (SMaC)، تکمیل، و تهیه متمم برای آن به هنگام ضرورت، روش شرکت‌های ده‌برابری در راه پیروزی را نشان می‌دهد. در اجرای این

### معرفی کتاب انتخاب برتری

نسخه، از سوی شرکت‌های ده‌برابری پیش گرفتن سه رفتار ضروری است؛ خلاقیت تجربه‌محور، انضباط آهنین، و بی‌پروایی سازنده.

➤ شرکت‌های رقیب نیز اغلب از این نسخه‌ها ترتیب داده‌اند، ولی از انضباط آهنین در جهت ادامه راه، بی‌بهره بوده‌اند.

➤ متمم می‌تواند تنها بر یک جزء نسخه اثر بگذارد و بقیه موارد مانند گذشته ادامه یابند. بدین گونه؛ می‌توان ضمن تن در دادن به دگرگونی‌های بنیادین، اصول کار را همچنان پایدار نگه داشت. ایجاد تراز میان ثبات و انجام دگرگونی، از چالش‌های بزرگ رهبری سازمان‌ها می‌باشد.

➤ دو رهیافت سنجیده برای ایجاد متمم نسخه (SMaC) در اختیار ما است: ۱- پیاده کردن خلاقیت تجربه‌محور که بیش‌تر جنبه درون‌سازمانی دارد، ۲- اجرای بی‌پروایی سازنده (زوم به بیرون، زوم به درون) که تمرکزش بیش‌تر بر بیرون سازمان است.

### یافته‌های دور از انتظار

➤ می‌توان اقدام‌های دقیق و باثباتی پیش گرفت که تا دهه‌ها قابل اجرا هستند.

➤ شرکت‌های ده‌برابری پس از تدوین نسخه (SMaC) خود، در دوره بررسی شده تنها تا میزان ۱۵٪ مفاد آن را تغییر داده‌اند. این میزان در

### معرفی کتاب انتخاب برتری

شرکت‌های رقیب تا ۶۰٪ بوده است. این موضوع نشان می‌دهد که هر دو گروه شرکت‌های دوبرابری و رقیبان با دگرگونی‌های بزرگی روبه‌رو بوده‌اند.

➤ دشوارتر از تن در دادن به دگرگونی، درک این مطلب است که دگرگونی چگونه اثر مثبت خواهد گذاشت؟ چه هنگام باید به دگرگونی رو آورد؟ و چه هنگام از آن پرهیز نمود؟

### فرازهایی از کتاب:

- ما نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم. ولی می‌توانیم آن را بسازیم.
- بررسی کارکرد رهبران در فضایی استثنایی و دشوار، همانند انجام یک آزمایش علوم رفتاری یا استفاده از سائتریفیوژها در آزمایشگاه است.
- پیروزی در انتظار کسانی است که در همه کارهایشان نظم و انضباط برقرار است - مردم عادی این را خوش‌شانسی می‌نامند.
- شرکت‌های <دوبرابری> در زمینه مراقبت شدید از اوضاع خود در دوره‌های خوب و بد، نسبت به رقیبان ناموفق متفاوت عمل می‌کنند.
- انضباط آهنین مورد نظر ما از جنس نظام‌سازی، اندازه‌گیری، اطاعت از مقامات، رعایت اصول اجتماعی، یا هماهنگی با سلسله‌مراتب اداری نیست. این انضباط نیازمند استقلال ذهن و ایستادگی مداوم در برابر حرکت‌های عمومی و فشارهای اجتماعی می‌باشد.

### معرفی کتاب انتخاب برتری

- <رژه ۳۰ کیلومتری> چیزی فراتر از داشتن یک فلسفه است. پیگیری سازوکاری استوار، روشن، هوشمندانه و دشوار است که شما همواره در مسیر درست نگه می‌دارد.
- انضباط آهنین همراه با خلاقیت عینی، از لوازم برپایی و ادامه راه شرکت‌های <ده‌برابری> هستند.
- شرکت‌های <ده‌برابری> خیلی کمتر از رقیبان تن به خطر [ریسک] می‌دهند.
- نقدینگی و سپرهای محافظ فراهم آورید - سیلندرهای اکسیژن اضافی - تا برای رویارویی با رخدادهای بد، پیش از آمدن آن‌ها، آماده باشید.
- در دنیای نامطمئن، سخت متحول، و بی‌رحم کسب‌وکار امروز، می‌بایست هرچه پیش‌تر دقیق، روش‌مند، و باثبات عمل کنید.
- توان بهسازی و انعطاف‌پذیری - نه شانس و اقبال - موجب پیدایش شرکت‌های بزرگ است.
- ما باید به فرزندانمان اهمیت تصمیم‌گیری درست، کوشش در راه پیاده کردن آن، و رعایت انضباط در فعالیت‌ها را بیاموزیم.
- ما زندانی شکست‌ها، اشتباه‌ها، یا پیروزی‌های گذشته خود نیستیم. در انتخاب خود آزادیم - آزادیم تا خودخواسته بزرگ شویم.