



قسمت پنجم :

مفهوم خارپشتی

سادگی در محدوده سه محور فکری

شما خارپشت هستید یا روباه ؟

ایسایا برلین جهان را به دو گروه خارپشت و روباه تقسیم می کند. " روباه خیلی چیزها می داند، اما خارپشت فقط یک چیز خیلی مهم را می داند". روباه موجودی مکار است و قادر است راه کارهای پیچیده فراوانی را ابداع کند و دزدکی به خارپشت حمله کند. خارپشت درحالی که فقط در فکر کار خود است، با بی خیالی درمسیر راه روبه قراری گیرد و در مواقع خطر بصورت توپ خاردار درآمده و از خود دفاع کرده و روباه دست از نبرد برداشته و بفکر راه کار جدیدی برای زمانی دیگر می افتد.

روباه تفکر خود را روی یک مفهوم کلی یا دیدگاه یکپارچه متمرکز نمی کند و جهان را با همان پیچیدگی که دارد می نگرد. درصورتیکه هنرخارپشتها این است که جهان هر چقدر هم که پیچیده باشد، تمام چالش ها و تنگناها را به گونه ای ساده انگارانه خلاصه کرده و به ایده های سازمان یافته ساده تبدیل می کند. خارپشت ها احمق نیستند. درست برعکس، آنها می دانند که اصل بینش عمق سادگی است.

شرکتهای رهسپار تعالی بیشتر شبیه خارپشت هستند. موجوداتی ساده و بی آرایش فقط یک مطلب مهم را می دانند و بر مبنای آن حرکت کرده و شرکت را به سمت پیشرفت سوق می دهند. شرکتهای همتراز بیشتر شبیه روباه می باشند. موجوداتی مکار و حيله گر. آنها پراکنده ، متفرق و بی ثبات عمل می کنند و فاقد انسجام لازم می باشند.

رسیدن از سطح خوب به عالی مستلزم درک عمیق سه محور متقاطع است که بصورت یک مفهوم ساده و شفاف (دریافت خارپشتی) معنا پیدا می کنند:



سه محور فکری مفهوم خارپشتی



۱- نکته مهم این است که در یابید سازمان شما در کدام زمینه می تواند حرف اول را بزند و در عین حال بدانید در کدام زمینه نیز نمی تواند بهترین باشد.

شرکتهای رهسپار تعالی فقط دریافت فکری خود را مد نظر قرار می دهند و با اتکا به تواناییهای خود حرکت می کنند نه به خویشتن خود. این گونه شرکتها در زمان تحول از هرگونه اقدام عجولانه می بایست خود داری کنند. می بایست خودخواهی و غرور خود را کنار بگذارند و حقیقت را بپذیرند که در چه فعالیتهایی که قبلاً انجام می داده اند، موفق و بهترین **نخواهند بود**. در این گونه شرکتها می بایست افراد را تشویق کرد تا پیوسته توجه خود را بر ایده ساده خارپشتی متمرکز کنند و همیشه اهداف و مسیر را به آنها یادآور شوند. شرکتهای رهسپار تعالی اهداف و استراتژی های خود را بر مبنای درک واقعی بنامی کنند. شرکتهای همتراز اهداف و استراتژی های خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه ریزی می کنند.

"تنها رسیدن به سطح عالی، تمرکز کامل در زمینه ای است که مطمئن هستید می توانید در آن بهتر از هر زمینه دیگری فعالیت کنید"

۲- عامل حرکت موتور اقتصادی شماسست. باید بدانیم که چگونه به بهترین وجه ممکن ، نقدینگی و سود آوری پایدار و نیرومندی را برای سازمان ایجاد کنیم .

شرکتهای رهسپار تعالی، درک عمیقی از محرک اقتصادی خود بدست آورده اند. لازم نیست در رده اول صنایع خود باشند، مهم این است که روش اقتصادی بسیار خوبی را ابداع کرده اند و هریک معیارهای خوبی را برای موفقیت خود در نظر گرفته و آنها را پیش برده اند.

مهم تر از همه این که اگر معیارها و ایده ها را با موفقیت بکار ببریم، اما پس از مدتی آنها را کنار بگذاریم و یا متوقف سازیم، وارد مرحله نزولی شده و از عالی به خوب و یا حتی بدتر می رسیم.

"تنها راه ماندن در سطح عالی، اینست که پیوسته در راستای همین اصول بنیادی حرکت کنیم"

۳- شما به چه کاری علاقه وافر دارید؟ شرکتهای رهسپار تعالی، به فعالیتهایشان علاقه مند بودند و بدنبال فعالیتهایی بودند که در سازمان انگیزه و اشتیاق بوجود آورد .

شرکتهای رهسپار تعالی روشی معتدل را در پیش می گیرند و می گویند فقط باید کاری کنیم که می توانیم نسبت به آن شور و شوق داشته باشیم و نمی توانیم افراد شرکت را مجبور به کاری کنیم که ما به آنها علاقه مندیم و انتظار داشته باشیم که آنها نیز شور و شوق داشته باشند. بنابراین چنانچه در فصل های قبل نیز مطرح شد ، باید افراد بگونه ای انتخاب شوند که مثل سایر افراد شرکت ، برای کار شرکت شور و شوق لازم را داشته باشند. علاقه مندی به کار می بایست به گونه ای باشد که کارکنان با لذت و اشتیاق تمام به آن فکر کنند و با آن زندگی کنند.

"هر روز منتظرم از خواب برخیزم و به کار روزانه ام پردازم. و واقعاً به آن چه انجام می دهم اعتقاد دارم."

"من کاری دارم عالی ، به شیوه ای عالی ، با خدمتی عالی ، برای پاداشی عالی"



پیروزی درک واقعی بر اعتماد بنفس کاذب

در وضعیت ماقبل خارپشتی مثل اینکه در میان دود و مه دنبال چیزی می گردیم. درطول مسیر طولانی به سمت جلو حرکت می کنیم اما نمی توانیم تمام مسیر را ببینیم و فقط کمی جلوتر را می بینیم و باید با حرکت کند و خزانده حرکت کنیم. سپس با دریافت مفهوم خارپشتی، چون دید روشنی می توانیم داشته باشیم و فاصله های دورتر را نیز به روشنی می بینیم و سرعت خود را از خزیدن به راه رفتن و سپس به دویدن می رسانیم. بعد از مرحله خارپشتی، مسافتهای طولانی را با سرعت طی می کنیم.

شرکتهای همتراز، با توجه به تمام برنامه های تحول آمیز خود و با عملکردهای دیوانه وار و رهبران مقتدر خود، به ندرت توانسته اند که از این مرحله غبار آلود خارج شوند. آنها سعی می کنند که با شتاب حرکت کنند، اما هرگاه که به دو راهی می رسند تصمیمات نادرست اتخاذ کرده و از مسیر منحرف می شوند. علت اصلی این است که آنان اهداف و خط مشی خود را بیشتر بر اساس اعتماد بنفس کاذب بنا می نهند تا بر اساس درک واقعی.

یافته های غیر منتظره از تحقیقات

- بیش از دو سوم شرکتهای همتراز، بدون بهره گیری از دریافت خارپشتی، به رشد می اندیشند. جملاتی از این قبیل که "ما شرکتی هستیم که به هر طریق ممکن رشد می کنیم" و یا "رسیدن به این مقیاس، مساوی با موفقیت است".
- برخلاف آنها، شرکتهای رهسپار تعالی، هیچکدام توجه خود را به رشد معطوف نکردند. با این حال رشدی با ثبات و سود آور ایجاد کردند و از شرکتهای همتراز که رشد را به سرود خود تبدیل کرده بودند، فراتر رفتند.
- دریافت مفهوم خارپشتی نقطه عطفی در راه رسیدن از مرحله خوب به عالی برای سازمانها می باشد.
- در اغلب موارد، جهش به دنبال چند سال دریافت مفهوم خارپشتی پدید می آید. بطور متوسط ۴ سال طول می کشد که تا شرکتهای رهسپار تعالی به یک نوع درک خارپشتی دست یابند.
- استراتژی به خودی خود، شرکتهای رهسپار تعالی را از شرکتهای همتراز متمایز نمی کند. هر دو گروه دارای استراتژی هایی بوده اند و هیچ دلیلی وجود ندارد که نتیجه گیری کنیم شرکتهای رهسپار تعالی، وقت بیشتری را به تصمیم گیری استراتژیک اختصاص داده اند.
- کسب نتایج عالی به هیچ وجه مستلزم فعال بودن در صنعتی بزرگ و موفق نیست. حتی آن دسته از شرکتهای رهسپار تعالی که در صنایع نا موفق بودند، به این نکته پی بردند که چگونه سودهای اقتصادی خود را افزایش دهند.

"عملکرد منضبط ناشی از وجود افراد منضبط، همراه با افکار منضبط و فقط در شرایط در یافت مفهوم خارپشتی معنا پیدا می کند"