



از خوب به عالی رسیدن

تحول یعنی ، حرکت دادن چرخ

ایگور استراوینسکی

قسمت هشتم :

چرخه رشد و چرخه نابودی

یک چرخ گردان بزرگ و سمگین را مجسم کنید و تصور کنید که کار شما چرخاندن چرخ ، با قدرت و سرعت هر چه تمام تر روی محور می باشد. در مرحله اول با تلاشی فراوان و به سختی، چرخ را به اندازه یک و یا اینچ به جلو می رانید و حرکت کاملاً نا محسوس می باشد. اما پس از مدتی با تلاشی بی وقفه، این چرخ را یک دو رکامل می گردانید و شما به فشار دادن ادامه داده و کم کم چرخ سریعتر حرکت می کند و با تلاشی بیشتر و مداوم آنرا برای دومین بار می چرخانید و به مرور زمان و با تلاش شما چرخ سرعت و شتاب می گیرد و در یک نقطه پیشرفت غیر منتظره، شتاب به نفع شما افزایش می یابد و وزن سنگین آن به شما کمک کرده و چرخ سریع تر و سریع تر روی محوری که قرار گرفته است به جلو حرکت می کند.

روند سازندگی و پیشرفت

رسانه ها معمولاً زمانی به عملکرد یک شرکت موفق و تعالی می پردازند که چرخ چرخ گردنده آن شرکت (چرخ رشد) به گردشی معادل هزار دور در دقیقه رسیده است. این موضوع می تواند ذهن افراد را از نحوه پدید آمدن چنین تحولی منحرف نماید و اینطور بنظر می رسد که آنها با نوعی تغییر شکل ناگهانی به این پیشرفت رسیده اند. در صورتیکه فرآیند رهسپاری به تعالی، نتیجه یک عملکرد تدریجی است. مرحله به مرحله، تصمیم به تصمیم، گردش به گردش چرخ گردنده است که با هم یک کاسه می شود و دستاوردهای پایدار و چشمگیری به بار می آورد و به هیچ عنوان موفقیت و پیشرفت در یک وهله پدید نیامده اند. هیچ نوع عملکرد معینی، هیچ برنامه عظیم، و منسجمی و هیچ خلاقیت بی نظیری، هیچ خوش شانسی به خودی خود چنین تحولاتی را نمی تواند بصورت یکباره بوجود بیاورد.

طی بررسی ها و تحقیقات، شرکتهای رهسپار تعالی ، هیچ عنوانی را برای تحولات خود در نظر نگرفته بودند. هیچ رویداد ناگهانی، فرآیند اصلی با عملکرد از قبل برنامه ریزی شده ای وجود نداشت. حتی برخی از مدیران این شرکتها ابراز داشتند که تا زمانی که این تحول صورت گرفت، نمی دانستند که یک تحول اساسی، پیش رو دارند. آنها زمانی متوجه شدند که حقیقتاً ، تحول بوقوع پیوسته بود.

- این تحولات از دیدگاه ناظران بیرونی، پیشرفت ناگهانی به نظر می رسد. اما افراد داخل سازمان آنرا فرآیندی تدریجی و آگاهانه و مبتنی بر شناخت اقدامات لازم برای رسیدن به بهترین نتایج و اجرای دقیق و منظم آنها می دانند.
- تحولات پایدار در این گونه شرکتها ، مبنی بر حرکت تدریجی است که پیشرفت، خود به خود به دنبال آن حاصل می گردد. در برخی موارد مرحله رشد تدریجی تا پیشرفت، زمان زیادی می بایست صرف شود. مثلاً نه سال و یا ده سال و در برخی موارد زمان کوتاه تر است یعنی بین سه تا شش سال.



نه فقط شرایط مطلوب

شرکتهای رهسپار تعالی نیز همانند شرکتهای هم تراز، تحت فشارهای کوتاه مدت و متعدد قرار می گیرند. اما برخلاف شرکتهای هم تراز، به رغم این فشارها، به واسطه دو عامل بردباری و نظم، از روش تکامل تدریجی تا پیشرفت پیروی می کنند و سرانجام، حتی طبق شاخص های موفقیت نیز، به دستاوردهای چشمگیری نایل می گردند.

مهمترین اصل، مهار کردن چرخه رشد، به گونه ای که بتوان بر فشارهای کوتاه مدت چیره شد

تأثیر چرخه رشد

شرکتهای رهسپار تعالی، این حقیقت ساده را در یافته اند که قدرت زیادی در حرکت تدریجی و حصول دستاورد ها نهفته است.

به دستاوردها اشاره کنید و نشان دهید که چگونه در چارچوب یک مفهوم کلی و موثر قرار می گیرد. وقتی که این کار را به نحوی انجام دهید که مردم روند حرکت شما را ببینند و آنرا احساس کنند، آنگاه با شور و شوق به سوی شما می آیند. این فرآیند را تأثیر چرخه رشد می گویند.

- یکی از مهمترین چالش هایی که مدیران شرکتهای رهسپار تعالی با آن روبرو بوده اند، ترغیب مردم و تصمیم گیران اقتصادی به سرمایه گذاری، و یا به زبان حرفه ای، "تقاضای مشارکت" است.
- مدیران شرکتهای رهسپار تعالی، مایل نبودند که از همان ابتدا اهداف بزرگ خود را به عموم اعلام کنند. برعکس آنها شروع به گرداندن این چرخ در راستای نظام فکری خود کردند و پس از اینکه چرخه رشد آنان شتاب گرفت، رو به مردم کردند و گفتند: ببینید، اگر ما پیوسته این چرخ را حرکت دهیم، هیچ دلیلی وجود ندارد که نتوانیم کاری را انجام دهیم.
- بدیهی است که شرکتهای رهسپار تعالی، تعهدات خود را به خوبی انجام می دادند و لذا از مشارکت مردمی فوق العاده ای نیز برخوردار می شدند.

چرخه نابودی

در مقایسه با شرکتهای تعالی، الگوی بسیار متفاوتی در شرکتهای هم تراز مشاهده شده است. آنها اغلب برنامه های جدیدی را در پیش می گیرند و با هیاهو و جار و جنجال زیاد، سعی می کنند که تا در اقصای مردم ایجاد انگیزه کنند. آنها به دنبال یک عملکرد تعیین کننده می باشند. برنامه های بزرگ، یک نوآوری موفق، برهه ای تاریخی که به آنها این امکان را بدهد تا بدون گذراندن مرحله رشد تدریجی، مستقیماً وارد مرحله پیشرفت شوند. آنها پس از سالها تلاش و این سو و آن سو زدن ها نمی توانند شتاب ثابی را ایجاد کنند و در عوض درون چرخه ای می افتند که به آن چرخه نابودی می گویند.



معاملات نادرست

چرا شرکتهای رهسپار تعالی در زمینه خرید شرکتهای و یا ادغام با شرکتهای دیگر و بخصوص خریدهای بزرگ، اساساً از موفقیت بیشتری برخوردارند؟

رمز موفقیت آنها این می باشد که خریدهای بزرگ آنها عموماً پس از توسعه مفهوم خاریشتی و شتاب گرفتن چشمگیر چرخه رشد آنها، اتفاق می افتد. آنها از خریدها بعنوان عامل سرعت دهنده و شتاب چرخه رشد استفاده می کنند نه ایجاد کننده شتاب. برعکس شرکتهای هم تراز، اغلب آنها سعی دارند که از طریق خرید ها و یا ادغام، یک راست وارد مرحله پیشرفت شوند. اغلب آنها زمانی اقدام به خرید می کنند که فعالیت اصلی خود را محاصره مشکلات می بینند.

دو شرکت متوسط و تکامل نیافته هرگز نمی توانند با یکدیگر به یک شرکت عالی تبدیل شوند

مدیرانی که حرکت چرخه رشد را متوقف می کنند

الگوی دیگر چرخه نابودی، مربوط به مدیرانی است که وارد سازمان می شوند و چرخه را که از قبل به حرکت آمده، متوقف کرده و آن را به سمتی کاملاً جدید سوق می دهند.

گاهی اوقات در مسیر رشد شرکت ها مشاهده می شود که برخی از مدیران هماهنگی لازم را برای شتاب منظم ندارند و یا خستگی آنها در طول مسیر باعث می شود که در چرخه رشد وقفه ای ایجاد شود.

چرخه رشد همچون یک تفکر منسجم

زمانی که به چرخه رشد می اندیشیم، فقط می توانیم به اصل وابستگی و انسجام فکر کنیم. تاثیر بزرگ نمایی یک عامل بر عامل دیگر. هر بخش از سیستم، بخش های دیگر را تقویت می کند تا بتوانند یک تمامیت واحد تشکیل دهند که این واحد بسیار نیرومند تر از مجموع بخش ها می باشد. فقط از طریق انسجام و در طول چندین نسل می توان به بالاترین دستاوردها رسید.