

با انتخاب خود مهم شوید

چرا بعضی‌ها با وجود همه مشکلات، ابهامات و
آشفته‌گی‌ها باز هم پیشرفت می‌کنند؟

جیم کووین
مورتن ت. هاسین

مترجم: متین عرب‌لو

نشر البرز
تهران - ۱۳۹۲

سرشناسه: کالینز، جیمز چارلز، ۱۹۵۸- Collins, Jim

عنوان و نام پدیدآور: با انتخاب خود مهم شوید/ چرا بعضی‌ها با وجود همه مشکلات، ابهامات و آشفتگی‌ها باز هم پیشرفت می‌کنند؟ جیم کولین، مورتن ت. هانسن؛ مترجم متین عرب لو

مشخصات نشر: تهران: البرز، ۱۳۹۲

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص؛ جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۴۲-۸۴۲-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه

عنوان دیگر: چرا بعضی‌ها با وجود همه مشکلات، ابهامات و آشفتگی‌ها باز هم پیشرفت می‌کنند؟

موضوع: هویت - کسب و کار - نمونه پژوهی

موضوع: اخلاق در کسب و کار - نمونه پژوهی

موضوع: نظری - مدیریت - نمونه پژوهی

شناسه افزوده: Hansen, Morten T

شناسه افزوده: عرب‌لو، متین، ۱۳۶۲- مترجم

رده‌بندی کنگره: HF ۵۱۶/ک ۲ ب ۲ ۱۳۹۱

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۹

شماره کتابشناسی ملی: ۲۹۹۴۶۹۱

این کتاب برگردانی است از:

Great by choice: uncertainty, chaos, and luck: why some despite them all

by

Jim Collins

&

Morten T. Hansen

انتشارات البرز

ویراستار: راحله بهشتی

صفحه آرا: لیلا هادیزاده

چاپ اول: بهار ۱۳۹۲

شمارگان: ۷۰۰ نسخه

بها: ۶۵۰۰ تومان

چاپ: کاج

لیتوگرافی: صحیفه‌نور

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۴۲-۸۴۲-۵ - 978 - 964 - 442 - 842 - 5

همه حقوق چاپ و نشر این ترجمه برای نشر البرز محفوظ است.

تکثیر، انتشار و بازنویسی این ترجمه یا قسمتی از آن به هر روش بدون

مجوز کتبی از ناشر ممنوع است و پیگرد قانونی دارد.

مرکز توزیع: بخش البرز - تلفن: ۲۶۴۱۱۴۵-۴۶

نشر البرز: خیابان دکتر بهشتی، بین چهارراه اندیشه و سه‌رودی، ساختمان شماره ۶۸،

تلفن و نمابر ۸۸۴۱۷۴۴۶ - ۸۸۴۰۵۱۸۲

WWW.ALBORZPUBLICATION.COM

INFO@ALBORZPUBLICATION.COM

تقدیم به مادر بزرگ دیلورس، کسی
که در ۹۷ سالگی همچنان رؤیاهای
بزرگ و اهداف شجاعانه‌ای داشت.

جیم

تقدیم به دخترانم، کسانی که
جولیا، کسانی که نسلشان آینده را
می‌سازد.

مورتن

فهرست

فصل ۱

۱ پیشروی با وجود ابهامات

فصل ۲

۱۷ ۱۰۸

فصل ۳

۴۸ ۲۰ مایل تا پیشروی

فصل ۴

۷۸ شلیک گلوله، سپس شلیک توپ‌های بزرگ

فصل ۵

۱۰۷ فراتر از بن بست

فصل ۶

۱۳۲ مشخص، مرتب و استوار

فصل ۷

۱۵۱ نتیجهٔ بخت و اقبال

پیشروی با وجود ابهامات

بدون تردید ما نمی‌دانیم در آینده چه پیش خواهد آمد.

پیتر. ن. برن استاین

نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم، اما می‌توانیم آن را بسازیم. به ۱۵ سال گذشته فکر کنید و به یاد بیاورید از آن زمان تا به حال چه اتفاقاتی افتاده است؛ چه رویدادهای متفاوتی در دنیا، کشور شما، بازارها، محل کارتان و زندگی‌تان رخ داده که برخلاف انتظارات شما بوده است. ما می‌توانیم هیجان‌زده، منگ، غافلگیر، سراسیمه، خوشحال و یا وحشت‌زده شویم. اما به ندرت اتفاق می‌افتد که از پیش این موارد را پیش‌بینی کرده باشیم. هیچ یک از ما نمی‌توانیم قاطعانه پیچ و خم‌هایی را که زندگی به وجود می‌آورد پیش‌بینی کنیم. زندگی ناشناخته و آینده مبهم است. این نه خوب است و نه

بد. فقط مانند قانون جاذبه است، اما هنوز وظیفه ما باقی مانده: چگونه با وجود این شرایط، بر سرنوشت خود مسلط شویم؟

پژوهش‌هایی برای این کتاب از ۹ سال پیش یعنی از سال ۲۰۰۲ آغاز کردیم، زمانی که امریکا از خواب غفلت خود دربارهٔ استحکام امنیت و استحقاق اینکه ثروتمندترین باشد بیدار شد. بازار اوراق بهادار و اجناس امریکا که به مدت طولانی فعالیت ورشکست شد. بودجهٔ مازاد دولت ناگهان کاهش یافت. حملهٔ تروریست‌ها در یازده سپتامبر، وحشتی در دل همهٔ مردم انداخت و آنان را خشمگین کرد؛ و در پی آن جنگ شروع شد. آن زمان در همهٔ دنیا، تحولات فن‌آوری و رقابت‌های جهانی به بی‌رحمی خود ادامه دادند و همه چیز را برهم زدند.

همه این مسائل ما را به سوی پرسشی ساده هدایت کرد: چرا بعضی شرکت‌ها با وجود ایهامات و یا حتی آشفتگی‌ها پیشروی می‌کنند ولی بعضی دیگر خیر؟ وقتی آنان توسط رویدادهای پرفراز و نشیب یا نیروهای بزرگ و به سرعت در حال حرکت که نه می‌شود آن‌ها را پیش‌بینی کرد و نه مهار، شکست می‌خورند، چگونه می‌توانید تفاوت را تشخیص دهید؟ بین کسانی که به‌طور استثنایی خوب فعالیت می‌کنند و کسانی که سطح فعالیت آنان پایین‌تر یا بدتر است؟

ما پرسش‌ها را انتخاب نمی‌کنیم. آن‌ها ما را انتخاب می‌کنند. گاهی اوقات یکی از همین پرسش‌ها خرخره ما را می‌گیرد و غرغر می‌کند که «تا جواب مرا ندهی خرخرهات را رها نمی‌کنم و نمی‌گذارم نفس بکشی!» این تحقیق به سبب اضطراب و حس آسیب‌پذیری ما در دنیایی که احساس می‌کنیم به‌طور وحشتناکی آشفته و بی‌نظم است انجام شده است.

در زمانی که ما در هر دو زمینه تجاری و اجتماعی، با دانش آموزان وقت گذرانیدیم و با رهبران کار کردیم، متوجه اضطراب آنان شدیم و در درازمدت، این رویدادها این حس ناراحت کننده را تقویت کردند. پس از آنچه؟ تنها چیزی که ما می دانیم این است که کسی در این زمینه اطلاعی ندارد.

اما با وجود این موضوع، بعضی از شرکت ها و رهبران، دنیای اشفته را به طور استثنایی هدایت کردند. آنان همزمان واکنش نشان می دهند و خلق می کنند. آنان برای رنده ماندن تلاش می کنند و بر همه چیز غلبه می کنند. آنان موفق می شوند و پیشروی می کنند. آنان سازمان های بزرگی می سازند که طاقت همه چیز را داشته باشد؛ ما بر این باور نیستیم که آشفتگی ها، ابهامات و ناپایداری ها خوب هستند؛ شرکت ها، رهبران، سازمان ها و جوامع با آشفتگی ها پیشرفت نمی کنند، بلکه در آشفتگی ها پیشرفت می کنند.

برای رسیدن به پاسخ پرسشمان شرکت هایی را یافتیم که از جایگاه آسیب پذیر شروع کردند و با اجرایی عالی در محیطی ناپایدار و احاطه شده توسط نیروهای نامعلوم، مضر، عظیم، کنترل ناپذیر و با سرعت در حال پیشروی قد علم کردند و جزء بهترین شرکت ها شدند پس ما این شرکت ها را با دسته ای دیگر از همین شرکت ها که در همین شرایط مشابه فعالیت داشتند، اما نتوانستند موفق شوند مقایسه کردیم، تا از این مقایسه بین آن ها به عواملی که باعث پیشروی شان در نامعلومی ها شده پی ببریم.

ما به موقعیت های مورد بررسی با اجرایی عالی نام « $10 \times$ » را می دهیم چون آن ها به راحتی به دست نیامده اند یا موفق نشده اند. آن ها بدون تردید پیشروی داشته اند. موفقیت $10 \times$ ها ۱۰ برابر شرکت های مشابه دیگر است. اگر شما مبلغ ۱۰/۰۰۰ دلار را در سهام یکی از شرکت های $10 \times$ ، در پایان

سال ۱۹۷۲، سرمایه‌گذاری کنید، سود سهام شما در پایان سال ۲۰۰۲ ۶ میلیون دلار می‌شود، یعنی ۳۲ برابر بیشتر از بازار بورس و سهام.

برای درک بهتر ماهیت موضوع مورد مطالعه ما، نمونه‌ای از شرکت‌های x ۱۰ را در نظر بگیرید، مانند شرکت هواپیمایی جنوب غربی. در بین سال‌های ۱۹۷۲ تا ۲۰۰۲ همه چیز شرکت‌های هواپیمایی را در هم کوبید: قیمت بالای بنزین، بی‌نظمی، دعوای کارگران، اعتصاب‌کنندگان ترافیک هوایی، بازگشت بحران اقتصادی، ثابت ماندن نرخ بهره‌ها، هواپیمادزدی، ورشکستگی و حمله تروریست‌ها به برج‌های دوقلو در یازده سپتامبر ۲۰۰۱. اما با این شرایط اگر شما در سال ۳۱ دسامبر ۱۹۷۲ مبلغ ۱۰/۰۰۰ دلار را روی هواپیمای جنوب غربی سرمایه‌گذاری می‌کردید، (این هواپیمایی فقط ۳ فروند هواپیما داشت و در مقابله با هواپیماهای دیگر مانند جوجه تازه پروبال درآورده بود). پول شما در پایان سال ۲۰۰۲ چیزی حدود ۱۲ میلیون دلار می‌شد، یعنی ۶۳ برابر سود، حتی بیشتر از بازار بورس و سهام! این اجرا حتی بهتر از اجرای وال - مارت، اینتل، جی‌ای، جانسون و جانسون و حتی بهتر از والت دیزنی بود.

درواقع با تحلیل مجله پول، هواپیمای جنوب غربی جایگاه اول را در سوددهی به سرمایه‌گذاران به دست آورد آن هم با وجود ۵۰۰ شرکت دیگر که از سال ۱۹۷۲ تا سال ۲۰۰۲، ۳۰ سال کامل از فعالیت آن‌ها می‌گذشت. از هر جهت که در نظر بگیرید نتایج کار آن‌ها تحسین‌برانگیز است، اما آن‌ها با موفقیت خود در شرایطی همچون توفان‌های سهمگین، غافلگیری‌های ناپایدار، و سردرگمی‌های دشوار محیط جنوب غربی شما را حیرت‌زده می‌کنند.

چگونه جنوب غربی توانست بر این شرایط عجیب غلبه کند؟ آن‌ها چه کردند که توانستند سرنوشت خویش را به دست بگیرند؟ و چگونه توانستند با اجرای عالی خود ضربه‌ای به دنیا بزنند که دیگر شرکت‌های هواپیمایی نتوانستند؟ چگونه جنوب غربی توانست در این شرایط خاص این قدر موفق شود در صورتی که شرکت هواپیمایی جنوب غربی اقیانوسیه (PSA) شکست خورد و به درنخور خوانده شد؟ اینکه در همین زمینه هواپیمایی فعالیت داشت و با فستی مشابه برای اینکه جزء بهترین‌ها باشد!

این مقایسه باعث درک ماهیت پرسش تحقیقاتی ما می‌شود. بسیاری از دانش‌آموزان و خوانندگان از ما پرسیدند که، «چگونه موضوع این کتاب با کتاب‌های قبلی شما یعنی شرکت‌های بزرگ، به خصوص تا آخر ساختن و خوب تا عالی متفاوت است؟»

روش ما مانند بقیه تحقیقات پیشین است؛ تحلیل تاریخچه موضوعات مورد بررسی با مقایسه آن‌ها با یکدیگر و در اینکه آن‌ها مانند همیشه عالی هستند، هیچ حرفی نیست، اما در این موضوع مورد بررسی، برخلاف تحقیق‌های گذشته، ما این شرکت‌ها را نه فقط به دلیل اجرا یا مقام آن‌ها، بلکه به دلیل شرایط حادی که در آن فعالیت داشتند انتخاب کردیم؛ ما آن‌ها را به دو علت اجرا و شرایط حاد انتخاب کردیم.

در ابتدا باور داریم که آینده را نمی‌شود پیش‌بینی کرد و دنیا همیشه ناپایدار است و می‌خواستیم عواملی را که باعث جدایی آن دسته از سازمان‌های عالی از دیگر سازمان‌ها که در آن شرایط حاد بر همه احتمالات نامعلوم غلبه کردند شناسایی کنیم.

دوم اینکه با نگاه کردن به آن شرکت‌های عالی و رهبران‌شان در آن شرایط

حاد ما به بصیرت آن‌ها پی می‌بریم که ممکن است برای همیشه پنهان بماند و کسی از آن‌ها بهره نبرد.

تصور کنید در یک روز گرم آفتابی می‌خواهید کوهنوردی کنید و همراه شما یک کوهنورد ماهری است که سفرهای زیادی به بلندترین قله‌های دنیا داشته شما حتماً متوجه خواهید شد، که او کمی با دیگران متفاوت است. شاید بیشتر از بقیه مراقب مسیر خود است یا بیش از دیگران حواسش به بسته‌بندی کوله‌پشتی‌اش است.

اما در کل، با وجود پیش‌بینی درست یک روز بهاری عالی، واقعاً سخت است که حدس بزنیم چه چیزی باعث تفاوت این راهنمای ماهر با دیگران می‌شود.

حالا در مقایسه با آن، تجسم کنید شما الان در اطراف کوه‌های اورست با همین شخص هستید، و در یک توفان سهمگین گرفتار شده‌اید. در چنین شرایطی بهتر می‌توانید ببینید چه چیزی باعث تفاوت و ماهر بودن او با دیگران می‌شود.

مورد بررسی قرار دادن رهبران در این شرایط حاد مانند یک تجربه عملی یا دستگاه تفکیک در آزمایشگاه است: گذاشتن رهبران در چنین شرایط حاد و تفکیک تمام مهارت‌ها و ضعف‌های آن‌ها؛ تحقیق ما به اینکه آنان چگونه به خوبی توانستند در آن شرایط حاد فعالیت و پیشرفت کنند تا از دیگران متمایز شوند، می‌پردازد.

در این سر فصل ما به طور کامل سفر تحقیقاتی خود را شرح می‌دهیم و چیزهای حیرت‌آوری را که در این مدت دیده‌ایم برای شما شرح می‌دهیم. در فصل ۲، ما به بررسی یافته‌های خود از افرادی که باعث پیشرفت این شرکت‌ها شده‌اند می‌پردازیم. و از فصل ۳ تا ۶، به اینکه آنان چگونه این شرکت‌ها را متفاوت از دیگر شرکت‌های ناموفق ساخته می‌پردازیم. در فصل ۷، ما به بخش جذاب سفرمان می‌پردازیم؛ بررسی بخت و اقبال. ما اقبال را توضیح می‌دهیم، کیفیت آن را بررسی می‌کنیم و نتیجه‌گیری می‌کنیم که آیا شرکت‌های $10 \times$ خوش اقبال‌ترین بودند یا نه و آن‌ها چه کار متفاوتی با بخت و اقبال خویش انجام می‌دهند؟

ما در سال نخست تلاش کردیم گروهی از $10 \times$ های برتر را شناسایی کنیم، و به دنبال موردهای قدیمی بودیم تا سه آزمون ابتدایی‌مان شامل حال آن‌ها باشد:

۱. شرکتی که نتایج واقعاً خوبی در مدت ۱۵ سال به بالا در زمینه بازار بورس و اورالتی بهادار داشته باشد، آن هم در زمینه کاری خودش.
۲. شرکت باید این نتایج را در شرایط دشوار، پر از رویدادهای سخت و کنترل‌ناپذیر، به سرعت در حال حرکت و مبهم به دست آورده باشد.
۳. شرکت باید صعود خود را به ۴۷ موفقیت از جایگاه آسیب‌پذیری شروع کرده باشد و برای شروعت سفر $10 \times$ ای جوان یا کوچک باشد.

ما از فهرست اولیه خود که ۴۰۰ و ۲۰ شرکت بودند، آن‌ها را به ۱۱ بخش

تقسیم کردیم تا شرکت‌هایی که مطابق آزمون‌های ما باشند را بیابیم، زیرا می‌خواستیم کارکدهای خاص را در شرایط دشوار بررسی کنیم و برای این کار از استانداردهای ویژه‌ای برای انتخابمان استفاده کردیم. گروه نهایی $10 \times$ نتایج فوق‌العاده‌ای را در پایان تحقیقات ما ارائه دادند.

www.ketab.ir