

انتخاب برتری

نویسندگان:

جیم کالیز و مورتن هِنسن

برگرداننده به فارسی:

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد



سازمان فرهنگی فرا

سرشناسه: کالینز، جیمز چارلز، ۱۹۵۸- م

عنوان و نام پدیدآور: انتخاب برتری / نویسندگان: جیم کالینز، مورتین هنسن؛ مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد.

مشخصات نشر: تهران: سازمان فرهنگی فرا، ۱۳۹۴. مشخصات ظاهری: ۲۰۱ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۲۵-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیا

عنوان اصلی: Great by choice : uncertainty, chaos, and luck : why some thrive despite them all, 2011.

عنوان دیگر: با انتخاب خود مهم شوید؛ چرا بعضی‌ها با وجود همه مشکلات، ابهامات و آشفتگی‌ها باز هم پیشرفت می‌کنند؟

موضوع: الف. موفقیت در کسب‌وکار- نمونه پژوهی ب. خلاقیت در کسب‌وکار- نمونه پژوهی

ج. نوآوری- مدیریت- نمونه پژوهی

۲. رضایی نژاد، عبدالرضا، ۱۳۱۹. مترجم

Hansen, Morten T. هنسن، مورتین تی.

رده بندی کنگره: ۱۳۹۴ ۲۲ HF۵۳۸۶/ک۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۳۹۹۲۳۹۰

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴

نام کتاب: انتخاب برتری

نویسندگان: جیم کالینز - مورتین هنسن

مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد

ویراستار علمی: دکتر فریا لطیفی

صفحه‌آرایی: نرگس میرصانع

فرایند چاپ: امیر تاجیکی

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۲۹۰۰ تومان

ISBN 978-600-6092-25-6

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۲۵-۶

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۲۳۶۴، کدپستی ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۲

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: کاری نو

ناشر از همکاری بانک صنعت و معدن در چاپ این کتاب به‌منظور

کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

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



سازمان فرهنگی فرا

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

مقدمه ناشر

چو طبعم اقتضای برتری داشت

مرا آن برتری، آخر برافراشت

پروین اعتصامی

طبیعت انسان بزرگی جو و برتری خواه است. این بزرگی جویی و برتری خواهی انسان است که همواره او را به پیش می‌راند تا به کمی‌ها و کاستی‌ها تن در نهد و همواره چشم به بهتر و برتر شدن داشته باشد. پیشرفت پیوسته بشر، مرهون این روحیه انسان است.

در دنیای کسب و کار نیز مدیران همواره در جستجوی برتری بوده‌اند و پژوهشگران نیز در پی یافتن پاسخ به این پرسش که کدام «جوینده» است که «یابنده» است؟

جیم کالینز از جمله پژوهشگرانیست که سال‌های بسیاری از زندگی حرفه‌ای خود را در پی یافتن پاسخ برای این پرسش گذرانده است. وی دستاوردهای پژوهش‌های خود را در کتاب‌هایی خواندنی چون «ساختن برای ماندن» و «بهتر از خوب» به چاپ رسانده که در دهه پیش از پرفروش‌ترین کتاب‌های مدیریتی جهان بوده‌اند.

کتابی که در دست دارید آخرین کتاب این صاحب‌نظر و نویسنده توانمند و حاصل پژوهشی نزدیک به یک دهه است. دهه‌ای که ویژگی آن وضعیت آشفته، نامطمئن و ناپایدار فضای کسب و کار می‌باشد. و پرسش اصلی پژوهش چنین بوده: در چنین فضایی که بسیاری از سازمان‌ها توان ماندن نداشته‌اند، چگونه است که برخی نه تنها مانده‌اند بلکه به برتری نیز دست یافته‌اند؟ اینان سازمان‌هایی بوده‌اند که به‌رغم آشفتگی، عدم اطمینان و ناپایداری‌های محیطی توانسته‌اند به رشدهایی ده‌برابری در مقایسه با همدیفانشان برسند. در اینگونه

موارد، قضاوت عموم معمولاً این است که چنین دستاوردهای بزرگی را به شانس و اقبال نسبت می‌دهند. ولی یافته‌های کالینز و همکارانش نشان می‌دهد که این رهبران برتر، خوش‌شانس‌تر از دیگران نیستند بلکه بهتر از رقیبان از شانس و فرصت‌ها استفاده می‌کنند.

نویسندگان سه رفتار بنیادین را به عنوان ویژگی‌های شاخص این رهبران برمی‌شمارند. پیش گرفتن یک <انضباط آهنین> همراه با <خلافت تجربه‌محور> و <بی‌پروایی سازنده> از شیوه‌های کار رهبرانی است که شرکت‌های با عملکرد ده‌برابری را رهبری می‌کنند. رهبران بزرگی که به ارزش‌ها همسنگ پیروزی، به هدف‌ها همسنگ سودآوری، و به خوب ماندن همسنگ ماندگاری بها می‌دهند □

سازمان فرهنگی فرا امید دارد که مدیران کشورمان از این کتاب بهره‌ها گیرند و با انضباطی آهنین، خلافتی تجربه‌محور و بی‌پروایی سازنده، سازمان‌هایی برتر بسازند تا شاهد سرفرازی ایران باشیم.

دکتر فریبا لطیفی

مدیر عامل

درباره کتاب

پرسشی تازه: ده سال پس از انتشار کتاب‌های پرفروش «بهتر از خوب» و «ساختن برای ماندن» [با برگردان به فارسی شیوای آقای مهندس فضل‌الله امینی - نشر فرا]، کالینز دوباره در دیگر کتابی بنیان‌شکن، با یک پرسش تازه به میدان آمده است: چرا برخی از شرکت‌ها در محیط نامطمئن، حتی آشفته، به رشد خود ادامه می‌دهند ولی دیگران چنین نیستند؟

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

پژوهشی تازه: کتاب «انتخاب برتری» از این رو 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 هنسین به پژوهش در احوال شرکت‌هایی پرداخته‌اند که در محیطی با شاخصه پیدایش نیروهای عظیم و دگرگونی‌های پرشتاب، پیش‌بینی‌ناپذیر و غیرقابل کنترل، به برتری چشمگیر رسیده و با بیش از ده‌برابر میزان رشد شرکت‌های رقیب و صنعت خود، در خلال پانزده سال پیایی 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 رقبایان دست به تغییر و تحول می‌زنند.

نویسندگان کتاب به کمک مفهوم‌های اندیشمندانه، پذیرفتنی، و سخت‌کاربردی، با دیدگاه‌های سنتی به رویارویی برمی‌خیزند. از «ده‌برابری‌ها»^۱، 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»^۲ برایمان خواهند گفت.

1. شرکت‌هایی با رشد ده‌برابر رقبایان - 10 Xers

2. Specific, Methodical and Consistent

در بخش نهایی، کالینز و هنسین به صورت 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 هنسین به صورت قانع‌کننده‌ای نشان می‌دهند که حتی در دنیای نامطمئن و آشفته نیز، رسیدن به برتری، پیامد یک انتخاب سنجیده است نه شانس و اقبال.

درباره نویسندگان:

جیم کالینز پیش از این نویسنده یا نویسنده مشترک شش کتاب؛ از جمله «بهتر از خوب»، «ساختن برای ماندن» و «چگونه غول‌ها سقوط می‌کنند» بوده که بیش از ده میلیون نسخه در سراسر جهان فروش داشته‌اند. برخی هم به عنوان «پرفروش‌ترین کتاب» دست یافته‌اند. جیم کار پژوهشی را از تدریس در رشته کارشناسی ارشد مدیریت-MBA در دانشگاه استنفورد آغاز کرد و در سال ۱۹۹۲ به عنوان استاد نمونه برگزیده شد. او اکنون اداره یک کارگاه و آزمایشگاه مدیریتی در شهر بولدر کلورادو را به عهده دارد که فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی، و مشاوره برای بخش‌های کسب و کار و امور اجتماعی در سطح جهانی انجام می‌دهد. نشانی وی این است:

www.jimcollins.com

مورتن تی هنسین از استادان گروه مدیریت اطلاعات در دانشگاه برکلی - کالیفرنیا است. مورتن دکترای خود را با برخورداری از بورس تحصیلی، از دانشگاه استنفورد دریافت نموده و مدتی نیز در دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد استاد بوده است. وی نویسنده کتاب «همیاری - Collaboration» و برنده جایزه خدمتگزاران به حوزه پژوهش‌های سازمانی است که از سوی

فصلنامه علوم اداری اعطا می‌شود. با پیشینه همکاری با گروه مشاوران بوستون، مورتین اینک به دادن مشاوره در سطح جهانی نیز سرگرم است. نشانی او این است:

www.Mortenhansen.com

www.ketab.ir