

نتایج قابل پیش بینی در شرایط غیر قابل پیش بینی

چگونه در هر محیطی برنده باشید

استفن آر. کاوی
باب وایتمن — برک انگلند

ترجمه:

حسین ظهوریان



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه	کاوی، استیون، ۱۹۳۲ - م.	Covey, Stephen R.
عنوان و پدیدآور	نتایج قابل پیش‌بینی در شرایط غیرقابل پیش‌بینی:	
	چگونه در هر محیطی برنده باشید / استفن آر. کاوی، باب وایتمن؛	
	ترجمه حسین ظهوریان.	
مشخصات نشر	تهران: رسا، ۱۳۹۱.	
مشخصات ظاهری	۱۶۸ ص.: جدول.	ISBN 978-964-317-851-2 شابک
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبا.	
یادداشت	عنوان اصلی:	Predictable Results in Unpredictable Times
یادداشت	کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان «موفقیت در بحران: دستیابی به	
	نتایج پیش‌بینی‌پذیر در زمان‌های پیش‌بینی‌ناپذیر» با ترجمه آزاده	
	رادنژاده، هره خسروی توسط آموزه در سال ۱۳۹۰ فیبا گرفته است.	
عنوان دیگر	موفقیت در بحران: دستیابی به نتایج پیش‌بینی‌پذیر در زمان‌های	
	پیش‌بینی‌ناپذیر.	
عنوان دیگر	چگونه در هر محیطی برنده باشید.	
موضوع	رهبری، موضوع: مدیریت. موضوع: کارآمدی سازمانی.	
شناسه افزوده	وایتمن، باب Whitman, Bob	
شناسه افزوده	ظهوریان، حسین، ۱۳۴۷ - مترجم.	
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۱ م ۵۵/۷/۵۷ HD	
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹۲ شماره کتابخانه ملی: ۲۸۰۳۲۶۱	



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

چاپ اول: ۱۳۹۱ / تیراز: ۲۰۰۰ نسخه

چاپخانه: نور تکس / صحافی: کیمیا

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۴۱۵۰۴۰ و ۶۶۴۸۱۲۰۵

قیمت: ۵۸۰۰ تومان

اگر یک چیز قطعی در کسب و کار وجود دارد، همانا عدم قطعیت است. هنوز، سازمان‌های معظمی که کارهای شان را با اقتدار و بی‌اعتنا به شرایط انجام می‌دهند وجود دارند.

موضوع این کتاب کاربردی، دستیابی به نتایج قابل پیش‌بینی در شرایط خوب و بد می‌باشد که مبتنی بر چهار اصل زیر است.

۱ اجرای برتر داشتن

سازمان‌های برنده، اهدافی ساده و مقاصدی شفاف دارند و قویاً آنان را پیگیری می‌کنند. همه اعضای تیم به خوبی می‌دانند در خصوص اهداف چه کاری باید انجام دهند و عیناً همان را اجرا می‌کنند.

۲ برخورداری از سطح بالای اعتماد در بین ذینفعان

بی‌اعتمادی، به آرامی، شما را پایین می‌کشد و هزینه‌های شما را افزایش می‌دهد مخصوصاً در شرایط بحران، اما وقتی سطح اعتماد افزایش می‌یابد، همه کس به سرعت برمی‌خیزند و هزینه‌ها رو به کاهش می‌گذارد.

۳ با کمترین منابع به بیشترین دستاوردها رسیدن در شرایط سخت، همه سعی می کنند کار بیشتری با منابع موجود انجام دهند، اما پرسش مهم این است که کدام کار بیشتر؟

سازمان های برنده تنها در اندیشه رهایی از بحران از راه میان بر نیستند، بلکه بر به دست آوردن ارزش بیشتر تمرکز می کنند.

۴ تعویض فضای ترس با فضای درگیر کار بودن شرایط غیر قابل پیش بینی، ترس، استرس و نگرانی و پشیمانی مولد تخریب اند، آن هم درست هنگامی که نیازمند تمرکزی تمام و کمال هستید. سازمان های برنده، در این شرایط افراد خود را درگیر مأموریت های کاری که قابل باور کردن هستند، می کنند و بنابراین آنان در اندیشه و مشتاق دستیابی به نتایج معین می گردند.

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه مترجم
۱۷	مقدمه - نتایج قابل پیش بینی در شرایط غیر قابل پیش بینی
۲۰	چهار خطر دوران غیر قابل پیش بینی
۲۷	فصل ۱ - اولویت های کاری خود را به طور عالی اجرا کنید
۲۹	آیا همه می دانند که چه کاری باید انجام دهند؟
۵۵	آیا می توانید میانه عملکرد سازمان را حرکت دهید؟
۶۸	برنامه اجرای استراتژی
۷۰	طرح «جابه جایی میانه»
۷۲	آموزش دهید تا فراگیرید
۷۵	فصل ۲ - با سرعت ناشی از اعتماد حرکت کنید
۷۹	بحران اعتماد
۸۱	مالیات اعتماد و سود اعتماد
۸۳	آیا شما هزینه عدم اعتماد را پرداخت می کنید یا
۸۳	سود حاصل از اعتماد را پس انداز؟
۸۵	حکایت این دو گروه
۸۷	بازسازی اعتماد
۸۹	سه رفتار اعتماد ساز
۹۱	بررسی موردی: بازسازی اعتماد در شرایط بحران
۹۷	شخصیت قابل اعتماد

۱۰۰	مبارزه آگاهانه برای اعتمادسازی
۱۰۲	برنامه اقدام عملی برای اعتمادسازی
۱۰۶	آموزش دهید تا فراگیرید
۱۰۹	فصل ۲ - با کمترین امکانات، بیشترین‌ها را به دست آورید
۱۱۲	وفادار ساختن کارمندان و مشتریان
۱۲۲	دکمه راه‌اندازی مجدد را فشار دهید:
۱۲۲	سازمان را با ارزش‌های مشتری همسو کنید
۱۲۸	برنامه کاری «بیشترین به‌رسیده کمترین»
۱۳۰	آموزش دهید تا فراگیرید
۱۳۱	فصل ۴ - کاهش ترس
۱۳۲	تنش روحی چه هزینه‌ای برای شما دارد؟
۱۳۳	آیا سازمان شما هم دچار اضطراب مهلکی از ترس می‌باشد؟
۱۳۳	آیا این اضطراب کارکنان‌تان را بی‌رمق کرده است؟
۱۳۸	چگونه می‌توانید تمام این نگرانی‌ها را
۱۳۸	به یک نیرو محرکه تبدیل کنید؟
۱۳۹	ریشه ترس
۱۵۳	برنامه کاهش ترس
۱۵۴	آموزش دهید تا فراگیرید
۱۵۵	نتیجه‌گیری
۱۶۳	یادداشت‌ها

ناشر صمیمانه سپاس‌گزار همهٔ همکارانی است
که با تلاش خود در امر ویراستاری و تطبیق
متن ترجمه با اصل، این اثر ارزشمند را درخور
مطالعه مخاطبان فرهیخته ساختند.

www.ketab.ir

مقدمه مترجم

ترجمه این کتاب را به روح پرفروش دوست
دانشمند مهندس سام صدوقی تقدیم
می‌دارم مدیری که عمر کوتاه خود را صرف
اعتلای مدیریت کیفیت در کشور نمود.

یادش گرامی و راهش پر رهرو باد

در اغلب موارد وجود یک استراتژی درخشان، محصولی پر فروش و
یا دستیابی به یک تکنولوژی خاص، باعث گردیده است که شما بر
روی صفحه رادار رقابت در بازار دیده شوید. اما تنها یک شیوه اجرای
متمرکز و منسجم می‌تواند شما را بر روی این صفحه رادار نگاه دارد.
اهمیت و نقش شیوه اجرای امور کاری بر هیچ مدیری پوشیده نیست،
اما آنچه که حسب تحقیق برای اغلب مدیران پوشیده است، اصول و
فنون شیوه اجرا^۱ است. ضرورتی که از شروع رکود اقتصاد جهانی،
بسیار بیشتر از پیش مورد توجه مدیران سراسر جهان قرار گرفت، چرا
که اقتصاد بیمار با هیچ‌کس تعارف ندارد. یا در اجرای استراتژی‌ها
قوی خواهید بود و یا به راحتی از روی صفحه رادار رقابت محو
خواهید شد.

از آنجا که تغییر در شیوه اجرا، به معنای تغییر واقعی در نتیجه

است، لذا بهبود شیوه اجرای یک سازمان را باید مناسب‌ترین گزینه برای نتیجه گرفتن در شرایط سخت و خصوصاً غیرقابل پیش‌بینی دانست. این خاصیت شرایط غیرقابل پیش‌بینی است که برآوردها، محاسبات و پیش‌بینی‌ها، اشتباه از آب درآیند و عدم اطمینان فراگیر شود. عدم اطمینانی که به نوبه خود تمرکز را به هم ریخته و ایجاد ترس می‌کند و خروجی نهایی هم تنش در کار و ارتباطات خواهد بود. مدیریت در شرایط پر تنش هم، بسیار سخت و مبهم‌تر از همیشه است. پس مجبور هستیم رویکردی را انتخاب کنیم که تنش‌های مان را از بین ببرد و یا حداقل کاهش دهد.

لازمه دستیابی به چنین رویکردی، برخورداری از دکترین مدیریت شرایط غیرقابل پیش‌بینی است که کتاب حاضر سرآغاز و معرفی‌کننده آن می‌باشد که توسط مدیران بزرگی همچون استفان کاوی به رشته تحریر درآمده است. این کتاب هم زمان با شروع بحران‌های اقتصاد جهانی (از سال ۲۰۰۹) به رشته تحریر درآمد و بیانگر اصول و قوانین مدیریت برای شرایط سخت و غیرقابل پیش‌بینی با رویکرد برنده شدن است و لذا به حقایق اساسی، قوانینی کلی از علت و معلول و قوائد رفتار مناسب در شرایط غیرقابل پیش‌بینی می‌پردازد که دانستن آنان لازمه بقا و نتیجه گرفتن است.

مبرهن است که لازمه تفسیر و فرموله کردن این دکترین، نیازمند کسب اطلاعات بسیار زیاد و استفاده از ابزارهای خاص می‌باشد، که در این مسیر و در قالب همکاری اینجانب با مؤسسه بین‌المللی فرانکلین کاوی منابع اطلاعاتی زیادی آماده گردیده است که در آینده نزدیک در اختیارتان قرار خواهد گرفت. اما، مطالعه دقیق کتاب حاضر

را باید بهترین شروع دانست. هر فصل کتاب حاضر، بیانگر اصول پایه دکترین شرایط غیر قابل پیش‌بینی می‌باشند که به خوبی شرح داده شده‌اند، اما به لحاظ کمک به برداشت صحیح‌تر و کاربردی لازم پیش‌فرض‌های زیر را در طول مطالعه کتاب همواره مدنظر داشته باشید:

— پیش‌فرض اول: «در شرایط غیرقابل پیش‌بینی، موضوع اصلی و مطرح در سازمان‌ها ریشه‌یابی مسائل و مشکلات نیست، بلکه شناسایی فرصت‌ها و مشکلات آن است.»

این بدان معناست که یکپارچه راه‌کار شوید. در چنین شرایطی موضوع اصلی کار خود را تحلیل و ریشه‌یابی شرایط روز قرار ندهید بلکه فقط باید محوریّت جلسات خود را شناسایی فرصت‌های موجود و یا مشکلاتی که هنوز سر باز نکرده‌اند قرار دهید. لطفاً جمله را دوباره بخوانید تا به خاطرتان بماند صرف تحلیل گر بودن دردی را دوا نخواهد کرد. وقتی هیچ تضمینی وجود ندارد و بودن، انتخاب نهایی شما می‌باشد، فقط دست به کار شوید و کارایی خود را افزایش دهید. هر بهانه‌ای، حتی به حق، فقط شما را از رسیدن به نتیجه باز می‌دارد. اصلی‌ترین چاره‌ساز شرایط سخت، سرسختی بیشتر است.

— پیش‌فرض دوم: همواره به خاطر داشته باشید «با افزایش تنش از یک سو و کاهش عملکرد از سوی دیگر عملاً وارد چرخه سقوط می‌گردید» پس عکس آن عمل کنید. یعنی تنش را کاهش و عملکرد را افزایش دهید.

تنش‌های زیاد، می‌توانند ما را به‌طور ذهنی و حتی فیزیکی.

فلج کنند. با تنش زیاد معمولاً، دستان به کار نمی‌رود و نمی‌توانیم تصمیمات خوبی اتخاذ کنیم. هر چند که تنش، اساساً جزء لاینفک زندگی است و مقدار متناسبی از آن کمک می‌کند از آرامش غفلت برانگیز فاصله بگیریم ولی در شرایط بحران و غیر قابل پیش‌بینی تنش زیادی عین سم عمل می‌کند، بدین خاطر نباید اجازه داد از حد نرمال و یا متعارف شغلان خارج شود. تنش‌ها می‌توانند هم ناشی از عملکرد خودمان (یعنی فرد، تیم و سازمان) باشند و هم ناشی از محیط (یعنی صنف، کشور و بین‌الملل) و از آنجا که هر یک ساختار و راه کار خاص خود را دارند، لازم است برای مهار کردنشان آموزش ببینید.

— پیش‌فرض سوم: «تفاوت واقعیت و حقیقت را در کسب‌وکار خود شناسایی نمایید»: مشاهده حرکت خورشید در هنگام طلوع از شرق و طی مسیر بالای سرمان و غروب در غرب بیان‌گر این واقعیت است که خورشید در حال حرکت است و نه ما، در حالی که می‌دانیم موضوع کاملاً بر عکس است. ولی زاویه دیدمان، خطای ذهنی را ایجاد می‌کند که اجازه نمی‌دهد حقیقت را ببینیم. در دنیای کسب‌وکار هم همین‌گونه است. بعضاً به دلیل مواجه شدن با مسائل و مشکلات خلص و نهایتاً قرار گرفتن در موقعیت‌های خلص، امکان رویت حقایق از ما سلب می‌گردد و لذا بر حسب واقعیت و نه حقیقت بحث می‌کنیم، تصمیم می‌گیریم و قدم بر می‌داریم. شناسایی تفاوت بین واقعیت کسب‌وکارمان با حقیقت موجود در آن بسیار حیاتی است. به‌طور مثال واقعیتی که شما از بازار داخلی ایران می‌دانید ممکن است لزوماً با حقیقت آن یکی نباشد. پس از انتشار

اولین گزارش رقابت‌پذیری کشورمان از سوی مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۱-۲۰۱۰) و با همکاری اتاق بازرگانی، معین گردید که از لحاظ اندازه بازار داخلی دارای رتبه بیستم جهان (از بین ۱۳۹ کشور) و رتبه دوم خاورمیانه (بعد از ترکیه) می‌باشیم آن‌هم با اندازه غیررسمی حدود پانصد میلیارد دلار (۵۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰) بر اساس شاخص برابری قدرت خرید (PPP) و این یعنی اینکه با تمام واقعیات تلخ کارکردن در فضای کسب و کار بازدارنده کشور، اساساً در بازاری با ظرفیت خوب اقتصادی قرار داریم.

همان‌طور که پیش‌تر ذکر گردید، ملحوظ داشتن این پیش‌فرض‌ها و مطالعه دقیق فصول کتاب، نخستین گام برای آشنایی با ساختار دکترین مدیریت شرایط غیرقابل پیش‌بینی تلقی می‌گردد اما به دلیل گستردگی ساختار اطلاعاتی این دکترین و برخورداری بودن از تکنیک‌ها و ابزارهای متعدد، لازم است با دیگر محصولات مرتبط با آن آشنا گردید، لذا در صورت علاقه‌مندی به دریافت تازه‌های دکترین شرایط غیرقابل پیش‌بینی به اینجانب ایمیل بزنید. ضمن آنکه سپاس‌گزار شما خواهم بود، اینجانب را از نقطه‌نظرات خود در خصوص این کتاب، مطلع نمایید.

در پایان خود را موظف به قدردانی از اشخاص زیر می‌دانم.

- همسر گرانقدرم، که اگر همکاری ایشان نبود این کتاب به اتمام نمی‌رسید.

- دوست بسیار گرانقدرم آقای مهندس حسین آزادی که اصل کتاب را برایم ارسال نمودند.

- دوست بسیار گرانقدرم آقای مهندس مهرداد یوسفی - مدیر عامل شرکت سوپرپایپ اینترنشنال، و مشوق همیشگی‌ام.
- دفتر خاورمیانه مؤسسه فرانکلین کاوی^۱ که در طی دو سال همکاری، اطلاعات زیادی را در اختیارم قرار دادند.
- و دختر کوچکم آوین خانم، که اجازه داد از وقت‌های متعلق به او برای ترجمه کتاب استفاده کنم.

سلامت و پیروز باشید.

حسین ظهوریان پردل

hzipordel@yahoo.com