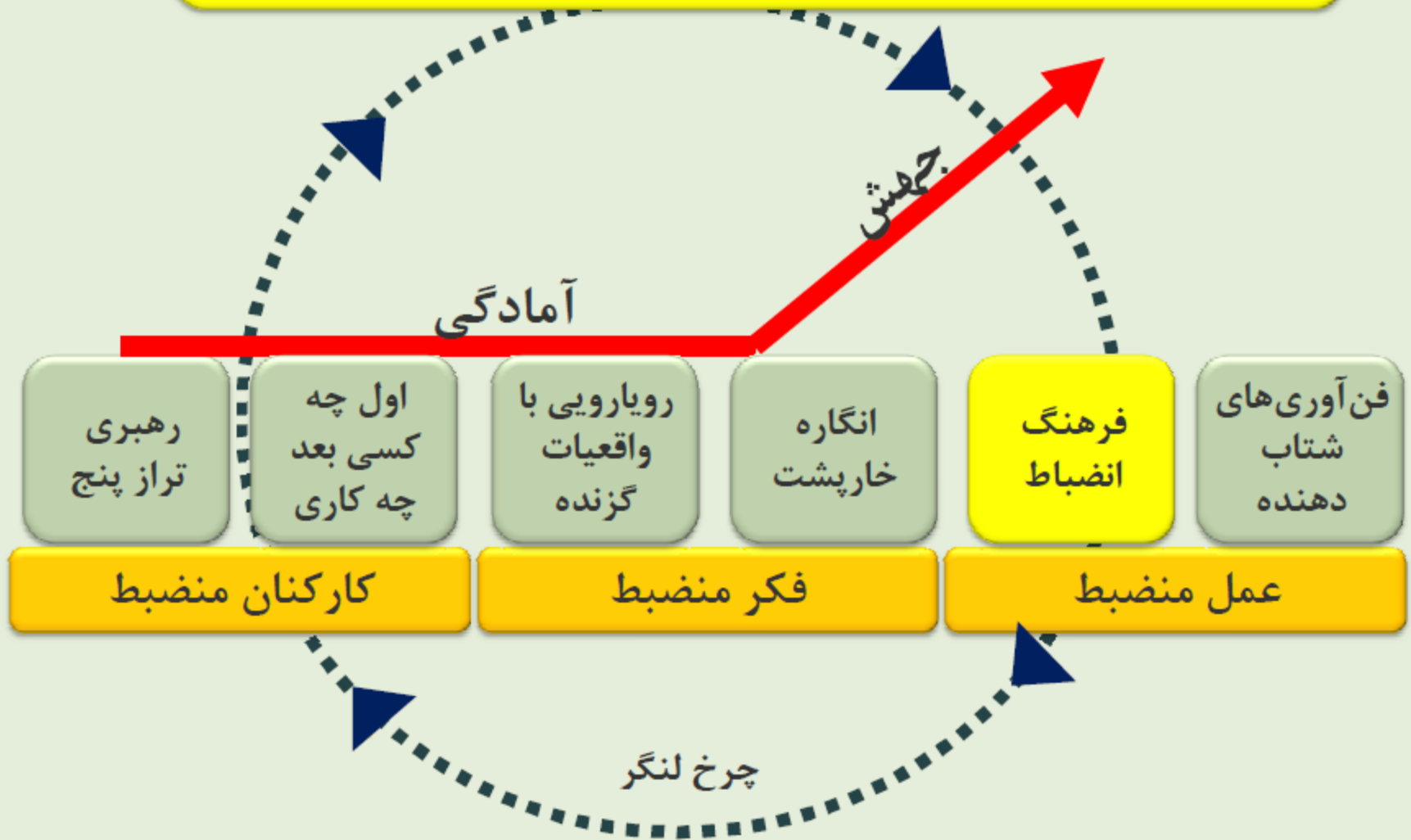


# فرهنگ انضباط

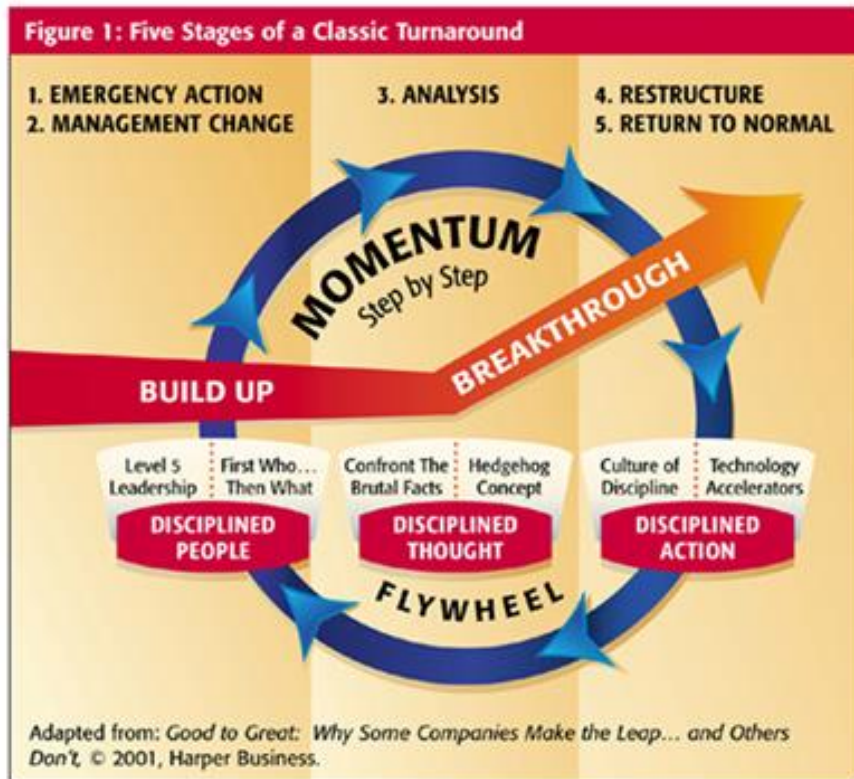


# فرهنگ انضباط



# خلاصه مباحث قبل

در الگوی شرکتهای برجسته نکته مهمی دیده می شود:



- کارکنان منضبط
- فکر منضبط
- عمل منضبط

# کارکنان منضبط

آموختیم که کارکنان منضبط دو گروه هستند:

- رهبر تراز پنج

– رهبرانی که عزم و اراده حرفه ایشان توأم شده با فروتنی و تواضع

- کارکنان توانمند

– دارای شخصیت برجسته (راستگو، درستکار، پرتلاش، خودانگیزه، یادگیرنده)

– دارای سطح قابل قبولی از دانش و مهارت (نه حداکثر)

نکته: فرد نخبه با صفات شخصیتی نامناسب فاقد ارزش پایدار و بلند مدت برای سازمان است اما فرد با صفات شخصیتی مناسب ولی از لحاظ مهارتی متوسط، سرمایه ای ارزشمندتر برای سازمان خواهد بود

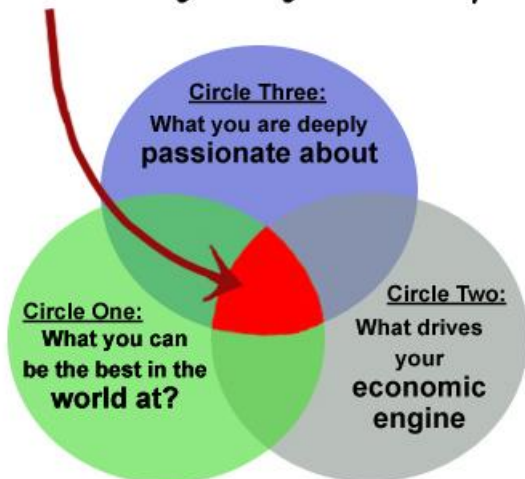
# فکر منضبط

• آموختیم که فکر منضبط دو بخش مهم دارد:

• رویارویی با حقایق تلخ و گزنده

- ضمن دیدن آینده روشن، با سخت ترین موانع و دشواریها روبرو شویم و حلش کنیم.
- هیچگاه نسبت به داده ها و اطلاعات ناگوار درباره سازمان بی تفاوت نباشیم.

## The Hedgehog Concept



• انگاره خارپشتی: باید مشخص کنیم

- به چه کاری عمیقا عشق می ورزیم
- در چه کاری توانمندی و شایستگی داریم
- پیشران اقتصادی سازمان ما چیست

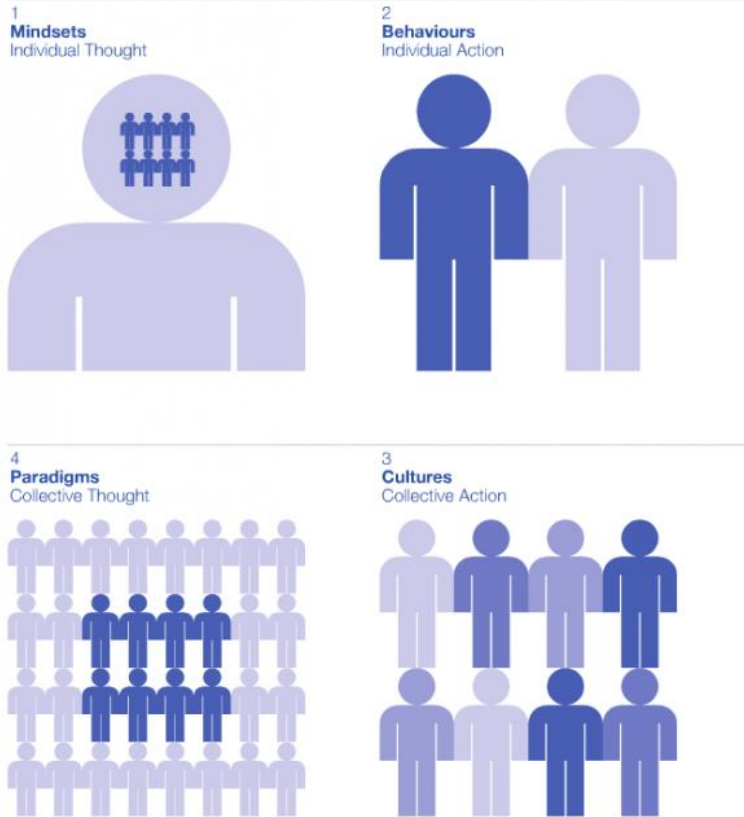
# موضوع جلسه امروز



**فرهنگ انضباط**

# عمل منضبط

• عمل منضبط دو بخش مهم دارد:



• فرهنگ انضباط

– استخدام کارکنان منضبط

– دادن اختیار و آزادی عمل

• فن آوری شتاب دهنده

– ؟؟؟؟ موضوع جلسه آتی

# تله موفقیت

- بسیاری از سازمانها وقتی به نتایج مثبتی می رسند:
  - دست از تلاش بر می دارند؛
  - انتقاد را بر نمی تابند؛
  - در نقطه «خوب» متوقف می شوند.





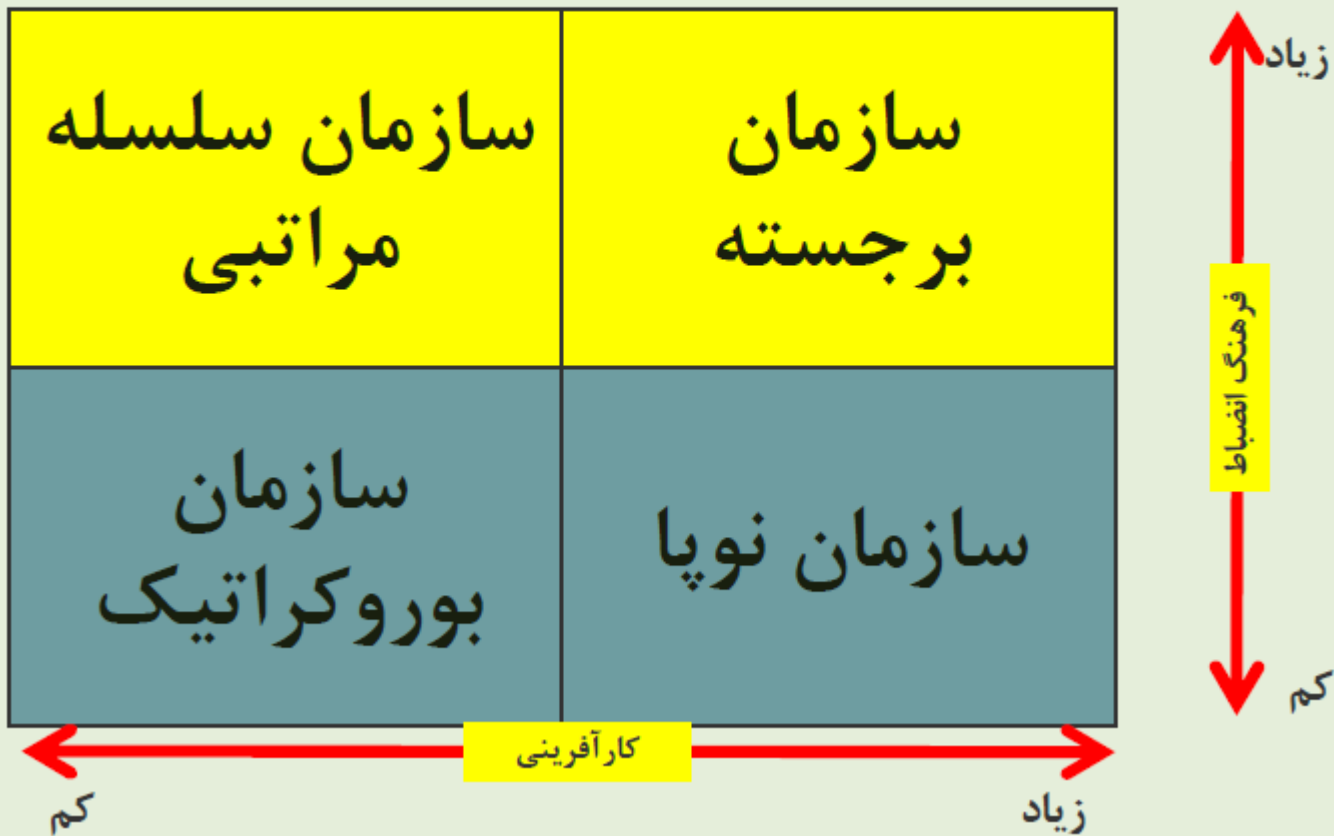
# وقتی به نقطه خوب می‌رسیم:

## آغاز میان‌مایگی

- فرایندها، رویه‌ها، چک لیست‌ها و انواع چیزهای دیگر مثل تخم تزه‌تیزک سربر می‌کشند. سازمانی که روزگاری مساوات طلب بود حالا سلسله‌مراتبی می‌شود. برای اولین بار سر و کله دستور و فرمان ظاهر می‌شود. کارکنان به ما و آن‌ها تقسیم میشوند تو گویی شرکت واقعی یعنی همین! سرانجام مدیران حرفه‌ای رشته کار را به دست می‌گیرند، آن‌ها هرج و مرج را به نظم تبدیل می‌کنند، اما روحیه کارآفرینی را نیز قربانی می‌کنند. تیم بنیانگذار لب به شکایت می‌گشاید:
- این محیط دیگر دلچسب نیست. من به راحتی از عهده کار برمی‌آمدم اما حالا باید این فرم‌های احمقانه را پر کنم و از این دستورهای احمقانه پیروی کنم. بدتر از همه، باید در جلسات بی حاصل وقتم را تلف کنم.
- آن خلاقیت سحرآفرین رفته رفته با خروج کارکنان نوآور رخت برمی‌بندد. سلسله‌مراتب و بوروکراسی روحیه آن‌ها را می‌کشد. سازمان پرهیجان نوپا به شرکتی دیگر، از نوع همه شرکت‌های شرکت‌ها موجود، تبدیل می‌شود. هیچ چیز جالبی در آن به چشم نمی‌خورد که انسان را به خود وابسته کند. سرطان میان‌مایگی با شدت سازمان را در چنگال خود می‌فشارد.

# کارآفرینی + فرهنگ انضباط = سازمان برجسته

## فرهنگ انضباط-روحیه کارآفرینی



# جوهره اصلی فرهنگ انضباط

## مدیریت افراد یا نظام؟

- شرکت های برجسته ، نظامی می آفرینند منطقی و یکپارچه با محدودیت مشخص ، اما به کارکنان خود نیز در چارچوب همان نظام، آزادی همراه با مسئولیت می دهند. آن ها افراد منضبطی را استخدام می کنند که نیاز به مدیریت ندارند، و بنابراین جای افراد، نظام را مدیریت می کنند.

# یک نمونه: بانک ولز فارگو

## درخت مخصوص جشن تولید مسیح برای مدیران

- رایشارت مدیر عامل ولز فارگو به مدت دو سال افزایش حقوق و دستمزد مدیران را موقوف کرد. غذاخوری مخصوص مدیران را تعطیل و به جای آن دستور داد از غذاهای خوابگاه دانشجویان استفاده شود. آسانسور مخصوص مدیران را بست، هواپیماهای جت مخصوص شرکت را فروخت، و نگهداری فضای سبز مدیران را، به دلیل هزینه گزاف آبیاری، تعطیل کرد. از جمله کارهای دیگر وی قطع سرویس قهوه رایگان در بخش مدیران، موقوف کردن خرید درخت مخصوص جشن تولید مسیح برای مدیران بود. اگر کسانی که به او گزارش می‌دادند گزارش‌ها را در بسته‌بندی پر زرق و برق تسلیم می‌کردند، آن‌ها را برمی‌گرداند.

# نقطه مقابل: بانک او امریکا

## ولز فارگو - بانک او امریکا

- رایشارت در روی یک صندلی کهنه و بدون کوسن می نشست و همین باعث می شد تعدادی از «پروژه های واجب» که مستلزم ریخت و پاش بود به خودی خود از دستور جلسه محو شود.
- در مقابل دفاتر اعیانی مدیران بانک او امریکا واقع در برج های مناطق مرکزی شهر سن فرانسیسکو، چنان خودنمایی می کرد که به موجب گزارش دفتر مدیر عامل در کتاب «فروپاشی بانک» دفتر مدیر عامل در یک ساختمان مجزا واقع در نبش شمال شرق برج در کنار یک اتاق کنفرانس، مفروش با قالی های بافت مشرق زمین و پنجره های تمام قد با چشم انداز بی نظیر از سن فرانسیسکو افق دید بیننده را از گلدن گیت تا پل خلیج سن فرانسیسکو می گسترانید.
- فضای ساختمان به قدری وسیع است که قد پنجره ها از اندازه واقعی آنها بلندتر دیده می شود به طوری که انگار این بخبگان از فضایی وهم الود، در میان زمین و آسمان، بر جهان پایین حکم می رانند. وقتی زندگانی تا این حد راحت و لذت بخش است، آب کشیدن پنیر چه صیغه ای است؟

# فرهنگ انضباط و فرصتهای جدید

## فرصت آفرینی یا گزینش فرصت

- شرکت‌های برجسته از یک دستور ساده پیروی می‌کنند: هر کار که با انگاره خارپشتی ما هم سو نباشد دنبال آن نخواهیم رفت. ما وارد کسب و کار نامربوط نمی‌شویم، دست به تملک‌های نامربوط نمی‌زنیم، وارد اتحادهای نامربوط نمی‌شویم.
- در واقع احتمال مرگ شرکت‌های برجسته در اثر هضم نکردن انبوه فرصت‌ها، بیش از احتمال مرگ در اثر کمبود یا نبود فرصت است. پس چالش اصلی «فرصت آفرینی» نیست، بلکه گزینش فرصت است.
- دست رد گذاشتن به سینه فرصت‌های نامربوط انضباط می‌خواهد. اگر فرصتی شایسته و در خور سازمان نباشد، هر چند استثنایی و نادر، دردی از شرکت را درمان نمی‌کند.

# نکته‌های برجسته فرهنگ انضباط

- دستاوردهای برجسته و پایدار حاصل ساختن سازمانی است مملو از افراد خویشتندار و منضبط که تصمیم‌های آن‌ها حتماً با حلقه‌های سه گانه سازگار و همسو است.
- فرهنگ بوروکراتیک برای جبران بی‌کفایتی و بی‌انضباطی پدید می‌آید و دلیل اصلی پیدایش آن استخدام کارکنان نامناسب است. اگر افراد مناسب و شایسته را برگزینیم و افراد نامناسب را بیرون کنیم، نیازمند بوروکراسی ملال آور نخواهیم بود.
- فرهنگ انضباط نوعی دوگانگی دارد. از یک طرف کارکنانی لازم دارد که به یک نظام پایدار بچسبند و از آن پیروی کنند، و از طرف دیگر، در چارچوب همان نظام به افراد آزادی و مسئولیت می‌دهد.
- فرهنگ انضباط فقط ناظر و محدود به کار و عمل نیست فرهنگ انضباط یعنی گزینش افراد منضبطی که تفکر منضبط پابندند و بر آن اساس تصمیم می‌گیرند.
- فضای شرکت‌های برجسته، از نگاه بیرون، ملال آور و بی‌روح است. اما اگر با دقت و از نزدیک نگاه کنیم، کارکنان آن‌ها را سرشار از نشاط و تلاش می‌بینیم (آن‌ها «پنیر خود را از آب می‌کشند»)
- فرهنگ انضباط را با فرد خودکامه‌ای که خود را مامور ایجاد نظم می‌داند اشتباه نکنید. آن‌ها به کلی با هم فرق دارند. اولی اندیشه‌ای سالم و دومی عملی ناسالم و بیمارگونه است. معمولاً آن دسته از مدیران عامل - معروف به ناجی - که خود مسئولیت ایجاد نظم و انضباط را از راه کاربست مطلق روز به عهده می‌گیرد نمی‌توانند دستاورد ماندگار داشته باشند.
- مهم‌ترین نوع انضباط منجر به دستاوردهای پایدار، پیروی متعصبانه از انگاره خارپشتی و اشتیاق برای دور ریختن فرصت‌هایی است که از محدوده حلقه‌های سه گانه بیرون است.