



نقشه راهی برای رسیدن به ابرهدفها

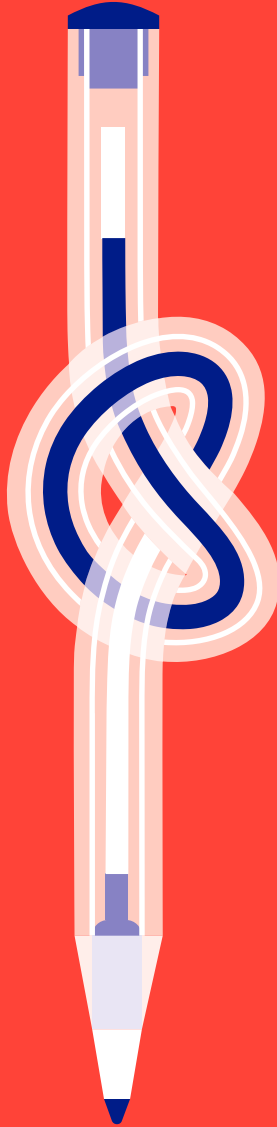
چارچوب اجرای استراتژی



کریس مک‌چیزنی، شان کروی و جیم هیولینگ
 مترجمان: رضا رایان راد و طاهر شریعت پناهی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسندگان: کریس مک چزنی، شان کاوی و جیم هیولینگ
همراه با بورلی واکر و اسکات تیل
مترجمان: رضا رایان راد و طاهر شریعت پناهی
ترجمه ویرا: لعیا نبی فر
طراحان گرافیک: محمدرضا چیت ساز و امیرحسین قیصری
صفحه آرا: رامین مهری
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۴-۰
نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۲
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhulam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: مک چزنی، کریس / McChesney, Chris
عنوان و نام پدیدآور: چارچوب اجرایی استراتژی / نقشه راهی برای رسیدن به ابرهدفها
کریس مک چزنی، شان کاوی، جیم هیولینگ همراه با بورلی واکر، اسکات تیل؛
مترجمان رضا رایان راد و طاهر شریعت پناهی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۴۰۰ صفحه.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۴-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیا

عنوان اصلی: The 4 Disciplines of Execution : Achieving Your Wildly Important Goals, 2nd ed [2021]

موضوع: هدف‌گزینی در مدیریت کارمندان و کارکنان / Goal setting in personnel management

موضوع: سازمان / Organization

شناسه افزوده: کاوی، شون / Covey, Sean - هالینگ، جیم / Huling, Jim

شناسه افزوده: رایان راد، رضا، ۱۳۵۰-، مترجم / شریعت پناهی، سیدطاهر، ۱۳۵۳-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HF5549/5

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۳۱۹۲۸۲

Copyright © by FranklinCovey Company

انتشارات آریانا قلم با گرفتن حق انتشار نسخه فارسی کتاب *The 4 Disciplines of Execution*
اقدام به ترجمه و انتشار آن کرده است.



سخن ناشر

احتمالاً در شرکت یا سازمان شما هم پیش آمده است که پس از ماه‌ها بررسی، تحقیق و جلسه با اعضای تیمتان به هدف و برنامه‌ای رسیده باشید که فکر می‌کردید با محقق شدنش مشکل سازمانتان برطرف می‌شود و می‌توانید به موفقیت مورد نظرتان دست پیدا کنید؛ اما وقتی سراغ اجرایش رفته‌اید، با انبوهی از کارها و مسائلی مواجه شده‌اید که اگر بهشان رسیدگی نمی‌شد، از همین حداقل عملکرد هم باز می‌ماندید. کارهایی که همیشه فوریت دارند. از طرف دیگر، همیشه مسائل پیش‌بینی نشده‌ای از راه می‌رسند؛ مسائلی از سمت بازار و فضای اقتصادی یا مسائل کارکنان که رسیدگی بهشان در اولویت قرار می‌گیرد و به نظر حیات سازمان به آنها بستگی دارد. بعد از مدتی، متوجه می‌شوید آن هدف مهم و آن برنامه به فراموشی سپرده شده است و به این نتیجه می‌رسید که چنین برنامه‌ریزی‌هایی روی کاغذ خوب است، ولی در عمل چنان مشکلات گوناگونی پیش رویتان قرار می‌گیرد که نمی‌توان کاری کرد. البته این موضوع فقط مختص شما نیست و در بیشتر منابع با عنوان «شکاف بین برنامه‌ریزی و اجرا» از آن یاد می‌شود.

نویسندگان این کتاب، با در نظر گرفتن این مسائل و بررسی شرکت‌ها و سازمان‌ها، برای اجرایی کردن و به سرانجام رساندن هدف کلیدی‌ای که تداوم و آینده سازمان به آن بستگی دارد مدل ۴ ضابطه اجرا را ارائه کرده‌اند. مدلی که تا به حال در بیش از ۳۰۰۰ سازمان بزرگ و کوچک و با

حل انواع واقسام مسائل آزمایش خود را پس داده است. ۴ ضابطه اجرا مدلی کاربردی، عملیاتی و مبتنی بر قواعدی ساده است که با وجود همه مقاومت‌هایی که در برابر تغییر وجود دارد و مسائلی که در این مسیر پیش می‌آید اجرایی کردن را ممکن می‌سازد. به گفته نویسندگان، ۴ ضابطه اجرا الگوی رفتاری منظم برای رسیدن به ابرهدف است.

همان‌طور که از مثال‌ها و نمونه‌های کتاب هم مشخص است، مخاطب این کتاب صرفاً مدیران و کارشناسان سازمان‌های بزرگ، که استراتژی‌های مفصل و مستند دارند، نیستند؛ بلکه مخاطب این کتاب افرادی در سازمان‌های بزرگ و کوچکی‌اند که برای رفع مسئله کلیدی خود هدفی را انتخاب می‌کنند و نیاز دارند به آن دست پیدا کنند. لازم به ذکر است، کتاب حاضر نسخه به‌روزشده‌ای است که در سال ۲۰۲۱ منتشر شده و به گفته نویسندگان حاوی ۳۰ درصد محتوای جدید است که برآمده از تجربه، تکرار و به کار گرفتن این مدل در فاصله انتشار این دو نسخه است.

ما در آریانا قلم امیدواریم این کتاب کاربردی، که بیشتر به چگونگی دستیابی اهداف می‌پردازد، در کنار سایر کتاب‌های این حوزه و آثاری که به چستی موضوعات سازمان می‌پردازند کمک کند تا بتوانیم برای انتخاب‌های پیش رویمان و اجرای برنامه‌های شرکت به درستی تصمیم بگیریم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



فهرست

پیشگفتار	۹
پیشگفتار ویراست اول	۱۵
مقدمه	۲۳
یادگیری ۴ ضابطه	۲۷
فصل ۱. مشکل واقعی اجرا	۲۹
فصل ۲. ضابطه ۱: تمرکز بر ابرهدف	۵۷
فصل ۳. ضابطه ۲: به کار بستن سنجه‌های پیشاینده	۸۹
فصل ۴. ضابطه ۳: داشتن تابلوی امتیازاتی انگیزه‌بخش	۱۱۷
فصل ۵. ضابطه ۴: ایجاد ضرب‌آهنگ پاسخ‌گویی	۱۳۷
اِعمال ۴ ضابطه در جایگاه رهبر رهبران	۱۷۱
فصل ۶. انتخاب نقطه تمرکز	۱۷۳
فصل ۷. تبدیل تمرکز سازمانی به اهداف کمی قابل اجرا	۱۹۳
فصل ۸. مجاب کردن رهبرانتان	۲۱۷
فصل ۹. اجرای پروژه با ۴ ضابطه	۲۳۱
فصل ۱۰. حفظ پایدار نتایج ۴ ضابطه و مشارکت فعال	۲۴۵
اِعمال ۴ ضابطه در جایگاه رهبر تیم خط مقدم	۲۷۳
فصل ۱۱. چه انتظاری داشته باشیم	۲۷۵
فصل ۱۲. اعمال ضابطه ۱: تمرکز بر ابرهدف	۲۹۳
فصل ۱۳. اعمال ضابطه ۲: به کار بستن سنجه‌های پیشاینده	۳۰۹
فصل ۱۴. اعمال ضابطه ۳: داشتن تابلوی امتیازاتی انگیزه‌بخش	۳۳۳
فصل ۱۵. اعمال ضابطه ۴: ایجاد ضرب‌آهنگ پاسخ‌گویی	۳۵۱
جزء از قلم افتاده	۳۷۵
درباره نویسندگان	۳۸۳
واژه‌نامه توصیفی	۳۹۱
یادداشت‌ها	۳۹۷



پیشگفتار

وقتی با ۴ ضابطه اجرا آشنا شدم، با بزرگ‌ترین چالش‌های زندگی شغلی‌ام رودرو بودم. در مقام عضو جدید کمیسیون خدمات انسانی، بیست‌هزار کارمند داشتم که به‌کلی روحیه‌شان را باخته بودند، به دلیل مرگ‌ومیر و حوادث مربوط به کودکان پیوسته از سوی رسانه‌ها زیر نظر بودیم، و من ششمین رهبرشان در مقطعی پنج‌ساله بودم. در جایگاه زنی که بیش از نیمی از عمر بزرگسالی‌اش را صرف کار در دشوارترین عرصه‌های دولتی کرده بود، ابتدا سعی کردم از به‌کارگیری ۴ ضابطه اجتناب کنم. به فرماندار پردو^۱ گفتم «این کار را بسپر به من... فقط نگذار کسی مداخله کند.» بعد از آن هم که به ناچار و با بی‌میلی به دنیای ۴ ضابطه اجرا کشیده شدم، به یکی از پروپاقرص‌ترین طرفدارانش تبدیل شدم.

اگر با دشوارترین کاری مواجهید که به عمرتان داشته‌اید، به این کتاب نیاز دارید. سخت‌ترین بخش از انجام کاری که به نظر غیرممکن می‌رسد عبارت است از یافتن تأثیرپذیرترین نقطه — اینکه ابره‌دفتان^۲ چیست و برای تحققش چه کارهای ملموس و مشخصی را می‌توانید انجام دهید. در بخش دولتی، راه‌حل معجزه‌آسایی وجود ندارد؛ باید

۱. Governor Perdue، هشتادویکمین فرماندار جورجیا و وزیر کشاورزی ایالات متحده تا تابستان ۲۰۲۱

۲. Wildly Important Goal (WIG): این عبارت به معنی «هدف به‌غایت مهم» است که در این کتاب به‌جای آن از کلمه «ابره‌دف» استفاده شده است.

نگاهی ریشه‌ای به بحران‌تان کنید. باید بتوانید محاسبه کنید کدام مسئله بیشتر از بقیه نیازمند حل شدن است، وگرنه هر کار دیگری که بکنید بی‌حاصل است. همچنین باید آن مسئله را درحالی حل کنید که نظارت هشیارانه‌تان را بر تعاملات روزانه حفظ می‌کنید وگرنه آنها خودشان به بحران‌های جدید تبدیل خواهند شد.

اما چشم‌انداز «متعالی» ام چه می‌شود؟ این درسی است که من آموختم: در دل هر چشم‌اندازی، هر آرمانی، بحرانی نهفته است. نمی‌توانید کودکان را نجات دهید اگر ندانید چرا دارند می‌میرند. نمی‌توانید بی‌خانمانی جلوگیری کنید اگر نفهمید چرا افراد بی‌خانمان اند. نمی‌توانید خشونت و جرم را کاهش دهید اگر ندانید کجا رخ می‌دهد و چه کسانی در آن دخیل‌اند. نمی‌توانید به بچه‌ها خواندن بیاموزید اگر نفهمید برای تسلط بر کدام مهارت با دشواری مواجه‌اند.

وقتی به جورجیا آمدم محیط اجتماعی برایم به این صورت بود: مردم داشتند می‌مردند، و ما نمی‌دانستیم چرا. در بنگاه خدمات انسانی مان میل چندانی به حرف زدن از مرگ وجود نداشت. اما آسیب‌دیدگی‌های شدید و مرگ‌ومیرها مانع از این می‌شد که در مأموریت‌مان برای کمک به مردم موفق باشیم. این جنگی بود که نه می‌توانستیم از آن بگریزیم و نه در آن برنده شویم. هر روز بدون استثنا نگران بودیم که زمام امور از دستمان در برود و مقصر شناخته شویم.

این وضعیت مجبورم کرد که در مقام رهبر ابره‌دفی را درست از دل موضوع ترسمان بیرون بکشم: «کاستن ۵۰ درصدی تعداد حوادثی که می‌تواند منجر به فوت و آسیب‌دیدگی شدید افرادی شود که تحت مراقبت، سرپرستی و نظارت ما قرار دارند.»

بفرمایید! حالا دیگر با صدای بلند بیانش کرده بودیم، و می‌توانستیم علناً به آن اذعان و مسئولیتش را تقبل کنیم. صرف گفتنش، اگرچه کار ترسناکی بود، ذهنمان را آزاد کرد تا درباره‌ی چگونگی تحقق بخشیدنش

حرف بزنیم - برایمان فضایی ایجاد کرد تا رویش کار کنیم. هنوز نمی‌دانستیم چه کار کنیم یا چگونه آن کار را انجام دهیم، اما می‌دانستیم که علت حضور هرروزه‌مان سرکار این است که مانع از بروز حوادث بد برای کودکان و بزرگسالان آسیب‌پذیر شویم.

بسیاری از مسائل به ظاهر حل‌نشده‌ی و پابرجا و مشکلاتی که پیش روی سیستم‌های دولتی مان قرار دارد در برابر راه‌حل‌ها مقاومت می‌کنند - نه به این دلیل که افراد سخت تلاش نمی‌کنند بلکه به این دلیل که هیچ‌اجماعی درباره‌ی اینکه برنده شدن به چه معناست وجود ندارد. در دولت، راه‌های زیادی در اختیار داریم که بفهمیم مشکل چیست - سنجه‌های پس‌انداز^۱ به‌طور علنی همه اقداماتمان را ردگیری می‌کنند - اما غالباً آن‌قدر نگران سنجه‌های علنی هستیم که فرصت نمی‌شود علت این مسئله را کشف کنیم که چرا برای پیشروی کردن به مشکل خورده‌ایم و چه چیزی مانع از برنده شدنمان می‌شود. آن تأثیرپذیرترین نقطه اینجاست - کار روی چیزهایی که اهمیت دارد.

ابره‌هدف اصلی مان^۲ مبنی بر کاهش حوادث منجر به فوت و آسیب‌دیدگی شدید برای کسانی که تحت مراقبت‌مان هستند به چندین ابره‌هدف سطح تیمی تبدیل شد که امکان موفقیت‌مان را فراهم می‌کرد. اینها شامل همه کاری می‌شد؛ از افزایش رصد کردن سلامت بیماران در بیمارستان‌های روانی تا کاهش یکی از بزرگ‌ترین مجموعه پرونده‌های تلنبارشده کشور در زمینه آزار احتمالی کودکان. برای تک‌تک تیم‌ها روشن می‌کردیم که برنده شدن به چه معناست. تازه در این سطح اولیه بود که توانستیم تشخیص و ردگیری سنجه‌های پیش‌انداز^۳ تعیین‌کننده‌ای را که پیشگویی‌کننده موفقیت بودند آغاز کنیم.

1. lag measure

2. Primary WIG

3. lead measure

دیگر منتظر گزارش‌های سرشار از سنجه‌های پس‌اند نمی‌شدیم تا مشخص کنیم داریم می‌بریم یا می‌بازیم - داده‌ها همیشه آن قدر دیر می‌رسید که نمی‌شد برایشان کاری کرد. من سال‌ها سافت‌بال بازی می‌کردم و یکی از چیزهایی که یاد گرفتم این است که اگر کل بازی را ببازید کمتر زجر می‌کشید تا اینکه در هر دور از بازی یکی پس از دیگری شکست بخورید. وقتی فقط با به‌کارگیری سنجه‌های پس‌اند عمل می‌کنید، مثل این است که نتیجه فقط در پایان بازی اعلام شود؛ اما تا آن موقع دیگر خیلی دیر شده که بخواهید شیوه بازی کردنتان را تغییر دهید. یاد گرفتم که یکی از مهم‌ترین کارهای رهبران این است که حساب امتیازات را نگه دارد. در دولت، عادت نداریم در مسابقه منتهی به برد بازی کنیم. اما اگر نتیجه امتیازات را ندانید نمی‌توانید تشخیص دهید که برای برنده شدن چه کاری لازم است.

حالا که امتیازات بازی قابل مشاهده بود، تیم ارشدها، تیم‌های مدیریت بخش‌ها، و همه تیم‌های خط مقدم هر هفته جلسات ابرهدف بیست دقیقه‌ای برگزار می‌کردند که بر سنجه‌های پیش‌اند و تعهدات هفتگی متمرکز بود. این کار رهبران را مجبور می‌کرد به‌طور مرتب خط مقدم را ببینند و از آن خبر بگیرند، و برعکس، امکان دسترسی بی‌سابقه‌ای به دیده‌ها و شنیده‌ها و صداها را رهبران اجرایی ارشد را در اختیار خط مقدم قرار می‌داد.

چرا این فرایند جواب داد؟ زیرا آن را به‌طور عملی پیاده کردیم. آن را به افرادی سپردیم که این کار بسیار سخت را انجام می‌دهند. آن را به کارکنانی سپردیم که در رفاه کودکان و سلامت روان دخالت دارند. وقتی چیزی را که نیاز داشتند به آنها دادیم، از ما تشکر کردند و کار را محقق ساختند! تیم رهبری مان مسلماً به کاری که می‌کردیم باور داشت. اما افراد خط مقدم حقیقتاً باور داشتند! افرادی که هر روز در رابطه مستقیم با کسانی بودند که ممکن بود بمیزند یا آسیبی جدی

بینند به شدت نیاز داشتند به کاری که می‌کنیم ایمان داشته باشند. نیاز داشتند بدانند که دارند منشأ تغییری می‌شوند. به قول یکی از آقایان در یکی از جلسات گزارش‌گیری ۴ ضابطه، «گذشتید من به آستانه بازنشستگی برسم و تازه الان راهکاری بهمان دادید که جواب می‌دهد؟» وقتی شرایط چالش‌برانگیز است، عادت داریم روی سمت عرضه کار کنیم — پول بیشتری خرج مشکل کنیم، ابرستاره دیگری پیدا کنیم که بیاید و امور را اصلاح کند، برای اعمال زورکی تغییر، قوانین و مقررات جدید تصویب کنیم. برای اعمال ۴ ضابطه ما این کارها را نکردیم. در عوض، به سمت تقاضا پرداختیم: کسانی که روی فوریت‌دارترین مشکلات کار می‌کردند. با کار کردن روی مشکل در کنار کسانی که آشنایی نزدیکی با آن داشتند — کسانی که هر روز در دل مشکل کار می‌کردند — انرژی سازمانمان را به کار انداختیم. بهره‌گیری از آن دانش و تجربه جمعی کاری است که ۴ ضابطه انجام می‌دهد. ۴ ضابطه به رهبران کمک می‌کند اهرم قوی‌ترین دارایی‌شان — یعنی افرادشان — را به کار بیندازند.

پورلی (بی‌جی) واکر

۱. پورلی واکر، در سمت عضو کمیسیون اداره خدمات انسانی ایالت جورجیا، و مدیر اداره خدمات کودک و خانواده ایالت ایلینوی، ۴ ضابطه اجرا (۴ ضابطه) را بر فرایند پیشبرد نتایج در بنگاه‌های دولتی و بر معضلاتی به ظاهر غیرقابل حل، از مرگ و میر نوزادان گرفته تا سلامت روانی و سوادآموزی کودکان اعمال کرده است. به غیر از نتایج فوق‌العاده دیگر، کار او با ۴ ضابطه مسبب کاهش موارد تکرارشونده آزار کودکان در ایالت جورجیا به میزان ۶۰ درصد بود. در حال حاضر خانم واکر به مقامات دولتی ارشد در سراسر ایالات متحده در زمینه چالش‌برانگیزترین مسائلشان مشاوره می‌دهد.



«اجرا از پیچیدگی خوشش نمی آید»!
بهترین دوستان اجرا **سادگی** و **شفافیت** هستند.



مقدمه

وقتی نوشتن ویراست اول چارچوب اجرای استراتژی را در سال ۲۰۰۹ آغاز کردیم، هشت سال شده بود که ۴ ضابطه را در بیش از هزار سازمان مختلف پیاده کرده بودیم. زمانی که کتاب در ۲۰۱۲ منتشر شد، تعداد این پیاده‌سازی‌ها را به بیش از هزاروپانصد مورد رسانده بودیم. امروز این ویراست دوم مبتنی بر تجربه چهارهزار پیاده‌سازی است.

چنان‌که برای آثاری که به رشد و تکامل خود ادامه می‌دهند مصداق دارد، این ویراست دوم چارچوب اجرای استراتژی کتابی است که آرزو می‌کنیم می‌توانستیم در ۲۰۱۲ چاپ کنیم، به شرطی که در آن زمان آنچه الان می‌دانیم را می‌دانستیم. از شما خوانندگانمان در سراسر جهان (از طریق همه‌شانزده زبانی که کتاب هم‌اکنون در دسترس است) بابت بازخوردهایتان بی‌نهایت سپاسگزاریم. کار با شما ما را قادر ساخت که نه‌تنها ضابطه‌ها را اصلاح کنیم بلکه تا حد زیادی رویکردمان به اعمال آنها را ساده‌سازی کنیم.

یکی از تأثیرگذارترین چیزهایی که در آغاز کار درباره‌ی خوانندگانمان فهمیدیم این بود که آنها صرفاً کتاب را نمی‌خوانند - ضابطه‌ها را هم پیاده می‌کنند و اهل عمل‌اند. شاید این تعجبی نداشته باشد، اما برای کتاب‌های کسب‌وکار امر غیرمعمولی است؛ کتاب‌هایی که خوانندگان از قدیم فقط آنها را می‌خواندند و در عمل به کار نمی‌گرفتند.

به ندرت پیش می‌آید که خوانندگانمان بگویند «چارچوب اجرای استراتژی را خواندم». در غالب موارد می‌گویند «داریم ۴ ضابطه را کار می‌کنیم!» وقتی متوجه شدیم که افراد و سازمان‌ها به‌طور فعال راهنمایی‌هایمان را دنبال می‌کنند مسئولیتی سنگین‌تر از پیش احساس کردیم که کارمان نه تنها دقیق بلکه واضح باشد. این نیز ما را به یکی از عوامل انگیزه‌بخش برای ارائه ویراست دوم می‌رساند.

طی این سال‌ها، موارد فراوانی پیش آمد که لازم می‌شد بگوییم «می‌فهمم چرا فکر کردید ما این حرف را زده‌ایم، اما منظورمان دقیقاً این نبوده است». تا سال ۲۰۱۷ تعداد این مکالمه‌ها آن قدر زیاد شد که دیگر می‌دانستیم در کجاها و چگونه می‌شود متن را تا حد قابل توجهی بهبود بخشید.

ویراست دوم حاوی بیش از ۳۰ درصد محتوای جدید است که هدف از آن ارائه ایده‌های جدید، جهت‌گیری‌ای واضح‌تر، و برطرف کردن سردرگمی، بیش از همه در سه حوزه زیر بوده است:

۱. رهبران رهبران^۴ ضابطه را متفاوت از رهبران تیم‌های خط مقدم به کار می‌گیرند: اصولشان یکسان است، اما طرز به‌کارگیری‌شان فرق دارد. این را در ویراست اول مطرح کردیم، اما بیش از حد غیرمستقیم بود. حالا ویراست دوم حول این تمایز مهم سازمان داده شده است و بخش کاملی از کتاب (مشمول بر پنج فصل جدید) مشخصاً به این موضوع اختصاص داده شده که رهبران رهبران، ۴ ضابطه را چگونه در سازمان به کار بگیرند.

۲. دانستن اینکه ۴ ضابطه را کجا به کار بگیرید به اندازه اینکه بدانید چگونه به کارش بگیرید اهمیت دارد. درعین حال که رهنمود ارزشمندی درباره این نکته در ویراست اول ارائه شده بود، اما حالا

مثال‌های بهتر، نمونه‌های عینی واضح‌تر، و دانش جدیدی داریم که به رهبران کمک می‌کند بدانند ۴ ضابطه کجاها (و چگونه) به قوی‌ترین شکل جواب می‌دهد و کجاها جواب نمی‌دهد.

۳. درعین حال که راه‌اندازی ۴ ضابطه می‌تواند نتایج کارتان را تغییر دهد، اما حفظ ۴ ضابطه می‌تواند سازمانتان را تغییر دهد. امروز از این مزیت افزوده برخورداریم که با رهبرانی مشارکت داریم که ۴ ضابطه را برای سال‌ها - در واقع، برخی‌شان به مدت بیش از یک دهه - حفظ کرده‌اند. ایجاد نتایج یک سطح از موفقیت است؛ حفظ و ارتقای آنها در طولانی مدت موفقیتی بسیار بزرگ‌تر. به باور ما شیوه‌ها و بینش‌های جدید ارائه‌شده در زمینه توسعه پایدار به‌خودی‌خود نوشتن ویراست دوم را توجیه می‌کرد زیرا این موارد برای رهبران، نه فقط برای دستیابی به ابراهدافشان بلکه، درنهایت، برای خلق فرهنگ اجرا، ارزشمند است.



استراتژی در مقایسه با اجرا

دو چیز اصلی وجود دارد که وقتی نوبت به حصول نتیجه می‌رسد رهبر می‌تواند بر آنها تأثیر بگذارد: استراتژی (یا برنامه) شما و توانایی‌تان برای اجرای آن استراتژی.

لحظه‌ای مکث کنید و این سؤال را از خود بپرسید: رهبران با کدام یک از این دو مشکل دارند؟ خلق استراتژی یا اجرای آن استراتژی؟ هر بار این سؤال را با رهبران در هرکجای جهان مطرح می‌کنیم، بلافاصله پاسخ می‌دهند: «اجرا!»

حالا، سؤال دیگری از خود بپرسید: اگر مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دارید یا در دوره‌های کسب و کار شرکت کرده‌اید، چه

چیز را بیشتر خوانده‌اید - اجرا یا استراتژی؟ وقتی این سؤال را از رهبران می‌پرسیم، دوباره بلافاصله پاسخ می‌دهند: «استراتژی!» شاید تعجبی نداشته باشد که حوزه‌ای که مدیران بیشتر با آن دست‌به‌گریبان‌اند همان حوزه‌ای است که کمترین آموزش را در آن دیده‌اند.

بعد از کار کردن با رهبران و تیم‌ها در صنایع گوناگون و در دانشگاه‌ها و بنگاه‌های دولتی سراسر جهان، متوجه شدیم که وقتی تصمیم گرفتید چه کار کنید، بزرگ‌ترین چالش‌تان این است که افراد را وادارید آن کار را به‌گونه‌ای که شما برای تعالی لازم می‌دانید اجرا کنند.

چرا اجرا کردن این قدر دشوار است؟ هرچه باشد، وقتی استراتژی روشن است و شما در نقش رهبران را به پیش می‌برید، آیا تیم به‌طور طبیعی برای محقق کردنش مشارکت فعال پیدا نمی‌کند؟ پاسخ منفی است، و احتمالاً تجربه خودتان هم بیش از یک بار این را اثبات کرده است.

کتابی که می‌خوانید بیانگر انجام‌شدنی‌ترین و مؤثرترین بینش‌هاست از همه آنچه که آموخته‌ایم. در این کتاب، مجموعه‌ای از ضابطه‌ها را خواهید یافت که ده‌ها هزار رهبر و صدها هزار نفر از کارگران خط مقدم آنها را پذیرفته‌اند و این ضابطه‌ها قادرشان ساخته است نتایج خارق‌العاده‌ای پدید آورند.



فصل ۱ مشکل واقعی اجرا



هتل ماریوت اسپارتانبرگ در رنسانس پارک، از هتل‌های نزدیک اداره مرکزی شرکت ماریوت اینترنشنال، می‌خواست سنجه‌های عملکردی را ارتقا دهد، تلاشی که به‌واسطه فاصله نزدیکش با محل استقرار کادر رهبری شرکت اهمیت دوچندانی می‌یافت. مدیرکل هتل، برایان هیلگر، تیمش و مالکان هتل همراه با هم روی بخش اول معادله کار کردند: نوسازی ای ۲۰ میلیون دلاری که شامل تغییر دکور اتاق‌ها، لابی‌ای شکوهمند و رستورانی جدید می‌شد — بهسازی‌هایی که برای کسب امتیاز بالاتر از میهمانان هتل اهمیت فراوانی داشت. هتل ظاهری عالی پیدا کرده بود، اما امتیازهای میهمانان به سطح مطلوب نرسید. سپس آنها به بخش دوم معادله پرداختند و اطمینان حاصل کردند که همه عوامل هتل سطح عملکردشان را در زمینه مهم‌ترین اولویتشان بالا ببرند، که عبارت بود از تجربه هریک از میهمان‌ها.

بعد از یک سال، برایان و تیمش، با افتخار، کسب بالاترین امتیازهای رضایت مشتری در تاریخ سی‌ساله هتل را جشن گرفتند. به قول خود برایان: «هر جمعه از رسیدن نمرات جدید رضایت مشتری وحشت داشتیم. حالا صبح‌های جمعه هیجان دارم که زودتر از خواب بلند شوم».



لی آن تالبوت معاون ارشد جدید شرکت کام گست بود که مسئولیت منطقه شیکاگوی بزرگ را بر عهده داشت. این یکی از بزرگترین مناطق عملیاتی در شرکت بود، اما از میان چندین و چند منطقه در رده بندی های عملکرد داخلی شرکت در جایگاه آخر قرار داشت. به قول لی آن، «طی نه سال گذشته، علی رغم تعویض مکرر رهبران، این منطقه عملاً در زمینه همه شاخص هایی که کام گست برای سنجش عملکرد به کار می گرفت در رده آخر باقی مانده بود. آنجا جای دل چسبی نبود، و افراد با استعداد نمی خواستند ریسک نقل مکان به منطقه شیکاگو را قبول کنند زیرا فکر می کردند می تواند تأثیر بدی بر سوابق شغلی شان بگذارد. همچنین به دلیل اهمیت این منطقه، میزان قابل ملاحظه ای از توجه که ما اسمش را «عشق» می گذاریم - به این منطقه معطوف می شد که موجب فشار مضاعفی می شد. به برنامه ای منضبط نیاز داشتیم که به نحوی ممتاز اجرا شود، و دیگر داشت برای اجرای چنین برنامه ای دیر می شد.»

در عرض دو سال، منطقه شیکاگوی بزرگ از جایگاه آخر در رده بندی های عملکرد داخلی کام گست به جایگاه اول صعود کرده بود. به گفته لی آن، «جدای از این نتایج عملیاتی، تأثیرش روی تیم چشمگیر بود. روزنامه شیکاگو تریبون این منطقه را جزو ۱۰۰ محل کار برتر به شمار آورد. وقتی تازه در ابتدای این مسیر بودیم واقعاً فکرش را هم نمی کردم که این همه پیشرفت بتواند به این سرعت رخ دهد.»



شرکت منابع طبیعی کانادا^۱ در حدود ۲۰ میلیارد دلار در تأسیسات تولید

1. Canadian Natural Resources [Limited] (CNRL)

نفت هورایزن این شرکت در شمال استان آلبرتای کانادا سرمایه‌گذاری کرده بود و این تأسیسات میزان مورد انتظار تولید را برآورده نمی‌کرد. علی‌رغم این سرمایه‌گذاری چندمیلیاردی، واحد تولید قیر در منطقه عملیاتی شن‌زارهای نفت خیز هورایزن نمی‌توانست از سطح بهره‌برداری ۷۲ درصدی فراتر برود. کیسی مک‌وان، معاون تولید قیر شرکت، می‌دانست که باید سریع عمل کنند، به‌ویژه به این خاطر که هر یک درصد زیر ۱۰۰ درصد به منزله ۱۵٫۷ میلیون دلار زیان درآمدی در سال بود. او می‌دانست که مشکل ناشی از عدم تلاش نیست: گروه‌های کارکنانش یکسره مشغول به کار بودند تا تجهیزات و تأسیسات پیچیده تصفیه را مشغول به تولید نگه دارند. کالین ساواستیانیک، رهبر عملیات، وقتی تعریف می‌کرد که در پایان روز کاری در دفترش می‌نشسته، سرش را تکان می‌داده و از خودش می‌پرسیده است «امروز چه کار کردم؟» داشت حس استیصال مشترک همه‌شان را بیان می‌کرد. می‌دانست که دارد سخت کار می‌کند، اما در نهایت امر به نظر می‌آمد واقعاً هیچ کاری به نتیجه نرسیده است.

در عرض یک سال، کیسی و تیمش عملکرد تأسیسات را به نزدیک ۱۰۰ درصد ظرفیت رسانده بودند. اگرچه سود بادآورده حاصل از این نتایج سی‌ان‌آرال را قادر ساخت یکی از رقبای اصلی را بخرد، اما به گفته کیسی، «چیزی که بیش از همه مایه افتخار من است این تیم است - اینکه بینم سرپرست‌ها و مدیرها چه رشدی کرده‌اند و فرهنگ مسئولیت‌پذیری و حس مالکیت را در خود پرورش داده‌اند».

شاید همه این داستان‌ها از براین (ماریوت)، لی‌آن (کام‌گست)، و کیسی (سی‌ان‌آرال) در ظاهر خیلی متفاوت باشند، اما این‌طور نیست. برای همه این رهبران، چالش اساساً یک چیز بود. راه‌حلش هم همین‌طور. وقتی استراتژی‌ای را به اجرا می‌گذارید که مستلزم تغییری ماندگار در

رفتار افراد دیگر است، با یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رهبری مواجهید که در عمرتان با آن روبه‌رو خواهید شد. با ۴ ضابطهٔ اجرا، دست به آزمودن نظریه‌ای جالب زده‌اید؛ دارید مجموعه‌ای از شیوه‌های کاربردی امتحان‌پس داده را پیاده می‌کنید که به قطع‌ویقین در مواجهه با آن چالش موفق خواهد بود.

چالش واقعی

تغییر فرهنگ به معنی تغییر گفتمان بود. برای تغییر گفتمان هم افراد به واژگان جدید نیاز دارند، به ویژه کلمات مربوط به رفتارهایی که منجر به نتیجهٔ بُرد شود.

لیز وایزمن

هر ابتکار عملی که شما در مقام رهبر در پیش می‌گیرید تا تیم یا سازمانتان را به شکلی شایان توجه به پیش ببرید، خواه آن را استراتژی، هدف و خواه صرفاً تلاشی برای بهبود بنامید، در یکی از این دو دسته جای می‌گیرد: دستهٔ اول اصولاً با یک چرخش قلم^۱ انجام می‌شود؛ دستهٔ دوم سدشکنی‌ای^۲ است که مستلزم تغییری در رفتار می‌باشد.

ابتکار عمل‌های چرخش قلمی آنهایی‌اند که صرفاً با دستور دادن یا صدور اجازهٔ انجامشان به اجرا درمی‌آورید. اگر پول و قدرت‌ش را داشته باشید، می‌توانید عملی‌شان کنید. شاید چنین ابتکار عملی سرمایه‌گذاری در دارایی‌های فیزیکی^۳، تغییر در سیستم پرداخت دستمزد، ترسیم دوبارهٔ نقش‌ها و مسئولیت‌ها، افزودن کارکنان، یا فعالیت تبلیغاتی جدید باشد. در عین حال که شاید اجرای این استراتژی‌ها

1. stroke of the pen

2. breakthrough

3. capital investment

ابتکار عمل‌ها برای به پیش بردن سازمان یکی از این دو شکل را به خود می‌گیرد...



سدشکنی

مستلزم تغییر در رفتار

- ارتقای تجربه مشتری
- کیفیت بهتر
- پاسخ‌گویی سریع‌تر
- روش فروش مشورت‌مدارانه



چرخش قلم

مستلزم منابع یا اقتدار رهبری

- سرمایه‌گذاری
- افزایش کارکنان
- تغییر فرایند
- تملک استراتژیک
- خرید تبلیغات رسانه‌ای
- تغییر آمیخته محصول

مستلزم برنامه‌ریزی، اجماع، دل‌وجرئت، فکر و پول باشد، اما این را می‌دانید که در نهایت عملی خواهند شد.

سدشکنی‌ها که مستلزم تغییری در رفتارند بسیار متفاوت هستند. نمی‌توانید صرفاً با دستور دادن عملی‌شان کنید، زیرا اجرایی‌کردنشان مستلزم این است که افراد — غالباً تعداد زیادی از افراد — را وادار کنید مشارکت فعال فراوانی در رویکردی جدید یا متفاوت به خلق نتایج داشته باشند. اگر هم زمانی تلاش کرده باشید که افراد دیگر را راضی به تغییر کنید، می‌دانید که این کار چقدر سخت است. تغییر دادن خودتان هم به حد کافی دشوار هست.

برای مثال، آیا تاکنون سعی کرده‌اید تیم فروشی را متقاعد کنید که در زمینه رویکردشان نسبت به مشتری‌ها رویه مشورت‌مدارانه‌تری در پیش بگیرد؛ یا تیم مهندسی‌ای را برآن دارید که در زمینه طراحی محصول با تیم بازاریابی همکاری کند؛ یا تیم مرکز پاسخ‌گویی را راضی کنید که

پلتفرم نرم‌افزاری جدیدی را بپذیرد؟ نمی‌توانید فقط ایمیلی ارسال کنید مبنی بر اینکه «مایلم، از فردا به بعد، همه مشورت‌مدارتر شوند!»! در واقع، شاید دارید تلاش می‌کنید روال‌هایی را تغییر دهید که چند دهه ریشه دوانده‌اند. حتی زمانی که همه به این شناخت می‌رسند که رویکرد قبلی هرگز منجر به سطح عملکرد جدیدی نخواهد شد، باز هم واداشتن انسان‌ها به تغییر کار دشواری است! حتی ابتکار عمل‌هایی که به ظاهر از نوع چرخش قلمی به نظر می‌رسند غالباً می‌توانند به ابتکار عمل‌هایی تبدیل شوند که مستلزم تغییر رفتار دائمی قابل توجهی است.

همکارمان جیم استوارت این چالش را بدین صورت خلاصه کرده است: «برای دستیابی به هدفی که قبلاً هیچ‌وقت به آن دست نیافته‌اید، باید شروع به انجام کارهایی کنید که قبلاً هیچ‌وقت انجام نداده‌اید». اگر برای این منظور ضروری است که افراد کار متفاوتی انجام دهند، شما استراتژی سدشکنی را در پیش گرفته‌اید و این کار آسانی نخواهد بود.

تقریباً هر رهبری زجر و استیصال این چالش را حس کرده است. آیا هیچ‌وقت در مسیر رفتن به سرکار ناخودآگاه زیر لب به خودتان گفته‌اید: «آخ ای خدا، نمی‌شود همین یک کار را درست انجام بدهیم»؟ اگر این برایتان پیش آمده، پس به یاد می‌آوردید که وقتی تنها سد بین شما و نتایج مد نظران عدم توانایی برای وادار کردن افراد به تغییر بوده، چه حسی داشته است. شما هم در این میان تنها نیستید.

در پژوهش مهمی در زمینه تغییر سازمانی، شرکت بین‌المللی مشاوره مدیریت پین و شرکا¹ این یافته‌ها را گزارش کرده است: «حدود ۶۵ درصد از ابتکار عمل‌ها مستلزم تغییر رفتار چشمگیری در کارکنان بود. امری که غالباً از سوی مدیران مغفول مانده یا از پیش برایش برنامه‌ریزی نشده است».^[۱]

1. Bain & Company

علی‌رغم اهمیت این مسئله، رهبران به‌ندرت متوجهش هستند. نمی‌شنوید که رهبران بگویند: «ای کاش می‌توانستم استراتژی‌هایی را که نیازمند تغییر در روش انجام کار کارکنان است بهتر پیش ببرم». حرفی که احتمالاً بیشتر از زبان رهبران می‌شنوید این است که «کاش مجبور نبودم با تام و پال و سوسروکله بزیم!»

طبیعی است که رهبر این‌طور فکر کند که مشکل افرادند. هرچه باشد، آنها کسانی‌اند که کاری را که ما لازم داریم انجام شود انجام نمی‌دهند. اما، شما در اشتباهید. مشکل افراد نیستند!

دلیو ادواردز دمنگ، پدر جنبش کیفیت، این نکته را آموزش می‌داد که هرگاه اکثریت افراد در اکثر اوقات به شیوه معینی رفتار می‌کنند، مشکل افراد نیستند. مشکل در سیستم نهادینه شده است.^[۲] شما در نقش رهبر مسئولیت سیستم را بر عهده دارید. اگرچه هر شخص معینی می‌تواند مشکلی بزرگ باشد، اما اگر دیدید که مرتباً دارید تقصیر را به گردن افراد می‌اندازید، باید نگاه دوباره‌ای به اوضاع بیندازید.

وقتی مطالعه این چالش را شروع کردیم، ابتدا می‌خواستیم علل ریشه‌ای ضعف اجرا را درک کنیم. ترتیبی دادیم که به صورت بین‌المللی از افراد شاغل نظرسنجی شود و صدها کسب‌وکار و بنگاه دولتی را بررسی کردیم. طی مراحل اول پژوهشمان هرجا نگاه می‌کردیم مشکل پیدا می‌کردیم.

یکی از مضمونان اصلی شکست اجرا عبارت بود از مسئله وضوح هدف عینی: افراد اصولاً از هدفی که قرار بود اجرا کنند درکی نداشتند. در نظرسنجی‌های اولیه‌مان متوجه شدیم که از هرفت کارمند فقط یک نفر آن‌هم فقط یکی از مهم‌ترین اهداف سازمانش را می‌تواند نام ببرد. درست است فقط ۱۵ درصد آن‌هم تنها یکی از سه هدف

1. objective

اولی را که رهبران‌شان مشخص کرده بودند می‌توانستند نام ببرند. ۸۵ درصد بقیه از چیزی نام می‌بردند که فکر می‌کردند هدف است، اما آن مورد غالباً کوچک‌ترین شباهتی با چیزی که رهبران گفته بودند نداشت. هرچه فاصله از رأس سازمان بیشتر، وضوح کمتر. تازه این فقط شروع مشکلاتی بود که کشف کردیم.

عدم تعهد در قبال هدف یکی دیگر از مشکلات بود. حتی آن افرادی که می‌دانستند هدف چیست فاقد تعهد برای دستیابی به آن بودند. فقط ۵۱ درصد می‌توانستند بگویند که برای هدف تیمشان شور و شوق دارند، و به این ترتیب حدود نیمی از تیم فقط ادای کار کردن را درمی‌آوردند.

پاسخ‌گویی^۱ نیز مسئله دیگر بود. به شکل غیرمنتظره‌ای، ۸۱ درصد از افرادی که از آنها نظرسنجی شد گفتند که کسی آنها را در رابطه با پیشرفت منظم در اهداف سازمان وادار به پاسخ‌گویی نمی‌کند. همچنین اهداف به اقدام‌هایی مشخص منجر نمی‌شدند - ۸۷ درصد تصور روشنی نداشتند که برای دستیابی به هدف باید چه کاری انجام دهند. تعجبی ندارد که اجرا تا این حد پیگیری نمی‌شود!

خلاصه اینکه افراد دقیقاً نمی‌دانستند هدف چیست، تعهدی به آن نداشتند، نمی‌دانستند به طور مشخص به خاطرش چه کاری انجام دهند، و کسی آنها را برای آن وادار به پاسخ‌گویی نمی‌کرد.

اینها فقط بدیهی‌ترین توضیحات این مسئله است که چرا اجرا شکست می‌خورد. در سطحی جزئی‌نگران‌تر، مشکلاتی در زمینه فقدان اعتماد، سیستم‌های پرداخت دستمزد ناهماهنگ، فرایندهای رشد و توسعه ضعیف و تصمیم‌گیری ضعیف وجود داشت.

اولین واکنش غریزی ما این بود که بگوییم «همه چیز را درست

1. accountability

کنید! همه‌اش را درست کنید تا بتوانید استراتژی‌تان را به اجرا درآورید». مثل این بود که به آنها توصیه کنیم وقتشان را صرف کار ناممکنی مثل خشکاندن اقیانوس کنند.

وقتی تحقیق بیشتری به عمل آوردیم، کم‌کم عامل بسیار اساسی‌تری برای شکست اجرا پیدا کردیم. مطمئناً مشکلاتی که در بالا به آن اشاره شد - فقدان وضوح هدف، تعهد، همکاری و پاسخ‌گویی - دشواری اجرای استراتژی را تشدید می‌کند. اما درواقع، این مشکلات در ابتدا حواس ما را از دیدن مشکل ژرف‌تر پرت کرده بود. شاید مثل قدیمی «ماهی‌ها آخر از همه متوجه آب می‌شوند» را شنیده باشید. این اصطلاح به خوبی کشف ما را خلاصه می‌کند. ما مثل ماهی‌ای که متوجه وجود آبی شود که تمام مدت داشته درش شنا می‌کرده، سرانجام متوجه شدیم که مشکل اصلی فرایند اجرا در تمام این مدت درست جلوی چشممان بوده است. آن را ندیده بودیم چون همه‌جا وجود داشت و درست جلوی چشم همه خود را مخفی کرده بود.



دشمن واقعی اجرا کار روزانه شماست! ما اسمش را گردباد گذاشته‌ایم. این گردباد عبارت است از مقدار انرژی عظیمی که صرفاً برای تداوم انجام عملیات‌های روزمره‌تان ضروری است؛ و از قضا این درست همان چیزی است که باعث می‌شود اجرا کردن هر کار جدیدی سخت شود. گردباد تمرکز لازم برای حرکت دادن روبه‌جلوی تیمتان را از شما دریغ می‌کند.

رهبران به‌ندرت بین گردباد و اهداف استراتژیک تمایز قائل می‌شوند زیرا هر دوی آنها برای بقای سازمان ضرورت دارند.

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب چارچوب اجرای استراتژی یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



The 4 Disciplines of Execution

Achieving Your Wildly Important Goals

Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling

آنچه ممکن است امروز باعث نابودیتان شود، نادیده گرفتن امور **فوری** است اما آنچه فردا نابودتان خواهد کرد نادیده گرفتن امور **مهم** است. چالش همیشگی، اجرایی کردن مهم ترین اهداف در میان امور فوری است.

* * *

دشمن واقعی اجرا کار روزانه شماست! اسمش را گردباد گذاشته ایم. گردباد مقدار انرژی عظیمی است که صرفاً برای تداوم انجام عملیات های روزمره تان ضروری است؛ و از قضا این درست همان چیزی است که باعث می شود اجرا کردن هر کار جدیدی سخت شود.

