

سری کتاب‌های
حوزه‌ی کسب‌وکار

JIM COLLINS

۵

HOW TO MIGHTY FALL

از عزیز به فتر



جیم کالینز
ترجمه: لیلی سالاری

شرکت‌های قدرتمند
چگونه سقوط می‌کنند؟

فهرست

- سـرآغاز ۱۳
- نابودی خزنده ۱۶
- بر بالای قله و بی خبر ۲۲
- پنج مرحله‌ی سقوط ۲۹
- مرحله‌ی اول: غرور ناشی از موفقیت ۴۷
- غفلت و ورزی‌های متکبرانه ۵۰
- «چرا» و «چگونه» های گیج‌کننده ۵۷
- نشانه‌های ورود به مرحله‌ی اول ۶۴
- مرحله‌ی دوم: پیشروی بدون انضباط ۶۷
- افراط، نارضایتی ۷۰
- دغدغه‌های رشد ۷۴
- نقض قانون پاکارد ۷۹
- توالی گیج‌کننده‌ی قدرت ۸۴
- نشانه‌های ورود به مرحله‌ی دوم ۸۸
- مرحله‌ی سوم: انکار خطر و زیان ۹۱
- ریسک‌های بزرگ هنگام مواجهه با افزایش نشانه‌های معکوس ۹۷
- خطرهای غرق شدن ۱۰۰
- فرهنگ تکذیب ۱۰۶
- تحركات تیم رهبری: مقایسه‌ی صعود و سقوط ۱۰۸

| | |
|-----|--|
| ۱۱۱ | سازمان دهی مجدد وسواس گونه |
| ۱۱۳ | نشانه های ورود به مرحله ی سوم |
| ۱۱۵ | مرحله ی چهارم: به دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت |
| ۱۲۴ | به دنبال گلوله ی نقره ای |
| ۱۳۳ | هراس و اضطراب |
| ۱۳۸ | نشانه های مرحله ی چهارم |
| ۱۴۱ | مرحله ی پنجم: واگذاری، تسلیم و یا پذیرش مرگ |
| ۱۴۵ | دست کشیدن از مبارزه |
| ۱۴۷ | ازدست رفتن انتخاب ها |
| ۱۵۱ | انکار یا امید |
| ۱۵۳ | امیدهای روشن |
| ۱۶۹ | پیوست ها |

پنج مرحله‌ی سقوط

در یک نظر، تحقیقاتم جمع‌وجور شده‌اند و سال‌ها نیز مطالعاتی درباره‌ی شکست و میانه‌روی داشته‌ام. از آنجا که روش تحقیق ما براساس تناقضات استوار است، درخصوص شرکت‌هایی که سرپا شدند و آن‌هایی که نتوانستند دوباره کمر راست کنند، مطالعه می‌کردم و از خودم می‌پرسیدم: «اختلاف بین این دو گروه در چیست؟» اما تمرکز اولیه‌ی ما جست‌وجو درباره‌ی اهمیت ساختار، وضوحی ماندگار و موضوع صحیح بوده است. بعد از تجربه‌ای که در سنت پوینت کسب کردم، مایل بودم به این سؤال برگردم و کنجکاو بودم که درباره‌ی سقوط و ورشکستگی کمپانی‌هایی که زمانی عظیم بودند، بیشتر بدانم. من به شوخی به همکارانم می‌گفتم: «ما در حال چرخیدن به سمت نیمه‌ی تاریک هستیم.»

فرایند تحقیق

ما اطلاعاتی واقعی از مطالعات و تحقیقات اولیه جمع‌آوری کردیم که شامل بیش از ۶۰۰۰ تاریخ ثبت شده بود؛ فایل‌ها و پوشه‌های مدارک تاریخی و بسته‌های اطلاعات مالی‌ای که از هفتاد سال پیش جمع شده بودند. براساس تحقیقات بنیادی و جداول شرح وقایع با تاریخ‌های مربوطه و تحلیل‌های مالی، انتظار داشتیم پوششی دقیق از این اطلاعات به ما مجموعه‌ای قوی از کمپانی‌هایی بدهد که ابتدا رشد می‌کنند و عظیم می‌شوند و بعدها در سراشیبی سقوط می‌افتند.

پس دست به کار شدیم و اطلاعات شصت شرکت از بزرگ‌ترین شرکت‌ها را از کتاب‌های «از خوب تا عالی» و «ساختن برای ماندن» و از آرشیو تحقیقاتمان

بیرون آوردیم و به ترتیب، یازده موردی که به شکلی دقیق مراحل رشد تا سقوط را در بخشی از تاریخشان داشتند، انتخاب کردیم:

شرکت‌های ای اند پی، آدرسوگراف (Addresso Graph)، فروشگاه‌های بزرگ ایمرز (Ames Department Store)، بانک آمریکا (قبل از اینکه جزو زیرمجموعه‌ی نیشن بانک قرار گیرد)، سیر کوئیت سیتی، اچ پی (HP)، مرک (Merck)، موتورولا، رابرمید (Rubber Maid)، اسکات پیپر (Scott Paper) و زینت. (در ضمیمه‌ی ۱، پروسه‌ی انتخاب را خلاصه‌نویسی کرده‌ام.)

آنگاه، اطلاعات به دست آمده را به روز کردیم و تاریخ هر یک از کمپانی‌هایی که ورشکست شده بودند، مطابق با ابعادشان بازبینی کردیم و چیزهایی مثل سنت‌های مالی و الگوها، استراتژی‌ها و دیدگاه‌ها، سازمان و تشکیلات، فرهنگ، نوع راهبرد، تکنولوژی، بازارها، محیط و چشم‌انداز رقابت‌آمیزشان را لحاظ کردیم.

عمده تلاش ما تمرکز بر سؤالی دو قسمتی بود: چه اتفاقی می‌افتد که به نقطه‌ای می‌رسیم که سقوط آشکار می‌شود و شرکت زمانی که شروع به سقوط می‌کند، چه کارهایی انجام می‌دهد؟

پس، پیش از آنکه وارد چارچوب آن (پنج مرحله) شویم، به سمت این تحلیل کشیده شدیم. اجازه دهید به تعدادی از مهم‌ترین تحقیقاتمان اشاره کنم.

سرپا شدن کمپانی‌ها: بعضی از کمپانی‌هایی که در تحلیل‌های ما بودند، با گذشت زمان توانستند به موقعیت قبلی بازگردند. مثلاً مرک و اچ پی نشان دادند که هم‌زمان با نوشتن این مطالب از سرآشویی سقوط بازگشتند و تا الآن هم نه تنها در موقعیت جدیدشان استوار مانده‌اند که بهبودهایی را هم در نتایج عملکردشان دیده‌ایم.

این مسئله به من مطلبی مهم آموخت: همان‌طور که یک کمپانی بزرگ می‌تواند فرو بریزد، بعضی از آن‌ها دوباره سرپا می‌شوند. لازم است بدانید نکته‌ی موجود در تحقیقات من این است که این مطالب در مورد کمپانی‌هایی نبوده است که امروزه عظیم هستند یا آن‌هایی که در آینده

به عظمت می‌رسند و بزرگ می‌مانند یا اینکه در آینده قدرت و عظمتشان را از دست می‌دهند. ما تاریخ آن شرکت‌ها را برای شناخت عملکردهایشان مطالعه کردیم تا حرکت‌های اصلی آن‌ها را بشناسیم که باعث رشد ساختار (یا سقوط آن) می‌شوند.

شرکت فانی می و دیگر شرکت‌های مالی که در سال ۲۰۰۸ تحلیل رفتند: وقتی طبق نظم تعیین شده، مطالعه روی کمپانی‌های ورشکسته را آغاز کردیم، فانی می و مؤسسات مالی دیگر در بانک اطلاعات اصلی ما هنوز آن اندازه سقوط نکرده بودند که در فهرست تحلیل ما جای بگیرند. به همین دلیل، مدارک کافی نداشتیم تا هیچ‌یک از این کمپانی‌ها را در مطالعاتمان وارد کنیم. اما هم‌زمان از عقل سلیم به دور بود که این حقیقت را که بعضی از کمپانی‌های مالی مشهور (به‌ویژه فانی می که در کتاب از خوب به عالی نامش را برده بودم) که با یکی از غیرعادی‌ترین نمایش‌های تاریخ سقوط کرده بودند، نادیده بگیریم.

پس به‌جای اینکه این کمپانی‌ها را در مطالعات پژوهشی‌ام داخل کنم، از آنجا که در اخبار و رسانه‌ها منعکس شده بودند، تفسیری فشرده را درباره‌ی فانی می در ضمیمه‌ی سه در انتهای کتاب آورده‌ام.

مجموعه کمپانی‌های موفق: همه‌ی پژوهش‌های ما پیرامون مقایسه و کنترل مجموعه‌ها می‌گذشت. سؤال مهم این نبوده که «موفقیت‌های مشترک بین همه‌ی آن‌ها چیست؟» یا «شکست‌های مشترک بین آن‌ها کدام هستند؟» بلکه سؤال اصلی این است که: «چه چیزهایی را با تمرکز مطالعه‌مان بر اختلاف بین شکست و موفقیت آن‌ها می‌آموزیم؟»

برای تحلیل، ما یک مجموعه از «سنجش موفقیت» درست کردیم که در کوشش‌های مشابه طی دوره‌ای که روی ورشکستگی کمپانی‌ها مطالعه می‌کردیم، خودش را نشان داد.

(برای ملاحظه‌ی روش انتخاب کردن مقایسه‌ی شرکت‌ها به ضمیمه‌ی ۲ مراجعه کنید).

مثلاً نگاهی به نمودار «مطالعه‌ی مغایرت‌ها» در صفحه‌ی بعد ببیند. برای اوایل سال ۱۹۷۰، دو کمپانی بزرگ را در این نمودار آورده‌ایم. شرکت‌های بزرگ ایمرز و وال مارت (Wal - Mart) - مغایرتی که کمی درباره‌اش صحبت خواهیم کرد - عملکردی تقریباً مشابه داشتند. مدل تجاری آن‌ها یکسان و درآمدها و سودهایشان مشابه بود.

هر دوی آن‌ها با جهشی چشمگیر رشد کردند و هر دو رهبرانی کارآفرین در اداره و نظارت داشتند و همان‌طور که در نمودار می‌بینید، برای بیشتر از ده سال سود سرمایه‌گذاری‌شان به شکلی استثنایی در بازار سهام به سویشان بازگشته است. دو منحنی در فاصله‌ی نزدیک، یکدیگر را تعقیب می‌کردند اما بعدها منحنی‌ها کاملاً از هم دور شدند. یکی از آن‌ها رو به سقوط گذاشته، در حالی که دیگری همچنان به رشد خود ادامه داده است. چرا یکی از آن‌ها سقوط کرد و دیگری رشد داشت؟

این تناقض به تنهایی، روش مقایسه‌ی ما را آشکار می‌کند.



ارتباط‌ها، بی‌انگیزگی‌ها؛ متغیرهایی را که در تحقیقاتمان شناسایی کردیم با الگوهای کاری مورد مطالعه ارتباط داشتند، اما ما نمی‌توانستیم ادعا کنیم که به ارتباطی قطعی دست یافته‌ایم. اگر قدرت اداری این بن‌بست دوطرفه را داشتیم، می‌توانستیم آینده را ببینیم یا آمارهای تصادفی و آزمایش‌های کنترل‌شده‌ی دل‌خوش‌کن را می‌داشتیم، قادر بودیم مدل پیشگویی آینده را رسماً ارائه دهیم.

اما هر تجربه‌ی ساده‌ای را نمی‌توان به جهان واقعی مدیریت تعمیم داد. بنابراین، امکان نداشت علت و نتیجه را با ۱۰۰ درصد اطمینان به دست آوریم.

پس می‌توان گفت که روش مغایرت در بیشتر دریافت‌هایمان از مطالعه‌ی صرف بر موفقیت‌ها یا تمرکز صرف بر شکست‌ها از صحت و درستی‌شان حکایت دارد.

قدرت تحلیل تاریخی: ما از یک روش تاریخی استفاده کردیم. هر کمپانی را از زمان تأسیس‌اش تا پایان زمان تحقیقاتمان در نظر گرفتیم و روی دوره‌هایی خاص از عملکردشان تمرکز کردیم. آنگاه مجموعه‌ای از جزئیات از قبیل گزارش‌های سالانه و مالی، مقاله‌های اصلی‌ای را که درباره‌ی کمپانی‌ها منتشر شده بودند، کتاب‌ها، مطالعات در قالب دانشگاهی، گزارش‌های تحلیلی و اصول مرجع در صنعت را در آن‌ها جمع‌آوری کردیم.

این کار مهم بود، چون به‌خاطر حرکت آهسته و داشتن نیم‌نگاهی به تفاسیر قدیمی یا مذاکرات با عطف به ماسبق، احتمال نتیجه‌گیری‌های سفسطه‌آمیز افزایش می‌یافت. داستان یک موفقیت مشهور را بازگو می‌کنم تا موضوع روشن‌تر شود:

اگر ما تنها بر تفاسیر درباره‌ی «خطوط هوایی جنوب غرب» (Southwest AirLine) با عطف به ماسبق تکیه می‌کردیم، بعدها آن‌ها تحت تأثیر اطلاعات قبلی درباره‌ی موفقیت «جنوب غرب» قرار می‌گرفتند و از حقیقت دور می‌شدند. مثلاً مقداری از شهرت به‌دست‌آمده توسط جنوب غرب در قدیم به‌خاطر

موفقیتش در پیش قدم شدن و ایجاد مدل‌های منحصربه‌فرد و بدیع در خطوط هوایی بوده است (البته تا حدودی. زیرا نویسندگان براین باورند که برنده‌ها اغلب از بدعت‌گذاران هستند) اما درحقیقت با مطالعه‌ای دقیق پیرامون اسناد تاریخی روشن شد که خطوط هوایی جنوب غرب به شکلی وسیع، مدل کاری‌اش را از روی خطوط هوایی جنوب غرب پاسیفیک (Pacific Southwest AirLine) در اواخر سال ۱۹۶۰ کپی کرده است. اگر ما تنها بر داده‌های گذشته تکیه می‌کردیم، احتمالاً از علت اینکه چرا جنوب غرب به کمپانی‌ای بزرگ تبدیل شده است، منحرف می‌شدیم.

بنابراین، می‌بایست چارچوب اولیه مان را حین وقوع حوادث ببینیم و قبل از دانستن هر نتیجه‌ای، آن را از مدارک دورنگه می‌داشتیم.

پس، مدارک را به ترتیب فعالیت‌ها مطالعه کردیم و با زمان پیش رفتیم. پرونده‌های جمع‌آوری شده در هر زمان بدون پیش‌بینی موفقیت یا شکست احتمالی کمپانی نوشته شده بودند؛ از این رو خالی از تعصب بودند. مثلاً در جزئیاتی که درباره‌ی شرکت زینت به دست آوردیم و متعلق به سال ۱۹۶۰ بود -وقتی در قله‌ی پیشرفت ایستاده بود- و چشم‌اندازی را که به ما می‌داد، به زینت واقعی در همان زمان متعلق بود، با این حقیقت که به زودی سقوط خواهد کرد، آلوده نشده بودند.

مصاحبه‌ها نقشی کمی در روش تحقیقات ما داشتند و در مطالعه‌ی ما (که شاید مردم نیاز قوی برای ارائه‌ی توضیح احساس می‌کنند)، هیچ‌گونه مصاحبه‌ای با مدیران فعلی و گذشته‌ی شرکت انجام ندادیم. نه اینکه اطلاعات تاریخی شرکت کامل باشند؛ مثلاً شرکت‌ها می‌توانند به‌طور انتخابی اطلاعات مربوط به ناکامی‌هایشان را از گزارش سالانه‌شان حذف کنند، احتمال دارد روزنامه‌نگاران با عقاید و دیدگاه‌های قبلی در مورد یک شرکت مطلب بنویسند؛ و نه اینکه من کاملاً از داشتن پیش‌دوری‌های شخصی با توجه به دانسته‌های گذشته‌ام، ایمن بوده باشم، همان‌طور که همیشه قبل از موفقیت یا شکست کمپانی‌ای که در حال مطالعه روی آن

هستم، خبردارم، پس نمی‌توانم مغزم را از پیش‌داوری پاک کنم. اما حتی باوجود این محدودیت، روش مقایسه‌ی تاریخی به ما کمک کرد تا عوامل وابسته به رشد و سقوط کمپانی‌های بزرگ را با وضوح بیشتری ببینیم.

اگر فرایند مراجعه به مدارک تاریخی در همان زمان انجام شود، یعنی قبل از آنکه یک کمپانی سقوط کند، ثمره‌ی یکی از این نکات مهم را خواهیم دید: می‌توان تجسم کرد که یک کمپانی، در واقع، به تصویری از شخصی ظاهراً سالم شبیه است که از قبل در سراسیابی قرار گرفته و به‌شکلی خطرناک به لبه‌ی سقوطی موحش نزدیک شده است. درست شبیه بانک آمریکا در سال ۱۹۸۰، و این‌گونه پروسه‌ی سقوط بسیار دهشتناک می‌شود. این وضع می‌تواند حرکتی خزنده و پنهانی درون شما باشد. پس درحالی‌که به‌ظاهر همه چیز ناگهان اتفاق افتاده باشد، شما دچار دردسری شوید.

همین حالت باعث به‌وجود آمدن سؤالاتی جذاب می‌شود: آیا مراحل سقوط به‌وضوح قابل تشخیص هستند؟ اگر قابل تشخیص‌اند، می‌توان آن‌ها را به‌سرعت تشخیص داد؟ آیا نشانه‌های هشداردهنده‌ای وجود دارد؟ آیا می‌توان از میانه‌ی راه سقوط بازگشت؟ و اگر می‌شود، چگونه؟ آیا نقطه‌ای وجود دارد که پس از آن، راه بازگشتی وجود نداشته باشد؟

نتایج: چارچوب پنج مرحله‌ای

یک روز که با کاغذهای پر شده از تحقیقات بر روی میزناهارخوری احاطه شده بودم، داشتم با کلیدهای لپ‌تاپم ور می‌رفتم و هم‌زمان سعی می‌کردم به جدول وقایع و تاریخ‌های سقوط شرکت‌ها، سروسامانی بدهم، به همسرم ژوان گفتم: «تحقیق درباره‌ی اینکه چگونه شرکت‌ها بزرگ می‌شوند، بسیار سخت‌تر از آن چیزی بود که فکر می‌کردم.»

رفقی نمی‌کرد چارچوب‌های فکری را چگونه کنار هم قرار دهم تا به پروسه‌ی

سقوط برسیم؛ اما به مثال‌های متضاد و الگوهای مقدم و مؤخر مختلفی برخوردیم. ژوان پیشنهاده داد به اولین جمله‌ی رمان آنا کارنینا اثر تولستوی نگاهی بیندازیم. آنجا نوشته شده بود: «همه‌ی خانواده‌های شاد و خوشبخت شبیه به هم هستند اما خانواده‌های ناشاد هرکدام صاحب بدبختی‌های خاص خودشان هستند.» درحالی‌که این بخش را تمام می‌کردم، دائماً به نقل قول آنا کارنینا می‌اندیشیدم و دوروی سکه را مطالعه می‌کردم؛ چگونه کمپانی‌ها رشد می‌کنند و چگونه می‌شود که سقوط می‌کنند؟

با کنار هم قراردادن اطلاعات، متوجه شدم سنجیدن چارچوب سقوط از تفسیر مسیر داده‌ها در چارچوب پیشرفت سخت‌تر بود.

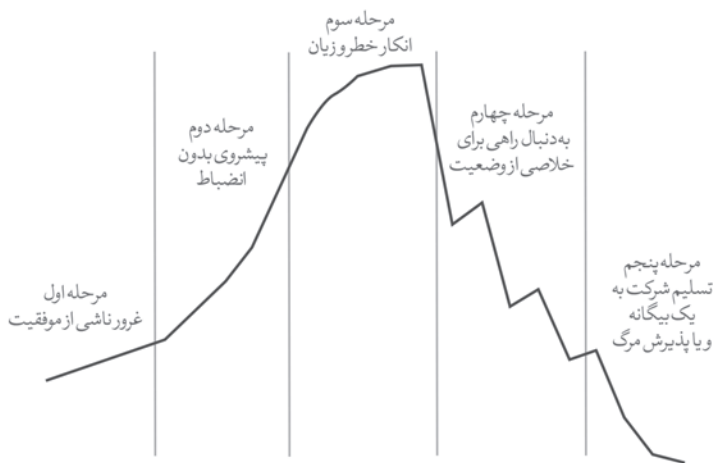
حتی چارچوبی طبقه‌بندی شده، از چگونگی سقوط احتمالی شرکت‌ها نیز پراز داده‌های گوناگون می‌شد. این یک نظریه‌ی قطعی برای سقوط رسمی نیست. کمپانی‌ها به وضوح می‌توانند بدون اینکه مراحل این نظریه را دقیقاً طی کنند، به ورطه‌ی سقوط بیفتند (به خاطر عواملی از قبیل تقلب، فاجعه‌ی ناشی از بدشانسی، رسوایی و چیزهای دیگر) اما این می‌تواند توصیفی دقیق از مواردی باشد که ما روی موضوع مطالعه کردیم. اضافه کنم: استثنای کوچکی هم وجود دارد (شرکت ای اند پی مرحله‌ی دوم متفاوتی دارد).

طبق اظهارات تشویق‌کننده‌ی پروفیسور جورج ای. پی. باکس (Gorge E. P. Box) که یک بار نوشت: «تمام مدل‌ها غلط هستند، درعین حال بعضی از آن‌ها مفیدند»، این چارچوب برای دانستن مفید است. حداقل در این نوشته‌ها می‌توان فهمید که چگونه کمپانی‌های بزرگ سقوط کردند و به همین ترتیب سقوط می‌کنند و من باور دارم برای رهبرانی که در پی مانع شدن، شناسایی کردن و بازگشت از سقوط هستند، مفید است.

مدل، شامل پنج مرحله است که به ترتیب پیش می‌رود. بگذارید این پنج مرحله را خلاصه‌وار در اینجا و پیش از ارائه‌ی جزئیات بیشتر توضیح دهم.

مرحله‌ی اول: غرور ناشی از موفقیت

اجرای مقاصد بزرگ می‌توانند با کسب موفقیت محدود متوقف شوند. نیروی محرکه‌ی جمع‌شده، باعث ایجاد ماجراهای متعاقب می‌شود که گاهی حتی اگر رهبران شرکت‌ها تصمیم‌های ضعیف بگیرند یا انسجام فکریشان را از دست دهند، این اتفاق می‌افتد. مرحله‌ی اول هنگامی پیش می‌آید که افراد مغرور شوند و به موفقیت‌هایشان همچون حق قطعی نگاه کنند.



این‌گونه، آن‌ها در مرحله‌ی اول، عوامل اصلی را که حقیقتاً باعث ایجاد موفقیت شده‌اند را نادیده می‌گیرند.

وقتی معنای موفقیت «ما موفق هستیم زیرا مجموعه‌ای از کارهای ویژه را انجام می‌دهیم» تغییر یابد، برینش و بصیرتمان تأثیر می‌گذارد: «ما موفق هستیم زیرا می‌دانیم چگونه کارهای ویژه انجام دهیم و طبق شرایطی خاص، دیگر لازم نیست به آن کارها ادامه دهیم» پس سقوط به سرعت در ادامه‌ی آن خواهد آمد.

شانس و اقبال در بسیاری از موفقیت‌ها نقشی مهم دارند و کسانی که

شکست می‌خورند، به این امر معترف‌اند که شانس عامل موفقیت آن‌ها بوده؛ و به پشتوانه‌ی آن، بیش از اندازه به لیاقت و توانایی‌هایشان بها می‌دادند - ولی نهایتاً در برابر غرور از پا درآمده‌اند.

مرحله‌ی دوم: پیشروی بدون انضباط

غروری که از مرحله‌ی اول ایجاد شده؛ «من خیلی کارم درست است، من هر کاری می‌توانم انجام دهم!» مستقیم ما را به مرحله‌ی دوم می‌برد: پیشروی بدون انضباط - قدم‌های بزرگ‌تر، رشد بیشتر و هر چیزی که در هنگام داشتن قدرت به عنوان «موفقیت» به حساب می‌آید. کمپانی‌ها در مرحله‌ی دوم از خلاقیت منضبط دور می‌شوند؛ همان انضباطی که باعث شد آن‌ها در مرحله‌ی اول رشد کنند، در اینجا، خیزش‌هایی خارج از قاعده، فضاهایی را موجب می‌شود که در صورتی که از همه جهت عالی عمل می‌کردند، نمی‌توانستند این‌گونه رشد کرده و شتاب بگیرند. وقتی یک تشکیلات بیش از ظرفیتش پیش می‌رود به طوری که نمی‌تواند کرسی‌های کلیدی‌اش را به افراد لایق بسپارد، آغازگر سقوط می‌شود.

درست است که رضایتمندی از وضع موجود و مقاومت در برابر تغییر، مانع هر نوع اقدام موفقیت‌آمیز است، اما به همان نسبت، افراط و مبالغه می‌تواند باعث سقوط شود.

مرحله‌ی سوم: انکار خطر و زیان

وقتی کمپانی‌ها به سمت مرحله‌ی سوم حرکت می‌کنند، علائم هشداردهنده‌ی درونی شروع به نمایان شدن می‌کنند. هنوز نتایج ظاهری به اندازه‌ی کافی برای «توجیه» اطلاعات آشفته یا ارائه‌ی توضیحاتی از قبیل: اشکالات موقتی هستند، یا جزو چرخه هستند، یا بد نیستند یا هیچ ایراد اساسی‌ای وجود ندارد، کفایت می‌کنند.

در مرحله‌ی سوم، رهبران، اطلاعات منفی را کوچک و داده‌های مثبت را بزرگ جلوه می‌دهند، و نیز داده‌های دوپهلوی مبهم را به شکلی مثبت نشان

می‌دهند. آن‌ها با قدرت، از عوامل فرعی به مثابه موانعی در برابر تعهدهای قابل قبول انتقاد می‌کنند و گفت‌وگوهای حقیقی و قدرتمند - که از صفات مشخصه‌ی تیم‌های اجرایی است - رو به زوال رفته یا ناپدید می‌شود. وقتی افرادی که در رأس هرم قدرت هستند احساس خطر کنند، به ریسک‌های بزرگ دست می‌زنند و به طرق مختلف نتایج احتمالی ریسک‌ها را انکار می‌کنند؛ آن‌ها به این ترتیب مستقیماً به مرحله‌ی چهارم وارد می‌شوند.

مرحله‌ی چهارم: به دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت

انباشت خطر یا ریسک‌هایی که در مرحله‌ی سوم به شکلی بد پیش می‌رفتند، در اینجا خودشان را نشان می‌دهند. شرکت در سرایشی تند سقوط قرار می‌گیرد، به طوری که برای همه قابل رؤیت می‌شود. سؤال مهم در اینجا این است که پاسخ مسئولان در این مرحله چیست؟ تنها کسانی به راه‌های نجات چنگ می‌اندازند که به مرحله‌ی چهارم سقوط کرده باشند. راه‌های نجات معمولی از قبیل انتخاب رهبران با ظاهری جذاب، اجرای استراتژی‌های متهورانه اما غیرعملی، ایجاد امیدهای مؤثر و سخت، سیستم «تغییر بازی» یا هر تعداد راه‌حل‌های کنار گذاشته شده و نهایی، مانند آخرین تیرهای در ترکش هستند که از آن‌ها استفاده می‌شود. نتایج اولیه‌ی این کارها شاید به ظاهر مثبت باشد اما مطلقاً دوام ندارند.

مرحله‌ی پنجم:

واگذاری شرکت به یک رقیب و یا تسلیم و پذیرش مرگ

ماندن طولانی در مرحله‌ی چهارم برای یک کمپانی، احتمال پایین رفتن ماریجی را برای آن بیشتر می‌کند. در مرحله‌ی پنجم، موانع و حرکت‌های تشنجی و کاذب، اندک نیروی مالی و رمق‌هایی را که برای ساختن آینده‌ی بزرگ مانده، از بین می‌برد.

گاهی اوقات، صاحبان، سهام شرکت را می‌فروشند. گاهی نیز کمپانی

به قدری ضعیف می‌شود که به شرکتی کوچک و بی‌اهمیت تبدیل می‌شود ولی در غالب موارد، عاقبت آن نابودی خواهد بود.

اگرچه تحقیقات نشان می‌دهند که کمپانی‌ها کمابیش در یک توالی مشابه حرکت می‌کنند، اما احتمال دارد در مرحله‌ای جهش اتفاق بیفتند.

بعضی از کمپانی‌ها با سرعت، هر مرحله را طی می‌کنند، درحالی‌که بعضی دیگر به آهستگی و سال‌ها طول می‌کشند تا از هر مرحله عبور کنند؛ حتی گاهی به ده‌ها سال هم می‌رسد. مثلاً برای شرکت زینت، سی سال طول کشید تا هر پنج مرحله طی شود، درحالی‌که برای رابرمید، زمان سقوط از مرحله‌ی دوم تا پایان مرحله‌ی پنجم فقط پنج سال زمان برد (با نگاهی به سقوط شرکت‌های مالی مثل بیراسترن (Bear Stearn) و لومن برادرز که هم‌زمان با اتمام کار ما اتفاق افتاد، می‌توان سرعت سقوط در چنین کمپانی‌هایی را به خوبی دید.) گاهی یک شرکت مدتی طولانی در یک مرحله می‌ماند اما از مراحل دیگر به سرعت می‌گذرد. مثلاً ایمز کمتر از دو سال در مرحله‌ی سوم متوقف شد اما بیش از یک دهه در مرحله‌ی چهارم و درست قبل از تسلیم شدن به مرحله‌ی پنجم زمان صرف کرد.

همچنین، مراحل می‌توانند به طریقی درهم پیش روند؛ یعنی باقی مانده‌ی مرحله‌ی قبلی، نقشی تسریع‌کننده در طی کردن مرحله‌ی بعدی دارد.

برای مثال، غرور، به سادگی با پیشروی بدون انضباط یا حتی با انکار خطر و زیان یکی می‌شود. (در اینجا، خطایی بنیادی در کار ما به وجود نمی‌آید - ما عالی هستیم!)

جدول بعدی نشان می‌دهد چگونه مراحل می‌توانند از بعضی جهات برهم منطبق شوند.

آیا راه فرار وجود دارد؟

زمانی که اولین پیش‌نویس این کتاب را برای چند دوست و خواننده‌ی حرفه‌ای فرستادم، عقیده‌شان این بود که کارمان را بر مبنای چرخشی بی‌رحمانه و حتی ناراحت‌کننده به سمت نیمه‌ی تاریک گذاشته‌ایم و شاید شما نیز تجربه‌ی مشابهی را داشته باشید.



شما درباره‌ی پنج مرحله‌ی سقوط خواندید و با داستان شرکت‌هایی که زمانی عظیم بودند و بعد از جایگاه رفیعشان سقوط کردند، آشنا شدید. این امر کمی به مطالعه درباره‌ی قطاری شبیه است که از ریل خارج شده باشد - جالب است، راه به نوعی خراب می‌شود اما دلیلش را نمی‌دانیم - پس، قبل از اینکه راهی سفر مبهم شویم، اجازه دهید معنای دو مفهوم را برایتان روشن کنم:

اول: ما خود را تنها درگیر مطالعه روی موفقیت‌ها می‌کنیم؛ اما با بررسی چگونگی سقوط یک شرکت عظیم به سطوح میانه (حتی بدتر) و مقایسه‌ی آن با کمپانی‌هایی که همچنان موفق مانده‌اند، چیزهایی می‌آموزیم و

هم‌زمان درباره‌ی اقدامات موفقیت‌آمیز مطالعه‌ی کاملی خواهیم داشت. بنابراین، یکی از کلیدها برای یافتن این راهکار، درک چگونگی از بین رفتن عظمت یک کمپانی است. به‌تراست از چگونگی سقوط بیاموزیم تا از اشتباه‌هایی که به‌واسطه‌ی جهل، مرتباً تکرار می‌شوند.

دوم: من سرانجام این کار را به‌عنوان امیدی قابل قبول یافتم. به‌علاوه، با داشتن نقشه‌ی مسیر سقوط شرکت‌هایی که در مسیر ورشکستگی هستند، شاید بتوان کارهایی را برای ایجاد وقفه انجام دهم تا آن‌ها را از میانه‌ی راه بازگردانم.

دیگر اینکه ما کمپانی‌هایی را دیدیم که سرپا شدند - و گاهی اوقات حتی از قبل نیز قوی‌تر شده‌اند. مثلاً بعد از سقوط به مرحله‌ی چهارم، کمپانی‌هایی مثل نوکر (Nucor)، نوردستروم، دیزنی (Diseny) و آی بی ام (IBM) زمانی و در مرحله‌ای از تاریخشان سقوط کردند ولی با این حال توانستند بازگردند.

بعضی از کمپانی‌ها با سرعت، هر مرحله را طی می‌کنند، درحالی‌که بعضی دیگر به‌آهستگی و سال‌ها طول می‌کشند تا از هر مرحله عبور کنند؛ حتی گاهی به ده‌ها سال هم می‌رسد. مثلاً برای شرکت زینت، سی سال طول کشید تا هر پنج مرحله طی شود، درحالی‌که برای رابرمید، زمان سقوط از مرحله‌ی دوم تا پایان مرحله‌ی پنجم فقط پنج سال زمان بر

کمپانی‌های بزرگ اشتباهات بزرگ مرتکب می‌شوند ولی می‌توانند خود را احیاء کنند. درحالی‌که شما نمی‌توانید از مرحله‌ی پنجم بازگردید اما می‌توانید به عمق موحش مرحله‌ی چهارم فرو غلطیده و مجدد بالا بیایید. اغلب کمپانی‌ها، سرانجام سقوط می‌کنند و نمی‌توان منکر این حقیقت شد. هنوز هم تحقیقات ما بر این موضوع دلالت می‌کنند که فرایند سقوط یک سازمان، به شکل وسیعی خودش را تضعیف می‌کند و احیای مجدد در سطحی عالی در کنترل ما قرار خواهد گرفت.

در تمام شرکت‌ها افت و خیز وجود دارد و بسیاری از آن‌ها علائم مراحل اول و دوم یا حتی سوم و چهارم را نیز در برهه‌هایی از تاریخشان تجربه می‌کنند اما هنوز هم وارد شدن به مرحله‌ی اول لزوماً به معنی افتادن به مرحله‌ی پنجم نیست. مدارک، به سادگی این نظریه را که شرکت‌ها به ناچار تسلیم سقوط و فروپاشی می‌شوند، تأیید نمی‌کنند؛ حداقل نه در یک قالب زمانی صدساله. از طرف دیگر، چگونه می‌توان به شرکت‌هایی با ده تا پانزده دهه دستاورد، مثل پی‌اند جی (P & G)، تری‌ام (۳M) و جانسون اند جانسون (Johnson & Jhonson) این‌ها را توضیح داد و گفت که فقط به خاطر اشتباهاتشان به مراحل سقوط که گریزناپذیر هستند، داخل خواهند شد؟ پس، در صورتی به مرحله‌ی پنجم سقوط نمی‌کنید که دست به اقداماتی بزرگ برای نوسازی بزنید؛ آنگاه، سزاوار ماندن خواهید بود.

همان‌طور که در صفحات بعد خواهید خواند، شاید غافلگیر شوید. پس حالا چه کاری باید انجام دهیم، اگر خود را در سرآشویی سقوط یافتیم؟ این نشان می‌دهد که بسیاری از پاسخ‌ها در انتها به تجربیات انضباطی مدیریت باز می‌گردد و ما دوباره در پایان به همان سؤال «چگونه می‌توانیم احیاء شویم؟» باز خواهیم گشت.

اما، حال نیاز داریم تا به درون تاریکی فرورفته تا بهتر بفهمیم علت سقوط چیست. این‌گونه شاید بتوانیم از سرنوشت دیگران عبرت بگیریم.