



شرکتهای بزرگ

چگونه سقوط می کنند؟

ترجمه: مینا فاضل نیا

شوریه‌سکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

اشاره

جیم کالینز، نویسنده کتاب "Good to Great" که در فارسی به عنوان «از خوب به عالی» ترجمه شده است، در کتاب جدیدش با عنوان "How the mighty Fall"، که هنوز به فارسی برگردانده نشده است، سیر سقوط شرکتهای بزرگ و در واقع نشانه‌های بیماری را در این شرکتهای بیان می‌کند. آنچه در این مقاله می‌آید، فشرده‌ای مفید از کتاب است که خود کالینز نگاشته است.

در پائیز سال ۲۰۰۴ فرانسس هسل بین، موسس بنیاد «از رهبر به رهبر» با من تماس گرفت و گفت: هیئت مدیره کنفرانس و بنیاد، از تو می خواهند که به وست پوینت (West Point) بیایی و گفتگویی را با تنی چند از دانشجویان خبره هدایت کنی؟ پرسیدم این دانشجویان چه کسانی هستند؟ تصور می‌کردم شاید گروهی از دانشجویان دانشکده افسری باشند. او تصریح کرد: «دوازده نفر از ژنرال های ارتش آمریکا، دوازده مدیر ارشد اجرایی و دوازده نفر از رهبران بخشهای اجتماعی». آنها در ۶ گروه ۶ نفری که هر گروه از ۲ نفر از هریک از بخشها تشکیل شده است، تقسیم می‌شوند و واقعا می‌خواهند درباره موضوع جلسه گفتگو کنند. پرسیدم: موضوع جلسه چیست؟ «او گفت یک موضوع خوب، فکر می‌کنم تو واقعا به موضوع علاقه مند باشی و پس از مکثی ادامه داد آمریکا». با تعجب پرسیدم: «امریکا؟» من چه چیزی درباره آمریکا می‌توانم به این گروه آموزش بدهم؟ سپس به یاد موضوعی افتادم که یکی از مریانم به نام بیل لازیر در مورد آموزش موثر گفته بود: «سعی نکن به پاسخهای درست برسی، به مطرح کردن پرسشهای خوب تمرکز کن». مدتی فکر کردم و در نهایت به این پرسش رسیدم که آیا آمریکا در حال نوسازی عظمتش است یا اینکه به شکل وحشتناکی روی لبه تیزی قرار دارد و در حال سقوط از عظمت به وضعیت عادی است؟ در حالی که قصد داشتم پرسش واضح و روشن باشد. با این وجود نشست وست پوینت (West Point) به یک مناظره سخت تبدیل شد. نیمی از شرکت کنندگان بر این باور بودند که آمریکا مثل همیشه قدرتمند است، در حالی که نیمی دیگر مخالفت می‌کردند که آمریکا بر لبه پرتگاه در حال توتلو خوردن است. تاریخ، مکررا نشان داده است که کسی که قدرتمند باشد هم می‌تواند سقوط کند. پادشاهی کهن مصر، سلسله چو (Chou)، امپراطوری هیتیت (Hittite) همگی سقوط کردند. آتن سقوط کرد، رم سقوط کرد، حتی بریتانیا که یک قرن پیش در جایگاه ابر قدرت جهانی ایستاده بود، زوال موقعیتش را به تدریج می‌دید. آیا سرنوشت آمریکا نیز چنین خواهد بود؟

یا اینکه آمریکا همیشه راهی را می‌یابد که مطابق با گفته لینکلن، آخرین و بهترین امید کره زمین باشد؟ در زمان تنفس، مدیر یکی از موفقترین شرکتهای آمریکا مرا به کناری کشاند و گفت: «من تمام صبح را به فکر درباره سوال شما در زمینه کاری شرکت گذراندم. در سالهای اخیر ما موفقیت چشمگیری داشته ایم و من از این بابت نگرانم. بنابراین، آنچه می‌خواهم بدانم، این است که چگونه می‌شود فهمید؟» پرسیدم «منظورت چیست؟» وقتی تو در بالاترین نقطه جهان هستی، قدرتمندترین ملت روی زمینی، موفقترین شرکت در صنعت خود هستی و بهترین بازیکن تیم خود هستی، این قدرت و موفقیت بی‌حد می‌تواند این واقعیت که در سرایش افول قرار داری را پنهان کند. آن سوال که «چگونه می‌شود فهمید؟»، ذهن من را مشغول کرد و تا حدودی الهام بخش نوشتن این کتاب شد.

خزیدن بی صدا به سمت نابودی

در پژوهشکده، تحقیقی درباره احتمال افول کسب و کار شرکتهای بزرگ به اجرا در آوردیم، بخشی به این خاطر که بعضی از شرکتهای بزرگی که ما در کتابهای از خوب تا عالی (Good to Great) و ساختن برای ماندن (Built to Last) توصیف کرده بودیم، بعداً موقعیت برتریشان را از دست دادند. از یک جنبه این اتفاق زیاد هم نگران کننده نبود، چون هر آنچه را که می‌توان از بررسی و مطالعه یک شرکت در اوج درخشش تاریخی اش یاد گرفت، با سقوطش از اعتبار نمی‌افتد. ولی از جنبه دیگر شدیداً کنجکاو بودم که چگونه شرکتهای قدرتمند و عظیم سقوط می‌کنند؟ اگر بعضی از بزرگترین شرکتهای در تاریخ از حالت نمادین و پیشرو بودن به محدوده فلاکت و نابودی پای بگذارند، از بخش پایانی عمر آنها چه چیزی می‌توانیم بیاموزیم؟ من از وست پوینت با این الهام برگشتم که این کنجکاوای خاموش را به یک سوال موثر تبدیل کنم. آیا این امکان وجود دارد که حرکت در سرایش سقوط را زودتر شناسایی و مسیر را وارونه کنیم یا حتی بهتر از آن بتوانیم، نوشدارویی بازدارنده تجویز کنیم؟

من به این نتیجه رسیدم که حرکت در سرایش سقوط سازمانی را همسان با یک بیماری بینگام که یافتنش در مراحل اولیه دشوارتر است اما درمان آن آسانتر؛ ولی در مراحل بعدی شناختنش آسانتر، اما درمانش دشوارتر. امکان دارد که یک سازمان از بیرون قدرتمند به نظر آید، اما در عین حال از درون بیمار و به طور خطرناکی روی لبه سقوطی پر شتاب قرار داشته باشد.

فراز و فرودهای یکی از داستان سازترین شرکتهای تاریخ کسب و کار آمریکا را در نظر بگیرید.

در وقایع پس از زلزله سان فرانسیسکو در سال ۱۹۰۶، ا. پی. جیانینی (A.P. Giannini)، بنیانگذار بانک تازه تأسیس ایتالیا خودش را در برابر سایر بانکدارانی دید که به دنبال دریافت مجوزی بودند که وام دهی را مدت ۶ ماه به تعویق بیندازند. او چنین عکس العمل نشان داد که الواری را روی دو بشکه و درست در وسط یک اسکله شلوغ قرار دارد و گشایشی را برای کسب و کار فراهم آورد. او چنین گفت: «ما دوباره سان فرانسیسکو را خواهیم ساخت».

جیانینی، به اشخاص کم درآمد وام داد، در شرایطی که این افراد کم درآمد به آن پول بسیار نیاز داشتند و بدین ترتیب بانک او که بعدها به نام بانک آمریکا (Bank of America) نامیده شد، شتاب و قوت گرفت. نفر به نفر، وام به وام، سپرده به سپرده، شعبه به شعبه به سمت خارج از مرزهای سان فرانسیسکو گسترش یافت و در سال ۱۹۴۵ از چیس نشنال بانک (Chase National Bank) که بزرگترین بانک بازرگانی در جهان بود، پیشی گرفت و در اواخر دهه ۱۹۷۰، این بانک به بیش از هزار شعبه در بیش از صد کشور توسعه یافت. در این مسیر نه تنها برای توسعه و گسترده‌گی اش مورد تحسین قرار گرفت، بلکه به خاطر کیفیت مدیریتش نیز مورد تحسین بود.

با ورود به دهه ۱۹۸۰، بانک آمریکا جایگاه قابل احترامی داشت و به طور گسترده ای به عنوان یکی از بزرگترین شرکتهای جهان شناخته شده بود. در طی هشت سال یکی از بزرگترین زیانهای تاریخ بانکداری را اعلام کرد و بازارهای مالی را به جایی کشاند که ارزش دلار آمریکا را

پایین آورد و شاهد سقوط عملکرد بورسی کلی خود به ۸۰ درصد پایین تر از بازار عمومی سهام بود و از سوی رقبایش یعنی بانک کالیفرنیا به طور جدی مورد تهدید تصاحب قرار گرفت. برای اولین بار بعد از ۵۳ سال، سود سهامش را قطع کرد و برای کمک به تأمین نیازهای سرمایه ای خود، ادارات مرکزی را فروخت و شاهد استعفای آخرین عضو خانواده «جیانینی» از هیئت مدیره به عنوان اعتراض بود. مدیر عامل بر کنار شد، از مدیر عامل قبلی که بازنشسته شده بود، دعوت به کار شد و متحمل انبوهی از مقالات انتقادی در نشریات تجاری-بازرگانی با عناوینی مانند «داستان باور نکردنی بانکی که هر روز در هم فرو می ریزد» شد. اگر کسی در اوائل دهه ۱۹۸۰ پیش‌بینی چنین سقوطی را می کرد، به او برچسب بدبین بیراهه رونده می زدند.

اگر شرکتی به قدرتمندی و دارای جایگاه مناسبی مانند بانک آمریکا در اواخر دهه ۱۹۷۰، دچار سقوطی چنان سخت و پر شتاب شود، برای هر شرکت دیگری هم ممکن است چنین وضعیتی پیش آید. اگر شرکتی چون موتورولا، سیرکوئیت سیتی (Circuit City) و فانی ما (Fannie Mae) که زمانی به عنوان معیار تعالی تلقی می شدند، بر اثر چنین نیروهایی از پا درآیند، در آن صورت دیگر هیچ کس از اثر چنین نیروهایی در امان نیست. اگر شرکتی مانند زینت (Zenith) و ای اند پی (A & P) که زمانی در زمینه کاری خود قهرمانان بی چون و چرایی بودند، از اوج عظمت به سوی سرنگونی رهسپار شوند، ما هم باید در مورد موفقیت خود محتاط باشیم.

هر سازمانی، هر قدر هم بزرگ باشد، آسیب پذیر است. هیچ قانونی در طبیعت وجود ندارد که پر قدرت‌ترین‌ها به طور غیر قابل انکاری همواره در راس باقی می‌مانند. هر کس ممکن است سقوط کند و اغلب هم در نهایت چنین خواهد شد. اما، نباید این قدر دل‌سرد بود. با شناسایی مراحل پنجگانه سقوط، در تحقیق خود مشخص کردیم که چگونه شرکت‌های بزرگ سقوط می کنند و از این طریق رهبران می‌توانند به طور غیر قابل انکاری احتمال



هر سازمانی، هر قدر هم بزرگ باشد، آسیب پذیر است. هیچ قانونی در طبیعت وجود ندارد که پر قدرت‌ترین‌ها به طور غیر قابل انکاری همواره در راس باقی می‌مانند

نداده ایم که چرا برخی از شرکت‌های بزرگ سقوط می کنند و اینکه یک شرکت تا چه اندازه می تواند سقوط کند و دوباره به جایگاه اولیه خود باز گردد؟ من به شوخی به همکارانم می‌گفتم: ما به سوی قسمت تاریک موضوع حرکت می کنیم.

ما از کارهای تحقیقاتی قبلی مان، مقدار هنگفتی اطلاعات جمع آوری کرده بودیم که شامل بیش از ۶ هزار سال تاریخچه شرکتها بود. از بین این مجموعه داده ها، آن دسته از شرکت‌هایی را شناسایی کردیم که زمانی شرکت‌های بزرگی بودند و دستخوش سقوط شدند و در برابر آنها شرکت‌هایی را در صنایع مشابه مطالعه کردیم که در زمان افول شرکت‌های اولیه از رشد چشمگیری برخوردار بوده اند. تلاش اصلی ما به پاسخگویی به یک سوال دو قسمتی متمرکز بود: چه اتفاقی می افتد که منجر به نمایان شدن مرحله سقوط می شود و زمانی که یک شرکت شروع به فرود کرد، چه کارهایی باید انجام دهد؟

تجزیه و تحلیل‌های مقایسه‌ای و تاریخی ما یک مدل تشریحی از چگونگی سقوط شرکت‌های بزرگ به دست داد که شامل یک فرایند متوالی ۵ مرحله‌ای است و این بخش ترسناک موضوع است: تا رسیدن به مرحله چهارم، سقوط را به صورتی آشکار نمی بینید. شرکتها می‌توانند تا مرحله سوم سقوط، وضعیت به ظاهر خوبی داشته باشند و هنوز احساس کنند که بزرگ اند، با این وجود که ممکن است آنها در آستانه یک سقوط بزرگ قرار داشته باشند. این نزول و افول ممکن است به صورت پنهانی در مورد شرکت شما اتفاق بیفتد و ناگهان شما را به دردسری بزرگ بیندازد.

با این همه، این تحقیق را برای دادن امیدواری بزرگ، پایه گذاری کردیم. امکان دارد سازمان‌هایی که با در دست داشتن یک نقشه راه در سراشیب سقوط حرکت می‌کنند، بتوانند در اوایل مسیر از، ترمز استفاده کنند و جهت را وارونه کنند. شرکت‌هایی را سراغ داریم که در برخی موارد، پس از سقوط به عمق مرحله ۴، پس از مدتی کوتاه خود را باز یافته اند و رو به رشد گذاشته‌اند. تحقیقات ما نشان می دهد که تنزل سازمانی تا حد زیادی

وارونه کردن روند سقوط را افزایش دهند؛ قبل از اینکه خیلی دیر شده باشد (نوشداروی قبل از مرگ سهراب) یا حتی شاید خیلی بهتر از این، در همان مرحله اولیه مانع از سقوط شوند. البته در مراحل اولیه می توان از سقوط جلوگیری کرد. بذر افول را می توان در مراحل اولیه تشخیص داد و جهت سقوط را وارونه کرد. بزرگان هم ممکن است سقوط کنند، اما آنها اغلب می توانند دوباره اوج بگیرند.

یکی از یافته های محوری و اساسی این است که امکان دارد چنین به نظر آید که شرکتها پس از آنکه بذر سقوط در آنها گاشته شد و ریشه انداخت، خیلی خوب کار می کنند. در واقع ممکن است قبل از اینکه آثار سقوط به وضوح آشکار شود، یک شرکت چهار مرحله از پنج مرحله سقوط را طی کرده باشد.

مراحل پنجگانه سقوط

من و همکاران تحقیقاتی ام، به نحوی در مورد ناکارآمدی و شکست شرکتها، سالها مباحثه داشته ایم.

روش تحقیق ما بر مقایسه بین شرکت‌هایی که در رقابت با دیگران رشد چشمگیری داشته و آنهایی که رشد چندانی نداشته‌اند، بنا نهاده شده بود و از خودمان پرسیده‌ایم که «تفاوت در چیست؟» اما صریحا کنه این پرسش را مورد کاوش قرار

خود - تحمیلی است و بازیابی و بهبود هم تا حد زیادی در کنترل خود مجموعه است. البته، تا وقتی که شرکت به مرحله ۵ سقوط نکرده باشد، می توان آن را بازسازی کرد.

در حالی که مشروح مراحل پنجگانه فراتر از محدوده های این مقاله است، در اینجا به بیان چکیده ای از آن بسنده می کنیم.

مرحله ۱: غرور ناشی از موفقیت

موفقیت، ممکن است شرکتهای بزرگ را به انزوا بکشاند. اندازه حرکت جمع شده (Accumulated Momentum) (منظور، نیرویی است که به واسطه موفقیتهای پیشین در یک سازمان برای حرکت به جلو وجود دارد) می تواند برای مدتی یک بنگاه را به پیش ببرد، حتی اگر رهبران آن تصمیمات ضعیف و انضباط سستی را به کار بگیرند. مرحله اول، زمانی آغاز می شود که افراد متکبر می شوند و موفقیت را صرفاً به عنوان یک حق تلقی می کنند و چشمانشان را نسبت به عواملی که اولین قدمهای موفقیت را به وجود آورده اند، می بندند. زمانی که لفاظی درباره موفقیت «ما موفق هستیم زیرا این کارهای خاص را انجام داده ایم»، جایگزین درک عمیق «ما موفق هستیم؛ زیرا می دانیم که چرا این کارهای خاص را انجام داده ایم و تحت چه شرایطی این کارها دیگر کاربرد ندارند»، می شود، تنزل آغاز می شود. شانس و خوش شانسی در بسیاری از پیامدهای موفقیت آمیز نقش دارند، در نتیجه افرادی که نمی توانند اهمیت خوش شانسی را در نتایج به دست آمده درک کنند، بیش از حد به توانمندیها و شایستگیهای خودشان مغرور می شوند. غرور این شرکتها را از پای در می آورد.

بهترین رهبرانی که مورد مطالعه قرار داده ایم، هرگز ادعا نکرده اند که به درک کاملی از تمامی عواملی که باعث موفقیت آنها شده است، دست یافته اند. آنها در حد یک ترس غیر منطقی چنین تصور می کنند که شاید بخش بزرگی از موفقیت آنها در حسن تصادف ریشه داشته باشد. تصور کنید که شما موفقیت خود را دست کم بگیرید. «ممکن است چنین بیندیشید



موفقیت، ممکن است شرکتهای بزرگ را به انزوا بکشاند

در جایگاه ابتدایی شان شده بود، منحرف می شوند و با جست و خیزهای نامنظم به زمینه هایی می پردازند که نمی توانند در آنها بزرگ شوند یا به رشدی سریعتر از آنچه که می توانند در آن ممتاز باشند، برسند و یا هر دو مورد بالا. وقتی یک سازمان فراتر از تواناییهایش برای پر کردن جایگاههای کلیدی توسط افراد مناسب، رشد کند، خود را برای سقوط آماده می کند. اگرچه خودشیفتگی و مقاومت در برابر تغییر، خطراتی هستند که هر شرکت موفق را تهدید می کنند، گسترش بیش از حد و پا از حد خود فراتر نهادن در سقوط شرکتهای بزرگ نقش اساسی دارند.

جست و خیزهای ناپیوسته در زمینه هایی که برای آنها هیچ شور و شوقی ندارید، نوعی بی انضباطی است. انجام اعمال ناسازگار با ارزشهای مهم سازمانی، باعث برهم خوردن نظم می شوند. سرمایه گذاری سنگین در قلمروهای جدیدی که نمی توانید در آنها توانمندیهای ممتازی نسبت به رقبا داشته باشید، نوع دیگری از بی انضباطی است. سراسیمه وارد شدن به فعالیتهایی که با امکانات و منابع اقتصادی شما تناسب ندارد هم، بی انضباطی است. عادت کردن به کمیت گذاری هم نوعی بی انضباطی است. نادیده انگاشتن و غفلت از کسب و کار اصلی به هنگام یک ریسک هیجان انگیز و جدید، بی انضباطی است. سوء استفاده از امکانات سازمان به عنوان ابزاری در جهت افزایش موفقیت شخصی - ثروت بیشتر - شهرت بیشتر، قدرت بیشتر، با هزینه کردن موفقیت بلند مدت شرکت بی انضباطی است. کوتاه آمدن و مصالحه بر سر ارزشها یا دیدگاهتان از هدف اصلی در دستیابی به رشد و توسعه بی انضباطی است.

مرحله ۳: انکار ریسک

همین که شرکتها به سمت مرحله سوم حرکت می کنند، علائم هشدار داخلی افزایش می یابد. با این وجود نتایج خارجی همچنان به اندازه کافی جهت توجیه داده های مزاحم یا اینکه مشکلات را «موقتی» یا «دوره ای» یا «آندرها هم بد نیست» و «هیچ مشکل اساسی وجود ندارد»، معرفی کردن، پر قدرت هستند.

که واقعاً خوشبخت بوده اید که در زمان مناسب در مکان مناسب بوده اید و حرکت پر شتابی یافته اید و بدون رقابت جدی کار کرده اید» و در نتیجه همیشه در حال نگرانی فزاینده ای بوده اید که خود را قویتر کنید و در جایگاه بهتری قرار دهید تا روزی که خوش شانسی تان به پایان برسد. اگر چنین نباشد، چه مشکلی پیش می آید؟ اگر تصور شما اشتباه بوده باشد، دست کم به مدد رویکرد خود، کمی قویتر شده اید. اما تصور کنید، به جای آن، به خود غره شوید و موفقیت حاصله را به خصوصیات عالی خودتان نسبت دهید: «ما شایسته این موفقیت بودیم، چون ما بسیار خوب، با هوش، خلاق و جالب عمل کرده ایم». حالا اگر اشتباه کرده باشید، چه؟ این نکته قابل توجهی است. ممکن است وقتی که از خواب غفلت بیدار می شوید، دریابید که برای هر اقدامی خیلی دیر شده است.

مرحله ۲: پیگیری نامنظم چیزهای بیشتر

غرور مرحله ۱ (که ما بسیار بزرگ هستیم و می توانیم هر کاری را انجام دهیم) منجر به بروز مرحله ۲ می شود: پیگیری نامنظم چیزهای بیشتر و خواسته های بزرگتر، مقیاس بزرگتر، رشد بیشتر، تحسین بیشتر و هر چیز بیشتر دیگری که افراد رأس قدرت به عنوان موفقیت می بینند. شرکتها در مرحله دوم، از خلاقیت منظمی که منجر به تعالی آنها



**گسترش بیش از حد و
پا از حد خود فراتر نهادن
در سقوط شرکتهای بزرگ
نقش اساسی دارند**

در مرحله ۳، رهبران داده های منفی را به حساب نمی آورند و داده های مثبت را چند برابر بزرگنمایی می کنند و یک چرخش مثبت به داده های مبهم می دهند. افرادی که در راس قدرت قرار دارند، به جای آنکه مسئولیت مشکلات را پذیرا شوند، بیشتر شروع به انتقاد از عوامل خارجی به خاطر بد اقبالی ها می کنند. گفتگوهای قوی و مبتنی بر حقایق که مشخصه تیم هایی با کارایی بالاست، رفته رفته تحلیل می روند و یا همگی با هم ناپدید می شوند. زمانی که افراد قرار گرفته در راس قدرت، شرکت را باریسک های بیش از حد به خطر می اندازند و عواقب ریسک ها را در نظر نمی گیرند، مستقیم به سمت مرحله چهارم حرکت می کنند.

پیل گور، موسس شرکت دلبیو. ال. گور و شرکا (W.L.Gore & Assoc-ates) مفهوم مفیدی برای تصمیم گیری و ریسک پذیری ارائه می دهد که به آن اصل تراز آب (Water Line) گفته می شود. تصور کنید در یک کشتی هستید و هر تصمیم اشتباهی که بگیرید، باعث ایجاد حفره ای در بدنه کشتی می شود. اگر سوراخی بالاتر از تراز آب ایجاد کنید (جایی که آب به داخل کشتی نفوذ نمی کند و احتمالاً غرق نمی شود) می توانید سوراخ را وصله کنید و از تجربه تان درس بگیرید و کشتی را نجات دهید. اما اگر حفره را پایین تر از تراز آب ایجاد کنید، خود را با فوران آب به داخل کشتی مواجه می بینید که شما را سمت کف اقیانوس می راند و اگر این حفره سوراخ بزرگی باشد، احتمالاً به سرعت غرق می شوید که این وضعیت مصیبت بار بعضی از شرکتهای مالی در سال ۲۰۰۸ بود. برای روشن شدن این موضوع باید بدانیم که شرکتهای بزرگ، سرمایه گذاری های پرخطری انجام می دهند، اما آنها از سرمایه گذاری هایی که ممکن است سوراخی را زیر تراز آب ایجاد کند، پرهیز می کنند.

مرحله ۴: چنگ انداختن برای رهایی

مجموعه خطر ها و یا ریسک های ناجور در مرحله ۳، شرکت را به یک تنزل شدید آشکار بر همگان می کشاند. سوال مهم این است که رهبری سازمان، در این

الته، رهبران می توانند بعدا ادعا کنند که «اما به همه کارهایی که انجام داده ایم نگاه کنید، ما همه چیز را تغییر دادیم. ما هر اقدامی را که به فکرمان می رسید، انجام دادیم و آزمایش کردیم. ما همه گلوله هایمان را شلیک کردیم و با این حال سقوط کردیم، شما نمی توانید ما را به خاطر تلاش نکردن سرزنش کنید». آنها فاقد این بینش هستند که رهبران شرکتهای بزرگ در مراحل پایانی سقوط، باید آرامش خود را حفظ کنند و با ذهن باز و فکر متمرکز راهکار را بیابند. اگر می خواهید سقوط را به صعود تبدیل کنید، در مورد کارهایی که نباید انجام دهید، سختگیر باشید.

مرحله ۵: تسلیم بدون شرط به قضا و

قدر یا مرگ

هرچه یک شرکت در مرحله ۴ بیشتر بماند، نیازش به راه حل های معجزه آسا بیشتر می شود و احتمالاً نزولش به صورت مارپیچی خواهد بود. در مرحله پنجم، مجموعه مشکلات و بدشانسی ها و اشتباهات پرهزینه به تدریج بنیه مالی و روحیه افراد را تا آن حد از بین می برند که رهبران تمام امیدشان را برای ساختن آینده ای درخشان از دست می دهند. در بعضی موارد، رهبر همه چیز را می فروشد، در دیگر موارد شرکت به طور کامل کوچک می شود و از بین می رود و در بیشتر موارد شرکت بی درنگ می میرد.

هدف از این مبارزه و تقلا، تنها زنده ماندن نیست، بلکه ساختن شرکتی است که با کارایی برتر بر دنیای اطرافش تأثیرگذار باشد و بین خود و شرکتهای رقیب فاصله ای را ایجاد کند؛ فاصله ای که به راحتی توسط هیچ شرکت دیگری پر نشود و این، تنها راه حفظ موجودیت آن است. برای تحقق این امر، به رهبرانی نیاز است که ایمان داشته باشند که می توانند برای دستیابی و دنبال کردن اهدافی فراتر از بقای صرف (و بزرگتر از نیازهای خودشان) راهی پیدا کنند. □

منبع:

Collins, Jim (2009) How the Mighty Fall, Business Week, May 14.