

ከጥሩ ወደ ታላቅ

አንዳንድ ድርጅቶች ታላቅ ለውጥ ማምጣት ሲችሉ ሌሎቹ የሚያቅታቸው ለምንድነው?

በንቅናቄዎችን ትምህርትና ሥልጠና የተዘጋጀ (ክፍል 3)

ምዕራፍ V: የጃርቷ ነገረ-ሃሳብ /The Hedgehog Concept/

ስለጃርት እና ቀበሮ የተነገረውን ጥንታዊውን የግሪክን ተረትን ያስታውሳሉ?

ቀበሮ ብልህና ብልጥ ነው። በጣም ብዙ ነገር ያውቃል። ጃርት ግን የዋህ ቢጠራ ናት። ጃርት ጠንቅቃ የምታውቀው አንድ አቢይ ጉዳይ ብቻ ነው - አደጋ በሚመጣበት ወቅት ራስዋን በሾህዎች መሸፈን። በቃ፣ የጃርቷ እውቀትም ችሎታም ይኸ ብቻ ነው።

ቀበሮ ጃርትን ለማጥቃት ውስብስብ እቅዶችን ያወጣል፤ ስትራቴጂዎችን ይነድፋል። እቅዱን የሚያሳካበት ምቹ ጊዜ አስኪያገኝ በጃርት መኖሪያ ዙሪያ ያንዣብባል። ጃርት ግን ስለቀበሮ ውስብስብ እቅድ እውቀትም ግድም ሳይኖራት ውስብስብነት የሌለው የዕለት ተዕለት ሕይወትዋን ትመራለች።

ቀበሮ በውስብስብ ጥናቱ እየተመራ ምቹ ባለው ጊዜ ዘሎ ጉብ ሊልባት ሲል ጃርት ሾሆችዋን ታቆማለች። “አይ አሁን ነቃሽብኝ! ቆይ አገኝሻለሁ፤ ጠብቁ!!!” ይላታል ቀበሮ። በሌላ ቀን አድብቶ ይሞክራል፤ አሁን ጃርት ትቀድመዋለች። እንዲህ እንደተባለ ከረምትና ቢጋ ይፈራረቃሉ፤ ዓመታት ይነገዳሉ። ጃርት የምታውቀው አደጋ ሲኖር ሾህዎችዋን ማቆም ብቻ ነው። ስለ ቀበሮ እቅድም ሆነ ስትራቴጂ የምታውቀው ነገር የላትም። አደጋ ሲቃጣባት ግን ፈጥና እርምጃ ትወስዳለች። ታዲያ ሁሌም የምታሸንፈው ጃርት ነች።

ይህ ምሳሌ ምን ይነግረናል? ብዙ ድርጅቶች ብዙ ጉዳዮችን ይዘው ይዳከራሉ። አንዳንዶች ደግሞ አንድ ዋና ሥራ ይዘው በሱ ይሰለጥናሉ።

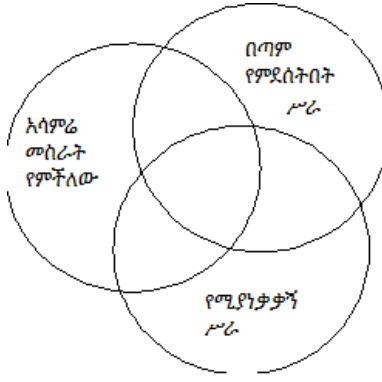
ታላቅ ድርጅትን ለመገንባት እንደ ጃርቷ መሆን ያስፈልጋል።

ከጥሩ ወደ ታላቅነት የተሸጋገሩ ድርጅቶች ከሌሎቹ በሁለት መሠረታዊ ነገሮች ይለያሉ

1. ስትራቴጂዎቻቸው በሶስት ዋና ዋና ነገሮች ላይ ያተኩራሉ - መሥራት በሚችሉት፤ መሥራት በሚወዱት እና ውጤቱ በሚያጓጓቸው ጉዳዮች።
2. ይህን ስትራቴጂ በቀላሉ መረዳት ወደሚቻል አንድ አጠቃላይ መርህ ያወርዱታል (እንደ ጃርቷ የመከላከል ስትራቴጂ)

የጃርቷን ምሳሌ ለመከተል ድርጅቶች የሚከተሉትን ጥያቄዎች ይጠይቁ

1. ምንድነው አሳምረን መሥራት የምንችለው? (ምንድነው አሳምረን መሥራት የማንችለው?)
2. ምንድነው የውጤታችን ምንጭ? ምንድነው ለታላቅ ውጤት የሚያበረታታን ነገር? ውጤት የምለው ነገር በአንድ ነገር ብቻ ይለካ ቢባል ያ ነገር ምንድነው?
3. ምንድነው በጣም የምንወደው ሥራ ምንድነው? ውጫዊ ማነቃቂያ የማይፈልግ ሥራ? ሥራው መሠራቱ ብቻውን ማነቃቂያችን የሆነው እርሱ ምንድነው?



የጃርቷ ምሳሌ የሚያስረዳን አሸናፊ የሚያደርገን ምርጥ ስትራቴጂ፤ ምርጥ ግብ ወይም ምርጥ ጥላን ስላለን ሳይሆን የምንሠራውን ሥራ ጠንቅቀን ስናውቅ፤ ሥራችንን ስናፈቅርና፤ በሥራችን ስንነቃቃ ነው። ሶስቱ ክቦች በሚገናኙበት ቦታ ላይ ያተኮረ ድርጅት ታላቅ ድርጅት የመሆኑ እድሉ እጅግ የሰፊ ነው።

በጥሩ ሁኔታ የሚሠሩት ነገር የድርጅትዎ ዋነኛ ሥራ ካልሆነ እርስዎና ድርጅትዎ አልተገናኙም ማለት ነው። በጥሩ ሁኔታ የሚሠሩት ነገር የድርጅትዎ ዋነኛ ሥራ ከሆነ ደግሞ የጃርቷን ምሳሌ ይከተሉ። ትኩረትዎን በሙሉ እዚያ ላይ ያድርጉ። ጃርቷን መሆን ማለት የድርጅቱን ውጤታማነት በሚወስነው ዋነኛ ሥራ ላይ ጊዜና ጉልበትን ማጥፋት ማለት ነው፤ ትኩረትን ማሰባሰብ ማለት ነው።

የድርጅቱ አመራር ዋነኛ ሥራ ድርጅቱን “ጃርት” ማድረግ ነው።

ምዕራፍ VI: ሥነሥርዓትን ባህል ማድረግ /A Culture of Discipline/

ከጥሩ ወደ ታላቅነት የተሸጋገሩ ድርጅቶች በሙሉ ጥብቅ ድርጅታዊ ዲሲፕሊን ድርጅታዊ ባህል የሆነባቸው ናቸው።

በተለይም የሚከተሉት እጅግ አስፈላጊ ናቸው

1. በነፃነት፣ ኃላፊነት እና በመዋቅር ጉዳዮች ላይ ጠንካራ ዲሲፕሊንና ባህል መገንባት፤
2. ይህንን ባህል ኃላፊነታቸውን ለመወጣት ርቀው ለመጓዝ ዝግጁ በሆነ ሰዎች የግል ዲሲፕሊን መገንባት፤
3. ድርጅታዊ ዲሲፕሊንና ባህልን ከአምባገነናዊ ዲሲፕሊን አለማደባለቅ፤ እና
4. የጃርቷን ምሳሌ ሁሉ ተግባራዊ ማድረግ። ትኩረት ሊሰጠው በሚገባ ጉዳይ ላይ የሃይማኖት ያህል ጥብቅነት መኖር። የዚህ ያህል “ይህ እኛ ዘንድ አይሠራም፤ አይፈለግም” የሚባሉ ነገሮችን ዝርዝር ማዘጋጀት

ከጥሩ ወደ ታላቅነት በሚሸጋገሩ ድርጅቶች ውስጥ የሚታወቁ ገደቦች ያሉባቸው ሥርዓቶች (systems) አሉ። በእነዚህ ሥርዓቶች ውስጥ ግን ነፃነትና ኃላፊነት አሉ። እነዚህ ድርጅቶች ራሳቸውን በራሳቸው መምራት የሚችሉ ሰዎች አሉባቸው። በዚህም ምክንያት በታላላቅ ድርጅቶች ውስጥ ሥርዓቶችን (ሲስተሞችን) እንጂ ሰዎችን ማኔጅ ማድረግ አያስፈልግም። የዚህ ጥናት አንዱ ግንኙነት የዲሲፕሊንን ባህል ለድርጅት ታላቅነት ምን ያህል አስፈላጊ እንደሆነ ማስገንዘብ ነው።

ወደ ታላቅነት ሽግግር የሚጀመረው ራሳቸውን በራሳቸው ሥርዓት ማስያዝ (ራሳቸውን ማስተዳደር) የሚችሉ ሰዎችን በመምረጥ እንጂ ሥርዓት የለሽ ሰዎችን ሥርዓት በማስያዝ አይደለም። በድርጅት ውስጥ ዲሲፕሊን መኖሩ፤ ከሁሉም በላይ ደግሞ ራሳቸውን ሥርዓት ማስያዝ የሚችሉ ሰዎች የሞሉበት ከሆነ ድርጅቱ መራር ተግዳሮቶችን መጋፈጥ ይችላል።

መሪዎች ለጠንካራ ዲሲፕሊን የጃርቷን አርዳያነት እንደ ድጋም (mantra) መቀበል ይኖርባቸዋል። “ከዋነኛ ሥራችን ጋር ተያያዥነት ለሌለው ጉዳይ የምናሳካው ጊዜ የለም” “ይሄ የኛ ሥራ አይደለም” “ይሄ ለኛ አይሆንም” የሚሉ እና የመሳሰሉ ዓረፍተ ነገሮች መለመድ አለባቸው።

ብዙዎች መጥፎ እና መከከለኛ ውጤት የሚያስመዘግቡ ድርጅቶች ጊዜያቸውና ኃይላቸውን የሚያጠፉት በማይጠቅማቸው ሥራ ላይ ነው።

ምዕራፍ VII: ቴክኖሎጂ /Technology Accelerators/

ጥሩ ቴክኖሎጂ ወደ ስኬት የሚደረግን ጉዞ ሊያፈጥን ይችላል፤ የስኬት ምንጭ ግን አይደለም። ከጥሩ ወደ ታላቅነት የሚሸጋገሩ ድርጅቶች የማያውቁትን ቴክኖሎጂ አዲስ ስለሆነ ብቻ አይጠቀሙም። ቢያንስ የአዲሱ ቴክኖሎጂ ጥቅምና ጉዳት እስኪያውቁ ይጠብቃሉ።

በቴክኖሎጂ ምርጫ ወቅት “ይህ ቴክኖሎጂ ድርጅቱን ጃርቷን ለማድረግ ይጠቅመኛል?” (ዋነኛውን ሥራዬን ለማከናወን ይጠቅመኛል?) ብሎ መጠየቅ ይገባል። መልሱ አዎ ካልሆነ ቴክኖሎጂውን አለመጠቀም ይሻላል።

ምዕራፍ VIII: መዘውር እና መሰናከል /The Flywheel and the Doom Loop/

በጣም ከፍተኛ ክብደት ያለው መዘውር ለማስከርከር ሞክረው ያውቃሉ?

ከባድ መዘውር ከቆመበት ማንቀሳቀስ በጣም፤ እጅግ በጣም ከባድ ነው። ያም ሆኖ ግን ተጣጥረው ያንቀሳቀሱት። ትንሽ ከተንቀሳቀሰዎች እንዳይቆም ፋታ ሳይሰጡ መግፋትዎን ይቀጥሉ። እንደምንም አንድ ዙር ያዙሩት ... ሁለተኛውን ይደገሙ ... ሶስተኛውን ይደገሙ ... አራተኛውን ይደገሙ ... አምስተኛውን ይደገሙ ... ስድስተኛውን ይደገሙ ... በእያንዳንዱ ተጨማሪ ዙር እየቀለለዎት ይመጣል ... ይቀጥሉ ... ሃይኛ ... አምሳኛ ... በሆነ ወቅት መዘውሩ ራሱ መሸከርከር ይጀምራል።

መዘውሩ ራሱ መሸከርከር ከጀመረ በኋላ ከባድ መሆኑ የሚጠቅምዎት እርሶን ነው። ከባድ መዘውር አንዴ መዞር ከጀመረ በቀላሉ አይቆምም። እየዞረ እያለ ትንሽ ተጨማሪ ግፊት ከጨመሩለት ግዙፉ መዘውር በከፍተኛ ፍጥነት ይውሰብላል።

አሁን እንበልና አንድ ሰው ይመጣና “የትኛው ግፊት ነው ትልቁን ለውጥ ያመጣው?” ብሎ ቢጠይቅም ምን ብለው ይመልሳሉ? የመጀመሪያው? የሁለተኛው? አምስተኛው? ሠላሳኛው? ማንም ለይቶ መናገር አይችልም። ሁሉም ተባብረው ነው እስከክርክሪቱን እዚህ ድረጃ ላይ ያደረሱት። ያለን ድርጅትን “መቀሰቀስ” ከባድ ነው። ሆኖም አንዴ መለወጥ፤ ማድረግ ከጀመረ በየጊዜ እየተገነባ ወደ ታላቅነት መድረስ ይቻላል።

ከጥሩ ወደ ታላቅነት የሚሸጋገሩ ድርጅቶች ተከታታይ መሻሻል የማምጣትን ጥቅም የተረዱ ናቸው። የማቋርጥ ተከታታይ ለውጥ ነው ድርጅቶችን ወደ ታላቅነት የሚያደርሱው። (ወደ ገጽ 4 ዞሯል)

