

## اندیشه های گری همل



گری همل (HAMEL GARY) استاد مدعو مدیریت بین المللی و راهبردی در مدرسه کسب و کار لندن و رئیس موسسه مشاوره بین المللی (STRATEGOS) است. همل نام آورترین متفکر مدیریت در زمینه راهبرد و نوآوری است. او زبان راهبرد را در بسیاری از موفق ترین شرکتهای جهان تغییر داد. مجله فورچون، همل را کارشناس خبره راهبرد در کسب و کار امروز می داند و مجله اکونومیست او را معلم فعلی راهبرد در دنیا معرفی می کند.

پروفسور پیترسنگه استاد دانشگاه MIT، همل را تاثیرگذارترین متفکر راهبرد در دنیای غرب می داند و بسیاری او را تاثیرگذارترین، مهمترین و جالب ترین فیلسوف مدیریت پس از پیتر دراگر می شناسند. کتابهای گری همل جزء کتابهای پر فروش در حوزه راهبرد است که به بیش از ۲۰ زبان ترجمه شده است. مقالات متعدد او در مجله معروف هاروارد در ۱۵ سال اخیر منتشر شده است. چهار مقاله او برنده جایزه تعالی مک کینزی شده است. همل عضو مجمع اقتصاد جهانی و سخنران دائمی در اجلاس اقتصادی داوس و نشست های هیئت مدیره مایکروسافت است. او با شرکتهای پیشرو همچون شل، نوکیا و فورد، کار کرده است. همل مفاهیم فراوانی چون مزیت رقابتی، هدف راهبردی، آینده نگری صنعتی و انقلاب صنعتی را در حوزه مدیریت راهبردی مطرح کرده و مورد بحث قرار داده است. او معتقد است دوران پیشرفت که از پس جنبش نوزایی پدید آمد، در آغاز قرن بیست و یکم به پایان رسیده و دوران انقلاب آغاز شده است. دورانی که آینده، متفاوت از گذشته است. همل چالش پیش روی سازمانها را در این دوران، نوآفرینی کسب و کار می داند که مطمئن ترین راه ثروت آفرینی است. او اندیشه غیرمتعارف را اساس نوآفرینی غیرخطی در روزگاری می داند که آشفته و به شدت متغیر و غیرخطی است.

همل مدیران را به درهم کوبیدن الگوها و راهبردهای کهنه کسب و کار و پدیدآوردن الگوها و راهبردهای نوین فرا می خواند. برای این کار او معتقد است که مسئولیت پدیدآوردن راهبرد باید در سازمان به صورتی گسترده پخش شود و از اعضای مدیریت عالی به در آید. چرا که دگرگونی صرفاً از بالا آغاز نمی شود. همل به مدیران این خطر بزرگ را یادآور می شود که نباید آنچه را در حال دگرگونی است از دریچه چشم آنچه

موجود است ببینند. پس باید خود را از جاذبه الگوهای کهن رها سازند و متفاوت ببینند. او به نوعی تخیل منضبط و اشراق آگاهانه و بصیرت درونی در برنامه های راهبردی معتقد است. غایتی که او نشان می دهد بزرگ و شریف و فراسوی رشد و سود است.

پیشرفتی که امروز بدان دست یافته ایم چه مرحله ای را پشت سر گذاشته است؟  
همل : پیشرفت در دامن جنبش نوزایی زاده شد، در دوره روشنگری به توانمندی نوجوانی رسید، رسائی بهتر خود را در عصر صنعتی به دست آورد و در آغاز قرن بیست و یکم به پایان رسید. ما هم اکنون در آستانه دوران تازه ای ایستاده ایم؛ دوران انقلاب.

### • ویژگیهای دوران جدید و به تعبیر شما دوران انقلاب چیست؟

- در دوران انقلاب فرصتها به سرعت نور می آیند و می روند. نادیده گرفتن این فرصتها از دست دادن میلیاردها دلار ثروت است. بادهای تازه، دژهایی را درهم می کوبد که زمانی به حفاظت وضع موجود می پرداختند. درست به همان گونه که دوران عقل گرایی ، اقتدار کلیسای مستقر را در امور دنیایی برهم زد. دوران انقلاب، اقتدار متصدیان صنعتی کنونی جهان را در امور بازرگانی برهم خواهد زد. شما می توانید این اوضاع و احوال را اقتصاد تازه یا اقتصاد دیجیتالی یا اقتصاد فراصنعتی به شمار آورید.

### • آیا پیشرفتی که به این دوران منتهی شده دستاوردهای مثبتی را به همراه داشته است؟

- البته روزگار کنونی روزگاری است پر از دگرگونی و آشوب. دورانی که در آن ناگهان ثروتها پدید می آیند و از دست می روند، چون دگرگونی هم دگرگون شده است. دیگر دگرگونی افزایشی به صورت خط مستقیم وجود ندارد. در قرن بیست و یکم دگرگونی حالت منقطع، ناگهانی و آشوبگرانه دارد. تنها در یک نسل، هزینه بازخوانی رمز ژن انسانی از چندین میلیون دلار به نزدیک صد دلار رسیده است. هزینه انبار کردن میلیونها داده های اطلاعاتی از چندصد دلار به مبلغی ناچیز رسیده است. گردش سرمایه جهانی به صورت سیلابی خروشان درآمده که می تواند حاکمیت اقتصاد ملی را در هم فرو ریزد. اینترنت که حضوری در همه جا دارد مرزهای جغرافیایی را بی معنی کرده است. سرمایه داری کنونی همه آموزه های اعتقادی رقیب را در هم شکسته و مقررات زدایی و خصوصی سازی سرتاسر جهان را فرا گرفته است.

### • اما با این همه، پیشرفت دیگر به میزان دلپذیری گذشته نیست. راستی ما با چه بهایی این پیشرفت را به دست

#### آورده ایم؟

- آری اکنون احساسی آزاردهنده وجود دارد که به رغم بهترشدن وسیله های زندگی، بشریت همواره به بهترکردن مقاصد خود نپرداخته است. خصوصیات ویژه پیشرفت در سالهای پایانی قرن بیستم ما را هم به بدگمانی کشانده است. به ما وعده داده شد که راهی برای خلاقیت فراهم خواهد آمد، در عوض مهندسی مجدد را به ما دادند ما را اغلب شریکان می خوانند ولی چون دستگاههای فرسوده و کهنه در خور عوض شدن

بودیم. عصر پیشرفت، بار کار را سبک کرده اما مغزهای ما گیج و روحهای ما در همه جا هست جز در محل کار. دوران پیشرفت کارفرمایی سخت گیر بوده است. کارکنان در سراسر جهان به چرخ بهتر کردن پیوسته بسته شده اند. آنان با چشمان بی نور این شعار را تکرار می کرده اند: تندتر، بهتر، ارزان تر. در جنگ جهانی با استفاده از جنگ افزارهای امروزمین بی گمان شقاوت و بیرحمی بی اندازه صورت گرفت، رودخانه های مرده و جنگلهای سوخته، بزرگ شهرهای انباشته از کشاورزان بی خانمان، کارآلودگان از توکیو تا سن خوزه و... دوران پیشرفت با امید آغاز شد ولی در تشویق و اضطراب به پایان رسید. به راستی که پیشرفت بهای سنگینی را دریافت کرد.

### • **بالاخره با فرارسیدن دوران انقلاب، باید امیدوار بود یا بیمناک؟**

- هر دورانی آمیزه ای از نویدها و خطرهای خود را دارد و دوران انقلاب از این آمیزه بسیار دارد اما دلیلی وجود دارد که باید بیشتر امیدوار بود تا بیمناک. زیرا دوران انقلاب، فرصتی را به ما می نمایاند که هرگز در گذشته در برابر بشریت قرار نداشته است. افزایش طول عمر، چندین برابر شدن آسودگیهای مادی، فزونی دانش، رهیاب مریخ، سخنرانی از راه ویدئو، واقعیت مجازی، داروهای تغییرحالت و دروازه اینترنت. ماهر یک از رویاهای گذشته دور را به واقعیت رسانده ایم. به راستی شکاف میان آنچه می تواند در خیال بگنجد و آنچه می تواند به حقیقت بپیوندد تاکنون چنین کوچک نبوده است. در دوران پیشرفت، آینده بهتر از گذشته بود و در دوران انقلاب آینده چیزی متفاوت از گذشته است و شاید به طور بیکران بهتر باشد.

### • **اما آینده نیز قابل پیش بینی نیست، چه باید کرد؟**

- شما باید پیشگوی خود باشید. در دوران انقلاب، این دانش نیست که ثروت تازه می آفریند، بصیرت و درون بینی مقصد است. شما نمی توانید با نقشه های کهنه، سرزمین تازه را پیدا کنید. آینده باید آفریده شود. برای این کار شما باید نخست نظام کنونی باور خود را از خود دور کنید. یک خطر بزرگ آن است که آنچه در حال دگرگونی است از دریچه چشم آنچه موجود است دیده شود. دشواری آن است که آینده چیزی متفاوت از اکنون است. اگر شما از اندیشیدن متفاوت ناتوان باشید آینده همواره موجب شگفتی شما خواهد شد.

### • **چالش پیش روی شرکتهای امروزمین به نظر شما چیست؟**

- اکنون دیگر چالش شرکتهای کیفیت نیست. شما آن را پذیرفته، به کار بسته و جایزه بالدریج را هم دریافت داشته اید زمان به بازار رساندن کالا، مدیریت زنجیره تامین یا حتی تجارت از راه اینترنت هم دیگر چالش به شمار نمی آید. چالش بزرگ بیشتر سازمانها امروزه آن است که چگونه نوآوری کنند. چگونه راهبردهای کسب وکار را خلق کنند و به مدل های کسب وکار دست یابند که ثروت نو بیافریند. چالش امروز پدیدآوردن قابلیتی ژرف برای نوآفریدن پنداره کسب و کار است. قابلیتی که به پدیدآوردن پنداره های کاملاً تازه کسب و کار می پردازد و به گونه ای چشمگیر پنداره های کهنه را از نو تفسیر می کند.

## • چه راهی وجود دارد که بتوان نوآفرینی را در قالب پنداره کسب و کار تازه به تجسم در آورد؟

- نخستین گام پروردن بصیرت یک رخداد کسب و کار است. دومین گام آن است که شما بتوانید خود را از چنگال الگوی کسب و کار کنونی که به تخیل و وفاداری شما پنجه انداخته آزاد سازید. نوآفریدن پنداره کسب از این فرض آغاز می شود که تنها راه رهایی از فشار بی اندازه رقابت، پدیدآوردن چنان الگوی کسب و کار است که از آنچه تاکنون آمده است متفاوت باشد و رقیبان سنتی را به تقلا وا دارد.

## • شیوه نوآفرینی در دوران انقلاب چگونه است و چه تفاوتی با شیوه های پیشین دارد؟

- روش نوآفرینی دوران صنعتی، گامهای سنجیده و آهسته بود: آماده، آماده، آماده، هدف گیری، هدف گیری، هدف گیری، آتش. در سالهای پس از جنگ روشی پدید آمد که بازاریان و نه دانشمندان در شمار نوآفرینان بودند. روشی که در آغاز، جامعه مصرف کننده را ساخت و سپس آن را کنار گذاشت. قهرمانان این روش کوکاکولا، نستله و... بودند. ناگهان صابون و خمیردندان در بالاترین رده نیازهای «مازلو» قرار گرفتند اما نظم صنعتی تازه حاصل نوع تازه ای از نوآفرینی است، بر پایه جهشهایی از تخیل انسانی و نه افزایش آهسته شناخت علمی. در این نظم تازه، جایگاه سرمایه آغازین شخص تقریباً بی اثر است. نوآفرینان اغلب کار خود را با جیب خالی آغاز می کنند. چرخه کار چنین است: آتش، آتش، آتش، هدف گیری دوباره، آتش، آتش، آتش. دیگر وقتی برای آماده کردن در اختیار نیست. هدف پنداره کسب و کار به کلی تازه است. در این تلاش، نوآفرینان نه دانشمندان و نه مدیر فرآورده بلکه کارآفرینانی هستند که چارلز هندی آنان را کیمیاگران تازه می نامد یعنی افرادی که به تولید چیزی از هیچ چیز توانایی دارند.

## • آیا نوآفرینی در کسب و کار صرفاً به تولید محصول جدید یا دست یافتن به فناوری تازه بر می گردد؟

- پنداره نوآفرینی کسب و کار باید هم ریشه ای باشد و هم فراگیر، تلاشهای صورت گرفته تاکنون به ندرت حالت ریشه ای داشته اند. بسیاری از آنها، تنها یک جزء یا فرایند الگوی کسب و کار کامل شرکت را در بر می گرفتند. در بیشتر شرکتها درخواست برای نوآفرینی بیشتر، به صورت یک پیشنهاد برای فرآورده های تازه یا خصوصیات تازه در فرآورده های کهنه تعبیر می شود. در این حالت، بیشتر مردم از دیدگاهی بسیار ناقص به نوآفرینی نگاه می کنند. اشتباه نکنید. نوآوری محصول، به جای خود مهم است. اما نگرش نوآفرینی متمرکز بر محصول، نگرش بسیار باریک اندیشانه است. نوآفرینی در پنداره کسب و کار اغلب به فناوری تازه نیز ارتباطی ندارد. نوآوری، اساساً یک مسئله فناوری نیست. در دوران انقلاب نوآفریدن پنداره کسب و کار حدود برتری رقابتی را تعیین می کند. نوآفریدن پنداره کسب و کار ظرفیتی است برای از نوسنجیدن الگوهای کسب و کار کنونی به شیوه هایی که برای مشتریان ارزش تازه بیافریند، برای رقیبان شگفتیهای گستاخ پدید آورد و برای سرمایه گذاران ثروت تازه فراهم کند.

## • شما بیشتر فرایندهای مدیریت را برای نوآفرینی زیان آفرین می دانید. چرا؟

- زیرا بیشتر این فرایندها تابع زمان هستند. بودجه ها براساس فصلی یا سالانه تهیه می شوند و هرگاه تهیه و تنظیم شوند غیرقابل تغییر هستند. بیشتر فرایندهای مدیریت سوگیری به سمت حفظ موجود دارند تا به سمت رشد. بیشتر فرایندهای مدیریت، الگوی کنونی کسب و کار را به صورت نقطه آغاز حرکت می پندارند. بیشتر فرایندهای مدیریت بر مشتریان و بازارهای کنونی متمرکز هستند. بیشتر فرایندهای مدیریت از سوی مدافعان گذشته نظارت می شوند و بالاخره اینکه بیشتر فرایندهای مدیریت به طور ضمنی و پوشیده ضد خطرپذیری هستند.

## • بنابراین دوران انقلاب نیاز به افراد انقلابی دارد...

- بله. اگر همانند نگهبان سازمان خود عمل می کنید، کار شما تمام است و هر دو در آخر بازنده هستید. اگر هنوز به صورت یک درباری عمل می کنید و در برابر پیشداوریهای مدیریت ارشد سازمان خم می شوید و درباره آنچه آنان می خواهند بشنوند تلاش می کنید و زانوهایتان از شدت خم شدن پینه بسته اند، توقف کنید: شما خود و شرکت خود را از آینده ای که دارای ارزش بسیار است بی بهره می سازید. نوآفرینی قانون شکن و ثروت آفرین از درون برنامه ریزی سازمانی پدیدار نمی شود. نوآفرینی از پیروزی ناسازگاریها به دست می آید. انقلاب صنعت یک نوآفرینی ادراکی است. این انقلاب از ذهن و روح یک ناراضی، یک رویابین، یک باهوش سبک مغز پدید می آید نه یک دانای عینکی یا برنامه ریز خوش پوش.

شما با طرح موضوع «نوآفرینی غیرخطی»، در اثربخش بودن روشهایی همچون بهبود مستمر و مهندسی مجدد خدشه وارد آورده اید. استدلال شما در اینجا چیست؟- در دنیای به شدت غیرخطی، تنها راهبردهای غیرخطی ثروت نو خواهند آفرید. شرکت «دل» چگونه به جایی رسید که موجودی انبار خود را ۵ یا ۶ بار تندتر از شرکت «کامپک» به فروش رسانیده است.

این پیامد مهندسی مجدد نبود که حاصل نوآفرینی غیرخطی بود. بهبود مستمر نیز یک پنداره دوران صنعتی است و در حالی که از نبود آن به طور کلی برتر است، در دوران انقلاب دارای ارزش حاشیه ای است. نوآفرینی ریشه ای غیرخطی تنها راه برای رهایی از رقابت پرتوان ستمگری است که حاشیه سودآوری را در صنایع، یکی پس از دیگری در هم می کوبد. در غیبت نوآفرینی غیرخطی، صنعت به سرنوشت سپرده شده است. نوآفرینی غیرخطی با هدفهای نامعقول آغاز می شود. تنها زمانی که به هدفهای نامعقول توجه شود آنگاه جست و جو برای اندیشه های راهیاب آغاز می گردد.

## • نسبت نوآفرینی کسب و کار و ثروت آفرینی چیست؟

- نوآفرینی مطمئن ترین راه برای آفریدن ثروت است. کارآفرینان ثروت را می آفرینند. در اقتصاد نوین، شرکت‌هایی که ثروت می آفرینند حقیقتاً انقلابی هستند. در اقتصاد نوین، سرمایه گذاران به ناظر و مباشر نیاز ندارند. آنان به جست و جوی قهرمانان کارآفرین هستند. کارآفرینان با چالش پدیدآوردن ثروت تازه خود را سرگرم می سازند. برای پدیدآوردن ثروت تازه شما باید نوآفرینی کنید به راههایی که رقیبان شما آشنا نیستند و یا نمی توانند. انقلابیون صنعت در کسب و کاری هستند که ثروت جدید می آفرینند. اگر شما می خواهید در دوران انقلاب به رونق و کامیابی دست پیدا کنید باید کاری بیشتر از آنکه اندکی ثروت بیشتر از راهبردهای دیروزین خود به دست آورید، انجام دهید. در درون نوآفرینی پنداره کسب و کار، ظرفیت آفریدن راهبردهای ثروت آفرین نهفته است.

## • به نوآفرینی ریشه ای و فراگیر اشاره داشتید. آیا کسب سود و رشد و مهندسی مالی می تواند این خواسته را برآورده سازند؟

- رشد سودآور یکی از مشتقات نوآفرینی است. تمرکز توجه بر رشد و نه بر چالش نوآفرینی پنداره کسب و کار احتمال بیشتر دارد که به جای آفریدن ثروت، آن را نابود گرداند. رشد به خودی خود جاننشینی برای نوآفرینی ریشه ای نخواهد بود. مهندسی مالی را نیز نباید با نوآفرینی ریشه ای اشتباه کرد. هنگامی که رشد بازدهی های سهامدار از رشد ارزش بازار یک شرکت پیشی می گیرد اطمینان داشته باشید که نوعی از تقلب مالی در جایی صورت می گیرد. هر شرکتی که به شدت بر فروش داراییها، مستقل سازی فعالیتها یا بازخرید سهام برای بالابردن قیمت سهام خود دست بزند، ناخواسته اعتراف می کند که راهبرد وی به سوی کشتارگاه گام بر می دارد.

## • آیا برای کار آفرینی و ثروت آفرینی هم شاخصی وجود دارد که شرکتها بتوانند پنداره کسب و کار خود را با آن بسنجند؟

- سنجه شاخص ثروت آفرینی روشی است که ظرفیت نسبی را در پدیدآوردن پنداره های کسب و کار نو و آفریدن ثروت تازه اندازه گیری می کند. شاخص آفریدن ثروت به شرکت اجازه می دهد تا عملکرد خود را در آفریدن ثروت تازه با مجموعه ای از رقیبان مناسب بسنجد. فرایند تعیین شاخص آفریدن ثروت در شرکت شامل دو مرحله است: تعیین قلمرو کار و محاسبه دگرگونیهای در ارزش بازار شرکت با ارزش بازار همه آن قلمرو.

قلمرو شامل همه شرکت‌هایی است که در یک زنجیره ارزشی عمودی بالاتر یا پایین از شرکت شما باشند. نیز باید

شرکتهایی را شامل شود که در یک شبکه ارزشی گسترده تر، فرآورده ها یا خدمات تکمیلی برای شما فراهم می آورند. نیز شرکتهایی را در بر می گیرد که شایستگیهای اصلی مشابه را در فرایند کار خود دارند یا نیازهای ژرف مشابه مشتریان را تامین می کنند.

گام بعد، اندازه گیری دگرگونی ها در ارزش بازار هر شرکت در برابر ارزش بازار همه شرکتهای موجود در آن قلمرو است. برای محاسبه سهم ثروت آفرینی یک شرکت به سادگی می توان از راه تقسیم کل ارزش قلمرو در پایان یک دوره برسهم آن شرکت در آغاز دوره استفاده کرد. اگر سرمایه بازار برابر ۵ درصد ارزش کل قلمرو در سال نخست باشد و ۱۰ درصد در سال پنجم، آنگاه شاخص آفریدن ثروت آن شرکت برابر دو است. ارزش بازار یک شرکت برابر است با خالص ارزش کنونی از درآمد خالص مورد انتظار آن شرکت. در غیبت خریدها و ادغامهای شرکتهای، هر شرکتی که جهشی بزرگ در سهم ارزش قلمرو خود به دست می آورد یک انقلابی صنعت خوانده می شود. هر گاه شاخص ثروت آفرینی رو به پایین می رود نشان از آن دارد که شرکت در جست و جوی خود برای پنداره های کسب و کار تازه از دیگران پس افتاده است.

### • نسبت نوآفرینی و تخیل چیست؟

- بدون ظرفیت گسترده برای تخیل کردن و طراحی پنداره های کسب و کار تازه یک شرکت نمی تواند از راهبردهای پوسیده خود را آزاد سازد. راهبردهای انقلابی از رویابینانی چون گیتز، مرداک، گرو و دل فراهم می آید. بسیاری صنعت های انقلابی ریشه خود را در رویای فردی یگانه که اغلب به جایگاه ریاست شرکت می رسد پیدا می کنند. من می گویم آیا واژه هایی مانند رویادیدن، آفریدن، تازه یابی، پیشاهنگی، تخیل کردن به کاری که شما می کنید مربوط هستند. اگر نباشند شما کاری نامربوط در پیش گرفته اید. دوران انقلاب نیاز به سربازان جانبازی ندارد که خود را به صورت توده به روی دشمن می افکنند بلکه چریکهای جنگنده ای را می طلبد که سخت برانگیخته و بیشتر آنان خود مختارند. دیگر به کاربردن اصول مدیریت دیلبرت بس است.

### • چرخ نوآوری چگونه می چرخد؟

- تخیل کنید، طراحی کنید، آزمایش کنید، ارزیابی کنید و در مقیاس مناسب آن اندیشه را به اجراء درآورید. بخت شما در آفریدن ثروت تازه به طور مستقیم به شمار اندیشه هایی که پرورش می دهید و به شمار آزمایشهایی که آغاز می کنید بستگی دارد.

### • چگونه به نوآفرینی خو بگیریم؟

- آشنا، دشمن است. به آهستگی همه چیز را به صورت کاغذ دیواری درخواهد آورد. سفر، شما را به صورت بیگانه در می آورد. شما را در برابر شگفتیها می گذارد. تعصبا و سرگرمیها را از شما دور می سازد. اگر سفر برای شما آسان نیست، یک کتابفروشی خوب را برگزینید و یا هر روزنامه بیگانه دیگر را بخوانید. اگر آگاهی شما



درباره آنچه در جهان در حال تغییر است از اخبار شبکه تلویزیونی، روزنامه وال استریت ژورنال و مجله تایم به دست می آید شما آینده را از دست خواهید داد. تازه اندیشهها، انقلابها را پدید می آورند. شما می توانید خود را در آنچه در حال دگرگونی است فرو برید ولی تنها زمانی که خود را از بند سنت آزاد کردید می توانید فرصتها را برای نفوذ در دگرگونی به راههای تازه بیابید. بسیاری چیزها را افراد نمی توانند تخیل کنند تنها به این دلیل که آنان زندانی خشک اندیشیهای خود هستند. از این دیدگاه چالش در برابر ما، اندیشیدن بلندمدت نیست، اندیشیدن غیرمتعارف است. گرچه داشتن یک آرزوی بلند و گستاخ خود به خود مجموعه ای از راهبردهای غیرمتعارف پدید نمی آورد ولی نبود چنین آرزوی بلندی همواره به راهبردهای معمولی مانند آنچه وجود دارد منتهی خواهد شد.

وجود مدیر اجرایی که اعتماد گزافی به اجرا کردن دارد به جای مدیر رویابین نمی تواند سرچشمه راهبردهای ثروت آفرین باشد. به تعبیر شما، اینان حسابداران هستند و نه آینده بینان. اما سوال این است که امرشکت را به دست مدیر رویابین سپردن چه خطراتی می تواند داشته باشد؟

- رویابینان همواره رویابین باقی نخواهند ماند. شمار اندکی از آنان می توانند به دومین رویای بزرگ دست پیدا کنند. بدتر از آن، همکاران آنان به قدرت رویابینی او متکی می شوند، در نتیجه از مسئولیت خود برای رویابینی فرصتهای تازه باز می مانند و ظرفیت نوآفرینی ریشه ای شرکت خفه می شود. محدود و محلی اندیشیدن، کشنده ترین دشمن نوآفرینی است. تنها مدیر ارشد اجرایی نیست که به تعریفی گسترده از مرزهای کسب و کار نیاز دارد، که هر یک از کارکنان شرکت هم به این تعریف نیازمند است. چیزی که در اقتصاد نو مهم شمرده می شود، بازدهی روی سرمایه گذاری نیست بلکه بازدهی روی تخیل است.

### • نقش رهبری سازمان در تهیه و تدوین راهبرد سازمان تا چه اندازه است؟

- من معتقدم جمع وجود کردن راهبردهای بزرگ و باشکوه در برج بلند شرکت، یک زحمت بیهوده در دوران انقلاب است. این بدان معنی نیست که مدیریت عالی در سازمان پدیده ای بی ربط است اما وظیفه مدیریت عالی پدیدآوردن راهبردها نیست، وظیفه او بر پاداشتن سازمانی است که برای تخم افشانی پیوسته در قلمرو پندارهای کسب و کار تازه توانایی داشته باشد. یاری مدیریت ارشد در طراحی زمینه است نه در پدیدآوردن محتوا. نقش او عملیاتی کردن دستورهای طراحی برای آفریدن سازمانی به شدت نوآفرین است. برخی وقت زیادی صرف پدیدآوردن راهبرد می کنند و نه صرف آفریدن پیش شرطهایی که از درون آنها راهبردهای ثروت آفرینی پدیدار می گردند.

در دوران آشفته و به شدت متغیر کنونی، عمر یک راهبرد برای سازمان چند سال می تواند باشد؟  
- کامیابی هرگز تاکنون چنین ناپایدار و زودگذر نبوده است. راهبردهای جهانی به ندرت حتی یک دهه دوام می آورند. در این باره شک دارید؟ در این ده سال چند شرکت از میان ۵۰۰ شرکت پرارزش آمریکا توانستند بیش از پنج سال بازدهی سهامداران را در تراز ۱/۴ بالای شاخص شرکتهای فراهم آورند. امروزه هر شرکت باید با توانمندی



به نوآفریدن راهبرد خود نه تنها در هر ده سال بلکه به طور پیوسته سالانه پردازد. تنها چرخه عمر فرآورده نیست که در حال کوتاه شدن است بلکه چرخه عمر راهبرد نیز در حال کوتاه شدن است. هر پنداره کسب و کار، بی توجه به میزان درخشندگی آن، به سرعت کارایی اقتصادی خود را از دست خواهد داد.

### • **گام اول برای نوآفرینی راهبرد به نظر شما کدام است؟**

- صداقت بی رحم درباره فرسودگی راهبرد موجود و یک تعهد برای آفریدن ثروت تازه. هرگز فراموش نکنید که شرکتهای خوبی که بد شده اند، آنهایی هستند که برای مدتی دراز واقعیت فرسودگی راهبرد خود را انکار کرده اند. انقلابیون صنعت، الگوهای کهنه کسب و کار را در هم می کوبند و الگوهای تازه پدید می آورند. سخت کوشیدن برای بهتر کردن کارایی یک راهبرد کهنه و ناتوان، سرانجام بیهوده خواهد بود. جوهره راهبرد تنوع است ولی بدون تنوع در نگاه افراد به جهان، تنوع در راهبرد پدید نمی آید. شما باید خریدار چشم انداز تازه در سازمان خود باشید. شما نمی توانید بدون داشتن دیدگاهی انقلابی، فردی انقلابی به شمار آئید. شما باید پیشگوی خود باشید، معلم خود باشید و آینده بین خود باشید. نوآفرینی زاینده راهی تازه در نظر، در رفتن و راهی تازه در بودن است. بیاموزید که متفاوت ببینید، آنگاه متفاوت را می یابید. در دوران انقلاب، هر شرکتی باید به صورت یک موشک جست و جو گر فرصت درآید. جایی که دستگاه هدایت کننده روی امکانات متمرکز می شود و نه آنچه در گذشته به انجام رسیده است. شما باید تیرانداز نخست باشید. شما باید نوآفرینان را با نوآفرینی خود از میدان به در کنید. آنان که با شمشیر زندگی می کنند به دست کسانی که تفنگ در دست دارند به تیر زده می شوند.

### • **برخی معتقدند تهیه راهبرد کار آسانی است اما با ویژگیهایی که شما برشمردید امر آسانی به نظر نمی رسد. نظر شما چیست؟**

- فراهم آوردن راهبرد کار آسانی است اگر شما بخواهید راهبردی داشته باشید که برگرفته از راهبرد دیگران باشد. ولی زمانی که هدف شما پدید آوردن دگرگونی کامل صنعت باشد آنگاه فراهم آوردن راهبرد نه تنها کاری آسان نیست که بسیار هم دشوار است. اصولاً این پندار براین فرض غلط استوار است که برنامه ریزی راهبردی چیزی مربوط به راهبرد سازمانی است. هر شرکتی که گمان برد برنامه ریزی موجب پدید آمدن راهبردهای انقلابی خواهد شد، خود را در بند زندان دگرگونیهای افزایشی خواهد یافت. شگفتی ندارد که شرکتهای مشاوره ای کمتر و کمتر به کار راهبردسازی می پردازند و بیشتر و بیشتر به کار اجرا کردن متوسل می شوند.

## • یعنی شما معتقدید که تهیه راهبرد سخت تر از اجرای آن است؟

- شما بارها از زبان یک مدیر ارشد اجرایی یا معاون شرکت شنیده اید که می گوید دشواری واقعی ما در اجراست یا بدتر از آن، آنان به کارکنان می گویند که «تهیه راهبرد کار آسانی است به اجرا درآوردن آن بخش دشوار کار است». چه سخن بیهوده ای این سخن از سوی مدیرانی پسندیده است که بیمناک از اعتراف به کهنه بودن جدی برنامه های راهبردی خود هستند.

## • چه افرادی در شرکت باید گرد هم بیایند و راهبرد شرکت را بنویسند؟ این کار چگونه باید انجام شود؟

- اگر مدیریت ارشد راهبردهای انقلابی می خواهد باید یاد بگیرد که به صداهای انقلابی گوش دهد. در بیشتر شرکتها، فراهم آوردن راهبرد در قلمرو اختیار افراد قدیمی قرار دارد. در گفت و گوهای مربوط به راهبرد، همان ده تن برای سالهای پی در پی به سخن گفتن می پردازند. آخر آنها از یکدیگر چه چیزی فرا می گیرند؟ آنها سالهاست که با یکدیگر سخن می گویند. دیدگاههای آنها مشخص و روشن است. چیزی که نیاز است گردآمدن گروهی از سالخوردگان هوشمند یا دسته ای از برنامه ریزان نیست بلکه ریشه ای اصلی است که ژرف در درون سازمان فرد رود. به بیان ساده بدون صداهای تازه در گفت و گوهای تیم راهبرد، بخت پدیدآمدن انقلاب در صنعت به صفر می رسد. مدیریت ارشد باید به نظر جوانان یا به سخن درست تر آنانی که از دیدگاهی تازه برخوردارند سهمی عمده اعطا کند. خنده دار است که جوانان که بیشترین سهم عاطفی را در ساخت آینده دارند به احتمال زیاد از یاری دادن به فرایند پدیدآوردن راهبرد محروم باشند. اگر می خواهید نزدیک به آینده باشید به سخن کسی گوش دهید که هم اکنون در آینده زندگی می کند.

## • آیا ماهیت گفت و گوهای راهبردی با گفت و گوهای عملیاتی متفاوت است؟

- یک گفت و گوی عملیاتی حالت بازرگانی دارد، محدود است و انباشته از موضوعهای مسلم. گفت و گو درباره نوآفریدن پنداره کسب و کار باید حالتی شادی بخش داشته باشد. در بیشتر شرکتها میان گفت و گو درباره نوآفریدن پنداره کسب و کار با گفت و گو درباره چگونگی بهترکردن کارکرد عملیاتی یک کسب و کار موجود تفاوتی وجود ندارد. گفت و گوهای راهبردی در بخش سرمایه گذاری شرکت جنرال الکتریک به نام نشستهای «رویدادین» خوانده می شود. هیچ کس این نشستها را با نشستهای تصویب بودجه همانند نمی شمارد.

## • پنداره های کسب و کار از کجا سرچشمه می گیرند: بخت یا آینده بینی؟

- پنداره های کسب و کار همواره نتیجه آینده بینی همراه با بخت است. بصیرت و درون بینی فرد از راه فرایند برنامه ریزی هدایت شده پدید نمی آید، بلکه از درون آینده ای از اتفاقها، آرزو، کنجکاو، بلندپروازی و

نیاز بر می خیزد. بنابراین، نوآفرینی پنداره کسب و کار همواره تا اندازه ای اتفاقی و تا اندازه ای هم رویای روشن و مشخص است.

### • اما به هر حال آینده به صورت ذاتی غیرقابل پیش بینی است. چه باید کرد؟

- پاسخ اول صحنه پردازی است به عنوان وسیله ای برای حساس کردن خود در برابر احتمالی که آینده ممکن است به طور کامل متفاوت از زمان کنونی باشد. پاسخ دوم چالاک شدن بیشتر است. اما چالاک جانشینی برای رویای الگوی کسب و کار تازه نیست. شرکتهایی که ناتوان از آفریدن آینده هستند به آن دلیل نیست که ناتوان از پیش بینی آنند بلکه به دلیل آن است که ناتوان از تخیل آینده هستند. آنها از حس کنجکاوی و آفریدن بی بهره هستند نه آنکه از تیزبینی و روشن بینی. شرکتی که نتواند درباره ژرف ترین احساس خود از آنچه هست، از آنچه می کند و چگونه به رقابت می پردازد از نو تخیل کند، به زودی مهر کهنگی خواهد خورد.

### • آیا می توان نتیجه گیری کرد که قدرت تخیل عامل تفاوت بین سازمانهاست؟

- در روزگار کنونی تنها محدودیت ما در قدرت تخیل ماست. افراد و سازمانهایی که از رهایی جاذبه گذشته ناتوان باشند از دستیابی به آینده محروم خواهند شد. در بسیاری از سازمانها، شکست کلانی در قلمرو تخیل جمعی دیده می شود. در دوران پیشرفت، رویاها اغلب چیزی بیش از وهم و خیال نبود. امروز برخلاف گذشته رویاها درهای گشوده به سوی واقعیتهای تازه هستند.

فکر می کنید چند درصد مغزهای یک سازمان روی موضوع نوآوری متمرکز می شوند؟  
- خیلی کم.

### • چرا؟

- واقعیت آن است که تنها تعداد معدودی از کارکنان سازمانها امروزه می دانند چگونه خلاقانه و نوآورانه راجع به مفاهیم کسب و کار فکر کنند. ما هنوز به آنها یاد نداده ایم چگونه در این راه جدید فکر کنند. معمولاً کارکنان صبح که برمی خیزند، نمی گویند من مسئولیت نوآوری برای خلق ثروت را دارم، همانگونه که ۳۰ سال پیش آنها خود را مسئول کیفیت نمی دیدند. من به یاد می آورم در ملاقاتی با دکتر دمینگ وقتی ایده خود را به مدیریت ارشد یکی از بزرگترین شرکتهای خودروساز ارائه می کرد و آنها می پرسیدند «دوباره به ما بگو، ما می خواهیم به افراد آموزش دهیم. ما می خواهیم به کارکنان اجازه دهیم خط تولید چند میلیارددلاری را متوقف کنند». امروز می بینم که شده است و آن روز انقلابی بود. من مطمئنم در سالهای آینده صدها شرکت کارکنان خود را در راه نوآوری آموزش خواهند داد. ما باید اجازه دهیم ۱۰ درصد از وقت آنها در فکر کردن بگذرد.

## • چه باید کرد که کارکنان بدین کار تشویق و ترغیب شوند؟

- کارکنان باید به این باور برسند که بهترین راه برای دست یافتن به بزرگی شرکت، دست داشتن در ساختن چیزهای تازه است. این بدان معنی است که برای کارکنان انگیزه لازم فراهم آید. ما در دوران اقتصاد دانایی زندگی می کنیم. ما می خواهیم کارکنان مغزهای خود را به محل کار بیاورند. حال اگر ما فرصت این احساس را که آنها به کاری به راستی مهم می پردازند از آنان بگیریم آیا ما در واقع مردمانی روشننگر هستیم؟ هریک از کارکنان باید احساس کند که او به چیزی یاری می دهد که به طور عملی تفاوتی راستین و مثبت در زندگی مشتریان و همکاران پدید می آورد. اساساً انقلابیون سپیدموی، بیشتر توانمندی خود را از وفاداری به غایتی بزرگ به دست می آورند که فراسوی رشد، سود یا حتی انباشت ثروت شخصی پنداشته می شود، غایتی که فراسوی خود آنان است، غایتی که به راستی شریف است. بدون مقصودی استعلایی و بزرگ، افراد برای بروز رفتار همانند انقلابیون، فاقد دلیری لازم خواهند بود.

## • آیا این دگرگونی در سازمان از بالا آغاز می شود؟

- چه سخن بی معنی و پوچی. در کجا انقلاب به دست شاهان صورت گرفته است. چه زمانی دیده شده است که انقلاب از پادشاهان آغاز شود. آیا ماندلا، اول، گاندی و لوترکینگ از قدرت سیاسی برخوردار بودند؟ نه، این عشق و شوق بود نه قدرت که به آنان اجازه داد تا به چنان کاری دست بزنند. اصولاً نظامهای اجتماعی پیچیده و بزرگ، مانند یک شرکت، از بالا دگرگون نمی شوند. برای آنکه نوآفرینی پنداره کسب و کار شکوفا شود مسئولیت پدیدآوردن راهبرد باید به صورتی گسترده پخش شود. مدیریت عالی باید انحصار پدیدآوردن راهبرد را از میان بردارد.

## • شما معتقدید دگرگونی در نظامهای اجتماعی و از جمله در شرکتها به دست اصلاح طلبان انقلابی صورت می گیرد. آنها چه کسانی هستند؟

- اصلاح طلبان انقلابی هرج و مرج طلب نیستند، مخالفان وفادار هستند. وفاداری آنها به شخص یا دفتری ویژه نیست بلکه به کامیابی پایدار سازمانشان و همه کسانی است که در راه مقاصد آن می کوشند. اصلاح طلبان انقلابی سرکشان متعادل هستند. آنان به شرکت خود متعهدند ولی در همان حال به هدفی دلبسته اند که با ارزشها یا رویه های حاکم در سازمان در تعارض قرار دارد. در شرکتها وابسته به اقتصاد کهنه، کارکنان هنوز به صورت خدمتگزاران مقید انگاشته می شوند. سالها می گذرد که شرکتها به اشتباه وابستگی را به جای وفاداری گرفته اند. شما دیگر وابسته نیستید چون شما راه چاره ها در برابر خود دارید. اگر شما می خواهید یک شهروند سازمانی و نه یک بنده شرکتی باشید ناگزیر باید بیاموزید که یک اصلاح طلب باشید.

## • چگونه می توان اصلاح طلب انقلابی شد؟

- افراد وقتی به صورت اصلاح طلب انقلابی درمی آیند که بدانند ارزش وجودی آنها به غایت‌هایی بستگی دارد که در راه آنها گام برمی دارند. شما نیاز به داشتن یک غایت باشکوه دارید. نیز باید بدانید که سازمان آنها نیستند، شما هستید. از نالیدن درباره آنان دست بردارید. این تنها یک بهانه برای توجیه عمل نکردن شماست. بکشید تا شرکت را محمل رویاهای خود به شمار آورید. هیچ سازمانی بیشتر یا کمتر از اراده و خواست گروهی اعضای نیست. به این آزمایش توجه کنید. از ۲۵ نفر از کارکنان شرکت خود بپرسید برای رشد بالای شرکت، چه درصدی را شما توقعی منطقی به شمار می آورید و میانگین پاسخها را تعیین کنید. اگر بیشتر همکاران شما بدین باور باشند که شما در شمار شرکت‌هایی با ۵ یا ۱۰ درصد رشد هستید به طور قطع شما همین وضع را خواهید داشت. باورهای آنها مرز بالای آنچه را می تواند شدنی باشد تعیین می کند.

## • شما معتقد به نظم بدون اقتدار مرکزی هستید. این چه نوع نظامی است؟

- رفتار دسته ای از مورچگان، تنوع پرنوسان اینترنت و آن شکل نوک پیکانی غازه‌ای در پرواز، نمونه‌هایی از نظم بدون طراحی دقیق یا نظم در آزادی است. به گله ای از غازها نگاه کنید که در پرواز خود بی ترس از باد، مانع و مسافت راه، می چرخند و به پیش می روند. در میان آنها وزیر اعظم وجود ندارد. رئیس هیات مدیره نیست. از پیش نمی توانند درخواست گزارش هواشناسی کنند. آنها نمی توانند مانع های راه را پیشگویی کنند ولی راه آنها راست است و آنها به صورت دسته اند.

## • شما بر این باور هستید که هر شرکت از چهار الگوی مشخص تشکیل شده است، این الگوها کدام است؟

- عملیاتی، کسب و کار، ذهنی و سیاسی. الگوی عملیاتی در پایین نگاره شامل کاری است که کارکنان به طور واقعی هر روز انجام می دهند. الگوی کسب و کار همه تصمیم های آگاهانه و ناآگاهانه شرکت را درباره اجرای گوناگون پنداره کسب و کار شامل می شود. الگوی ذهنی همه باورهایی را که افراد درباره کامیابی در شرکت دارند در بر می گیرد. الگوی سیاسی به شیوه توزیع قدرت در سراسر سازمان به ویژه در توزیع آن برای اعمال الگوهای ذهنی اشاره دارد.

ردیف بودن کامل این الگوها از عملیاتی تا سیاسی، فرصت نوآفرینی را از بین می برد زیرا اجازه پدیدآوردن جویبار اختلاف عقیده را نمی دهد. راهی برای نوآفرینی کسب و کار وجود ندارد مگر اینکه شما بتوانید نخست الگوی ذهنی شرکت خود را از حالت مرده به حرکت درآورید. شما باید یاری دهید تا یک سلسله مراتب از تخیل برپا شود که در آن سهم هر فرد در تعیین راهبرد و نوآفرینی تابعی از تخیل و شوق و هیجان او باشد نه از مقام یا قدرت سیاسی او.

شما تحقیقی را از سوی موسسه گالوپ انجام داده اید و از حدود ۵۰۰ مدیر ارشد اجرایی پرسیده اید در قلمرو صنعت شما در ده سال گذشته چه کسانی بیشترین بهره مندی را به دست آورده اند. تازه واردان، رقیبان سنتی

یا شرکت خود شما، پاسخ چه بود؟

- گروه تازه واردان.

### • می توانید نمونه هایی از گروه تازه واردان ذکر کنید؟

- سیسکو، چارلز شواب، آمازون کام، یاهو، دل و مایکروسافت. هیچکدام از ۲۵ سال بیشتر عمر ندارند. باین همه سرمایه بازار جمعی آنها در آغاز سال ۲۰۰۰ نزدیک به ۱/۵ تریلیون دلار بود یا نزدیک ۱۰ درصد کل سرمایه بازار همه شرکتهای سهام عمومی آمریکا. این شرکتهای ستارگان بازار سهام در دهه ۹۰ بوده اند. چیزی که گریز ناپذیر است آن است که شرکتهای جدید نیز همانند سازمانهای کهنه و قدیمی در خطر آسیب پذیری از سوی الگوهای کسب و کار تازه انقلابی هستند. اگر شرکت شما بیش از یک روز سابقه داشته باشد آن را باید شرکت قدیمی به شمار آورد امروزه شرکتهای باسابقه یک صدسال خدمت، همان قدر آسیب پذیرند که شرکتهای محبوب اینترنتی دیروز. نمونه ای از شرکتهایی که جایگاه خود را از دست داده اند.

- در سالهای ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۹ شمار تلفن های همراه از ۲۶ میلیون دستگاه به نزدیک ۳۰۰ میلیون فزونی یافت و فناوری ساخت هم از آنالوگ به دیجیتال مبدل شد. شرکت موتورولا رهبر کسب و کار این نوع تلفن ها تا سال ۱۹۹۷ بود. در دو یا سه سال رو آوردن به فناوری بی سیم دیجیتال را نادیده گرفت. در این زمان طلایی شرکت نوکیا که تا یک دهه قبل به تولید لاستیک خودرو و چکمه های لاستیکی سرگرم بود به صورت نخستین شرکت تازه جهانی و یکی از پررشدترین شرکتهای فناوری پیشرفته اروپا درآمد.

راز موفقیت نوکیا به نظر شما چه بود و سایر شرکتهای چه درسهایی می توانند از آن یاد بگیرند؟  
- اول شجاعت قطع وابستگی به کسب و کاری که استعداد رشد آن مانند تلفن های همراه نبود. این هرگز کار آسانی برای هر شرکت نیست. نوکیا تصمیم گرفت برخی حوزه های کسب و کار را که دهها سال به آن مشغول بود کنار گذارد و مشتاقانه و مجدانه به فرصت تلفن های همراه گام نهد. دوم اینکه نوکیا برای رقابت با سونی و امثال او تصمیم گرفت نسل بعد استفاده کنندگان تلفن های همراه یعنی کودکان و استفاده کنندگان در سراسر دنیا را در نظر بگیرد و به آن فقط به عنوان یک وسیله ارتباطی نگاه نکند بلکه با نوآوری، آن را یک دستگاه مناسب زندگی بسازد. طراحان بسیاری را در دنیا به کار گرفت. نوکیا اولین شرکتی بود که رنگهای متنوع تلفن همراه را عرضه کرد. بدین ترتیب شرکتی را که تا چند سال پیش بسیاری اسم آن را نمی توانستند تلفظ کنند امروز جزء پنج شرکت ارزشمند در جهان است.

### • آیا بزرگ تر بودن یک شرکت نسبتی با سودآورتر بودن آن دارد؟

- دلیلی وجود ندارد که توقع داشته باشیم بزرگ تر بودن یک شرکت آن را سودآورتر می سازد. اندازه شرکت

و تخیلی که راهبردهای ثروت آفرین تازه پدید می آورد با هم همبستگی ندارند. بی گمان اندازه، امتیازهایی را پدید می آورد. مقیاس تولید می تواند صرفه جویی را به چندین راه به پیش براند: بهره برداری بهتر از کارخانه، قدرت خرید کلان تر، قدرت تحمیل انضباط قیمت در سراسر صنعت و بسیاری دیگر از زمینه ها. اما در روزگار انقلاب، آن امتیازها اغلب با دشواریهایی که پدید می آید خنثی می شود. نبود نرمش، جدال داخلی و سستی. مایکل دل در سال ۱۹۹۹ شرکتی را با ارزش بازار دوبرابر بزرگ ترین شرکت خودروسازی آمریکا رهبری کرده است. البته این سخن نیز نادرست است که اندازه و بزرگی دشمن نوآفرینی است. یک واحد کسب و کار چه در حجم یک میلیون و یا ۱۰ میلیارد دلار باشد به طور نوعی تنها یک الگوی کسب و کار به شمار می آید. این تعهد و الزام به اتحاد در پیوند به آن الگوی کسب و کار است که نوآفرینی را منع می کند نه حجم و اندازه خود کسب و کار.

شما تقسیم یاخته ای را یک اصل برای نوآفرینی شرکتها می دانید. ممکن است توضیح دهید. شرکتها بزرگ به صورت شمار بزرگی از یاخته های انقلابی هستند. جوهره رشد تقسیم شدن و متفاوت شدن است. همین منطق رشد جنین انسان درباره سازمانها نیز درست است. هنگامی که شرکتها از تقسیم شدن و متفاوت شدن باز ایستند، نوآفرینی متوقف می شود و رشد آهسته می گردد. بی گمان تقسیم یاخته ای شرکتها را و می دارد تا از برخی صرفه جوئیهای مشترک چشم پوشی کنند ولی حجم و بزرگی دیگر آن امتیازی که در گذشته بود به شمار نمی آید و بخش بخش شدن هم آنچنان که سابق گمان می رفت پرهزینه نخواهد بود. سرعت و تمرکز در کار هرگز به میزان کنونی مهم شمرده نمی شوند. به همین دلیل است که تقسیم یاخته ای یک اصل طراحی اساسی برای نوآفرینی است.

اما در همین حال بسیاری از مدیران به ادغام شرکتهایشان مشغول اند و تفکر آنها این است که اگر ما به صورت واقعی یک دایناسور بزرگ باشیم شاید بتوانیم در برابر دوران یخ زدگی پایدار بمانیم. فرصتی برای این کار وجود ندارد. به گرد خود بنگرید. دایناسورها هم نابود شده اند.

## • آیا استدلال آنها در جریان این ادغامها مبنی بر صرفه جویی در هزینه ها، امتیازهای تولید در مقیاس و یا هم افزایی و همگرایی کافی نیست؟

- خیر. پرسش واقعی این است: در این ادغامها جایگاه نوآفرینی پنداره کسب و کار کجاست. در دوران انقلاب، ادغام کردن شرکتها جانشینی برای نوآفرینی ریشه ای و انقلابی نخواهد بود. و بزرگتر شدن جانشینی برای آفریدن ثروت تازه از راه نوآفرینی پنداره کسب و کار نیست. در حالی که ادغامها ممکن است بازارهای سهام را در سراسر جهان در دهه ۹۰ تقویت کرده باشد بی گمان این رویه مطمئن ترین راه برای آفریدن ثروت در هزاره سوم نخواهد بود.



## • راهبرد اصلی جزء عمده یک پنداره و الگوی کسب و کار است. رسالت کسب و کار در این میان چه نقش و جایگاهی دارد؟

- رسالت کسب و کار شامل مواردی مانند طرح ارزش، قصد راهبردی، هدفهای بزرگ، ظریف و بی پروا، مقصود و هدفهای عملکرد کلی است. این عنصر، احساسی از جهت و مجموعه ای از معیارها را که با آنها پیشرفت سنجیده می شود در بر می گیرد. البته هر دگرگونی در رسالت کسب و کار به ضرورت به نوآفرینی پنداره کسب و کار نمی انجامد ولی زمانی که شرکتی به معرفی رسالت کسب و کار بسیار متفاوتی در صنعتی از سوی شرکتهای با هدفهای کسب و کار تقریباً مشابه می پردازد، نتیجه آن می تواند نوآفرینی پنداره کسب و کار به شمار آید.

## • نقش شایستگیهای اصلی و دارائیهای راهبردی در نوآفرینی پنداره کسب و کار چیست؟

- شایستگیهای اصلی آن چیزی است که شرکت می داند شامل مهارتها و قابلیتهای یگانه شرکت. دارائیهای راهبردی آن چیزهایی است که شرکت مالک آنهاست، چیزهای کالبدی نه دانشهای فنی و تخصصی. می تواند شامل فرآورده های با نام و نشان، حق اختراعات، زیرسازها، معیارهای مالکیت، داده های مربوط به مشتریان و هر چیز دیگری که کمیاب و پرازش هستند. هرگاه دارائیهای راهبردی به شیوه ای تازه به کار برده شوند به نوآفرینی پنداره کسب و کار می انجامد.

## • جایگاه فرایندهای اصلی سازمان در نوآفرینی کسب و کار کجاست؟

- فرایند اصلی در واقع همان چیزهایی است که کارکنان در شرکت انجام می دهند. رویه های جاری که درونداها را به برونداها تبدیل می کنند. فعالیتهای را در بر می گیرد نه دارائیهای یا مهارتها را. این فعالیتهای موجب می شوند تا شایستگیها، دارائیهای و دیگر درونداها به ارزش برای مشتریان تبدیل شوند. یک نوآفریدن بنیادی از یک فرایند اصلی می تواند اساس نوآفرینی پنداره کسب و کار شود.

## • می توانید نمونه هایی را ذکر کنید؟

- شرکت «دل» نظام ساخت بر پایه سفارش را برپا داشته که یکی از فرایندهای اصلی و نمونه پرقدرتی از نوآفرینی پنداره کسب و کار است. ساخت و تولید ناب شرکت تویوتا نیز یک نوآفرینی فرایند بود که صنعت خودروسازی را دگرگون کرد.

دره سیلیکون همواره به عنوان نماد نوآفرینی مطرح بوده است. ویژگی درس آموز این نماد چیست؟  
- دره سیلیکون را نباید یک مکان به شمار آورد بلکه استعاره ای است برای تخیل کردن بی قید و بند آزمایشهای بسیار و نبود مطلق دلتنگی برای گذشته. دره سیلیکون جایگاه شایسته سالاری است. در دره سیلیکون هرگز درباره اینکه چه کسی توانا به آفریدن پنداره کسب و کار تازه است پیشداوری وجود ندارد. هیچ

اهمیتی ندارد که شما چه سن و سالی دارید و چه درجه علمی به دست آورده اید و پیش از این در کجا کار کرده اید. چیزی که اهمیت دارد کیفیت اندیشیدن و قدرت رویادیدن شماست. در دره سیلیکون هیچکس گمان نمی برد که کار بزرگ بعدی از سوی معاونت ارشد شرکت که کار بزرگی را برعهده دارد پدید آید. به این دلیل است که بازار اندیشه ها در دره سیلیکون پر جنب و جوش تر از بقیه جاهاست.

---

منابع

۱ - ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۷

۲- گری همل، سازمانها و شرکتهای خود را از نو بیافرینید، ترجمه محمدعلی طوسی، موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۱.

۳ - [WWW.GARYHAMEL.COM](http://WWW.GARYHAMEL.COM)

۴ - [WWW.ROUNDTABLE.COM](http://WWW.ROUNDTABLE.COM)

۵- [WWW.INTERNATIONALSPEAKERS.COM](http://WWW.INTERNATIONALSPEAKERS.COM)