

# آینده مدیریت



نویسنده: گری همل

## مقدمه:

به طور فزاینده در جهانی بد نظم تر زندگی می کنیم که در آن افراد بی نظم از ابزار بی نظم برای تولید محصولات بی نظم بهره می گیرند و منجر به سودهای بی نظم می شوند و چگونگی انجام آن در توان افزایشی و میدان دادن به خلاقیت همه کارکنان می داند یعنی باید بیاموزیم چگونه تلاش های هزاران نفر را بدون تحمیل لایه های زیادی از سرپرستان هماهنگ سازیم، هزینه ها را کنترل کنیم، بدون آن که تخیل انسانی را از بین ببریم و در کل نظرایشان سازمان هایی بود که نظم و آزادی را با هم داشته باشند و ایشان مشارکت، سازگاری، نوآوری را سه کلید راه گشا و بر این باور است که ما باید بازپنداری مدیریت را به خلق اینترنت و شتاب گسترش روز افزون آن شباهت دهیم زیرا در اینترنت سلسله مراتب و دیوان سالاری نیست به این ترتیب مدیریت پلی خواهد بود. برای گذر از (انسان سازمانی) به (سازمان انسانی) که بی ربط هم با شعر مقدمه کار نیست یعنی جایگاه بلند انسان که توسط مولانا مطرح شد و حال گروه مولانا از قول پیشگفتار کتاب از تمام دوستان کلاس کار آفرینی دعوت میکند هدف استاد محترم خود یعنی آموزش چگونگی خلق یک برنامه موفق کسب و کار که با ابزارهای فکری لازم یک نوآوری مدیریت را رقم بزنند و سپس بر اساس آن اقدام کنند و تمام کسانی که خود را اسیر بوروکراسی می بینند و آن را مانع نوآوری می دانند و نیز مهمتر برای رویا پردازانی که البته عمل کننده هستند تا با متن این کتاب آشنا شوند.

## فصل اول:

در فصل اول کتاب نویسنده ما را با سوالاتی فراوان روبرو می کند از جمله این سوال مطرح شده که آینده مدیریت را چگونه می بینید؟ یا آیا می توانید تغییرات شگرف در شیوه به کارگیری و سازمان دهی تلاش انسان در سال های پیش رو را تصور آورید؟ و خیلی سوالات مهم دیگر که با کلمه نه روبرو میشود و به ما می خواهد بگوید که عمر مدیریت به انتها رسیده و ما را دعوت به بازآفرینی مدیریت در دهه های آینده می کند در ابتدا باید از تکنولوژی رو به زوال و جانشین کردن مدیریت امروزی صحبت کرد.

در مدیریت اولیه هنوز مدیران با مسائلی همچون تدوین بودجه، تعیین وظایف، ارزیابی عملکرد و واداشتن زیردستان به کار بهتر روبرو هستند تا جایی که فرانسویس فوکویاما می گوید ما به پایان تاریخ رسیده ایم همانطور که ما با مطرح شدن دموکراسی لیبرال که اشاره به تعیین سرنوشت سیاسی بشروروشدیم دارد پس با مدیریت امروزی که در سده گذشته مطرح شده اشنامی شویم که با آن می توان به مسائلی همچون تحلیل واریانس، بودجه ریزی سرمایه مدیریت پروژه، کارانه، برنامه ریزی استراتژیک و نظایر آن که یکی از ابداع های بزرگ بشر است و در ردیف ابداع آتش، زبان، نوشتاری و دموکراسی قرار می گیرد تا جایی که مردم جهان با توجه به خدمات موجود باید در برابر افرادی همچون دانیل مک کالوم، فردریک وینسلوتیلور، ماکس وبر، چستر بارنارد، ادوارد دمینگز، پیتراک و سایر منادیان و پیامبران مدیریت امروزی خضوع کنند و این پیشتازان شجاع هستند که بیشتر در سده نوزده تولد یافتن ولی متاسفانه ما امروزه هنوز شاهد مدیریت نخ نما شده هستیم.

اگر بخواهیم گام به گام با مدیریت نوین پیش برویم متوجه می شویم که در مسیر توسعه خود پوزه مشکلات زورمندی را به خاک مالیده یا وظایف پیچیده را به گام های کوچک و تکرار شونده تجزیه کند و تلاش هزار کارمند را هماهنگ سازد و در مقیاس جهانی هم آوا سازد مهمتر اینکه مدیریت نوین انسان بد قلق، خودرأی و ولنگار را به اطاعت از قواعد و استانداردها مقید ساخته خلاصه که ثمرات است زیادی داشته اند و با این مدیریت باید بیاموزیم که چگونه تلاش های هزاران نفر را بدون تحمیل لایه های زیادی از سرپرستان هماهنگ سازیم هزینه ها را کنترل کنیم و بتوانیم هزینه و سود ها را به دقت اندازه گیری کنیم البته بدون اینکه تخیل انسانی را از بین ببریم و نظم و آزادی را کنار هم داشته باشیم (نظریه گری همل) که می گوید باید بده بستان های قدیمی را پشت سر بگذاریم چون بی فایده است برای این کار ما با چالش های فراوانی رو به رو هستیم که می تواند ترسناک و چشمگیرتر از چالش های مدیران گذشته باشد. به طور مثال:

شتاب گرفتن سرعت تغییر که شرکت های زیادی خود را به سمت اشتباه منحنی تغییر می یابند تا جایی که تحقیق اخیر ال. جی توماس و ریچارد دی آونی می گوید رهبری صنعت با سرعت بیشتری دست به دست می

شود و مزیت رقابتی با سرعت بیشتری کم رنگ می شود مثل شرکت هایی همچون شرکت هوایی سنتی، فروشگاه زنجیره ای محافظه کار و غیره.

مقررات زدایی به همراه تلاش های مقیاس زدایی تکنولوژی جدید موانع ورود را در طیف وسیعی از صنایع کاملا کاهش می دهد که با این کار انحصار های چند جانبه و هرج و مرج رقابتی در حال خیزش است. و به طور خلاصه مسائلی دیگر مثل:

گرفتار شبکه های ارزش و اکوسیستمی بودن که شرکت ها کنترل نسبی بر آن دارند و باعث می شود شرکت ها کنترل بر سرنوشت خود را بیش از پیش کم رنگ سازند. دیجیتال سازی بی محابای همه چیز که شرکت هایی که حیاشان وابسته به ایجاد و فروش دارایی های معنوی است مثل شرکت های دارو سازی.

اینکه امروزه با وجود اینترنت قدرت چانه زنی از تولید کننده به سمت مصرف کننده سوق داده شد و مشتریان با اطلاعات زیادی که دارند دیگر جایی برای کالاهای معمولی نمی ماند. واقعیت ها و تازه های فراوان دیگری که ظرفیت های مدیریتی و سازمانی جدیدی را برای زنده ماندن در دنیایی که روز افزون بر مرگ و ویران سازی شرکت ها می انجامد. در ادامه اگر ما به سازمان های بزرگ نظر کنیم می فهمیم که نمی توان از آن سازمان انتظار و توقع چالاکی استراتژیک، نوآوری بی وقفه یا مشارکت بالای کارکنان یا هر چیز دیگری جز کارایی را داشت چون دقیقا مثل این است که سگی بتواند تانگو برقصد زیرا سگ ها روی چهار دست و پا راه می روند ولی این نوع رقص در خون آن ها نیست و این در شرکت های بزرگ هم وجود دارد مثل بعضی موارد از جمله باز مهندسی، هزینه کافی، بهبود مستمر، برون سپاری و غیره که در دی ان ای مدیریتی آن هاست ولی در واقع رفع برخی از بده بستان های ناخوشایند تر مدیریت امروزی و خیز برخی گسسته های گیج کننده فردا مستلزم جایگزین کردن چیزی شبیه جایگزین سازی ژن هاست به طور مثال در مدیریت امروزی می توان از مد روز توماس کومن صحبت کرد که می گوید مدیریت امروزی یک پارادایم است و پارادایم چیزی بیش از شیوه تفکر است و نیز پارادایم معیاری برای انتخاب مسائلی است که می توان راه حلی برایشان متصور بود که تا حد زیادی این نوع مسائل قابل حل شدن هستند و برخی به عنوان مسائل متافیزیک رد می شوند زیرا خیلی دشوار و ارزش صرف وقت ندارند و در جایی دیگر می گویند که ما جملگی زندانیان پارادایم های خود هستیم و اگر بخواهیم سری به تاریخ مدیریت امروزی بزنیم می توان به فردریک وینسلر تیلور که از آغازگران و نیز اثر گذارترین نوآور مدیریت در سده بیستم نام برد و نیز به او پدر مدیریت علمی اطلاق شد زیرا او به مبارزه با دشمنانی از قبیل استاندارد های عملکردی ضعیف یا غیر واقعی و سیستم های مختلف پاداشی پرداخت که مانع بهترین تلاش ها می شد و نیز او اعتقاد داشت مدیریت را می توان به علمی واقعی و مبتنی بر قوانین و قواعد و اصول به روشنی تعریف شده تبدیل کرد و نیز لازم است در اینجا از ماکس وبر آلمانی که جامعه شناس و هم عصر تیلور است هم نام ببریم که تعاریفی برای سازمان آرمانی با مشخصه های متمایز چندی داشت مثل تقسیم کار و مسئولیت هر عضو سازمان به روشنی شرح داده شده باشد یا انتخاب اعضا برای مناصب بر مبنای شایستگی و تحصیلات یا بر

اساس سلسله مراتب سازمان یافته که مقیاسی از قدرت به دست می دادند و در نظریه او مدیران برای صاحبان شرکت کار می کردند اما خود صاحبان اصلی آن ها نبودند و غیره که البته این ها همه اشاراتی بر محدودیت فطری در راه مدیریت امروزی دارند که هنوز هم تا به امروز پیشرفتمان به دلیل پارادایم مدیریتی کارایی محور و بوروکراسی مدار محدود شده است و جسارتا طبق کتاب باید بگویم که ما هنوز مثل سگ ها می اندیشیم در اینجا ما نیاز به یک انقلاب داریم در واقع انقلاب مدیریتی که خوشایند خیلی از افراد هم نیست و آن ها را عصبانی می کند در واقع درست است که ما افراد را تشویق به تغییر می کنیم ولی در مقابل پذیرش اصلاح طلبی بنیادین مقاومت می کنیم.

مثال نظریه محوری کوهن تردید ناپذیر است و پیشرفت واقعی مستلزم انقلاب است و در منحنی اس شکل نمی توان با قدم زدن رسید بلکه باید پرید یا مثلا تیلور فهمید که پیشرفت های شگرف مدیریت مستلزم پرواز طولانی اندیشه است و از این انقلاب ذهنی در مورد کارکنان شاغل نسبت به وظایف و کار خود و نسبت به همکارانش و نیز انقلاب ذهنی کاملی در مناصب مدیریتی از جمله سرکارگر، رئیس و مالک کسب و کار و هیات مدیره بحث کرد در ضمن شاید در سال ۱۸۹۰ که یک شرکت آمریکایی چهار کارمند داشت وجایی که شرکتی با حتی کمتر از صد نفر وجود داشت کمتر کسی باور می کرد که در سال ۱۹۰۲ یو، اس استیل اولین شرکت در جهان با ارزش بازاری بیش از یک میلیارد شده بود و تقریبا غیر ممکن می نمود که شرکتی در سال ۱۹۰۳ بنام فورد موتور پانصد هزار خودرو در سال تولید کند پس شعار ما این است که اگر بشر توانسته سازمان نوین صنعتی بر پا کند پس می تواند بازآفرینی هم انجام دهد.

## فصل دوم:

بعد از پایان یافتن فصل اول کتاب آینده مدیریت و آشنایی با بعضی مسائل باید با نوآوری مدیریت نیز آشنا شویم در اینجا نوآوری را می توان به هر چیزی که بر طرز چشمگیری نحوه انجام کار مدیریت را تغییر دهد یا به طور قابل ملاحظه ای شکل های رایج سازمانی را متحول ساخته و از این راه پیشرفت اهداف سازمانی شود اطلاق داد بصورتی که شیوه کار کردن مدیران را تغییر و عملکرد سازمان را ارتقا داد در این میان در سال ۱۹۱۷ نظریه ای توسط هنری فایرل مطرح شد که در آن مسائلی همچون تدوین و برنامه ریزی اهداف، انگیزاندن و هم سو سازی تلاش ها، هماهنگ سازی و کنترل فعالیت ها، تربیت و انتصاب نخبگان و ... و مسائل دیگر که در انواع هدف ها نقش نوآوری مدیریت لقب می گیرد یا می توان به پرداخت پاداش گونه اینوسنتیر اشاره کرد که در حل مسائلی که تیم داخلی تحقیق و توسعه عاجزان بود موفق دانست ولی آنچه که باعث نوآوری عملیاتی بر فرایند کسب و کار می شد قبلا نیز گفتیم باید از برنامه ریزی استراتژیک، بودجه ریزی سرمایه مدیریت پروژه، استخدام و ترفیع، آموزش و توسعه، ارتباطات داخلی، مدیریت دانش، بازبینی های کسب و کار و ارزیابی و جبران

خدمات کارکنان نام ببریم زیرا مزیت نهایی که همان منفعت است هم برای ما مهم است البته این نوآوری نیاز به قدرت زیادی است که ما می توانیم در شرکت های مختلف بیان کنیم بطور مثال شرکت های بزرگی از قبیل جنرال الکتریک دوپونت، پراکتراند. گمبل، تویوتا و ویزا را نام برد که هر کدام با بکارگیری نوآوری توانسته اند بعنوان رهبران دوراندیش در جهان جایگاه های خوبی بدست آورند جنرال الکتریک با بهترین برنامه ریزی استراتژیک و ایجاد آزمایشگاه تحقیق صنعتی یا دوپونت با تخصیص سرمایه و توسعه تکنیک های بودجه ریزی سرمایه و نیز مدیریت پروژه یا مدیریت بر دارایی های نامشهود توسط پراکتر. اند. گمبل در صنعت کالاهای بسته بندی شده استخدام و ترفیع و نیز بهره گیری از اندیشه همه کارکنان توسط شرکت تویوتا و شرکت های مهم دیگر که خود را مطرح نمودند و حتی نوآوری در تاریخ صنعت نظامی از جمله ناپلئون که پیروزی های خود را مدیون دکترین نظامی می داند یا پیروزی بریتانیا در هند و حکومت ۲۰۰ ساله این کشور در سال ۱۸۰۰ که موفقیتش مرهون کیفیت توپخانه ای و قدرت آتش آن ها بودو طبق چیزی که قبلا خدمت شما عرض کردم باید این نوآوری به مزیت و منفعت بیانجامد که مستلزم ۳ شرط مهم است نوآوری مبتنی بر اصل مدیریتی بدیعی باشد که برخی سنت گرایی های دیرپا را به چالش می کشد نوآوری فراگیر و شامل طیفی از فرایندها و شیوه ها باشد نوآوری بخشی از برنامه مستمر ابداع های پی در پی باشد که در گذر زمان کیفیت آن ها افزایش می یابد که این نوآوری در خودروسازان آمریکایی صورت گرفت تا مزیت تویوتا را کشف رمز کنند و این موضع شگفت که تقریبا ۲۰ سال طول کشید در صورتی که خیلی زودتر با بهره گیری از هوشمندی کارکنان خط مقدم خود می توانست به این مهم دست یابد و یا در جایی دیگر در سال ۱۹۹۹ دیو ویت وام که بعد ها رئیس ویر پول شد همکارانش را وادار کرد نوآوری را به جزئی جدایی ناپذیر از شایستگی بارز شرکت مبدل سازند و برای این کار همراه هم پیمانانش تغییرات اساسی در نوآوری صورت داد مثل تبدیل نوآوری به عنوان اصلی در برنامه های توسعه رهبری ویرپول یا کنار گذاشتن بخشی چشمگیر از مخارج سرمایه ای برای پروژه های به راستی نوآرند و نکات مهم دیگری که در صفحه ۵۱ کتاب اشاره شده مطالعه بفرمایید که منجر به موفقیت بزرگی برای او در سال ۲۰۰۵ شد این نوآوری نیاز به یک محیط دارد که می توان از رأس امور نوآوری مدیریتی و بعد نوآوری استراتژی و نوآوری محصول / خدمت و دست آخر نوآوری عملیاتی نام برد و اینها سلسله مراتب نوآوری را تشکیل می دهند البته لازم به ذکر است که همه نوآوری های مدیریت آفریننده مزیت رقابتی ندارند و در واقع برخی فزاینده تدریجی هستند و برخی دیگر اصول درستی ندارند و نیز بسیاری هم هرگز ثمری ندارند و این یک هشدار محسوب می شود که هیچ دستاورد مدیریتی هر چند جسورانه هم باشد به تنهایی به مزیت رقابتی منجر نمی شود و دست آخر متاسفانه اینکه یک کوه بینی مدیریتی در بین افراد وجود دارد و استدلالی در بین مدیران وجود دارد که همیشه حدی برای تفویض مسئولیت، حدی برای اعتماد به کارکنان و حدی برای برتر شمردن منافع شرکت نسبت به منافع خود وجود دارد که مدیریت را محدود می کند و از نظر آن ها پیشرفت مدیریت بیشتر تدریجی است نه انقلابی و دلیلی هم برای جور دیگر دیدن هم نمی بینند.

## فصل سوم:

### دستور کاری برای نوآوری مدیریت:

به عنوان انسان ما از طریق کارهایی که در جامعه بشری انجام می‌دهیم شناخته می‌شویم حال در هر زمینه فعالی که می‌خواهد باشد چه سیاسی، اجتماعی و اقتصادی پس برای خلق مدیریت باید دیدگاه و فکر ما خیلی فراتر از آنچه که هست باید باشد.

### شجاع باشید:

در سالهای اخیر و حتی در بسیاری از مواقع در همین زمان کم جرئتی باعث گردید که دنبال راه حل نرویم به عنوان مثال هیچ گاه به چالشهایی که در سازمان وجود دارد و تجربه این چالش وجود ندارد پرداخته نمی‌شود. به عنوان مثال جنرال الکتریک هدف خود را دو برابر شدن رشد تولید ناخالص دنیا قرار داد. حال اگر این فکر به نتیجه هم نرسد مشکل از نبود شجاعت مدیران نخواهد بود مسائل بزرگ همیشه پیشرفت را به دنبال ندارد اما مسائل کوچک هرگز نخواهد داشت همیشه باید دو نکته را برای حل مسائل بزرگ و هدف خود در نظر بگیریم الف: ریسکهای بزرگ قبول نکنیم و فرایند نوآوری از طریق تکرار آزمون و خطا بدست می‌آید.

ب: برای حل مسائل بزرگ هر اندازه پیشرفت ارزشمند خواهد بود و باید بین آنها که راه حل دارند و آنهایی که باید تأمل و بررسی شود فرق گذاشت.

حل مسائل بزرگ مستلزم مهارت، جسارت، و استواری خواهد بود، باید در کار خود شیفته و رسالت برخورد کرد و از کوچکترین فرصت استفاده نمود. برای مثال می‌توان چند سوال مطرح کرد که چه چالشهایی ممکن است برای خود سازمان بوجود بیاید. در آینده چه مشکلاتی ممکن است برای سازمان بوجود بیاید. برای برقرار عدالت و اعتدال چه کاری می‌توان کرد که سازمان رعایت نکرده است. بین گفته و عملکرد سازمان چقدر فاصله وجود دارد. برای حل چالشهای بزرگ باید آن را به اجزای کوچک تجزیه کرد چون باعث می‌شود بر روی مسائل پراثر تمرکز بیشتر داشته باشیم و باعث بازده تلاش و نوآوری بیشتر گردد. مدیریت شرکتها فرق چندانی نسبت به هم ندارند و شکستهایی که اتفاق می‌افتد اغلب یک مشکل می‌باشد از این رو مطالب زیادی در مورد نحوه شکستها بیان گردیده پس چالش واقعی درمان این شکستها می‌باشد.

### تنظیم دستور کار برای نوآوری مدیریت:

سه چالش از بزرگترین و ترسناکترین چالشهای پیش روی شرکتها در قرن بیست و یک به این شرح است:

۱- شتاب بخشیدن کامل به سرعت بازسازی سازمانها اعم از کوچک و بزرگ

۲- تبدیل نوآوری به وظیفه روزانه همگان

۳- ایجاد شرکتی چالاک در تغییر خود

هیچگاه با قطعیت نمی‌توان از آینده سخن گفت به جزء آینده شرکت گاهی به شکلی اجباری تغییر خواهد کرد یا خود را سازگار با شرایط می‌کند یا شکست می‌خورد یا بازآفرینی انجام می‌دهد و به تکاپوی ساختار دهی مجدد و دردآور خواهد افتاد. شرکتهای محدودی وجود دارند که بتوانند تغییرات را پیش بینی کنند. شرکتهایی وجود دارند مانند کداک، سونی، جنرال موتورز، که در بازآفرینی بموقع خود اهمال کرده و بهای آن را نیز پرداخت نموده‌اند.

اما در دهه‌های اخیر بسیاری از شرکتهای و صنایع نسبت به تغییر و بازآفرینی سازمان خود عقب مانده‌اند اعم از ناشران، کانال‌های تلویزیونی، خودروسازان و کارخانجات تولیدی که نسبت به کارآمد سازی خود اقدام نموده‌اند. نکته اینجاست که چه چیزی باعث این فرتوتی همه گیر گردیده است. شاید مدیران کارآمدی ذهن خود را از دست داده‌اند که امری محال است دلیلش تغییر محیطی است و از همه بیشتر خود تغییرات که تغییر نموده است که به سرعت در حال پیشرفت است. در دهه پیش رو قدرت سازگاری فرد و سازمان مورد آزمون قرار می‌گیرد نکته قابل توجه این است که در بسیاری از مواقع دردها و تهدیدات فرصتهایی نیز به همراه دارند البته تعادل برقرار کردن این دو بستگی به سازگار یابی شخص و سازمان دارد. بسیاری از مدیران بر این باورند که مدل‌های کسب و کار، قابلیت‌ها و استراتژیها فناپذیرند از این رو بدون چون و چرا می‌پذیرند که محصولات و خدمات به صورت دوره‌ای نو گردد.

غم‌انگیزترین تغییر که در یک سازمان اتفاق می‌افتد تغییر مدیرعاملی می‌باشد که نقش ناخدا را بازی کرده‌اند هدف ایجاد سازمانی است که قابلیت نو شدن مستمر و خالی از شگفتی را دارد مانند بدن انسان که سیستم‌های عصبی به صورت خودکار فوری و با توجه به شرایط فوری عمل می‌کند. چالش همین اینجاست ایجاد سازمانهایی که ظرفیت خودنوسازی خودکار در مواقع غیر مجرائی را داشته باشد. سه عامل تهدید آمیز برای نوشیدن به این شرح است:

۱- اینکه گرایش سیستمهای مدیریت به انکار یا نادیده گرفتن آغاز دوباره استراتژی

۲- کمبود جایگزین برای وضعیت موجود

۳- انعطاف پذیری در تشخیص بازآرائی استعدادها و سرمایه‌ها برای پشتیبانی از ابتکارهای جدید

انکار تحولات نگران کننده در آغاز به عنوان ناچیز گرفته می شوند پس به عنوان ناگزیر توجیه می شوند آنگاه با اقدام تسکین داده می شوند و در آخر با آن مقابله می شود. به عنوان مثال در صنعت موسیقی که شرکتها موافق دانلود نبودند و نسبت به آن انتقاد و اعتراض داشتند و مردم و دانشجویان به جای پرداخت هزینه ترنجیح می دادند آهنگ خود را در دانلود نمایند و این باعث شد اپل که در به سوی آینده را باز دید به سرعت تبدیل به خرده فروشی پیشرو موسیقی بر خط در جهان شد. گرایش طبیعی به انکار واقعیتها ناخوشایند یا حرکت به سمت بالای سلسله مراتب افزایش می یابد. یک دلیل آن این است که مدیران اغلب بخود درگیر کار نیستند و مشکلات سیستم فرسوده را درک نمی کنند.

### کمبود گزینه های استراتژیک جدید:

برای گریز از کشش گرانش شرکتها به مجموعه ای جذاب از استراتژیک جدید و شوق انگیز برای وضعیت موجود نیاز دارند و مشکل این جاست که چنین شرکتها تعداد معدودی هستند. نوآوری از یک قانون قدرت پیروی می کند به ازای هر هزار ایده تنه صدتای آن ارزش آزمودن دارد و از میان این صد تا گستره از ده تا شایسته سرمایه گذاری و در آخر تنها و یا سه ایده به موفقیت منجر می شود سرمایه گذاران مخاطره جو این شرایط را خوب می فهمند و بعد از ملاقات با صدها کارآفرین در حدود ده – دوازده شرکت سرمایه گذاری می کنند پس امید می بندند یکی دو تا از آنها موفق گردد. برای مثال درخت بلوط که نمی داند کجای زمین حاصل خیز است به خاطر همین دانه های خود را در سرتاسر زمین پراکنده می کند تا ترکیب مناسب برای رشد را پیدا کند. در این میان باید توجه داشت که در ایده های گنگ نباید تأمین مالی انجام داد و باید ایده های آینده دار از ایده های آشکار احمقانه تمیز داد و در مقابل وسوسه مقاومت کنند و همه منابع خود را بر یک یا دو ایده مطمئن متمرکز سازند.

### انعطاف ناپذیری در تشخیص:

در بعضی مواقع مانع واقعی برای نو شدن نه کمبود گزینه ها، بلکه نبود انعطاف پذیری در تشخیص منابع است اغلب ایده های قدیمی با سخاوت تأمین مالی می شوند در حالی که ایده ها و ابتکارهای جدید به التماس و گدائی می افتد و علت این است که آینده را گم کرده و به زیان آنچه می تواند باشد کار کنند. در شرکتها قدرت مدیر بستگی مستقیم با منابع تحت کنترل وی دارد و ز دست دادن منابع مترادف با از دست دادن نفوذ می باشد. به خاطر همین در باز تشخیص سرمایه و نخبگان خود به ابتکارهای تازه مقاومت می کنند و اغلب نیت خود را پیشتر دیوار پنهان می نمایند. و انگ ناآزموده و پر خار را به پروژه های جدید می زنند. این گرایش به زیان تأمین مالی وضع موجود با دو عامل دیگر تشدید می شود. در بسیاری از شرکتها انحصاری خریدار برای ایده های جدید وجود دارد. یک کارمند دارای ایده تازه فقط می تواند یک جا برای تأمین مالی مراجعه کند و اگر آن پروژه نوپا با سیاستهای مدیر همخوان نباشد. تأمین مالی نمی شود.



اغلب کارآفرینان قبل از یافتن یک سرمایه گذار مشتاق با جواب رد هفت، هشت سرمایه گذار مخاطره جو مواجه می شوند. ثانیاً فرآیند تشخیص منابع نوعاً گرایش بر علیه پروژه‌های جدید دارد چون می خواهند درباره حجم هزینه زمان و سود آن اطمینان پیدا کنند و در بسیاری از این شرایط اینگونه ایده‌ها توقع را برآورده نمی‌کنند در جایی که نسخه‌ای مشابه با ایده وجود دارد پیش بینی آسان است ولی پیش بینی ایده‌های نامتعارف بسیار دشوار است. سرمایه‌گذاران خاطره وجود با سرمایه گذاری در شرکتها مختلف به جای یک شرکت نوپا ریسک خود را تقسیم می‌کنند این بررسی مختصر از موانع سازگارپذیری استراتژیک چندجائی حیاتی نوآوری مدیریت را آشکار می‌سازد.

۱- چگونه تضمین می‌کنید اطلاعات ناخوشایند نادیده گرفته نشود و یا در حرکت به سمت بالای سلسله مراتب ناچیز و بی اهمیت شمرده نمی‌شوند.

۲- چگونه فرایند مدیریتی ایجاد می‌کنید که بطور مستمر صدها گزینه استراتژیک جدید به بار می‌آورد

۳- چگونه بر باز تخصیص منابع از برنامه‌های موروثی به ابتکارهای آینده محور شتاب می‌بخشید

### همگانی ساختن وظیفه نوآوری:

با توجه به اینکه چرخه عمر استراتژی کوتاه است نوآوری تنها راهی است که شرکتها می‌توانند آینده خود را تضمین نمایند در سالهای گذشته بسیاری از شرکتها در رقابتهای سهمگین در امان ماندند موانع قانونی حفاظت حق اختراع استانداردهای اختصاصی حمایت در برابر واردات و غیره از حاکمان صنعت در برابر اثر سود بر بازده رقابت داروینی محافظت کردند.

۱- مقررات زدائی و آزادسازی تجارت موانع ورود به صنایع مثل بانکداری و حمل و نقل و مخابرات را کاهش داده‌اند.

۲- قدرت وب به این معنا که شرکتهای جدید دیگر مجبور به ایجاد زیرساخت جهانی برای بازاری جهان گستر نیستند.

۳- تجربه شرکتهای بزرگ از طریق عودزایی و برون سپاری هم به تازه واردها کمک کرده است در انتقال بیشتر فعالیتهای خود به پیمانکاران باعث گردیده هزاران تولید کننده را خلق کنند.

۴- حاکمان باید با گروهی بزرگ و فزاینده از رقبای بسیار ارزان رقابت کنند هستند شرکتهایی که هزینه صنعت را کلاً بازآفرینی کرده‌اند.

۵- مشتریان قدرت گرفته از وب نیز حاشیه سود را کاهش می دهند قبل از راه اندازی اینترنت مصرف کنندگان از مناسب بودن قیمت کالای درخواستی مطمئن نبودند.

۶- به علاوه اینترنت باعث شده یا می شود و هزینه معامله به صفر برسد و حق کمیسیون های دریافتی سقوط کند.

۷- انحصارهای توزیع نیز تحت تهاجم هستند بر خلاف روزنامه نگاران و جملات بلاگرها نیازی به شبکه توزیع انسانی برای دسترسی به خوانندگان ندارند. امروزه نوآوری واژه مد روز شده اما هنوز شکافی عمیق بین گفته ها و واقعیت وجود دارد.

### تبعیض در خلاقیت:

بسیاری از مردم بر این باورند که گروهی از مردم خاص خلاقیت دارند و بسیار نوآور هستند و این اعتقاد نزد مشاغل خلاق قوی تر است. در گذشته مدیران بر این باور بودند که کارمندان جزء توانایی قابلیت رویارویی با مسائل پیچیده را ندارند در جامعه امروز چنین فکری اشتباه و ناکارآمد می باشد. امروزه می توان خلاقیت را با توجه به اینکه مثل هوش استعداد ذاتی است از طریق آموزش و تمرین تقویت نمود. امروزه با توجه به اینکه امکانات برای بروز خلاقیت افراد وجود ندارد و به همین منظور مسئولیتی هم متوجه شان نمی شود باید در نظر داشت همان گونه که شرکت تویوتا توانسته با استفاده از قابلیت خلاقیت تک تک افراد به این موفقیت دست پیدا کنند شرکت ما نیز خواهد توانست.

### سنگینی مدل های ذهنی قدیمی:

طبیعت نوآوران به گونه ای است که با دیگران فرق می کنند و شامل اینجاست که دگراندیشی های دیروز اغلب تبدیل به جزاندیشی های فردا می شود و باعث می شود نوآوری وقفه افتد و منحنی رشد هم خطی صاف گردد. به عنوان مثال برای شرکت دل چقدر سخت است به عنوان یکی از بزرگترین تولید کننده های بازار کامپیوتر شخصی که تاریخ مصرف این روش تمام شده است بسیار سخت و پرهزینه خواهد بود در این موارد مانع اصلی انکار خواهد بود باورهایی که به اعتقادات مذهبی تبدیل شده و یکی از موانع نوآوری شرکت های بزرگ سنگینی مدل های ذهنی قدیمی است.

## اتلاف ممنوع:

به دنبال کارآئی بیشتر شرکتها اتلاف بیش از حد را حذف می کنند و هیچ کسی نمی تواند بر این مسئله خرده بگیرد ولی باعث می شود نوآوری را نیز حذف کنیم نوآوری زمان بر است زمان برای تخیل. اندیشیدن یادگیری و زمان برای ابداع و آزمایش.

هرچند به افراد شاغل در بخش تحقیق و توسعه وقتی برای نوآوری داده می شود ولی این امکان برای تمام افراد وجود ندارد و آنها نمی توانند از تمام خلاقیت خود استفاده نمایند.

ایجاد شرکتی که همه حداکثر تلاش خود را می کنند. اگر بخواهیم در یک شرکت ویژگیهای افراد را نام ببریم بعید به نظر می رسد که ویژگی سازگارپذیر بودن و نوآوری اشاره شود ولی اگر از خصیصه های متمایزکننده آنها نام ببریم استقامت و خلاقیت در سطر اول قرار می گیرد.

در سازمانهای جدید چیزی وجود دارد که استقامت و خلاقیت طبیعی انسانها را کاهش می دهد چون شرکتها تا قسمتی انسانی هستند و جا برای قسمی از کیفیتها و ظرفیتهای ویژه انسان دارند.

## مدیریت زیاده و آزادی کم

اکثر مدیران مشتاقانه به ارزش ابتکار، خلاقیت و اشتیاق اذعان دارند به مشکل موجه هستند آنها به صورت اکتسابی یا غریزی مدیر هستند آنها وظیفه نظارت و کنترل کننده و ارزشمندترین قابلیت های انسانی نهایی هستند که قابلیت مدیریت نیستند.

## سلسله مراتب زیاده، اجتماع کمتر

سلسله مراتب ها در جمع آوری تلاشها و در هماهنگ کردن فعالیتهای افراد نقش زیادی دارد بسیج در تلاشها و ترغیب افراد به فراتر رفتن خوب نیست چون اجتماع بر بوروکراسی برتر است در بوروکراسی شما یک عامل تولید هستید و وفاداری محصولی از وابستگی اقتصادی است زمانی که نوبت کنترل و سرپرستی می رسد بوروکراسی ها به رویه چندگانه مدیریت تقسیم می شوند و افراد هر یک در جایگاه خود قرار دارند در بوروکراسی بسیاری از پاداشها مادی است ولی در اجتماع عاطفی هستند.

## ترغیب زیاده – هدف کم تر

ابتکار، خلاقیت و اشتیاق مهارت هستند آنها کمک های هستند که کارکنان روز به روز لحظه به لحظه تصمیم می گیرند بدهند یا ندهند اگر مدیر هستند نمی توان این توانائی را با ترغیب افراد به کار سخت تر یا دستور دادن

و عاشق مشتریان بودن و از بین بردن رقبا به چنگ آورید و باید به یاد داشته باشیم چه نوع هدفی شایسته تلاش همه این افراد است.

به عنوان یک نوآور مدیریت شاید نتوان به تنهایی حتی از هدف در شرکتشان بوجود آورد اما می توانید در جستجوی شیوه‌هایی برای شنیدن بحث‌هایی درباره هدف و اموال در بطن گفت و گوهای مدیریت شرکت خود برآیند.

## فصل چهارم

### خلق اجتماعی مبتنی بر هدف

برای آشنایی با هول فودز مارکت باید شرکتی را تصور کنید که خود را شرکت نمی داند، بلکه اجتماعی از افرادی می داند که برای انجام کاری مهم برای تمام عالم گردهم آمده اند و ماموریت و رسالت، به اندازه سود و زیان برایشان اهمیت دارد. اگر همه این ها را در ذهن خود کنار بگذارید، تصویری از هول فودز مارکت خواهید داشت یا به عبارتی دیگر شرکتی که مدل کسب و کاری قاعده شکن آن در بطن خود مدیریتی هنجار شکن تری دارد .

فروشگاههای هول فودز مانند دیگر فروشگاههای امریکا نیست که با پر کردن قفسه ها از غذاهای کارخانه ای و استفاده از تبلیغات و تخفیفات اندک بابت کوپن ها و کارت های وفا داری و استفاده از تبلیغات تلویزیونی با دیگر فروشگاه ها رقابت کند. این استراتژیک قدیمی شده زیرا با آمدن فروشگاههایی همچون وال مارت دیگران مجبور شده اند قیمت ها را به شدت کاهش داده و همین که خرج خود را در آورند شکرگزار باشند.

فروشگاه های هول فودز شباهتی به هیچ سوپرمارکتی نداردو آنجا پر از محصولات طبیعی و ارگانیک و مکانی وسیع و چشم نواز برای غذاهای سالمی هستند که دهان هر بیننده ای را آب می اندازد. بنیان مدل کسب و کار هول فودز بر فرضی ساده، اما قدرتمند بنا شده است: مردم حاضر به پرداخت هر قیمتی بابت غذای سالم ، خوش طعم و دوستار محیط زیست هستند .

از زمان تاسیس یکی از اولین فروشگاههای غذای طبیعی در آستین تگزاس، جان مک کی، بنیانگذار، رییس هیات مدیره و مدیر عامل هول فودز، تمرکز خود را بر خریداران سلامت دوست معطوف کرده است، در آغاز هم مشتریان خاص خود را داشت که کفش های طبی می پوشیدند، خودرو ولوو می رانند، حافظ جنگل و طبیعت

بودند و از خرید محصولات حاوی مواد شیمیایی خودداری می کردند. همانطور که مک وی یک بار گفت، وی هرگز به دنبال اداره فروشگاه مواد غذایی مقدس نبوده است، از همان آغاز، غایت آرزویش عرضه خدمات کامل و جایگزینی غذای طبیعی برای خریداران معمولی بود. تقریباً یک نسل طول کشید تا سوپر مارکت های بزرگ آمریکایی به این روند آگاهی یابند. تردید و دودلی آنها به مک کی امکان داد نوع جدیدی از سوپر مارکت به وجود آورد که مشتریان را به شیوه های جدیدی راضی سازد .

تعهد هول فودز به تولید طبیعی و کشاورزی با هیچ رقیبی قابل مقایسه نیست. فروشگاهها آن طوری چیده شده اند که خرید را کمتر تکلیف و بیش تر شبیه تفریحی با موضوع آشپزی ببینند. بر خلاف رقبای (عقب مانده) که مبنای رقابتشان فعالیت های ترویجی و مدل قیمت گذاری ارزان فروش بود، هول فودز قیمتی افزون تر برای محصولات بسیار تازه و دوستدار محیط زیست خود طلب می کرد و همین باعث شده بود عده ای به مزاح آن را " جیب خالی کن " بنامند .

امروزه هول فودز ۱۹۴ فروشگاه را اداره می کند و فروش سالانه آن قریب شش میلیون دلار است. از نظر سود به ازای هر فوت مربع از فضای فروشگاه، سود آور ترین خرده فروش مواد غذایی در آمریکاست. هول فودز برای سرمایه گذارانش هم بسیار خوب بوده است. پس از پانزده سال از ورود به بورس در سال ۱۹۹۲، ارزش سهام شرکت تقریباً سه هزار درصد افزایش داشته است.

در سال ۲۰۰۶ ارزش بازاری هول فودز قریب به هفت میلیارد دلار بود که کروگر دومین خرده فروش بزرگ آمریکا پس از والمارت که ارزشی حدود سه برابر این مبلغ را دارد بیش از ۲۵۰۰ فروشگاه یا به عبارت دیگر حدود دوازده برابر تعداد فروشگاه های هول فودز را اداره می کند.

### مدل مدیریتی دیگرگون:

هول فودز دارای مدل مدیریتی دیگرگون است، همه می توانند وارد فروشگاههای هول فودز شوند، چیدمانش را بررسی کنند، قفسه ها را واری و محصولات را پایین و بالا کنند، اما دریافتن مدل مدیریتی عجیب آن مستلزم تلاش بیش تری است. رویکرد مدیریتی هول فودز، دموکراسی را کنار نظم، اعتماد را کنار پاسخگویی و اجنماع را با رقابت شدید داخلی با هم دارد. این هم نشین سازی ماهرانه ارزش های متضاد است که در سیستم مدیریتی هول فودز را به شکلی بی نظیر، اثر بخش و دشوار برای تقلید می سازد.

## آزادی و پاسخگویی:

در هول فودز، واحد پایه سازمانی، فروشگاه نیست، بلکه تیم است یعنی به گروه های کاری کوچک و توان افزوده، چنان سطحی از استقلال داده شده که تقریباً در صنعت خرده فروشی بی سابقه است. هر فروشگاه از حدود هشت تیم تشکیل شده که بر قسمت های مختلف از بخش غذاهای دریایی تا صندوق سرپرستی دارند.

هر همکار جدید به صورت موقت در تیمی به کار گمارده می شود. پس از چهار هفته کار آزمایشی، هم تیمی ها درباره سرنوشت وی رای می دهند. هر فرد تازه کار به اکثریت دو سوم آرا برای کسب موقعیت تمام وقت در تیم نیاز دارد.

*هول فودز اعتقاد دارد تصمیم های حیاتی مثل استخدام افراد، باید توسط کسانی اتخاذ شوند که پیامد های آن تصمیم ها بیشترین تاثیر را روی آن ها دارد.*

تیم های کوچک مسئول همه تصمیم های عملیاتی شامل قیمت گذاری، سفارش، کارمند گزینی و تبلیغات سطح فروشگاه هستند. رهبران تیم ها با مشورت مدیر فروشگاه خود آزادی کاملی در انتخاب هر محصولی دارند که فکر کنند برای مشتریان محلی جذاب هستند.

در هول فودز، هیچ مدیر ستادی تصمیم نمی گیرد چه محصولی در قفسه ها عرضه شوند. به شرط رعایت استانداردهای سخت گیرانه هول فودز، فروشگاه ها تشویق به خرید محلی محصولات می شوند. در نتیجه، هر فروشگاه ترکیب منحصر به فردی از محصولات را عرضه می کند.

در اساس، هر تیم مثل یک مرکز سود عمل کرده و بر مبنای بهره وری کاری ارزیابی می شود. همکاران بسیار صاحب اختیار و بسیار پاسخگو هستند. هر چهار هفته، هول فودز سود به ازای کارگر ساعت را برای همه تیم ها در همه فروشگاه ها محاسبه می کند. تیم هایی که عملکردشان از آستانه ای فراتر رود، پاداشی در پرداخت بعدی دریافت می کنند، همه تیم ها به اطلاعات عملکردی سایر تیم های مشابه سایر فروشگاه ها دسترسی دارند. این واقعیت که هیچ تیمی نمی خواهد از دیگران عقب بیافتد، انگیزه برای کار بهتر را افزایش می دهد و در استخدام نیرو های تازه کار نیز رای به فردی کم کار و تنبل می تواند باعث کاهش دریافتی شود.

این حد بالا از استقلال، پیامی ساده، اما بسی برانگیزنده دارد:

*موفقیت شما در دستان خودتان است، نه در اختیار مدیری در دوست. این حقیقت که آزادی با پاسخگویی شدید همراه است، تضمین می کند همکاران از قدرت بینش تصمیم گیری خود برای پیشبرد کسب و کار استفاده کنند.*

کارکنان هول فودز، هم دارای آزادی برای انجام کارهای درست برای مشتریان و هم انگیزه برای انجام کار مناسب در جهت سود آوری هستند.

#### اعتماد:

دادن این مقدار اختیار به همکاران مستلزم اعتماد مدیریت عالی به توانایی آن ها در انجام کار درست برای کسب و کار است. در مقابل، اعضای تیم فقط وقتی در دراز مدت انگیزه مند می مانند که به مدیریت عالی بابت دادن سهمی از ثمرات بهره وری خود اعتماد کنند.

بطور مثال در هول فودز، همه همکاران به اطلاعات دستمزدی همه کارکنان فروشگاه دسترسی دارند. داشتن امکان مقایسه دستمزدها، همچنین کارکنان را تشویق می کند مهارت های خود را برای پذیرش مسئولیت های جدید توسعه دهند، چون به آسانی می توانند ببینند چه نوع مشاغل یا افرادی دستمزد بیش تری دریافت می کنند.

شفافیت هول فودز فقط محدود به اطلاعات دستمزد نیست و در صورت درخواست هر کارمندی، بسیاری از اطلاعات حساس مالی و عملیاتی شرکت مانند فروش روزانه فروشگاه ها، فروش تیم ها، هزینه های محصولات و سود هر فروشگاه در دسترس وی است.

هول فودز هدف بزرگ تری دارد :

*روراستی تنها را ایجاد شرکتی بر بنیان اعتماد است، پنهان سازی برای اعتماد مضر است و مدیریت عالی هول فودز اعتقاد دارد نمب توان راز و اعتماد را توامان داشت.*

مردمان هول فودز به شیوه های مختلف به ایجاد شرکتی پرداخته اند که بیش تر شبیه یک اجتماع است تا سلسله مراتب، عنوان بیانیه شرکت "اعلامیه وابستگی متقابل" است و هول فودز را به عنوان جامعه ای که با هم کار می کنند تا برای سایر افراد ارزش آفرینی کند، تشریح می کند.

هول فودز گفتار خود را با کردار همراه می سازد تا عدالت را رعایت کند، بطور مثال رهبران هول فودز سقفی برای دستمزد افراد تعیین کرده اند و حقوق هیچ کس نمی تواند بیش از نوزده برابر حقوق متوسط شرکت باشد یا اینکيه ۹۳ درصد اختیار خرید سهام شرکت در اختیار غیر مدیر ها می باشد که در اغلب شرکت ها، ۷۵ درصد اختیار خرید سهام به کمتر از ۵ مدیر ارشد داده می شود. آنها می دانند کارکنان تنها وقتی رضایت حاصل می کنند که فرصت اعمال قابلیت های رده بالاتر (ابتکار، تخیل و اشتیاق) به آنها داده شود.

## هدف:

در نهایت، آنچه جمعیت سی هزار نفری همکاران هول فودز را به شکل اجتماع کنار هم نگه می دارد، یک هدف مشترک است و آن معکوس کردن صنعتی سازی تامین مواد غذایی دنیا و دادن خوراکی هایی بهتر به مردم که این سرمایه داری هوشمندانه است.

اجتماع ها معمولاً حول حسی مشترک از هدف ایجاد می شوند و این موضوع درباره هول فودز هم صادق است. برای بسیاری از همکاران، کار کردن در هول فودز توصیفی از ارزش ها و شیوه انتخابی سبک زندگی آن ها است. آنها به کار فروش مواد غذایی مغذی مشغول هستند، به مزرعه داری پایدار کمک می کنند و از کشاورزی بدون استفاده از سموم پشتیبانی می کنند، همه این ها در شعار و زبان شرکت جمع شده است: "همه غذاها . همه مردمان . همه زمین"

یکی از رهبران ارشد شرکت می گوید "ما به ارتقاء نام خود فکر نمی کنیم، این مربوط به درس های ام.بی.ای است. ما به دنبال انجام ماموریت خود هستیم."

هول فودز رقیبی ترسناک است، چون با خود رقابت می کند. تیم ها با الگوهای گذشته خود، با تیم های هم فروشگاهی و با تیم های مشابه در سراسر هول فودز رقابت می کنند.

موفقیت ، مستقیم به اعتبار ، پاداش و ارتقا منتهی می شود.

مک کی، سود را به عنوان وسیله ای برای تحقق هدف های اجتماعی هول فودز می بیند. وی در سپتامبر سال ۲۰۰۵ در وبلاگ خود چنین نوشت:

"ما به دنبال بهبود سلامت و رفاه همه ساکنان زمین از طریق کیفیت بالاتر غذاها و تغذیه بهتر هستیم. نمی توانیم این ماموریت را به سرانجام رسانیم، مگر به شدت سود آور باشیم."

## آموزه هایی از نو آوران مدیریت:

### اول: اصول مهم هستند

در سال ۱۹۹۲ و یک سال پس از ورود هول فودز به بازار بورس، مک کی دوباره قصد خود از "خلق سازمانی مبتنی بر عشق و به ترس" را تکرار کرد. تصور پذیرش این دیدگاه توسط اکثر مدیران عامل بسیار دشوار است چه رسد به اعلام عمومی آن. با توجه به وضعیت اسف بار روابط کاری در صنعت خواروبار آمریکا، به نظر می رسد کاستن از دستمزدها و منفعت طلبی، اولویت نخست مدیریت هاست. زیاد هم جای تعجب ندارد که



کارکنان سوپر مارکت ها عموماً علاقه ای به عرضه خدمتی فوق العاده یا به کار بردن حداکثر تلاش خد در محیط کار نداشته اند. سیستم مدیریتی بی همتای هول فودز مبتنی بر پیوندهایی مشخص میان اصول مدیریتی است: عشق، اجتماع، خودمختاری، مساوات، شفافیت و ماموریت. چنین اصول دشوار و مهمی به اقدامات مدیریتی روزمره، کاری سخت و دردآور است. این کار مستلزم ایمانی خدشه ناپذیر به اصول خود است.

### **دوم: مهمترین مانع نو آوری شاید باورهای حال حاضر تان درباره مدیریت باشد**

مک کی می گوید "یکی از کلیدهای درک این شرکت آن است که افراد آغازگر آن نمی دانستند از آنها انتظار چگونه کرداری هست."

مک کی دانش آموخته فلسفه در دانشگاه تگزاس بود و کار خود را با مغزی آکنده از کلیشه های بیات کسب و کار و نسخه های متداول آغاز نکرد. او قادر بود مدل نا متعارفی را ابداع کند، چون زندانی آموزش های متعارف نبود.

### **سوم: نوآوری الهام بخش مدیریت می تواند به حل بده بستان های پیچیده کمک کند**

از بسیاری از جهات، هول فودز آکنده از تضاد هاست، آزادی و پاسخگویی، اجنماع و رقابت، ماموریت اجتماعی و سود بالا. اما این تنش های به دقت مدیریت شده باعث بسیاری از موفقیت های آن هستند. پاسخگویی تضمین می کند خودمختاری و هرج و مرج نیانجامد. رقابت داخلی تضمین می کند حسی قوی از اجتماع به تکبر منجر نشود. نتایج مالی چشمگیر به این شرکت امکان داده چنان تفاوتی ایجاد کند که بسیاری از شرکت های غیر سودده آن را دور از دسترس بیابند.

## **فصل پنجم**

### **خلق یک دموکراسی نوآوری**

فرض کنید تازه شغل خود در شرکتی تحسین شده و رهبر صنعت را ترک کرده اید ، تصمیم به ترک آسان نبود و شغل شما امکان پیشرفت فراوان داشت ، اما پس از بیست سال سابقه ، به این نتیجه رسیده اید که به اندازه کافی سیاسی کاری ، تصمیم گیری های دیر هنگام و به اندازه کافی چانه زنی های بی انتها درباره بودجه ها و اولویت ها ، شاهد بودید چه بسیار ایده های بزرگ در چاه ویل بی تفاوتی مدیریت فرو افتادند یا آن قدر معطل شدند که شرکتی نوپا ابتکار عمل را در دست گرفت . بنابراین قصد شروع شرکت تازه ای را کرده اید ، جایی که

نوآورانی شبیه شما در باتلاق بوروکراسی زمین گیر نشوند و جایی که همکاران ، زمان بیشتری را صرف نوآوری کنند و کم تر وقتشان برای چاپلوسی رییس تلف شود .

با این هدف کار را شروع می کنید ، به سرعت به این نتیجه میرسید که هیچ کس سرمشقی برای چنین بهشت نو آوران ندارد. این فقط شرکت شما نیست بلکه همه شرکت های بزرگ رفتاری غیر دوستانه با نوآوری دارند. اگر خواهان ایجاد سیستم مدیریتی دوستار نوآوری هستید، ناچارید خود آن را ابداع کنید.

### بیل گر نوآور مدیریت :

این همان چالشی بود که ویلبرت (بیل ال. گر) در سال ۱۹۵۸ و پس از هفده سال خدمت و به هنگام ترک دوپونت (شرکتی که قبلاً در آن کار می کرد) با آن مواجه شد. گر در رویای خود ایجاد شرکتی را داشت که متعهد به نوآوری باشد. در گذر چند دهه بعد، چشم انداز گر در شکل دلبلیو ال. گر نمود یافت. شرکتی که بر مبنای مجموعه ای از اصول مدیریتی بنا شد که مغایر با بسیاری از بنیادگرایی های مدیریت امروزی بود. میراث بیل سازمانی است که امروزه ۲/۱ میلیارد دلار فروش سالانه و هشت هزار کارمند درچهل و پنج کارخانه در سرتا سر دنیا دارد. معروفترین محصول گر پاچه گرتکس است، نوعی روکش است که پیش قراول انقلابی در پوشاک ضد آب ودرعین حال، نفوذ پذیر در برابر هوا شد. دفتر مرکزی گر در گوشه ای دنج و خوش آب وهوا در حومه نیو آرک دلاور و کارخانه های آن در امریکا، اسکاتلند، آلمان، ژاپن و چین قرار دارند. ممکن است در مقایسه با گر تکس سایر محصولات شرکت چندان پیشتاز به نظر نیایند. مانند بافته های پیشرفته گر که درپوتین، کفش، کلاه، دستکش وکیسه خواب کاربرد دارند یا محصولات پزشکی آن از جمله رگ های مصنوعی و نخ های جراحی ویا نخ های گر که در پوشاک فضا نوردان ناسا مورد استفاده قرار میگیرند و یا تکنولوژی روکش آن که در سلولهای سوخت هیدروژنی کاربرد دارند. بارها گر به بازاری جدید و نا آزموده خیز برداشته و کنترل و رهبری آن را به دست گرفته است. نمونه این کار را می توان در سیمهای گیتار الگزیرو و نخ داندان گلاید مشاهده کرد.

گر شرکتی بزرگ است که به راستی همچون شرکتی نو پا رفتار میکند و بدین طریق کسب سود میکند. بذر آن چه مدل مدیریتی انقلابی گر شد، زمانی پاشیده شد که بیل گر در دو پونت کار میکرد. طی خدمت خود بارها به مسئولیت کار گروه های کوچک تحقیق وتوسعه گمارده شده بود. این تیم های (دست باز) با اهداف بزرگ واستقلال عملیاتی، به گر نیرویی بخشیدند و می دانست همکارانش هم همین احساس را دارند. به نظر میرسید ابتکار، اشتیاق وشهامت در این گلخانه تیمی کوچک و متمرکز شکوفا میشوند. گر در عجب بود چرا نمی شود کل شرکتی را به گونه ای طراحی کرد که منطقه ای عاری از بوروکراسی باشد.

شور کارآفرینی گر با این باور جوشان تر می شد که دوپونت به شدت قابلیت تفلون را دست کم گرفته است. گر احساس کرد پایبندی دوپونت به مدل کسب و کار سنتی خود (تولید مواد اولیه سنتی در مقیاس زیاد) مانع از آن می شود که استفاده های جدید از مواد غریب، اما محیجی چون تفلون را در خیال آورد.

بدین ترتیب، این گر و همسرش جنویو بودند که با چهل و پنج سال سن پس انداز زندگی خود را به خلق شرکتی ریختند و شروع به تولید در زیر زمین خانه خود کردند. با داشتن مسئولیت مخارج پنج فرزند خود هیچ چاره ای جز موفقیت در پروژه جدیدشان نداشتند. اما در همه مراحل گر به هدف خلق شرکتی افزایشده قوه تخیل انسانی وفادار ماند.

هسته اولیه فلسفه مدیریتی بیل گر به شدت تحت تاثیر کتاب پر فروش داگلاس مک گری گور به نام (جنبه انسانی شرکت بود). باور رایج که مک گری گوران را تئوری/یکس نامید، کارکنان را تنبل، بی علاقه به کار خود و انگیزه مند فقط در برابر پول می دانست. در مقابل تئوری/ایگرگ فرض میکرد انسان، خودانگیخته، حل کننده مسأله و علاقه مند به کار خود است. گر می دانست مدیران اغلب کمی تئوری ایگرگ را چاشنی شیوه مدیریتی تئوری ایکس خود میکنند، اما هیچ شرکتی را نمیشناخت که از سر تا پا بر مبنای اصول تئوری ایگرگ بنا شده باشد. تعدادی از سوالات گر که به جواب آنها خواهیم رسید عبارت بودند از :

آیا می شد شرکتی بدون سلسله مراتب احداث کرد؟ شرکتی که در آن نه رئیس باشد، نه معاون و نه سرپرست، چگونه جایی میشود؟ آیا میشود به جای آن که به افراد کار ارجاع داد، خود کار خود را برگزینند؟ و آیا میشود به همه این ها رسید، در حالیکه بی وقفه رشد کرد و سود آور بود؟

### **یک شبکه، نه سلسله مراتب:**

در نگاه نخست ، به نظر می رسد گر هم گرفتار همان ساختارهایی است که سازمانهای بزرگ در بند خود دارند. مدیر عاملی هست به نام تری کلی که مدرک مهندسی مکانیک از دانشگاه دلاور دارد و ۲۳ سال در گر خدمت کرده است. چهار بخش اصلی دارد، مجموعه وسیعی از واحد های کسب و کاری محصول محور و مجموعه متعارف و کاملی از حوزه های پشتیبانی ستادی. هر یک از این سازمان ها رهبری در راس خود دارند. اما با کنکاشی عمیق تر، به سرعت در می یابیم گر هم چون کلوچه ای صاف و نازک است. هیچ لایه مدیریتی نیست و هیچ سازمانی وجود ندارد. افراد کمی عنوان شغلی دارند و هیچ کس رییس ندارد. واحد های عملیاتی اصلی در گر تیم های کوچک و خود گردان هستند که همه دو هدف مشترک دارند: (پول در آوردن و شاد بودن)

بیل گر، شرکت را مثابه یک شبکه می دید، نه سلسله مراتبی نردبانی شکل. هر فردی در سازمان را به همه افراد متصل می سازد. خطوط ارتباطی، مستقیم هستند، یعنی شخص به شخص و تیم به تیم. در یک سلسله مراتب

، مسئولیت‌ها بیش‌تر عمودی هستند تا افقی. در یک شبکه، شما به جای رییس به همتایانتان خدمت می‌کنید و مجبور نیستید برای همکاران با همکارانتان از یک کانال عبور کنید.

گر عقیده داشت در هر سازمان یک ماتریس غیر رسمی از روابط در زیر چیزی وجود دارد که او آن را (پوسته سلسله مراتب اقتدارگرا) می‌نامید. هدف او، خلاص شدن از این پوسته بود. گر خطرات کنار گذاشتن سازمان سلسله مراتبی را درک می‌کرد و احساس داشت، شبکه با همه کمبودهایش برتر از سلسله مراتب است.

### رییس نه، اما رهبران فراوان:

اگر گشتی در راهروهای گر بزنید یا در یکی از جلسه‌هایش بنشینید، واژه‌هایی مثل (رییس)، (مدیرعامل) با (معاون) نمی‌شنوید. این اصطلاح‌ها چنان با آرمان‌های عدالت خواهانه گر منافات دارند که به عمد در گفت و گوها منع شده‌اند.

هر چند رتبه یا عنوانی در گر وجود ندارد، اما برخی همکاران فقط عنوان (رهبر) را کسب می‌کنند. در گر، کسانی که به دفعات کمک چشمگیری بع موفقیت تیم می‌کنند، پیروان را به خود جلب می‌کند. از آنجایی که هر تیمی اختیار اخراج رییس خود را دارد، رهبران منتخب همتایان باید برای حفظ قدرت به صورت مداوم پشتیبانی همکاران خود را کسب کنند. این موضوع تضمین می‌کند پاسخگویی اساسی رهبر، به عنوان مهم‌ترین ویژگی وی باقی بماند. همچنین به این معناست که رهبران نمی‌توانند از قدرت مقام سوء استفاده کنند، چون چنین قدرتی وجود ندارد.

### پشتیبان به جای رهبر:

در گر، تازه‌واردها با پرسش‌های گنگی مواجه می‌شوند، مانند:

من برای چه کسی کار می‌کنم؟ چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ پله بعدی نردبان شغلی کدام است؟

در بیش‌تر شرکت‌ها، پاسخ به این پرسش‌ها صریح و روشن هستند. اما در گر چنین نیست. افراد تازه استخدام به جای مشاغل کاملاً تعریف شده، به نقش‌های کلی گمارده می‌شوند. برای کمک به تازه‌واردها جهت گشتن در سازمان و پیدا کردن جایگاه خود، برای هر کدام یک پشتیبان اولیه گمارده می‌شود و آن پیشکسوتی است که ادبیات خاص سازمان را به او می‌آموزد، او را به افراد معرفی می‌کند و راهنمای این تازه‌وارد در شبکه می‌شود. احتمال دارد در چند ماه اول، فرد تازه استخدام در تیم‌های متعددی چرخانده شود. در واقع در هر تیم از او آزمون گرفته می‌شود. در مرام واقعی گر، یک همکار اگر بخواهد مختار است پشتیبان خود را خود برگزیند. به همین ترتیب، تیم‌ها هم در قبول یا رد همکاری تازه مختار هستند.

همکاران به جای رییس در برابر تیم های خود مسئول هستند. شاید نبود سرپرستی که ماموریتی رسمی داشته باشد، دیوانگی به نظر آید، اما این کار بازتابنده یکی از اصول محوری گر است:

در سازمانی پراعتقاد و کم ترس، لازم نیست زیاد کارکنان را تحت نظر گرفت، آن ها به جای رییس به مربی و پشتیبان نیاز دارند.

## آزاد برای آزمودن:

سوخت اولیه ماشین نو آوری گر، زمان شناور همکاران است. همه کارکنان نصف روز در هفته وقت تفریحی دارند که می توانند به ابتکارهایی به انتخاب خود بپردازند، به شرطی که به تعهدات اولیه شان مرتبط باشند.

هرهمکاری می داند که چشمگیرترین محصولات گر حاصل همین وقت تفریحی ها هستند. به علاوه نقطه عطف تاریخ شرکت در سال ۱۹۶۹ اتفاق افتاد. در این سال، پسر بیل گر (رابرت)، راهی برای گسترش استفاده از تفلون کشف کرد. پلیمر حاصله ثابت کرد که هم با دوام و هم متخلخل است. این پلیمر که گرتکس نام گرفت، سکوی پرتاب صدها محصول از جمله خانواده ای از بافته هایی شد که بزرگترین کسب و کار شرکت را بوجود آوردند.

به عنوان مثال ، کسب و کار تار گیتار را در نظر آورید، شروع این کسب و کار وقتی بود که دیو مایرز، مهندسی ساکن بلگ استاف آریزونا، سیم های دوچرخه کوهستان خود را با همان پلیمری پوشاند که در بافته گرتکس به کار می رود. مایرز که از نتیجه به وجد آمده بود، به فکر افتاد که پوشش ضد گرد و غبار ممکن است برای سیم های گیتار فوق العاده باشد، چون با گذشت زمان و به دلیل آغشته شدن سیم های فولادی گیتار به روغن پوست دست نوازنده ، کیفیت صدای آن افت می کرد. گر چه کار اصلی مایرز در پیچه های مصنوعی قلب بود، تصمیم گرفت وقت تفریحی خود را صرف پروژه سیم گیتار کند. مایرز به سرعت گروهی را از ده کارخانه جمع و پشتیبانی تحقیق و توسعه را کسب کرد. به زودی تیمی از داوطلبانی تشکیل داد که روی پروژه ناتمام او کار می کردند. پس از سه سال آزمودن های گاه به گاه ، تیم وی در نهایت به هدف زد و سیمی اختراع کرد که حفظ کیفیت صدای آن سه برابر استاندارد صنعت بود. امروزه سیم های گیتار غیر برقی الگزیتر حاشیه سودی دو برابر نزدیکترین رقیب آمریکایی خود دارد.

در نتیجه در گر کارآفرینان بالقوه فرصت های تازه را هدیه می دهند و در مقابل همتایان هم استعداد، تجربه و کمک خود را وقف می کنند.

در طول همکاری بیل گر با دوپونت ، متوجه تفاوتی ظریف میان تعهد و اطاعت شد. تعهد، نه تکلیف. تعهد مشتاقانه برای سازمان چندین برابر ارزشمندتر از اطاعت محض است. در گر وظایف را نمی توان تکلیف کرد، بلکه فقط باید پذیرفته شوند. اما از آنجا که ملاک ارزیابی و پاداش همکاران، میزان کمک آن ها به موفقیت تیم

است، آن‌ها انگیزه به کمک بیش تر دارند تا کم تر. همکاران در گفتن (نه) به هر درخواستی مختار هستند، اما وقتی تعهدی کردند آن را همچون سوگندی مقدس می‌شمارند.

## انرژی بخش و انرژی بر:

با وجود آزادی بی‌سابقه‌ای که به همکاران داده شده، گر جای تن‌پرورها نیست. سالی یک بار، هر همکار ارزیابی جامع هم‌تایان را دریافت می‌کند. نوعاً اطلاعات از بیست همکار جمع‌آوری می‌شود. این اطلاعات در اختیار کمیته حقوق و مزایا هم قرار می‌گیرد. اعضای این کمیته افرادی از زمینه کاری کارمند هستند. سپس کمک کلی هر همکار در مقایسه با دیگر اعضای تیم کسب و کار رتبه‌بندی می‌شود. ترتیب این رتبه‌بندی تعیین‌کننده حقوق و مزایاست. هر چند این فهرست منتشر نمی‌شود، اما به افراد گفته می‌شود در کجای فهرست قرار گرفته‌اند. سابقه خدمت هیچ امتیازی در سیستم حقوق و مزایای گر محسوب نمی‌شود.

همه همکاران سهام دار هستند. پس از یک سال کار در گر، همکاران جدید دوازده درصد از حقوق خود را به صورت اختیار خرید سهام دریافت می‌کنند. سهام به تدریج داده می‌شوند و کارکنان می‌توانند هنگام خروج از شرکت آن‌ها را نقد کنند. گر همچنین برنامه سالانه تقسیم سود دارد که کارکنان را در موفقیت کوتاه مدت شرکت شریک می‌سازد.

## بزرگ، اما شخصی:

متخصصان تحقیق و توسعه، فروشندگان، مهندسان و ماشین‌کارها نوعاً در یک ساختمان کار می‌کنند. نزدیکی بخش‌های مختلف، به صرفه‌جویی در زمان عرضه محصولات به بازار و تمرکز همگان بر راضی‌نگه داشتن مشتریان کمک می‌کند. همکاران تشویق می‌شوند به جای ایمیل با یک دیگر چهره به چهره گفت و گو کنند.

برای تحرک هر چه بهتر افراد و ایده‌ها، شرکت کارخانه‌های خود را به صورت گروهی جانمایی کرده است. برای مثال، ده کارخانه آن در بلاگ استاف یا پانزده تالی آن‌ها نزدیک مرز دلاور با مریلند مسقر هستند.

به جز چند استثنا هیچ ساختمان یا کارخانه‌ای بیش از دویست کارمند در خود ندارد. بیل‌گر اعتقاد دارد با افزایش تعداد افراد یک کسب و کار، همکاران به ناچار احساس ارتباط کم‌تری با یک دیگر و با محصول نهایی می‌کنند. به علاوه، هر چه واحد بزرگ‌تر باشد، نقش افراد در تصمیم‌های کلیدی کم‌تر و به تبع آن، انگیزه کم‌تری برای اجرای آن‌ها پیدا می‌کنند.

## متمرکز، اما بدون هیچ کسب و کار محوری:

هرچند گر در چهار بخش (بافته ها، الکترونیک، پزشکی و صنعتی) سازمان یافته است، رهبران آن زمان چندانی صرف تعریف مرزهای کسب و کار محوری گر نمی کنند. با بیش از هزار محصول در سبد خود، در حالی که رهبران مشوق نو آوری گر در بازارهای موجود نظیر مواد جراحی هستند، هر چیزی هم که باعث بهره گیری از تخصص گر در زمینه تفلون یا سایر پلیمرها شود در مرکز توجه قرار می گیرد.

### سر سختی و ریسک پذیری:

سرسختی، دیگر عنصر نسخه گر برای نو آوری بی وقفه است. گر بسیار صبور است، یک پروژه آتیه دار می تواند تا وقتی که مورد علاقه معدودی از همکاران است به حیات خود ادامه دهد. اما در گر، عزم و پافشاری به قیمت از دست دادن دقت و احتیاط حاصل نمی شود. این شرکت هیچ گاه سرمایه گذاری بزرگی نمی کند، مگر از روشن بودن تمام زوایا پروژه اطمینان یابد.

وقتی پروژه ای جای پای خود را باز می کند، یک فرآیند بازبینی فراحوزه ای وجود دارد که به صورت گاه به گاه تیم توسعه را درگیر تمرینی می کند که (واقعی، پیروزی، ارزشمند) نام دارد. ابتدا همکاران سوال خواهند کرد:

ایا این محصول مشکل واقعی را برای مشتری حل خواهد کرد؟ چه تعداد از مشتریان این نیاز را دارند و چه قدر پول حاضرند برای راه حلی بهتر بپردازند؟

با پیشرفت فرایند توسعه این سوال مطرح می شود که آیا گر پیروز بازار خواهد بود؟ پرسش های این مرحله شامل این ها می شود:

ایا دارای مزیت تکنولوژیک قابل دفاعی هستیم؟ آیا کمبود مهارت هایی داریم که مستلزم شراکت باشد؟ آیا موانع قانونی وجود دارند که باید رفع شوند؟

پس از پاسخ به این سوالات، سود آوری در کانون توجه قرار می گیرد که سوالات آن عبارتند از:

ایا می توانیم قیمت را طوری تعیین کنیم که حاشیه سود کافی داشته باشیم؟ آیا می توانیم سیستم کسب و کاری پول ساز ایجاد کنیم؟ کی می توانیم به نقطه سر به سر برسیم؟

هیچ مهلتی برای گذر از مراحل تعیین نمی شود. به ایده های جذاب محصول، زمان کافی برای طی مسیر واقعی تا ارزشمندی داده می شود، به شرط آن که نیاز به صرف پول زیاد نباشد. در طول راه به خط قرمزها یعنی گام های اشتباهی که می توانند آسیب جدی به موقعیت مالی و شهرت شرکت وارد سازند، توجه ویژه ای دارند. در

نتیجه گر بردهای بزرگ بدست می آورد نه به دلیل بزرگی شرط بندی، بلکه به خاطر فراوانی آن ها و نیز استمرار در ایستادن کنار میز تا بردهای خود را جمع کند. همه عناصر متنوع سیستم مدیریتی بی همتای گر در عین عجیب و غریبی در خدمت هدفی مهم هستند و آن نوآوری مستمر و هنجار شکن است. هر چند رهبران گر می فهمند که برنامه ریزی برای نوآوری سخت و پر مشقت است، شک ندارند سازمان دهی برای نوآوری میسر است. بیل گر در سال ۱۹۸۶ درگذشت و او همیشه اعتقاد داشت شیوه متعارف اداره یک شرکت بزرگ، تنها راه نیست و وقتی مسئله مدیریت نوآوری مطرح باشد، بداعت لزوماً به معنای بلاهت نخواهد بود.

آموزه های مهم

### اول : نوآوری مدیریت باعث جابجایی قدرت می شود

با وجود توآوری مدیریت که باعث جابجایی قدرت می شود نباید انتظار داشت که همه آغوش به روی آن بگشایند. چرا مدل مدیریتی گر هنوز هم به همان اندازه پنج دهه پیش ، عجیب و بی بدیل است؟

از نظر من، علت آن است که سیستم مدیریتی نامتعارف گر به شدت مدیرانی را آزار می دهد که به قدرت و پیش نیازهای زندگی در شرکت های سلسله مراتبی عادت کرده اند. رهبرانی که آموخته اند برای انجام گرفتن امور به عناوین خود تکیه کنند، بیش تر احتمال دارد به مدل گر با دشمنی و ترس بنگرند. قابل درک است که بک مدیر با ذهنیت سنتی از مواجهه با سازمانی وحشت داشته باشد که در آن، قدرت ربطی به عنوان ندارد و نمی توان تصمیمی را به پشتوانه سمت خود به تصویب رساند یا به عبارت دیگر زیردستی نیست که بر او فرمان برانید، در نتیجه قدرت به سرعت تحلیل می رود. دادن حق رای به کارکنان مستلزم سلب رای مدیران است. با وجود این بازنگری در توزیع قدرت، یکی از ابزارهای اولیه تزریق قدرت سازگاری، توآوری و مشارکت بیشتر به سازمان است.

### دوم: در کوتاه مدت، ممکن ایت هزینه های نوآوری مدیریت بیش تر از منافع آن به چشم آید

حتی وقتی هم که نوآوری مدیریت مستلزم جابجایی فراگیر قدرت نباشد، باز هم جانداختن آن ممکن است دشوار باشد، اگر هزینه های آن ملموس تر باشد. برای مثال ، هر حسابدار تازه کاری هم می تواند به راحتی حساب و کتاب راه اندازی یک کارخانه جدید گر را در یکی از کشور های کم هزینه خارجی به جای مجاورت کارخانه های موجود آن محاسبه نماید و با بطور مشابه ، هر کسی با کمی مهارت نوشتن می تواند به گر بگوید حاصل تجمیع کارخانه های کوچک چه خواهد بود. اما چگونه می توان دستاوردهای کارخانه های بزرگ و یک پارچه تر را با از دست دادن رفاقت و هم دلی مقایسه کرد؟



با حرکت به سمت دنیایی که در آن، ارزش اقتصادی به طور فزاینده ای محصول الهام، ماموریت و لذت از کار است، آن نوع نوآوری های مدیریتی بسیار لازم می شوند که دقیقاً اندازه گیری منافع آن ها بسیار دشوار است. این واقعیتی بسیار مهم است که هر نوآور مدیریتی و هر مدیر عاملی باید در خاطر داشته باشد.

### سوم: نترسید

گر از عظمت چالش نهرساید. در واقعیت، اکثر مدیران خواستار محو کامل بروکراسی نیستند، بلکه می خواهند لگدی به آن بپرانند، تعدادی از لایه های سازمانی را بردارند، از کارکنان شرکت بکاهند، تصمیم گیری را آسان سازند و برخی کاغذ بازی ها را از میان بر دارند. هر چند این کارها شایسته تقدیر هستند، اما تفاوت چشمگیری میان کاستن از هزینه های سربار و دادن اختیار کنترل زندگی کاری خود به افراد وجود دارد و این همان کارب است که گر صورت داد. فرق این دو مثل تفاوت میان کوچک کردن یک غده سرطانی با برداشتن آن است.

## فصل ششم

### نشانه روی برای مزیتی تدریجی

هر کس یک بار هم کامپیوتری را روشن کرده باشد، با گوگل آشناست. لوگوی (درخشنده) این شرکت مستقر در مانتین ویو کالیفرنیا، پادری ورود به جهان گسترده وب است.

در سال ۱۹۹۶، دو دانشجوی دکترای علوم کامپیوتر در دانشگاه استانفورد، سرجی برین و لری پیج، آلفگوریتمی ابداع کردند که باعث جهشی چشمگیر در عملکرد جست و جو در وب شد. بینش آنها این بود که صفحات را بر اساس تعداد اتصال هایشان به سایر صفحات (به عبارت دیگر بر مبنای محبوبیت) ردیف کنند. سرویس جست و جوی گوگل، در سال ۱۹۸۸ عرضه شد و به زودی روزانه بیش از پانصد هزار جست و جو را پاسخگو شد. به عنوان یک انقلاب صنعتی، گوگل به شدت کسب و کار نرم افزار را متحول ساخت.

### یک مدل مدیریتی جدید

اما آنچه گوگل را بی همتا می سازد، نه مدل کسب و کاری وب محور آن، بلکه مدل مدیریتی آشوب مدار آن است. اجزای اصلی این مدل شامل سلسله مراتبی مسطح، شبکه ای متراکم از ارتباطات هم سطح، سیاستی در دادن پادشاهی چشمگیر به افرادی با ایده های چشمگیر، رویکردی تیم مدار در توسعه محصول و منشور شرکتی است که همه کارکنان را ناگزیر می سازد بیشترین اولویت را به کاربران بدهند.

برین و پیچ فهمیدند در جهانی گسسته، آن چه برای شرکت بیش ترین اهمیت را دارد، نه مزیت رقابتی در لحظه ای از زمان، بلکه مزیت تدریجی در گذر زمان است. مدیران گوگل به فراست دریافته اند که رشد درآمدهای غیر جستجوگری تنها راه برای اندازه گیری پیشرفت تکاملی شرکت است. از دید آنها ظرفیت گوگل برای تکامل بخشیدن سریع به کار محوریش نیز به همان اندازه در سنجش موفقیت آن حیاتی است. تا اینجا گوگل حتماً سازگار به نظر می آید. در کم تر از یک دهه مدل کسب و کاری آن پنج دور مهم را پشت سر گذاشته است :

گوگل ۱,۰: برین و پیچ موتور جستجویی را اختراع کردند که به شکلی خزنده در وب پیشرفت کرد و میلیونها چشم را خیره خود ساخت ، اما هیچ درآمد واقعی حاصل نیاورد. گوگل ۲,۰: گوگل ظرفیت جست و جوی خود را به ای.او.ال ، یاهو! و سایر پورتال های اصلی فروخت . این شراکت ها ایجاد درآمد کردند و موجی از تقاضاهای جدید برای جست و جو را به دنبال آوردند. به ناگه ، گوگل به نظر شبیه یک کسب و کار آمد. گوگل ۳,۰: گوگل مدلی هوشمندانه برای فروش آگهی های توام با نتایج جست و جوها دست و پا کرد. برخلاف یاهو! و دیگران توام با نتایج جست و جوها دست و پا کرد. برخلاف یاهو و دیگران ، گوگل از آگهی های بالای صفحه احتراز کرد و نگاهی تفکیکی و مشابه روزنامه ها را به آگهی و محتوا برگزید و بین آگهی ها و نتایج جست و جوها فرق قائل شد. به علاوه ، پرداخت آگهی دهندگان منوط به کلیک کاربران روی اتصال آنها بود. اکنون گوگل در مسیر خود برای تبدیل شدن به خرده فروش پیشگام اینترنت در فروش فضای آگهی بود. گوگل ۴,۰: سرویس جی میل گوگل که در آغاز بحث برانگیز شده بود ، مبنایی شد برای تجزیه و تحلیل کامپیوتری هر پیام واصله و موجب یادگیری لذت بخش شد که نتیجه آن ، ایجاد ادسنس بود. این ابداع باعث شد گوگل بتواند آگهی های خود را تقریباً به همه انواع محتوای وب ( و نه تنها در نتایج جستجو های خود) متصل سازد. ادسنس به کارکشته های وب راه جدیدی برای دریافت پول بابت محتوا نشان داد و حیطة مدل کسب و کار گوگل را بسیار گسترده تر ساخت.

## فرمولی برای نوآوری

این فرمول در گوگل به ((۷۰-۲۰-۱۰)) معروف بود. طبق این خط مشی ، هفتاد درصد منابع مهندسی گوگل صرف گسترش سرویس پایه آن می شود. بیست درصد بر سرویسهایی متمرکز است که گسترده کسب و کار محوری آن هستند: محصولات نظیر گوگل چک اوت (تسهیل کننده خرید برخط) ، ایمیجز ( ابزاری برای جستجوی تصاویر در وب) ، دایرکتوری ( برای مرور وب بر اساس موضوع) و ترانسلیت (برای مشاهده صفحات وب به زبانهای دیگر) ده درصد باقیمانده هم به ایده های حاشیه ای مثل کمک به شهرداریهای در راه اندازی شبکه های وای فای همگانی اختصاص میابد.

## شرکتی شبیه دانشگاه

از آغاز، پیچ و برین در صدد خلق شرکتی بودند که خود طالب کار کردن در آن باشند: مکانی پر از نوابغی که فرصت کار کردن روی برخی از مسائل بسیار مهم به آنها نیرو می‌بخشد.

## شانس تغییر دادن جهان

در نامه خود به سهام داران دور اندیش، پیچ و برین ادعا کردند، (افراد با استعداد جذب گوگل می‌شوند، چون ما به آنها قدرت تغییر جهان را می‌بخشیم.)

## منطقه عاری از پوک مغزها

رهبران گوگل بر این باورند که یک تکنولوژیست استثنایی چند برابر یک مهندس معمولی ارزش دارد. از این رو اصرار بر استخدام درخشان ترین استعدادها دارند.

## به شدت تخت و بسیار نامتمرکز

از بسیاری جنبه ها، سازماندهی گوگل بسیار شبیه خود اینترنت است: بسیار دموکراتیک، بسیار به هم متصل و بسیار تخت. مانند بخش اعظم فرهنگ گوگل، منبع عدم تمرکز افراطی شرکت هم خود برین و پیچ هستند. آنها در مدرسی تحصیلی کرده اند که بر استفاده از روش مونتسوری تاکید داشتند و استقلال فکری آنها هم تا حد زیادی از این تجربه ناشی می‌شود.

وقتی افراد انگیزه مند و با ظرفیت، چشم انداز مشترکی به دست می آورند، نیازی به کنترل زیاده ندارند. این درسی است که گوگل در همان آغاز راه آموخت.

## تیم های کوچک و خودگردان

گوگل ایمان دارد تیمهای کوچک مزیت‌های چندی دارند. وقتی پروژه ها به بخشهای کوچک تقسیم می‌شوند، ابتکارهای جدید با سرعت بیشتری اوج می‌گیرند، زیرا افراد کمتری باید مجاب ساخت و وابستگی های متقابل کمتری را هم مدیریت کرد. به گفته مایر، گوگل با کوچک نگه داشتن تیمها و تحمیل کمبود بودجه به پروژه ها، از (بزرگ کردن زیاده) که موجب صرف وقت و هزینه بدون ارزش افزایی میشود، جلوگیری میکند. مایر میگوید، (به همین علت بسیاری از پروژه های گوگل مدتی را در مرحله آزمایشی (بتا) باقی می‌ماند و نهایی نمی‌شوند).

## آزمودن های سریع و کم خرج

در سرتاسر گوگل فشار آشکاری برای (( عرضه زود ، عرضه مکرر و عرضه سریع)) وجود دارد. هر کارآفرین احتمالی در گوگل می داند که مطمئن ترین راه برای جلب توجه همتایان و کسب حمایت مالی بیشتر برای پروژه محبوب خود ، قراردادن چیزی روی وب و جمع کردن بازخورد مثبت مشتریان است.

فلسفه (( فقط امتحان کن )) گوگل حتی در مورد دشوارترین پروژه های گوگل نظیر دیجیتال کردن کتابخانه های دنیا نیز به کار رفته است.

## پادشاهای متمایز

به طور کلی، کارکنان گوگل حقوق پایه ای دریافت میکنند که برابر یا کمی کم تر از متوسط صنعت است. اما انحراف استاندارد از این متوسط در گوگل بسیار بیشتر از اکثریت شرکتهای دیگر است. در گوگل، پاداش سالانه به سی تا شصت درصد حقوق پایه می رسد، اما مزیت مالی برای کسانی که ایده ای سودآور برای شرکت خلق می کنند، می توانند بسیار بیشتر باشند.

## گفتمانی مستمر و فراگیر

در شرکتهای سلسله مراتبی، مسیر های ارتباط از بنیان عمودی هستند تا افقی و سیستمهای اطلاعاتی در وهله اول و اغلب اوقات برای جریان داده ها از خط مقدم به سمت تصمیم گیران رده بالا ایجاد می شوند. بی شک، مدیران گوگل با کمبود داده ها روبرو نیستند. با وجود این، جریان جانبی اطلاعات در گوگل بسیار متراکم تر از جریان عمودی است. این امر اتفاقی نیست. گوگل سرمایه گذاری زیادی برای ایجاد سازمانی به شدت شبکه ای صورت داده که تشریک ایده ها را برای کارکنان آسان ساخته است. نظرسنجی از همکاران ، استخدام داوطلبان و ایجاد ائتلاف هایی برای تغییر، به چیزی فراتر از یک سیستم کارآمد ایمیل نیاز دارد.

## تعریفی فراگیر از کسب و کار

بزرگی جاه طلبی گوگل و گسترده تلاش های نوآورانه آن بیمه نامه ای است در مقابل آن نوع محافظه کاری و افزون گرایی که اغلب موجب از دست رفتن آینده برای شرکت ها می شوند. بنیانگذاران گوگل در نامه اعلام ورود شرکت به بورس روشن ساختند که این شرکت را هیچ تعریفی از کسب و کار محوری مقید نخواهد ساخت. آن ها هشدار دادند : (( تعجب نکنید اگر در یک زمینه هایی سرمایه گذاری کنیم که به نظر تخیلی و عجیب می نمایند.)) وقتی از اشمیت سوال شد گوگل در چه کسب و کاری است ، پاسخ داد ، (( این شرکت می خواهد در

یافتن همه چیز به مردم کمک کند.) هرچند عوامل متعددی میتوانند موجب شکست گوگل شوند، اما مدل کسب و کاری خودخواهانه آن نمی‌تواند یکی از آنها باشد.

## برخی آموزه های ممکن

### اول : خود اینترنت می تواند بهترین استعاره برای مدیریت سده بیست و یکم باشد.

از منظر مدل کسب و کار ، گوگل به نسل دوم شرکت های اینترنتی تعلق دارد. اما وقتی نوبت به مدل مدیریتی آن می‌رسد، گوگل نسل اولی است: زیرا نخستین شرکت بزرگی است که سهام آن در بورس عرضه شد و سیستم مدیریتی خود را حول اصول منطبق با وب بنا نهاد.

### دوم : مدیران مجرب ممکن است بهترین نوآوران مدیریت نباشند.

وقتی به مدارس بازرگانی وارد می‌شوید ، مقدار زیادی خرد کسب می‌کنید ، اما تعصبات زیادی هم در شما به وجود می‌آید.

### سوم : نوآوری های مدیریتی که کار را انسانی تر می کنند مقاومت ناپذیر هستند.

اینترنت انجام کارهایی را آسان تر کرد که انسان آنها را دوست دارد: متصل شدن، گفت و گو، گزافه گویی، حرافی، ابراز عقیده، به اشتراک گذاشتن، طنازی، خلق کردن، خندیدن و یادگرفتن.

نگاهی دوباره به دستور کار خود برای نوآوری مدیریت

هدف نشان دادن این واقعیت است که می‌توان بر جزمیت مدیریت شورید و باز هم کسب و کاری موفق را اداره کرد ، می‌توان از خرد متعارف مدیریت روی برتافت و باز هم سفارش ها را به موقع فرستاد ، مشتریان پرتوقع را راضی ساخت و نتایج شیرین کسب کرد.

## فصل هفتم

### گریز از حصارها

آنچه لازم دارید مجموعه روش‌هایی برای اندیشیدن تحول آفرین مدیریت است. هر چند هیچ گاه نمی‌توان نوآوری را مکتوب کرد ، اما می‌توان از طریق ترکیب اجزای مناسب احتمال لحظه‌های ((یافتن)) را افزایش داد.

#### رفتن به جنگ گذشته

باورهای اغلب تبیین نشده و تقریباً نا آزموده‌ای که شما و همکارانتان را به مدیریت موجود بسته‌اند. همه ما گروگان باورهای بدیهی خود هستیم. ما زندانیان گرفتار در قلعه بدهات و گذشته هستیم. با وجود این و تا حد زیادی ، نسبت به گرفتاری های خود جهل داریم.

#### مزیت خارج از گودها

پزشکان مدت‌ها بر این باور بودند که زخم معده از عوارض غذاهای ادویه دار ، استرس و الکل است. این باور آنقدر قوی بود که وقتی دو پزشک استرالیایی به نام های بری مارشال و رابین وارن، توضیح دیگری ارائه دادند (زخم ها را یک باکتری معمولی به وجود می‌آورد) جامعه پزشکی با سردی و نا باوری واکنش نشان داد. به علاوه همه می‌دانستند در محیط اسیدی و استریل معده هیچ چیز نمی‌تواند زنده بماند. بعدها هم مارشال روحیه ((می‌توانم)) خود را حفظ کرد. ( یک بار با بستن لوله‌های آزمایشگاهی پر از خون به پنکه سقفی ، یک دستگاه سانتریفیوژ اختراع کرد.)

#### واقعیت های موقت

بیشتر مدیران فرض کردند وقتی کارکنانشان پول کافی برای خرید غذا ، سرپناه و پوشاک به دست آوردند، دیگر بیشتر نخواهند خواست. در این دیدگاه ، اگر دستمزدها به بیش‌تر از میزان لازم برای ضرورت‌های اولیه زندگی افزایش یابد، کارکنان فقط دچار کم کاری یا هدر دادن اوقات خود می‌شوند. از این رو می‌توان فهمید چرا رقبای هنری فوردها دچار وحشت شدند ، وقتی در ژانویه سال ۱۹۱۴ ، این خودروساز موفق، دستمزد کارگران تولید را دوبرابر کرد و از ۲/۵ دلار به ۵ دلار در روز رساند. در حالی که نرخ ماهانه ترک خدمت کارکنان فوردها در سال ۱۹۱۳ ، برابر با ۳۱/۹ درصد بود. در سال ۱۹۱۵ ، به ۱/۴ درصد در ماه کاهش یافت.

## آشکار سازی باورهای مشترک

به منظور ایجاد فضایی برای نوآوری مدیریت ، باید به طور نظام مند جزم اندیشی های مدیریت را که چشمان شما و همکارانتان را به روی امکانات جدید فرو بسته اند ، ویران سازید.

### تفکیک ((چه)) از ((چگونه))

برای درک آن که چگونه این شرکت ها توان افزایش شدید به کارکنان خودرا مدیریت میکنند و نتایجی با ثبات هم حاصل می کنند ، لازم است بین چه و چگونگی نظم تفاوت قائل شد. همه قبول دارند که نظم چیز خوبی است. نظم یک چه لازم است. مشکل درباره چگونه است.

### اگر ۴ شرط زیر محقق شوند، ضرورتی برای نظم شدید بالا به پایین نخواهد بود:

- ۱- کارکنان خط مقدم مسئول نتایج باشند.
  - ۲- اعضای تیم به اطلاعات بلادرنگ عملکرد دسترسی داشته باشند.
  - ۳- اعضای تیم قدرت تصمیم گیری درباره متغیرهای کلیدی مؤثر بر پیامدهای عملکردی داشته باشند.
  - ۴- رابطه محکمی میان نتایج ، دستمزد و قدردانی وجود داشته باشد.
- عنوانها در گوگل چندان اهمیت ندارند. اگر میخواهید شخصی مهم باشید، باید محصولی توسعه دهید که میلیونها کاربر را جذب کند. این امر به برنامه نویسان کمک می کند روی مشکلات دنیای واقعی تمرکز کنند.

### افشای منفعت طلبی

برای چه کسی می توان دانش درباره خود مدیریتی کارکنان را ارائه کرد ، مدیران؟ آفرین! اگر کارکنان به راستی خود مدیر می شدند، دیگر به مدیران نیازی نداشتیم. حداقل نه به اندازه ای که الان داریم. جلب توجه به شیوه هایی که باورهای جاافتاده در خدمت منافع جناح های سازمانی جا افتاده هستند، ممکن است دوستان زیادی برای شما به ارمغان نیاورد. از طرف دیگر ، افشای انگیزه های سیاسی مایل به بقای باورهای محدود کننده عملکرد ، ارزشمند است . مهم نیست افراد ، خواهان دفاع از وضع موجود باشند ، اما باید مجبورشان کرد بر مبنای تعقل و استدلال و نه منفعت طلبی این کار را بکنند.

## تشخیص انتخاب ها و عواقب

وقتی شرکتها خود را به بخش ها و حوزه ها تقسیم کردند، کارکنان از محصول نهایی هم دور افتادند. وظایف هم که باریکتر و تخصصی تر شدند. کارکنان پیوند عاطفی با محصول نهایی را از دست دادند. نتیجه چه بود؟ حسی ضعیفتر از مسئولیت در برابر کیفیت و اثر بخشی. کارگران، دیگر صنعتگران مغرور نبودند و حالا، چرخ دنده هایی در ماشین صنعت بودند که کنترل کمی روی آن داشتند.

صنعتی شدن هم چنین شکاف میان کارگران و مالکان را عمیق تر کرد.

رشد فزاینده پیچیدگی عملیاتی، اطلاعات در دسترس کارکنان را تکه تکه کرد. در یک کارگاه کوچک، تابلو مالی ساده و بلادرنگ یود و رموز از اندکی درباره شیوه کارکردن آن وجود داشت. در یک شرکت صنعتی بزرگ هم کارکنان تابلو داشتند، اما ساختگی بود. به کارگران گفته شد چه طور وظایفشان را انجام دهند، اما چیز زیادی درباره نحوه انجام کلیت کار شرکت گفته نشد.

## شنا در خلاف جریان

به چند مصداق زیر توجه کنید:

در ژستی که بیشتر نمادین بوده، این شرکت اخیراً ساختان دفتر مرکزی خود را تخریب کرد. دفتر مرکزی اکنون تاسیسات کوچکی است که شبیه محل استراحت مدیران در فرودگاه است. افراد می آیند و می روند، اما کسی به طور دائم در آن نمی ماند. همه کارگران شامل کارگران بخش مونتاژ، ساعات کاری خود را انتخاب می کنند: نه تنها زمان کارکردن، بلکه مدت کارکردن را هم. شرکت هیچ حسابرس داخلی ندارد. هیچ کس گزارش های مخارج را کنترل مجدد نمی کند. در عوض، سخت به دنبال ایجاد حسی قوی از صداقت و اعتماد نزد کارکنان خود است و چون کارکنان در سود واحد خود سهیم هستند، منافع زیادی در ریشه کنی رفتار متقلبانه دارند. درصد چشمگیری از کارکنان، خود دستمزد خود را تعیین می کنند. در انجام این کار، به آن ها اطلاعات مقایسه ای پرداخت در سایر شرکت ها و نیز دسترسی به اطلاعات دستمزدها در سمکو داده می شود. آنها می دانند اگر خواهان دستمزدی مامتعارف شوند همکارانشان نیز چنین خواهند کرد و سود کاهش خواهد یافت.

نقل قول هایی از سملر، حسی از چشم انداز بدیع او بدست می دهد:

سمکو هیچ ساختار رسمی ندارد. هیچ نمودار سازمانی ندارد. هیچ برنامه کسب و کاری یا استراتژی شرکتی، هیچ برنامه دوساله یا پنج ساله، هیچ بیانیه هدف یا ماموریت و هیچ بودجه درازمدتی ندارد. اولین اصلی که باید پذیرفت این است که اگر یک کارمند هیچ علاقه ای به یک محصول یا پروژه نداشته باشد، آن محصول یا پروژه



هیچ گاه موفق نخواهد بود. اکثر مواقع ، کارکنان ناگزیر از انجام وظایفی می‌شوند که هیچ توجهی بدان ندارند و این تقریباً تضمینی است که شرکت یا آن محصول هرگز برتری نخواهند یافت. به دلیل این اصل بنیادی که نمی‌خواهیم کسی در کاری مشارکت کند که علاقه ای به آن ندارد ، مبنای همه جلسات ما داوطلبانه است. این بدان معناست که موضوع جلسات معلوم است و هرکس علاقه داشت می‌تواند در آنها حضور یابد و هر لحظه هم خوشش نیامد می‌تواند آنها را ترک کند. برای تعالی یک شرکت کارکنان باید مطمئن شوند منفعت آنها و نه شرکت ، مهمترین اولویت است. در سمکو ، این موضوع به عنوان شکلی از هم سویی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. بدون آن ، شرکت ها ناگزیر از نهادینه سازی برنامه هایی برای اعمال فشار ، ترغیب و اجبار افراد برای انجام وظیفه شان می‌شوند. چرا کارکنان نمی‌توانند در انتخاب رهبران خود شرکت کنند ، چرا آنها نباید خود را مدیریت کنند ؟ چرا نمی‌توانند ابراز نظر کنند؟ چالش کنند ، سؤال کنند و اطلاعات را آزادانه با یکدیگر مبادله کنند؟

## فصل هشتم

### رمز گشایی ژن مدیریت

اقدامات و فرایندهای مدیریت امروز این حول اندک اصول بنیان نهاد شده اند:

استاندارد سازی، تخصصی سازی، سلسله مراتب، هم سویی، برنامه ریزی و کنترل و بهره گیری از پاداش های بیرونی برای شکل بخشیدن به رفتار انسان ها است.

اصل،

کاربرد

هدف

استاندارد سازی

کمینه سازی نوسان دروندادها ، بروندادها و شیوه های کاری نسبت به استاندارد ها .

بهره گیری از اقتصاد مقیاس، کارایی تولید، قابلیت اعتماد و کیفیت .

تخصصی سازی (وظایف و کارکرد ها)

تجمیع فعالیت های مشابه در واحد های سازمانی مستقل .

کاستن از پیچیدگی و شتاب بخشیدن به یاد گیری

سلسله مراتب

خلق هرمی از قدرت بر مبنای حیطة کنترلی محدود .

تضمین هم خوانی تلاش های فردی با اهداف کلان .

هم سو گرایی اهداف

برقراری اهداف روشن از طریق آبخاری از اهداف فرعی و معیاری پشتیبان .

تضمین هم خوانی تلاش فردی با اهداف کلان .

برنامه ریزی و کنترل

پیش بینی تقاضا، منابع بودجه و زمان بندی کارها و سپس، پیگیری و اصلاح انحرافات از برنامه.

ایجاد نظم و پیش بینی پذیری در عملیات و هم خوانی با برنامه .

پاداش های بیرونی

تأمین پاداش های مالی برای افراد و تیم ها برای تحقیق نتایج تعیین شده.

برانگیختن تلاش و تضمین سازگاری با خط مشی ها و استانداردها.

کاربرد دقیق این اصول عصر صنعت، موفقیت اقتصادی به ارمغان آورده است . اما اگر هدف خلق سازمان هایی به شدت سازگار و کاملاً انسانی باشد، این اصول، ناکافی و اغلب زیان بار هستند. جدای از همه منافعش، تخصصی سازی باعث تحدید یاد گیری خارج از چهار چوب کاری می شود که خود مانعی برای خلق ایده های

شگرف است. هم چنین می تواند منجر به نگاه تک بعدی و جنگ قدرت مخرب شود. استاندارد سازی هم اگر کنترل نشود، می تواند تبدیل به جذابیت زیان بار انطباق پذیری شود که در این حالت، چیزهای جدید و نامتعارف به عنوان انحرافی خطرناک از رویه های عملیاتی استاندارد تلقی می شود. تاکید بیش از حد بر هم سوئی و دقت اهداف هم می تواند افراد را از پیگیری فرصت های «دور از چشم» باز داشته و جست و جو برای گزینه استراتژیک تازه را ناکام سازد آیین های تفصیلی برنامه ریزی و کنترل می تواند مدیران را به خمودگی مبتلا سازد و محیط را پیش بینی پذیر تر از آنچه هست در نظرشان آورد، در نهایت باور ساده انگارانه به اثر بخشی پاداش های پولی می تواند چشمان مدیران را نسبت به قدرت هدف و شور و شوق به عنوان سازو کار هایی برای برانگیختن تلاش افراد کور کند.

### باز آفرینی ژن مدیریت:

هیچ الزامی به اندازه سازگاری **abaptability** برای موفقیت در جهانی با تغییرات شتابناک اهمیت ندارد برای سازگاری هم البته باید شرکت ها نوآور و جذاب باشند. از این رو، با پرده برداری از اصول سازگاری، بینش هایی هم درباره پیش نیاز های ایجاد سازمان هایی به شدت خلاق و بسیار توان افزا کسب می کنیم.

مصادیق سازگاری :

زندگی، بازارها، دموکراسی ها، ایمان مذهبی و شهرهای زنده و پویا

### اصول مدیریت در سده ۲۱:

#### زندگی.....تنوع

- ۱- تجربه کردن بر برنامه ریزی برتری دارد
- ۲- همه جهش ها (موتاسیون ها) خطا هستند
- ۳- انتخاب داروینی نیازی به قائم مقام های ارشد ندارد
- ۴- هر چه خزانه ژنی غنی تر ، بهتر

#### بازارها.....انعطاف پذیری

- ۱- بازارها پویا تر از سلسله مراتب ها هستند

۲- اگر بازاری ایجاد کنید ، نوآوران خود خواهند آمد

۳- کارایی عملیاتی برابر با کارایی استراتژیک نیست

### دموکراسی ..... مشارکت

۱- رهبران در برابر شهروندان مسئول هستند

۲- همه حق انتقاد دارند

### ایمان ..... معنا

۱- مامویت مهم است

۲- افراد به خاطر چیزی که برایشان اهمیت دارد تغییر می کنند

### شهرها ..... خوش اقبالی

۱- تنوع موجب خلاقیت می شود

۲- می توان برای خوش اقبالی برنامه ریزی کرد

۳- لانه موش برای موش هاست ، نه آدم

### زندگی : خلق تنوع

زندگی نمی تواند پیش بینی کند، تخمین بزند و خود را برای آینده آماده سازد، اما می تواند سازگاری کند و هنوز هم می کند. برای مثال، به دلیل در معرض کشتار بودن، تعداد فزاینده ای از فیل های نر آسیایی بدون عاج متولد می شوند.

قواعد طراحی پیشرفت تکاملی عبارتند از:

تنوع و انتخاب، تنوع تضمین بقای زندگی در برابر رخداد های غیر منتظره است.

تکامل بعضاً ارگانیزم ها را مسلح ویژگی هایی زاید و بی اثر از تولید موجودی جدید می سازد که به صورت کاملاً اتفاقی در موقعیت تغییر شرایط بسیار مفید می شوند. این پدیده پیش سازگاری نامیده می شود.

## اول : آموزه های زندگی

آزمودن بر برنامه ریزی برتری دارد:

موفقیت بیشتر به آزمودن مستمر چیزی که ممکن است در آینده بیاید بستگی پیدا می کند تا به برنامه ریزی برای چیزی که در آینده می آید.

همه جهش ها خطا هستند:

شرکت نه تنها باید گسترده آزمودن استراتژیک را توسعه دهند ، بلکه باید از تعجیل در زدن انگ « بی فایده» ، «احمقانه» ، «ممنوع» به چیز ها خوداری کند.

انتخاب داروینی نیازی به قائم مقام ندارد:

در بسیاری از شرکت ها را می توان همه چیز نامید جز «طبیعی» در انتخاب داروینی تنها یک معیار واحد وجود دارد که تعیین می کند کدام ژن می تواند برای مجموعه ژن ها انتخاب می شود.

هر چه مخزن ژن قوی تر ، بهتر:

تنوع هر سیستمی تعیین کننده قابلیت سازگاری آن است. تنوع بیشتر افکار، مهارت ها، نگرش ها و قابلیت ها، مترادف طیف گسترده تری از واکنش های سازگار است . با شتاب گرفتن تغییر، سرمایه گذاری در «تنوع» دیگر تجملات نیست، بلکه استراتژی بقاست.

## دوم: بازارها

انعطاف در تخصیص منابع

منابع (سرمایه و نیروی انسانی نخبه) باید برای یافتن بهترین بازده آزاد باشد . مقاوم بودن مستلزم انعطاف پذیری منابع است و تاریخ به ما می گوید ، این هدف با برخی انواع سازوکارهای بازار به بهترین شکل تحقق می یابد.

بازارها سیاست گریز هستند:

در بکارگیری منابع (ترتیب دادن برنامه ها، ترتیب بندی فعالیت و رعایت مهلت) سلسله مراتب بسیار خوب عمل می کنند، اما در تخصیص منابع (به عبارت بهتر در تخصیص مجدد منابع از استراتژی قدیم به استراتژی جدید) عملکردشان بسیار بد است.

کارایی عملیاتی مترادف با کارایی استراتژیک نیست:

در حالی که شرکت ها راه های بسیاری برای اندازه گیری کارایی عملیات دارند. وقتی کمبود گزینه های استراتژیک باشد یا وقتی نخبگان و پول در بند برنامه های مورثی رفتار باشد، مدیران بخشهای منابع را «باتخفیف» دریافت می کنند.

## سوم: دموکراسی

آسان سازی مشارکت

در یک دموکراسی، قدرت از پایین به بالا و پاسخگویی از پایین جریان دارد. سیاستمداران توسط رای دهندگان انتخاب می شوند و در برابر آن ها هم پاسخگو هستند. به همین دلیل، باید طیف متنوعی از دیدگاه ها را مد نظر قرار دهند. در دنیای سازمانی، این الگو برعکس است، کارکنان در برابر بالا دستی ها پاسخگو هستند، در حالی که قدرت از هیئت مدیره به پایین جریان می یابد. مدیریت عالی تنها در برابر سهام داران پاسخگوست. مشکل این است که هیئت مدیره در ارزش آفرینی نقشی ندارد. در عوض، خرد و خیال پروری کارکنان (و میزان احترام به بلوغ فکری آن ها) است که تعیین کننده میزان ارزش آفرینی است.

حق داشتن نظر مخالف:

همیشه مخالفت آشکار و جانانه باعث بهبود کیفیت تصمیم ها شده و بازنگری و اصلاح خط مشی های نامناسب را سریع تر از موارد دیگر تضمین می کند. انتقاد صریح و صادقانه ویژگی سازمان های سلسله مراتبی نیست. سازگاری نیازمند جایگزین است جایگزین ها مستلزم مخالف هستند. بنابراین به عنوان نو آور مدیریت باید این سوال را از خود پرسید، آیا فرایند های مدیریتی در شرکت من مخالف را ترغیب می کنند؟ اگر نه، چه کاری می توانیم برای تغییر این وضع به انجام رسانیم؟

رهبری جمعی:

سیاست گذاری باید تا حد ممکن غیر متمرکز باشد. این اصول را در سیستم های مدیریتی شرکت خود وارد سازید تا ببینید بیش از اکنون سازگاری می یابد.

## چهارم: ایمان ، یافتن شجاعت در معنا

ماموریت مهم است:

برای خدمت بهتر به سهام داران، شرکت ها باید همواره در مسیر تبدیل شدن به چیزی بهتر از امروز باشند. باید ماموریتی داشته باشند که غلبه بر قوه جاذبه گذشته را داشته و نوسازی افراد را تشویق کند.

افراد به خاطر چیزی که برایشان مهم باشد تغییر می کنند:

معتقدم بیشتر انسانها از تغییر استقبال می کنند به خاطر همه گرایش های واکنشی خود ، همیشه در جستجوی تجربه های جدید و چالش های نو هستیم.

## پنجم: شهرها، فرزوند بر احتمال خوش شانسی

تنوع موجب خلاقیت می شود:

نو آوران مدیریت باید همه فرایندهای مدیریتی را کاویده و این پرسش را مطرح سازند که چگونه می توانیم از آن برای مبتلا کردن همکاران خود به نگرش های جدید خود به نگرش های جدید و دیدگاه های نامتعارف بهره گیریم.

می توان برای خود شانسی سازمان دهی کرد:

جاکوبس سه استراتژی بر احتمال وقوع ارزش آفرینی پیشنهاد می کند: نخست: محله و در واقع همه بخشهای آن باید کارکردی بیش از یکی و اگر شد بیش از دو تا داشته باشد. در این جا هدف جاکوبس بیشینه سازی فرصت ها برای تعامل انواع مختلف آدم ها از طرق ایجاد محل هایی است که در آن ها نیاز ها و اهداف ها متعارض با یک دیگر تقابل کنند. دومین قاعده طراحی جاکوبس برای خوش شانسی: اغلب قطعه های ساختمانی ابتدا کوچک باشند . به عبارت دیگر ، خیابان ها و گزینه های تغییر مسیر باید فراوان باشند. قاعده سوم محله باید ترکیبی از ساختمان هایی با قدمت ها و شرایط مختلف و شامل نسبت چشمگیری از ساختمان های قدیمی باشد تا از لحاظ منفعت اقتصادی با یک دیگر فرق کنند. این ترکیب باید از حد زیادی درهم تنیده و متراکم باشد

لانه موش ممنوع:

رابرت پارک، جامعه شناس پیشگام ، هشتاد سال پیش در این باره چنین گفته است «در یک جامعه کوچک، آدم های معمولی، آدم های بدون نبوغ یا رفتار ناجور، موفق تر هستند. جامعه کوچک، «ناجورها» را تحمل می کند. اما در مقابل شهرهای بزرگ به ناجور ها پاداش می دهند» به بیان ساده تر شهر های بزرگ به شهروندان ماجراجو فرصت شناخت محدوده توانمندی ها را به شیوه ای می دهند که روستا نمی توانند. پنج قاعده اصلی طراحی سازمان هایی به راستی متناسب با آینده تأکید کردم. این همان دی.ان.ای جدیدی است که باید در بطن فرایند ها و اقدامات مدیریتی شرکت خود تزریق کنید. این اصول بی زمان و به زمان هستند.

## فصل نهم

### چشم اندازهای تازه ، بینش های نو

چند نکته از کتاب «تجربه خلاق» از مری پارکر رهبری بر اساس اعمال قدرت تعریف نمی شود بلکه مبنای آن قابلیت افزایش حس قدرت در میان کسانی است که رهبری می کنند. تصمیم گیری های بحث برانگیز و «برد و باخت» باعث تضعیف همه طرف ها می شود

سازمان بزرگ، مجموعه ای از جوامع کلی کوچک است.

ناجور ها

دنیا پر از سازمان های عجیبی است که اقداماتشان مدیریت جاری را در بهترین حالت عتیقه و در بدترین حالت از دور خارج می سازد.

یافتن حاشیه نشین ها

مسئله اول: در اغلب شرکت ها، هر چه کارکنان سازمان دورتر باشند یا دیدگاهشان نا متعارف تر باشد یافتن گوشه شنوا حرف هایشان سخت تر می شود این مسئله اغلب به انکار در راس هرم کمک می کند.



چالش اول: چگونگی سازمانی خلق می کنید که در آن صدای همه شنیده شود و مبنای رقابت ایده شایستگی آن ها باشد

مسئله دوم: اغلب شرکت ها تنها از بخشی کوچک از خیال پردازی کارکنان خود بهره برداری می کنند.

چالش دوم: چگونه کارکنان عادی را به نوآوران برجسته مبدل می کنید.

مسئله سوم: انعطاف ناپذیری در تخصیص منابع اغلب قابلیت شرکت ها برای تامین مالی برای آینده را تضعیف می کند.

چالش سوم: چگونه به صورتی پویا در تخصیص منابع تجدید نظر می کنید.

مسئله چهارم: تعصبات ناشی از پست و مقام و بی توجهی به دیدگاههای متفاوت اغلب به ضعف در تصمیم گیری در راس هرم منجر می شود.

چالش چهارم: چگونه خرد جمعی را انباشته می سازید.

مسئله پنجم: دانش و قابلیت مدیریت ، اغلب سریع تر از قدرت و نفوذش و معمولاً با پیامدهای بد فرجام مستهلک می شوند.

چالش پنجم: چگونه از قدرت جاذبه مدل های ذهنی قدمی می کاهید.

مسئله ششم: مدیریت زیاده و آزادی ناچیز ، ابتکار کارکنان را تضعیف می کند و زمان و نیروی اندکی برای نوآوری باقی می گذارد.

چالش ششم: چگونه به همه شانس پیوستن می دهید.

چالش اول خلق دموکراسی ایده ها: داشتن مقام چه معنایی دارد اگر همه بتوانند آشکارا ایده ها، تصمیم ها و حتی ضریب هوشی شما را به چالش بکشد رییس بود نه دیگر چه معنایی دارد.

در یک مجمع بر خط **online forum** ، یک مخالف شجاع زمینه اعتراض و مخالفت دیگران را مهیا می سازد و به تبع آن، آستانه شجاعت را برای کسانی که ممکن است از بیان نظرات خود واهمه داشته باشند پایین می

آورد با پیوستن تعداد بیشتری از افراد به این نبرد، بهمن مخالفت ها شروع به ریزش می کند. کسیکه مدعی آرامش و بدون تنش بودن دموکراسی ایده نیست.

چالش دوم تقویت خیال پردازی: تکنولوژی جدید نه تنها خیال پردازی انسان را رها ساخته خیال، بلکه تقویت هم کرده است. تنها تخیل ماست که ما را محدود می سازد.

چالش سوم باز تخصیص پویای منابع : برای کار آفرین بالقوه، داشتن منبع تامین مالی متعدد مزیت های زیادی دارد

نخست: رقابت میان سرمایه گذاران باعث کاستن از هزینه های منابع تامین مالی می شود.

دوم: گزینه های سرمایه گذاری بیشتر به معنای گفتمان های تامین مالی بیشتر و به تبع آن فرصت های بیشتر برای کار آفرینان در جهت تنظیم و پالایش مدل کسب و کاری است.

سوم: تنوع منابع تامین مالی احتمال یافتن سرمایه گذار صاحب تخصصی را که بتواند پس از راه اندازی کسب و کار مشورت های مناسبی ارائه دهد.

چالش چهارم انباشت خرد جمعی: مدیران ای تی باید به جای تحکیم افسانه مدیر همه چیر دان در جستجوی شیوه هایی برای گرد آوردن و پیوند زدن خرد پراکنده سازمان برآیند.

چالش پنجم کمیته سازی جاذبه مدل های ذهنی کهنه : دو چیز مانع این مسئله است:

نخست، در سازمان ها سلسله مراتبی ، قدرت از بالا تفویض می شود و تنها نیز می تواند از بالا لغو شود

دوم، تخصیص قدرت به حالت سیاه یا سفید میل دارد ، یک مدیر تا زمان اخراج از قدرت کامل برخوردار است . از آنجا که برکناری افراد از مشاغل مهم ، پر هزینه و مخرب است باز تخصیص قدرت مدیریتی همواره از افول در اثر بخشی مدیران عقب تر است.

چالش ششم دادن شانس پیوستن به همگان :تنها چیزی که برای رها سازی آبشاری از خلاقیت لازم است تکنولوژی است.

## فصل دهم

### تبدیل شدن به نوآور مدیریت:

در گذر دهه اخیر، همه شرکتهای این کره خاکی در تکاپوی سخت برای بازآفرینی فرایندهای کسب و کار بودند. اما تعداد اندکی از شرکتهای نیرو و تخیلی مشابه راصرف چالش بازآفرینی فرایندهای مدیریتی خود کرده اند. با این وجود چند استثنای قابل توجه وجود دارد.

در چند سال گذشته، جنرال الکتریک به شدت در حال باز آفرینی فرایندهای اصلی مدیریت بوده که رابطه ای با چالش افزایش نرخ رشد سازماند(ارگانیک) دارند. در چند سال گذشته، پراکتراند.گمبل در تلاش برای گشودن مجاری توسعه خود روی ایده ها و تکنولوژی های بیرونی، فرآیند تحقیق و توسعه خود را زیر و رو کرده است. رییس شرکت گفته است ۵۰ درصد محصولات آینده شرکت مبتنی بر مفاهیم و تکنولوژی هائی باشند که از بیرون کسب می شوند. ویرپول پیشتاز جهانی لوازم خانگی، قریب به یک دهه را صرف باز طراحی فرایندهای مدیریتی خود کرد تا آنها را به تسهیل کنندههای نوآوری محصول و مدل کسب و کار تبدیل سازد.

این سه مورد نشان می دهند حتی غول های صنعتی صد ساله هم می توانند دی.ان.ای مدیریتی خود را باز مهندسی کنند.

در این فصل به کنکاش در دو مثال اخیر از نوآوری می پردازیم :

### ایجاد موتور رشد در آی بی ام:

برای سازگار بودن، شرکتهای باید قابلیت زایش کسب و کارهای جدید را داشته باشند به دلایلی بسیار این امر چالشی هولناک برای اکثریت حاکمان است. یکی از عواقب این دشواری این است که معمولا تازه واردان هستند که به فرصت های آینده چنگ می اندازند. مشکل واقعی شرکت های جاافتاده کمبود ایده نیست ، بلکه فرایندها و اقدامات مدیریتی است که ناخواه جانبدار هستند تا نو و متفاوت.

در سال ۱۹۹۹ لوگستنرییس وقت آی بی ام از جمله ناراضی ترین ها بود. شرکت او با بیش از ۳۲۰ هزار کارمند و ۹۱ میلیارد دلار درآمد بزرگ ترین شرکت تکنولوژی اطلاعات در دنیا بود. اما در خلال سالهای پایانی دهه ۱۹۹۰ رشد درآمد آن به طرز هشدار دهنده ای کند شد هرچند این شرکت اصلاحاتی را از سر گذرانده بود اما به نظر می رسید طیف گسترده ای از فرصت های هیجان انگیز را از دست داده باشد.

در شش سال اول خدمت لوگشتر، آی بی ام بیش از هر شرکت دیگری در آمریکا حق اختراع (۱۲۷۷۳ مورد) ثبت کرده بود. اما در تبدیل این مهارت ها به کسب و کارهای جدید همواره شکست می خورد.

این در حالی بود که شرکتهای چالاکی چون اوراکل و سیسکو به این دستاوردها چنگ انداخته و آنها را تبدیل به کسب و کارهایی بسیار سودآور می ساختند. در صورتیکه آی بی ام علاقه چندانی به رشد نداشت و به جای استفاده از سود حاصله در به وجود آوردن کسب و کار جدید، میلیاردها دلار صرف باز خرید سهام خود کرده بود.

این امر موجب بالا رفتن قیمت سهامش شد اما فایده ای برای رشد درآمد نداشت.

در سپتامبر ۱۹۹۹ بالاخره مشکل دهان باز کرد و گزارش ها نشان می داد که کارهای مذکور نتوانسته اهداف درآمد فصلی را تحقق ببخشد.

گشتر در نامه ای تحکم آمیز به همکارانش نوشت: چرا باید آی بی ام به دفعات فرصت های جدید رشد را از دست بدهد؟ آواز آنها خواست مسئله راپیگیری و نتیجه را گزارش دهند. سه ماه بعد کارگروه تشکیل شده به مکاشفه کامل و گسترده در این مورد دست زد و در اول دسامبر کارگروه یافته های خود را مطرح کرد که برنامه تحول گشتر جلوی افزایش رکورد زیان دهی شرکت را گرفت اما تمرکز لیزری مانند روی دستیابی به سودآوری کوتاه مدت در ذهن همه مدیران فروگرد و این مسئله باعث شد مدیران از نشانه رفتن فرصت های رشد نوپدید تصور کنند. از آنجا گشتر سخت به دنبال مشتری مداری بود از جلب مشتریان جدید غافل شد. سپس عامل ترس پیدا شد. درخواست سرسختانه مدیریت عالی به تحلیل آماری و تفصیلی پیش بینی های مالی همه را مجاب کرد از عدم قطعیت و ریسک سرمایه گذاری در کسب و کاری جدید گریزان باشند. گزارش نشان می داد اگر هم مدیری به خود جرات راه اندازی کسب و کار جدیدی را می داد شرکت همان انتظاری که از درآمد کسب و کار جا افتاده داشت، از آن کسب و کار جدید نیز همان انتظار را داشت و اگر کسب و کار جدید اهداف اولیه اش را محقق نمی ساخت به سرعت بودجه اش قطع می شد. در نهایت کارگروه علت شکست پروژه های جدید را عدم جذب نخبگان درجه یک دانست. تنها نتیجه ای که کارگروه می توانست بگیرد این بود که نارسائی آی بی ام نه یک مشکل فردی بلکه معضلی سازمانی است. گشتر و معاونانش که به فرهنگ دقیق و محافظه کارانه آی بی ام واقف بودند در فکر آن بودند که برای چنگ انداختن تیم های کسب و کار جدید به فرصتهای گذرا چه کمکی میتوانند بکنند بدون آنکه سود آفرینی آی بی ام دچار وقفه شود. در پنج سال بعد پاسخ شرکت به این معضل به شکل فرایند مدیریتی جدیدی نمود یافت که هدف آن پروراندن فرصتهای کسب و کاری نوپدیدار (ای بی او) بود. از سال ۲۰۰۰ فرایند جدید به سرعت به سیستم جامعی برای تعیین تخصیص نیروی انسانی، تامین مالی و پی جویی ابتکارهای کسب و کاری جدید در سرتاسر شرکت تکامل یافت. در پنج سال اول شرکت ۲۵ کسب و کار جدید راه انداخت که از این تعداد سه تای آنها شکست خورد اما ۲۲ کسب و کار باقیمانده در پایان سال ۲۰۰۵ درآمد سالانه ای برابر پانزده میلیارد دلار حاصل آوردند. شرکت کسب و کاری چند بعدی در زمینه فراگیر سازی

کامپیوتر به پا کرد که از قابلیت های آن برای وارد کردن محاسبات بی سیم دردستگاههای گوشی های هوشمند سیستم های کنترل خرید در فروشگاهها ولوازم خانگی بهره می گرفت. همچنین کسب و کاری بسیا رموفق حول سیستم عامل لینوکس ایجاد کرد. مهم تر از همه ابتکار ای بی او به توازن مجدد در سیستم های مدیریت شرکت کمک کرد. این فرایند وقتی بهتر درک می شود که به مسائل مدیریتی ریشه داری که بدان ها پرداخته توجه کنیم. جان تامپسون پس از انتخاب بعنوان معاون رییس ماموریتی بس خطیر داشت: کمک به شرکت در تشخیص تکنولوژی های ویران ساز، روند های صنعت وبازارهای درحال خیزش و تبدیل آنها به کسب و کارهای چند میلیاردی. یکی از نخستین گامهای اوهمانگ سازی مجموعه ای از گفت وگوهای بسیار متنوع با هدف تعیین سبده اولیه از نامزدهای کسب و کار جدید بود. نخستین دور گفتگوها فرصتهای کسب و کاری نوپدیدار مانند نرم افزار منبع باز و فراگیری کامپیوتر بود که ثمر داد. چالش بعدی یافتن رهبرانی صاحب اعتبار برای هدایت کسب و کارهای تازه تاسیس بود. اکنون ابتکارهای اصلی رشد شرکت همان قدر مورد توجه مدیران شرکت قراردارند که کسب و کارهای اصلی آن.

### **پرورندگان کسب و کار جدید پناهگاهی امن برای رشد کسب و کار های جدید فراهم می کنند :**

پروراندن کسب و کاری جدید در دل کسب و کار موجود کار آسانی نیست مدیرانی که دائماً دنبال راضی نگه داشتن مشتریان فعلی هستند دنبال کردن یک فرصت بازاری ناآزموده را انحرافی پرمخاطره می دانند. به همین علت اغلب شرکتهای به تشکیل پرورندگان سازمانی مبادرت می ورزند تا دست کم به صورت نظری برای کسب و کارهای نوپا محیطی امن برای بالندگی فراهم می کنند. با این وجود اغلب کسب و کارهای جدید منجر به پروراندن پروژه های یتیمی می شوند که مقدارش بسیار ناچیز است.

پس از ماه ها تیم به راه حلی رسید که به موجب آن ساختاری ترکیبی که مسئولیت در قبال یک ای بی او را بین دفتر استراتژی شرکت و یک بخش میزبان تقسیم می کرد واین به معنای نسبت دادن هر ای بی او به یک واحد کسب و کاری بود که می توانست به آن در دسترسی به مشتری و تخصص فنی کمک شایانی کند. خود ای بی او به جای ستاد شرکت در داخل بخش نگه دارنده مستقر بود.

### **متعهد ساختن مدیران ارشد به فرصتهایی اثبات نشده هرچند نوید بخش، بسیار دشوار است:**

در اکثریت شرکتهای قدرت وپرستیژمدیران بستگی کامل به اندازه کسب و کاری دارد که اداره می کنند. در نتیجه استعدادهای درجه یک مدیریت جذب کسب و کارهای بزرگ ودرجه دو ها نصیب کسب و کارهای جدید. در آی بی ام نیز مدیر عامل، رشد شرکت را به اولویت اول آن تبدیل کرد و شرکت به رهبرانی امتحان پس داده نیاز پیدا کرد که مایل به پذیرش چالش راه اندازی کسب و کارهای جدید بودند. آنها می دانستند نهال های کسب

وکار نمی توانند بدون کود توجه مدیریت عالی به کسب و کارهایی تناور تبدیل شوند. از این رو جلسات سطح عالی ماهانه برای ارزیابی آنها تشکیل می شد تا ای بی او قسمت مورد نظر به چالش کشیده شود.

### **کسب و کارهای جدید به ندرت از عوارض کاستن از بودجه شان جان سالم بدر می برند:**

در دوران پر مشقت مدیران اجرایی سرمایه نخبگان را از ای بی او ها دریغ می کنند تا به اهداف مالی کوتاه مدت خود برسند. در تلاش برای کم کردن از تمرکز کوتاه مدت مدیران ارشد آی بی ام پشتیبانی کامل از ای بی او ها بعنوان معیاری از معیارهای ارزیابی سالانه عملکرد انتخاب شد. این جابجائی در اولویت های مدیریت عالی باعث شکوفایی چشمگیر برنامه های ای بی او شد.

### **برای تضعیف یک کسب و کار جدید هیچ راهی بهتر از ارزیابی با سود آوری به جای یادگیری وجود ندارد:**

تیم عالی رشد آی بی ام فهمید که اگر قرار بر ایجاد کسب و کاری جدید باشد باید پیش از درآمد زایی به فکر یادگیری بود. در مراحل اولیه هر ای بی او در ارزیابی ماهانه تاکید بر یادگیری و تجربه کردن است و معیار پیشرفت مجموعه ای از شاخص های کوتاه مدت و یادگیری مدار هستند. از رهبران ای بی او این انتظار می رود که برداشت های خود را به روشنی بیان کنند. بدین منظور جلسه های ارزیابی ماهانه برای ارزیابی مجدد فرضیه های اساسی و ترغیب به حرکت سریع برگزار می گردد اما به همان اندازه نیز از آنها خواسته می شود به عقب برگردند و بنیادهای خدمه دار را مورد ملاحظه قرار دهند.

### **حکایت ای بی ام درسهای مهم و متعددی برای نوآوران جاه طلب مدیریت دارد:**

- **درس اول:** برای مواجهه با مشکلی نظام مند باید پی به ریشه های آن برد
- **درس دوم:** افزودن اغلب آسان تر از جایگزین کردن است. هارلد تلاش نکرد همه فرایندهای مدیریتی موجود را زیرورو کند در عوض فرایند مدیریتی کاملا جدیدی ایجاد کرد که با فرایند قدیمی چفت شد و به تعدیل کوتاه مدت فرهنگ آی بی ام کمک کرد.
- **درس سوم:** به اهدافی انقلابی متعهد باشید اما گامهایی تدریجی بردارید. فرایند های جدید و جسورانه یک شبه پدید نمی آیند در عوض بنای آنها خشت به خشت و از طریق آزمون و خطا روی هم گذاشته می شود.

- **درس چهارم:** داشتن متر ضروری است. همانند سایر گونه های نوآوری، نوآوری مدیریت هم در جستجوی بهبود نتایج کسب و کاری است. بدین لحاظ تدوین شاخص هایی شفاف برای ارزیابی وارزش گذاری اثرات نوآوری مدیریت بسیار مهم است.
- **درس پنجم:** از پا ننشینید. تغییر دی ان ای شرکت زمان می برد. هرچند برخی تجربه های مدیریتی را می توان در قاعده روزها وبا بودجه ای اندک ترتیب داد اما تغییر شکل دادن به رفتارهای مدیریتی به شدت ریشه دوانده اغلب ماهها زمان می برد.

### بهره برداری از خرد جمعی در بست بای :

شرکت بست بای یکی از شرکتهای پیشتاز در زمینه خرده فروشی لوازم خانگی در آمریکا است. آقای جف سورتس بعنوان معاونت بازاریابی شرکت، از این که اعتبارش ارتباط نا گسستنی با عملکرد ماهانه فروش داشت احساس ناراحتی می کرد. تا وقتی فروش شرکت از پیش بینی ها جلوتر بود او هم قهرمان بود اما وقتی تقاضا کم میشد، خود رازیر بار کوهی از انتقادات می یافت و برای او این واکنش داخلی پیش بینی ناپذیر بود. او فهمید این واکنش ریشه در سیستم پیش بینی و پرداخت بست بای دارد. از آنجا که عملکرد بیشتر مدیران براساس هدفهای فروش سنجیده می شد هر نقصان در کسب درآمد، مستقیم دریافتهایشان را تحدید می کرد و به سرعت تیم بازاریابی را روی صندلی داغ می نشاند. سورتس شروع به کنکاش در شیوه جورکردن پیش بینی در شرکت کرد. او دریافت فرایند پیش بینی باچند سیستم مدیریتی اصلی مثل بودجه ریزی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد در هم آمیخته بود. بدین خاطر هرپیشنهادی درجهت تغییر چشمگیر در معرض مقاومت شدید مدیران قرارمی گرفت. بنابراین او به فکر ایجاد سازوکاری برای ابراز عقیده افراد ناشناس برآمد. او ایمیلی به صدها کارمند شرکت زد و از آنها خواست تا تخمین خود را از فروش کارت هدیه مشخص کنند و برای بهترین تخمین جایزه تعیین کرد.

او دریافت تخمین تیم کارت هدیه ۵ درصد انحراف دارد اما میانگین پیش بینی جمعیت موردسوال فقط نیم درصد با فروش واقعی تفاوت دارد یعنی پیش بینی جمعیت ده برابر دقیق تر از پیش بینی کارشناسان بود. سرانجام تیم مدیریت عالی بابرسی نتایج آزمایشهای از این دست سورتس، به وی اجازه داد تلاشهایش را درجهت نوآوری مدیریت به طور چشمگیری افزایش دهد.

- **درس ششم:** ریسکهای سیاسی خود را تا حد امکان کاهش دهید
- **درس هفتم:** با داوطلبان آغاز کنید. شما باید منطق آزمایش مدیریتی خود را طوری طراحی کنید که تعداد مجوزهایی راکه باید بگیریید به حداقل برسد و درعین حال شانس یادگیری چیزی تازه را به حداکثر برساند.

- **درس هشتم:** شادی بخش سازید و غیر رسمی نگه دارید. بسیار دشوار است که از پیش تعیین کنیم یک ایده مدیریتی به موفقیت ختم خواهد شد یا شکست، از این رو به نفع شماست در عظمت نوآوری خود تفریط کنید تا افراط.

- **درس نهم:** فرآیند جدید را به موازات فرایند قدیم پیش ببرید

- **درس دهم:** تکرار کنید

## **فصل یازدهم**

### **خلق نسخه جدید مدیریت:**

هر تجربه مدیریتی اگر نتیجه ای خلاف انتظار داشته باشد ارزشمند است و می توان از آن مثل دیلم برای باز کردن جعبه باورهای مدیریتی استفاده کرد اما بعید است این چالشها منجر به پیشرفتی یک باره و شجاعانه شود. اکنون وقت آن رسیده که شرکت ها نوآوری مدیریت را هم به اندازه انواع دیگر نوآوری جدی بگیرند زیرا صاحب آینده شرکت هائی خواهند بود که آینده مدیریت را خلق کنند. متاسفانه هیچ راهنمای شسته و رفته ای وجود ندارد که به شرکت شما کمک کند نوآور زنجیره ای مدیریت شوید. شما نمی توانید مزیت مدیریتی خلق کنید، مگر دل و جرأت مواجهه با مشکلاتی را داشته باشید که دیگران یا از آنها ترسیدند یا با کوته بینی ندیدند. برای ایجاد ظرفیت نوآوری بی وقفه مدیریتی باید سوال کنید کدام چالش مدیریتی ممکن است به ما مزیت عملکردی بی نظیری بدهد؟

- چگونه می توانیم رهبرانی برجسته پرورش دهیم؟
- چگونه می توانیم رشته مدیریت را علمی کنیم؟
- چگونه ستاد می تواند موجب ارزش افزایی منظومه ای پراکنده از کسب و کارها شود؟

از جمله فرمولهای نوآوری مدیریت آن است که:

متعهد به هدفی شجاعانه باشید، باورهای خود را تحلیل کنید، از اصول جدید قدرتمند استقبال کنید.



اینها جرقه هایی هستند که تخیلات را روشن می سازند و وظیفه شما باد زدن آهسته به این جرقه هائی است که به مرور به آتشی مهار شده تبدیل شوند و در نهایت شرکت شما را از اقدامات مدیریتی پوسیده خلاص کرده و فضائی برای ریشه گرفتن و بالندگی جوانه های نوآوری ایجادکنند. برای این کار به نسیمی همیشه وزان نیاز دارید تا شعله های مدیریت را گسترش دهند. باید همه افراد شرکت را درگیر گفت و گو درباره فرصت باز آفرینی تکنولوژی مدیریت سازید. می توانید رهبرانی از همه بخشهای شرکت را برای حضور در نشست با موضوع آشکارسازی باورهای مدیریتی شرکت خود دعوت کنید. سعی کنید باورهای ریشه داری را رو کنید که مانع پیشرفت بی سابقه عملکرد هستند. از همکارانتان سوال کنید اگر می خواستیم شرکتی به وجود آوریم که تجربه کردن را مثل زندگی کردن بلد بود چه کارهایی را جور دیگری انجام میدادیم؟

### تمرکز بر ریشه ها، نه نشانه ها

برای درمان یک بیماری موذی پژوهشگران دارو مجبورند نقایص ژنتیک یا سازوکارهای بیماری زای ریشه ای را کشف کنند که این موضوع درمورد بیماریهای سازمانی هم مصداق دارد. برای این کار می توانید ماتریسی ساده بکشید. که این ماتریس می تواند حاوی فهرستی از موانعی باشد که دست و پای سازمان را برای رشد، سازگاری یا نیل به برخی اهداف بسته اند. محور دوم می تواند شامل هر یک از فرایندهای مدیریتی اصلی شرکت باشد.

### پاسخگوئی

شرکتها می توانند منابع انسانی خود را باطرح پرسشهایی تشویق به کمک برای به وجود آوردن مزیت مدیریتی کنند. شما باید صاحبان داخلی فرایندها را مسئول نوآوری تاثیر گذار سازید و اگر نتوانید این کار پر هزینه و وقت گیر را به منبعی از مزیت رقابتی تبدیل کنید فعالیت شما بدون فایده خواهد بود.

### اجازه برای هک کردن

شاید مهمترین کمکی که می توانید به شرکت خود برای بازآفرینی فرایندهایش بکنید، دادن فرصت هک کردن این فرایندها به کارکنان عادی و مدیران پایین باشد. و این به معنای آن است که مجمعی خلق کنید که در آن همه کارکنان آزادی پیشنهاد جایگزین هایی برای وضعیت موجود مدیریت را داشته باشند. اگر جاه طلب تر باشید می توانید نقش های تفضیلی از فرایندهای اصلی مدیریت را روی شبکه بگذارید. می توانید به کارگروه صاحب نظران اجازه طراحی فرایندی کاملادگرگون را بدهید.

### بازگشت به آینده

آینده مدیریت از نظر شما چه شکلی است؟

در سده جدید موفقیت شرکتهائی استمرار خواهد داشت که پیشتاز مدیریت باشند. شرکتهایی که قواعد جدید مدیریت در عصر جدید را می نویسند و باید چشم اندازی از مدیریت آینده داشته باشند.

برای این منظور دوبرسش وجود دارد که همه رهبران کسب و کاری شرکت باید بتوانند به آن پاسخ دهند:

۱- از منظری کلی ویژگیهای تازه و برجسته سیستم مدیریتی ما در پنج سال آینده چه خواهد بود؟

۲- شیوه مدیریتی ما چگونه مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد؟

### نسخه جدید مدیریت

از ابعاد مختلف وب تکنولوژی جدید مدیریت است. اینترنت سازگارترین و مشارکتی ترین چیزی است که بشر در همه تاریخ خود خلق کرده است. به یک معنا هدف مدیریت، نخست افزایش و سپس انباشت تلاش های انسان هاست، واداشتن افراد به تلاشی بیش از حد انتظار از طریق تامین ابزارها، مشوق ها و شرایط کاری مناسب برای آنها و سپس ترکیب این تلاش ها به شیوه هایی که به انسان ها امکان دستیابی به چیزهایی می دهند که به صورت انفرادی قادر به دستیابی به آنها نیستند. در این صورت اینترنت، خلاقیت و تلاش انباشته را از طریق وصل کردن فراگیر و بلا درنگ افزایش می دهد و افراد نیز با گپ زنی، ابراز نظر، تشریح و همکاری در اینترنت به بحث و تبادل نظر می پردازند. کالبد اجتماعی اینترنت، شبکه ای با مجاری بی شمار و سرتاسری است که در آن به طور بالقوه همه به هم وصل می شوند. در اینجا فرایندهای افقی کنترل و هماهنگ سازی تا حد زیادی جایگزین فرایندهای عمودی می شوند. در طول هزاران سال، بازارها و سلسله مراتب ها تنها گزینه برای انباشتن تلاشهای انسانی بودند، اما اکنون گزینه سومی وجود دارد: شبکه های گسترده و بلا درنگ، گفته می شود اینترنت نه از طریق سلسله مراتب ها خلق شده و نه توسط آنها مدیریت می شود. قدرت اینترنت در ظرفیت آن برای تسهیل هماهنگی است بدون آنکه اثرات تضعیف کننده در سلسله مراتب و دیوانسالاری داشته باشد. وب پرشتاب تر از هر مخلوق دیگر دست بشر تکامل می یابد، وب در تقابل مستقیم با مدل سازمانی است که از تاریخ بشر حاکم بوده است. وب رسانه ای به نسبت ایده آل است که از طریق آن گونه های جدیدی از سازمان اجتماعی راپرورش داده ایم. به راستی چرا اینترنت چنین سازگاری پذیر، نوآور و مشارکت جواست؟

در جواب باید گفت در آن همه حق صبت دارند. ابزارهای خلاقیت بطور گسترده ای در دسترس همگان است. تجربه کردن آسان است. ظرفیت ها مهم تر از عناوین است. تعهد داوطلبانه است. قدرت از پایین سرچشمه می

گیرد. اقتدار منوط به ارزش افزایی است. سلسله مراتبها سلسله مراتبهای طبیعی هستند. جوامع خود تعیین کننده هستند. ایده ها در شرایط برابر رقابت می کنند. منابع در پیروی از فرصت ها آزاد هستند. تصمیم گیریها مبتنی بر همتایان هستند. و ....

البته این مطالب به معنای آینده ای بدون مدیران نیست. همان طور که ظهور اقتصاد دانش، صنعت سنگین را از صحنه روزگار محو نکرد، همین طور هم فجر اقتصادی پسا مدیریتی دنیایی فارغ از مدیران و اداره کنندگان به وجود نخواهد آورد. اما نوید آینده ای است که در آن کارمدیریت کم تر و کم تر توسط مدیران انجام شود. بی تردید فعالیتها همچنان نیازمند هماهنگ سازی، تلاشهای افراد نیازمند هم سوسازی، هدف ها نیازمند تصمیم گیری، دانش نیازمند توزیع و منابع نیازمند تخصیص خواهند بود. اما این کار به طور فزاینده میان حاشیه نشین ها توزیع خواهد شد.