

رہبران تغییر



نویسندگان: پیتر اف. دراگر - پیتر سنگه
مترجمان: حمید رحیمیان - محمدرضا بابائی

این کتاب حاصل گفتگو بین دو صاحب نام در علم مدیریت «پیتر دراگر و پیتر سنگه» است.

در ابتدا، کتاب به معرفی دراگر و سنگه می‌پردازد که در ذیل خلاصه‌ای از آن درج شده است.

پیتر دراگر که بیش از ۵۰ سال معلم و نویسنده کتابهای مشهوری من جمله «چالشهای مدیریت در قرن ۲۱» است، در زمینه مشاوره نیز مسبوق به سابقه بوده و دارای ریاست افتخاری بنیاد دراگر است که این کتاب به معرفی اجمالی این بنیاد به منظور آشنایی بیشتر خواننده پرداخته است.

پیتر سنگه از استادان برجسته موسسه ماسا چوست، مشاور و محقق، خالق کتابهای «پنجمین فرمان»، «رقص تغییر» و «نظریه سازمانهای یادگیرنده» است.

مدیران در این کتاب می‌آموزند که چگونه می‌توان خود و سازمانشان را در برابر تغییرات اجتناب ناپذیری که پیش رو دارند، آماده سازند و خود آفریننده آینده سازمانی خویش باشند. همچنین این کتاب به مدیران در داشتن دید استراتژیک و تصمیم‌گیری بر اساس آن، که نهایتاً به برنامه‌ریزی درست و استفاده موثر از منابع منجر می‌شود تأکید دارد.

راههایی که بدین منظور به زعم دراگر و سنگه وجود دارد عبارتند از:

- توسعه سیستم‌هایی به منظور پیش بینی تغییرات؛
- تمرکز و سرمایه گذاری روی فرصتها به جای مسائل و مشکلات؛
- معرفی محصولات و خدمات متمایز؛

- برقراری تعادل بین استمرار بر وضع موجود و همگام بودن با تغییرات محیطی؛

- ترغیب و متقاعد کردن همه پرسنل در تمامی سطوح به داشتن دیدی مثبت به تغییرات.

پیتراف. دراکر پدر علم مدیریت نوین و یا به تعبیر مجله «بیزینس ویک» آقای مدیریت در طول حیات ۹۵ ساله خود آموزه ها و تجربه هایی را برجای گذاشته که همچنان اصول راهنمای خیلی از مدیران و شرکتهای بزرگ دنیا قرار داد.

او محورهای عمده اقتصاد سنتی نظیر زمین، نیروی کار و حتی سرمایه را زیرسوال برد و به جای آن اقتصاد مبتنی بر دانایی را قرار داد که سنگ بنای پیشرفت کشورها در قرن جاری خواهد بود؛ که غفلت از آن فاصله بین کشورها را در سالهای آتی بیشتر خواهد کرد.

نگرانی از همین فاصله بود که در اجلاس اخیر جامعه اطلاعاتی در تونس، کشورها را به این فکر انداخت که راه حلی فوری برای این عقب ماندگی پیدا کنند.

«دراکر» با آثار فراوانی که از خود برجا گذاشته، همه چیز را در حوزه مدیریت از نو تعریف کرده است: اصول مدیریت، مشتری گرایی، توانمندسازی، کارکنان سازمان، تغییر و... وی در خلال عمر طولانی خود به مدیران و شرکتهای یاد داد که چگونه هوشمندانه حرکت کنند و چگونه در مواقع بحرانی خود را از نابودی در جمع رقبا نجات دهند.

وی فرصتها و تهدیدها را پیش روی مدیران گذاشته و اکیدا معتقد بود: «مدیران موثر باید برای تشخیص و هدایت فرصتها آماده باشند، یاد بگیرند و دائما پایگاه دانش خود را تازه کنند».

در غیر این صورت معلوم نیست، چه آینده ای در انتظار مدیران، شرکتهای و حتی کشورها خواهد بود.

پیتر دراکر (Peter Ferdinand Drucker)، پدر مدیریت نوین، نویسنده کتابها و مقالات متعدد در زمینه مدیریت، جامعه، اقتصاد و سیاست در روز جمعه ۱۱ نوامبر

در ۹۵ سالگی در منزل خود در «کلیرمونت»، شهر لس آنجلس به علت کهولت سن در گذشت.

او در سال ۱۹۰۹ در وین، پایتخت اتریش به دنیا آمد. تحصیلات ابتدایی و دبیرستانی خود را در اتریش و انگلیس گذراند. سپس به آلمان رفت و در دانشگاه فرانکفورت موفق به دریافت دکترا در رشته حقوق عمومی و بین المللی شد. در اکر در زمان اقامت خود در فرانکفورت به عنوان خبرنگار روزنامه مشغول به کار بود. او تا سال ۱۹۳۳ و زمانی که نازی ها انتشار یکی از رساله های او را ممنوع کردند، در آلمان ماند و سپس به انگلیس رفت و در یکی از بانک های لندن مشغول به کار شد.

در سال ۱۹۳۷ به آمریکا مهاجرت کرد و در سال ۱۹۴۲ موفق به اخذ مقام استادی فلسفه و سیاست در کالج بنینگتون گردید.

در کالج بنینگتون در ورمونت به تدریس فلسفه و سیاست مشغول شد و حدود ۲۰ سال در دانشکده علوم بازرگانی دانشگاه نیویورک به تدریس مدیریت پرداخت. با آغاز سال ۱۹۷۱ او تدریس درس مدیریت مالی مشاغل را در دانشکده عالی دانشگاه کلیرمونت لس آنجلس که دانشکده اقتصاد خود را به نام او نامگذاری کرده بود، شروع کرد.

۳۱ عنوان کتاب او به بیش از ۲۰ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. ۱۳ کتاب در زمینه جامعه، اقتصاد، سیاست و ۱۵ کتاب در زمینه مدیریت، دو کتاب داستان و یک کتاب در رابطه با زندگینامه خود دارد. او در تهیه کتاب معروف «نقاشی ژاپنی»، همکاری داشته است. او چهار سری فیلم آموزشی بر اساس کتابهای مدیریت خود دارد و سرمقاله های زیادی در وال استریت ژورنال و هاروارد بیزنس ریویو نوشته است.

او همچنین ده ها مقاله برای همایشهای آکادمیک و نشریات پرتیراژ تهیه کرده است. پروفیسور در اکر زمان زیادی را به بررسی کارکرد بخش خدمات اختصاص داد که نتیجه اش

تاسیس بنیاد غیرانتفاعی مدیریت دراگر در نیویورک بود که از سال ۲۰۰۳ به بعد با عنوان موسسه رهبر به رهبر (LEADER TO LEADER) شناخته می شود.

نیوت گینگریچ رئیس پیشین مجلس نمایندگان آمریکا با اشاره به نقش دراگر در توسعه علم مدیریت نوین می گوید: دراگر را می توان مهم ترین عامل توسعه مدیریت کارآمد و تبیین خط مشی های مدنی کاربردی در قرن بیستم دانست.

دراگر در شرکتهای بزرگ صنعتی دنیا نظیر جنرال الکتریک به عنوان مشاور فعالیت و همچنین با دولتهای ژاپن، کانادا و مکزیک همکاری کرد.

جک ولش مدیر برجسته جنرال الکتریک، ایده تغییرات در شرکت را که به تغییرات اساسی و مهم انجامید از دراگر الهام گرفت.

«اندی گرو»، مدیرعامل پیشین گروه اینتل، دراگر را قهرمانی می داند که به نحوی فوق العاده می نویسد و می اندیشد. اندیشمندان بزرگ دراگر را به خاطر اهمیتی که برای نقش کارکنان در توفیق و پیشرفت سازمان قائل بود، از پیشگامان علم مدیریت می دانند.

سه دهه پیش از آنکه در نیمه دوم دهه ۹۰، لفظ «دانش» و «اطلاعات» نقل محافل روشنفکری و حوزه مدیریت شود، دراگر مفاهیمی همچون «کارگر علمی» و «جامعه علمی» را ابداع و اهمیت نقش آنها در آینده ای که ما هم اکنون در آن به سر می بریم را به روشنی تبیین کرد.

در طول دوره حیات حرفه ای خود، او همواره در آثار خود ندا می داد که مدیران ارشد باید برای تحولی عمیق در ماهیت مشاغل آماده شوند و یا اینکه اعلام می کرد که بزودی در جوامع توسعه یافته، عمر کاری انسانها از عمر سازمانهایی که در آن کار می کنند، بیشتر خواهد شد.

دراگر بنیانگذار ایده هایی چون مدیریت هدف گذاری و تمرکززدایی است و تکنیک های انگیزه سازی او از سوی بسیاری از مدیران مورد استفاده قرار می گیرد.

مجله بیزنس ویک او را به عنوان بزرگترین متفکر راهکارهای مدیریت عصر حاضر در سال ۱۹۹۷ معرفی کرد. مجله فوربس نیز در همان سال از او به عنوان «کسی که هنوز جوان‌ترین ذهن را دارد» نام برد.

دراکر در ۲۱ ژوئن سال ۲۰۰۲، به خاطر کتاب «چالشهای مدیریت در سده ۲۱» و تلاشهایش در زمینه علم مدیریت مفتخر به دریافت نشان ویژه ریاست جمهوری از جرج بوش رییس جمهور آمریکا شد.

او اولین کتاب خود را با عنوان مضمون بنگاه، بر اساس تحقیقی در مورد ساختار درونی شرکت جنرال موتورز نوشت.

هنری میتزبرگ استاد مطالعات مدیریت دانشگاه مک گیل در کانادا درباره او می گوید: «یک بار ما با یکدیگر صحبت می کردیم و در آن موقع فهمیدم که او دارای هوش و قدرت فکری بزرگی است. او توانسته این قدرت را با انسانیت خود ترکیب کند».

فیلیپ کاتلر درباره او می گوید: «دراکر پدر علم مدیریت است. برای ما او یک مدل است. همواره ایده‌های جدید می دهد و آنها را بازبینی می کند. هنگامی که به من عنوان پدر بازاریابی می دهند، من دراکر را معرفی می کنم. من می گویم اگر من پدر بازاریابی باشم، دراکر پدر بزرگ بازاریابی است.»

کوئین میلز، استاد دانشکده اقتصاد دانشگاه هاروارد در مورد دراکر می گوید: او فردی پیشرو در زمینه فرهنگ و علم بود و این چیز نامتعارفی نیست. او سالها پیش از آن که تحولات عمیق در زمینه تجارت و اقتصاد آغاز شود از وقوع آنها در آینده خبر داد. او ظهور نسل جدیدی از نیروی کار را پیش بینی کرد که شغل آنها بر اطلاعاتشان و نه نیروی کاریا حتی توان مدیریتی‌اش استوار خواهد بود.

از جمله عواملی که دراکر به عنوان ساختارهای شخصیتی خود معرفی می کرد، تکاپوی دستیابی به تعالی در شغل به خاطر رضای پروردگار (برگرفته از فلسفه وردی و فیدایس) ،

تلاش در آموختن از انجام کارهای نو و رها کردن شیوه های کهنه انجام کارها (برگرفته از نظرات یک همکار قدیمی در یک شرکت حراستی) و آگاهی به اینکه شما در نهایت، تنها به خاطر تغییری که در زندگی انسانها ایجاد می کنید در یادها جاویدان خواهید شد. (برگرفته از فلسفه شومپتر)

ولی جذابترین عامل، چیزی بود که دراکر از شغل روزنامه نگاری آموخته بود: «هر سه یا چهار سال یک موضوع را انتخاب می کردم، که می توانست هنر ژاپنی و یا اقتصاد مدرن باشد و به تفحص در آن می پرداختم. مسلماً سه یا چهار سال برای متخصص شدن در یک موضوع کافی نیست اما برای دستیابی به فهم درست موضوع کفایت می کند. بنابراین، در طول ۶۰ سال گذشته، همواره تنها به یک موضوع در هر زمان پرداخته ام و این کار به من کمک کرد تا به دانشی عمیق و ریشه دار دست یابم. علاوه بر آن، مرا وادار کرد تا ذهنم را به روی نظامها، روشها و شیوه های نو در کار باز نگه دارم، چرا که هر یک از موضوعهای انتخابی من نیازمند اتخاذ فرضیاتی نو و به کارگیری روش شناسی منحصر به خود بود».

دکتر بیژن خرم، از بنیانگذاران سازمان مدیریت صنعتی و مشاور ارشد موسسه پژوهشهای سیستمی **Interact**، در سال ۱۹۶۸ به عنوان نماینده ایران در کنفرانسی شرکت داشت. رئیس دانشگاه برگزار کننده این کنفرانس در شروع جلسه خبر از پذیرفته شدن دعوت دانشگاه از سوی دراکر را می دهد. دراکر به محض ورود به جلسه سراغ نماینده ایران را می گیرد و می خواهد در صورت امکان بعد از جلسه دیداری خصوصی با ایشان داشته باشد. بعد از جلسه از آقای خرم می پرسد همه جای دنیا مرا برای سمینارها و همایشهایشان دعوت می کنند، اما تا امروز هیچ کس مرا به ایران دعوت نکرده است، مخصوصاً دوست دارم به سازمان مدیریت صنعتی بیایم.

دکتر علی اکبر فرهنگی، دارای فوق دکترای ارتباطات سازمانی و دکترای مدیریت از دانشگاه اوهایو (آمریکا) و یکی از چهره های ماندگار مدیریت ایران، یکی دیگر از شاگردان

دراکر هستند. ایشان اولین بار در سال ۱۹۷۶ برای آموختن درسی تحت عنوان «مشاوره مدیریت» از نزدیک با ایشان آشنا شدند. دکتر فرهنگی درباره ویژگیهای دراکر می گویند: «دراکر شخصی جامع الاطراف بود و علاوه بر مطالعات گسترده ای که در زمینه مدیریت داشت، در فلسفه، اقتصاد و ادبیات نیز صاحب نظر بود. به طور مثال ایشان ۲ جلد رمان به چاپ رساند. این مسئله نشان می دهد که افراد صاحب نظر در هر زمینه علمی، صرفاً در یک زمینه تحقیق و بررسی نمی کنند، بلکه همانند درختی که ریشه در تنومندی دارد از علوم متفاوتی برای توسعه فکری و نظری خود استفاده می کنند. ایشان به هیچ عنوان فرد تک بعدی به شمار نمی رود. ویژگی دیگر دراکر که توجه من را به خود جلب می کرد، برنامه ریزی دقیق او برای کلیه فعالیتهای زندگی اش بود. ایشان در برنامه خود ورزش، خواب و برنامه کاری بسیار حساب شده ای را گنجانده بود و بسیار از استرس و هیجانات شدید پرهیز می کرد. شاید یکی از دلایل عمر طولانی ایشان نیز همین امر بوده باشد. همچنین ایشان ابراز امیدواری کرد که شخصیهایی مانند دراکر برای دانش پژوهان به عنوان یک نمونه خوب، سرمشق و الگو قرار گیرد.

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، مترجم اکثر کتابهای دراکر در ایران درباره آشنایی با دراکر و شروع کار ترجمه خود می گوید: اولین کتابی که از ایشان خواندم کتاب «مدیریت آینده» بود. این کتاب را در کشور سوئد در سال ۱۹۹۳ مطالعه کردم. خیلی برایم جالب بود، سپس شروع به ترجمه آن کردم. وقتی به ایران آمدم در مورد کتاب با یکی از دوستانم صحبت کردم، ایشان مرا تشویق به چاپ کتاب کرد اما من مطمئن نبودم که این کتاب مناسب برای چاپ باشد. بنابراین، به چند سازمان و موسسه نشر کتاب، نامه ای نوشتم و درخواست خود را اعلام کردم. مدتی نگذشته بود که در جلسه ای که با مدیر موسسه خدمات فرهنگی رسا داشتم ایشان تمایل خود را برای چاپ این اثر از دراکر اعلام کرد. بر این اساس می توان گفت که دراکر مرا مترجم کرد.

اگر بخواهم از آشنایی رودرروی خود با دراکر بگویم، در سال ۱۹۷۸ در دانشگاه آرمسترانگ برکلی (کالیفرنیا) تحصیل می‌کرد. ایشان در آن موقع تازه مفهوم مدیریت بر مبنای هدف (MBO) را مطرح کرده بود و دانشگاه ما ایشان را دعوت کرد تا در دوره‌ای دو هفته‌ای در ارتباط با اندیشه خود برایمان مطالب خود را ارائه دهد. در آن مدت کوتاه، چیزهای زیادی از ایشان فراگرفتم. او بسیار مهربان بود. در کار خود به طور مشخص بر نوآوری، کارآفرینی و مدیریت تغییر تکیه داشت. او بر کسب و کار نوین و مرگ سازمانهای سنتی تاکید داشت. او نزول اخلاقی را باعث نابودی کسب و کار می‌دانست. او صراحتاً معتقد بود هیچ کار غیر اخلاقی پشت پرده نخواهد ماند و همه این فعالیتها را مثل حباب صابون می‌دانست که بزودی پوسته آن نازک می‌شود و خواهد ترکید. دراکر ذهن ناآرامی داشت و در گفته‌هایش آینده‌نگری قشنگی داشت.

در کلاس درس به همه خصوصاً اقلیتها توجه ویژه داشت. چون خودش یک اقلیت بود. آنها را کاملاً درک می‌کرد. قدرت ویژه‌ای در برقراری ارتباط داشت و بنابراین می‌توانست همه را به مشارکت در کلاس‌هایش تحریک کند.

دراکر ضمن اندیشه‌آفرینی در مفهوم آفرینی نیز مهارت ویژه‌ای داشت. او واژه‌های مدیریتی زیادی را عرضه کرده است که باعث غنی شدن این رشته شده است. در طول شناخت ایشان هرگز کسی را ندیده‌ام یا در جایی نخواندم که از ایشان بد بگوید، هرکسی به نوبه خود نکته‌ای از ایشان گرفته است و تسلطی که ایشان بر چند رشته داشت باعث شده است که نظراتشان در رشته‌های دیگر هم مورد توجه قرار گیرد.

خلاصه ای از کتاب رهبران تغییر:

امروزه در مورد غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات، که تا ۱۰ یا ۱۵ سال پیش از متداول ترین موضوعهای کتابهای مدیریت و سمینارهای مدیریتی بود، کمتر می شنویم. هر شخص تاکنون پذیرفته است که تغییر غیرقابل اجتناب است. اما هنوز هم تلویحاً گفته می شود که تغییر مانند مرگ یا مالیات است که بایستی تا آنجا که امکان دارد به تاخیر بیفتد و هیچ تغییری همواره کاملاً مطبوع نخواهد بود.

اما در یک دوره تغییر ناگهانی و وسیع، همانند آنچه که در آن زندگی می‌کنیم، تغییر همه گیر و طبیعی خواهد بود.

مطمئناً تغییر رنج آفرین و همراه با ریسک است و از همه بالاتر نیازمند تلاش زیاد و سخت خواهد بود. اما چنانچه سازمان رهبری تغییر را وظیفه خود نداند، (اعم از آنکه سازمان تجاری، یک دانشگاه و یا یک بیمارستان باشد) نجات نخواهد یافت. در یک دوره سریع تغییر بنیادین، فقط سازمانهایی نجات خواهند یافت که رهبران آن اهل تغییر باشند. بنابراین، یک چالش مهم قرن بیست و یکم برای مدیران، آن خواهد بود که سازمان آنان به یک رهبر تغییر، تبدیل شود.

امروزه صحبت‌های زیادی در مورد یک سازمان نوآور وجود دارد اما سازماندهی سازمانی که پذیرای نوآوری باشد - حتی سازماندهی آن برای نوآوری - کافی نیست تا بتوان آن را به رهبر تغییر تبدیل کرد. برای رهبر تغییر بودن، لازم است تمایل و توانایی تغییر آنچه را که اکنون در حال انجام است داشته باشیم و همچنین توانایی برای انجام کارهای جدید و مختلف نیز در ما باشد. برای دستیابی به این هدف، نیاز به بکارگیری سیاستها و انجام اعمالی است که باعث شود زمان حال، آینده را بسازد.

پشت سر گذاشتن دیروز

اولین قدم برای یک رهبر تغییر این است که منابعی که موجب به دست آمدن و اجرای عملیات بی نتیجه می‌شوند را آزاد سازد. نگهداری دیروز همیشه مشکل ساز و زمان بر است.

نگهداری دیروز همیشه باعث می گردد که منابع کمیاب و باارزش آن و از همه بالاتر قادرترین پرسنل آن نتایجی را کسب کنند. اما انجام کارها به روشهای مختلف - نوآوری تنها - همیشه موجب بروز اشکالات خارج از انتظار می شود. و اگر افرادی تمایل به نگهداری دیروز دارند، به این معنی است که آنها به سادگی برای ایجاد فردا آمادگی نخواهند داشت.

بنابراین، اولین سیاست تغییر بایستی پشت سر گذاشتنی سازمان یافته باشد. رهبر تغییر سعی می کند محصول خدمت، فرایند، بازار کانال توزیع، مشتری و استفاده کننده نهایی را در طول عمر آن آزمایش کند. این کار براساس یک برنامه مشخص انجام می گیرد.

سوالی که به طور جدی باید پرسید این است که آیا ما باتوجه به آنچه که تاکنون انجام داده و نتایج آن را دیده ایم، می خواهیم باز هم به دنبال ادامه آن برویم؟ اگر پاسخ منفی است نباید اجازه مطالعات دیگری داده شود باید دید که چه کاری بهتر است انجام شود؟ در حالتهای زیر، باید دیروز را پشت سر گذاشت.

۱ - زمانی که فکر می کنید هر یک از محصول، خدمات، بازار یا فرایند هنوز چندسال خوبی از عمرشان باقی است. چنین محصولات، خدمات، بازار و یا فرایندهایی قطعاً در حال زوال هستند که همیشه بیشترین مراقبت و توجه را نیاز دارند و تقریباً همیشه باید برآورد کنیم که چقدر از زمان عمر واقعی آنها، باقیمانده است. البته معمولاً آنها در حال زوال نیستند بلکه آنها مرده اند.

۲ - زمانی که تنها بحث برای نگهداری یک محصول، خدمت، بازار یا فرایند، این باشد که ارزش آن صفر شده است. حسابهای دارائی که ارزش آنها صفر شده است در حسابداری مالیات جایگاه خود را دارد اما برای مدیریت هرگز نباید سوال این باشد که ارزش آن چقدر است؟ سوال بایستی این باشد که چه چیزی را تولید

خواهد کرد؟

۳ - زمانی که به خاطر حفظ یک محصول، خدمت یا فرایند قدیمی، محصول، خدمت یا فرایند جدید و روبه رشد مورد غفلت قرار می گیرد.

برای هر محصول، خدمت، بازار یا فرایند، هر رهبر تغییر بایستی سوال کند که «اگر قرار بود اکنون وارد این وضعیت شویم و اگر آنچه را که الان می دانیم، قبلاً می دانستیم، آیا به همین طریق وارد این وضعیت می شدیم که الان وارد شده ایم؟»

و آن سوال بایستی در مورد محصولات، خدمات، بازارها و یا فرایندهای موفق و همچنین ناموفق هر دو پرسیده شود. همچنین پرسش بسیار مهمی باید در مورد توزیع کنندگان و شبکه های توزیع که در دوره تغییر بیش از هر چیز دیگری تمایل به تغییر سریع دارند، پرسیده شود.

بهبود نظام مند

هر کاری را که شرکت انجام می دهد، هم داخلی و خارجی، اعم از محصول یا خدمت، فرایند تولید، بازاریابی، فناوری، آموزش و توسعه نیروی انسانی و استفاده از اطلاعات، لازم است با نرخ سالیانه جاری، بهبود داده شوند. در بیشتر مناطق، نرخ بهبود سالیانه ۳ درصد واقعی و قابل دسترس است و نیاز به بهبود سیستماتیک و مستمر دارد.

به هر حال لازمه بهبود مستمر اتخاذ تصمیمات اصلی توسط سازمان است. سازمان بایستی به سوالهایی همچون پرسشهای ذیل پاسخ دهد: در یک حوزه مشخص و معین شاخص عملکرد چیست؟ کیفیت در یک محصول چیست؟ تا چه حد بهبود می تواند توسط مشتری مشخص گردد؟ پس تعریف و تعیین عملکرد در

حوزه خدمات معمولاً خیلی مشکل است.

بهبود مستمر در هر حوزه ای غالباً باعث تغییر شکل عملیات اجرایی می گردد. آنها به سمت ایجاد نوآوری هدایت می شوند و باعث ایجاد نوآوری در خدمات می گردند. فرایندها و تجارتهای جدید به وجود می آورند. غالباً بهبود مستمر باعث تغییر بنیادی می گردد.

بهره برداری از موفقیت

تقریباً ۷۰ یا ۸۰ سال از ابداع گزارش ماهیانه و معرفی آن به بیشتر سازمانهای تجاری می گذرد. تقریباً بدون استثناء صفحه اول این گزارش، حیطه هایی را که نتایج آنها کمتر از انتظار بوده و یا هزینه های بیشتر از رقم بودجه پیش بینی شده را نشان می دهد. این گزارشها بر روی مشکلات متمرکز است.

از مشکلات نمی توان چشم پوشی کرد. اما برای رهبر تغییر بودن شرکتها بایستی بر روی فرصتها تمرکز کنند. برای حصول این منظور نیاز به ایجاد یک تغییر کوچک اما بنیادین است: صفحه اول گزارش ماهیانه جدید، بایستی بر روی نتایجی که بهتر از حد انتظار بوده اند تمرکز داشته باشد، سپس صفحه مشکلات مطرح شود. زمان صرف شده برای صفحه جدید بایستی همانند زمان صرف شده برای صفحه مشکلات باشد.

همانند حالت بهبود مستمر، بهره برداری از موفقیت، به هر حال دیر یا زود ما را به نوآوری اصلی رهنمون خواهد ساخت. زمانی می رسد که کلیه گامهای کوچک در راه بهره برداری باعث تغییر بنیادی اصلی می گردد و آن همان چیز جدید اصلی و متفاوت خواهد بود که مطلوب ماست.

نوآوری نظام مند

امروزه به نوآوری توجه بیشتری می شود. یک پشت سر گذاری سازمان یافته، بهبود مستمر و بهره برداری از

موفقیت ممکن است برای بسیاری از شرکتها مثرثمر باشد. بدون آن سیاستها، هیچ سازمانی نمی تواند به کسب موفقیت در نوآوری امیدوار باشد.

اما در سازمان یک رهبر تغییر موفق، بایستی یک سیاست نظام مند نوآوری وجود داشته باشد. دلیل اصلی این نیست که رهبران تغییر بایستی نوآوری کنند، بلکه دلیل اصلی اینست که یک سیاست نظام مند نوآور افکار پرسنل سازمان را برای رهبری در تغییر آماده می کند و کلیه پرسنل سازمان را وادار به مشاهده تغییر به عنوان یک فرصت می سازد.

نوآوری نظام مند نیازمند به یک سیاست بازبینی نظام مند است که هر ۶ تا ۱۲ ماه برای تغییرات در حوزه هایی انجام می گیرد که من آن را دریچه های فرصت می نامم. آن دریچه ها شامل:

۱ - موفقیتها و شکستهای دور از انتظار سازمان و موفقیتها و شکستهای دور از انتظار رقبا؛

۲ - تضاد و ناهماهنگی بین آنچه هست و آنچه باید باشد، - خصوصاً اختلاف در فرایندها مانند تولید و توزیع یا اختلاف بین فعالیتهای و کوششهای یک صنعت و ارزشها و انتظارات مشتریان آنها؛

۳ - احتیاجات و ملزومات فرایند همانند ارتباط ضعیف در یکی از فرایندهای داخلی سازمان؛

۴ - تغییرات در صنعت و بنیاد بازار؛

۵ - تغییرات در جمعیت؛

۶ - تغییرات در معانی و پذیرشها - مثلاً تغییر دید از مشاهده نیمه خالی لیوان به سوی نیمه پر آن؛

۷ - دانش جدید.

هر تغییر در یکی از این موارد سوالهایی را مطرح می کند که آیا این یک موقعیت نوآوری برای ماست؟» نوآوری هرگز بدون مخاطره نیست. اما اگر نوآوری براساس بهره برداری از وقایع به وقوع پیوسته باشد، به مراتب کم مخاطره تر از موقعیتهای غیربهره برداری خواهد بود.

اجتناب از دامهای نوآوری

رهبران تغییر در نوآوری با سه دام مواجه خواهند شد. آنها آنقدر جذاب هستند که ممکن است رهبران مکرراً در دام یک و یا هر سه آنها بیفتند.

۱ - زمانی که دنبال راههای نوآوری هستید، اولین دامی که باید از آن اجتناب کرد موقعیتی است که سازگاری با واقعیتهای استراتژیک ندارد: پایین آمدن نرخ زادوولد، دگرگونی در مصرف درآمد غیرثابت را به وجود می آورد. حتی اگر نوآوری به شکست منجر نگردد - همان طور که معمولاً اتفاق می افتد - همیشه مستلزم کوشش و تلاش زیاد، پول و زمان است.

۲ - دومین دام گیج کننده نوآوری، نوظهور بودن است. آزمایش یک نوآوری باعث خلق ارزش می شود. نوظهور بودن فقط سرگرمی ایجاد می کند. مدیریت مکرراً بدون هیچ دلیلی به جای انجام کارهای روزانه مشابه و خسته کننده، اقدام به نوآوری می کند و نکته این نیست که آیا ما آن را دوست داریم؟ بلکه این است که آیا مشتریان آن را می خواهند و برای آن پول خواهند داد؟

۳ - سومین دام گیج کننده مربوط به حرکت و عمل است. معمولاً زمانی که یک محصول، خدمت یا فرایند سودآور نباشد بایستی کنار گذاشته شود و یا سریعاً تغییر کند. مدیریت، سازماندهی مجدد انجام می دهد که اغلب برای اطمینان مورد نیاز است. اما بایستی بعد از عمل انجام پذیرد. سازماندهی مجدد به تنهایی یک حرکت است و جایگزین عمل نیست.

فقط یک راه برای اجتناب از دامهای فوق پیش گفته و یا نجات شخصی که در یکی از دامها گرفتار شده است وجود دارد: سازماندهی پیش نیاز تغییر است.

پیش نیاز تغییر در مقیاس کوچک:

کسی نمی تواند تحقیقات بازار را براساس مقیاس واقعی جدید انجام دهد. همچنین هیچ ابداعی برای اولین بار کامل نیست. همواره مشکلات بدون اینکه کسی فکر کند بروز می کنند. همواره مشکلاتی که به نظر نوآوران بزرگ می رسیدند جزئی یا غیر قابل لمس بوده اند.

این تقریباً یک قانون طبیعت است که هرچیز جدید واقعی، خواه محصول و یا خدمت یا یک فناوری، بازار اصلی و مصرف کننده اصلی خود را الزاماً در آنجا که نوآوران و شرکتهای انتظار دارند پیدا نمی کند.

بهترین مثال از نمونه های اولیه است. بهبود موتور بخار که «جیمز وات» در قرن هفدهم طراحی کرده در رخدادی است که بیشتر مردم، آن را ظهور انقلاب صنعتی اعلام می دارند. جیمز وات در طول عمر خود فقط یک کاربرد موتور بخار را مشاهده کرد و آن تخلیه آب از معدن ذغال سنگ به بیرون بود. بنابراین، او فقط آنها را به معادن ذغال سنگ فروخت. در واقع پدر واقعی انقلاب صنعتی شریک او ماتیبولتون است. ۱۰ یا ۱۵ سال بعد از اینکه ۷۰ درصد کاهش پیدا کرد.

مطالعات، تحقیقات بازار و شبیه سازی رایانه، جایگزینی برای تست واقعیت نیست. هرچیز بهبود یافته یا جدید، ابتدا نیاز به تست در مقیاس کوچک یعنی نیاز به تست اولیه دارد. باتوجه به اینکه هرچیز جدید در زمانهایی با مشکل مواجه می شود، نیاز به یک رهبر و قهرمان که مورد احترام سازمان باشد، دارد اما لازم نیست

که آن شخص در سازمان حاضر باشد.

بهترین راه برای تست یک محصول یا خدمت جدید اغلب این است که یک مشتری پیدا کنیم که واقعاً خواستار نوآوری بوده و تمایل داشته باشد برای حصول موفقیت با تولیدکننده همکاری کند.

بودجه تغییر

در بیشتر شرکتها فقط یک بودجه وجود دارد. در زمانهای خوب هزینه ها افزایش می یابند. در زمانهای بد هزینه ها کاهش می یابند. این روند عملاً در دست داشتن آینده را ضمانت نمی کند. رهبری تغییر نیازمند دو بودجه جداگانه است. اولین بودجه بایستی یک بودجه عملیاتی باشد که نیاز به هزینه ها برای حفظ کسب و کار فعلی را نشان می دهد و معمولاً بین ۸۰ تا ۹۰ درصد کلیه هزینه هاست. همیشه با این سوال که حداقل بودجه مورد نیاز برای ادامه عملیات چقدر است؟ می توان به آن بودجه رسید. در زمانهای نامناسب بایستی در واقع به طور معکوس اصلاح گردد سپس رهبری تغییر بایستی بودجه جداگانه ای برای آینده داشته باشد. آن بودجه بایستی در زمانهای خوب و بد ثابت نگه داشته شود. این بودجه کمی بیش از ۱۰ تا ۲۰ درصد کل هزینه ها خواهد بود.

تعداد کمی از اقلام هزینه ای برای آینده نتایج کسب خواهند کرد مگر اینکه بودجه در سطح ثابت در یک دوره اساسی نگهداری و حفظ شده باشد.

(نکته مهم و قابل توجه: به هر حال، زمانهایی خواهد بود که حوادثی وجود دارد که حفظ آن هزینه ها حیات شرکت را تهدید خواهد کرد.)

به همین ترتیب برای محصول جدید، خدمات جدید و فناوریهای جدید، برای توسعه بازار، مشتریها و شبکه های توزیع و بالاتر از همه برای توسعه نیروی انسانی هم بودجه هایی باید در نظر گرفته شود.

بودجه مورد نیاز آینده را می توان با سوال مطلوب ترین چیزی که این فعالیتها در راستای بهترین نتایج به دست می آورند چیست؟ پیدا کرد.

متداولترین، اما خطرناکترین عمل، کاهش هزینه برای نیل به موفقیت، خصوصاً در زمانهای نامناسب است. چنین تصور می شود که این محصول، خدمات یا فناوری به هر حال موفق است و نیازی به صرف پول بیشتر نیست. اما صحیح این است که این یک موفقیت است و بنابراین، بیشترین حمایت ممکن را نیاز دارد. بایستی خصوصاً در زمانهای بد حمایت شود یعنی زمانی که در گسردونه رقابت شروع به کاهش هزینه ها می کنیم.

موازنه، تغییر و استمرار

سازمانهایی که رهبران تغییر هستند در واقع برای تغییر طراحی شده اند. اما مردم به استمرار نیاز دارند. آنها بایستی بدانند که موقعیت آنها چیست. آنها نیاز به این دارند که بدانند با چه کسانی کار می کنند. آنها نیاز دارند که ارزشها و مقررات سازمان را بدانند. اگر محیط کاری غیر قابل پیش بینی، غیر قابل درک و ناشناخته باشد، عملیات به خوبی انجام نخواهد شد. استمرار به طور مساوی در خارج از سازمان نیز مورد نیاز است. توانایی در تغییر سریع نیاز به ارتباط و همکاری بلندمدت با تامین کنندگان و توزیع کنندگان دارد.

موازنه تغییر و استمرار نیاز به کار مستمر بر روی اطلاعات جاری دارد. هیچ چیزی به اندازه اطلاعات غیر موثق وضعیت، باعث گسیختن استمرار و تباهی ارتباطات نخواهد شد (به استثناء، شاید، اطلاعات غیر موثق عمدی).

این برای هر شرکت و برای هر تغییری به صورت روتین درآمده است حتی برای پایین ترین رده های سازمان که چه کسانی بایستی اطلاع داشته باشند؟ شرکتی که می خواهد یک رهبر تغییر موفق باشد، بایستی دارای مقررات استوار باشد. بالاتر از همه نیاز به استحکام بنیادی در سازمان از جمله در اهداف، ارزشها، و تعریف عملیات و نتایج آنها وجود دارد. باتوجه به اینکه تغییر یک فاکتور ثابت در موسسات رهبری تغییر است، بایستی پایه ای فوق العاده قوی داشته باشد.

نهایتاً، موازنه بین تغییر و استمرار بایستی براساس پاداش، شناسایی و جایزه ساخته شود. ما مدتها پیش آموختیم که یک سازمان نوآوری نخواهد کرد مگر اینکه به نوآوران خیلی خوب جایزه داده شود و در یک بنگاه کسب و کار اگر نوآوران موفق نشوند به رده های مدیریت ارشد ارتقا یابند، در آن صورت مدیریت بالا به تنهایی موفق به نوآوری نخواهد گردید. همین طور ما بایستی یاد بگیریم که یک سازمان بایستی به استمرار جایزه دهد و در نظر داشته باشد که افرادی که بهبود مستمر را ارائه می دهند برای سازمان ارزشمند بوده و لیاقت شناسایی و دریافت جایزه به عنوان یک نوآور حقیقی را دارند.

هرچه بیشتر یک سازمان به عنوان رهبر تغییر شناخته شود نیاز بیشتری به موازنه تغییر سریع و استمرار دارد. این موازنه یکی از ملاحظات مدیریت فردا خواهد بود.

یک چیز مشخص است، ما سالهاست که با تغییرات عمیق روبرو هستیم. بهبوده است که تغییرات را نادیده بگیریم و وانمود کنیم که فردا همانند دیروز خواهد بود. اگرچه تغییرات قابل پیش بینی نخواهند بود، تنها سیاستی که موفق خواهد بود - اگرچه از ریسک بالایی برخوردار است - آینده سازی است.

واقعتهای جدید استراتژی

در یک دوره زمانی تغییر سریع و کاملاً نامشخص استراتژی، همانند نمونه ای که جهان در ابتدای قرن بیست و یکم با آن روبرو شده است، برچه اساسی می تواند استوار باشد؟ آیا هیچ چیز قطعی وجود دارد؟ در واقع پنج پدیده را می توان در آینده قطعی انگاشت. آنها به هر حال با آنچه استراتژی جاری مدنظر دارد متفاوت هستند و بالاتر از همه اساساً اقتصادی نیستند. آنها اجتماعی و سیاسی هستند. این پنج پدیده عبارتند از:

۱ - **کاهش شدید زاد و ولد:** یکی از واقعیات مهم واحد - چون در تاریخ هیچ گاه به وقوع نپیوسته بوده - کاهش نرخ زاد و ولد است. حتی مهمتر از آن می توان توزیع سن افراد را در جامعه دانست. هیچ گاه در تاریخ ندیده و نداشته ایم که ساختار جمعیت به گونه ای شود که افراد مسن تعدادشان از افراد جوان - همانند آنچه که در اواسط قرن بیست و یک در کل دنیا اتفاق خواهد افتاد و هم اکنون در بخشی از اروپا شاهد آن هستیم - بیشتر شود.

استراتژی اصلی و کلی اکنون بر این اساس گذاشته شده که تعداد افراد و جمعیت جهانی در حال کاهش است و مخصوصاً جمعیت جوان بیشتر روبه کاهش گذاشته است.

۲ - **تغییرات در چگونگی مصرف درآمد:** هنگامی که کسب و کارها و صنایع نسبت به موقعیت بازار خویش آگاهی می یابند، عملاً هیچ یک واقعاً ترکیب مهم آن را نمی شناسند و عملاً هیچ کدام نمی دانند که آیا مشارکت مشتری در خرید محصولات با خدماتشان افزایش پیدا می کند یا کاهش می یابد.

به عنوان یک قانون، روند توزیع درآمدهای جاری در طبقات یعنی از محصولات یا خدمات، که یکبار بنا گذاشته شده اند، معمولاً برای یک مدت زمان طولانی ماندگار می مانند و چرخه کسب و کار در آنها تاثیری ندارد. به همین دلیل، تغییرات کمی می توان یافت که بااهمیت تر از گرایش جدید توزیع باشند.

چهاربخشی که درآمدهای جاری آنها در قرن ۲۱ رشد داشته است عبارتند از دولت، موسسات بهداشتی و درمانی، مراکز آموزشی، دانشگاهی و تفریحی، تغییر روندها در این چهار بخش اولین موضوعی است که در استراتژی ها باید مدنظر قرار گیرد.

۳ - **تعاریف جدیدی از عملکرد:** دو نوع توسعه یعنی ظهور کارگران غیریدی طبقه متوسط و افزایش انتظار

عمر، باعث توسعه موسساتی از قبیل صندوقهای بازنشستگی و یا صندوقهای دوجانبه گردیده است. این صندوقها مالکان دارائیهای عمده اجتماع مدرن و توسعه یافته یعنی شرکتهای سهامی عام هستند. اکنون با این تغییر در مالکیت، با تغییر در قدرت نیز مواجه هستیم.

در آمریکا از اواخر دهه ۱۹۲۰، تئوری غالب، اگرچه نامعلوم و مبهم، براین استوار بود که در کسب و کار باید بین سهام کلیه ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، سهامداران و مانند آنها توازن برقرار گردد و در واقع برای هرکسی قابل محاسبه باشد.

تئوری آمریکایی که مدعی است کسب و کارها باید انحصاراً برای منافع کوتاه مدت سهامداران فعالیت کنند، ماندگار و قابل دفاع نبوده و باید بازننگری شوند. امنیت اقتصادی افراد بی شماری که انتظار عمر طولانی تری نیز دارند، به طور فزاینده ای بستگی به درآمدهای آنها به عنوان صاحبان سهام دارد. بنابراین، تاکید بر اندازه گیری عملکرد، براساس میزان منافع سهامداران، دیگر کاربرد نخواهد داشت.

دستاوردهای فوری چه در درآمدها و چه در نرخ سهام آن چیزی نیست که سهامداران نیاز دارند. آنها به برگشت اقتصادی برای ۲۰ یا ۳۰ سال بعد نیاز دارند. ما مجبور خواهیم بود که بین نتایج کوتاه مدت، (آنچه که در حال حاضر بر ارزش تجمعی سهامداران تاکید می کند) و تجارت و حیات بلندمدت شرکت توازن برقرار سازیم.

همچنین شرکتهای به طور روزافزون مجبورند علایق کارکنان علمی و تحصیلکرده خویش را ارضاء کنند. عملکرد باید به صورت غیرمالی تعریف شود به گونه ای که برای کارکنان علمی معنادار باشد و تعهد ایشان را برانگیزاند.

۴ - **رقابت جهانی:** هیچ سازمانی نمی تواند امید به حیات داشته و موفق شود مگر آنکه به اندازه های استاندارد دست یافته و در هر جای دنیا که هست خود را با رهبران این زمینه هماهنگ سازد.

سازمانها در هر جای دنیا که باشند مدت طولانی نمی توانند بر پایه کارگران ارزان قیمت زنده بمانند (به استثنای کسب و کارهای کوچک مانند رستورانهای محلی) و باید نیروی کار آنها به سرعت به سطح بهره وری مشابه کارکنان رهبران آن صنعت دست یابند.

این موضوع به ویژه در صنایع تولیدی صادق است. در اغلب صنایع تولیدی در کشورهای توسعه یافته، هزینه نیروی انسانی به سرعت تبدیل به عامل کوچک و کوچک تری می شود. در حال حاضر این هزینه مساوی یا کمتر از یک هشتم کل هزینه ایجاد محصول است. این بدین معنا است که عمر مدل توسعه اقتصادی قرن بیستم - مدلی که اولین بار توسط ژاپنی ها بعد از سال ۱۹۵۵ توسعه یافت - به پایان رسیده است.

هزینه های پایین نیروی کار، مدت زمان طولانی نمی تواند بهره وری پایین نیروی کار را جبران کند. در چند دهه بعد ما با یک موج طرفداری از صنایع داخلی مواجه خواهیم بود.

اولین عکس العمل در دوران آشوب این است که سعی کنیم دیواری بسازیم که از ملک شخصی ما در مقابل باد سرد بیرون حفاظت کند. اما چنین دیواری مدت طولانی نمی تواند از موسسات و به ویژه کسب و کارهایی محافظت کند که در سطح استانداردهای جهانی شکل نگرفته و رشد نکرده اند. این روش آنها را آسیب پذیرتر می کند.

۵ - **رشد نااممخوان بین اقتصاد جهانی و تجزیه سیاسی:** تجارت بدون مشخص شدن محدوده های اقتصادی و مرزها نمی تواند ادامه داشته باشد. محدوده های صنعتی و خدماتی جهانی باید از نو تعریف شوند.

مرزهای بین‌المللی سربار، مانع و هزینه‌زا هستند.

ولی در همین موقع مرزهای سیاسی به کار نمی‌روند، چیزی آشکار نمی‌شود مگر اینکه یک رویداد سیاسی توسط دولت ملی صورت پذیرد. حتی در سازمانهای اقتصادی افزون‌طلبی سیاست هنوز بر اقتصاد منطقی غلبه دارد.

سه نوع حوزه و قلمرو وجود دارد. حوزه اول اقتصاد حقیقی جهانی، پول و اطلاعات است. حوزه دیگر اقتصاد منطقه‌ای است که کالاها در آن آزادانه گردش می‌کنند و باعث ایجاد سربار ناشی از خدمات باربری شده و نقش مردم کاهش یافته، اگرچه منظور حذف آنها نیست. و در نهایت حوزه سوم در مورد واقعیتهای محلی و ملی است که اقتصاد زیر نفوذ سیاست هستند.

این سه حوزه یا قلمرو در حال رشد سریع هستند و کسب و کار باید در این سه حوزه رشد و دوام داشته باشد. روش اول در کسب و کار، مدیریت بر عدم تطابق بین واقعیتهای سیاسی و اقتصادی است. کاری انجام ندهید که با واقعیتهای اقتصادی ناهمخوانی داشته باشد که نتیجه آن عدم رشد و توسعه در مقیاس جهانی است.

توسعه و رشد تجارت در عرصه‌های مختلف در دنیا نهایتاً براساس پیوستن به دیگران و افزایش یا حتی شروع مجدد نخواهد بود. بلکه باید براساس توافق بین کشورها، شرکای تجاری، پیوستن به دیگران و تمامی روابط بین سازمانهای محلی تصمیم‌گیرنده و دخیل در سیاست پایه‌گذاری شود. به عبارت دیگر، سازمانها به طور فزاینده‌ای براساس ساختاری پایه‌گذاری می‌شوند که ضمن اقتصادی بودن، حقوقی و سیاسی نیستند.

موفق باشید

www.ketabforosh.com

کتاب رسا