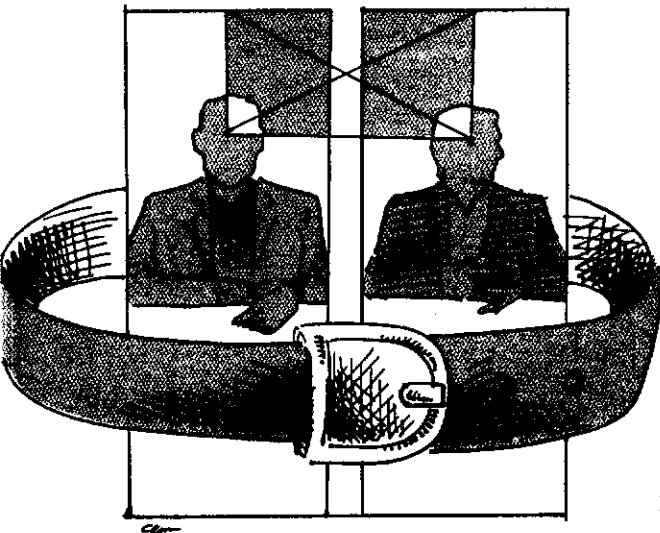


اقدام مشترک برای کاهش فشار بازسازی

ترجمه: دکتر فرج‌اله مجاب

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW NOVEMBER/DECEMBER 1995



از همه جارانندگان تعطیل شده‌اند. کاروکسب‌های دارای دارایی‌های قابل فروش مانند مستغلات یا مجتمع‌های مدرن تولیدی فروخته شده‌اند. کاروکسب‌های با کارآئی بالا و بدون محصول محوری به بالاترین پیشنهادات واگذار شده‌اند. برای مجموعه شرکت‌های بزرگ مصمم به تغییر جهت سرمایه‌گذاری‌های خود مسئله‌ای که به ظاهر در تعامل باقی می‌ماند این است:

چگونه می‌توان به نحو احسن کاروکسب اساساً سالم ولی غیرکارآ که در افق دور مجموعه شرکت‌هایی نمی‌گنجد را از سر بازداشت. کاروکسب‌هایی فاقد دارایی‌های مشهود با کیفیت بالا و در رنج از بی‌توجهی پی‌درپی مجموعه شرکت‌هایشان، کاروکسب‌هایی بدون محصول محوری که در عین حال ممکن است دارای علائم تجاری معروف، توان بازاریابی قوی، کارکنان ماهر و باتجربه، و نظام‌های حفظ منافع صاحبانشان هستند، از آن جمله‌اند. رقبای آنها می‌بایست برای توسعه چنین دارایی‌های نامشهود سالها وقت صرف کنند. هنگام بازسازی، رؤسای هیات عامل، این منابع پرارزش را ارج می‌نهند، اما به این دلیل که کاروکسب‌های مذکور در مرکز سرمایه‌گذاری نیستند، لذا سرمایه‌گذاری زمان و پول لازم برای توسعه آنها در قالب مجموعه شرکت‌هایی با عملیات در سطح جهانی، نمی‌تواند موجه باشد.

وقتی دنبال مشتری برای فروش این چنین کاروکسب‌ها هستیم، رئیس هیات عامل بازسازی با دو موضوع اساسی روبرو است. یکی این که چگونه آنچه کاروکسب، حقیقتاً می‌ارزد را به خریدار بالقوه منتقل کند و ناشناخته‌ها را بشناساند. واکنش طبیعی خریدار بالقوه آن است که بهای آنچه قابل ارزشیابی نیست را نپردازد. آنها برای آنچه که نمی‌شود دید یا لمس کرد، یا اندازه

● اقدام مشترک، مشتری را مجاز به تحصیل فهمی از کاروکسب می‌کند که برای هر غریبه‌ای، حتی کسی که در همان زمینه به کامل‌ترین وجه مشغول فعالیت باشد، غیر قابل دسترسی است.

گرفت چیزی نمی‌پردازند.

به هر تقدیر چرا آنها می‌فروشند؟ نتیجتاً، وقتی ارزش اصلی کاروکسب مورد نظر نامشهود است، پیشنهادات وارده به مقدار زیادی پائین‌تر از ارقامی است که بازسازی کنندگان باور دارند.

دومین موضوع آن است که چگونه می‌توان سلامت کاروکسب موضوع فروش را حین فرایند فروش آن برقرار داشت. به عبارت دیگر چگونه مجموعه شرکت‌ها می‌توانند تعهدات سهامداران خود را طی مرحله از سر بازکردن آن، حفظ کنند.

اقدامات مشترک که به‌طور سنتی فقط دنبال راهی و وسیله‌ای برای توسعه عملیات در کاروکسب‌های جدید بود، طریقی نیز برای خروج از بن‌بست بازسازی ارائه می‌دهد. شرکت‌هایی نظیر «فیلیپس»، «کورننگ»، «درسر»، «آی.بی.ام.» و «هانی ول»، از اقدام مشترک با زیرکی برای خروج از کاروکسب‌های بدون محصول محوری استفاده کردند، این پیشگامان از قرار مدارها در طراحی و مدیریت اقدام مشترک خود پا فراتر نهادند.

اقدام مشترک به مثابه ابزار بازسازی: مورد «فیلیپس - ویرپول»

مشال «فیلیپس»، شرکت چندملیتی الکترونیک هلندی را بنگرید. وقتی «فیلیپس» خواست سرمایه‌گذاری پراکنده خود را در اواخر دهه ۱۹۸۰ سازماندهی مجدد کند، دریافت که ۱/۵۵ میلیارد دلار در بخش وسائل خانگی عمده

برای آینده شرکت ضروری نیست. بخش مذکور از ۹ علامت تجاری محصولات مختلف پشتیبانی می‌کرد. فروش و توزیع نه برحسب کشورها و نه مارکها هم‌آهنگی می‌شد که نتیجه آن بازدهی کم و تداخل امور بود. تولید به‌طور کاملاً اتفاقی در ده مجتمع واقع در پنج کشور گسترده بود. مجتمع‌هایی که اگر قرار بود به امکاناتی در سطح جهانی تبدیل شوند سخت محتاج تزریق سرمایه بودند. گرداننده این عملیات لشکری از ۱۴/۰۰۰ کارکنان که بسیاری از آنها از نظر امنیت شغلی تحت قوانین کار اروپا بودند، تشکیل شده بود. اگر داستان عملکرد ضعیف آنها گفته می‌شد، فروش مستقیم آن بخش برای «فیلیپس» قیمت آتش زدن آن را بدست می‌داد.

علیرغم این مسائل، مدیریت «فیلیپس» می‌دانست که بخش لوازم خانگی دارای دارایی‌های بالقوه با ارزشی می‌باشد. بعضی از بهترین مارک‌های اروپائی، مهارت طراحی در سطح جهانی و یک شبکه سراسری توزیع در اروپا که او را بعد از «الکترولوکس» در سهم بازار اروپا قرار داده بود، نداشتند. بدبختانه، آن نقاط قوت تحت‌الشعاع عدم قابلیت بخش مذکور برای حصول به مقیاس جهانی در طراحی، تدارک و تولید قطعات قرار گرفت.

مجموعه شرکت‌های «ویرپول» خریدار مسلم بود. مدیریت «ویرپول» در تکاپوی توسعه ورای پایگاه ایالات متحدهش بود. او از مزایای وارث موقعیت عمده اروپائی شدن در صنعتی که به سرعت جهانی می‌شد خشنود بود. «ویرپول» احساس کرد که اگر منابع تدارک قطعات را جهانی، تولید، فروش و توزیع در کلیه کشورها و خطوط تولید هماهنگ سازد و تولید را بصورت منطقی درآورد می‌تواند ساختار قیمت تمام شده را به شدت تخفیف دهد. اگر «ویرپول» کاروکسب

پیشگامان استفاده از اقدام مشترک برای بازسازی

نتایج	پایان JV	سهام طرفین	شروع JV	کاروکسب	پایش گذارنده	بازسازی کنند A
«فیلیپس» قیمت بسیار بالاتری از آنچه از طریق فروش مستقیم ممکن بود عاید شود بدست آورد «ویسر پول» حضوری قوی در اروپا برقرار کرد.	۱۹۹۱	۴۷-۵۳	۱۹۸۹	لوازم خانگی	WHIRLPOOL	PHILIPS
«سبیاگیگی» به عنوان نقش آفرین بزرگی وارد بازار آمریکا شد. «کورنیک» خود را از کاروکسب‌های محیطی بدون تخریب ارزش آنها خلاص کرد.	۱۹۸۹	۵۰-۵۰	۱۹۸۵	مواد و لوازم علم تشخیص‌های طبی	CIBA-GEIGY	CORNING
«هانی ول» ساخت رایانه‌های بزرگ مرکزی را تحرک بخشید ولی توجه اصلی خود را به کاروکسب کنترل الکترونیک معطوف ساخت.	۱۹۹۱	۴۲/۵-۴۲/۵-۱۵	۱۹۸۷	رایانه‌های MAIN FRAME	BULL&NEC	HONEYWELL
«بول» به میزان زیادی حضور خود را خارج از فرانسه برقرار داشت. «ان-تی-سی» کانالی برای بازاریابی کامپیوترهای خود در ایالات متحده باز کرد.	۱۹۹۴	۵۰-۵۰	۱۹۸۸	ماشین‌آلات ساختمان	KOMATSU	DRESSER
«درسر» کاروکسب تجهیزات ساختمانی غیرمحوری را کنار گذاشت.	۱۹۹۲	۵۰-۵۰	۱۹۸۹	ساخت، توزیع و تعمیر ونگاهداری سیستم‌های PBX	SIEMENS	IBM



خاستگی به عنوان عامل داخلی پیامزد و برنامه‌های اصلاحی را قبل از بدست آوردن کل بخش پایه‌گذاری کند. برای «فیلیپس»، اقدام مشترک موقعیت اثبات به «ویرپول» که کاروکسب مورد بحث مطابق ادعاهای قبلی او واقعاً با ارزش است را فراهم می‌آورد.

«ویرپول» برای دمیدن حیات تازه به داخل کاروکسب مذکور سریعاً اقدام کرد. او به فوریت از عملیات دیگرش در خارج به واردات تکنولوژی پرداخت. سکوی مشترکی ترتیب داد، و به استاندارد کردن قطعات در سراسر کارخانجات دست زد و به این نحو از میزان موجودی تا یک

تغییر داد. هر دو طرف با اعداد کار می‌کردند، اما تفاوت وسیع فرضیات و تجارب بازار آنها تولید ارزشهایی می‌نمود که حتی به هم نزدیک هم نبودند. معامله‌ای با حساسیت استراتژیک بر سر قیمت در شرف به هم خوردن بود. ثابت شد که اقدام مشترک راه حل پسندیده‌ای است. در سال ۱۹۸۹، «فیلیپس» به «ویرپول» پیشنهاد ۵۳ درصد از کاروکسب وسایل خانگی را به قیمت ۳۸۱ میلیون دلار همراه با حق خرید بقیه ۴۷ درصد طی سه سال بعد ارائه داد. «ویرپول» موافقت‌نامه را بسیار جذاب دید: برای «ویرپول» این امکان را فراهم می‌آورد تا دوباره حقایق بخش لوازم

موردنظر را به چنگ می‌آورد، می‌بایست در مجتمع‌ها و ماشین‌آلات جدید سرمایه‌گذاری کند و فرآیندهای پیشرفته ساخت خود را به عملیات اروپائی منتقل سازد.

به هر حال، مدیران اجرایی «ویرپول» کمتر از مدیران اجرایی «فیلیپس» درباره کشش کاروکسب قانع بودند. حق انتخاب مشتریان پشت سر ۹ علامت تجاری محصولات «فیلیپس» چقدر قوی بود؟ آیا نمایندگان فروش در صورت وقوع تغییر عظیم وفادار خواهند ماند؟ چه میزان زمان و پول می‌برد تا فدراسیون کاروکسب‌های بدون انگیزش را به عملیات بدون ریخت و پاش و در مرکز توجه

سوم کاست. او تدارک‌کنندگان مشترک در سراسر کشورها را شناسائی کرد، و تعداد تدارک‌کنندگان را به نصف تقلیل داد. مبارزات تبلیغاتی در سراسر اروپا جان گرفت و عملیات فروش در همه اروپا یکپارچه شد.

علاوه بر اینها، اقدام مشترک مزبور، مستعدترین و خلاق‌ترین کارکنان بخش لوازم خانگی را حفظ کرد. کارکنان با انگیزه شدند و مشتریان و نمایندگان فروش وفادار ماندند. اقدام مشترک تبدیل به کاروکسی پرتحرک و عملیاتی سودآور شد.

«ویرپول» نیز از درگیری مداوم «فیلیپس» در کاروکسب بهره می‌برد. مدیریت «فیلیپس» به عنوان صدای رسائی برای تصمیمات بازاریابی «ویرپول» درآمد. «فیلیپس» نظام‌های پشتیبانی خود را با «ویرپول» تسهیم کرد. مخصوصاً امکانات تکنولوژی اطلاعات (IT) خود را، تا به «ویرپول» وقت برپائی و استفاده از نظام‌های پشتیبانی خود را بدهد. برای دوره‌های زمانی، محصولات «ویرپول» دارای مارک دوگانه نظیر لوازم خانگی PHILIPS - WHIRPOOL را داشتند تا به «ویرپول» حق استفاده از علامت تجاری و نام جذاب «فیلیپس» را که به خوبی در سراسر اروپا شناخته بود بدهد و «ویرپول» بتواند تدریجاً نام تجاری خود را معرفی کند.

«ویرپول» از اختیار خود در سال ۱۹۹۱ با خرید بقیه ۴۷ درصد سهام به قیمت ۶۱۰ میلیون دلار استفاده کرد و «فیلیپس» به آزامی کاروکسب را گرم کرد و با شرایط بسیار بهتری از آنچه به ظاهر بر کاروکسب در سال ۱۹۸۹ چوب حراج میزد، به فروش رساند.

گشودن انبار دارائی‌های محبوس

همانطوری که اتحاد «فیلیپس - ویرپول» نشان داد، تشکیل اقدامی مشترک برای فروش یک کاروکسب غیرکارآولی با استعداد زیاد دارای چندین مزیت نسبت به فروش معمول آن است:

- سهامداران مشغول و متعهد می‌مانند:

اعلام این که بخشی از یک شرکت برای فروش عرضه می‌شود می‌تواند به مثابه تنفس دهان به دهان محض باشد، پوششی از عدم اطمینان بر همه کس فرو می‌آید. برنامه‌های اصلاحی به سردی می‌گراید و کارکنان با توان بالا برای موقعیت‌های بهتر کار را ترک می‌کنند. آنانی که می‌مانند انرژی خود را به تروتمیز کردن شرح حال و خدمات و تجدید تماس‌های خود با کارگزاران

کساریابی معطوف می‌کنند. مشتریان و توزیع‌کنندگان در مورد ادامه خدمات بعد از فروش و پشتیبانی فنی، امکان محدود افزایش محصول، و خطر تیمارداری موجودی خارج از رده، آزرده‌خاطر می‌شوند. تدارک‌کنندگان نگران می‌شوند که رابطه آنها در شرف پایان است، بنابراین آنها شرایط اعتباری خود را تنگ‌تر و تحویل و استانداردهای خدماتی خود را کم‌دقت‌تر می‌کنند. سرمایه‌گذاران دلواپس از این که کاروکسب باید در وضعیت بدی باشد که برای فروش عرضه شده است، بار سهام خود را سبک می‌کنند.

«سیاکورنینگ»، نشان داد چگونه اقدامی مشترک می‌تواند برای برقراری تداوم کار و تعهدات حین انتقال مالکیت از یک شرکت به دیگری مورد استفاده قرار گیرد. در سال ۱۹۸۵، «کورنینگ» سعی در خروج از کاروکسب علم تشخیص طبی ایالات متحده داشت. «سیا-گیگی»، شرکت معظم داروئی سوئیس، درصدد ورود به بازار ایالات متحده بود. دو شرکت مذکور توافق کردند تا کاروکسب علم تشخیص طبی «کورنینگ» را به اقدامی مشترک هر یک با سهم ۵۰ درصد به نام «سیاکورنینگ» در مقابل پرداخت ۷۵ میلیون دلار پرداخت «سیاگیگی» به «کورنینگ» درآورند. طی سه سال که عملیات کاروکسب به صورت اقدام مشترک ادامه یافت، کارکنان، مشتریان و فروشندگان به موسسه وفادار ماندند، با این اعتماد که «سیا-گیگی» متعهد به تقویت «سیاکورنینگ» بود و برای آینده دور آن سرمایه‌گذاری لازم را انجام می‌داد. «سیا-گیگی» کاروکسب را با عملیات جهانی خود یکپارچه کرد و «کورنینگ» مرغوبیت ذاتی بخش علم تشخیص طبی خود را به «سیا» نشان داد. در سال ۱۹۸۹ «سیا-گیگی» به طور کامل ۵۰ درصد دیگر سهم «کورنینگ» در اقدام مشترک را به قیمت ۱۵۰ میلیون دلار خریداری کرد. با پایان یافتن اقدام مشترک، «ریچارد دولوده»، رئیس گروه «در گونینگ» اظهار داشت: «من فکر می‌کنم هر دو طرف بایستی اذعان کنند که کار انجام شده رابطه موفقیت‌آمیزی بود. به هر دوی ما اجازه داد تا کاری که

• خریدار بالقوه‌ای که در جستجوی سهم مالی عظیمی در اقدام مشترک است، درصدد کنترل فوری کسب و کار است.

می‌خواستیم انجام دهیم، سیبا کورنینگ جانانه تقویت شد. کار نهایتاً در دامان سیا-گیگی قرار گرفت و به همین دلیل به مراتب استحکام بیشتری خواهد یافت». برآورد می‌شود که کاروکسب مورد بحث موفق به آفرینش ۷۵ میلیون ارزش شود. این امر نمی‌رساند که اقدام مشترک برای بازسازی، تضمین به نگهداری تمام کارکنان می‌دهد. هر فرآیند بازسازی می‌تواند شامل تعطیل مجتمع‌های تولیدی و بی‌کارشدن کارکنان آن باشد، و بازسازی از طریق اقدام مشترک نیز از این پدیده مستثنی نیست. در اقدام مشترک «فیلیپس - ویرپول»، برای مثال مدیریت «ویرپول» مجتمعی را در «بارسلونا» بست و به عنوان برنامه بازسازی خود نیروی کار را تا بیش از ۲۰۰۰ نفر تقلیل داد. با این حال، مزایای انگیزشی برقرار ماند. اقدامی مشترک برای بازسازی حاکی از سرمایه‌گذاری در آن است تا تخریب یا تعطیل تدریجی کامل آن. این فرآیند تغییر و اصلاح ممکن است بدو از خودگذشتگی بخواهد، اما هرکسی می‌داند که هدف نگهداری قابلیت رقابت کاروکسب مورد نظر است. همچنین، اقدام مشترک به کارکنان اجازه انتخاب سنجیده می‌دهد، مانند با کاروکسب تحت مدیریت جدید آن یا مهاجرت مجدد به شرکت مورد بازسازی.

• ناشناخته‌ها شناخته می‌شوند: اقدام مشترک مشتری را مجاز به تحصیل فهمی از کاروکسب می‌کند که برای هر غریبه‌ای، حتی کسی که در همان زمینه به کامل‌ترین وجه مشغول فعالیت باشد، غیرقابل دسترسی است. خریدار قادر است تا ارزش واقعی چنان دارائی‌های نامشهود نظیر علامت تجاری، شبکه‌های توزیع، کارکنان، و نظام‌ها را دریابد و از طریق درگیری مستقیم طی دوره‌ای طولانی به چگونگی عمل کاروکسب مورد نظر پی ببرد. در اقدام مشترک «فیلیپس - ویرپول» شرکت اخیر قادر بود تا وجه بازاریابی متعالی را مشاهده و درک عمیقی از کانال‌های توزیع اروپائی بدست آورد. این امر به او اجازه داد تا تصمیمات مهمی سریعاً و به طور موثر روی تقویت علامت تجاری، بستن مجتمع‌ها، و رابطه با تدارک‌کنندگان را بسیار قبل از تحصیل مالکیت کامل کاروکسب مذکور اتخاذ کند. البته، آن مزایای مجانی به چنگ نیامد. قیمت خرید نهائی منمکس‌کننده بهای کاهش مخاطرات است. قیمت نهائی خروج «فیلیپس» از بخش عمده لوازم خانگی سود سرشاری روی پیشنهاد اولیه «ویرپول» دربرداشت.

سازد، رشته‌های درس‌های نامرتب می‌بایست به او آویزان باقی مانده باشد.

کاماتسو ژاپن خریدار بالقوه بود. «کاماتسو» به صنعت تجهیزات ساختمانی دل بسته بود. او در ردیف دوم جهانی قرار داشت و دهها مرتبه بیشتر از واحد تابعه «درس» روی تحقیق و توسعه خرج می‌کرد. «کاماتسو» می‌خواست حضورش را در ایالات متحده تقویت بخشد تا بتواند به‌طور موثرتری در میدان رهبر جهانی «کاترپیلار»، به رقابت پردازد. معهذ، خرید مستقیم عملیات «درس» زیاد جذاب نبود. «کاماتسو» ناگزیر بود با تاخیر و توقف‌های در ارتباط با از در هم تیدگی در آوردن کاروکسب تجهیزات ساختمانی «درس» از سایر قسمت‌های شرکت سازگاری کند.

در سال ۱۹۸۸، دو شرکت یادشده راهی برای خروج از وضعیت ناگوار از طریق تبدیل کاروکسب تجهیزات ساختمانی در داخل شرکت «کاماتسو-درس» یعنی اقدامی مشترک با سهم ۵۰-۵۰ یافتند. همیاری «KDC» به «کاماتسو» کمک کرد که از امکانات تولیدی و شبکه نمایندگی‌های فروش در ایالات متحده منتفع شود. کاروکسب تجهیزات ساختمانی «درس» به سیستم‌های جامع مرغوبیت و دانش فنی ساخت بدون ریخت و پاش «کاماتسو» راه یابد. اجزاء لازم برای برقراری استانداردهای مرغوبیت کاروکسب تجهیزات ساختمانی و اصلاح بهره‌وری در تولید آنها. به‌عنوان بخشی از موافقت‌نامه اقدام مشترک، «کاماتسو» و «درس» هریک مبلغ اولیه‌ای ۷۵ میلیون دلار برای ارتقاء تکنولوژی ساخت در کارخانجات بوسیله معرفی «رویات‌ها» و مراکز «ماشین‌کاری قابل انعطاف» سرمایه‌گذاری کردند. اقدام مشترک مزبور همچنین به «درس» نعمت جداسازی شبکه توزیع و امکانات کاروکسب خاک‌برداری از عملیات دیگرش هرچند به آرامی ولی به‌طور مطمئن عرضه داشت. بالاخره در سال ۱۹۹۲ چهارسال بعد از تأسیس اقدام مشترک، «درس» مالکیت خود را در اقدام مشترک در شرکت جداگانه‌ای به نام «INDRESO» گرد آورد. «جان مورفی»، رئیس هیئت مدیره «درس»، به مناسبت مذکور، اظهار داشت: «این حاصل جامع برنامه‌ای است که طی چندین سال در حال اجرا بوده است.... آن برنامه درس را قادر ساخت تا کلیه منابع موجودش را نثار عملیات مرتبط با انرژی کند و هم‌زمان موقعیت‌های رشد بزرگترین کاروکسب بخش‌های نامرتب فراهم آورد.»

راه‌حل اقدام مشترک وقتی که مهم‌ترین

● شرکت‌هایی که امید به بازسازی از طریق اقدام مشترک دارند می‌بایست به دقت کارمندان خود را مورد بازنگری قرار دهند تا اطمینان یابند که از مهارت‌های لازم برای اداره موثر اقدامات مشترک برخوردارند.

دارائی‌های در کاروکسب فروش نامشهود است - امتیاز مشتری، روابط توزیع، منابع انسانی، شاید هم نظام‌ها - بهتر از فروش یکجا می‌باشد. بازسازی بخش «سیستم‌های رولم» متعلق به «آی.بی.ام»، در همیاری با «زیمنس» آلمان را در نظر بگیرید. «آی.بی.ام» می‌خواست از بازار منافع اندک قیمت قابل رقابت PBX خارج شود و «زیمنس» می‌خواست حضورش را در ارتباطات دور ایالات متحده مستحکم کند. برای آن قسمت از کاروکسب «رولم» که در آن دارائی‌های اصلی مشهود بودند، از جمله در ساخت، طرفین فروش مستقیم «آی.بی.ام» به «زیمنس» را برگزیدند. اما برای آن دسته از فعالیت‌های مرتبط به مشتری، که در آن بیشترین ارزش بالقوه در دارائی‌های نامشهود قفل شده بود، انتقال از طریق اقدامی مشترک راه‌حل پذیرفته‌تری بود. لذا، در یک معامله اخیر، «آی.بی.ام» و «زیمنس» برای اداره بازاربایی، توزیع و خدمات محصول خط تولید «رولم» به تشکیل اقدامی مشترک پرداختند. ورود به اقدام مشترک ادامه کار نمایندگی‌ها و مشتریها را مطمئن ساخت و همچنین به «زیمنس» یاری داد که ارزش امتیاز علامت تجاری و روابط مشتریان «رولم» را قبل از پرداختن بهای کامل کاروکسب مورد سنجش قرار دهد. در سال ۱۹۹۲، سه سال بعد از برقراری اقدام مشترک، «آی.بی.ام» خارج شد و «رولم» را به طور تام و تمام در اختیار کارکنان «زیمنس» قرار داد. از ۴۵۰۰ نفر کارکنان اقدام مشترک، فقط در حدود ۵۰ نفر به «آی.بی.ام» بازگشتند. بقیه به‌عنوان کارکنان «زیمنس» ماندگار شدند. در طول اقدام مشترک «زیمنس»، طبق برآورد ۱/۱ میلیارد دلار برای خرید «رولم» به «آی.بی.ام» پرداخت. تحلیل‌ها این رقم پرداخت را برای کاروکسبی زیانده و پردردسر جذاب در نظر می‌گیرند. از طرف دیگر، آنها اظهار می‌دارند که «زیمنس» خطر بالقوه سقوط در وادی بازار ارتباطات دور ایالات متحده را به حداقل رسانده است.

اهداف طرف خریدار

دارائی فروشانی که قصد بستن قسمت اعظم

عملیات جاری خود را دارند و فقط مشتریها یا علائم تجاری را به محصولاتشان منتقل می‌سازند، به معامله‌ای که شامل پیچیدگی، موشکافی و زیرکی، هزینه و توجهی که اقدامی مشترک احتمالاً به آن نیاز دارد، علاقه‌ای ندارند. اقدامی مشترک ارتباط - و ارزش - کاملاً مرتبط‌تری با خریدار بالقوه‌ای دارد که برای کاربرد دارائیها و مهارت‌های خودش به منظور تغذیه کاروکسب، همراه با یادگیری بیشتر درباره آن برنامه‌ریزی می‌کند.

مورد «هانی‌ول» و «گروه بول» را در نظر بگیرید. اگرچه «هانی‌ول» کاروکسبی ۲ میلیارد دلاری بود. اما به زحمت سودآور بود. و سهم آن از بازار کامپیوتر با پردازنده مرکزی ویژه ایالات متحده به ۲/۴ درصد در سال ۱۹۸۶ تنزل کرده بود. مدیریت «هانی‌ول» می‌خواست خود را از کاروکسب کامپیوتر رها و روی عملیات کنترل‌های الکترونیک در سطح جهانی متمرکز سازد. پاره‌ای از خریداران بالقوه می‌توانستند به کاروکسب کامپیوتر «هانی‌ول» به‌عنوان مقداری دارائی قابل فروش مشهود - مستغلات و تجهیزات - و پایگاهی از مشتری سیستم‌های نصب شده بنگرند. اما «بول» هدف متفاوتی داشت. او می‌خواست حضوری جهانی ورای پایگاه تحت تسلط خود در فرانسه ایجاد کند و مصمم بود به این که هر کاروکسبی که می‌توانست در خارج بدست آورد را به صورت پیشرو درآورد. در سال ۱۹۸۷، عملیات کامپیوتر «هانی‌ول» مبدل به اقدامی مشترک که در آن «هانی‌ول» و «گروه بول» هریک ۴۲/۵ درصد سهام را داشتند درآمد. همیار سومی، مجموعه شرکت‌های «NEC» ژاپن ۱۵ درصد سهم بقیه را برداشت زیرا او اقدام مشترک را به‌عنوان راه خوبی برای کمک به فروش کامپیوترهای با کارائی بالای خود در بازارهای اروپائی و ایالات متحده می‌دید.

«گروه بول» و «ان‌ئی‌سی» در چندین دور بازسازی سرمایه شرکت کردند، که منجر به افزایش سهم «بول» در فرآیند اقدام مشترک گردید. در حالی که سهم «هانی‌ول» به تدریج کاهش یافت. نقدینگی تزریق شده صرف دو برابر کردن سرمایه، کوتاه کردن زمان به بازار رسانیدن محصولات تا سه چهارم، بالا بردن هزینه‌های تحقیق و توسعه، پایه‌گذاری مبارزه تبلیغاتی گسترده و ورود به بازار کامپیوترهای شخصی ایالات متحده از طریق در اختیار گرفتن کاروکسب کامپیوتری «ZENITH ELECTRONICS» گردید. بالاخره، در سال

۱۹۹۱، «هسانیول» مابقی سهام خود را در کاروکسب مورد بحث به طور کامل به «بول» فروخت، و «بول و ان‌ئی‌سی» را به ترتیب با ۸۵ درصد و ۱۵ درصد سهم در آن کاروکسب تنها گذاشت.

به حداقل رسانیدن زحمت مدیران

با دانستن مزایای اقدام مشترک، چرا بسیاری از شرکتها هنوز فروش یک ضرب کاروکسب خودشان را ترجیح می‌دهند؟ و وقتی انتخاب می‌کنند که وارد اقدامی مشترک بشوند، چرا همکاری را برپایه پیشرفت استوار نمی‌سازند؟ دلیل اصلی این است که اجرای اقدام مشترک وقت و توجه بیشتری از مدیریت می‌گیرد تا تک‌صاحبی. مدیران اقدام مشترک درمی‌یابند که جلب رضایت چندین ارباب مجموعه شرکتها ملال‌آور و وقت‌گیر است. «ویچاره دولوده» از «کورنینگ» تا آنجا پیش رفت که گفت اقدامی مشترک برای اداره، دو برابر واحد تحت مالکیت کامل، کوشش می‌طلبد. مکاتبات اکثراً باید نسخه‌برداری و علائم متناقض از دو طرف اقدام مشترک باید رفع و رجوع شود. برنامه‌ها برای به حداقل رسانیدن این مرارت‌ها باید قبل از این که اقدام مشترک بتواند راه موثری برای از سر باز کردن یک کاروکسب فراهم آورد، مستقر شده باشد.

برای به حداقل رسانیدن بار مدیریت بدون کاستن از موثر بودن اقدام مشترک، مدیران اجرایی نیاز به تمرکز روی سه ماموریت مرکزی دارند، از در یک راستا قرار داشتن هدف اطمینان‌یابند، بر تفاوت‌های فرهنگی پل بزنند، و کارمندانی انتخاب کنند که بتوانند در غیاب چارچوب سازمانی مدون به‌طور موثر کارشان را اداره کنند. برای عملکرد بدون افت و خیز هر اقدام مشترک، اهمیت مطلق دارد که شرکاء مقصد مشترکی را ببینند. این امر برای اقدامات مشترک به‌منظور بازسازی هم صحیح است. اما از آنجائی که در اقدامات مشترک به‌منظور بازسازی، مسئولیت مالکیت و مدیریت از یک طرف به طرف دیگر انتقال می‌یابد، چنین اقدامات مشترک باید به صورت قابل انعطاف سر برآورند. در غیر این صورت مدرک‌سازی قانونی که برای اجبار طرفین به همکاری نزدیک طراحی شده باشد، اثربخش نخواهد بود. در عوض، اهداف طرفین باید توسط توسعه و استقرار ارتباط غیررسمی صحیح، که از رأس هر دو سازمان آغاز می‌گردد را در یک راستا قرار داد. «جیمز هاتون» رئیس هیئت عامل «کورنینگ» نوع رابطه مورد نیاز را چنین

توصیف کرده است: «ما در این شرکت با موفقیت رشد کرده‌ایم، جائی که دست دادن در حکم مهر پای موافقت‌نامه بود (در سال ۱۹۴۳) و منجر به همیاری قابل توجهی شد. حتی امروز من به نکته‌ای اعتقاد دارم که با افراد سطح بالای هریک از همیاران عمده سالانه یک یا دو بار گرد هم آئیم. فقط برای آن‌که نهار بخوریم و در چشمان یکدیگر نگاه کنیم تا اطمینان یابیم که دیدگاههای استراتژیک ما بر هم تطابق دارند».

هرچند تعهد مدیریت سطح بالا برای موفقیت اقدامی مشترک به‌منظور بازسازی پراهمیت است اما کافی نیست. به همان درجه، اهمیت درست، در شروع اقدام مشترک نیاز به تشخیص و حل تفاوت‌های فرهنگی بین مدیران سطح پائین‌تر طرفین دارد که به یکدیگر پیوسته‌اند. در مورد «درسر» و «کماستو» دیری نباید که اختلافات فرهنگی که بین مدیران اجرایی دو شرکت بروز کرد و منجر به نزاع تلخی گردید. مدیران پیشین «درسر» شکایت داشتند که مدیران «کماستو» تصمیمات مهم را طی نشست‌های ویژه که در ژاپن برگزار می‌شود می‌گیرند. مدیران اجرایی «کماستو» احساس کردند که مدیران اجرایی پیشین با آنان در قالب رقابت و نه همکاری واکنش نشان می‌دهند. رقابت‌های میان مدیران اجرایی به کشمکش میان نمایندگان «کماستو» و «درسر» کشانده شد.

این اختلاف‌سلیقه‌ها چندین اثر مخرب روی عملکرد داشت. فروش CKD از ۱۳۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۹ به ۹۴۰ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱ کاهش یافت. سهم بازار ایالات متحده آن از ۲۰ درصد به ۱۸ درصد سقوط کرد و به خوشنامی شرکت لطمه وارد شد. دیر پرداختن و درگیری با این مسائل نیاز به مقدار خارق‌العاده توجه از سوی مدیریت داشت. خطوط توزیع متحد شدند، مجتمع‌های تولیدی زائد بسته شدند و نیروی کار از ۵۰۰۰ نفر در سال ۱۹۸۸ به تنها ۳۰۰۰ نفر در سال ۱۹۹۲ کاهش یافت. مدیران اجرایی ارشد با عجله مصاف برخوردارهای فرهنگی را در آموزش

- برای اکثر شرکت‌هایی که وارد اقدام مشترک سنتی می‌شوند، خاتمه اقدام مشترک به اندازه طلاق برای زوجی که ازدواج می‌کنند، باور نکردنی است.
- شرکت‌هایی پیشگام نشان داده‌اند که اقدام مشترک، ابزار قدرتمندی برای بازگشایی دارایی‌های محبوس است.

حساسیت‌های متقابل جمع و جور کردند و مابقی ناهمگونی‌ها را از فعالیت‌های روزمره بیرون کشیدند تا به این برنامه‌ها بپردازند. بیش، آگاهی و برنامه‌ریزی منظم برای از بین بردن فاصله فرهنگی میان دو طرف می‌توانست انقطاع‌ها و رنج‌هایی که اقدام مشترک ناگزیر به تجربه آنها بود را به حداقل برساند.

سومین کلید برای کاهش بار مدیریت اطمینان از این است که اقدام مشترک با حداقل تشکیلات اداره شود. همان‌گونه که یکی از مدیران اجرایی «کورنینگ» توضیح می‌دهد، مدیرانی که «کمتر به قدرت رسمی اتکاء می‌کنند و اطلاعات بیشتری را تقسیم می‌کنند» در این نوع اقدام مشترک شکوفا می‌شوند. شرکت‌هایی که امید به بازسازی از طریق اقدام مشترک دارند می‌بایست به دقت کارمندان خود را مورد بازنگری قرار دهند تا اطمینان یابند که از مهارت‌های لازم برای اداره موثر اقدامات مشترک برخوردارند. بازسازی‌کننده ممکن است ناگزیر به اخذ پاره‌ای تصمیمات خشن بشود، نظیر گزینش فردی با مهارت قوی در استقرار روابط میان کارکنان، حتی اگر دیگران از لحاظ فنی اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند. قبل از متعهد شدن به اقدام مشترک، هر طرف همچنین می‌بایست به دقت کیفیت استقرار رابطه میان کارکنان و مدیران طرف دیگر را که در نظر است به کار گمارده شوند را در نظر بگیرند.

مذاکره برای معامله، توجه به شروع و پایان
در اقدامی مشترک، معدودی از معامله‌گران می‌بایست به عنوان هسته مرکزی مذاکرات از این که چرا کاروکسب بد عمل می‌کرده است تحلیلی به دست آورند. عقل سلیم می‌بایست علیه تسلیم بی‌قید و شرط و زیاده از حد کنترل مدیریت هشدار دهد. همچنین می‌بایست از نظریه‌ای که اقدام مشترک بایستی با طناب پوسیده به چاه رود جلوگیری کرد. اما اینها دقیقاً اجزاء طراحی هستند که می‌تواند اقدامی مشترک برای بازسازی موفق را ترغیب کند.

ابزار غیر کارآیودن کاروکسب و برآورد استعداد بالقوه آن

وقتی درباره انتقال کاروکسبی به درون اقدامی مشترک مذاکره می‌کنید، بازسازی‌کننده باید مشتری آینده را درباره علل عدم کارآئی کاروکسب خود مطلع کند. در نگاه اول، این تمرکز روی جوانب منفی ممکن است با ایجاد روحیه همکاری اولیه متناقض باشد. اما بخاطر داشته باشید که خریدار عمدتاً به استعدادها علاقمند

است. بازسازی‌کننده باید روی شکاف میان عملکرد جاری کاروکسب و آنچه در دست می‌تواند باشد تاکید بگذارد. در تبدیل کاروکسب‌هایشان به اقدامات مشترک، نه «فیلیس» و نه «درسر» روی عدم کارآئی‌های کاروکسب خود رنگ و روغن نمایندند. آنها اصلاحاتی که می‌توانست در صورت ترکیب کاروکسب‌ها با در نظر گرفتن دارائی‌ها و قابلیت‌های طرف تازه وارد انجام داد را برای طرف آتی روشن می‌ساختند.

از دیدگاه خریدار، تمایل بازسازی‌کننده‌ای به ورود به اقدامی مشترک نشانه خوبی یا علامتی از اعتقاد به نفس بازسازی‌کننده نسبت به استعدادهای بالقوه خود است. در واقع، هر خریداری باید ادعاهای مربوط به استعدادهای نهفته را با شک و تردید بنگرد. اگر بازسازی‌کننده آماده فروش کاروکسب خود فقط دو معامله‌ای یک ضرب باشد، به یاد بیاورید که ارزش‌گذاری اولیه «ویرپول» روی کاروکسب لوازم خانگی «فیلیس» به طور قابل ملاحظه‌ای پایین‌تر از برآورد خود «فیلیس» بود. ولی وقتی «فیلیس» پیشنهاد حمایت از کاروکسب در دوره در حال گذر اقدام مشترک را نمود، «ویرپول» اطمینان مجدد یافت که کاروکسب دارای دارائی‌های نامشهود با ارزش است و معامله جوش خورد.

تقسیم سهم مالی حین جابجائی کنترل مدیریت

وقتی اقدامات مشترک طوری طراحی شده باشند که کاروکسب جدیدی برپاکنند هر دو طرف اغلب برای کثرت سهام و کنترل مدیریت تشنه‌اند. معهذ، در اقدامی مشترک برای بازسازی، اغلب مزیت با بازسازی‌کننده‌ای است که با طرف خریدار سهم برابری داشته باشد. حتی اگر کنترل مدیریت را از روز اول واگذار کند، سهم مالی برابر - یا تقریباً یکسان - تضمین‌کننده تعهد طرفین است، اما سپردن کنترل مدیریت به طرف خریدار به طرف اخیر اجازه می‌دهد که قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را که سریعاً و به طور شمربخش بدرد کاروکسب می‌خورد به میدان آورد. اقدامات مشترک موفق که ما از نظر گذرانیم - «فیلیس»، «ویرپول»، «سیاکورینگ»، «آی.بی.ام.» و «زیمنس» - طرفین تقریباً دارای سهم مساوی بودند ولی طرف تازه وارد به سرعت تصدی کار را در دست گرفت.

- برای عملکرد بدون افت و خیز هر اقدام مشترک، اهمیت مطلق دارد که شرکا مقصد مشترکی را ببینند.
- در اقدامی مشترک برای بازسازی، اغلب مزیت با بازسازی‌کننده‌ای است که با طرف خریدار سهم برابری داشته باشد.

- در ارزیابی اینکه اقدامی مشترک، در واقع وسیله انتقال موثری در فروش خواهد بود، مدیران اجرایی باید دو سوال کلیدی را مطرح کنند: طبیعت مساله بازسازی، واقعا چیست؟ اهداف خریدار حقیقتاً چه می‌باشد؟

برنامه‌ریزی برای خاتمه دادن به اقدام مشترک

برای اکثر شرکت‌هایی که وارد اقدام مشترک سنتی می‌شوند، خاتمه اقدام مشترک به اندازه طلاق برای زوجی که ازدواج می‌کنند باورنکردنی است. اما بخاطر داشته باشید که اقدامی مشترک برای بازسازی حقیقتاً نوعی فروش فزیندی شده است و به معنی در حال گذر است. موفقیت در اقدامی مشترک که به صورت در حال گذر طراحی شده باشد به وسیله تطویل همیاری اندازه‌گیری نمی‌شود بلکه توسط نرمی و راحتی که طی آن مالکیت کاروکسب و با قیمتی که منتقل می‌شود، قابل سنجش است. خاتمه دادن، گامی طبیعی در تکامل اقدامی مشترک برای بازسازی است و برنامه‌ریزی پیشاپیش برای جداسازی مرتب، معقول است. در غیراین صورت، برخورد‌های مخرب می‌تواند میان طرفین سر برآورد. یک شریک ممکن است مایل به انحلال همیاری باشد، در حالی که دیگری بخواهد آن را ادامه دهد. به یاد بیاورید که همیاری «فیلیس - ویرپول» و «هانی‌ول - بول - ان.ئی.سی.» متضمن ماده قید زمانی برای خرید کامل بود.

برای القاء اعتماد به نفس خود در استعداد کاروکسب، بازسازی‌کنندگان اغلب ماشه خاتمه دادن به اقدام مشترک را به طور کامل زیر انگشتان خریدار آتی قرار می‌دهند. بازسازی‌کننده ممکن است به خریدار انتخاب ایتیاق بقیه کاروکسب را در چارچوب زمانی مشخص واگذارند. به خاطر آورید که اقدام مشترک «هانی‌ول» با «گروه بول» متضمن سهم هریک به میزان ۴۲/۵ درصد بود. در حالی که «ان.ئی.سی.» ژاپن بقیه ۱۵ درصد سهم را خرید. به عنوان بخشی از توافق‌نامه اصلی، «بول» حق انتخاب خرید دیگر سهام «هانی‌ول» را بعد از یک سال داشت. افزایش سرمایه بعدی اقدام مشترک منجر به ترک کامل «هانی‌ول» از کاروکسب موصوف شد. خروج تدریجی

خریدار بالقوه‌ای که در جستجوی سهم مالی

عظیمی در اقدام مشترک است، درصدد کنترل فوری کسب و کار است. در چنین موردی بازسازی‌کننده باید انتظار داشته باشد که اقدام مشترک از نوع کوتاه‌مدت است و می‌بایست آماده باشد تا به خریدار استعدادهای بالقوه کاروکسب را در مراحل بسیار اولیه همیاری، نشان دهد. از طرف دیگر، طرف خریداری که سهم بسیار کوچکی برمی‌دارد و اقدام مشترک را به عنوان بازی قمار کم‌هزینه‌ای در میان انتخاب‌های دیگرش می‌نگرد می‌تواند مسائل عدیده‌ای برای بازسازی‌کننده بیافریند.

از هم‌پاشیدگی اخیر اقدام مشترک «هوندا» و «روور» را به یاد بیاورید. از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۸ شرکت «هوندا موتور» از یک سازنده اتومبیل بریتانیایی، از طریق ترکیبی از اجازه استفاده و ترتیبات تدارک قطعات و توسعه مشترک حمایت کرد. در سال ۱۹۸۸، شرکت «هوافضای بریتانیا»، «روور» را خرید و در سال ۱۹۹۰ خود را در معامله درگیر کرد، به نحوی که «هوندا» و «روور» هر یک ۲۰ درصد از سهم دیگری را بدست آوردند. در سال ۱۹۹۳، شرکت «هوافضای بریتانیا» تصمیم گرفته بود که روی کار هوافضای مرکزی و صنایع دفاعی خود تمرکز کند و از کاروکسب اتومبیل خارج شود. پس به «هوندا» نزدیک شد و پیشنهاد افزایش سهام «هوندا» در «روور» را تا ۴۷/۵

درصد ارائه داد. با امکان مالکیت کامل در تاریخی دیرتر «هوندا» به افزایش سهم خود در «روور» به قیمت یا ترتیبی که شرکت «هوافضای بریتانیا» می‌خواست علاقمند نبود. پس شرکت «هوافضای بریتانیا» به دنبال مشتری دیگری این طرف و آن طرف گشت تا بالاخره سهم خود را به «ب.ام.و» فروخت.

«هانی ول»، «بول» را با یک دوره مدیریت که در آن می توانست به تدریج کنترل کاروکسب موردنظر را بدست آورد فراهم کرد.

وقتی «زیمنس»، «رولم» را در ۱۹۸۹ خرید، موافقت کرد تا به «آی.بی.ام» بین ۸۵۰ میلیون دلار و ۱/۲ میلیارد، بسته به سودآوری آتی، بپردازد. مجموع پرداختی که «زیمنس» بالاخره هنگام نهائی شدن خرید تمام «رولم» پرداخت ۱/۱ میلیارد دلار، بود. وابسته ساختن قیمت خرید نهائی به عملکرد، می رساند که خریدار ناگزیر نیست که قیمت بالائی در صورت ادامه عملکرد ضعیف حتی بعد از بازسازی بپردازد. وقتی «کماستو» ۵۰ درصد بقیه سهام اقدام مشترک در دست انداز افتاده «CKD» را از «INDRESCO» خرید، «درسرو» از دور خارج شد. تمام آنچه او مجبور به پرداختش در این ارتباط بود ۶۰ میلیون دلار بود. تقریباً متناسب با ارزش دفتری سهام - به علاوه ۱۸۰ میلیون دلار خسارت پذیری در مقابل بدهی های احتمالی تقبل گردید.

در عین حال، مثل اکثر انواع بیمه، این حمایت ها مجانی بدست نمی آید. وابسته ساختن قیمت به عملکرد بدین معنی است که اگر کاروکسب مربوط عملکردی به مراتب بالاتر از انتظار، داشته باشد، خریدار باید بهای بسیار بیشتری برای بقیه سهام بپردازد. هر دو مجموعه شرکت «کورینگ» و «فیلیس» برای مثال، در خاتمه کار بسیار بیشتر از آنچه در آغاز اقدام مشترکشان به ترتیب با «سیا گیگی» و «ویروپول» به صورت خالص برداشت می کردند بدست آوردند. در مواجهه با چالش های بازسازی امروز، رؤسای هیئت عامل نیازمند بازنگری نقش اقدام مشترک در پرتو جدیداند. شرکت های پیشگام نشان داده اند که اقدام مشترک ابزار قدرتمندی برای بازگشائی دارائی های محبوس است. اقدام مشترک، راهی برای بازسازی کننده، جهت پا بیرون کشیدن آرام از کاروکسب و گذاشتن وجه نقد بیشتری در جیب سهامداران، در مقایسه با فروش یک ضرب فراهم می آورد. اقدام مشترک بیشتر شبیه سپردن پرواز بدست خدمه استراحت کرده بعدی است. البته به همیاری برای بازسازی، باید به طور متفاوت نسبت به طریقی که درمورد اقدامات مشترک معمول می شود، پرداخته شود. ولی منافعی که بر آن مترتب است بیشتر از کوشش های مبذول است و بدون تردید منجر به افزایش استفاده از آنها در آینده می شود. □

کار جدید مدیر: بنای سازمان های فراگیرنده

مهارت های جدید و تفکر سیستمی

ترجمه: عزیز کیاوند
قسمت دوم

نویسنده: PETER M.SENGE - دانشکده مدیریت MIT
منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW-NO7

ایجاد چشم اندازی مشترک برای آینده چگونه چشم اندازهای آینده اشخاص تلافی می کند تا تصویری مشترک برای آینده ایجاد شود؟ تشبیهی خوب در این مورد، هولوگرام یا تصویری سه بعدی است که از تداخل منابع نوری به دست می آید.

اگر عکسی را از وسط ببرید و دو نیم کنید، هر نیمه آن فقط بخشی از تصویر کامل را نشان می دهد. اما اگر تصویری سه بعدی را تقسیم کنید، هر قسمت هر قدر هم که کوچک باشد نمونه ای از کل تصویر است. زمانی که گروهی از اشخاص بخواهند چشم انداز آینده مشترکی برای سازمان را ببینند، هرکسی تصویری از سازمان را به بهترین وجه ممکن می بیند. هرکسی در کل مسئولیت شریک است و نه فقط در بخشی از آن. اما قطعات تشکیل دهنده تصویر سه بعدی مشابه نیستند. هر قطعه از دیدگاهی متفاوت معرف کل تصویر است. تقریباً مثل این است که روی پرده کرکره سوراخ هایی ایجاد کرده باشید: هر سوراخی زاویه ای منحصر به فرد برای تماشای کل تصویر در اختیار می گذارد. همین طور چشم انداز آینده هر شخص هم منحصر به فرد است.

وقتی که قطعات یک تصویر سه بعدی را به هم می چسبانید چیز جالبی اتفاق می افتد. تصویر واضح تر و زنده تر می شود. وقتی که عده ای بیشتر خواسته باشند چشم انداز آینده مشترکی را پیدا کنند، این چشم انداز به مفهوم یک واقعیت ذهنی قابل تحقق واقعی تر می شود. اشخاص حالا یار و یاور و برای بروز خلاقیت خویش همفکر، دارند: چشم انداز آینده دیگر فقط روی دوش خود آنها نیست. در آغاز کار، وقتی که اشخاص چشم اندازی را شکل می بخشند ممکن است

در شماره گذشته، قسمت اول مقاله «سنگ» با عنوان «کار جدید مدیر؛ بنای سازمان های فراگیرنده» به چاپ رسید. «سنگ» در این مقاله یادآوری می کند که پیدایش مفهوم سازمان های فراگیرنده در برابر سازمان های قدیمی و سنتی، گذار از ایستایی به پویایی است. در شماره قبل به مقوله های «فراگیری انطباقی و خلاق، تنش خلاق: عامل ایجاد همبستگی، رهبر معلم است و رهبر خدمتگزار است»، مورد بحث قرار گرفت. در این شماره موضوع «مهارت های جدید، ایجاد چشم اندازی مشترک برای آینده، بروز و محک الگوهای ذهنی و تفکر سیستمی» از نظر تان می گذرد و در قسمت آخر (شماره آینده) به «ابزارهای جدید، الگوهای بنیادی سیستم ها، تشخیص دوره های مهم و تضمین کننده و بروز مدل های ذهنی» خواهیم پرداخت.

مهارت های جدید

رهبران برای ایفای نقش های جدید خود به مهارت های جدید احتیاج دارند. به نظر من این مهارت ها فقط از راه عمری کار و تجربه به دست می آید. کافی نیست که یک یا دو نفر این مهارت ها را کسب کرده باشند بلکه چنین مهارت هایی باید در سراسر سازمان توزیع شده باشد. به همین دلیل است که گفته می شود فهم مبانی سازمان های فراگیرنده بسیار مهم است. این مبانی شامل اصول و روال هایی است که می تواند استعداد های رهبری را پروراند.

سه زمینه بسیار مهم عبارتند از: ایجاد چشم انداز یا تصویری مشترک برای آینده، بروز الگوهای ذهنی و انگشت گذاری بر نقطه های ضعف آن و رو آوردن به تفکر سیستمی.