

## ۱ اشاره

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

پروفسور پیتر سنگه استاد دانشگاه MIT، همل را تاثیرگذارترین متفکر راهبرد در دنیای غرب می داند و بسیاری او را تاثیرگذارترین، مهمترین و جالب ترین فیلسوف مدیریت پس از پیتر دراگر می شناسند. کتابهای گری همل جزء کتابهای پر فروش در حوزه راهبرد است که به بیش از ۲۰ زبان ترجمه شده است. مقالات متعدد او در مجله معروف هاروارد در ۱۵ سال اخیر منتشر شده است. چهار مقاله او برنده جایزه تعالی مک کینزی شده است.

همل عضو مجمع اقتصاد جهانی و سخنران دائمی در اجلاس اقتصادی داوس و نشست های هیئت مدیره مایکروسافت است. او با شرکتهای پیشرو همچون شل، نوکیا و فورد، کار کرده است. همل مفاهیم فراوانی چون مزیت رقابتی، هدف راهبردی، آینده نگری صنعتی و انقلاب صنعتی را در حوزه مدیریت راهبردی مطرح کرده و مورد بحث قرار داده است. او معتقد است دوران پیشرفت که از پس جنبش نوزایی پدید آمد، در آغاز قرن بیست و یکم به پایان رسیده و دوران انقلاب آغاز شده است. دورانی که آینده، متفاوت از گذشته است. همل چالش پیش روی سازمانها را در این دوران، نوآفرینی کسب و کار می داند که مطمئن ترین راه ثروت آفرینی است. او اندیشه غیرمتعارف را اساس نوآفرینی غیرخطی در روزگاری می داند که آشفته و به شدت متغیر و غیرخطی است.

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

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

\* \* \*

● پیشرفتی که امروز بدان دست یافته ایم چه مرحلهی را پشت سر گذاشته است؟

همل: پیشرفت در دامن جنبش نوزایی زاده شد، در دوره روشنگری به توانمندی نوجوانی رسید، رسائی بهتر خود را در عصر صنعتی به دست آورد و در آغاز قرن بیست و یکم به پایان رسید. ما هم اکنون در آستانه دوران تازه ای ایستاده ایم؛ دوران انقلاب.

● ویژگیهای دوران جدید و به تعبیر شما دوران انقلاب چیست؟

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

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

- البته روزگار کنونی روزگاری است پر از دگرگونی و آشوب. دورانی که در آن ناگهان ثروتها پدید می آیند و از دست می روند، چون دگرگونی هم دگرگون شده است. دیگر دگرگونی افزایشی به صورت خط مستقیم وجود ندارد. در قرن بیست و یکم دگرگونی حالت منقطع، ناگهانی و آشوبگرانه دارد. تنها در یک نسل، هزینه بازخوانی رمز ژن انسانی از چندین میلیون دلار به نزدیک صد دلار رسیده است. هزینه انبار کردن میلیونها داده های اطلاعاتی از چندصد دلار به مبلغی ناچیز رسیده است. گردش سرمایه جهانی به صورت سیلابی خروشان درآمده که می تواند حاکمیت اقتصاد

کنونی که به تخیل و وفاداری شما پنجه انداخته آزاد سازید. نوآفریدن پنداره کسب از این فرض آغاز می شود که تنها راه رهایی از فشار بی اندازه رقابت، پدید آوردن چنان الگوی کسب و کار است که از آنچه تاکنون آمده است متفاوت باشد و رقیبان سستی را به تقلا وادارد.

● **شیوه نوآفرینی در دوران انقلاب چگونه است و چه تفاوتی با شیوه های پیشین دارد؟**

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

● **آیا نوآفرینی در کسب و کار صرفاً به تولید محصول جدید یا دست یافتن به فناوری تازه برمی گردد؟**

- پنداره نوآفرینی کسب و کار باید هم ریشه ای باشد و هم فراگیر، تلاشهای صورت گرفته تاکنون به ندرت حالت ریشه ای داشته اند. بسیاری از آنها، تنها یک جزء یا فرایند الگوی کسب و کار کامل شرکت را در بر می گرفتند. در بیشتر شرکتها درخواست برای نوآفرینی بیشتر، به صورت یک پیشنهاد برای فرآورده های تازه یا خصوصیات تازه در فرآورده های کهنه تعبیر می شود. در این حالت، بیشتر مردم از دیدگاهی بسیار ناقص به

واقعیت مجازی، داروهای تغییر حالت و دروازه اینترنت. ماهر یک از رویاهای گذشته دور را به واقعیت رسانده ایم. به راستی شکاف میان آنچه می تواند در خیال بگنجد و آنچه می تواند به حقیقت بپیوندد تاکنون چنین کوچک نبوده است. در دوران پیشرفت، آینده بهتر از گذشته بود و در دوران انقلاب آینده چیزی متفاوت از گذشته است و شاید به طور بیکران بهتر باشد.

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

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

● **چالش پیش روی شرکت های امروزی به نظر شما چیست؟**

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

● **چه راهی وجود دارد که بتوان نوآفرینی را در قالب پنداره کسب و کار تازه به تجسم درآورد؟**

- نخستین گام پروردن بصیرت یک رخداد کسب و کار است. دومین گام آن است که شما بتوانید خود را از جنگال الگوی کسب و کار

ملی را در هم فرو ریزد. اینترنت که حضوری در همه جا دارد مرزهای جغرافیایی را بی معنی کرده است. سرمایه داری کنونی همه آموزه های اعتقادی رقیب را در هم شکسته و مقررات زدایی و خصوصی سازی سرتاسر جهان را فرا گرفته است.

● **اما با این همه، پیشرفت دیگر به میزان دلپذیری گذشته نیست. راستی ما با چه بهایی این پیشرفت را به دست آورده ایم؟**

- آری اکنون احساسی آزاردهنده وجود دارد که به رغم بهتر شدن وسیله های زندگی، بشریت همواره به بهتر کردن مقاصد خود نپرداخته است. خصوصیات ویژه پیشرفت در سالهای پایانی قرن بیستم ما را هم به بدگمانی کشانده است. به ما وعده داده شد که راهی برای خلاقیت فراهم خواهد آمد، در عوض مهندسی مجدد را به ما دادند! ما را اغلب شریکان می خوانند ولی چون دستگاههای فرسوده و کهنه در خور عوض شدن بودیم. عصر پیشرفت، بار کار را سبک کرده اما مغزهای ما گیج و روحهای ما در همه جا هست جز در محل کار. دوران پیشرفت کارفرمایی سخت گیر بوده است. کارکنان در سراسر جهان به چرخ بهتر کردن پیوسته بسته شده اند. آنان با چشمان بی نور این شعار را تکرار می کرده اند: تندتر، بهتر، ارزان تر. در جنگ جهانی با استفاده از جنگ افزارهای امروزی بی گمان شقاوت و بیرحمی بی اندازه صورت گرفت، رودخانه های مرده و جنگلهای سوخته، بزرگ شهرهای انباشته از کساورزان بی خانمان، کارآلودگان از توکیو تا سن خوزه و... دوران پیشرفت با امید آغاز شد ولی در تشویق و اضطراب به پایان رسید. به راستی که پیشرفت بهای سنگینی را دریافت کرد.

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

- هر دورانی آمیزه ای از نویدها و خطرهای خود را دارد و دوران انقلاب از این آمیزه بسیار دارد اما دلیلی وجود دارد که باید بیشتر امیدوار بود تا بیمناک. زیرا دوران انقلاب، فرصتی را به ما می نمایاند که هرگز در گذشته در برابر بشریت قرار نداشته است. افزایش طول عمر، چندین برابر شدن آسودگیهای مادی، فزونی دانش، رهیاب مریخ، سخنرانی از راه ویدئو،

رقابت پرتوان ستمگری است که حاشیه سودآوری را در صنایع، یکی پس از دیگری در هم می‌کوبد. در غیبت «نوآفرینی غیرخطی»، صنعت به سرنوشت سپرده شده است. نوآفرینی غیرخطی با هدفهای نامعقول آغاز می‌شود. تنها زمانی که به هدفهای نامعقول توجه شود آنگاه جست و جو برای اندیشه‌های راهیاب آغاز می‌گردد.

● نسبت نوآفرینی کسب و کار و ثروت آفرینی چیست؟

- نوآفرینی مطمئن‌ترین راه برای آفریدن ثروت است. کارآفرینان ثروت را می‌آفرینند. در اقتصاد نوین، شرکت‌هایی که ثروت می‌آفرینند حقیقتاً انقلابی هستند. در اقتصاد نوین، سرمایه‌گذاران به ناظر و مباشر نیاز ندارند. آنان به جست و جوی قهرمانان کارآفرین هستند. کارآفرینان با چالش پدیدآوردن ثروت «تازه» خود را سرگرم می‌سازند. برای پدیدآوردن ثروت تازه شما باید نوآفرینی کنید به راههایی که رقیبان شما آشنا نیستند و یا نمی‌توانند. انقلابیون صنعت در کسب و کاری هستند که ثروت جدید می‌آفرینند. اگر شما می‌خواهید در دوران انقلاب به رونق و کامیابی دست پیدا کنید باید کاری بیشتر از آنکه اندکی ثروت بیشتر از راهبردهای دیروزین خود به دست آورید، انجام دهید. در درون نوآفرینی پنداره کسب و کار، ظرفیت آفریدن راهبردهای ثروت آفرین نهفته است.

● به نوآفرینی ریشه‌ای و فراگیر اشاره داشتید. آیا کسب سود و رشد و مهندسی مالی می‌تواند این خواسته را برآورده سازند؟

- رشد سودآور یکی از مشتقات نوآفرینی است. تمرکز توجه بر رشد و نه بر چالش نوآفرینی پنداره کسب و کار احتمال بیشتر دارد که به جای آفریدن ثروت، آن را نابود گرداند. رشد به خودی خود جاننشینی برای نوآفرینی ریشه‌ای نخواهد بود. مهندسی مالی را نیز نباید با نوآفرینی ریشه‌ای اشتباه کرد. هنگامی که رشد بازدهی‌های سهامدار از رشد ارزش بازار یک شرکت پیشی می‌گیرد اطمینان داشته باشید که نوعی از تقلب مالی در جایی صورت می‌گیرد. هر شرکتی که به شدت بر فروش داراییها، مستقل سازی فعالیتها یا بازخرید سهام برای بالا بردن قیمت سهام خود دست بزند، ناخواسته



## ما هم اکنون در آستانه دوران انقلاب ایستاده ایم.

در دوران انقلاب، فرصتها به سرعت نور می‌آیند و می‌روند و نادیده گرفتن آنها از دست دادن میلیاردها دلار ثروت است.

می‌آید. انقلاب صنعت یک نوآفرینی ادراکی است. این انقلاب از ذهن و روح یک ناراضی، یک رویایی، یک باهوش سبک مغز پدید می‌آید نه یک دانای عینکی یا برنامه ریز خوش پوش!

● شما با طرح موضوع «نوآفرینی غیرخطی»، در اثربخش بودن روشهایی همچون بهبود مستمر و مهندسی مجدد خدشه وارد آورده اید. استدلال شما در اینجا چیست؟

- در دنیای به شدت غیرخطی، تنها راهبردهای غیرخطی ثروت نو خواهند آفرید. شرکت «دل» چگونه به جایی رسید که موجودی انبار خود را ۵ یا ۶ بار تندتر از شرکت «کامپک» به فروش رسانیده است.

این پیامد مهندسی مجدد نبود که حاصل نوآفرینی غیرخطی بود. بهبود مستمر نیز یک پنداره دوران صنعتی است و در حالی که از نبود آن به طور کلی برتر است، در دوران انقلاب دارای ارزش حاشیه‌ای است. نوآفرینی ریشه‌ای غیرخطی تنها راه برای رهایی از

نوآفرینی نگاه می‌کنند. اشتباه نکنید. نوآوری محصول، به جای خود مهم است. اما نگرش نوآفرینی متمرکز بر محصول، نگرش بسیار باریک اندیشانه است. نوآفرینی در پنداره کسب و کار اغلب به فناوری تازه نیز ارتباطی ندارد. نوآوری، اساساً یک مسئله فناوری نیست. در دوران انقلاب نوآفرین شدن پنداره کسب و کار حدود برتری رقابتی را تعیین می‌کند. نوآفریدن پنداره کسب و کار ظرفیتی است برای از نوسنجیدن الگوهای کسب و کار کنونی به شیوه‌هایی که برای مشتریان ارزش تازه بیافریند، برای رقیبان شگفتیهای گستاخ پدید آورد و برای سرمایه‌گذاران ثروت تازه فراهم کند.

● شما بیشتر فرایندهای مدیریت را برای نوآفرینی زیان آفرین می‌دانید. چرا؟

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

● بنابراین دوران انقلاب نیاز به افراد انقلابی دارد...

- بله. اگر همانند نگهبان سازمان خود عمل می‌کنید، کار شما تمام است و هر دو در آخر بازنده هستید. اگر هنوز به صورت یک دریاری عمل می‌کنید و در برابر پیشداوریهای مدیریت ارشد سازمان خم می‌شوید و دربارہ آنچه آنان می‌خواهند بشنوند تلاش می‌کنید و زانوهایتان از شدت خم شدن پینه بسته اند، توقف کنید: شما خود و شرکت خود را از آینده‌ای که دارای ارزش بسیار است بی بهره می‌سازید. نوآفرینی قانون شکن و ثروت آفرین از درون برنامه‌ساز ریزی سازمانی پدیدار نمی‌شود. نوآفرینی از پیروزی ناسازگاریها به دست

اعتراف می کند که راهبرد وی به سوی کشتارگاه گام بر می دارد.

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

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

قلمرو شامل همه شرکتهایی است که در یک زنجیره ارزشی عمودی بالاتر یا پایین از شرکت شما باشند. نیز باید شرکتهایی را شامل شود که در یک شبکه ارزشی گسترده تر، فرآورده ها یا خدمات تکمیلی برای شما فراهم می آورند. نیز شرکتهایی را در بر می گیرد که شایستگیهای اصلی مشابه را در فرایند کار خود دارند یا نیازهای ژرف مشابه مشتریان را تامین می کنند.

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

● نسبت نوآفرینی و تخیل چیست؟

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

● چرخ نوآوری چگونه می چرخد؟

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

● چگونه به نوآفرینی خوبی بگیریم؟

- آشنا، دشمن است. به آهستگی همه چیز را به صورت کاغذ دیواری در خواهد آورد. سفر، شما را به صورت بیگانه در می آورد. شما را در برابر شگفتیها می گذارد. تعصبا و سرگرمیها را از شما دور می سازد. اگر سفر برای شما آسان نیست، یک کتابفروشی خوب را برگزینید و یا هر روزنامه بیگانه دیگر را بخوانید. اگر آگاهی شما درباره آنچه در جهان در حال تغییر است از اخبار شبکه تلویزیونی، روزنامه وال استریت ژورنال و مجله تایم به دست می آید شما آینده را از دست خواهید داد. تازه اندیشهها، انقلابها را پدید می آورند. شما می توانید خود را در آنچه در حال دگرگونی است فرو بسرید ولی تنها زمانی که خود را از بند سنت آزاد کردید می توانید فرصتها را برای نفوذ در دگرگونی به راههای تازه بیابید. بسیاری چیزها را افراد نمی توانند تخیل کنند تنها به این دلیل که آنان زندانی خشک اندیشیهای خود هستند. از این دیدگاه چالش در برابر ما، اندیشیدن

بلندمدت نیست، اندیشیدن غیرمتعارف است. گرچه داشتن یک آرزوی بلند و گستاخ خود به خود مجموعه ای از راهبردهای غیرمتعارف پدید نمی آورد ولی نبود چنین آرزوی بلندی همواره به راهبردهای معمولی مانند آنچه وجود دارد منتهی خواهد شد.

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

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

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

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

## قابل توجه

# دانشجویان، پژوهشگران، کارشناسان، اساتید دانشگاهها و کتابخانه های موسسات، شرکتهای و مراکز آموزشی سراسر کشور

ماهنامه تدبیر با ۱۶ سال سابقه انتشار مداوم در حوزه مدیریت، به منظور دسترسی کلیه خوانندگان مباحث مدیریتی به شماره های گذشته مجله، دوره های صحافی شده سالهای گذشته را با شرایط ویژه برای مدتی محدود به این شرح در اختیار علاقه مندان قرار می دهد:

۱- دوره های ششم، هفتم، هشتم و نهم شامل سالهای ۷۴، ۷۵، ۷۶ و ۷۷ هر جلد ۵/۰۰۰ تومان

۲- دوره های دوازدهم و سیزدهم شامل سالهای ۸۰ و ۸۱ هر جلد ۸/۰۰۰ تومان

۳- دوره های چهاردهم و پانزدهم شامل سالهای ۸۲ و ۸۳ هر جلد ۱۲/۰۰۰ تومان

۴- کلیه دوره های مزبور شامل ۸ دوره جمعاً مبلغ ۵۰/۰۰۰ تومان

**یادآوری:** دوره های یکم تا پنجم و دوره دهم نایاب است.

**نحوه عرضه:** علاقه مندان به تهیه دوره های صحافی شده تدبیر می توانند مستقیماً به دفتر مجله مراجعه کرده و یا مبلغ مورد نظر را به حساب ۷۱۷۰۳ بانک ملت شعبه سازمان گسترش کد ۶۵۶۰۷ (قابل پرداخت در کلیه شعب بانک ملت) واریز کرده و فیش واریزی همراه با آدرس کامل پستی خود را به شماره ۲۰۴۳۰۰۱ به نام مجله تدبیر - بخش اشتراک فاکس نمایند.

تدبیر پس از دریافت فیش واریزی، دوره های صحافی شده درخواستی را به طور رایگان با پست سفارشی به نشانی متقاضیان ارسال خواهد کرد.

**تذکر مهم:** از متقاضیان درخواست می شود قبل از مراجعه به بانک، ضمن تماس با دفتر مجله و اطمینان از موجود بودن دوره صحافی شده مورد نظر، نسبت به واریز وجه دوره ها اقدام کنند.

**نشانی دفتر مجله:** تهران - خیابان ولی عصر - بالاتر از پارک ملت - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی -

دفتر مجله تدبیر

تلفن: ۲۰۴۲۰۱۵ و ۲۰۴۳۰۰۵      دورنگار: ۲۰۴۳۰۰۱