

با معماران عصر دیجیتال (۱۹)

اندیشه های گری همل

(بخش دوم و پایانی)

Mas_binesh@hotmail.com



ترجمه و تدوین: مسعود بیش

● در دوران آشفته و به شدت متغیر کنونی، عمر یک راهبرد برای سازمان چند سال می تواند باشد؟

- کامیابی هرگز تاکنون چنین ناپایدار و زودگذر نبوده است. راهبردهای جهانی به ندرت حتی یک دهه دوام می آورند. در این باره شک دارید؟ در این ده سال چند شرکت از میان ۵۰۰ شرکت پرارزش آمریکا توانستند بیش از پنج سال بازدهی سهامداران را در تراز ۱/۴ بالای شاخص شرکتها فراهم آورند. امروزه هر شرکت باید با توانمندی به نوآفریدن راهبرد خود نه تنها در هر ده سال بلکه به طور پیوسته سالانه بپردازد.

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

● گام اول برای نوآفرینی راهبرد به نظر شما کدام است؟

- صداقت بی رحم درباره فرسودگی راهبرد موجود و یک تعهد برای آفریدن ثروت تازه. هرگز فراموش نکنید که شرکتهای خوبی که بد شده اند، آنهایی هستند که برای مدتی دراز واقعیت فرسودگی راهبرد خود را انکار کرده اند. انقلابیون صنعت، الگوهای کهنه کسب و کار را در هم می کوبند و الگوهای تازه پدید می آورند.

سخت کوشیدن برای بهتر کردن کارایی یک راهبرد کهنه و ناتوان، سرانجام بیهوده خواهد بود. جوهره راهبرد تنوع است ولی بدون تنوع در نگاه افراد به جهان، تنوع در راهبرد پدید نمی آید. شما باید خریدار چشم انداز تازه در سازمان خود باشید. شما نمی توانید بدون داشتن دیدگاهی انقلابی، فردی انقلابی به شمار آید. شما باید پیشگوی خود باشید، معلم خود باشید و آینده بین خود باشید. نوآفرینی زاینده راهی تازه در نظر، در رفتن و راهی تازه در بودن است. بیاموزید که متفاوت ببینید، آنگاه متفاوت را می یابید. در دوران انقلاب، هر شرکتی باید به صورت یک موشک جست و جو گر فرصت در آید. جایی که دستگاه هدایت کننده روی امکانات متمرکز می شود و نه آنچه در گذشته به انجام

رسیده است. شما باید تیرانداز نخست باشید. شما باید نوآفرینان را با نوآفرینی خود از میدان به در کنید. آنان که با شمشیر زنسدگی می کنند به دست کسانی که تفنگ در دست دارند به تیر زده می شوند.

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

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

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

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

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

- اگر مدیریت ارشد راهبردهای انقلابی می خواهد باید یاد بگیرد که به صداهای انقلابی گوش دهد. در بیشتر شرکتها، فراهم آوردن راهبرد در قلمرو اختیار افراد قدیمی قرار دارد. در گفت و گوهای مربوط به راهبرد، همان ده تن برای سالهای پی در پی به سخن گفتن می پردازند. آخر آنها از

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

● فکر می کنید چند درصد مغزهای یک سازمان روی موضوع نوآوری متمرکز می شوند؟

- خیلی کم.

● چرا؟

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

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

- کارکنان باید به این باور برسند که بهترین راه برای دست یافتن به بزرگی شرکت، دست داشتن در ساختن چیزهای تازه است. این بدان معنی است که برای کارکنان انگیزه لازم فراهم آید. ما در دوران اقتصاد دانایی زندگی می کنیم. ما می خواهیم کارکنان مغزهای خود را به محل کار بیاورند. حال اگر ما فرصت این احساس را که آنها به کاری به راستی مهم می پردازند از آنان بگیریم آیا ما در واقع

اگر مدیریت ارشد راهبردهای انقلابی می خواهد باید یاد بگیرد که به صداهای انقلابی گوش دهد.

● اما به هر حال آینده به صورت ذاتی غیر قابل پیش بینی است. چه باید کرد؟

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

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

یکدیگر چه چیزی فرامی گیرند؟ آنها سالهاست که با یکدیگر سخن می گویند. دیدگاههای آنها مشخص و روشن است. چیزی که نیاز است گردآمدن گروهی از سالخوردهگان هوشمند یا دسته ای از برنامه ریزان نیست بلکه ریشه ای اصلی است که ژرف در درون سازمان فرد رود. به بیان ساده بدون صداهای تازه در گفت و گوهای تیم راهبرد، بخت پدید آمدن انقلاب در صنعت به صفر می رسد. مدیریت ارشد باید به نظر جوانان یا به سخن درست تر آنانی که از دیدگاهی تازه برخوردارند سهمی عمده اعطا کند. خنده دار است که جوانان که بیشترین سهم عاطفی را در ساخت آینده دارند به احتمال زیاد از یاری دادن به فرایند پدید آوردن راهبرد محروم باشند. اگر می خواهید نزدیک به آینده باشید به سخن کسی گوش دهید که هم اکنون در آینده زندگی می کند.

● آیا ماهیت گفت و گوهای راهبردی با گفت و گوهای عملیاتی متفاوت است؟

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

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

- پنداره های کسب و کار همواره نتیجه آینده بینی همراه با بخت است. بصیرت و درون بینی فرد از راه فرایند برنامه ریزی هدایت شده پدید نمی آید، بلکه از درون آینده ای از اتفاقها، آرزو، کنجکاوی، بلندپروازی و نیاز بر می خیزد. بنابراین، نوآفرینی پنداره کسب و کار همواره تا اندازه ای اتفاقی و تا اندازه ای هم رویای روشن و مشخص است.

بیرسید برای رشد بالای شرکت، چه درصدی را شما توقعی منطقی به شمار می آورید و میانگین پاسخها را تعیین کنید. اگر بیشتر همکاران شما بدین باور باشند که شما در شمار شرکتهایی با ۵ یا ۱۰ درصد رشد هستید به طور قطع شما همین وضع را خواهید داشت. باورهای آنها مرز بالای آنچه را می تواند شدنی باشد تعیین می کند.

شما معتقد به نظم بدون اقتدار مرکزی هستید. این چه نوع نظمی است؟

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

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

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

ردیف بودن کامل این الگوها از عملیاتی تا سیاسی، فرصت نوآفرینی را از بین می برد زیرا اجازه پدید آوردن جوینار اختلاف عقیده را نمی دهد. راهی برای نوآفرینی کسب و کار وجود ندارد مگر اینکه شما بتوانید نخست الگوی ذهنی شرکت خود را از حالت مرده به حرکت در آورید. شما باید یاری دهید تا یک سلسله مراتب از تخیل برپا شود که در آن سهم هر فرد در تعیین راهبرد و نوآفرینی

مردمانی روشننگر هستیم؟ هریک از کارکنان باید احساس کند که او به چیزی یاری می دهد که به طور عملی تفاوتی راستین و مثبت در زندگی مشتریان و همکاران پدید می آورد. اساساً انقلابیون سپیدموی، بیشتر توانمندی خود را از وفاداری به غایتی بزرگ به دست می آورند که فراسوی رشد، سود یا حتی انباشت ثروت شخصی پنداشته می شود، غایتی که فراسوی خود آنان است، غایتی که به راستی شریف است. بدون مقصودی استعلاایی و بزرگ، افراد برای بسوز رفتار همانند انقلابیون، فاقسد دلیری لازم خواهند بود.

آیا این دگرگونی در سازمان از بالا آغاز می شود؟

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

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

- اصلاح طلبان انقلابی هرج و مرج طلب نیستند، مخالفان وفادار هستند. وفاداری آنها به شخص یا دفتری ویژه نیست بلکه به کامیابی پایدار سازمانشان و همه کسانی است که در راه مقاصد آن می کوشند. اصلاح طلبان انقلابی سرکشان متعادل هستند. آنان به شرکت خود متعهدند ولی در همان حال به هدفی دل بسته اند که با ارزشها یا رویه های حاکم در سازمان در تعارض قرار دارد. در شرکتهای وابسته به اقتصاد کهنه، کارکنان هنوز به صورت خدمتگزاران مقید انگاشته می شوند. سالها می گذرد که شرکتها به

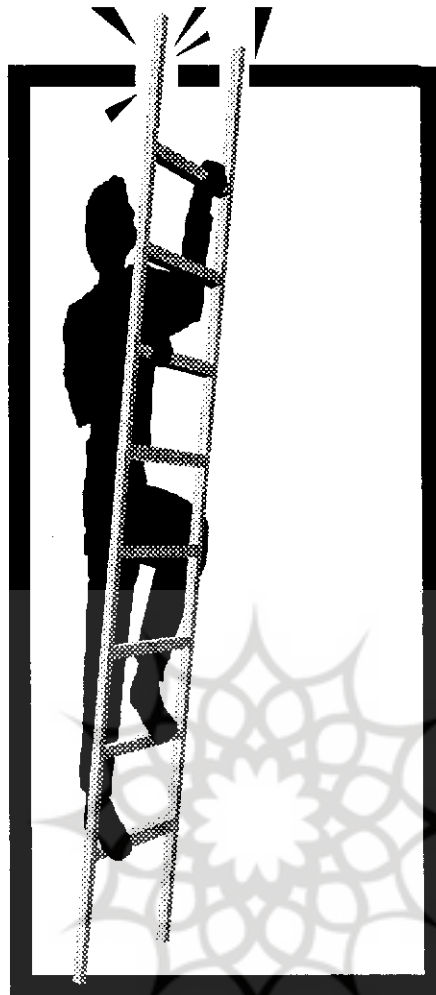
ما در دوران

اقتصاد دانایی زندگی می کنیم
و از کارکنان می خواهیم
که مغزهای خود را
به محل کار بیاورند.

اشتباه وابستگی را به جای وفاداری گرفته اند. شما دیگر وابسته نیستید چون شما راه چاره ها در برابر خود دارید. اگر شما می خواهید یک شهروند سازمانی و نه یک بنده شرکتی باشید ناگزیر باید بساموزید که یک اصلاح طلب باشید.

● چگونه می توان اصلاح طلب انقلابی شد؟

- افراد وقتی به صورت اصلاح طلب انقلابی درمی آیند که بدانند ارزش وجودی آنها به غایتی بستگی دارد که در راه آنها گام برمی دارند. شما نیاز به داشتن یک عایت باشکوه دارید. نیز باید بدانید که سازمان آنها نیستند، شما هستید. از نالیسیدن درباره آنان دست بردارید. این تنها یک بهانه برای توجیه عمل نکردن شماست. بکوشید تا شرکت را محمل رویاهای خود به شمار آورید. هیچ سازمانی بیشتر یا کمتر از اراده و خواست گروهی اعضایش نیست. به این آزمایش توجه کنید. از ۲۵ نفر از کارکنان شرکت خود



آن فقط به عنوان یک وسیله ارتباطی نگاه نکند بلکه با نوآوری، آن را یک دستگاه مناسب زندگی بسازد. طراحان بسیاری را در دنیا به کار گرفت. نوکیا اولین شرکتی بود که رنگهای متنوع تلفن همراه را عرضه کرد. بدین ترتیب شرکتی را که تا چند سال پیش بسیاری اسم آن را نمی توانستند تلفظ کنند امروز جزء پنج شرکت ارزشمند در جهان است.

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

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

● شما تقسیم یاخته ای را یک اصل برای نوآفرینی شرکتها می دانید. ممکن است توضیح دهید.

- شرکتها بزرگ به صورت شمار بزرگی از یاخته های انقلابی هستند. جوهره رشد تقسیم شدن و متفاوت شدن است. همین منطق رشد چنین انسان درباره سازمانها نیز درست است. هنگامی که شرکتها از تقسیم شدن و متفاوت شدن باز ایستند، نوآفرینی متوقف می شود و رشد آهسته می گردد. بی گمان تقسیم یاخته ای شرکتها را وامی دارد

در این زمان طلایی شرکت نوکیا که تا یک دهه قبل به تولید لاستیک خودرو و چکمه های لاستیکی سرگرم بود به صورت نخستین شرکت تازه جهانی و یکی از پررشدترین شرکتها فناوری پیشرفته اروپا درآمد.

● راز موفقیت نوکیا به نظر شما چه بود و سایر شرکتها چه درسهایی می توانند از آن یاد بگیرند؟

- اول شجاعت قطع وابستگی به کسب و کاری که استعداد رشد آن مانند تلفن های همراه نبود. این هرگز کار آسانی برای هر شرکت نیست. نوکیا تصمیم گرفت برخی حوزه های کسب و کار را که دهها سال به آن مشغول بود کنار گذارد و مشتاقانه و مجدانه به فرصت تلفن های همراه گام نهد. دوم اینکه نوکیا برای رقابت با سونی و امثال او تصمیم گرفت نسل بعد استفاده کنندگان تلفن های همراه یعنی کودکان و استفاده کنندگان در سراسر دنیا را در نظر بگیرد و به

تابعی از تخیل و شوق و هیجان او باشد نه از مقام یا قدرت سیاسی او.

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

- گروه تازه واردان.

● سوال بعد پرسیده بودید این تازه واردان از راه «مدیریت بهتر» به چنین پیروزی رسیده اند یا «دگرگون کردن دستورهای بازی»، پاسخ چه بود؟

- حدود ۶۲ درصد از مدیران اجرایی گفتند که تازه واردان از راه دگرگون کردن دستورهای بازی به این کامیابی دست پیدا کرده اند.

● می توانید نمونه هایی از گروه تازه واردان ذکر کنید؟

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

● نمونه ای از شرکتهایی که جایگاه خود را از دست داده اند..

- در سالهای ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۹ شمار تلفن های همراه از ۲۶ میلیون دستگاه به نزدیک ۳۰۰ میلیون فزونی یافت و فناوری ساخت هم از آنالوگ به دیجیتال مبدل شد. شرکت موتورولا رهبر کسب و کار این نوع تلفن ها تا سال ۱۹۹۷ بود. در دو یا سه سال رو آوردن به فناوری بی سیم دیجیتال را نادیده گرفت.

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

• می توانید نمونه هایی را ذکر کنید؟

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

• دره سیلیکون همواره به عنوان نماد نوآفرینی مطرح بوده است. ویژگی درس آموز این نماد چیست؟

- دره سیلیکون را نباید یک مکان به شمار آورد بلکه استعاره ای است برای تخیسل کردن بی قید و بند آزمایشهای بسیار و نبود مطلق دلتنگی برای گذشته. دره سیلیکون جایگاه شایسته سالاری است. در دره سیلیکون هرگز درباره اینکه چه کسی توانا به آفریدن پنداره کسب و کار تازه است پیشداوری وجود ندارد. هیچ اهمیتی ندارد که شما چه سن و سالی دارید و چه درجه علمی به دست آورده اید و پیش از این در کجا کار کرده اید. چیزی که اهمیت دارد کیفیت اندیشیدن و قدرت روپادیدن شماست. در دره سیلیکون هیچکس گمان نمی برد که کار بزرگ بعدی از سوی معاونت ارشد شرکت که کار بزرگی را برعهده دارد پدید آید. به این دلیل است که بازار اندیشه ها در دره سیلیکون پر جنب و جوش تر از بقیه جاهاست. □

منابع

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

تسا از برخی صرفه جوئیهای مشترک چشم پوشی کنند ولی حجم و بزرگی دیگر آن امتیازی که در گذشته بود به شمار نمی آید و بخش بخش شدن هم آنچنان که سابق گمان می رفت پرهزینه نخواهد بود. سرعت و تمرکز در کار هرگز به میزان کنونی مهم شمرده نمی شوند. به همین دلیل است که تقسیم یاخته ای یک اصل طراحی اساسی برای نوآفرینی است.

• اما در همین حال بسیاری از مدیران به ادغام شرکتهایشان مشغول اند و تفکر آنها این است که اگر ما به صورت واقعی یک دایناسور بزرگ باشیم شاید بتوانیم در برابر دوران یخ زدگی پایدار بمانیم.

- فرصتی برای این کار وجود ندارد. به گرد خود بنگرید. دایناسورها هم نابود شده اند.

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

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

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

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

مدیران باید بیاموزند که متفاوت ببینند آنگاه متفاوت را خواهند یافت.

به شمار آید.

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

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

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

- فرایند اصلی در واقع همان چیزهایی است