

رهایی شرکتها از شکست؛ کنار گذاشتن

به جای تمرکز بر عوامل موفقیت سازمان، از عواملی که منجر به شکست آن می شود پرسش کنیم

می دارند. رابرت سایمونز اینطور استدلال می کند که رهبران باید طراحی سازمان را یک اهرم مدیریتی قدرتمند و نه نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر تحول و تکامل شرکت در نظر بگیرند.

از این طریق رهبران می توانند بهره‌وری را در تک‌تک سطوح سازمان به حداکثر برسانند. در این کتاب نظریه‌ی جدید در مورد ساختار سازمان مطرح می شود که بر پایه‌ی چهار رکن تعریف مشتری، متغیرهای عملکرد انتقادی، تنش خلاقانه، و وفاداری به مأموریت استوار است.

بر پایه‌ی این اصول، سایمونز فرایند گام به گامی را پیشنهاد می کند که رهبران به کمک آن می توانند ساختار و نظامهای پاسخگویی را طراحی کنند و به مرحله‌ی اجرا برسانند.

چنین زیرساختهایی بر نحوه‌ی انجام کار از سوی کارمندان، چگونگی صرف انرژی و توجه آنها، و جهت‌دهی فعالیتهای کارکنان در مسیر اهداف استراتژیک سازمان تأثیر مثبتی می گذارد.

وی همچنین چهار اهرم طراحی سازمانی را در این کتاب برمی شمارد که عبارتند از: طراحی واحد، سیستمهای کنترل تشخیصی، شبکه‌های تعاملی، و مسئولیت‌بخشی به دیگران.

سایمونز تصریح می کند که رهبران می توانند با مدیریت این اهرمها اثربخشی و تأثیرگذاری فعالیتهای سازمان را به طرز قابل توجهی ارتقا دهند. این کتاب برای تمامی افرادی که در زمینه‌ی سنجش و مدیریت عملکرد در سازمان مسئولیت دارند، نشان می دهد که طراحی چنین ساختارهایی در سازمان چگونه می تواند نقشه‌ی راهی برای موفقیت آن باشد.

اثر شاخص دیگری که در سال ۲۰۱۰ از این استاد دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد منتشر شده است، کتاب "هفت پرسش در مورد استراتژی: رویکردی ساده برای اجرایی بهتر" است. این کتاب به مدیران کمک می کند استراتژی رقابتی سازمان خود را به مجموعه‌ای از اقدامات روزانه ترجمه کنند.

این امر بدین معنی است که منابع سازمان در مسیر درستی قرار گیرد، میان نوآوری و کنترل تعادل

که از مهمترین آنها می توان به کتاب "هفت پرسش پیرامون استراتژی" اشاره کرد، که در سال ۲۰۱۰ از سوی هاروارد بیزنس پرس به چاپ رسید.

پژوهشهای دکتر سایمونز بر سه محور مدیریت متمرکز است که نقش محوری بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی دارند. این سه حوزه عبارتند از: طراحی سازمان، اندازه‌گیری و کنترل عملکرد، و مدیریت ریسک. وی به نقش مدیریت و آموزش مدیریت در جامعه علاقه‌مند است.

یکی از کتابهایی که ایشان به رشته‌ی تحریر درآورده است، کتاب "اهرمهای طراحی سازمان" است که در سال ۲۰۰۵ از سوی انتشارات دانشگاه هاروارد به چاپ رسید.

کتاب مزبور به این موضوع اشاره کرده است که طراحی سازمان به مثابه‌ی سیستم پاسخگویی است که نقشها، حقوق، و مسئولیتهای درون آن تعریف می کند. این طراحی تأثیر مستقیمی بر روی عملکرد تک‌تک کارکنان دارد.

با این وصف، رهبران انگشت‌شماری به نحوه‌ی انتخاب، اجرا، و انطباق این طراحی ویژه ویژه مبذول

رهبران انگشت شماری به نحوه‌ی انتخاب، اجرا، و انطباق طراحی سازمان توجه ویژه مبذول می دارند. رابرت سایمونز اینطور استدلال می کند که رهبران باید طراحی سازمان را یک اهرم مدیریتی قدرتمند و نه نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر تحول و تکامل شرکت در نظر بگیرند

دکتر رابرت سایمونز، استاد دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد، مؤلف کتابهای برجسته‌ای است از جمله هفت پرسش پیرامون استراتژی: رویکردی ساده برای اجرایی بهتر، اهرمهای طراحی سازمان.

رابرت سایمونز، رویکرد متفاوتی به شرکتها و سازمانها دارد. او بر این باور است که شرکتها بهتر است به جای تمرکز بر عوامل موفقیت، به سراغ عواملی بروند که منجر به شکست می شود.

دیدگاههای صریح و جسورانه‌ی سایمونز هم مدیران را آزرده خاطر می سازد، و هم شرکتهای مشاوره‌ای مدیریت را. او تأکید می ورزد که خودشیفتگی و افتادن در دام غرور، به همراه برخی دلایل دیگر، شکست سازمان را تسریع می کند. همچنین عنوان می کند که به جای پرداختن به آمارها، بهتر است نگاه ژرف و تحلیلی در سازمانها جاری شود. سایر دلایل شکست سازمانی را در فیلم ببینید. این فیلم - رهایی شرکتها از شکست؛ کنار گذاشتن غرور، و اجرای ۷ راز کلیدی - از سوی شرکت TMBA به فارسی ترجمه شده و قابل خریداری است. تلفن فروشگاه انتشارات بازاریابی: ۰۲۱)۶۴۴۰۸۲۵۱ و ۷۱ و ۷۱)۶۴۴۰۸۲۵۱، فروشگاه آنلاین: www.Marketingshop.ir توسعه مهندسی بازار

دکتر رابرت سایمونز، استاد دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد است. وی بیش از ۳۰ سال در حوزه‌های اجرای استراتژی، کنترل مدیریت، و حسابداری مشغول به تدریس و تحقیق می باشد.

در سال تحصیلی ۲۰۱۶ - ۲۰۱۵ وی دو واحد به نامهای "طراحی سازمانهای رقابتی" و "ارتقای عملکرد سازمانی" را برای دانشجویان سال دوم رشته‌ی مدیریت مالی تدریس می کند.

از ایشان آثار و تألیفات متعددی منتشر شده است



غرور و اجرای ۷ راز کلیدی

سعید خیرآبادی
S.KheyrAbadi@gmail.com

اکثر مدیران تمایلی برای تعمق بر روی تصمیم‌گیریهای دشوار ندارند، و در اکثر موارد آسانترین راه را انتخاب می‌کنند

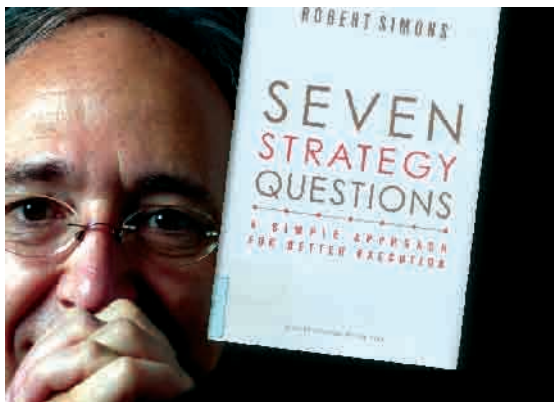
آموزش‌های لازم به کارکنان داده شده، و مزایای شغلی مناسبی برای آنها فراهم شود، آنها بهتر به مشتریان خدمت‌رسانی می‌کنند و از این طریق منافع سهامداران بهتر تأمین می‌شود.

در مقابل در شرکت‌هایی که سهامداران را در کانون توجه خود قرار می‌دهند، کارکنان به‌طور مستقیم در اموری همچون سودآوری و استفاده از سرمایه مشارکت داده می‌شوند.

نکته‌ی جالب توجه دیگری که در این فیلم مطرح می‌شود این است که شرکت‌ها زمان و انرژی بسیاری را صرف تحلیل‌های آماری می‌کنند، اما در بسیاری از موارد این تحلیل‌ها نمی‌تواند آنها را از شکست نجات دهد.

پیشنهاد سایمونز این است که به جای تمرکز بر عوامل موفقیت سازمان، از عواملی که منجر به شکست آن می‌شود پرسش کنیم.

در صورت اتخاذ چنین رویکردی، مدیران متوجه می‌شوند عواملی که سازمانها را در کوتاه مدت یا بلندمدت به سمت شکست می‌برند، در چنین تحلیل‌هایی پنهانند. ■



بازبینی قرار دهید و نحوه‌ی اجرای این استراتژی را از طریق فرایندها و زیرساخت‌های کسب‌وکار خود مورد بررسی و تحلیل قرار دهید. سایمونز در این کتاب نمونه‌های متعددی را مطرح می‌کند تا به شرکت‌ها کمک کند مسیر اجرای استراتژیهای خود را به روشنی درک کنند.

در فیلم حاضر، دکتر رابرت سایمونز خودشیفتگی و عدم نشان دادن رغبت به تصمیم‌گیریهای دشوار را یکی از مهمترین موانع موجود بر سر راه سازمانها برای اجرای استراتژیهای خود می‌داند.

به عبارت دیگر، اکثر مدیران تمایلی برای تعمق بر روی تصمیم‌گیریهای دشوار ندارند، و در اکثر موارد آسانترین راه را انتخاب می‌کنند. وی تأکید می‌کند که رهبران باید این خودشیفتگی و راحت‌طلبی را کنار بگذارند و در مورد گزینه‌های دشوارتر و تصمیم‌گیریهای چالشی با دقت و ظرافت بیشتری بیندیشند.

یکی از نمونه‌های این تصمیم‌گیریهای دشوار، انتخاب مشتریان هدف است. سایمونز به این نکته اشاره می‌کند که تعیین دو یا چند گروه توانمند به‌عنوان مشتریان هدف، انتخاب آسانی است که بسیاری از مدیران به سراغ آن می‌روند.

مشکل بزرگ این رویکرد این است که اگر سازمانها بخواهند منابع خود را صرف پاسخ دادن به نیازهای چندین گروه از مشتریان کنند، به هیچ‌کدام از آنها نمی‌توانند به‌درستی خدمت‌رسانی کنند. از آنجایی که منابع در بازار وجود دارد، چنین رویکردی رقابت شدیدی در بازار وجود خواهد رساند. از سوی دیگر، شرکت‌ها را به موفقیت نخواهد رساند. از سوی دیگر، مشتریان نیز شرکت‌هایی را که تمامی نیرو و توجه خود را صرف نیازهای آنها می‌کنند، به شرکت‌هایی که بخشی از منابع خود را به آنها اختصاص می‌دهند، ترجیح می‌دهد.

شرکت‌ها همچنین باید به این موضوع اساسی توجه کنند که در هر زمان باید یکی از سه گروه مشتریان، کارکنان، و یا سهامداران را در اولویت قرار دهند. به‌عنوان مثال، در شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات، کارکنان باید در اولویت توجه قرار گیرند. اگر

برقرار شود، و تمامی کارکنان در مسیر واحدی قرار گیرند.

دکتر سایمونز تصریح می‌کند که برای تحقق این اهداف، سازمانها باید همواره پرسش‌های مناسبی از خود بپرسند. مطرح کردن این سوالات به سازمانها امکان می‌دهد که خلأهای موجود در فرایند اجرای استراتژی خود را بشناسند و بر مهمترین اولویتهای خود متمرکز شوند. در ادامه، این پرسشها را به‌طور خلاصه مرور می‌کنیم:

- **سؤال اول:** مشتریان اصلی شما چه کسانی هستند؟ آیا فعالیتهای شرکت خود را به‌منظور ارائه‌ی بیشترین ارزش به آنها تعریف کرده‌اید؟
- **سؤال دوم:** سهامداران، کارکنان، و مشتریان سازمان شما چگونه نسبت به ارزشهای بنیادی آن توجیه شده‌اند؟ آیا تمامی نیروهای سازمان به تحقق این ارزشها متعهد شده‌اند؟
- **سؤال سوم:** کدام عوامل مرتبط با عملکرد انتقادی را رصد می‌کنید؟ پاسخگویی در برابر این متغیرها را چگونه پی‌ریزی کرده‌اید؟
- **سؤال چهارم:** چه خط قرمزهایی را برای استراتژی خود مشخص کرده‌اید؟ آیا تمامی کارکنان با این خط قرمزها و مصادیق عبور از آنها آشنایی دارند؟
- **سؤال پنجم:** چگونه تنش خلاق ایجاد می‌کنید؟ آیا این میزان تنش، به اندازه‌ی کافی تسهیل‌کننده‌ی نوآوری است؟
- **سؤال ششم:** کارکنان شما چه اندازه برای همکاری با یکدیگر متعهد هستند؟ آیا آنها برای موفقیت شرکت شما مسئولیتها را میان خود تقسیم می‌کنند؟
- **سؤال هفتم:** با چه ابهاماتی در زمینه‌ی استراتژی روبه‌رو هستید؟ چگونه توجه کارکنان خود را به این ابهامات جلب می‌کنید؟

این پرسشها شما را مجبور خواهد کرد که پیش‌فرضهای نانوخته‌ی استراتژی خود را مورد