

کنونی که الگوهای کار در طول شب دگرگون می‌شوند، نوآفرینی اساسی، برای شرکتهای بزرگ دیگر به صورت یک راه چاره دیده نمی‌شود که یک ضرورت اجباری است. بنابراین، وظیفه مدیران ارشد، ساختن و پرده‌آختن راهبردها نیست، بلکه فراهم آوردن سازمانی است که بتواند به طور پیوسته پنداره‌های تازه کسب و کار را پخش و پراکنده سازند و، به سخن دیگر، زمینه را فراهم آورند و نه آنکه محتوا را مشخص دارند. مدیریت ارشد دستورهایی را که می‌توانند به برپایی سازمانی نوآفرین یاری دهند، به اجرا در می‌آورند. دستورهایی همانند ده دستوری که به شرکتهایی چون «انرون» (ENRON) «چارلز شوآب» (CHARLES SCHWAB) و «سرخس سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک» و «رویال داچ - شل» یاری دادند تا کهنسالان موسفید انقلابی شوند و بتوانند بی‌دردی خود را از نو بیافرینند و تازه کنند.

# شرکت خود را از نو بیافرینید کا ۱۰ دستور برای نوآفرینی

دستور شماره ۱) توقعات نامعقول پدید آورید

یک مدیر اجرایی بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک می‌گوید: توقع آن است که ما درآمد خود را سالانه ۲۰٪ یا بیشتر از آن افزایش دهیم. هنگامی که یک هدف نهایی چنین عجیب در پیش شما باشد، آنگاه شما را مجبور می‌سازند تا به فرصتهایی که در برابر خود دارید به گونه‌ای متفاوت بیندیشید. اگر مدیری هدف افزایش درآمد ۱۰٪ داشته باشد و مدیر دیگری همان هدف را در ۲۰٪ بپذیرد، بی‌گمان مدیر دوم باید کارهایی متفاوت از مدیر نخست معمول دارد.

به این آزمایش توجه کنید. برای ۲۵ تن از اعضای سازمان خود این پرسش را طرح کنید: «انتظار معقول از بهترین رشد کسب و کار ما در سال جاری چه میزان باید باشد.» میانگین پاسخهای آنان را محاسبه کنید، یا ۲۰٪ یا ۳۰٪ یا رقمی به شدت پایین‌تر از آنهاست. باید توجه داشت که هیچ شرکتی بیش و فراوسوی آرزوهای خود گام برنمی‌دارد. اگر بیشتر همکاران شما بدین باور باشند که شما در شمار شرکتهای با ۵ یا ۱۰ درصد رشد هستید، به طور قطع شما همین وضع را خواهید داشت. در بیشتر شرکتها بیشتر افراد بدین باورند که نوعی از رشد صنعتی از پیش تعیین شده وجود دارد. من شرط می‌بندم که شمار اندکی از کارکنان شرکت خطوط هوایی آمریکن بر این باور هستند که شرکتشان می‌تواند

و در حال دگرگونی باید پدیدار گردند. با پدیدآوردن مجموعه‌ای از اوضاع و احوال مناسب و درست، انسان می‌تواند سربرافراشتن امور بسیار منظم را برانگیزاند. حتی شاید اموری همانند پنداره‌های انقلابی و ریشه‌ای در کسب و کار.

شمار بسیاری از مدیران می‌گویند تا طرحهای پرواز بلند و طولانی را برای یاران خود فراهم آورند. ولی تلاش نمی‌کنند تا جرجگان خود را یاری دهند تا از زمین برخیزند و راه خود را به ساحلهای تازه پیدا کنند. اینان وقت بسیاری صرف تهیه «راهبردها» می‌کنند ولی به پدیدآوردن اوضاع و احوالی که از درون آن راهبردهای سرمایه‌ساز احتمالی پدیدار شوند توجه اندک مبذول می‌دارند. این سخن بدان معنی نیست که مدیریت ارشد در سازمان پدیده‌ای بی‌ربط است. هرگز چنین نیست. در جهان کسب و کار پرقابلیت

دسته‌ای از غازه‌های در حال پرواز را زیر نظر بگیرید. در این دسته غازه‌ها، هیچ غازی در مقام وزیر اعظم نیست. رئیس هیئت مدیره وجود ندارد. غازه‌ها نمی‌توانند پیش از پرواز درخواست گزارش هواشناسی کنند. آنها نمی‌توانند دشواریهای مسیر را پیش‌بینی کنند، ولی راه را در پیش می‌گیرند. آنها به صورت جسمی پرواز می‌کنند. نظریه‌پردازها پیچیدگی این وضع را به عنوان «نظم بدون طراحی دقیق» یا نظم در آزادی می‌خوانند. بازی پیچیده بازارهایی که اقتصاد جهانی را پدید می‌آورند، تنوع فراوان «آبترنت»، پیکان بالدار پرواز غازه‌ها نمونه‌هایی هستند که به نظر می‌رسند در آنها نظم در غیبت اقتدار مرکزی سربرافراشته است. همه اینها حاوی نکاتی هستند که به ما می‌آموزند راهبردهای انقلابی چگونه در جهان پرهرج و مرج

منبع: FORTUNE JUNE 12, 2000

نویسنده: «گری همل»

ترجمه و تلخیص: دکتر محمدعلی طوسی

بهره‌مند از نامی است که فراسوی هرگونه کسب‌وکار ویژه است. «جاسون گرین» رئیس پیشین بخش «سرگرمیهای دیزنی» کسب‌وکار خود را به صورت «پارکهای موضوعی» تعریف نمی‌کرد که آن را «سرگرمی سه‌بعدی» نام می‌نهاد. کامیابی شرکت «دیزنی» در قلمروهای گوناگون تعریف گسترده از کسب‌وکار را پدید می‌آورد.

یک تعریف گسترده از کسب‌وکار سبب می‌شود تا هزینه حفظ خویش را محدود گرداند که در برخی از مدیران پیماناک از چنگ‌اندازی دیگران پدید می‌آید. در بخش «سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک»، مدیران ارشدی که کسب‌وکارهای عمده شرکت را اداره می‌کنند تا حدود ۵۰٪ از وقت خود را به جست‌وجوی فرصتهای خارج از مرزهای کسب‌وکاری صرف می‌کنند که برعهده آنان گذاشته شده است. هر رهبر کسب‌وکار گمان می‌رود که مدیر گسترش کسب‌وکار در کل شرکت است.

برای به‌اجرا درآوردن این مقصود، مدیریت ارشد جنرال الکتریک از ریسان کسب‌وکارهای خود خواسته است تا بازارهای خود را از نو تعریف و تعیین کنند. به‌گونه‌ای که هر واحد تنها کمتر از ۱۰ درصد از بازار را در اختیار داشته باشد. پس از سالها تلاش برای جانداختن این پیام که یک کسب‌وکار در داخل شرکت برای بقا در صنعتی مربوط به خود باید شماره ۱ یا شماره ۲ باشد، اکنون مدیریت عالی شرکت به رهبران کسب‌وکارهای خود می‌گوید تنها شرکتهای با کسب‌وکار با مرزهای گسترده می‌تواند از رقیبان پیشی گیرند. در همین راستا کارکنان شرکت «شواب» شرکت خود را به‌عنوان رهبر بدون منازع در دلالی با تخفیف نمی‌دانند، بلکه آن را شرکتی می‌دانند که برابر با یک درصد کل پس‌اندازهای ایالت‌های متحد آمریکا را در اختیار دارد.

یک پنداره گسترده کسب‌وکار جواز برای همه نوع تنوع ناپخته نیست. ورود به کسب‌وکار تازه‌ای که در آن شایستگیهای صاحب کار چندان برجسته نباشد یک دستور عمل برای از میان رفتن است. «جودسون گرین» از شرکت دیزنی می‌گوید: «شما می‌توانید به آنچه که دیزنی تاکنون انجام داده است نگاه کنید و آنها را در دو سید بگذارید، ۱ - کارهایی که موجب بالارفتن نشان و شهرت دیزنی است و ۲ - کارهایی که به قلمرو کار دیزنی ربط زیادی ندارد. ما در نوع دوم کارهای خود چندان خوب کار نکرده‌ایم.»

پدیدآوردن ثروت بلند مدت را به پیش می‌راند. دستور شماره ۲) تعریف کسب‌وکار خود را گسترده کنید.

شرکت انرون: ما هرگز «انرون» را تنها یک شرکت انرژی به‌شمار نمی‌آوریم. ما به‌آسانی می‌توانیم در پرتو نشان بازرگانی فن‌شناسی پیشرفته و مهارتهای مدیریت خطرپذیری خود به آفریدن هرگونه فرآورده با خدمت تازه بپردازیم.

ما کی هستیم؟ این شاید اساسی‌ترین پرسشی است که کارکنان و مدیران هر شرکتی می‌توانند از خود بپرسند. پاسخی که آنان بدین پرسش می‌دهند، مشخص می‌دارد که آیا این شرکت به جست‌وجوی فرصتهای نامتعارف است؟ بسیاری از شرکتها براساس آنچه که انجام می‌دهند و نه بر پایه آنچه که می‌دانند (شایستگیهای اصلی خود) و آنچه در اختیار دارند (دارائیهای راهبردی) به تعریف خود می‌پردازند. یک دانشکده بازرگانی که خود را در مرتبه نخست یک نهاد اعطاکننده درجات علمی می‌شناسد هرگز به‌جدیدیت از فرصت استفاده از اینترنت برای پرورش مدیران میانی براساس نیاز مشتریان بهره‌گیری نخواهد کرد. ولی اگر استادان عالی مقام موسسه خود را براساس شایستگیهای اصلی (پس‌دیدآوردن برنامه‌ای درست و پراکنده‌سازی و انتقال دانش) و دارائیهای آن (نام و شهرت بالا) تعریف کنند، فرصتهای تازه به روی دانشکده باز می‌شوند. انفلابیون سپید موی هرگز در حصار تنگ خود اندیشی باقی نمی‌مانند.

شرکت «ویرجین» صنایع خود را چنان گسترده می‌سازد که شامل مواردی از این دست است: سفرهای هوایی، کشتیهای تفریحی در روزهای تعطیل، خرده‌فروشی لوازم موسیقی، بانکداری و سخن‌پراکنی رادیویی. مدیر گروه راهبردی شرکت «گوردون مک کالوم» می‌گوید: هیچ فرضی وجود ندارد که شرکت ویرجین باید در چه کسب‌وکاری شرکت جوید یا نجوید. شرکت ویرجین به هر صنعتی وارد می‌شود هرگاه بدین باور برسد که آن کسب‌وکار (الف) دستورهای کنونی را به چالش می‌کشد، (ب) به مشتریان تنوعی بهتر می‌دهد، (پ) دلبپذیرتر باشد، و (ت) انگشت را در چشمان کسان ساده‌انگار فرو کند. مک‌کالوم می‌گوید: «فرهنگ این شرکت «چرا، نه» است و نه «چرا؟»

مسئله شرکت ویرجین شرکت «دیزنی»

سه یا چهار برابر تندتر از شرکت خطوط هوایی دلتا رشد کند. باورهای کارکنان شما حدود مرز بالایی را برای شرکت شما تعیین می‌کنند.

یک آرزو یا بلند پروازی بی‌پاک به‌خودی‌خود نمی‌تواند مجموعه‌ای از راهبردهای نامتعارف را فراهم آورد. ولی نبود چنین آرزوی بلندی همواره به راهبردهای معمولی مانند آنچه وجود دارد منتهی خواهد شد. آرزو برای رشد در فروش، درآمد، یا کارایی و نوآوری غیرخطی از راه پدیدآوردن هدفهای ناممقول فراهم می‌آید.

متقاعدکردن کارکنان یک سازمان به اینکه کوشش برای دستیابی به هدفهای ناممقول یک حرکت معقول به‌شمار می‌آید، کاری نیازمند مهارت است. تشویق و برانگیختن به‌تنهایی کفایت نمی‌کند. شما باید از «راه نمونه‌های واقعی» نشان دهید که به‌راستی به‌گونه‌ای نمایان کاری بیش از حد متعارف و میانگین می‌توان انجام داد. در غیر این صورت تشویق و برانگیختن بی‌اعتبار می‌گردد. رشد برابر با همتایان میان حال به‌نظر پسندیده می‌آید. برای نمونه، از همکاران خود بپرسید که اگر آنان در کسب‌وکار فروش کاهو اشتغال داشتند به چه کاری تازه دست می‌زدند. شما که نمی‌توانید یک تراشه «پنتیوم» را در نوک کاهو جای دهید. به‌آسانی هم نمی‌توان برگهای سبز کاهو را دیجیتالی کرد و آنها را با نیروی بسیار وارد اینترنت کرد. با این همه آخرین بر «استیوتیلور بنیانگذار» فروش اکسپرس (FRESH EXPRESS) و گروهی دیگر از پشاهندگان این کسب‌وکار که بازار کاهوی شسته شده، پاک نشده و بسته‌بندی نشده را از چیزی کوچک در آخر دهه ۱۹۸۰ به «سالاد بسته‌بندی شده» به‌ارزش ۱/۴ میلیارد دلار سالانه در سال ۱۹۹۹ رساندند. شما هم یک پیام از راه اینترنت به همه کسانی که در شرکت خود می‌شناسید بدین شرح بفرستید: «به کاهوی آماده برای تهیه سالاد دروری میز غذاخوری نگاه کنید، هرگز نپذیرید که در صنعتی قرار دارید که به کمال رسیده است. صنعت رسا و بالغ وجود ندارد، بلکه مدیران بالغ و رسا هستند که بدون تفکر، نظر دیگران را از آنچه ممکن می‌پندارند، می‌پذیرند.

یک اخطار: اگر به هدفهای ناممقول رشد تاکید گذاشتید، کسانی در سازمان شما پیدا می‌شوند که به دنبال راههای میانبر می‌گردند مانند: یک ادغام بزرگ، کاهش شدید قیمت، تخفیف، به آنان اجازه چنین کاری را ندهید. تنها نوآوری غیرخطی،

**در برخی شرکتها نظیر «جنرال الکتریک»،  
«انرون» و «شواب» اندیشه‌های  
میلیاردها دلار از میان کارکنان پدید  
می‌آید.**

**در جهان کسب‌وکار پر رقابت کنونی،  
نوآوری اساسی برای شرکتهای بزرگ، یک  
ضرورت اجباری است.**

**وظیفه مدیران ارشد تنظیم راهبردها نیست  
بلکه فراهم آوردن سازمانی است که بتواند  
به‌طور پیوسته پندارهای تازه کسب‌وکار را  
پراکنده سازند.**

کاری را که برعهده دارند بسیار مهم است. آیا در آنان شوق پدید آورده‌ایم؟ هر عضوی از سازمان باید احساس کند که او به کاری پاری می‌دهد که در زندگی مشتریان و همکارانش تفاوت جدی پدید می‌آورد. به یاد بسپارید که بیشتر کارکنان بیشتر ساعت‌های بیداری خود را صرف کار می‌کنند تا صرف خانه، خانواده، جامعه، و دین و مذهب خود در کل «ویکتور فرنکل» روانپزشک بزرگ اتریشی، به‌خوبی چنین می‌گوید: «کامیابی را، مانند شادمانی، نمی‌توان دنبال کرد؛ کامیابی باید به دنبال بیاید... به‌صورت اثر جانبی ناخواسته‌ای از سرسپردگی شخص انسان به غایتی بزرگتر از خود انسان.»

دستور شماره ۲) به‌صدهای تازه گوش فرا دهید بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک: ما گروهی از جوانان را گرد هم می‌آوریم که همه آنان منی کمتر از سی سال دارند و از ایشان می‌برسیم تا پس از مدتی به ما بگویند فرصتهای نیکو در کجا وجود دارد.

به «تد ترنر» در شبکه تلویزیونی (سی. ان. ان)، به «آنیئا رودریک» در لوازم آرایش (بادی شاپ)، به «جیم کلارک» در مراقبتهای بهداشتی (هیلتون)، به «جف بزوس» در خرده‌فروشی (آمازون، کام) و به «پیر امیدیار» در جراحی (ای بی) نگاه کنید. در بسیاری از مواقع، این افراد خارجی، هستند که به خلق نوآوری در صنایع می‌پردازند. باین همه، فراهم آوردن راهبرد در قلمرو کهنه کاران صنعت است، همان ده نفری که با ده نفر دیگر برای سالهای بی‌در پی به گفت‌وگو پرداخته‌اند. شگفتی‌آور نیست که راهبردهای تهیه شده کسالت‌آور هستند.

آخر به‌راستی این ۲۰ تا ۳۰ نفر مدیران بالای شرکت چه می‌توانند از یکدیگر فرا بگیرند. دیدگاههای آنان چنان بارها برای یکدیگر گفته شده و شنیده شده که آنان می‌توانند جمله‌های یکدیگر را به‌درستی کامل کنند.

در شرکت شما نیز افراد انقلابی وجود دارند، ولی اغلب فراگردی وجود ندارد که فرصت دهد صدایی شنیده شود. صدای آنان از راه لایه‌های سنگین دیوان سالاران محتاط، به گوش نخواهد رسید. اگر شرکتی بخواهد به‌صورت یک صنعت انقلابی درآید با در آن حالت دوام پیدا کند، مدیریت آن باید به‌سخن سه دسته از کسانی گوش بدهد که به‌طور معمول ناشنیده مانده‌اند. دسته اول کارکنان جوان، یا به زبان درست‌تر مردمانی هستند که دارای چشم‌انداز جوان

ناکسب‌وکار خود را روی «شبهه» منتقل کنند؟ با آنکه می‌دانست این انتقال آن را ناگزیر خواهد ساخت تا قیمت‌های خود را تا ۶۰ درصد کاهش دهد. فکر کنید شرکت شما در برابر چنین تصمیمی چگونه واکنش نشان خواهد داد؟ (ما می‌دانیم که شرکت «مریل لینچ» چگونه واکنش نشان داد. نخست چنین کاری را نپذیرفت و سپس درباره آن بحث کرد. پیش از آنکه سرانجام تصمیم بگیرد) در شماری از شرکتها چنین کاری ماهها، شاید سالها نیاز به بحث داغ دارد. و اینکه دیگران به فکر بلعیدن شرکت بیفتند در دل مدیران بیم می‌افکنند.

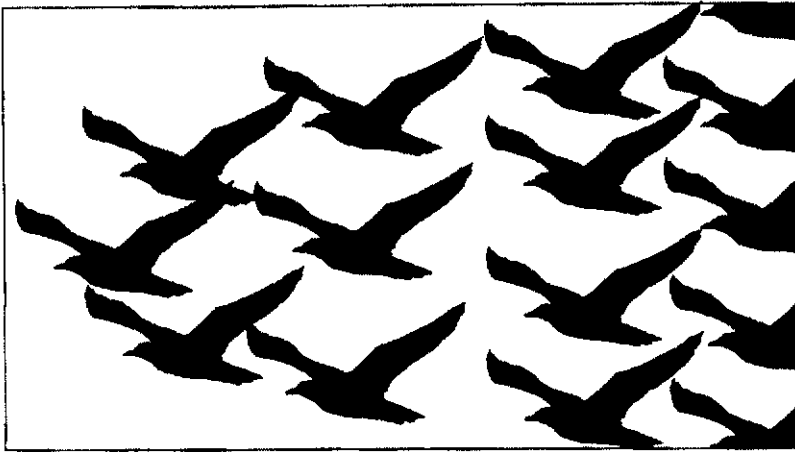
هنگامی که از «دیوید پاتراک» رئیس و همکار مدیر اجرایی شرکت «چارلز شواب» پرسیده شد تا غایتی را که در وجود همکاران انقلابی وی شوق پدید می‌آورد تعریف کند او چنین پاسخ داد: «ما نگاهبانان و محافظان رویاهای مالی مشتریان خود هستیم.» درباره این سخن بیندیشید. چه زمانی برای آخرین بار یک دلال سهام را دیده‌اید که به‌عنوان حافظ و نگاهبان رویاهای مالی شما عمل کند.

در بیشتر دوران صنعتی، کارکنان را تنها برای عضله‌هایشان ارزش می‌نهادند. چنین گمان می‌رود که «هنری فورد» زمانی گفته است: «چرا هرگاه من درخواست یک جفت دست داشتم، یک مغز هم همراه آن آمده است.» امروز ما در اقتصاد «دانش پایه» زندگی می‌کنیم. ما می‌خواهیم که کارکنان مغزهای خود را به محل کار بیاورند و آن را در کار خود به‌کار گیرند. اگر ما آنان را از این نعمت محروم کنیم که احساس کنند

بنا براین، کار را از اینجا شروع کنید که نخست از همکاران خود بپرسید، ما کی هستیم؟ چه کارهایی را هم اکنون از قلمرو خود خارج می‌دانیم؟ تنی چند از همکاران را گرد آورید و در قالب آنچه شرکت شما می‌داند و آنچه در اختیار دارد به از نو تعریف کردن و مشخص کردن آن بپردازید.

دستور شماره ۳) یک غایت بزرگ پدید آورید، و نه فقط یک کسب‌وکار

(شرکت شواب: در این شرکت، ما فکر می‌کنیم که برای درمان سرطان تلاش می‌کنیم.)  
انقلابیون سپید مسو باید گناه به‌گناه پوست‌اندازی کنند. ولی بدون داشتن غایتی عالی، افراد برای چنین کاری شهامت نخواهند داشت. هرکس در برابر یک الگوی کسب‌وکار در هم ریخته ولی معمول و آشنا، و یک پندار کسب‌وکار ناآزموده ولی درخشان قرار گیرد ناگزیر به پرسیدن چند پرسش می‌پردازد: آیا مهارتها و روابط من در این دنیای تازه به‌همان اندازه دنیای کهنه و قدیمی ارزشمند خواهد بود؟ تا چه میزان از دانش و مهارتهای خود را باید رها کنم و به فراموشی بسپارم؟ چه میزان تلاش لازم است تا با دنیای تازه سازگاری پیدا کنم؟ اینها پرسشهای راستین هستند؛ پرسشهایی که از دل برمی‌خیزند و نمی‌توان از پیش به آنها پاسخ داد. شهامت و رهاکردن بخشی از کسب‌وکار خود و گام برداشتن به سوی بخشهای نامعلوم، از نوعی اطمینان خاطر متعارف که دگرگونی چیز خوبی است سربلند نمی‌کند، بلکه از تعهد و دل بستن به غایتی به‌طور کلی ارجحند سرچشمه می‌گیرد. شرکت «شواب» از کجا این دلیری را پیدا کرد



استعداد در دره سیلیکان در یک رقص کارآفرینی، دیوانه‌وار می‌چرخند و به صورت ترکیبهای تازه‌ای که به احتمال زیاد، ثروت تازه‌ای را تولید خواهند کرد آشکار می‌گردند. برعکس در بیشتر شرکت‌های بزرگ، اندیشه‌ها، سرمایه و استعداد به صورت خفته و بی‌تحرك باقی می‌مانند. این شرکتها حرکتی نمی‌کنند مگر کسی به آنها دستور حرکت بدهد. در حالی که دره سیلیکان یک بازار پرتحرک و زنده است. شرکت‌های بزرگ به‌طور معمول یک اقتصاد برنامه‌ریزی شده از سوی ستاد مرکزی است. شگفتی آور نیست که بسیاری از کارآفرینان دره سیلیکان تبعیدشدگان شرکت‌های بزرگ هستند. دره سیلیکان یک اردوگاه پناهندگان انقلابی است که در جای دیگر بخت شنیدن حرف‌های خود را پیدا نکرده‌اند.

میان دره سیلیکان یا شرکت‌های «ویرجین»، «جنرال الکتریک» و «انرون» با شرکت شما چه تفاوتی وجود دارد؟ در میان تازه کاران، هرکس در دره سیلیکان می‌داند که اندیشه‌های انقلابی تنها راه برای پدیدآوردن ثروت است. چه به صورت شرکتی چه به صورت فردی. هر شرکت معمولی سرمایه‌گذاری در دره سیلیکان، به‌طور میانگین سالانه ۵۰۰۰ طرح کسب‌وکار تازه را دریافت می‌دارد بدون آنکه در آن زمینه درخواستی کرده باشد. در شرکت شما یک معاون ارشد شرکت، سالی چند پیشنهاد درخواست نشده را از کارکنان دریافت می‌دارد؟ پنج پیشنهاد. ده پیشنهاد. یا هیچ پیشنهاد. تا زمانی که کارکنان باور نکنند که اندیشه‌های قانون شکن، راه پدیدآوردن ثروت برای شرکت و برای خودشان است، بازار برای اندیشه‌های تازه همانند فروشگاه‌های بزرگ

می‌جویند هرگز سابقه حضور در چنین نشستی را نداشته باشند. اجازه دهید بیشتر کارکنان جوان در این نوع جلسات شرکت کنند. این کار بخت دست‌یابی به پنداره‌های انقلابی واقعی را چندین برابر می‌کند.

دستور شماره ۵) بازار گشوده‌ای برای اندیشه‌ها طراحی کنید

شرکت انرون: اگر برگرد دره سیلیکان دایره‌ای بکشید، بسیار همانند شرکت انرون خواهد شد. ولی در انرون نوآفرینی آسانتر صورت می‌گیرد، زیرا در انرون اصطکاک و برخورد کمتر است.

این سخنان «جف اسکیلینگ» رئیس و مدیر ارشد عملیاتی شرکت انرون است. آیا رئیس شرکت شما هم می‌تواند چنین سخنانی درباره شرکت شما به زبان آورد؟ بسیاری از رهبران شرکت‌ها به کامیابی کارآفرینان دره سیلیکان (مرکز کامپیوتری آمریکا) غبطه می‌خورند و دهها شرکت بزرگ به برپایی صندوق‌های سرمایه‌گذاری در شرکت‌های تازه‌کار دره سیلیکان دست زده‌اند. با این همه، مدیران معدودی در این باره به تفکر پرداخته‌اند که چگونه می‌توانند فرهنگ و اعتقاد خلاق دره سیلیکان را به داخل سازمانهای خود بیاورند. یعنی چگونه می‌توانند شوق کارآفرینی را در میان کارکنان خود برافروخته سازند.

آن چیزی که دره سیلیکان را بستر و گرمخانه نوآفرینی کسب‌وکار می‌سازد نژادی پرتو از رویاینان کارآفرین نیستند بلکه سه‌گانه با... است که به هم پیوسته و مرتبط هستند.

برای اندیشه، بازاری برای سرمایه‌گ  
برای استعداد و توانایی. اندیشه‌ها، سرمایه و

هستند. چرا گروهی را که بزرگترین نگرانی عاطفی را برای آینده دارند - یعنی جوانان - از فراگرد پدیدآوردن راهبرد به کنار بگذاریم؟

دومین دسته که استحقاق و شایستگی سهم بزرگتری در بیان اندیشه خود دارند، آنانی هستند که در حاشیه‌های جغرافیایی سازمان قرار دارند. ظرفیت نوآفرینی انقلابی با هر کیلومتر دور شدن از دفتر مرکزی شرکت، افزایش می‌یابد. برای نمونه، در سالهای پایانی دهه ۱۹۹۰ به تقریب هرکس که در بالای هرم سازمانی جنرال الکتریک بود می‌توانست بوزیل را نوآفرین‌ترین محل در امپراتوری جنرال الکتریک به‌شمار آورد. کارکنان در واحدهای حاشیه‌ای به‌طور نوعی، از منابع کمتری برخوردارند، و از این رو ناگزیر باید آفریننده‌تر از دیگران عمل کنند. در محلهای حاشیه‌ای پیروی از راه و رسم گذشته که در مرکز و قلب شرکت حکم می‌راند روا نیست.

سومین دسته، کارکنان تازه‌وارد هستند. بخصوص کسانی که از دیگر صنایع می‌آیند و توانسته‌اند از دایره نفوذ حرف‌سازی آموزش شرکتی، خود را رهایی بخشند. شرکتها اغلب ادعا می‌کنند که به تنوع اهمیت می‌دهند، در حالی که در همان حال برای از میان بردن کامل گوناگونی در اندیشه دست به هر کاری می‌زنند. بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک اندکی از همه این سه راه را در پیش می‌گیرد. هر سال شرکت نشستهای موسوم به نام «نشستهای رویایی» را برپا می‌دارد. شرکت‌کنندگان از یک ساعت تا یک روز درباره راه حرکت کسب‌وکار در سه سال آینده و شیوه رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده گفت‌وگو می‌کنند.

شمار معدودی از شرکتها دست به تشکیل چنین جلساتی می‌زنند که در آن صداهای تازه به‌گوش برسند. در یکی از نشستهای اخیر، پیشنهاد شد که هر کسب‌وکار، گروهی از مدیران جوان زیر سی سال را سامور کند به خارج از شرکت برونند و به شناسایی فرصتهایی پردازند که رئیسان آنها را از دست داده‌اند. مدیران جوان با پیشنهاد دست یازیدن به بازرگانی از راه اینترنت و ابتکارهای «فروش درهم» ساموریت خود را انجام دادند. چندین اندیشه تازه بی‌درنگ به صورت آزمایشی به‌اجرا درآمدند.

در اینجا یک راه چاره پیشنهاد می‌شود: در آینده هرگاه، کسی در سازمان شما نشستی درباره «راهبرد» یا «نوآفرینی» برپا می‌دارد، بکوشید تا ۵۰ درصد از آنانی که در این نشست شرکت

یک شرکت بزرگ هفت رده سازمانی پایین تر از نوک هرم قرار دارد، فراهم آوردن چندصد هزار دلار به منظور آزمودن اندیشه‌ای تازه چقدر آسان است؟ نزدیکاً به دو سوم تازه کاران دره سیلیکان سرمایه‌های نخستین مسود نیاز خود را از «فرشتگان» یعنی از افراد ثروتمندی دریافت می‌دارند که سرمایه‌های خود را برای برپایی شرکت‌های تازه اختصاص می‌دهند. فرشتگان به‌طور میانگین هریک حدود ۵۰ هزار دلار سرمایه‌گذاری می‌کنند و هر فعالیت تازه‌ای هم به‌طور میانگین در آغاز کار به ۵۰۰ هزار دلار سرمایه نیاز دارد. این مبلغ سرمایه‌گذاری برای یک شرکت متوسط به‌صورت لغزش عملیات مالی در گزارش سالانه فید خواهد شد. بااین وصف، برای یک کارآفرین پرشور چقدر آسان است تا در شرکت محل کار خود ده تن فرشته علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری هریک تا ۵۰ هزار دلار در یک کار تازه پیدا کند.

در بیشتر شرکتها، فراگرد تامین بودجه و اعتبار چنان طراحی شده است که هرگونه طرح با کمتر از بخت ۹۵ درصد کامیابی به کلی از قلمرو بررسی حذف گردد.

نکته مهم این است: در بیشتر شرکت‌های معمولی هدف از سرمایه‌گذاری اطمینان داشتن از آن است که شرکت هرگز پولی را به کار نگیرد که نتواند بازدهی مقبولی را فراهم آورد.

شرکت‌های سرمایه‌گذار در دره سیلیکان با مجموعه بسیار متفاوتی از توقعات، کار را آغاز می‌کنند. یک شرکت سرمایه‌گذار با پنج شریک ممکن است تنها در ۱۰ طرح از میان ۵۰۰۰ اندیشه تازه که به‌نظر می‌رسد انتخابی سودمند هستند، سرمایه‌گذاری می‌کند. از میان ده طرح، پنج طرح ممکن است شکست کامل باشد، سه طرح با کامیابی به نسبت کم، مواجه شوند، یک طرح سرمایه‌گذاری نخستین را دو برابر کند، و یک طرح هم ۵۰ تا ۱۰۰ برابر سرمایه‌گذاری نخستین بازدهی پدید آورد. هدف آن است که برنده‌ای بزرگ پدید آورند نه آنکه بگویند تا بازنده‌ای در این بازی نباشد و شما نمی‌توانید به آن میلیارد دلار کسب‌وکار دست پیدا کنید مگر آماده باشید تا چند آزمایش شکست خورده را بپذیرید.

در بیشتر شرکت‌های بزرگ کسی که دارای آرزویی بلند درباره الگویی از کسب‌وکار تازه و انقلابی باشد باید اعتبارات مورد نیاز خود را از مدافعان الگوی کهنه کسب‌وکار دریافت دارد؛ کسانی که الگوی کهنه را اداره می‌کنند حق

**فندان برنامه‌های بلندپروازانه همواره به راهبردهای معمولی همانند آنچه که وجود دارد، منتهی خواهد شد.**

**امروز مادر اقتصاد دانش پایه زندگی می‌کنیم.**

**هر عضوی از سازمان باید احساس کند کاری که انجام می‌دهد در زندگی مشتریان و همکارانش اثرگذار است.**

**اندیشه‌های نو تنها راه تولید ثروت است.**

ندیمه‌های عروس، انتخاب گلهای، برنامه‌ریزی ماه عمل، فرستادن دعوت‌نامه‌ها و کارهایی از این دست. «پچی» به اندیشه تازه‌ای دست یافت - چرا همه خدمات برنامه عروسی را در یک نقطه گرد نیاروند؟ او اندیشه خود را به «ریچارد برانسون» گفت. نتیجه آن شد: بزرگترین فروشگاه عروسی بریتانیا که در آنجا گروهی از هماهنگ‌کنندگان عروسی برای یاری به ترتیب‌دادن همه کارهای عروسی گرد آمدند. نام این کسب‌وکار تازه چه شد؟ البته، عروس و پسرچین. آیا چنین چیزی در شرکت شما مسی توانست رخ دهد؟ آیا یک کارمند بیست‌ویکساله فروش می‌توانست مزاحم ریاست شرکت شود و اجازه بگیرد تا کسب‌وکاری تازه برپا دارد؟

دستور شماره ۶) بازار گشوده‌ای برای سرمایه‌گذاری فراهم آوردید شرکت ویرجین: درباره طرحهای تازه، ما مقدار موانع را محاسبه نمی‌کنیم، پرسشی را که طرح می‌کنیم چنین است: آیا این طرح توان پایداری دارد؟ طرحی نوآفرین است؟ پول ساز است؟ اگر پاسخ مثبت باشد، ما به آن می‌پردازیم. در غیر این صورت، پرداختن به آن ضرورت ندارد.

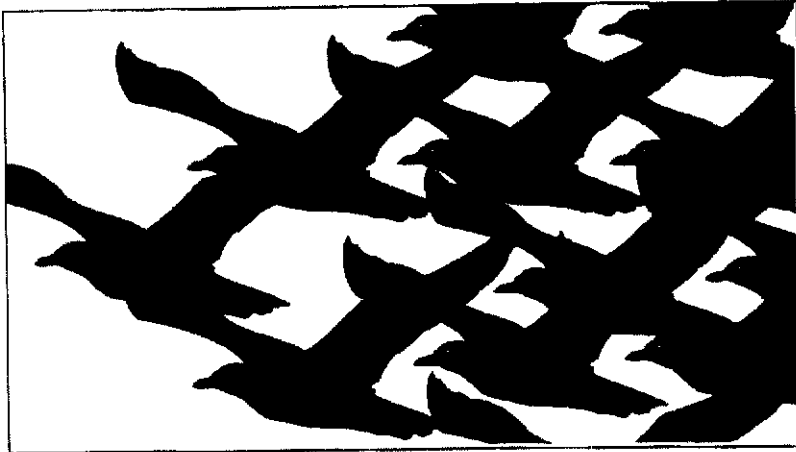
صاحبان شرکت‌های سرمایه‌گذار مانند مدیران ارشد مالی نمی‌اندیشند. در حالی که هر دو آنان در کسب‌وکار فراهم آوردن منابع مالی طرحها عمل می‌کنند، بازار برای سرمایه‌گذاری در دره سیلیکان چیزی همانند بازار برای سرمایه در شرکت‌های بزرگ نیست. نخستین تفاوت این دو در دسترسی به سرمایه است. برای کسی که در

روسیه شوروی در عصر «برژنف» سترون و خالی از کالا خواهند ماند.

میان دره سیلیکان و سلسله مراتب سازمانی یک تفاوت دیگر وجود دارد. در بیشتر شرکتها تنها یک محل وجود دارد که می‌توان اندیشه نو را از آنجا آغاز کرد - یعنی نوک زنجیره فرماندهی - و تنها یک «نه» می‌تواند آن اندیشه‌نو را نابود سازد. در دره سیلیکان برای «نه» گفتن به یک اندیشه تازه، تنها یک شخص وجود ندارد. نادر می‌توان به تازه‌کناری برخورد که طرح کسب‌وکار نخستین وی پیش از آنکه یک پشتیبان پیدا کند از سوی چندین شرکت سرمایه‌گذار رد نشده باشد.

افزون بر آن در دره سیلیکان هیچ‌گونه تعصب و پیش‌داوری درباره کسی که توانایی اختراع یک پنداره کسب‌وکار را داشته باشد وجود ندارد. هیچ‌کس کاری ندارد که شما چند سال دارید، چه گواهینامه علمی دریافت داشته‌اید، در کجا کار کرده‌اید، یا چه نوع لباسی بر تن دارید. در دره سیلیکان - بدین سبب، در هر شرکت نوآفرین - چیزی که مهم شمرده می‌شود، کیفیت اندیشیدن و قدرت رویای بزرگ دیدن شماست.

«ایلساچی» یک خدمتگزار پروازی در خطوط هوایی ویرجین آتلانتیک بود که برای فراهم‌کردن مقدمات جشن عروسی به دوستش یاری می‌داد. مانند بیشتر کسانی که قرار است عروس شوند، دوست وی نیز غرق یک فهرست کارهای به ظاهر بی‌پایان بود که باید انجام می‌شد: پیدا کردن کلیسا و تالار پذیرایی، ترتیب‌دادن پذیرایی، کرایه گروه خودرو سواری تشریفاتی، انتخاب لباس عروس، تجهیز



ردکردن کارهای تازه را دارند. ولی در جهانی که میانگین عمر یک پندار کسب‌وکار در بهترین حالت بسیار کوتاه است، شرکتها باید فرصتهایی را مغتنم شمارند که با راهبردهای جاری ناسازگارند. یکی از این فرصتها ممکن است بسیار جالبتر از کسب‌وکاری باشد که شما هم‌اکنون به اداره آن سرگرم هستید. ولی از کجا به چنین موضوعی پی می‌برید اگر آماده نباشید بازاری برای سرمایه‌گذاری و صرف میلیی نقدینگی در پشت اندیشه‌های نامتعارف فراهم آورید؟

دستور شماره ۷) بازار را به روی استعدادهای باز بگشایید

شرکت انرون: فرهنگ این شرکت چنان است که اگر شخصی بخواهد به سوی فرصتی تازه رو آورد، مجاز است. مردمان برجسته شرکت به شرکت تعلق دارند، نه به رهبر یک کسب‌وکار تنها. مدیران نمی‌توانند کارکنانی را که می‌خواهند کاری تازه در پیش گیرند از این عمل باز دارند. هنگامی که درباره کارکنان سخن می‌گوییم، سخن از آنان که به مالکیت سازمان درآمده‌اند معنی ندارد.

تصور کنید ۲۰٪ از بهترین کارکنان شما در طول یک سال شرکت شما را رها کنند. این همواره در دره سیلیکان رخ می‌دهد. کارکنان در دره سیلیکان کارفرمایان خود را با بیم بسیار کمتر از کارکنانی که شغل‌های خود را در دیگر شرکتها عوض می‌کنند ترک می‌گویند. بی‌گمان، اینان برای به دست آوردن پول بیشتر چنین می‌کنند، ولی بالاتر از آن، آنان برای بدست آوردن فرصت کارکردن در چیزی بزرگ‌تر خیز بر می‌دارند. شرکت‌هایی که به دنبال عاشقان فرصت می‌روند، استعدادهای برجسته را جلب می‌کنند. به سخن یکی از سرمایه‌گذاران در فعالیتهای تازه، افراد نمره (یک) روی فرصتهای نمره (یک) کار می‌کنند.

اگر استعداد و شایستگی در شرکت شما در جابجاشدن آزاد نباشد، برآستی هیچ آمیدی نداشته باشید که بازارهای تازه‌ای را به دست آورید. هنگامی که شرکت «انرون» تصمیم گرفت توجه خود را به کسب‌وکار تازه‌ای معطوف دارد، گروه مدیریت تازه آن ۷۰ نفر از کارکنان سراسر شرکت را یافت که برای آغاز این کار وضعی حیاتی داشتند. از این ۷۰ نفر، ۶۴ نفر در مدت یک هفته به کسب‌وکار تازه منتقل شدند. چند چیز بازار استعداد را در شرکت «انرون» روغ‌نکاری می‌کند و حرکت و جابجایی در آن را

آسان می‌سازد. در رده‌های بالای شرکت عنوانهای شغلی با افراد همراه است. این عنوانها به اشخاص تعلق دارد و نه به جایگاه شغلی. یک معاون شرکت که به یک کسب‌وکار تازه وارد می‌شود همچنان معاون شرکت است. در این شرکت همچنین بخت بدست آوردن و انباشت ثروتی کلان وجود دارد. زیرا هر گروه بنیانگذار در هر کسب‌وکار تازه به‌طور سنتی به دارایی کلانی دست پیدا می‌کند که ارزش آن به کامیابی کسب‌وکار بستگی دارد.

در حقیقت، بازار استعداد چنان سیال است که مدیریت عالی آن را به عنوان یک راهنما برای سرمایه‌گذاری به کار می‌برد. «جف اسکیلینگ» از شرکت «انرون» چنین توضیح می‌دهد: «اگر ناگهان کارکنان حرکت به سوی یک کسب‌وکار تازه را آغاز کنند، این نشانه‌ای است که ما باید در آن کسب‌وکار پول بیشتری سرمایه‌گذاری کنیم. کارکنان ما جستجوگران فرصتهای نیکو و مغتنم هستند. آنان با گامهای خود درباره کسب‌وکارها رأی می‌دهند.»

در بسیاری از شرکتها، معاونتهای ارشد احساس حق می‌کنند و می‌گویند: «ما پول زیادی در شرکت پدید می‌آوریم؛ ما باید بهترین کارکنان را در اختیار داشته باشیم.» ولی ارزش نهایی یک عضو با استعداد برای کسب‌وکاری که تنها از سوی یک فرمانده اداره می‌شود اغلب بخشی اندک از ارزشی است که فرد می‌تواند به فعالیتی که هنوز در درون توقفگاه خود در سواری در حال شکل‌گرفتن است اضافه کند. چرا نباید یک حراج داخلی برای استعداد پدیدآورده که در آن معاونتهای ارشد در برابر مدیران فعالیتهای تازه

ناگزیر از تعیین ارزش عضو برای جلب وی باشند. استعدادهایی که در کسب‌وکارهای رو به رکود زندانی شده‌اند می‌توانند به فعالیتهای پررونق ترغیب شوند. کارکنان باید بدین باور برسند که بهترین راه برای بزرگی و نیک فرجامی پیوستن به کسب‌وکاری است که چیزی تازه می‌سازد. افزون بر آن، اگر بهترین کارکنان شما وسوسه می‌شوند که برای حقوق و سهامی برتر به تازه‌کاران بیرون از شرکت بپیوندند، شما چرا به آنان همین امتیاز را نمی‌دهید تا در داخل شرکت باقی بمانند.

نتیجه واردکردن شیوه کار دره سیلیکان به داخل شرکت شما چه خواهد بود؟ انقلابیون سپیدموی ممکن است در فشار مسابقه با کارکنان بی‌پروای دره سیلیکان تسلیم شوند. شما باید این پرسش را از خود بکنید: آیا نتیجه واردکردن شیوه دره سیلیکان به داخل شرکت شما چیزی کمتر از آن خواهد بود که هم‌اکنون به دست می‌آورید؟ بی‌گمان کمتر نخواهد بود. اجازه دهید آشکار کنیم که این کار چه خطری دارد: در اقتصاد نو، بسازدهی تسخیل درست برابر بسازدهی در سرمایه‌گذاری است. و برای دست‌یابی به بازدهی بالای تسخیل راهی نیست جز آنکه شیوه دره سیلیکان به درون شرکت شما وارد شود.

آیا این کار شدنی است؟ البته. لحظه‌ای وقت برای خواندن داستان فراگرد «دگرگون‌کردن بازی» در شرکت «شل» اختصاص دهید. اگر شرکت شل توانسته است چنین کاری کند، شما هم می‌توانید.

دستور شماره ۸) خطرهای آزمایش‌کردن را کاهش دهید

می‌شود یک طرح خروج و رهایی فراهم می‌آورد. طرحی که کمترین آسیب احتمالی را به نام و شهرت «ویرجین» می‌زند. اینگونه برنامه‌ریزی نشان از بی‌تعمدی شرکت به فرصتهای تازه نخواهد بود. این روش تنها می‌پذیرد که آنچه در دره سیلیکان درست است برای شرکت «ویرجین» هم درست است. یعنی آنکه بیشتر کارهای تازه به شکست می‌رسند.

این موضوع را به یاد بسپارید: بیشتر فعالتهای تازه ناکام می‌شوند. آیا کارکنان شرکت شما بدین حقیقت آشنا هستند و آن را می‌پذیرند؟ یک سرمایه‌گذار فعالتهای تازه می‌تواند ده فعالیت را پشتیبانی مالی کند، و پنج تا شش نای آنها به شکست برسند، و هنوز به صورت قهرمان آن را بشناسند. آیا با چنین نسبتی افراد شاغل در شرکت شما می‌توانند به بقای خود باور داشته باشند؟

سرمایه‌گذار فعالتهای تازه را با مدیران ارشد مالی پانصد شرکت بزرگ مجله «فورچون» مقایسه کنیم، اینان به صورت افراد و خروج دست و دلباز می‌نمایند. خرید صنعت تلویزیون کابلی از سوی شرکت «تلفن و تلگراف آمریکا»، سرمایه‌گذاری میلیاردری شرکت «مون سانتو» در خرید شرکتهای دانه و بذر، خرید یک میلیارد دلاری شرکت «سونی» در یک فعالیت تراشه بازیهای ویدیویی، همگی کارهای پرخطر به‌شمار می‌آیند. شرکت «وی بی» از اندیشه‌هایی پشتیبانی می‌کنند که برای شروع نیاز به تقدیرگی بالا ندارند. سرمایه‌گذاری نخستین در فعالیت HOT MAIL ۳۰۰ هزار دلار بود؛ این فعالیت بعد از مدتی به شرکت «مایکروسافت» به مبلغ بیش از ۴۰۰ میلیون دلار فروخته شد.

شرکتهای سرمایه‌گذار می‌دانند که تنها راه برای از میان برداشتن بی‌یقینی گریزناپذیر مربوط به فرصتهای تازه آن است که به‌طور عملی چیزی درباره آن در برابر مشتریان قرار داده شود تا میزان اقبال از آن آشکار گردد. اینان می‌دانند که سرعت عامل مهم و تعیین‌کننده است، بدین سبب تازه کاران وقت گرانبها را صرف سخن گفتن درباره آماده شدن صرف نمی‌کنند. بلکه به کار می‌پردازند. شمار شرکت «ویرجین» چنین است: «کار را آغاز کنید و آن را به‌انجام برسانید» این سخن همین اصل را در بر دارد.

البته چنین نگرشی بدین معنی است که شما اغلب - شگفت خواهد خورد. در واقع شرکت «ویرجین» کسب‌وکارهایی بیشتر از آن چیزی که دیگران برها کرده‌اند، تعطیل کرده است. شرکت برای هر کسب‌وکاری که در آن وارد

**شرکتهایی که به دنبال عاشقان فرصت می‌روند، استعدادهای برجسته را جلب می‌کنند.**

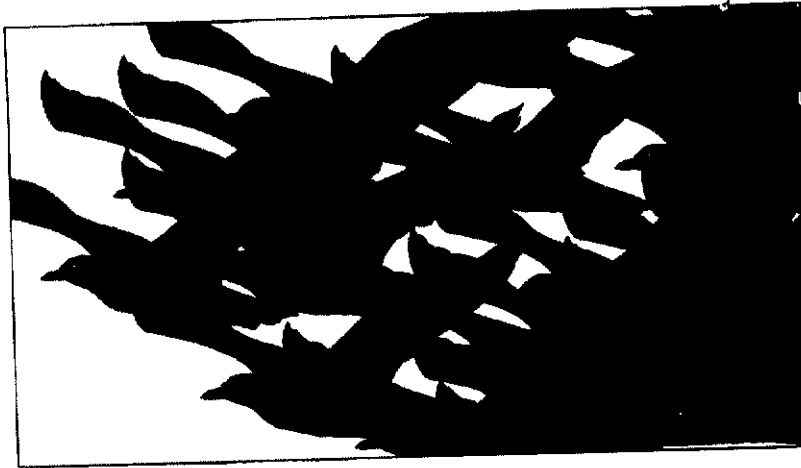
**اگر در شرکت شما افراد با استعداد فرصت جابه‌جاشدن را نداشته باشند بازارهای تازه را به دست نخواهد آورد.**

**کارکنان سازمان باید به این باور برسند که بهترین راه برای بزرگی و نیک‌فرجامی پیوستن به کسب‌وکاری است که چیزی تازه می‌سازد.**

بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک: ما به کارهایی رو می‌آوریم که سدهای مقابل آنها کوچک هستند. شما نمی‌بینید که ما به ابر ادغامها رو آوریم. ما صدها شرکت یا واحد کوچک را مالک می‌شویم. ولی یک معامله بزرگ در نزد ما نامموم است. معامله‌های بزرگ خطرهای بزرگ پدید می‌آورند. آیا زمان برای خرید این کسب‌وکار در بازار مناسب است؟ یا شما کسب‌وکاری را می‌خرید که طرف مقابل در اندیشه رهاکردن آن است؟

هنگامی که پذیرفتن کارهای خطرناک پیش می‌آید، بیشتر شرکتهای چهار پریشانی می‌شوند. شمار بسیاری از مدیران آنها بدین باورند که بهتر آن است که پیروی بی‌درنگ باشند تا خطرپذیری بی‌پروا. شمار اندکی از مدیران استدلال می‌کنند برای به دست آوردن بازارهای تازه، یک شرکت باید گستاخ و بی‌باک باشد. این یک دوگانگی نادرستی است. نه پیروی با احتیاط و نه خطرپذیری بی‌باک می‌تواند سودآور باشند. برای نمونه، شرکت «موتورولا» در هر دو راه به گمراهی رفت. در پی شرکت «نوکیا» وارد بازار تلفن دیجیتال شد و بهایی سنگین پرداخت. و زمانی هم که با پشتیبانی از «ایریدیوم»، کسب‌وکار ارتباطات از راه ماهواره، به قماری بزرگ دست زد، ناگزیر از زیانی بزرگ شد.

پیدا کردن راهی در میان این دو کرانه امری ممکن است. انقلابیون موی سپید هم محتاط‌اند و هم جسور، هم دقیق هستند و هم سریع. آنان برای سرمایه‌گذاری شرکت آزمایشهای سریع و کم هزینه را برتر می‌شمارند. بدین دلیل است که آنان گرایش به معامله‌های کوچک دارند. هرگاه



کند می‌گردد.

می‌رسد، به دو یا سه واحد تقسیم می‌شود.

تقسیم یاخته‌ای به راههای گوناگون، نوآفرینی را برمی‌انگیزد. نخست آنکه سرمایه انسانی و مالی را از سنت ستمگری هرگونه الگوی کسب‌وکار آزاد می‌سازد. یک واحد کسب‌وکار، چه در حجم یک میلیون یا ده میلیارد درآمد سالانه، به‌طور نوحی به‌صورت یک الگوی کسب‌وکار شناخته می‌شود. تقسیم یاخته‌ای برای

تازه‌اندیشی و الگوبرداری کسب‌وکار فضای لازم می‌آفریند. دوم آنکه تقسیم یاخته‌ای فرصتهای پدید می‌آورد که استعداد کارآفرینی را می‌پروراند. یکی از مدیران شرکت «کارخانجات ابزارسازی ایلینوی» می‌گوید: «ما مدیران را چنان به سرعت

پرورش می‌دهیم که یک عضو می‌تواند در دهه بیست سالگی به اداره کسب‌وکار مستقلی بپردازد. اگر این کارآفرینان شکست بخورند، ما کار را جمع‌وجور می‌کنیم و به راه خود ادامه می‌دهیم. سوم آنکه با کوچک نگهداشتن واحد و

متمرکز کردن توجه، مدیران عامل بخشهای یاخته‌ای در ارتباط و نزدیکی با مشتریان قرار می‌گیرند و چهارم آنکه، از راه پراکنده کردن اقتدار سازمانی، قدرت واحدهای نیرومند برای از میان برداشتن طرحهایی که می‌توانند منابع درآمد آنها را برابند، کاهش می‌دهد.

مستور شماره ۱۰) به نوآفرینان پاداش خوب بدهید

شرکت انسون، اگر الگویی را در هم شکسته‌ایم، آن الگو پرداخت پاداش است. ما به کارکنان خود همانند کارآفرینان پاداش

بسیار نسمنه، هنگامی که بخش صفحه‌فروشی «ویرجین» نخستین نشانه‌های سستی در کار را نشان داد «سر ریچارد برانسون»، معاون مدیرعامل، معاون مدیر فروش و معاون بخش بازاریابی را برگزید و آنان را هسته نخستین یک شرکت تازه کرد. حتی آنان را در ساختمان تازه‌ای جای داد. به‌تازگی آنان از حالت معاونت درآمدند و مسئولیت شرکت تازه را برعهده گرفتند. ایسان بزرگترین شرکت مستقل صفحه‌سازی جهان را برای شرکت «ویرجین» برپا داشتند.

شرکت «ویرجین» تنها شرکت نیست که به تقسیم یاخته‌ای اعتقاد دارد. شرکت «کارخانجات ابزارسازی ایلینوی» شرکتی با شش میلیارد دلار فروش سالانه است که شاید شما نام آن را نشنیده باشید. باین همه بین سال ۱۹۹۴ تا سال ۱۹۹۹، رشد درآمدهای آن دو برابر ۵۰۰ شرکت برجسته «اس. اند. پی» بود.

دفتر مرکزی شرکت در شهر «گلن ریو» ایالت

ایلینوی قرار دارد. ولی کارخانه‌های آن به بیش از چهارصد واحد کسب‌وکار در سراسر جهان تقسیم شده که هر یک درآمدی به‌طور میانگین برابر ۱۵ میلیون دلار دارند. هرواحد مدیر عامل دارد که از همه اختیارات رئیس اجرایی شرکت برخوردار است به شرط آنکه واحد در میدان رقابت از دیگران پیشی داشته باشد. هنگامی که یک واحد به ۵۰ میلیون دلار درآمد سالانه

موشان ترسو در کسب‌وکارهای امن به کار مشغولند. خطرهای شخصی را باید از خطرهای طرحی جدا ساخت.

در بخش سرمایه‌گذاری جنرال‌الکتریک، از کارکنان خواسته می‌شود تا «دکه فروش ذرات بو داده» برپا دارند؛ یعنی کسب‌وکارهای کوچکی که از راه آنها شرکت دربارہ فرصتهای بزرگ کسب‌وکار اطلاعاتی کسب می‌کند. نخستین مرحله چنین آزمایشی پیشینه کردن فراگیری است. پس از آن، هنگامی که سرمایه‌گذار به مبانی و فرصتی که برای از نو پدیدآوردن کسب‌وکار پی برد، سرمایه لازم را در آن کسب‌وکار به کار خواهد انداخت. این یک راه برای پرهیز از درود زودرس در فرصتی تازه و نامشخص است. مدیران ارشد بخش سرمایه‌گذاری جنرال‌الکتریک وقت بسیاری صرفه جست و جوی «دکه‌های فروش ذرت بو داده» می‌کنند تا پس از آن به بزرگ کردن آن دکه‌ها به‌صورت کسب‌وکارهای بزرگ می‌پردازند.

بدین‌سان به‌راهی که بخش سرمایه‌گذاری جنرال‌الکتریک در پیش می‌گیرد عمل کنید. فعالیتهای کوچک -و شمار بسیاری از آنها را- شروع کنید. طرحهای آزمایشی را به‌صورت مجموعه‌ای از فرصتهای خوب به‌شمار آورید. یادگیری را سرعت بخشید. راه‌یابها را بزرگ بشمارید و عزیز بشمارید. این اصول اعتقادی آزمایش کم‌خطر است. و این دستور طراحی حیاتی برای برپایی سازمانهایی است که به‌طور پیوسته در حال انقلاب هستند.

مستور شماره ۹) مانند یک یاخته به ساختن بپردازید: تقسیم شوید

شرکت «انسون»: ما قادر نبودیم کسب‌وکارهای تازه را در درون کسب‌وکارهای موجود آغاز کنیم. هنگامی که کسب‌وکار عمده‌فروشی برق را شروع کردیم، به‌طور عمدی جای گروه تازه‌کاران را جدا کردیم. این افراد پیش از آن در کسب‌وکار عمده‌فروشی گاز بودند. به‌آنان گفتیم: «راه بازگشت ندارید»

چنین انسان از راه فراگرد تقسیم یاخته رشد می‌کند. برخی یاخته‌ها شش را می‌سازند، گروهی دیگر ناخن انگشتان، استخوانها، یا هر اندام یا ساختارهای دیگری که در بدن انسان وجود دارد پدید می‌آورند. تقسیم شدن و متفاوت شدن جوهر رشد و شکوفایی است. این قانون برای سازمانها نیز درست است. هنگامی که شرکتها از تقسیم شدن و متفاوت شدن باز می‌مانند نوآفرینی در آنها می‌مرد و شکوفایی



پاداشی که از مرتبه، درجه، عنوان شغلی، و سلسله مراتب سازمانی سرچشمه می‌گیرد جدا سازد.

شرکت «انرون» چنین کرده است. در کسب‌وکار بازرگانی کارمایه (انرژی)، چهار سطح وجود دارد: بازرگانی کهنتر؛ بازرگانی مهتر، معاونت ریاست؛ و مدیریت عامل. هر سال چند تنی محدود از کارکنان در سطح بازرگانی کهنتر پاداشی بیشتر از مدیریت عامل، و گروه بیشتری از افراد در سطح بازرگانی مهتر پاداشی بیشتر از معاونت ریاست شرکت دریافت می‌دارند. در شرکت «انرون» چندان نامتعارف نیست که یک عنصر جوان گروه، پاداشی در حد یک میلیون دلار سهام شرکت برای یاری دادن به یک کسب‌وکار تازه دریافت دارد. در واقع، کارکنان شرکت «انرون» که در برپاداشتن یک کسب‌وکار تازه وارد می‌شوند، اغلب از پاداش نقدی خود به نیت به‌دست آوردن سهام بیشتر صرف‌نظر می‌کنند. در کل، مجموعه شرکت توجه خود را به خلاق‌ترین کارکنان در پدیدآوردن ثروت تازه که موجب فزونی هرچه بیشتر ارزش سهام شرکت در بازار می‌شود معطوف می‌دارد. و همین امر به «انرون» یاری داده است تا استعدادهای مالی برجسته را به سوی خود جلب کند. در سالهای کنونی، «انرون» در مقایسه با شرکت‌های مشاوره‌ای و بانک‌های سرمایه‌گذاری، گاهی فرهیختگان جوان بیشتری از دانشکده‌های مدیریت سراسر کشور جذب کرده است. «انرون» می‌داند که نمی‌تواند در جنگ برای جلب استعدادها پیروز شود، اگر استعداد احساس نکند که می‌تواند در این شرکت بخت رسیدن به نرده‌های بالایی را ندارد.

یک دهه پیش کارآفرینان امتیازهای محدودی در پیش رو داشتند. اما در جهان پر از پول کنونی دامنه انتخاب آنان به‌طور عملی نامحدود است. اگر از سرمایه‌گذاران فعالیتهای تازه بپرسید تا نادرترین منبع پدیدآوردن ثروت را اسم ببرند، همگی یک جواب همانند خواهند داد: «کسی که دارای شوق و عشق کارآفرینی و تجربه عملیاتی برای ریاست شرکت شدن است». شما دهها تن از اینگونه افراد در شرکت خود دارید که با شرح شغل کارآفرین تطبیق می‌کنند. آیا باید آنان شرکت شما را رها کنند تا سرنوشت خود را به تحقق برسانند؟ شما چیزی را که می‌کارید درو خواهید کرد. اگر شما آماده برای پاداش دادن به کارآفرینی و انگیزش چنین افرادی نباشید، به‌وجود آنان دست نخواهید یافت. □

### در اقتصاد نو، بازدهی نخیل درست‌برابر بازدهی در سرمایه‌گذاری است.

**هنگامی که شرکتها از متفاوت شدن باز می‌مانند نوآفرینی در آنها می‌میره و شکوفایی کند می‌شود.**

**نوآفرین به سهیم شدن در محصول اندیشه‌های خود در سازمان نیاز دارد.**

**اگر شرکتی آماده پاداش دادن به کارآفرینی نباشد، به‌وجود آقان دست نخواهد یافت.**

که در کسب‌وکار شما دگرگونی غیرخطی پدید می‌آورند. باید به صراحت به کارکنان فهمانده شود که نوآفرینی چشمگیر مطمئن‌ترین راه به‌دست آوردن پاداشهای اقتصادی چشمگیر است.

شرکت «چارلز شواب» طرح مالکیت گسترده سهام کارکنان را با تاکید بر متمرکزکردن توجه آنان به خدمت دادن به مشتریان که موجب افزایش سرمایه تازه می‌شود معتبر می‌سازد. یک مدیر ارشد «شواب» می‌گوید: «همه کارکنان دارای سهام شرکت هستند، بنابراین همه در یک وضع برابر قرار دارند. ما همه می‌دانیم که ما می‌توانیم ثروتمند شویم، اگر بهتر از دیگران به خدمت به مشتریان بپردازیم.»

طرح‌های مالکیت کارکنان در سهام شرکت‌ها آغازی برای این مقصود است، ولی خیلی کارساز نیستند. نوآفرینان چیزی بیش از سهم در شرکت می‌خواهند. نوآفرین به سهیم شدن در محصول اندیشه‌های خود نیاز دارد. پنداری عجیب در بسیاری از شرکتها وجود دارد که مرتبه افراد را با میزان تلاش آنان در پدیدآوردن ثروت در شرکت هم‌بسته می‌سازند. در حالت غیراز این، چگونه می‌توان ساختار هرمی پرداخت پاداش را که در بیشتر شرکتها نافذ است توجیه کرد. ولی مدیران ارشد بیشتر حالتی سرسپرداری دارند تا سنت شکنی. در بهترین وضع آنان فضایی پدید می‌آورند که در آن نوآفرینی ریشه‌ای بتواند پرورش یابد و شکوفه بزند. برای دست‌یافتن به مقام انقلابی موسسین، شرکت باید خود را از نظام

می‌دهیم. بسیاری از شرکتها درباره کارآفرینی سازمانی سخن می‌گویند و از کارکنان خرد می‌خواهند که خطرها را بپذیرند. ولی اگر این افراد در کار کامیاب شوند جز پاداشی اندک چیزی دریافت نمی‌دارند؛ ولی اگر شکست بخورند از شرکت اخراج می‌شوند.

شما نمی‌توانید کارآفرینان را همانند مدیران یا سرپرستان پاداش دهید. شرکت‌هایی که از پی بردن به این حقیقت ساده ناتوان باشند، استعداد کارآفرینی را به خون‌ریزی می‌کشاند.

کارآفرینان برای پاداش اندک کار نمی‌کنند، آنان برای سهام در سرمایه، و بخشی از حاصل کار می‌کوشند. چه کسی می‌تواند آنان را برای چنین نگرشی سرزنش کند؟ کارمایه‌ای که برای پدیدآوردن چیزی از هیچ به کار گرفته می‌شود، چندین برابر کارمایه‌ای است که برای صیقل دادن میراث دیگران به کار برده می‌شود. افزون بر آن، پس از ده سال تعدیل و متناسب‌سازی نیروی انسانی، کارکنان به‌خوبی می‌دانند که دیگر در شرکت با استخدام دائم امنیت شغلی بیشتر از آن چیزی که در فعالیتهای تازه‌کاران دیده می‌شود وجود ندارد. بنابراین اینان از خود می‌پرسند چرا در اینجا بمانیم در حالی که در جایی دیگر پاداش و پیشرفت بیشتری وجود دارد؟

شما نمی‌توانید ثروت بیافرینید، مگر آماده باشید آن را با دیگران شریک شوید. «جیم تیلور» آینده‌بینی است که می‌گوید: «شما نیاز به سستی بسیار برجسته برای پاداش دادن به کسانی دارید