

چالش‌های تغییر مخرب



منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW MARCH-APRIL 2000

مترجم: مریم خالقی بایگی
khaleghy@yakoo.com

می‌اندیشند، نیازمند تشخیص تاثیر هریک از این عوامل بر قابلیت سازمانی در مواجهه با تغییرند. منابع: «این شرکت چه می‌تواند انجام دهد؟» اکثر مدیران پاسخ به این سوال را در بخش منابع می‌یابند - هر دو منبع ملموس، چون افراد، ابزارها، تکنولوژیها و نقدپنگی و یا غیرملموس چون طرحهای محصول، اطلاعات، مارکها و روابط. بدون شک داشتن منابع با کیفیت عالی و زیاد شانس مقابله با تغییر را فزونی می‌بخشد اما تنها داشتن منابع کافی نیست.

فرآیندها: دومین عاملی که می‌تواند بر قابلیت یا عدم قابلیت شرکت تاثیر گذارد فرآیندهاست. منظور ما از فرآیند الگوهای تمامی، هماهنگی، ارتباطات و تصمیم‌گیری است که کارکنان برای تسبیل منابع به محصولات و خدمات ارزشمندتر، استفاده می‌کنند، عملیاتی چون توسعه محصول، تولید و بودجه‌بندی فرایند محسوب می‌شوند. برخی از فرآیندها رسمی هستند و برخی دیگر غیررسمی، فرایند رسمی به روشنی تعریف شده و فرایند غیررسمی روشها یا امور جاری کار هستند، که طی زمان تکامل می‌یابند. فرآیندهای رسمی از فرآیندهای غیررسمی قابل مشاهده‌ترند. یکی از بحث‌انگیزترین مباحث مدیریت این است که با نباید تغییر کرد یا تغییر باید با رویه‌های کاملاً کنترل شده صورت پذیرد. افراد زمانی از فرایندی برای انجام وظیفه استفاده می‌کنند که به‌منظور همان وظیفه (خاص) طراحی شده است و احتمال انجام موثرتر وظیفه بیشتر خواهد بود. بالعکس زمانی که یک فرایند برای وظایف

است. مدیران خوب برای موفقیت مستمر نیازمند آنند که نه تنها در شناسایی افراد ماهر باشند بلکه باید دارای توانایی شناخت قابلیت‌ها یا عدم قابلیت‌های سازمان به‌عنوان یک کل باشند.

مقاله حاضر چارچوب درک قابلیت‌های سازمانی را به مدیران ارائه می‌کند این مقاله نشان می‌دهد که همزمان با رشد قابلیت‌های شرکت، عدم قابلیت‌های آن نیز تعریف می‌شوند. مقاله روشی برای تشخیص انواع مختلف تغییر و پاسخ سازمانی مناسب ارائه می‌کند. اگر یک سازمان با تغییرات اساسی مواجه شود، بدترین رویکرد ایجاد تغییر در سازمان موجود است. در تلاش برای استحالتهای یک شرکت مدیران می‌توانند قابلیت‌های زیادی که شرکت را حمایت می‌کنند، متفنی سازند.

مدیران قبل از شکست، باید تغییراتی را شناسایی کنند که سازمان قادر است آنها را اداره کند یا از اداره آنها ناتوان است. ما برای آنکه بتوانیم در چنین مواردی به مدیران کمک کنیم ابتدا به شناسایی تواناییهای اصلی سازمان نگاهی سیستماتیک خواهیم داشت و سپس به آزمون این مساله می‌پردازیم که چگونه همزمان با رشد و بلوغ شرکت این تواناییها تغییر می‌کنند.

تواناییها در کجا قرار دارند؟

برای قابلیت یا عدم قابلیت هر شرکتی سه عامل منابع، فرآیندها و ارزشهای شرکت مطرح هستند. زمانی که مدیران درباره اینکه سازمان آنها چه نوع ابداع یا نوآوری را می‌تواند اختیار کند،

بسرای مدیران سازمانهای بزرگ دوران اضطراب‌آوری در پیش است. گزارشهای موجود بیش از مطرح شدن پدیده جهانی شدن بیانگر این مطلبند که در مواجهه با تغییرات ناگهانی، خوب عمل نشده است. برای مثال در میان بیش از صد

فروشگاه بزرگ تنها شرکت دیتون هاندسون در این زمینه موفق عمل کرد و هیچ‌کدام از شرکتهای کامپیوتری در کسب‌وکار کامپیوتر شخصی موفق نشدند. تلاش دانشکده‌های بازرگانی و پزشکی در تغییر سریع دوره‌های تحصیلی خود بی‌نتیجه ماند. این‌گونه نیست که مدیران سازمانهای بزرگ نتوانند تغییرات ناگهانی را ببینند. نداشتن منابع موردنیاز برای مواجهه با چنین تغییراتی نیز مشکل این سازمانها نیست. اکثر شرکتهای بزرگ دارای مدیران باهوش متخصص، دانش کاربردی فنی درجه اول و نقدپنگی زیاد هستند. مشکل، نبود عادت تفکر در زمینه ظرفیتهای سازمانی است. (بیشتر به قابلیت‌های افراد و نه قابلیت‌های سازمان می‌اندیشند).

یکی از نشانه‌های یک مدیر خوب توانایی تشخیص فرد مناسب برای شغل مناسب و آموزش کارکنان برای موفقیت در مشاغل محوله است. اما متأسفانه اکثر مدیران می‌پندارند اگر فردی در یک پروژه به‌خوبی با شغل تطبیق یابد، با سازمان نیز ترکیب مناسبی خواهد یافت. مدیر می‌تواند دو مجموعه از افراد شبیه به هم را در سازمانهای متفاوت قرار دهد نتیجه متفاوت خواهد بود. به این دلیل وجود قابلیت‌های سازمانی، مستقل از افراد و سایر منابع موجود

متفاوتی استفاده شود احتمال اجرا، بطنی است. در بسیاری از فرایندهای قابل مشاهده، چون لجستیک، تولید یا خدمات مشتری قابلیتها و یا عدم قابلیتهای همراه با آنان وجود ندارد، در واقع به احتمال زیاد چنین قابلیتها و یا عدم قابلیتهای فرایندهای غیرقابل مشاهده وجود دارند، سرمایه‌گذاری منابع را حمایت می‌کنند در مقابل تغییرات ناتوانند.

ارزشها: برخی اوقات عبارت ارزشهای شرکت، پار اخلاقی دارد.

اسا در چارچوب ما ارزشها مفهوم گسترده‌تری دارند. اولویت‌بندی تصمیمات کارکنان در هر سطحی صورت می‌گیرد. در میان فروشندگان می‌توان به تصمیمات روزانه و فوری درباره فروش کالا به مشتری اشاره کرد. در سطوح اجرایی، اغلب به تصمیماتی که خاص سرمایه‌گذاران و یا محصولات، خدمات و فرایندهای جدید است اولویت داده می‌شود، با بزرگ و پیچیده شدن یک سازمان، مدیران الزام بیشتری پیدا می‌کنند که به کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری مستقل و تشخیص اولویتها آموزش دهند و این اولویتها باید با جهت راهبردی و مدل کسب‌وکاری شرکت سازگاری داشته باشد. درحقیقت یک ویژگی کلیدی مدیریت خوب این است که آیا ارزشهای باثبات و روشنی در سازمان شکل گرفته‌اند؟

برای مثال اگر هزینه‌های سرمایه، شرکت را ملزم سازند که به حاشیه سود ناخالص ۴۰ درصد برسد، یک ارزش یا قانون تصمیم شکل می‌گیرد که مدیران میانی را تشویق می‌کند، ایده‌هایی که حاشیه سود خام زیر ۲۰ درصد را تعهد می‌کنند، ازین بپزند.

چنین سازمانی قادر نخواهد بود در پروژه‌های تجاری بازارهای با حاشیه سود پایین - چون معاملات تجاری الکترونیکی شرکت کند. درحالی که سازمان دیگری که ساختارهای هزینه‌ای متفاوتی دارد ممکن است موفقیت در چنین پروژه‌هایی را تسهیل کند.

همان‌طور که در مثال دیدیم مجموعه ارزشی، روشی را به شرکت دیکته می‌کند که حاشیه ناخالص قابل قبولی را بپذیرد. شرکتها با افزودن ویژگیها و وظایف به محصولات و خدمات، درمی‌آیند که در سهم بازار خود به مشتریان بیشتر دست یابند. (به همین دلیل) آنان

اغلب به هزینه‌های سرمایه خود می‌افزایند. تویوتا با مدل کورونا وارد آمریکا شد که نسبت به بازار هزینه کمتری داشت. زمانی که بخش کورونا با مدل‌های مشابه هوندا، مزدا و نیسان پسر شد، رقابت، حاشیه سود را پایین برد. تویوتا برای بسال آوردن حاشیه‌های سود، انومیل‌های پیشرفته‌تری را با هدف سطح سود بیشتر به وجود آورد، فرایند توسعه ماشین‌های چون کمتری ولوکس به عملیات تویوتا هزینه‌هایی را افزودند، سپس تویوتا تصمیم گرفت از بازار سود پایین خارج شود. حاشیه‌ها غیرقابل قبول بودند، به دلیل اینکه ساختار هزینه کمپانی و به دنبال آن ارزشهای شرکت تغییر کرده بودند.

دومین مجموعه ارزشی به اینکه یک فرصت کسب‌وکاری قبل از اینکه سودآور باشد، چه اندازه‌ای بایستی داشته باشد، وابسته است. چنین چیزی به دنبال خود این مساله را مطرح می‌سازد. که فرصتی که یک شرکت کوچک را تحریک می‌کند به اندازه‌ای نیست که بتواند برای یک شرکت بزرگ سودآور باشد. درحقیقت نتیجه تلخ و شیرین این است که شرکتها با بزرگ شدن، توانایی ورود به بازارهای کوچک را از دست می‌دهند. این ناتوانی به جهت تغییر در منابع شرکت نیست، بلکه به جهت تغییر در ارزشها به وجود آمده است. مشکل زمانی حادتر می‌شود که شرکتها از طریق ادغام یا خرید، ناگهان بزرگ می‌شوند.

انتقال قابلیتها

آنچه در سراسر اولین یک سازمان انجام می‌شود مربوط به منابع آن سازمان - بویژه افراد یا کارکنان - است. افزایش یا کاهش تعداد کسی از افراد کلیدی می‌تواند بر موفقیت شرکت تاثیر عمیقی داشته باشد. اما با گذشت زمان مرکز ثقل قابلیتهای سازمانی به سوی فرایندها و ارزشهای آن تغییر می‌یابد. فرایندها همراه با انجام وظایف جاری تعریف می‌شوند.

در شرکت‌های بسیار موفق چون «مکینزی و کمپانی» فرایندها و ارزشها به قدری قوی شده‌اند که مسالهای نیست کدام افراد یا تیم برای کدام پروژه انتخاب شوند. صدها فوق لیسانس هر ساله به شرکت می‌پیوندند و تقریباً همین تعداد شرکت را ترک می‌کنند، اما شرکت قادر است هر سال نسبت به سال قبل، کار با کیفیت‌تری ارائه دهد. به این جهت که ظرفیتهای هسته‌ای این شرکتها در فرایندها و ارزشها و نه منابع آنان ریشه دارد.

زمانی که فرایندها و ارزشها در سالهای اولیه در میانی شرکت شکل می‌گیرند، موسسان در آنها تاثیر عمیقی دارند. معمولاً موسسان درباره اینکه کارکنان چگونه باید کارشان را انجام دهند و چه اولویت‌هایی باید در نظر گرفته شود بینشهای قوی دارند. البته اگر پیش موسس ضعیف باشد شرکت شکست خواهد خورد. همزمان با بلوغ شرکت‌های موفق، کارکنان به تدریج فرض می‌کنند که فرایندها و اولویت‌های موفقیت‌آمیز، اغلب روش درست انجام کار هستند.

در چنین صورتی کارکنان شروع به پیروی از فرایندها می‌کنند و براساس اولویتها به صورت فرضی و نه انتخاب آگاهانه، تصمیم می‌گیرند، چنین فرایندها و ارزشهایی فرهنگ سازمانی را می‌سازند. همراه با رشد شرکتها، چالش توافق کارکنان و دلهره مدیران بیشتر می‌شود. فرهنگ یک ابزار مدیریتی قوی در چنین موقعیت‌هایی است. فرهنگ کارکنان را قادر می‌سازد تا به صورت مستقل اما سازگار عمل کنند.

بنابراین، عواملی که قابلیتها و یا عدم قابلیتهای شرکت را تعریف می‌کنند، با منابع شروع می‌شوند، سپس به سوی فرایندها و ارزشهای محاسبه شده قابل مشاهده حرکت می‌کنند و سرانجام به فرهنگ می‌رسند. زمانی یک سازمان با انواع مشابه مشکلات مواجه می‌شود که فرایندها و ارزشهایش برآن اساس طراحی شده‌اند، اداره سازمان می‌تواند به صورتی صحیح انجام شود اما به این دلیل که چنین عواملی آنچه یک سازمان نمی‌تواند انجام بدهد را تعریف نمی‌کنند، با تغییر مشکلات فراروی شرکت، این عوامل ناتوان می‌شوند. زمانی که قابلیتهای سازمانی در افراد آن سازمان قرار دارند، تغییر قابلیتها برای مواجهه با مشکلات جدید نسبتاً ساده است. اما آن‌گاه که قابلیتها در فرایندها و ارزشها قرار دارند و بویژه زمانی که در فرهنگ قرار گرفته‌اند، تغییر می‌تواند بسیار مشکل باشد.

نوآوری حمایتی در مقابل نوآوری مخرب شرکت‌های موفق، بدون توجه به منابع قابلیت‌هایشان، در پاسخ به تغییرات مستمر بسیار خوب عمل می‌کنند. سازمانها زمانی به مشکل برمی‌خورند که درگیر تغییرات انقلابی یا نوآوریهای مخرب گردند، تکنولوژی‌های مستمر، نسوآوری‌هایی هستند که باعث می‌شوند محصولات یا خدمات به روشهای بهتری نسبت

سردرگمی دیجیتال

تجزیه و تحلیل شرکت دیجیتال نشان می‌دهد که دیجیتال بازار را بسیار پرریسک می‌بیند اما اگر از منظر چارچوب خود به سرنوشت شرکت بنگریم تصویر متفاوتی خواهیم داشت. دیجیتال در فاصله زمانی دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ سازنده بسیار موفق ریزکامپیوترها بود. برخی اظهار می‌کنند زمانی که کامپیوترهای شخصی در سال ۱۹۸۰ در بازار آمدند، ظرفیتهای اساسی دیجیتال مشغول ساختن کامپیوتر بود. در این صورت، چرا دچار لغزش شد؟ واضح است که دیجیتال منابع موفقیت در زمینه کامپیوترهای شخصی را داشت. مهندسان دیجیتال به صورتی روتین کامپیوترهایی را طراحی کردند که از کامپیوتر شخصی پیشرفته‌تر بودند (همچنین) کمپانی دارای نقدینگی زیاد، بازار مشهور، تکنولوژی مناسب و غیره بود. اما این فرایندها عامل موفقیت در کسب و کار کامپیوترهای شخصی نبود. شرکتهای ریزکامپیوترها اکثر قطعات کلیدی کامپیوترهای خود را در داخل طراحی می‌کردند و سپس این اجزا را ترکیب می‌ساختند. طراحی خط‌مشی یک محصول دو یا سه سال طول می‌کشید. دیجیتال اکثر قطعاتش را خود تولید می‌کرد و سپس آنها را به شیوه‌ای بسته‌بندی شده مونتاژ می‌کرد. بسته‌ها به صورت مستقیم به سازمانهای مهندسی فروخته می‌شدند تا ترکیب شوند. این فرایندها در کسب و کار ریزکامپیوترها بسیار خوب عمل می‌کردند.

برعکس سازندگان PC اکثر قطعات را از بهترین تهیه‌کنندگان درجهان، به دست می‌آوردند. طرحهای کامپیوتری جدید از اجزا سلولی به وجود آمده بودند که طی ۶ تا ۱۲ ماه کامل می‌شدند. کامپیوترها در خطوط مونتاژ به صورتی عالی تولید و از طریق خرده‌فروشها به مشتریان فروخته می‌شدند. هیچ‌کدام از این فرایندها در دیجیتال وجود نداشتند. به بیان دیگر، گرچه افرادی که در شرکت کار می‌کردند توانایی طراحی، ساختن و فروش کامپیوترهای شخصی را داشتند اما آنان در سازمانی کار می‌کردند که برای انجام چنین کاری قابل نبود به این جهت که فرایندهایش برای انجام صحیح وظایف دیگری طراحی و تکامل یافته بود.

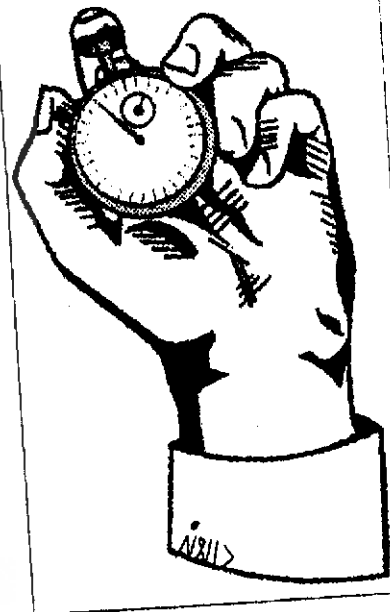
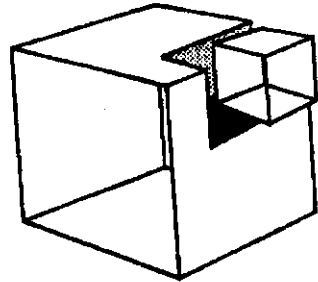
فرونک سازمانی کارکنان را قادر می‌سازد تا به صورت مستقل اما سازگار عمل کنند.

تکنولوژی‌های مستمر، نوآوری‌هایی هستند که باعث می‌شوند محصولات یا خدمات به روشهای بهتری نسبت به گذشته عرضه شوند.



یک سازمان در مواجهه با نوآوری‌های مستمر و مغرب باید فضای سازمانی جدیدی به وجود آورد.

با پیدایش تغییرات ناگهانی مدیران باید قابلیت‌های مواجهه با تغییر را فراهم سازند.



به گذشته عرضه شوند. نخیر شکل میکروپروسور ۳۲ بیتی ۳۸۶ به جای تراشه ۱۶ بیتی ۲۸۶ نوعی نوآوری مستمر بود، نوآوریهای مغرب (ناگهانی) با معرفی محصول یا خدمات جدید، بازار کاملاً جدیدی را ایجاد می‌کنند. چیزی که اگر با شاخصهای عملکردی که مشتریان بازار اصلی به آن بها می‌دهند، موردقبول قرارگیرد واقعا اشتباه است.

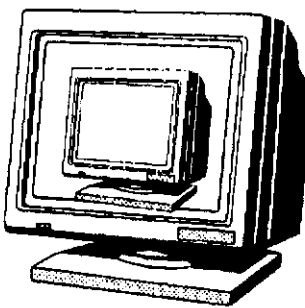
کامپیوترهای شخصی اولیه نسبت به کامپیوترهای بزرگ و کامپیوترهای کوچک نوعی نوآوری ناگهانی بودند. نوآوریهای مستمر توسط رهبران صنعت موجود به وجود آمده و معرفی می‌شوند. اما چنین شرکتهایی در نوآوریهای مغرب (ناگهانی) هرگز خوب عمل نمی‌کنند. چرا؟

چارچوب منابع - فرایندها - ارزشهای ما به این سوال پاسخ می‌دهد. رهبران صنعت برای توسعه و معرفی تکنولوژی‌های مستمر، سازمان یافته‌اند. آنها، سالهای زیادی محصولات را اصلاح و یا صادر می‌کنند تا در رقابت موفق باشند، و چنین کاری را با ایجاد فرایندهایی برای ارزیابی تکنولوژیکی نوآوریهای مستمر نیازهای مشتریان انجام می‌دهند.

تغییرات با چنان سرعتی به وقوع می‌پیوندند که هیچ شرکتی نمی‌تواند برای اداره آنها فرایند باثباتی داشته باشد. به علاوه به این جهت که محصولات ناگهانی تقریباً همیشه حاشیه سود کمتری برای بخش فروش دارند و (همچنین) برای مشتریان شرکت جذاب نیستند، با ارزشهای موجود شرکت سازگار نیستند.

همچنین باتوجه به هزینه‌های سربار، دیجیتال مجبور بود مجموعه ارزشی را بپذیرد که اگر سود ناخالص ۵۰ درصد یا بیشتر باشد مناسب و اگر سود ناخالص از ۴۰ درصد کمتر شود انجام فعالیت به صرفه نیست.

دیجیتال می‌توانست سازمان دیگری با فرایندها و ارزشهای متفاوتی که برای موفقیت در کامپیوترهای شخصی لازم است ایجاد کند - چنانچه IBM چنین کاری را انجام داد.



بنابراین دلیلی که اغلب سازمانهای بزرگ از بازارهای درحال رشد خود صرف‌نظر می‌کنند این است که درحقیقت شرکتهای موفق در مواجهه با تغییر مخرب (ناگهانی) کوچکتر از آنها در خرید آن بازارها تواناترند. آغازکنندگان کمبود منابع دارند اما مساله‌ای نیست.

ارزشهای آنها می‌تواند بازارهای کوچکی را اختیار کند و ساختار هزینه‌ای آنها می‌تواند با حاشیه‌های سود کمتری وفاق یابد، تحقیقات بازار و فرایندهای توزیع منابع آنها به مدیران اجازه می‌دهند تا به صورت پیشی پیش بروند، با تجزیه و تحلیل و تحقیق دقیق، هر تصمیم نیاز به برگشت ندارد، تمامی این امتیازات به توانایی مقابله و حتی شروع برای تغییر ناگهانی منجر می‌شوند. اما یک سازمان یا کمپانی بزرگ چگونه می‌تواند این قابلیت‌ها را به وجود آورد؟

ایجاد قابلیت‌هایی برای مواجهه با تغییر

علی‌رغم عقاید متداول مدیریت تغییر و برنامه‌های مهندسی مجدد، فرایندها انعطاف و سازش‌پذیری منابع را ندارند. انعطاف ارزشها حتی از فرایندها هم کمتر است. لذا یک سازمان در مواجهه با نوآوریهای مستمر و مخرب، آنجا که نیازمند فرایندها و ارزشهای جدید است باید فضای سازمانی جدیدی به وجود آورد، برای انجام چنین کاری از سه روش ذیل می‌توان استفاده کرد:

- درون مرزهای شرکت ساختارهای جدید سازمانی به وجود آورند، به صورتی که فرایندهای جدید بتوانند در آنها شکل بگیرند؛
- سازمانی مستقل از سازمان موجود طراحی کنند و درون آن ارزشها و فرایندهای موردنیاز برای حل مساله جدید را به وجود آورند؛
- به اکتساب (خرید) سازمان متفاوتی بپردازند که فرایندها و ارزشهایش با الزامات وظیفه جدید



به‌خوبی متناسب می‌گردد.

ایجاد قابلیت‌های جدید به شیوه داخلی

زمانی که قابلیت‌های شرکت در فرایندهایش قرار دارد و چالش‌های نو نیازمند فرایندهای جدیدی است - یعنی زمانی که سازمانها محتاج تعامل با افراد با گروه‌های متفاوت دیگری هستند - مدیران باید افراد موردنیاز را از سازمان موجود انتخاب کرده و مرز جدیدی در اطراف گروه به وجود آورند. مرزهای تیم جدید الگوهای جدید کار با یکدیگر را سهولت می‌بخشد.

استرن ویسل رایت و کیم کلارک چنین ساختارهایی را «تیم‌های سبک وزن»، خوانده‌اند. این تیم‌ها به چالش‌های جدید اختصاص می‌یابند، اعضای تیم به صورت فیزیکی در کنار هم قرار گرفته‌اند و هر فرد در موفقیت کل پروژه احساس مسئولیت می‌کند.

یکی از مشکلات، فقدان هادیت تفکر در زمینه ظرفیتهای سازمانی است.

یکی از نشانه‌های مدیر موفق، تشخیص فرد توانمند برای شغل مناسب و آموزشی کارکنان برای موفقیت در مشاغل معهود است.



مدیران خوب برای موفقیت مستمر نیازمند آندک‌ه افراد طاهر را شناسایی کنند.

یکی از بحث‌انگیزترین مباحث مدیریت این است که با نباید تغییر کرد یا تغییر باید با رویه‌های کاملاً کنترل شده صورت پذیرد.

ایجاد قابلیت‌ها با طراحی سازمان

از سازمانهای بزرگ نمی‌توان انتظار داشت که منابع انسانی و مالی حیاتی خود را برای بازار کوچک تخصیص دهند و رقابت در شرکتی که ساختار هزینه‌اش برای یک بازار سطح بالا طراحی شده است به اندازه شرکتهای ساختار هزینه‌ای سطح پایین، سودآوری ندارد طراحی سازمان جدید در شرکتهای اینترنتی بسیار متداول است. اما چنین کاری همیشه مناسب نیست. زمانی که یک نوآوری مخرب (ناگهانی) نیازمند ساختار هزینه‌ای متفاوتی است تا از نظر رقابتی موفق باشد یا زمانی که اندازه فرصت کنونی با نیازهای رشد سازمان متناسب نیست در چنین حالتی - و فقط در چنین حالتی - طراحی سازمان جدید ضرورت می‌یابد. طراحی سازمان جدید چگونه شکل می‌گیرد؟

همیشه یک منطقه فیزیکی جدید مورد نیاز نیست. طبیعتاً به پروژه‌هایی که با ارزشهای شرکت اصلی سازگاری ندارند اهمیت کمتری داده می‌شود. تاثیر سازمان فیزیکی مستقل در معیار تصمیم‌گیری فرایند تخصیص منابع کمتر است. ضمیمه «تناسب ابزار با وظیفه» به صورتی مشروح مساله نوع چالش نوآوری و ساختار سازمانی مناسب را بررسی می‌کند.

مدیران چنین می‌پندارند که به وجود آوردن یک عملیات جدید ضرورتاً به معنای دورانداختن عملیات قدیمی است و به جهت اینکه عملیات قدیم برای آنچه طراحی شده بود کاملاً درست کار می‌کنند. از انجام عملیات جدید پرهیز می‌کنند. اما زمانی که تغییر مخرب (ناگهانی) پدیدار می‌گردد. مدیران نیازمند آنند که قابلیت‌های مواجهه با تغییر را به وجود آورند. آنها درحقیقت باید دو کسب‌وکار را در یک زمان اداره کنند - یکی اینکه فرایندهایش با مدل کسب‌وکاری موجود همخوانی دارد و دیگری که نیازمند مدل جدید است.

ایجاد قابلیت‌ها با خرید (اکتساب)

درست همان‌طور که مدیران نوآور، نیازمند آنند که ارزیابی مجزایی از قابلیت‌ها و عدم قابلیت‌هایی که در منابع، فرایندها و ارزشهای شرکت وجود دارد داشته باشند، باید در هنگام اکتساب یعنی زمانی که می‌خواهند قابلیت‌ها را بخورند چنین کاری را انجام دهند و شرکت‌هایی در به دست آوردن قابلیت‌های جدید موفق هستند که بدانند در فرایند اکتساب این قابلیت‌ها در کجا قرار دارند و به تدریج این قابلیت‌ها، سوال کار خود را آغاز می‌کنند.

اگرسر قابلیت‌های مورد نیاز در ارزشها و فرایندهای یک سازمان اکتسابی موجود بودند، آخرین چیزی که باقی می‌ماند این است که مدیر اکتساب باید اکتساب را درون شرکت مادر منسجم کند. انجام فرایندها و ارزشهای شرکت خریداری شده را ازین خواهددرد. زمانی که مدیران شرکت خریداری شده مجبور شوند شرکت خریدار در انجام کسب‌وکار را بهبودند، قابلیت‌های آنان ناپدید می‌شود. یک استراتژی بهتر این است که به کسب‌وکار اجازه دهیم به همان صورت بماند و منابع کمپانی مادر را در فرایندها و ارزشهای کمپانی خریداری شده است القا کنیم. درحقیقت این رویکرد اکتساب قابلیت‌های جدید را موجب می‌شود.

تناسب ابزارها با وظیفه

فرض کنید سازمان نیازمند آن است که نوآورد باشد یا نسبت به یک نوآوری واکنش نشان دهد. ماتریس ارائه شده به مدیران قدرت انتخاب تیم و ساختار آن را می‌دهد، محور عمودی میزان موثر بودن فرایندهای موجود سازمانی برای انجام شغل جدید را مشخص می‌سازد. محور افقی از مدیران می‌خواهد به بررسی این مساله پردازند که آیا ارزشهای سازمان اجازه تخصیص منابع به نیازهای جدید را خواهند داد؟

در ناحیه الف، پروژه با فرایندها و ارزشهای شرکت تناسب خوبی دارد بنابراین هیچ نوع قابلیت جدیدی جستجو نمی‌شود. یک تیم وظیفه‌ای یا سبک وزن می‌تواند پروژه را با ساختار سازمانی موجود انجام دهد.

این تیم بر موارد خاص وظیفه‌ای تمرکز می‌کند. تیم سبک وزن، حالتی چندوظیفه‌ای دارد اما اعضای تیم در کنترل مدیران وظیفه‌ای خاص خود هستند.

در ناحیه ب، پروژه با ارزشهای شرکت همخوانی دارد اما با فرایندهای آن خیر، چنین حالتی مشکلات جدیدی برای سازمان به وجود می‌آورد و بنابراین به تعاملات و هماهنگی جدید بین افراد و گروهها نیاز است. تیم الف، در نوآوری مستمر و نه نوآوری مخرب، کارا خواهدبود. در ناحیه پ تیمی سنگین وزن مناسب خواهدبود، به جهت اینکه پروژه می‌تواند در شرکت اصلی انجام شود، چنین تیمی طراحی می‌شود تا فرایندها و راههای جدید باهم کارکردن، پدید آیند - تیم سنگین وزن تیمی است که افرادش فقط برای موفقیت پروژه مسئولیت دارند و انتظار می‌رود مانند مدیران عمومی رفتار کنند.

مدیر در ناحیه ب با تغییر ناگهانی مواجه می‌شود که با فرایندها یا ارزشهای سازمان موجود همخوانی ندارد. مدیر برای اطمینان از موفقیت، باید سازمان جدیدی را به وجود آورد و برای انجام چالش، تیم سنگین وزن را متعهد سازد.

سازمان جدید به پروژه اجازه می‌دهد با ارزشهای متفاوتی اداره شود - برای مثال یک ساختار هزینه‌ای متفاوت با حاشیه سود پایین - تیم سنگین وزن همچنین این اطمینان را فراهم می‌آورد که فرایندهای

جدید پدید آیند.

در ناحیه ت، زمانی که یک مدیر با تغییر ناگهانی مواجه می‌شود که با فرایندهای جاری سازمان سنخیت دارند اما با ارزشهای آن تناسبی ندارند، کلید موفقیت تقریباً همیشه در به کارگیری یک تیم سنگین وزن است که در سازمان جدیدی کار کند.

ماترئانه اکثر شرکتها همیشه نوعی استراتژی سازمانی که مناسب یک وضعیت خاص است به کار می‌گیرند، (بدین معنا که) برای برنامه‌ها در هر اندازه و با ویژگیهای متفاوت از تیمهای سبک وزن یا وظیفه‌ای استفاده می‌کنند، اما چنین تیم‌هایی ابزارهایی برای استفاده از قابلیت‌های موجود هستند. به صورت مطلوب، هر سازمان باید ساختار تیم و موفقیت سازمانی خود را با فرایندها و ارزشهای مورد نیاز هر پروژه متناسب گرداند.

ا) یک تیم سنگین وزن در یک سازمان طراحی شده می‌تواند استفاده شود	ب) یک تیم سبک وزن در یک سازمان طراحی شده می‌تواند استفاده شود
ت) یک تیم سبک وزن با وظیفه‌ای در یک سازمان موجود استفاده شود	ث) یک تیم سنگین وزن با وظیفه‌ای در یک سازمان موجود استفاده شود

شکل ۱: تناسبات ابزارها با وظیفه‌ای

به هر حال، اگر منابع شرکت اکتسابی منطق اصلی عمل اکتساب باشند، انجام در شرکت مادر معنادار است. چنین کاری به این معنا است که افراد، محصولات، تکنولوژی و مشتریان شرکت اکتسابی را در فرایندهای شرکت مادر به عنوان راه اهرمی کردن قابلیت‌های موجود شرکت قرار دهیم. مدیرانی که در سازمان‌هایشان با تغییر مواجه می‌شوند ابتدا باید (این مساله) را تعیین کنند که آیا منابع مورد نیاز برای موفقیت را دارند، سپس باید ببینند که سازمان فرایندها و ارزشهای را داراست که برای موفق شدن در موقعیت جدید ضروری هستند؟

دلیل اینکه نوآوری معمولاً برای شرکت‌های موجود امری مشکل به نظر می‌رسد، این است که آنان افراد بسیار قابلی را استخدام می‌کنند و سپس آنها را برای کار در ساختارهای سازمانی که فرایندها و ارزشهایشان برای وظیفه مورد نظر طراحی نشده است به کار می‌گیرند. اطمینان از اینکه افراد قابل در سازمان‌های مناسب مستقر شده‌اند یکی از مسئولیتهای اصلی مدیران در عصر متغیری چون عصر کنونی است. □