

یک کتاب در یک مقاله

هدایت تغییر (سوار بر موج دگرگونی)

نویسندگان: جری یورام ویند و جریمی مین

JERRY YORAM WIND & JEREMY MAIN

ترجمه: نوید هاشمی طباطبائی

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

صفحات: ۴۲۰



معرف: دفتر نشریه

چکیده

کتاب هدایت تغییر که به تازگی انتشار یافته، در چهار بخش و هجده فصل، مهمترین تغییرها در شرکتهای بزرگ بین‌المللی را بررسی کرده است. نویسندگان این کتاب، آقایان پروفیسور «ویند» و پروفیسور «مین» که رئیس دانشگاه نیز هست، در مدت چند سال، با مراجعه مستقیم و بررسی آمار و اطلاعات مراجع رسمی و بررسی و ارزیابی سازمانهای تحقیقاتی، نیز با مذاکرات طولانی با رئیس ارشد اجرایی شرکتهایی چون مایکروسافت، آی‌بی‌ام، هیولت پاکارد، جی‌ام، جنرال الکتریک، لوی اشتراس، تری‌ام، زیراکس، ای‌بی‌بی، وری فون، کورنینگ، هوندا و چند شرکت دیگر، تغییرهای عمده آنها را برای مواجهه با ویژگیها و نیازهای قرن ۲۱، بررسی کرده‌اند. حاصل این بررسیها به‌گونه‌ای ساخت یافته و در فصلهایی پیوسته طبقه‌بندی و مستند شده است.

ساختار کتاب

کتاب، نقل قولهایی مستقیم و بدون دخل و تصرف از مدیران ارشد اجرایی شرکتهای بزرگ را، در فصلهای مختلف ارائه داده است. این مطالب در خصوص تحول شرکتهای مطبوع ایشان است و در کنار آمارهای واقعی سود، فروش، هزینه، سرمایه و میزان رشد

و افت و علت آنها، جهتگیری شرکت برای آینده را معلوم می‌سازد.

در انتهای هر فصل نکات راهنما، پیوندها و هشدارهایی آورده شده که از طرفی خلاصه مباحث ارائه شده فصل را دربردارد و از طرف دیگر، راهنمایی عملی و آیین‌نامه‌ای اجرایی برای تحول اساسی انجام‌پذیر است.

شکلها، جدولها و نمودارهای کتاب به‌طور کامل ترجمه شده و با نرم‌افزارهای مناسب بازطراحی شده است. در ضمن اصطلاحها، عناوین و اسمها همه به‌صورت پانوشته صفحه‌ها ارائه شده است. در هر فصل دهها مرجع برای هر بحث وارد شده که شماره این مراجع بر روی متن ترجمه شده، با اعداد انگلیسی (به‌منظور جلوگیری از تداخل با مراجع پانوشته) آورده شده که مدخلی بر ضمیمه کتاب فراهم می‌کند. در ضمیمه، مراجع به تفکیک بخشها تنظیم شده و بدین طریق راه برای تحقیق در زمینه‌ای خاص هموار شده است.

توضیح مختصر بخشها و فصلها

کتاب در فصل نخست، با عنوان «چرا تغییر»، ضرورت تحول و دگرگونی بنیادی، ساختاری و شکلی را از جوانب مختلف مورد بحث قرار داده، و سپس در بخشها و فصلهای بعد چگونگی هدفمند کردن تغییر را تشریح کرده است.

در بخش نخست که «محرکها» نام گرفته، فصلهایی چون «حکومت بازار»، «تأثیر بازار»، «مطالبات جامعه» و «تقاضاهای مشتریان» مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش دوم، عکس‌العمل و پاسخ در قبال تحرکات بازار مورد توجه قرار گرفته است. فصلهای «جذب مشتری»، «خلاقیت رهبری»، «حذف کارمندان اضافی» و «حفظ کارمندان ضروری» اجزاء بخش یاد شده را تشکیل می‌دهند.

بخش سوم کتاب، از لحاظ «وسیله‌ها و ابزارها» به طرح مسئله تحول پرداخته است. فصلهایی چون «تسلط بر اطلاعات»، «تشویق به نوآوری» و «افزایش سرعت کار»، با مثالهایی از جهان واقعی، نقش سیستمهای اطلاعاتی و ارتباطی و ابتکار و ابداع و

نوآوری را بررسی کرده است.

در بخش چهارم، موضوع اصلی، یعنی «سازمان»، به‌سان موجودی زنده و با هویت، بررسی شده است. فصلهای «تعریف مجدد کیفیت»، «جهانی شدن»، «مشارکت»، «چرخه فراگیری»، «شرکت مدنی»، و «سرانجام «انسجام ساختاری» شرح داده شده است.

مروری بر مطالب بخشها و فصلها بخش اول. محرکها

حکومت کامپیوتر به‌سان نخستین فصل این بخش انتخاب شده که حاکی از اهمیت موضوع است. فصل، با جمله معروف توماس اربن آغاز شده است: «سیستم اطلاعاتی همان شرکت است.» و در ادامه چگونگی استفاده پایونیر از کامپیوترهای کیفی و چاپگرهای قابل حمل و به‌طور خلاصه، فناوری اطلاعات برای هدایت بهتر شرکت، توضیح داده شده است. این شرح، با بررسی سرمایه‌گذاریهای انجام شده بر روی تجهیزات ثابت و تجهیزات پردازش اطلاعات، به همراه مثالهایی واقعی در خصوص فناوری اطلاعات در شرکتهای خطوط هوایی پی گرفته شده است. و البته در آخر فصل، نگرانیهای ناشی از تأثیر منفی فناوری اطلاعات هدایت نشده، آمده است که شالوده این فصل را تشکیل می‌دهد.

فصل دوم از این بخش (فصل سوم کتاب)، با ادعای اینکه برپایه پژوهشها و دیدگاههای دانشمندان، فناوری و صنعت ملی در قرن آتی وجود نخواهد داشت، به این موضوع پرداخته است که «داراییهای اصلی هر ملت در قرن ۲۱، دانش و مهارتهای آن خواهد بود.» این فصل بحث مهم «جهانی شدن» را تحت عنوان «تأثیر بازار» پی گرفته است. و مطالبی دیگر، از قبیل جستجوی شرکتهای برای دستیابی به بازارهای بیشتر، با ارائه آمارها و نمودارهای رسمی و رتبه‌بندی شرکتهای فراملیتی، و تأکیدی در خصوص رشد قاره آسیا را شرح داده است.

یکی از مباحثهای مهم، در خصوص شرکتهای داروسازی و جهتگیری و تحول

آنهاست. پس از آن در خصوص شرکت ای تی اند تی^۱ و چگونگی رقابت نزدیک آن با دیگر شرکتهای مشابه در صنعت مخابرات توضیحاتی ارائه شده است. در این فصل، مؤلفان به خاور دور، از جمله ژاپن، اشاره کرده و با بیان تحلیلهای مستند، چگونگی فعالیت شرکتهای بزرگ در رقابت با همتایان آمریکایی و اروپایی خود، را شرح داده‌اند. کاهش قدرت حکومتها، مبحث مهم دیگری است که در بازار بین‌المللی مورد بررسی واقع شده است.

فصل چهارم «مطالبات جامعه» نام گرفته است. و سرآغاز آن جمله‌ای حکیمانه از مدیر ارشد اجرایی کانن است: «شرکتی که تنها به فکر سوددهی باشد، در قرن ۲۱ دوام نخواهد یافت.» در این فصل، مباحث اخلاقی شرکتهای، قیود و محدودیتهای آنها در زمینه مسائلی چون مساوات و عدالت و برابری و نیز کنترل مالکیت و مباحث اجتماعی دیگر آورده شده است. بحثها به گونه‌ای مستند و با مراجعه با گزارشهای سازمانهای تحقیقاتی تنظیم شده است. از جمله شرکتهایی که اخلاق تجاری را رعایت کرده‌اند، با مثالهایی عینی و روشهای کنترل آن، در این فصل آورده شده است.

فصل پنجم، با عنوان «تقاضاهای مشتری»، مشتری مداری را مورد توجه قرار داده است. این فصل، با شعار شرکت «ال ال بین»، توجه مطالعه‌کننده را به خود جذب می‌کند: «گالای خوب را با سود معقول به فروش برسان، با مشتریانت مانند انسان رفتار کن، آن وقت آنها باز هم به تو مراجعه خواهند کرد.»

این بخش سرعت خدمات و انتظارات و خواسته‌های مشتری را در خصوص ارائه خدمات پشتیبانی در بخشهای مختلف صنعت پی گرفته است. در این فصل، با استفاده از اطلاعات مرکز تحقیقات ملی کیفیت ایالات متحده، بخشهای تولیدی، مصرفی و غیر مصرفی، حمل و نقل و ارتباطات، خرده‌فروشی، مالی و بیمه، ادارات امور عمومی و دولتی و شاخص بین‌المللی بررسی شده است. در این میان بحثهایی دیگر چون مسائل

اطلاعاتی، تقسیم‌بندی جهان از دید تحلیلگران بازار و نقش رسانه‌های فراگیر در جهتهی به نگرش افراد جامعه نیز به بحث گذاشته شده است.

بخش دوم

این بخش با فصل ششم، «جذب مشتری» آغاز شده، و سپس لزوم توجه به درخواست مشتری از دو دیدگاه «محصول» و «فرایند» توضیح داده شده است. تمرکز استراتژی مبتنی بر بازار، سطوح آن، بحث جغرافیایی و چگونگی ادارهٔ دفاتر و نمایندگیهای شرکتی بزرگ، چون آمریکن اکسپرس و جنرال موتورز، بررسی شده است.

در این فصل، سازماندهی مجدد، تنظیم بازار و استخراج اطلاعات، تجارت الکترونیک و فروش از طریق اینترنت (با بررسی عواقب مثبت و منفی آن) به همراه مثالهایی دربارهٔ شرایط واقعی ارائه شده است.

فصل هفتم، بیانگر نقش رهبری شرکتها در موفقیت آنهاست. در این بخش مدهای مدیریتی، از جهتگیری استراتژیک تا ارتباط مدیران و سهامداران، تحلیل شده است و بحثهایی چون «هدایت با ارائهٔ مصداق»، «بینش» و «شایستگی» و با مثالهایی واقعی از شرکتها تشریح شده است. در این میان، از شاخصهای بررسی شده و آمار و اطلاعات شرکتی چون وستینگهاوس و کالن استفاده به عمل آمده است. در ضمن عاملهای داخلی و خارجی نیز ارائه شده که با مطلب مهم «لزوم آموزش و رشد کارکنان به جای جایگزین کردن پیاپی آنان» تکمیل شده است.

فصل هشتم، موضوع برخورد با کارکنان اضافی را دربردارد. موضوعهایی از قبیل «صرفه جویی در مشاغل»، «برنامهریزی مجدد» در این فصل آورده شده که با توجه به یافته‌های شرکت تحقیقاتی و مطالعاتی بین‌المللی شیکاگو، درصد اعتماد به نفس، اطمینان و روحیهٔ ۱۰۰ شرکت آمریکایی سنجش و ارائه شده است. سپس، مباحثی مهم، همچون «حفظ دیدگاههای قدیمی» و «بازنویسی قرارداد»، با توجه به اقدامها و تصمیمهای ای تی اند تی، پاپونیر و کورنینگ، بسط یافته است.

فصل نهم، «کارمندان ضروری» نام گرفته است، این فصل از مسؤلیت و توانایی تصمیم‌گیری کارکنان آغاز شده و، با توجه به اقدامهای شرکت جی‌ام و مسائل شرکت بویینگ، خطاهای مربوط به ارتباط بین کارگران و مدیران را طبقه‌بندی کرده است. در این بخش ضمن بررسی انواع تیمها و ضرورت استفاده از تیمهای خود-مدیریتی برای بهبود و پیشرفت عملکرد سازمانها، علت نبود رشد مناسب در کار این‌گونه تیمها، با توجه به گزارش صنعتی «ترینینگ» تحلیل شده است.

بخش سوم

این بخش از فصل دهم، «تسلط بر اطلاعات» آغاز شده است. با توضیح گسترش بی‌وقفه فناوری اطلاعات، بررسیهای موردی مشخصی ارائه داده شده است. از جمله، فعالیت شرکتهای پایونیر و اندرسون در انتشار و ارائه انواع اطلاعات به ارباب رجوع و خدمات اطلاعاتی گسترده‌ای که خود بهترین طریقه جذب مشتریان است، مطرح شده است.

در این فصل نتایج همایش مربوط به قابلیتها و راه‌حلهای بررسی شده و تجارت از طریق الکترونیک به‌طور مستدل و با ارائه مثالهای واقعی توصیه شده است.

فصل یازدهم سخن از ابتکار و نوآوری دارد. نویسندگان این مفاهیم را محور پیشرفت قلمداد کرده و رفتار «اینتل»، «هیولت پکارد» و «آمریکن اکسپرس» را به‌سان دلیلی بر این مدعا بررسی کرده‌اند. موضوع تکمیلی بحث، ایجاد روحیه «مبتکرانه به‌جای تاجرانه» است. چنانکه پروفیسور برجسته ژاپنی می‌گوید: «روش یگانه شرکتهای ژاپنی برای نوآوری، ایجاد دانش سازمانی است.»

در ادامه این فصل نمودارهایی، با توجه به یافته‌های انستیتو تحقیقات صنعتی و مطالب مندرج در هفته‌نامه «بیزینس ویک» درباره بودجه تحقیق و توسعه شرکتهای ارائه و تحلیل شده است.

و سرانجام، حقوق معنوی و مطالب مرتبط با پژوهشهای زیربنایی درباره شرکتهایی چون «زیمنس»، «آی‌بی‌ام»، «هیتاچی»، «فیلیپس»، «کانن» و... از منابع و مراجع معتبر

گردآوری شده است.

فصل دوازدهم، افزایش سرعت کار و تطابق با تغییرات محیطی را دربردارد. در این میان انضباط در کنار سرعت بررسی شده است و برای مثال برنامه‌ریزی، تصمیمها، تحرکات و اقدامهای شرکت «تویوتا» برای تغییر معماری نظام تولید آن، توضیح داده شده است.

در این فصل، ویژگی سرعت در حوزه‌های صنایع پوشاک و نساجی، حمل‌ونقل و صنایع خودروسازی توصیف و رده‌بندی شده است. آن‌گاه طرحهای تحول در شرکتهای صاحب نام در این زمینه، به همراه محدودیتهای اعمال شده در خصوص سرعت و چرخه معرفی، توسعه و تجدید طراحی محصولات، تحلیلهایی ارائه داده شده است.

در فصل سیزدهم، «تعریف مجدد کیفیت» موضوع اصلی قلمداد شده است. چگونگی رقابت میان شرکتهایی چون «زیراکس»، «موتورولا» و «کورنینگ» و شرکتهای ژاپنی، مانند «ان.ای.سی» و «کانن» و چالشهای آنها موضوع بحث قرار گرفته است. در این فصل بحثهای «مهندسی مجدد» و «مدیریت فراگیر کیفیت»، به همراه «مفهوم عمیقتری از کیفیت» بسط یافته و نتایج بررسی درباره کیفیت در ۳۳ خودروسازی معروف، توسط «جی‌دی‌پاور» در جدولهایی تنظیم و ارائه داده شده است.

آنچه در این فصل به‌ویژه برآن تأکید شده دیدگاه منطقی استفاده‌کننده و مشتری از کیفیت است. به عبارتی دیگر، دیدگاه ذهنی و احساسی او و نمونه‌هایی از شرکتهای پیشگام، درباره بهبود کیفیت، و اینکه برای مثال چگونه در ذهنیات مشتریان و ارباب رجوع شریک می‌شوند (در مثل، از طریق فیلمبرداری از مشتری هنگام بازکردن و مورد استفاده قرار دادن یک کالا و بررسی فیلم یاد شده برای گرفتن بازخورد آن در تنظیم سیستم نصب و نگهداری کالا) و، تعیین، از این طریق، دستیابی به نکته‌های مهم کیفی (رضایت یا نبود رضایت) مشتری میسر می‌شود.

بخش چهارم

فصل چهاردهم، نخستین فصل از بخش چهارم است؛ فصلی که در آن «جهانی شدن» تجزیه و تحلیل شده است. این شرح موضوع، به همراه بررسی دشواریها و تغییرهای اجتناب‌ناپذیری انجام می‌گیرد که جهانی شدن (خواه و ناخواه) در پی دارد.

یک مبحث مهم در این فصل ارزیابی مخاطره فعالیتها در محیطها و مناطق مختلف و میزان رشد و بهره چند ساله شرکتها، با تفکیک نوع آنها و با مراجعه به آمار هیأت شرکت‌کننده در کنفرانس نیویورک، است. در این فصل، مثالهایی از شرکتهای کاملاً جهانی، تا آنهایی که متمایل به جهانی شدن هستند و آنها که تعهدات بین‌المللی دارند، ارائه شده و به مسئله «تمرکز یا تمرکززدایی» از زوایایی چند توجه شده است.

در این فصل، بحث مهم «خودرو جهانی»، با مراجعه به خودروسازیهای بزرگ دنیا، از ژاپن تا اروپا و ایالات متحده، مطرح شده و دیدگاهها و برنامه‌های مدیران ارشد اجرایی شرکتهایی چون «فورد»، «جی‌ام» و «هیوندای» آورده شده است.

فصل پانزدهم، فصل «مشارکت و همکاری گسترده است». مطالب مرتبطی، مانند تقسیم وظایف، تقسیم سهام در شرکتها و بحث اعتماد و همکاری شرکتها در کشورهای مختلف با فرهنگها و رسوم مختلف آورده شده است. به عنوان نمونه‌ای واقعی از ارتباط خودروسازان آمریکایی و ژاپنی با تأمین‌کنندگان قطعاتشان، و تأکید یا نبود تأکید بر حسابرسی و مناقصه و مزایده در شرکتهایی چون «کرایسلر» و «فورد» توضیح داده شده است. در کنار آن، مسائل مربوط به ورشکستگی شرکت «داوکمیکال» (که نتیجه مشارکت حساب نشده آن با «کورنینگ» بود) مطرح شده و مثالهایی دیگر نیز از مشارکتهای غیرموفق، چون «کرایسلر» با «فیات» و «رنو» آورده شده است.

در مقابل، چگونگی اتحاد موفق شرکتهایی چون «اس.ای.پی.» و همین‌طور بحث «محرمانگی» که در شراکت بسیار مهم است، از دیگر مباحث مطروحه در این فصل است. این فصل، مثالهایی واقعی درباره استفاده از منابع خارج شرکت آورده شده که گستره‌ای از شرکت خودروسازی «جی‌ام» تا شرکت داروسازی «مدکوئیست» را

دربری می‌گیرد.

فصل شانزدهم، «چرخه یادگیری و آموزش» عنوان گرفته است. این فصل با سخنی مهم از «هافتون»، مدیر ارشد اجرایی (بازنشسته شده) شرکت «کورنینگ» آغاز می‌شود که تبدیل یک پوند شیشه به ظرف غذا را ایجادگر ۹۰ سنت سود می‌داند و تبدیل آن به فیبر نوری را معادل کسب ۵۵۰ دلار سود می‌شمارد. او نتیجه می‌گیرد که «تفاوت، در نوع دانش و به کارگیری سطح بالای مهارت است.» در فصل بحثی با عنوان «فراسوی مقررات» مطرح شده است که از ضرورت تغییر بنیادی آموزش عالی و مدارس تجاری سخن می‌گوید. از دانشگاههایی که دانشجویان را برای سیاحت و گردش علمی یک ماهه به خارج از کشور اعزام می‌کنند تا با کار تیمهای کوچک با اوضاع صنعت بهتر آشنا شوند و از این طریق اصلاحاتی را در برنامه آموزشی ایجاد کنند. در این فصل، با مراجعه به کتابها و مجله‌های معتبر و استخراج آمارهای مطمئن، نتیجه‌گیری شده است که: «دانشگاهها به شرکتها شبیه می‌شوند و شرکتها به شکل دانشگاهها درمی‌آیند.» در این میان عدم موفقیت آموزش رسمی «زیراکس»، به سان یک «تجربه اجتماعی» و رویکرد آن به تغییر نظام آموزشی و سپس موفقیت نسبی آن شرکت، توضیح داده شده است.

در ادامه فصل مورد پژوهی درباره شرکت موتورولا و زیراکس، در بخش آموزش، آورده شده است. موتورولا، پس از بررسی مقدماتی متوجه شد که ۴۰ درصد کارکنان آن از لحاظ کار و «ریاضی» بی‌سوادند! و نیز آموزش کارگران در صورت آموزش ندیدن سرپرستان آنها بی‌فایده خواهد بود... «زیراکس»، از آموزش مدیران ارشد اجرایی آغاز کرد و آموزش سطح به سطح را تا رده‌های پایین بسط داده است و این‌گونه گسترش آموزش از بالا به پایین را موفق می‌داند.

هیولت پکارد، استفاده از فناوری اطلاعات و رایانه را بر آموزش سنتی و کلاسیک ترجیح می‌دهد و بر آن است که کارکنان در کنار میز خود و در وقتهای تلف شده و بی‌استفاده، می‌توانند برای ارتقای خویش استفاده کنند (مشروط بر اینکه برنامه‌های


مناسب بر روی کامپیوترهای کارکنان نصب شده باشد و خللی در کار اداری‌شان وارد نیسازد.

این فصل با بحثی ظریف و مهم ادامه می‌یابد: «بیاموزیم که چگونه بیاموزیم». پس از آن، «منطق بازخورد»، به‌سان ابزاری مفید برای سازمان «یادگیرنده» مطرح می‌شود. و در انتها چگونگی استفاده «مایکروسافت» از بازخوردها برای بهبود و یادگیری شرح داده شده است. این مبحث از کتاب «رازهای موفقیت مایکروسافت» اقتباس شده است.

فصل هفدهم، بحث «مشارکت مدنی»، بسط داده شده است. نگرشی که شرکت را مجرد نمی‌پندارد و آن را در صورتی موفق می‌داند که در خدمت جامعه مدنی و اخلاقی و آرمانهای آن باشد. این فصل حوزه‌ای از اصول اخلاقی و ارتباط صادقانه با ارباب رجوع را با مثالهایی واقعی پوشش می‌دهد. در ادامه، فعال بودن شرکتهای «موفق» در عرصه اجتماعی و کمک به رفع دشواریهای جامعه، به‌همراه تأمین منافع شرکت حتی در آنجا که رفع آن دشواریها اصطکاک با تأمین این منافع دارد، با نمونه‌هایی عینی ارائه شده است. در ادامه این فصل عنوانی به نام «سرمایه‌داری با عاطفه» مطرح شده که به‌طور مشخص آمارهایی از افزایش قیمت سهام، در کنار امور خیریه شرکتهای را نشان می‌دهد و این موضوع را شرح داده است که حتی شرکتهای بزرگ سرمایه‌داری که سرمایه و منفعت محور و رویکرد اصلی آنها محسوب می‌شود، از توازن بین «تجارت» و «اخلاقیات» سخن می‌گویند؛ و این تغییر نه ماهیتی بلکه تاکتیکی است و، در ادامه، مواردی واقعی از شرکتهای دخانیات و تولید سیگار که بحث اخلاق در این موارد بسیار ظریف و حساس است، آورده شده است.

در این فصل، ترکیبهای مختلف هیأت مدیره در مواجهه با آمارهای رسمی «کورن اند فری اینترنشنال» در سالهای مختلف نمایش داده شده و تغییرهای پدید آمده در این آرایشها توضیح داده شده است.

فصل هجدهم، «انسجام ساختاری» نامیده شده است که به‌طور مشخصی به، سازماندهی و معماری شرکتهای، به‌منظور تأمین انسجام بیشتر، پرداخته است. این

معماری از جوانب مختلفی چون: «بینش و استراتژی»، «فرهنگ سازمانی»، «ساختار»، «فرایندها»، «افراد»، «منابع»، «معیارها» و «محرکها» بررسی و تحلیل شده است. در این فصل نتایج تحقیقات ۵ ساله درباره کیفیت کالاها و خدمات در مقابل رضایت مشتری در نموداری به تصویر کشیده شده است. در این فصل، نمودار جالب توجهی وجود دارد که چرخه میان مشتری، سهامدار و کارمند را به نمایش گذاشته و توضیح داده است. در ادامه این فصل، سناریوهای رهبری و ویژگیهای انواع این سناریوها آورده شده است. 



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی