

## مرکز آموزش غول های صنعتی جایی که مدیران استراتژیست را پرورش می دهد

منبع: sīīÇtīŪaōκÉñiāèŪñ  
ترجمه: نسیم لاهیجی

پیش بینی جهت گیری راهبردی کلی یک شرکت با مطالعه امکانات آموزشی مدیران اجرایی آن مقدور نیست. اما از دهه ۵۰ میلادی، شرکت جنرال الکتریک به حرکت در مسیر مشخص شده توسط cīēīēēōāççŪ یا همان مرکز توسعه رهبری جان اف. ولش Hjēâê ñwŪçñâi علاقه مند شد. کلاس های باشکوه شرکت جنرال الکتریک، مشرف به رو دخانه هادسون، جایی است که چندین نسل از مدیران اجرایی این شرکت، تکنیک های رهبری و مدیریت را - که توسط رهبران جنرال الکتریک خلق شده بود- فرا گرفتند.



شجاعت در مورد پروژه ها و طرح ها عمل کنند، کاری که در گذشته تنها مدیران بسیار ارشد قادر به انجام آن بودند.

باب کورکوران (Bob Corcoran)، مدیر فعلی Crotonville که قبلا برای مدتی طولانی مدیر منابع انسانی سیستم های پزشکی جنرال الکتریک - کسب و کاری که ایملت قبل از اینکه مدیرعامل شود، آن را اداره می کرد- بود، می گوید: «در تمام سال های دهه ۸۰ و ۹۰ ولش بر حذف زواید سیستم، تصمیم گیری های دشوار، بهره وری و رشد درآمد خالص متمرکز بود. جفری، سازمانی را به ارث برده بود که در آن همه در اجرا ماهر بودند یعنی توقف در یک محدوده تعریف شده و فقط آرایه نتایج. در آن موقع سوال این بود که چگونه می توان منابع درآمد و فروش را توسعه داد.»

منظور کورکوران از توسعه منابع درآمد و فروش، معنای عمومی آن یعنی افزایش درآمد نیست، بلکه منظور وی محصولات جدید، بازارهای جدید، زمینه های کسب و کار جدید به خصوص کسب و کاری بدون نیاز به سرمایه گذاری بلندمدت و نوآوری فناورانه است به گونه ای که تنها تعداد کمی از شرکت ها قادر به رقابت با جنرال الکتریک باشند. به منظور ایجاد این تغییر جهت، جنرال الکتریک از گذشته خود که سراسر نوآوری در مدیریت بود، بهره گرفت؛ به خصوص از تمرین Work-out که از ۱۵ سال قبل به منظور بهبود بهره وری آغاز شده بود و بعدها به سازوکاری تاثیرگذار برای تغییر فرهنگ تبدیل شد. اگر شرکت جنرال الکتریک بتواند به این ایده بلندپروازانه خود جامه عمل بپوشاند، می تواند مانند گذشته به عنوان یک نیروی مهم و پیشرو در خلق زیرساخت های فناورانه مانند شبکه نیروی برق و سیستم پخش رادیو مطرح شود. همچنین

بعد از جنگ دوم جهانی، مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک، رالف کوردینر (Ralph Cordiner) به کمک پیتر دراگر (Peter Drucker) موج جدیدی از مدیریت علمی را بنیان نهاد که در آن تمامی جزئیات کار مدیریت، حتی محل قرار دادن خودکارها بر روی میز کار، به تفصیل در یک کتابچه راهنما بیان شده بود. در دهه ۸۰ میلادی، مدیرعامل جنرال الکتریک، جک ولش (Jack Welch)، مدیریت علمی را به دلیل طرح ابتکاری بهره وری که منجر به بوروکراسی رو به انفجار در جنرال الکتریک شد، زیر سوال برد و این طور عنوان کرد که مدیران اجرایی باید از اجرای قوانینی که تبدیل به عادت شده است، برای چالاکي، انعطاف پذیری و بیان دیدگاه ها اجتناب کنند. با وجود تفاوت میان این دو مدیر ارشد، ولش (Welch) و کوردینر (Cordiner) دارای عقیده مشابهی در مورد تغییرات سازمانی بودند و تنها راه تغییر فرهنگ سازمان را تغییر رفتار و طرز تفکر مدیران اجرایی پیشرو می دانستند.

در حال حاضر نیز شرکت جنرال الکتریک به منظور تغییر طرز تفکر و رفتار مدیران به طور همه جانبه در تلاش است. مدیران اجرایی در Crotonville تحت مدیریت جفری ایملت (Jeffrey Immelt) که در سال ۲۰۰۱ مدیرعامل جنرال الکتریک شد، به مطالعه فناوری آینده، مسئولیت اجتماعی سازمان، پویایی سیستم و برنامه ریزی بلندمدت می پردازند. هدف این مطالعه افزایش توانمندی های مدیران و در نتیجه سازمان است، به طوری که تفکر راهبردی در سازمان گسترش یافته و تصمیم گیری های بوروکراتیک کاهش یابد. به عبارت دیگر، شرکت جنرال الکتریک در تلاش است تا مدیرانی پرورش دهد که در سطوح مختلف قادر به نوعی قضاوت راهبردی بوده و با اطمینان و



اگر جنرال الکترونیک آموزش مدیریتی را مورد توجه قرار دهد، بقیه سازمان‌های آمریکایی هم دنباله‌روی وی خواهند بود.

ولش برای بازسازی امکانات و محتوای دوره‌ها سرمایه‌گذاری کلانی کرد و اهمیت این موضوع بیشتر وقت وی را به خود اختصاص داد. هدف او اعلام این مساله به نیروی کار شرکت جنرال الکترونیک بود که یادگیری مدیریت، تنها یک مساله حاشیه‌ای و غیرضروری نیست بلکه یک پیش‌نیاز ضروری و ارزش‌محور در سازمان است.

### wêlâ êñî؛ یک تمرین موفق

افراد در داخل و خارج از شرکت جنرال الکترونیک برنامه تمرین Work-out را حیاتی‌ترین بخش دگرگون‌سازی ولش می‌دانند؛ برنامه‌ای که عقاید وی را برای افراد سازمان قابل درک و قابل قبول ساخت. در طراحی و پیاده‌سازی تمرین Work-out از بسیاری از مشاوران خارجی مانند نوئل تیچی (Noel Tichy) دیوید آلریچ (David Alrich) از دانشگاه میشیگان، هاروارد تاجیک (Harvard Todd Jick) و استیون کر (Steven Kerr) رییس آموزش گروه گلدمن ساش (Goldman Sachs Group Inc) کمک گرفته شد. در سال ۲۰۰۲، دکتر آلریچ، استیون کر و ران اشکناس (Ron Ashkenas) در انتشارات مک گراهیل McGraw-Hill معنای تمرین Work-out را این‌طور بیان کردند: «چگونه روش دگرگون‌سازی شرکت جنرال الکترونیک را در مقابل بوروکراسی رو به انفجار به کار بندیم و به مشکلات سازمانی حمله کنیم.»

متخصصین تغییر سازمانی، در مورد موفق بودن این برنامه در ۴۰ سال اخیر با جیم باگمن (Jim Baughman)، طراح تمرین Work-out که قبل از ریاست Crotonville، استاد مدرسه عالی کسب و کار هاروارد (Business School Harvard) بود، هم عقیده هستند.

در مرکز Crotonville یک کلاس آمفی‌تئاتر مانند، قرار داشت که هر دو هفته یک‌بار رییس در یک گفت‌وگو با آزادانه با صدها مدیر در آن شرکت می‌کرد و آنها را به پیش‌قدم و مبتکر بودن تشویق یا به قول باگمن، اولین رییس Crotonville، نصیحت می‌کرد. اما مدیران جنرال الکترونیک، هم در طول کلاس و هم در هنگام بازدید از کارخانه گله می‌کردند که روسایشان و قوانین و مقررات زیاد که چندین دهه قدمت دارند، آنها را در قید و بند قرار می‌دهند. آنها به ولش می‌گفتند که (به دلیل وجود جو بوروکراتیک) آزادی را تجربه نمی‌کنند و در کار واحد یا بخش خود ایده‌ای دریافت نمی‌کنند. در اواخر سال ۱۹۸۷، در طول گردشی با هلیکوپتر، باگمن و ولش تصمیم گرفتند تا یک سری جلسات حل مشکل برگزار کنند که حال و هوای کلاس‌های گفت‌وگو و شنود آزاد را در سازمان ایجاد و افراد را از شر موانع بوروکراتیک خلاص کند. آنها این جلسات را به عنوان کلاسی برای فرایند لاغرا اما قوی شدن، تمرین Work-out نامیدند که نهایتاً باعث حذف زواید از سیستم شود. باگمن و ولش یک گروه ۲۰ نفری از مشاورین خارجی را که قبلاً هم با جنرال الکترونیک کار کرده بودند، دور هم جمع کردند و در جلسه‌ای که در هتلی نزدیک فرودگاه لاگاردیای (LaGuardia) نیویورک تشکیل شد، ولش سه اصل زیر را به عنوان اصول کلیدی جلسات عنوان کرد:

اول: همه جلسات تمرین Work-out باید در برگیرنده گروه‌های ۴۵ تا ۱۰۰ نفری از افرادی با سطوح و کارکرد متقابل (Cross level & Cross Functional) باشد تا نوعی تنوع در تعاملات ایجاد شود.

دوم: همه جلسات باید توسط یک مدیر اجرایی ارشد اداره شود. کسی که فقط برای افراد دعای خیر نکند بلکه صمیمانه و با اشتیاق در بحث‌ها شرکت کند. سوم و از همه بحث‌برانگیزتر: رهبر باید در مقابل هر ایده‌ای که در جلسه مطرح می‌شود، «بله» یا «خیر» بگوید، عبارت «باید مطالعه و بررسی شود» گزینه جواب نیست.

هر کدام از کسب و کارهای شرکت جنرال الکترونیک، تمرین Work-out مخصوص به خود را دارد ولی همه در حذف گزارش‌ها، تاییدیه‌ها و جلسات غیرضروری، یکسان عمل می‌کنند. در جلسات تمرین Work-out مدیران از یکدیگر می‌پرسند که: «آیا ما واقعا به انجام این خرید نیازمندیم؟». با این روش در کسب و کار مربوط به انرژی اتمی، قوانین دست‌وپاگیر مربوط به پیروی از کمیسیون تنظیمات هسته‌ای (NRC) که سال‌ها به صورت برده وار

اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ میلادی را می‌توان سال‌های تولد دوباره بهبود فرایندها دانست و برنامه تمرین Work-out، آزادانه از این ایده‌ها بهره‌برداری کرد. سیستم‌های فنی، اجتماعی، مدیریت کیفیت - همان‌طور که توسط ادوارد دمنینگ، جوزف جوران (Joseph Juran) و فیلیپ کرازبی (Philip Crosby) مطرح شد - تولید ناب، خرد تیمی، ترسیم فرآیندها، رویکردش سیگمای موتور لا و حتی مهندسی مجدد، با وجود تفاوت‌ها و دسته‌بندی‌های متفاوت، تکمیل‌کننده یکدیگر بودند و دارای مفهوم مشترکی هستند. اگر به افراد استقلال داده شود و دلیلی برای تمرکز بر روی بهبود کیفیت ارایه شود، با استفاده از هر یک از این تکنیک‌ها، بهره‌وری زیادی حاصل خواهد شد. با استفاده از تمرین Work-out، شرکت جنرال الکترونیک اصول اولیه را به کار گرفت و آنها را در کسب و کارهای مختلفی به کار برد. می‌توان گفت که تمرین Work-out، بسیار سریع و موثر در فرهنگ مدیریت نفوذ کرد.

ابتکار تمرین Work-out را می‌توان نتیجه مرکز کنفرانس جنرال الکترونیک که در Crotonville دوباره راه‌اندازی شده بود، دانست. بعد از چند سال بی‌توجهی،

از آن پیروی می‌شد، حذف شد. لازم به ذکر است که طبق بررسی‌های صورت گرفته، این قوانین به هیچ وجه قوانین وضع شده از جانب NRC نبود، بلکه قوانینی بود که شرکت جنرال الکتریک بر خود تحمیل کرده بود. به منظور دوری از هرگونه بوروکراسی، ولش از طراحان تمرین Work-out خواست تا سابق جزئی و تفصیلی این جلسات را نگهداری نکنند. به این دلیل، امروز هیچ‌کس نمی‌داند که تاکنون چند نفر در جلسات تمرین Work-out شرکت کرده‌اند اما جنرال الکتریک نتایج تصمیمات گرفته شده در جلسات را پیگیری می‌کند. طبق گفته استیو کر (Steve Kerr) به جز نه درصد ایده‌های پذیرفته شده، بقیه همه به طور کامل پیگیری شده‌اند. به نظر می‌رسد که این اطلاعات بهتر از هر فرایند نگهداری سوابق دیگری در شرکت باشد.

شاخص‌های دیگری نیز برای بررسی اثرات مثبت تمرین Work-out وجود دارد، مانند تعداد مدیران میانی و کارگران اتحادیه که در جلسات تمرین Work-out اظهار نظر کرده‌اند یا در به‌کارگیری تغییرات پیشنهاد شده قبول مسئولیت کرده و سوار بر اسب موفقیت به سوی یک شغل پرچرب و جوش‌تر پیش رفته‌اند. رفتار مدیران ارشد نیز به وضوح تغییر کرده است. استیون کر اینطور عنوان می‌کند که: «ما هیچ وقت قصد نداشتیم تمرین Work-out را به یک تکنیک ارزیابی تبدیل کنیم اما وقتی شما می‌بینید این مدیران در جلسات عمومی چگونه با افراد خود تند صحبت می‌کنند، درک می‌کنید که آنها چقدر وحشتناک هستند. این در حالی است که مدیران دیگری که اصلاً مورد توجه نبودند، ناگهان وقتی تمرین Work-out به آنها بها می‌دهد، می‌درخشند.» در سال ۱۹۸۹، تیمی از شبکه تلویزیونی NBC یک فیلم مستند کوتاه که تلاش‌های جنرال الکتریک را به منظور کاهش هزینه‌ها به‌سخره گرفته بود و تقلید مسخره‌ای بود از مدل قدیمی آن در دهه ۵۰ با عنوان «چگونه یک صورت حساب به قانون تبدیل می‌شود»، در جلسه تمرین Work-out به نمایش گذاشت. اشکناس می‌گوید: «من از طرف دیگر میز به ولش نگاه کردم. او تنها کسی بود که نخندید و وقتی چراغ‌ها روشن شدند، روی میز کوبید و گفت جنرال الکتریک به ما حقوق نمی‌دهد که فقط صورت هزینه‌های آن را تنظیم کنیم یا کاهش دهیم. چرا ما از تمرین Work-out برای برطرف کردن مشکلات مرتبط با توسعه محصول و خدمات مشتریان استفاده نکنیم؟» در ده سال بعدی، جنرال الکتریک دامنه تمرین Work-out را به طوری که شامل انواع گوناگونی از برنامه‌های بهبود می‌شد، افزایش داد. به تدریج تمرین Work-out بر مشتریان، تامین‌کنندگان و حتی کشورهای خارجی مانند چین تاثیر گذاشت. در اواسط دهه ۹۰، تمرین Work-out یک حق انحصاری بود که به طور معمول به مشتریان پیشنهاد می‌شد و یک منبع منحصر به فرد مزیت رقابتی برای جنرال الکتریک محسوب می‌شد. در سال ۲۰۰۱ وقتی ولش جنرال الکتریک را ترک کرد، تمرین Work-out به یک برنامه منظم تبدیل شده

## باگمن و ولش تصمیم گرفتند تا یک سری جلسات حل مشکل برقرار کنند که حال و هوای کلاس‌های گفت‌و شنود آزاد را در سازمان ایجاد و افراد را از شر موانع بوروکراتیک خلاص کند. آنها این جلسات را به عنوان کلاسی برای فرایند لاغر اما قوی شدن، تمرین wêlâMêñî نامیدند که نهایتاً باعث حذف زواید از سیستم شود

بود. امروز وقتی جنرال الکتریک به یک مانع بوروکراتیک یا مشکل عدم اطمینان در بازار برخورد می‌کند، مدیر ارشد می‌گوید: «بیباید در مورد آن یک تمرین Work-out انجام دهیم.» جان رایس (John Rice) رییس سیستم‌های نیرو در جنرال الکتریک می‌گوید: «در واقع تمرین Work-out برای ما مانند یک پست صوتی یا یک ماشین حساب است. ابزاری که در هر زمان از آن استفاده می‌کنیم. ما وقت زیادی را برای فراهم کردن مقدمات کاری یا ایجاد تیم صرف نمی‌کنیم، چون افراد با پنج یا ۱۰ سال سابقه در جنرال الکتریک تمرین Work-out را بلد هستند.»

### استراتژیست‌های ترویج‌دهنده

آیا این مهارت ذاتی را می‌توان در مورد تفکر راهبردی هم توسعه داد؟ این سوالی است که جنرال الکتریک از زمانی که مدیرعامل آن جفری ایملت تاکید خود را مبنی بر دنبال کردن راهبردهای جدید سازمان اعلام کرد، به دنبال پاسخ آن است. همانند مدیرعامل قبلی، ایملت نیز به‌طور مرتب در کلاس‌های Crotonville شرکت می‌کند. در اولین حضور وی، یکی از افراد شرکت‌کننده در کلاس از او پرسید: «بزرگ‌ترین تفاوت وی با ولش چیست؟» او که از نظر شخصیتی آرام‌تر از ولش است پاسخ داد: «من در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی با مسابلی از قبیل ظهور راک اند رول، آزادی زنان، تظاهرات برای کسب حقوق شهروندی و جنگ ویتنام بزرگ شده‌ام، طبیعی است که این مسابلی بر من تاثیر گذاشته و دیدگاه مرا در مورد جهان تحت تاثیر قرار داده باشد.» این پاسخی بود که اخیراً باب کورکوران آن را روشی نامید که امروزه در جنرال الکتریک برای تعریف تغییرات مدیریتی و راهبردهای جدید موثر در جریان است. بر مبنای این راهبردها، جنرال الکتریک جنگ و جدال خود با سازمان‌های حافظ محیط زیست را متوقف کرده است. به‌طور مثال یکی از این توقف‌ها در زمان نیاز به لایروبی رودخانه هادسون و پاکسازی آن از PCBها بود. اکنون جنرال الکتریک فعالانه بعد مدیریتی این قضیه را مورد بررسی قرار می‌دهد تا

## یادگیری مدیریت، تنها یک مساله حاشیه ای و غیر ضروری نیست بلکه یک پیش نیاز ضروری و ارزش محور در سازمان است

غیرانتفاعی خواهند داشت.

در سال ۲۰۰۲، در یک دوره آموزشی سه هفته ای توسعه مدیریت اجرایی در Crotonville، یک گروه ۳۵ نفری از مدیران پیشرو دو روز را در مدرسه عالی دولتی کندی گذراندند تا برای این سوال که: «چه کنیم تا در چشم جهانیان یک سازمان برتر باشیم؟» پاسخی بیابند.

هیچ کس را نمی توان به دلیل مشکوک بودن به صداقت یا توانایی های جنرال الکترونیک برای تبدیل شدن به یک سازمان با مسئولیت اجتماعی یا یک شرکت متشکل از استراتژیست ها سرزنش کرد.

برخلاف انتظار، بیشتر شرکت ها برای وادار کردن مدیران به اینکه به فراتر از ۳۵ سال آینده فکر کنند، تلاش می کنند. به علاوه، ممکن است آنها ادعا کنند که افراد، استراتژیست به دنیا می آیند و نمی توان از انسان ها استراتژیست ساخت. حتی جنرال الکترونیک در Crotonville هم نمی تواند با تکنیک هایی که تمرین Work-out را تا این اندازه موفق کرده است، استراتژیست بسازد. البته کورکوران اقرار می کند که آموزش دهندگان جنرال الکترونیک مطمئن نیستند روش هایی را کشف کرده باشند که به افراد بیاموزد خلاق تر و بصیرتر باشند یا حداقل از روش هایی که جنرال الکترونیک ۱۵ سال قبل برای افزایش بهره وری کشف کرده بود، روش موثرتری پیدا نکرده اند. او می گوید: «ما افراد خوبی را پیدا کرده ایم که می توانند تفکر را تحریک کنند اما افرادی که بتوانند استراتژیست بسازند نیافتیم.»

با این وجود، روش جنرال الکترونیک، یک روش مردود نیست. تنها تعداد کمی از سازمان ها مانند جنرال الکترونیک دارای انگیزه، منابع و زمینه هایی هستند که بتوان برای یادگیری بر آن تمرکز کرد. حتی بدون وجود این نقاط قوت، این نکته جالب است که افراد باهوش، با یک حد مشخص پاسخگویی در مقابل نتایج، دور هم جمع شوند و در مورد فوریت های روزمره خود تفکر کنند و کار خود را بهبود بخشند. در انتها، اگر جنرال الکترونیک بتواند روش موثری را برای آموزش مدیران استراتژیست پیدا کند، سرمایه گذاری بر روی ایده های جدید با همان حال و هوای آزادانه ولی قوی تر از تمرین Work-out می تواند بازی را برای سایر سازمان ها نیز تغییر دهد یا حداقل آنها را وادار به تفکر کند. ■

برای کارهای مشابه، قابلیت هایی را برای خود ایجاد کند. به علاوه، ایملت در گزارش سالانه قبلی جنرال الکترونیک بر ابعاد محیط و جامعه پاک مانند استفاده از نیروی باد، تصفیه آب و فناوری ایمنی تاکید زیادی کرده بود. تغییر جدید دیگر در جنرال الکترونیک مربوط به فلسفه جدید قاعده مند کردن راهبردهاست. ایملت برای اولین بار از اوایل دهه ۸۰، فرآیند رسمی برنامه ریزی راهبردی را در جنرال الکترونیک بنیان نهاد. در زمان مدیریت ولش، واژه برنامه ریزی بلندمدت یک واژه زشت بود. اولین حرکت ولش در جنرال الکترونیک اخراج کلیه کارکنان بوروکراتیک و تغییر ناپذیر واحد برنامه ریزی راهبردی بود. البته ایملت به جای بازگرداندن آنها، اقدام به درگیر کردن مدیران در بحث و گفتگوهای مربوط به راهبردهای بلندمدت کرد تا آن ها عقاید و نظرات خود را در مورد تغییر فناوری، محیط کسب و کار و رویای «برد بزرگ» که ممکن است در ۱۵ سال آینده به حقیقت بپیوندد، بیان کنند.

همچنین کلاس های جدیدی در Crotonville با تمرکز بر چگونگی ایجاد کسب و کارهای جدید برپا شد. برخی از این کلاس ها شامل جلساتی در مرکز تحقیقات جنرال الکترونیک در خارج از اسکنتادای (Schenectady) بودند. همان طور که کورکوران اشاره کرده است این جلسات جنرال الکترونیک را به گذشته آن یعنی به زمانی که دو تکنولوژیست مشهور، توماس ادیسون و چارلز استمتز (Charles Steimmets)، عادت داشتند تا در قالب چرخه توسعه ۲۰ یا ۲۵ ساله فکر کنند، بازمی گرداند. دیگر جلسات Crotonville به معرفی سایر رشته های مدیریتی با دیدگاه راهبردی مانند طراحی سناریو و مدل سازی پویایی سیستم می پردازد. اکنون سرمایه گذاری های جنرال الکترونیک نیز به سمت راهبردهای بلندمدت متمایل شده است. خبرنگار نیویورک تایمز به تازگی این طور عنوان کرده که ایملت بیش تر بدهی های شرکت جنرال الکترونیک را از کوتاه مدت به بلندمدت تغییر داده است.

### آرزوی بوتری

ایملت برای نشان دادن ارزش برنامه ریزی بلندمدت، حداقل نیازمند یک پیش نیاز است. به عنوان رییس سیستم های پزشکی جنرال الکترونیک، وی سرپرستی توسعه فناوری اسکن دیجیتالی را که ارایه آن به بازار ۱۱ سال طول کشید بر عهده داشت. وی اکنون در حال شناسایی فناوری هایی است که به کمک آنها شرکت جنرال الکترونیک بتواند صنایع کاملاً جدیدی ایجاد کند. همچنین او به مساله تغییر نقش جنرال الکترونیک و دیگر سازمان های بزرگ و ارتباط آن ها با دولت، سازمان های غیرانتفاعی و دیگر ذی نفعان در ۲۰ سال آینده آگاه است و همان طور که کورکوران اشاره کرده است، می داند که در آینده دولت ها، سازمان های بزرگ را بیشتر به چالش خواهند کشید و بنابراین این سازمان ها سعی در به کارگیری رویکردهایی هم سو تر با دولت ها و سازمان های