

فرا تر از استراتژی
(نقش مدیران در پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی)

نویسنده:

رابین اسپکیولند

مترجم:

دکتر ماکان آریا پارسا

اسپکیولند، رابین	سرشناسه:
فراتر از استراتژی (نقش مدیران در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی) / رابین اسپکیولند، ماکان آریا پارسا	عنوان و نام پدیدآور:
اصفهان، نقش مانا.	مشخصات نشر:
۱۶۱ص	مشخصات ظاهری:
۹۷۸-۹۶۴-۷۴۱۸-۸۴-۳	شابک:
فیپا	وضعیت فهرست‌نویسی:
Beyond Strategy the Leader's Role in Successful Implementation	موضوع:
نقش مدیران در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی	موضوع:
برنامه‌ریزی سازمانی	موضوع:
برنامه‌ریزی استراتژی	موضوع:
رهبری	موضوع:

نام کتاب: فراتر از استراتژی (نقش مدیران در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی)

مؤلف: رابین اسپکیولند؛ ماکان آریا پارسا

ناشر: اصفهان، نقش مانا.

ویراستاری: حدیث ابراهیمی

صفحه آرای: حدیث ابراهیمی

شمارگان: ۱۰۰۰

قطع: وزیری

تاریخ نوبت چاپ: تابستان ۱۴۰۲

نوبت چاپ: دوم

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۴۱۸-۸۴-۳







درباره مترجم

دکتر ماکان آریاپارسا

دکتر ماکان آریاپارسا دارای تحصیلات پسادکتری و دکتری کارآفرینی، کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار (MBA) از دانشگاه اشتنبایس برلین آلمان و دانشگاه پلی تکنیک امیرکبیر تهران و کارشناسی مهندسی صنایع می‌باشد. ایشان رئیس هیات مدیره و مدیر عامل گروه بین المللی پارس پندار نهاد (فعال در حیطه های فرانچایز و توسعه کسب و کارهای فرامرزی و غیرمقیم) با بیش از ۱۰ شعبه فعال در دنیا می‌باشد. زیر مجموعه‌های تحت نظارت ایشان تا کنون موفق به دریافت پنج تندیس طلا و نقره و لوح رعایت حقوق مصرف‌کنندگان در راستای فعالیت‌های ارزنده در جلب رضایت مشتریان در بین سال های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲ شده است.

دکتر آریا پارسا مشاور جمع کثیری از مدیران دستگاه‌های دولتی (مشاور رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت و مشاور اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان) و ارگان‌های خصوصی می‌باشد. او تالیف بیش از سی و دو جلد کتاب در زمینه‌های مختلف، و ترجمه پرفروش‌ترین کتاب‌های دنیا، از جمله توهّم باهوشی ۱ و ۲، هنر شناخت مردم و... را بر عهده داشته است. همچنین نامبرده فعال در زمینه صنعت طراحی مد و لباس و تهیه‌کننده حوزه‌های سینما و موسیقی می‌باشد. ایشان در ابتدا تهیه‌کنندگی کنسرت‌های خوانندگانی چون فرزاد فرزین و سرمایه‌گذاری در چندین فیلم و سریال شبکه پخش خانگی (که قطب شمال جدیدترین فیلم ایشان در حال فیلمبرداری است) را بر عهده داشت، ولی در اوایل سال ۱۴۰۲ به خوانندگی روی آورد و در مدت زمان کوتاه توانست بیش از ۲۰ قطعه موسیقی با موضوعات مختلف عاشقانه، شاد و غمگین را خوانندگی کرده، که اولین قطعه ایشان به مناسبت شب یلدا با بیش از ۵ میلیون بازدید منتشر شد.

به تشخیص وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایشان در سال ۱۳۹۶ به عنوان مدیر برتر فناوری اطلاعات کشور برگزیده شده و دارای لوح تقدیر از وزارت کشور، نمایندگان مجلس، اعضای شورای شهر، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، دانشگاه صنعتی اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور و اتحادیه‌های صنفی مختلف می‌باشند. از دیگر فعالیت‌های وی می‌توان به تدریس و مشاوره هواپیمایی هما در زمینه هواپیماهای ارزان قیمت و همچنین اجرای طرح آموزش ده هزار دفتر ICT روستایی با همکاری معاونت رئیس جمهوری، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و شرکت ملی پست اشاره کرد.

دکتر ماکان آریاپارسا یک سخنران انگیزشی و قهرمان بازی شطرنج و خلبان می‌باشند. شما می‌توانید جهت کسب اطلاعات بیشتر به سایت WW.MACAN-IR مراجعه نمایید.

فهرست مطالب

۱	فصل اول تصویب هیات مدیره.....
۱۵	فصل دوم چارچوبی برای پیاده‌سازی استراتژی.....
۲۹	فصل سوم افراد.....
۴۱	فصل چهارم جایگاه تجاری.....
۴۹	فصل پنجم ارتباط.....
۷۱	فصل ششم ارزیابی.....
۸۳	فصل هفتم فرهنگ.....
۹۷	فصل هشتم فرایند.....
۱۱۹	فصل نهم تقویت کردن.....
۱۳۳	فصل دهم بازنگری.....
۱۴۳	نتیجه‌گیری: شش تغییر جهت فکری لازم برای پیاده‌سازی استراتژی.....

پیشگفتار مترجم

کتابی که پیش‌روی شما خواننده‌ی محترم قرار دارد، یکی از معروف‌ترین کتاب‌های منتشر شده سال ۲۰۰۹ در زمینه مدیریت می‌باشد که چالش سازمان‌های امروزی را در پیاده‌سازی استراتژی‌هایشان با ظرافت تمام مورد بررسی و تحلیل قرار داده و راهکارهایی بسیار واضح، عملی و کارآمد را آموزش می‌دهد که بارها توسط کارشناسان این رشته مورد آزمایش قرار گرفته و صحت آن‌ها تأیید شده است.

به همین منظور پس از دریافت، نسخه‌ی امضا شده کتاب از نویسنده (در همان اولین جلسه‌ی آشنایی‌ام با آقای رابین اسپکیولند) تصمیم گرفتم ترجمه‌ای شیوا و رسا از آن را تهیه نمایم تا برای مدیران و مسئولان کشورم به راحتی قابل استفاده باشد. امیدوارم شاهد روزی باشیم که نام شرکت‌های تجاری کشور عزیزمان ایران نیز در فهرست برترین‌های جهان درج شود و به عنوان نمونه‌های موفقیت در تجارت جهانی مطرح شویم. اطمینان دارم آن روز فرا می‌رسد؛ اگر درست تصمیم بگیریم و مهم‌تر از آن، در اجرای تصمیمات خود درست عمل کنیم.

در پایان جا دارد از زحمات سرکار خانم حدیث ابراهیمی که وظیفه صفحه‌آرایی، ویرایش و به طور کلی چاپ و انتشار این اثر را به عهده داشتند، تشکر و قدردانی کنم. ترجمه این اثر را به کارمندان عزیزم در گروه بین‌المللی پارس پندار نهاد تقدیم می‌کنم و برای همه‌ی شما عزیزان آرزوی بهروزی و شادکامی دارم.

ماکان آریا پارسا

تابستان ۱۴۰۲

مقدمه‌ی نویسنده

مدیران فهمیده‌اند که پیاده‌سازی یک استراتژی مهم، به همان سختی طرح‌ریزی آن است (حتی شاید از آن هم سخت‌تر باشد)، به دلیل شکست‌های ناباورانه و بسیار زیاد در پیاده‌سازی استراتژی، این موضوع به مبحث اصلی مدیران در جلسات هیأت مدیره در سراسر دنیا تبدیل شده است.

راه حل این موضوع کشف شده است و من در کتاب فراتر از استراتژی از مرحله‌ی آگاه کردن مدیران نسبت به چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی - که موضوع اصلی آخرین کتابم به نام آجرهایی برای ساختن پل: به استراتژی خود جان ببخشید بود و در سال ۲۰۰۶ منتشر شد - بر آن شدم تا توجه ویژه خود را به نقش مدیران در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی معطوف سازم. در مرکز این نقش، مدیران باید دریابند که نگرش‌ها، روش‌ها و اقدامات سنتی، عوامل اصلی نهفته در پس این نتایج ناخوشایند هستند. برای بهبود شانس موفقیت، مدیران باید آنچه را که در گذشته انجام می‌دادند تغییر دهند.

در مقاله‌ی چرا مدیران عامل، شکست می‌خورند؟ نقل قول از مجله فورچون^۱ در سال ۱۹۹۹، توضیح داده شده که اکثر سازمان‌ها در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی خود شکست می‌خورند، نه به این دلیل که استراتژی بدی دارند بلکه به دلیل اینکه آن را بد اجرا می‌کنند.

این مقاله اولین جایی بود که در آن مسأله‌ی پیاده‌سازی (عبارت اجرا کردن را نیز می‌توان به جای آن به کار برد) مورد توجه بیشتری قرار گرفت. با پیروی از این مقاله، رام چاران^۲ در سال ۲۰۰۲ تیمی با همکاری لری بوسیدی^۳ تشکیل داده و کتابی به نام «پیاده‌سازی: نظم و ترتیب انجام دادن کارها را نوشتند. این کتاب واژه‌ی اجرا کردن را به لغت متداولی در تجارت‌های بزرگ تبدیل کرد. از زمان انتشار آن کتاب تاکنون مدیران بر روی این موضوع تمرکز کرده‌اند و به دنبال آن، کتاب‌ها و مقالات بیشتری در این زمینه منتشر شده است. در سال ۲۰۰۵ کتاب آجرهایی برای ساختن پل به کتاب راهنمایی برای مدیران در زمینه پیاده‌سازی استراتژی تبدیل شد. کتابی که بهترین فروش را داشته و به عنوان یک کتاب درسی تکمیلی در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود.

¹ Fortune

² Ram Charan

³ Larry Bossidy

با وجود این هنوز شکاف عمیقی از دانش، شیوه‌ها و ابزارها در این زمینه وجود دارد. برای مقایسه، حجم زیادی از ابزارها و شیوه‌های موجود برای طرح‌ریزی یک استراتژی را در نظر بگیرید، صدها و حتی هزاران کتاب درباره‌ی این موضوع نوشته شده و مشاورانی در همه‌ی شهر آماده‌اند تا با دانش خود از مدیران پشتیبانی کنند. بر خلاف درک کلی از مفهوم استراتژی و چگونگی ایجاد آن، این عبارت هنوز هم به کار بیشتری نیاز دارد و ما یک تعریف متداول جهانی از واژه‌ی استراتژی نداریم.

اما تغییری در راه است و مدیران متوجه آن شده‌اند. آن‌ها می‌دانند باید توجه بیشتری به پیاده‌سازی داشته باشند و فهمیده‌اند آنچه سودآور است، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز یک استراتژی است نه خود آن استراتژی. سؤالی که اکثر افراد می‌پرسند این است: « ما باید چه کار متفاوتی انجام دهیم تا موفق شویم؟ » و پاسخ این سؤال موضوع اصلی کتاب حاضر است.

در این کتاب قصد داریم فضای خالی موجود در این زمینه را پر کرده و شیوه‌ها و ابزارهایی را به مدیران ارائه کنیم تا با کمک آن‌ها بتوانند استراتژی سازمان خود را اجرا نموده و به تعهداتشان درباره‌ی بالا بردن ارزش سهام سازمان عمل کنند. در هر فصل از کتاب آنچه را که مدیران باید به گونه‌ای متفاوت انجام دهند، مشخص کرده‌ام. من با بسیاری از عقاید مرسوم در زمینه تجارت مبارزه کرده و چارچوب پیاده‌سازی استراتژی را که اولین بار در کتاب آجرهایی برای ساختن پل در مورد آن نوشتیم، ارائه کرده‌ام. هشت تمرین بسیار عالی و عمومی، عناوین فصل‌های کتاب را تشکیل می‌دهند. من به طور انحصاری بر اقداماتی که مدیران باید در طی فرآیند انجام دهند، تمرکز کرده و هر فصل را با یک خلاصه‌ی مطالب با عنوان نقش مدیران در پیاده‌سازی به پایان رسانده‌ام. برای دریافت یک نسخه از خلاصه‌ی مطالب نقش مدیران در پیاده‌سازی درخواست خود را به نشانی الکترونیکی زیر ارسال نمایید.

Bridges@Bridgesconsultancy.com

برای همگی شما در مسیر پیاده‌سازی استراتژی‌تان آرزوی موفقیت می‌کنم.

رابین اسپکیولند

جولای ۲۰۰۹

فصل اول:

تصویب هیأت مدیره

بالاخره پس از ۱۸ ماه بحث و برنامه‌ریزی، طرح استراتژی پیشنهادی شما که قرار است فرصت‌های طلایی بازار فعلی را بیشتر کند و در نتیجه درصد سودآوری سازمان را در طول سه سال آینده و در این دوران پرتلاطم به عددی ۲ رقمی ارتقاء دهد، توسط هیأت مدیره تصویب شد. شما از قبل با همه‌ی اعضای هیأت مدیره ملاقات کرده بودید تا نظر آن‌ها را درباره‌ی طرح استراتژی پیش از این جلسه‌ی بسیار مهم جمع‌آوری کنید و البته، بابت مدت زمانی که صرف این کار کرده‌اید، حقوق دریافت کرده‌اید. اکنون می‌توانید نفسی بکشید، به صندلی خود تکیه دهید و مطمئن باشید که سخت‌ترین قسمت کار انجام شده و می‌توانید برای پیاده‌سازی استراتژی اقدام کنید.

این کاری است که مدیران در بسیاری از کشورهای مختلف جهان انجام می‌دهند و پس از آن تنها کاری که می‌توانند انجام دهند این است که دعا کنند استراتژی‌شان موفق شود. اگر شما هم به همین صورت به استراتژی نگاه می‌کنید مانند این است که بر سر چهار راهی ایستاده‌اید که تمامی علایم آن به یک سمت نشانه رفته است و این همان جهتی است که شما نباید به طرف آن بروید. متأسفانه تاکنون هیچ مدیری در هیچ کجای دنیا آمار بالا و گیج‌کننده‌ی دلایل عدم موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی را بررسی نکرده است. در اغلب اوقات بیشتر استراتژی‌ها تنها کمتر از نیمی از آنچه که

حامیان آن‌ها به آن امیدوار بوده و برای آن برنامه‌ریزی کرده بودند، به انجام رسیده است.

این یک حقیقت است. از هر ۱۰ استراتژی ۹ مورد در پیاده‌سازی ناموفق هستند. پیاده‌سازی استراتژی سخت‌تر از طرح‌ریزی آن است. اگر شما یک استراتژی بی‌عیب و نقص برای محیط خود داشته باشید اما نتوانید آن را به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اجرا کنید، استراتژی شما هیچ ارزشی ندارد.

امروزه مدیران درک می‌کنند که پیروزی در پیاده‌سازی استراتژی یک موفقیت فوق‌العاده است و این موضوع در رقابت بین شما با سایر رقبایان تفاوتی چشمگیر ایجاد می‌کند. آن‌ها تصدیق می‌کنند در حالی که ابزارها و روش‌های فراوانی برای طرح‌ریزی یک استراتژی وجود دارد، ولی برای پیاده‌سازی آن امکانات بسیار کمی در دسترس است.

روزابت موس کانتر^۱، معتقد است:

بی‌گمان استانداردهای اخلاقی و توانایی ما برای آماده کردن مدیران آینده کاهش یافته است. به همین علت است که پیاده‌سازی و اجرای استراتژی بسیار مهم شده است. پیاده‌سازی، فراتر از یک ایده محض می‌باشد و به معنای داشتن قابلیت ذهنی و سازمانی برای به کار بردن الگوهای جدید بازرگانی است، حتی اگر آن‌ها بر خلاف روشی باشند که در حال حاضر به آن عمل می‌کنید. امروزه توانایی اجرای استراتژی یک عامل اصلی برای اداری سازمان است. بنابراین اگر شما سازمانی دارید، به جای دنبال کردن یک روش مدیریتی که جدید است و مد روز شده و یا به جای اینکه انتظار داشته باشید معجزه‌های آسمانی رخ دهد باید تمرکز خود را بر پیاده‌سازی استراتژی با استفاده مؤثر از ابزارهای موجود، معطوف کنید.

دیگر زمان آن رسیده است تا به جای اینکه فقط استراتژی را طرح‌ریزی کنیم به فکر پیاده‌سازی آن باشیم، تخمین زده شده که مدیران ایالات متحده آمریکا هر ساله بیش از ۱۰ میلیون دلار برای تجزیه و تحلیل استراتژیکی و قانونمند کردن استراتژی هزینه می‌کنند. اگر ۹۰ درصد از این موارد با شکست رو به رو شود؛ یعنی ۹ میلیون دلار از بین رفته است.

بسیاری از مردم تصور می‌کنند، پیادسازی کاری جزئی بوده و در شأن مدیران سازمان‌ها نیست، اما به نظر من این کار مهمترین کار مدیران است.

¹ Rosabeth Moss Kanter

لاری جانستون، مدیر عامل شرکت آلبرتسونس^۱:

مشکل ما نه درباره‌ی خود استراتژی بلکه درباره‌ی پیاده‌سازی آن است.

تونی هوارد^۲، مدیر عامل شرکت BP در سال ۲۰۰۷:

پیاده‌سازی یک رشته‌ی نسبتاً جدید است که تنها حدود ۱۰ سال قدمت دارد. این رشته به دلیل میزان بالای شکست استراتژی و وجود نداشتن یک چارچوب برای هدایت مدیران شکل گرفته و تحقیقات بر روی آن به تازگی انجام شده است. شرکت بریجیز بیزنس کانسولتنسی^۳ (سازمانی که من آن را تأسیس و راه‌اندازی کردم) در سال ۲۰۰۳ نتیجه‌ی تحقیقات خود را برای اولین بار منتشر کرد که ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با موفقیت اجرا نمی‌شوند. هم اکنون، هدف اصلی ما توانمند کردن مدیران با فراهم آوردن ابزارها و روش‌های مورد نیاز آنها است.

پیاده‌سازی استراتژی چیست؟

پیاده‌سازی استراتژی، جمع‌آوری اقدامات فردی هر روزه کارکنانی است، که دست‌اندر کار به انجام رساندن استراتژی برای فردا هستند.

چرا بسیاری از استراتژی‌ها در اجرا با شکست روبه رو می‌شوند؟

کلمه‌ی کلیدی این تعریف اقدامات است. کارکنان شرکت‌ها اغلب بسیار مشغول هستند. سؤال کلیدی هم این است: آیا کاری که کارکنان انجام می‌دهند ارزش افزوده‌ای به استراتژی جدید می‌دهد؟ آیا اقداماتی که امروز کارکنان شرکت انجام می‌دهند، امر پیاده‌سازی را به جلو پیش می‌برد؟ می‌دانیم که کارکنان اغلب اوقات بیشتر از ساعاتی که در یک روز در اختیار دارند، کار برای انجام دادن دارند، اما پیاده‌سازی استراتژی به اقدامات صحیح آنها بستگی دارد.

بسیاری از پیاده‌سازی‌ها در عمل شکست می‌خورند زیرا مدیران چالش‌های پیاده‌سازی را دست کم می‌گیرند و در نتیجه چشم خود را بر آنچه که باید انجام دهند، می‌بندند. وقتی که مدیران بر انجام دادن کار صحیح تمرکز نمی‌کنند کارکنان نیز مانند آنها عمل می‌کنند. علت مهم دیگر هم این است که مدیران هیچ چارچوبی به عنوان راهنما در طی مسیر پیاده‌سازی ندارند.

^۱ Larry Johnston, CEO of Albertsons

^۲ Tony Howard

^۳ Bridges Business Consultancy

یکی از بزرگترین نقطه‌های کور در مدیریت ارشد، عدم درک این مطلب است که هر تغییر جهت قابل توجهی در استراتژی، نیاز به تغییراتی در اقدامات روزمره در سرتاسر سازمان دارد. تغییر جهت‌های کوچک فقط به دگرگونی مختصری نیاز دارند، اما تغییرات قابل توجه به دگرگونی‌های عمده، از نامحسوس تا جامع نیاز دارند و تنها در صورتی می‌توانند موفقیت‌آمیز باشند، که بر طبق یا اسلوب معین اجرا شوند.

مورگان و لویت^۱ نویسندگان کتاب استراتژی خود را عملی کنید. مدیران باید انجام اقدامات بی‌فایده را متوقف کنند. آن‌ها باید قدمی به عقب برداشته و در چگونگی اجرای استراتژی خود تجدیدنظر کنند. همان طور که در ادامه در داستان سفر به شمال نشان داده می‌شود، این یک مشکل جدید نیست.

اگر ما هم کارهایمان را همان طور انجام دهیم که ملوانان قطب شمال در این داستان انجام دادند، شکی نیست که استراتژی‌مان را سرنگون می‌کنیم زمان آن فرا رسیده است که طرز فکر خود را درباره‌ی پیاده‌سازی عوض کنیم. باید فراتر از تغییر مدیریت آن طور که قبلاً می‌دانستیم، پیش برویم و در عوض بر روی اجرا تمرکز کنیم.

در نظر بگیرید ۳۰ سال قبل مدیریت به معنای کنترل کردن بود و پس از آن تغییر مدیریت به معنای فرمان دادن و کنترل کردن، عنوان شد.

با وجود این بازار کسب و کار به طور چشمگیری تغییر کرده است. ما به سمت شیوه‌های قدرتمندکننده و گروهی حرکت کرده‌ایم. بسیاری از مدیران از روش تغییر مدیریت استفاده می‌کنند، بی‌آنکه بدانند روش دیگری هم وجود دارد.

روش‌شناسی تغییر مدیریت، برای پروژه‌ها طراحی شده و نباید از آن به زور برای پیاده‌سازی استراتژی استفاده نمود.

^۱ Morgan & Levit

سفر به قطب شمال

در دهه‌ی ۱۸۰۰ تمام تلاش‌ها برای رسیدن به قطب شمال با شکست روبه‌رو می‌شد. همه‌ی کشتی‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شدند که بتوانند از یخ‌ها بگذرند اما همگی آن‌ها به جز یک مورد در هم می‌شکستند و واژگون می‌شدند.

هیچ کسی نمی‌توانست کشتی‌ای طراحی کند که از یخ‌ها جان سالم به در ببرد و کسی هم واقعا نمی‌دانست در قطب شمال چه چیزی وجود دارد: برف، یخ یا زمین؟ از آنجا که یخ‌ها همه‌ی کشتی‌ها را می‌شکستند بیشتر افراد از رفتن به قطب شمال صرف‌نظر کرده و فکر می‌کردند این کار غیرممکن است.

یکی از هیأت‌های اعزامی که به موفقیت نزدیک شد تحت فرماندهی فریچرف نانسن^۱ بود. بر اساس فرضیه او یخ‌ها مرتباً در حال تغییر و حرکت بودند. او گفت که کوه‌های یخ از طریق دریای قطب شمالی به سمت غرب حرکت می‌کنند. نقشه‌ی او این بود که کشتی مخصوصی بسازد تا وقتی یخ‌ها به بدنه‌ی آن فشار می‌آورند به جای ایستادگی در مقابل این فشار و تغییر، بتواند در دریا بالا برود. او کشتی فریم^۲ را ساخت که در زبان نروژی به معنای «به سمت جلو» است.

پس از سه ماه سفر، کشتی فریم درست در ۷۸ درجه‌ی عرض جغرافیایی در میان یخ‌ها گیر افتاد. همان طور که یخ در حال تغییر، به بدنه کشتی فشار می‌آورد: کشتی از آب خارج شد و به مدت سه سال بدون داشتن هیچ مقصدی سوار بر روی توده‌ی یخ حرکت کرد.

نظریه‌ی نانسن عملی شد. او توانسته بود کاری غیرممکن را انجام دهد. او مجبور بود خود را با تغییر منطبق کند و یاد گرفت به جای اینکه توسط آن خرد و واژگون شود، با آن حرکت کند.

مسئولیت مدیران در پیاده‌سازی استراتژی

هیچ فارغ‌التحصیل دوره‌ی کارشناسی ارشد نمی‌خواهد درباره اجرا کردن چیزی بیاموزد چونکه اصلاً جالب نیست. استراتژی جالب است. داشتن فکر عالی جالب است. اما اجرا کردن آن بسیار مهم‌تر است.

ویلیام جانسون^۳، رئیس و مدیرعامل شرکت اچ. ج. هینز^۴ معتقد است:

مدیران در سازمان‌ها مسئولیت اصلی ایجاد شرایط درست برای پیاده‌سازی استراتژی را بر عهده دارند. برای مثال، آن‌ها باید افراد مناسبی را تشویق کنند، اهداف استراتژی را به وضوح برای کارکنان توضیح دهند، شاخص‌های مهم عملکرد را ایجاد کنند (KPI)^۵، پیاده‌سازی را با فرهنگ تطبیق دهند، فرآیندها را دوباره طرح‌ریزی کنند؛

¹ Fridtjof Nansen

² Fram

³ William Johnson

⁴ H. J. Heinz

⁵ Key performance Indicators (KPI)

روش خود را برای ترغیب کارکنان به داشتن رفتار صحیح و انجام دادن کار درست برای پیاده‌سازی استراتژی جدید تغییر داده و در دو هفته یکبار صحت پیاده‌سازی استراتژی را مورد بازنگری قرار دهند. موارد بالا یک لیست طاقت‌فرسا است اما اگر عمل به تعهدات یک استراتژی جدید آسان بود دیگر ۴۰ درصد از پیاده‌سازی‌ها با شکست روبه‌رو نمی‌شدند (در شرکت بریجیز، ما زمانی یک استراتژی جدید را موفق می‌دانیم که مدیران بتوانند حداقل ۵۰ درصد از اهداف آن را عملی کنند).

به خصوص مدیران باید مشخص کنند که چه کارهایی باید انجام شود و تمرکز سازمان بر چه چیزی باید معطوف شود. اگر چه بی‌سابقه نیست که در سازمان یک استراتژی مشابه داشته باشند (برای مثال: شماره یک بودن در صنعت، ارائه‌ی خدمات متفاوت به مشتریان و یا تولید محصولی ویژه)، اما پیاده‌سازی استراتژی در هر سازمان منحصر به فرد است. پس از مشخص کردن کارهایی که لازم است انجام شود، مدیران باید کارکنان را هدایت کنند تا آن طور که مورد نیاز است رفتار کرده و اقدام نمایند. پس از طرح‌ریزی استراتژی، مدیران باید فکر کنند، نقشه بکشند و نقشه‌های خود را عملی کنند، منابع سازمان را مدیریت کرده و با قدرت هدایت کنند. بسیاری از مدیران در گذر از این مرحله شکست می‌خورند. برای مثال، تفسیر کردن استراتژی به اقدامات روزانه‌ای که کارکنان باید انجام دهند سخت‌تر از آنچه که به نظر می‌رسد، است. در بسیاری از همکاری‌هایم با گروه‌های مدیریتی، فهمیدیم که مدیران وقتی از استراتژی جدیدی مطلع می‌شوند، نمی‌توانند توضیح دهند که انتظار انجام چه کار متفاوتی را از کارکنان خود دارند. گروه مدیریتی استراتژی را درک می‌کند اما این موضوع الزاماً به این معنا نیست که مفاهیم استراتژی برای همه‌ی جوانب کسب و کار و اقدامات هر روزه کارکنان آن‌ها مشخص شده است.

استراتژی یکی از سازمان‌هایی که با آن کار می‌کردم این بود که بتواند بار دیگر عنوان اول بودن در کشور را به دست بیاورد. با کمک یک شرکت مشاوره‌ای بین‌المللی استراتژی توسعه داده شد و مدیران از کارهایی که لازم بود انجام دهند، مطلع شدند، اما آنچه که کارکنان باید انجام می‌دادند، مشخص نبود. ما زمانی را صرف کردیم تا منظور استراتژی را درباره‌ی کارکنان بفهمیم. در مورد این سازمان، همه افراد در هر سطحی که بودند باید کارها را بهتر از رقیب انجام می‌دادند. پس ابزارهای مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار داده شد تا مسئولیت‌های خود را به چالش کشیده و کار خود را به میزان ۱۵ درصد بهبود بخشند.

به طور کلی، مدیران می‌دانند که پیاده‌سازی به تلاشی مضاعف نیاز دارد. با وجود این، در حقیقت افراد اندکی قادرند زمان و منابع با ارزش را صرف کنند تا در مسیر پیاده‌سازی عادلانه گام بردارند. آن‌ها چنان درگیر مدیریت کردن امور روزانه‌ی سازمان می‌شوند که دیدگاه اهداف خود را برای پیاده‌سازی استراتژی جدید از دست داده و در نتیجه اقدامات نادرستی انجام می‌دهند.

ما یک طرح استراتژیکی به نام انجام دادن کارها داریم.

هرب کلر^۱، مدیرعامل سابق شرکت هواپیمایی سوت‌وست^۲

چه زمانی برنامه‌ریزی را متوقف کرده و پیاده‌سازی را آغاز می‌کنید؟

وقتی که مدیران استراتژی را کامل کردند و آن را به صورت بخشنامه‌ای مکتوب کرده و برای نمایش بصری نیز آماده نمودند، احتمالاً نقطه‌ی شروع ایده‌آل برای آغاز کار استراتژی را فراموش می‌کنند. اغلب مدیران تا وقتی بر روی استراتژی کار می‌کنند که تصور می‌کنند آن را به اتمام رسانده‌اند و پس از آن دست از کار می‌کشند، اما این یک اشتباه است.

یک استراتژی هیچ وقت تمام نمی‌شود بلکه فقط کنار گذاشته شده و بدون استفاده می‌شود.

برای اینکه یک استراتژی موفقیت‌آمیز باشد باید اجرا شود. طرح یک استراتژی مانند طرح یک معمار برای یک ساختمان جدید است و تا زمانی که ساخته نشده است واقعیت پیدا نمی‌کند. یک استراتژی کارآمد مانند اغلب کارها در زندگی واقعی، دو بار طرح‌ریزی می‌شود، اول به صورت ذهنی و دوم به صورت عملی؛ اول نقشه و بعد ساخت، اول نوشتن نت و بعد نواختن آن، اول طرح‌ریزی استراتژی و بعد پیاده‌سازی آن.

در موقع اجرای استراتژی، هیچ وقت کارها دقیقاً آن طور که مدیران برنامه‌ریزی کرده بودند پیش نمی‌رود. آن چیزی که گروه در مورد آن بحث می‌کند هرگز مانند اتفاقی که در واقعیت رخ می‌دهد، نیست. زمانی که مدیران دست به کار اجرای استراتژی می‌شوند، بازارها تغییر کرده، انتظارات مشتریان عوض شده، محصولات رقابتی به بازار آمده، قیمت‌ها تعدیل شده و شرایط داخلی دگرگون شده است، در نتیجه در طی مرحله

¹ Herb Kelleher

² Southwest

پیاده‌سازی استراتژی، طرح استراتژی باید تغییر داده شده و اصلاح گردد. دوباره همه چیز ایجاد می‌شود.

مفهوم صبر کردن تا اتمام استراتژی و مصرف کردن زمان برای بازگشت به عقب به این معناست که مدیران سرعت حرکت را از دست داده‌اند و در نتیجه فاتحه پیاده‌سازی استراتژی خوانده شده است.

در موقع طرح‌ریزی استراتژی، تحقیقات جامع درباره‌ی بازار، مشتریان، رقابت و موقعیت‌های مالی و داخلی انجام شده است. پس از مشخص شدن اصول اساسی و مطرح کردن کلی استراتژی، زمان آغاز پیاده‌سازی فرا می‌رسد. معمولاً در این مرحله حدود ۸۰ درصد از کل طرح‌ریزی استراتژی انجام شده است. منتظر بمانید تا جزئیات نهایی را هم تکمیل کرده و جلوه‌های زیبایی به آن بدهید. پیاده‌سازی سخت است و جزئیات آن در طول مسیر تغییر می‌کند. به محض مشخص شدن هسته‌ی اولیه‌ی استراتژی، دست به کار شوید.

به عنوان یک مثال از ناتمام بودن همیشگی استراتژی‌ها، به اتفاقی که برای خطوط هوایی بریتانیا در زمان افتتاح ترمینال شماره‌ی پنج فرودگاه هیترو^۱ در ماه آوریل سال ۲۰۰۸ افتاد، توجه کنید.

پس از ۱۲ ماه آزمایش، سیستم انتقال چمدان‌ها به درستی کار نمی‌کرد و بیش از ۱۸۰۰۰ چمدان گم شده بود. مثالی دیگر، اتفاقی است که پس از افتتاح اولین شعبه‌ی گذری مک دونالد در چین رخ داد. این شعبه نه تنها برای مک دونالد اولین نمونه بود، بلکه برای چین هم اولین شعبه گذری بود. مشتریان تا نزدیک پیشخوان رانندگی کرده و غذایشان را سفارش می‌دادند. پس از گرفتن غذا، اتومبیل را پارک کرده و به رستوران می‌رفتند تا پشت میز بنشینند و غذایشان را در آنجا میل کنند!

برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز یک استراتژی، مدیران باید هر قسمت را هر دو هفته یکبار و کل طرح را هر سه ماه یک بار بازنگری کنند. در خلال این بازنگری‌ها، آن‌ها متوجه می‌شوند که چه قسمت‌هایی کار می‌کند و چه قسمت‌هایی کار نمی‌کند. این زمانی است که می‌توان استراتژی را به سرعت پیش برد و به آن جان بخشید. مدیران، سازمان را هم از نظر برنامه و هم به صورت عملی به پیش می‌برند. تصمیم‌گیری آن‌ها نه فقط بر اساس نظریه بلکه بر اساس اقدامات و عکس‌العمل‌هاست. این روش سکوی پرتابی برای پیشبرد موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی استراتژی است.

^۱ Heathrow

تردید نداشته باشید و کار را شروع کنید. تجزیه و تحلیل‌تان را طولانی نکنید. اگر اشتباهی در تفکر شما وجود داشته باشد در بازنگری‌های منظم مشخص می‌شود و می‌توانید مطمئن باشید که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود. اگر هم اینطور نباشد موردی را که درست کار نمی‌کند اصلاح می‌کنید.

هیچ کس با علم به اینکه استراتژی‌اش خوب نیست کار را شروع نمی‌کند. فقط پس از آغاز پیاده‌سازی، کیفیت یا بی‌کیفیتی استراتژی خودش را نشان می‌دهد. تنها در صورتی که به طور مداوم پیاده‌سازی استراتژی را بازنگری کنید، می‌توانید بفهمید چه قسمت‌هایی کار می‌کنند و چه قسمت‌هایی کار نمی‌کنند.

طرح پیاده‌سازی

اجراء کردن برای یک شرکت بسیار مهم است، در حالی که یک استراتژی خوب مطمئناً به شما کمک می‌کند، و قطعاً موفقیت یا شکست شما به اجرا کردن‌تان بستگی دارد.

اندرو پن^۱: مدیرعامل شرکت ای ایکس ای^۲، استرالیا

موضوعی که دائم در حین کار کردن با مشتریان مختلف متوجه آن شده‌ام، این بود که طرح‌های پیاده‌سازی ضعیف است. شروع کردن‌های بسیار عالی و طرح‌های ارتباطی فوق‌العاده‌ای را دیده‌ام، اما تنها شمار اندکی طرح پیاده‌سازی مشاهده کرده‌ام. تفاوت در این است که یک طرح پیاده‌سازی باید بر اساس نقاط قوت و ضعف فعلی سازمان تهیه شود، زیرا این‌ها ویژگی‌هایی هستند که توانایی سازمان را در اجرای استراتژی تحت تأثیر قرار می‌دهند و مشخص می‌کنند چه اقدامات صحیحی باید در کوتاه‌مدت انجام شوند تا به اهداف بلندمدت دست پیدا کنیم. منظور من برگزاری یک جلسه در تالار شهر یا نصب پوسترهایی بر روی دیوار و یا لیوان قهوه با نشان شرکت بر روی آن نیست. طرح‌ریزی برنامه‌ی پیاده‌سازی باید یک قسمت از طرح‌ریزی برنامه‌ی استراتژی باشد، زیرا همان افرادی که درگیر طرح‌ریزی استراتژی بوده‌اند، باید پیاده‌سازی را هم طرح‌ریزی کرده و بر آن نظارت داشته باشند.

در اکثر موارد، پیاده‌سازی به افراد دیگر محول می‌شود، زیرا مدیران احساس می‌کنند پس از اینکه استراتژی را طرح‌ریزی کردند دیگر کارشان تمام شده و می‌توانند مطمئن باشند که بیشترین قسمت پروژه انجام شده است. اما قضیه به این شکل نیست. بیشتر پیاده‌سازی‌ها با شکست روبرو می‌شوند و دو عامل در این مشکل نقش دارد، اول؛

^۱ Andrew Penn

^۲ AXA

موفق نبودن در تهیه‌ی یک طرح جامع پیاده‌سازی و دوم؛ نپذیرفتن مسئولیت شخصی توسط مدیران. به این معنا که دو برابر تلاش و زمانی که صرف طرح‌ریزی استراتژی شده، برای پیاده‌سازی آن مورد نیاز است. خلاصه‌ی کلام اینکه استراتژی فکر بزرگ و پیاده‌سازی انجام دادن صحیح است.

لی هین لونگ^۱، نخست وزیر سنگاپور گفته است:

یک طرح پیرایش نشده که به زور اجرا شود، موفق‌تر از یک طرح ایده‌آل است که با عزم و اراده‌ی کمتری اجرا می‌شود. بهتر است که با اشتیاق و جدیت انقلابی برپا کنیم، تجربه کسب کنیم، بیاموزیم که چه چیزهایی مؤثرند و چه چیزهایی فایده‌ای ندارند، موقعیت‌های جدید را دوباره به دست بیاوریم، نقشه‌های تازه بکشیم و قدمی دیگر به جلو بر داریم. اگر برای کشیدن نقشه‌های بسیار ماهرانه وقت زیادی را صرف کنید، آن وقت هم زمان و هم ابتکار خود را از دست می‌دهید.

در تهیه‌ی یک طرح پیاده‌سازی با کیفیت بالا، مدیران برنامه‌ریزی باید آمادگی سازمان‌شان را برای پیاده‌سازی تجزیه و تحلیل کرده و از یک چارچوب استفاده نمایند تا اطمینان حاصل کنند که در حال انجام اقدامات صحیح هستند. هر دوی این کارها تغییراتی ضروری برای طرز تفکر پیاده‌سازی جاری هستند. بسیاری از مدیران تصور می‌کنند وقتی که استراتژی را طرح‌ریزی کردند، سازمان برای پیاده‌سازی آن آماده است و کارکنان به طور خودکار اقدامات صحیحی را انجام خواهند داد. در فصل دوم به شما نشان داده خواهد شد که چگونه می‌توانید تجزیه و تحلیل کنید و اقدامات صحیح را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی، شناسایی کنید.

کسی که هر روز صبح برای کارهای آن روز برنامه‌ریزی کرده و آن برنامه را اجرا می‌کند، سر رشته ریسمانی را به دست گرفته که در میانه راه پر پیچ و خم یک زندگی بسیار پرمشغله را هدایت می‌کند. اما در جایی که هیچ برنامه‌ریزی وجود ندارد، وقت زیادی هدر می‌رود و همه کارها به دست شانس سپرده می‌شود، و خیلی زود آشفتگی حکمفرما می‌شود.

ویکتور هوگو

^۱ Lee Heien Loong

به گفته ناپلئون هرگز هیچ جنگ موفقیت آمیزی مطابق نقشه پیش نرفته است. با این حال ناپلئون همه‌ی جنگ‌هایش را با دقت بسیار زیاد، بیشتر از همه فرماندهان قبلی، برنامه‌ریزی می‌کرد. بدون داشتن یک برنامه، پیاده‌سازی دستخوش پیشامدها می‌شود.

عمل به تعهدات

به مدیران دستمزد پرداخت می‌شود تا برای سهامداران شرکت منفعت و سود ایجاد کنند. سؤال این است که: مدیران چگونه می‌خواهند به تعهدات خود نسبت به سهامداران عمل کنند؟ در جلسه‌ی سالیانه‌ی سهامداران، طرح کلی برنامه‌ها مشخص می‌شود و مدیریت شرکت مسئولیت عمل به تعهدات این برنامه‌ها را بر عهده دارد.

		استراتژی	
		ضعیف	قوی
پیاده‌سازی	قوی	عمل به تعهدات خود را به تعویق می‌اندازید.	به تعهدات خود عمل می‌کنید.
	ضعیف	تعهدات خود را زیر پا می‌گذارید.	برای کارهای انجام نشده، تعهدات بیشتری می‌دهید.

شکل ۱-۱ تاثیر پیاده‌سازی استراتژی

همانطور که در نمودار شکل ۱-۱ توضیح داده شده، مدیران فقط با داشتن هر دو عامل استراتژی قوی و پیاده‌سازی نیرومند، در کنار هم به نتایج مطلوب خواهند رسید.

مفهوم واضح هر کدام از خانه‌های نمودار بالا به شرح ذیل است:

شما به سهامداران، هیأت مدیره، مشتریان و کارکنان شرکت تعهد داده‌اید، اما به آن عمل نکرده‌اید. شما محکوم هستید.	تعهدات خود را زیر پا می‌گذارید.
این مورد، حالتی نامطلوب است که اغلب مدیران برای انجام دادن آن مقصر هستند.	برای کارهای انجام نشده، تعهدات بیشتری می‌دهید.
شما تعهد داده‌اید و ممکن است که به آن عمل کنید، اما به زمان بیشتری نیاز دارید. این حالت قابل قبول نیست.	عمل به تعهدات خود را به تعویق می‌اندازید.
شما تعهد داده‌اید و طبق برنامه زمانبندی شده به آن عمل کرده‌اید. این حالت به ندرت اتفاق می‌افتد اما نتیجه نهایی آن چشمگیر است.	به تعهدات خود عمل می‌کنید.

خلاصه مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

پنج موردی که در ادامه می‌آید، کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل، انجام دهند:

۱. تمرکز خود را هم بر طرح‌ریزی استراتژی و هم بر پیاده‌سازی آن معطوف کنید.

پیاده‌سازی استراتژی سخت‌تر از طرح‌ریزی آن است. از هر ۱۰ استراتژی ۹ مورد نمی‌توانند به صورت موفقیت‌آمیز اجرا شوند. تحقیقات انجام شده توسط شرکت بریجیز و سایر محققان این مطلب را تأیید می‌کند. چالش مدیران این است که تلاش کرده و برای طرح‌ریزی استراتژی وقت صرف کنند. پس از آن باید حداقل دو برابر این میزان را تلاش کرده و وقت بگذارند تا برای پیاده‌سازی طرح‌ریزی کرده و استراتژی را به اقدامات روزمره‌ای که کارکنان باید انجام دهند، تبدیل کنند.

پیاده‌سازی استراتژی، مجموع اقدامات انفرادی است که در هر دقیقه از هر روز توسط هر کدام از کارکنان شرکت انجام می‌شود.

اگر به اندازه‌ی کافی اقدامات صحیح انجام نشود، استراتژی رو به نابودی می‌رود.

۲. شرایط درست را فراهم آورید.

مدیران مسئولیت اساسی فراهم آوردن شرایط درست در سازمان را برعهده دارند. به عنوان مثال، آن‌ها باید افراد مناسبی را تشویق کنند: اهداف استراتژی را به وضوح برای کارکنان توضیح دهند، شاخص‌های مهم عملکرد را ایجاد کنند، فرهنگ را با پیاده‌سازی هم‌ردیف کنند، فرآیندها را دوباره طرح‌ریزی کنند، روش خود را برای ترغیب کارکنان به داشتن رفتار صحیح و انجام دادن کار درست برای پیاده‌سازی استراتژی جدید تغییر داده و هر دو هفته یکبار صحت پیاده‌سازی استراتژی را مورد بازنگری قرار دهند. موارد بالا یک لیست طاقت‌فرسا است، اما اگر عمل به تعهدات یک استراتژی جدید آسان بود دیگر ۹۰ درصد از پیاده‌سازی‌ها با شکست رو به رو نمی‌شدند.

۳. مشخص کنید چه کارهایی باید انجام شود.

مدیران باید مشخص کنند چه کارهایی باید انجام شود و تمرکز سازمان بر چه چیزی باید معطوف گردد. اگر چه بی‌سابقه نیست که در سازمان یک استراتژی مشابه داشته باشند (برای مثال شماره یک بودن در صنعت، ارائه خدمات متفاوت به مشتریان و یا تولید محصولی ویژه). پیاده‌سازی استراتژی در هر سازمان منحصر به فرد است و مدیران باید مشخص کنند چه کارهایی باید تحت شرایط خاصی که سازمان با آن روبرو است، انجام شود. آن‌ها باید کارکنان را هدایت کنند تا آنطور که مورد نیاز است رفتار کرده و اقدام نمایند.

این کار مستلزم یک تغییر جهت در طرز فکر و تمرکز مدیریت است. درک جدیدی از این مطلب باید حاصل شود که طرح‌ریزی استراتژی فقط فصل اول کتاب موفقیت است و پیاده‌سازی به طور قابل ملاحظه‌ای به زمان و تلاشی پیش از آنچه که مدیران پیش‌بینی می‌کنند، نیاز دارد. مدیران باید تمرکز خود را بر پیاده‌سازی حفظ کرده و اطمینان حاصل کنند که کارکنان مشغول انجام دادن اقدامات درست هستند.

۴. استراتژی را در جهت بهبود، تغییر داده و اصلاح کنید.

پیاده‌سازی هیچ وقت مطابق برنامه پیش نمی‌رود. انتظارات مشتریان تغییر می‌کند، بازار حرکت می‌کند، محصولات عوض می‌شوند و جابه‌جایی کارکنان دچار نوسان می‌شود. این موارد تنها برخی از عواملی هستند که نشان می‌دهند آنچه در جلسات هیأت مدیره طرح‌ریزی می‌شود همان نیست که در پیاده‌سازی اتفاق می‌افتد.

وقتی مدیران یک استراتژی را اجرا می‌کنند، باید هر قسمت از آن را هر دو هفته یکبار و کل استراتژی را هر سه ماه یکبار بازنگری کنند. مدیران در خلال این بازنگری‌ها متوجه می‌شوند که چه قسمت‌هایی کار می‌کند و چه قسمت‌هایی کار نمی‌کند. این زمانی است که می‌توان استراتژی را به سرعت به پیش برد و به آن جان بخشید. مدیران، سازمان را هم از نظر برنامه و هم به طور عملی پیش می‌برند. تصمیم‌گیری آن‌ها نه فقط براساس نظریه بلکه بر اساس اقدامات و عکس‌العمل‌هاست.

۵. یک برنامه برای پیاده‌سازی تهیه کنید.

در تهیه‌ی یک طرح پیاده‌سازی با کیفیت بالا، مدیران باید آمادگی سازمان را برای پیاده‌سازی، تجزیه و تحلیل کرده و از یک چارچوب استفاده نمایند تا اطمینان حاصل کنند که در حال انجام اقدامات صحیح هستند. هر دوی این کارها تغییراتی ضروری برای طرز تفکر پیاده‌سازی جاری می‌باشند. بسیاری از مدیران تصور می‌کنند وقتی که استراتژی را طرح‌ریزی کردند، سازمان برای پیاده‌سازی آن آماده است و کارکنان به طور خودکار اقدامات صحیحی را انجام خواهند داد. اما تجربه نشان داده است که تصور آن‌ها اشتباه است.

فصل دوم:

چارچوبی برای پیاده‌سازی استراتژی

علی‌رغم افزایش تحقیقات انجام گرفته و تعداد بی‌شمار کتاب‌ها و مقالات نوشته شده درباره‌ی پیاده‌سازی در چند سال اخیر، مدیران هنوز انتخاب‌های بسیار محدودی در میان چارچوب‌های موجود برای رویارویی با چالش‌های استراتژی دارند. احتمالاً معروف‌ترین چارچوب، کارت ارزیابی متوازن^۱ است که توسط کاپلان و نورتون^۲ در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ تهیه شد. این چارچوب که انقلابی در نحوه‌ی اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها بوده یک سیستم مدیریتی برای اداره سازمان‌ها فراهم آورد. این چارچوب تأکید می‌کند که شما باید بیش از آنچه که شاخص‌های مالی نشان می‌دهند، کار کنید. همچنین شما باید واکنش مشتریان، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد را نیز پیگیری نمایید. به علاوه نویسندگان این چارچوب خلاصه‌ای از استراتژی یک سازمان به نام نقشه استراتژی را در یک صفحه تهیه کرده‌اند که بر مبنای یک چارچوب پنج مرحله‌ای است:

- از طریق مدیریت اجرایی، تغییرات را به وجود آورید.

^۱ Balanced Score Card

^۲ Kaplan & Norton

- استراتژی را به عبارتهای عملیاتی تبدیل کنید.
- سازمان را با استراتژی در یک مسیر قرار دهید.
- کارکنان را تشویق کنید تا استراتژی، مشغلهی همه افراد شود.
- سازمان را به گونه‌ای اداره کنید که استراتژی تبدیل به فرآیند مداوم آن شود.

این کتاب بر اساس قطب‌نمای پیاده‌سازی^۱ پایه‌ریزی شده است. قطب‌نمای پیاده‌سازی چارچوبی است که چندین سال قبل آن را تهیه کردم تا با مشخص نمودن اقدامات صحیح، راهنمایی در امر پیاده‌سازی برای سازمان‌ها باشد. هشت نقطه‌ی قطب‌نما که در شکل زیر مشخص شده‌اند نشان‌دهنده‌ی هشت عامل کلیدی هستند که اگر بخواهیم تلاش‌هایمان موفقیت‌آمیز باشند، باید همیشه به آن‌ها توجه داشته باشیم. هشت عامل با جهت‌های قطب‌نما شامل: افراد، جایگاه تجاری، ارزیابی، فرهنگ، فرآیند، تقویت‌کردن و بازنگری، عناوین فصل‌های این کتاب را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱-۲. قطب‌نمای پیاده‌سازی

مزایای قطب‌نمای پیاده‌سازی

۱. هم برای سازمان‌های کوچک و هم برای سازمان‌های بزرگ کار می‌کند.
۲. به شما این امکان را می‌دهد که موقعیت فعلی خود را در زمینه‌ی آماده شدن برای پیاده‌سازی استراتژی‌تان ارزیابی کنید.
۳. شما را در طی کردن هشت مسیر بسیار مهم راهنمایی می‌کند.
۴. برای پیاده‌سازی استراتژی‌تان، یک مبنای اصولی فراهم می‌کند.

¹ Implementation Compass

۵. اقدامات درست را مشخص می‌کند.

۶. مدیریت را در جریان پیاده‌سازی قرار می‌دهد.

بسیاری از مدیران بعد از اینکه یک استراتژی جدید را شروع نمودند به دفتر کار بر می‌گردند، بدون اینکه هیچ برنامه‌ای برای مشخص کردن اقدامات مرحله‌ی بعدی داشته باشند تا بتوانند بر اساس آن به کارکنان خود دستور دهند. آن‌ها باید کارهای زیادی را انجام دهند:

- بفهمند چگونه کارکنان بخش خود را از اتفاقات قریب‌الوقوع مطلع کنند.
- توضیح دهند که چه چیزهایی به چه علت باید تغییر کند.
- روش کار کردن گروه را بازنگری کنند و مطمئن شوند پاداش‌های فعلی و سیستم‌های شناسایی، از استراتژی جدید پشتیبانی می‌کنند.
- به کارکنان انگیزه بدهند.
- مقیاس‌های متداول مورد استفاده در سازمان را ارزیابی کنند.

این حجم زیاد فعالیت‌ها، مسیر پر پیچ و خم و گمراه‌کننده‌ای را به وجود می‌آوردند که به راحتی در میان آن گم می‌شویم. بسیاری از مدیران، پیاده‌سازی را به سایر افراد محول می‌کنند و چشم خود را به آنچه که باید انجام شود، می‌بندند. این کار به شکست می‌انجامد. قطب نمای پیاده‌سازی به مدیران کمک می‌کند تا بفهمند چگونه می‌توانند استراتژی خود را برای کارکنان‌شان به عمل تبدیل کنند و مشخص کنند اول چه کاری باید انجام شود.

بیانید با همدیگر رو راست باشیم: در بین کارشناسان این گونه تعبیر می‌شود که اگر مدیر عاملی برای کمک در تهیه استراتژی آینده‌ی خود از شما دعوت به همکاری کند، شما فرصتی یافته‌اید تا اثبات کنید که می‌توانید باعث پیشرفت سازمان‌ها شوید. اما دعوت شدن توسط یک مدیر عامل برای کمک به پیاده‌سازی استراتژی‌اش، به عنوان کاری دشوار و پر زحمت و حتی یک نوع تنبیه دیده می‌شود؛ اگرچه این استراتژی نیست که سودآور است بلکه پیاده‌سازی است.

پیروزی زمانی معنا دار است که فقط حاصل تلاش‌های یک نفر نباشد، بلکه دستاورد مشترک یک گروه باشد.

خوشحالی زمانی بادوام است که همه افرادی که در آن شریک هستند از قلبشان پیروی کنند و نه فقط برای خود بلکه برای همدیگر پیروز شوند.

*موفقیت زمانی خوشایند است که دیگران هم در آن سهیم باشند.

جان اسکیولی^۱، رئیس سابق هیأت مدیره‌ی شرکت کامپیوترهای اپل^۲:

مدیران باید از مسئولیت‌های خود در مورد پیاده‌سازی با خبر باشند.

اگر چه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی، دانش پرتاب موشک نیست اما به نظم و ساختار مشخصی نیاز دارد و برای این منظور، باید کارهای صحیح فراوانی را همزمان انجام دهید. وقتی که استراتژی را اجرا می‌نمایید، از نظریه به عمل، از برنامه‌ریزی به اقدام و از مفهوم به سمت اجرا حرکت می‌کنید. در این مرحله سؤال مهم این است: چه اقداماتی را باید انجام دهید؟

این سؤال ممکن است ساده به نظر برسد اما در عمل، محرک پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز می‌باشد، زیرا به طور کلی، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز به معنای شناسایی اقدامات صحیح برای انجام دادن و پس از آن اطمینان حاصل کردن از انجام آن‌ها برای رسیدن به نتیجه‌ی مطلوب است. مقاله‌ی مجله‌ی فورچون در سال ۱۹۹۹ با عنوان چرا مدیران عامل، شکست می‌خورند؟ اظهار کرد بهترین شیوه‌ی بهترین مدیران عامل، پیگیری کردن‌های آن‌هاست در آغاز هر جلسه آن‌ها کنترل می‌کنند که آیا اقداماتی که در جلسه‌ی قبلی در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری شده بود، انجام شده یا نه؟ و اینکه آیا بازده صحیحی از آن‌ها به دست آمده یا نه؟ این کار هر روزی شما در شرکت است و ممکن است شما را به استراتژی‌تان نزدیک‌تر و یا دورتر کند.

ما در شرکت بریجیز، سازمان‌هایی را در زمینه‌های مختلف تجاری از نظر چالش‌هایی که در زمان پیاده‌سازی استراتژی با آن‌ها رو به رو می‌شوند طی یک دوره‌ی هشت ساله، بررسی کرده‌ایم که نتایج آن آمده است:

¹ John Scully

² Apple

جدول ۲-۱. چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی

رتبه	چالش
۱	مطمئن ساختن کارکنان برای انجام اقدامات متفاوت و داشتن رفتارهای متفاوت
۲	مطلع کردن افراد از تغییرات جدید
۳	به دست آوردن حمایت افراد سازمان
۴	پیگیری موفقیت‌آمیز بودن پیاده‌سازی به وسیله‌ی یک ابزار اندازه‌گیری
۵	به دست آوردن حمایت مدیریت ارشد
۶	تغییر دادن پاداش‌ها و روش‌های شناسایی کارکنانی که لیاقت دریافت پاداش را دارند
۷	پیاده‌سازی استراتژی جدید
۸	تطبیق دادن فرآیندها با یکدیگر
۹	دریافت بازخورد مشتریان

پیاده‌سازی امری است که یک سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند و عامل مهمی در ایجاد تفاوت بین موفقیت و شکست است که نمی‌توانیم برای همیشه آن را نادیده بگیریم. اگر در پیاده‌سازی برتری داشته باشید می‌توانید نتایج برجسته‌ای به دست آورید.

هشت دستورالعملی که به یک اندازه اهمیت دارند.

در دو قطب نمای پیاده‌سازی هر هشت دستورالعمل مهم هستند، اما در جایی اهمیت هر کدام از آن‌ها به تنهایی، برای هر سازمان متغیر است. یکی از مشتریان ما در صنعت ارتباطات، پیاده‌سازی استراتژی‌اش را در ابتدا با تمرکز بر روی ارزیابی آغاز نمود. در مرحله‌ی بعد فرآیندهایی را برای پشتیبانی از استراتژی‌اش طراحی کرده و سپس بر روی کارکنان تمرکز کرد تا مطمئن شود تصمیمات اتخاذ شده بر اساس اهداف استراتژی و نه بر مبنای اهداف عملیاتی بوده‌اند.

ما به تازگی با مدیر عامل یک شرکت تولیدی برای اولین بار ملاقات کرده‌ایم و قطب نمای پیاده‌سازی را به او عرضه نمودیم. او به ما گفت که دو سال قبل دست به یک ابتکار استراتژیکی زد که با شکست روبه رو شد و این اتفاق به او نشان داد که باید کاری متفاوت انجام دهد. او فوراً به قسمت‌های ارتباط و فرهنگ در قطب‌نما اشاره نمود و این دو را به عنوان عوامل ضعیف در سازمانش معرفی نمود. با تمرکز بر روی این دو عامل به همراه در نظر گرفتن سایر موارد، توانستیم به آن در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌اش کمک کنیم.

علاوه بر این، قطب نمای پیاده‌سازی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیروی محرکه‌ی خود را در طی مسیر حفظ کنند. عادت پیاده‌سازی استراتژی این است که موجب از دست رفتن نیروی محرکه می‌شود. پیاده‌سازی نه تنها قسمت جذاب استراتژی نیست، بلکه معمولاً دو برابر طرح‌ریزی استراتژی زمان می‌برد، مدیریت را درگیر جزئیات می‌کند و با بسیاری از چالش‌های روزانه در ستیز است، در نتیجه پیاده‌سازی در میان فشار کاری اداره کردن سازمان، گم می‌شود. بنابراین مدیران با توجه همزمان، به هر هشت جهت قطب نمای پیاده‌سازی، می‌توانند تمرکز خود را بر آن قسمتی که نیاز به کار بیشتر دارد، معرفی نمایند. همچنین، قطب‌نمای پیاده‌سازی به مدیران این امکان را می‌دهد که آمادگی سازمان و نقاط قوت و ضعف آن را با در نظر گرفتن پیاده‌سازی استراتژی ارزیابی کنند.

ارزیابی آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی

پس از طرح‌ریزی استراتژی، مسیر پیاده‌سازی را از کجا آغاز می‌کنید؟ یکی از گام‌های اولیه برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی ارزیابی آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی است. ارزیابی آمادگی برای پیاده‌سازی استراتژی، ابزاری است که بر مبنای هشت جهت قطب نما طراحی شده و سؤالاتی مهم و اساسی را برای مدیران و کارکنان مطرح می‌کند که با در نظر گرفتن آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی جدید به آن‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف سازمان خود را شناسایی کنند.

تغییرات مبتکرانه اغلب با شکست روبه‌رو می‌شود، زیرا مدیران نه تنها سازمان را با آن‌ها تطبیق نمی‌دهند، بلکه حتی امکانات درونی و پیچیدگی دنیای بیرونی آن‌ها را نیز درک نمی‌کنند. میشل جارت^۱، استادیار دانشکده‌ی بازرگانی لندن معتقد است در مسیر انجام تغییرات، اکثر مدیران به طور غیرارادی به مهارت‌ها و استراتژی‌هایی متکی هستند که در گذشته برای آن‌ها کارآمد بوده است، اما آن شیوه‌ها لزوماً در شرایط جدید نیز موثر نیستند. برای اینکه بتوان بدون وقفه نقش‌های جدید را اجرا نمود، مدیران اجرایی باید اطلاعات صحیحی از شرایط سازمان داشته باشند. به عنوان مثال مدیران اجرایی، باید بدانند، آیا در حال چرخیدن به دور خود هستند یا اینکه عملیات‌ها صرفاً شکل

¹ Micheal Jarret

تازه‌ای به خود گرفته است؟ یک مدیریت کارآمد در کنار یک زبان مشترک برای تغییر، می‌تواند ورود هر کس را به نقش‌ها و فرصت‌های جدید. سرعت ببخشد.

میشل واتکینز^۱، یکی از مؤسسان شرکت جنسیس ادوایزرز شرکت بریجیز ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی استراتژی را برای مشتریان انجام می‌دهد و به این ترتیب آن‌ها می‌توانند از توانایی‌های درونی‌شان مطلع شوند. این فرآیند شامل مصاحبه‌های انفرادی با تک تک مدیران و مصاحبه‌ای گروهی با هر ۱۰-۱۲ نفر از کارکنان طی دو روز می‌باشد. پس از اتمام همه‌ی تحقیقات یک نمودار راداری ترسیم می‌شود تا به صورت دیداری ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی استراتژی سازمان را نشان دهد. نمونه‌ی برخی از سؤالاتی که درباره‌ی هشت دستورالعمل پرسیده می‌شود به شرح زیر است:

- افراد سازمان: این مدیریت نیست که استراتژی را اجراء می‌کند بلکه این افراد هستند که استراتژی را پیاده‌سازی می‌کنند آیا شما اطلاع صحیحی از میزان کارایی افراد دارید؟ آیا آن‌ها مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای استراتژی جدید را دارند؟ آیا به آن‌ها برای انجام دادن این کار انگیزه داده شده است؟
- جایگاه تجاری: شما به یک استدلال احساسی و عددی برای پذیرفتن استراتژی نیاز دارید. آیا همه‌ی کارکنان شما می‌دانند استراتژی جدید چیست؟ آیا کارکنان شما می‌دانند به چه دلیلی استراتژی جدید مهم است؟ کارکنان شما تا چه اندازه برای مشارکت در پیاده‌سازی استراتژی، انگیزه دارند؟
- ارتباط: افراد فقط وقتی می‌توانند با استراتژی منطبق شوند که آن را بشناسند و درک کنند آیا مدیران می‌توانند اهداف استراتژی جدید را به طور قابل فهم توضیح دهند؟ آیا کارکنان می‌دانند چه اقدامات و رفتارهای جدیدی را باید در جهت پیاده‌سازی استراتژی در پیش بگیرند؟ آیا در خلال پیاده‌سازی استراتژی، ابلاغیه‌های جاری و منظمی به کارکنان داده می‌شود که موفقیت-آمیزترین اقدامات انجام شده را منعکس کند؟
- ارزیابی: شما باید ارزیابی‌های صحیح و به موقعی را برای هدایت رفتارها و اقدامات درست داشته باشید. دقت معیارهای ارزیابی در سازمان با رویکرد

¹ Micheal Watkins

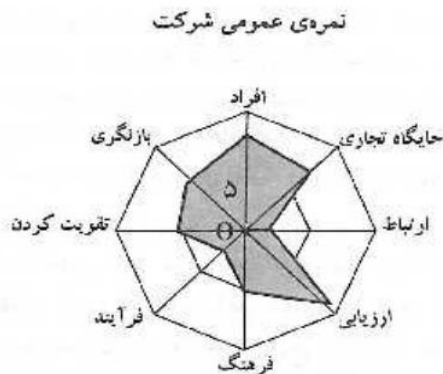
نوین، برای پیگیری موقعیت استراتژی جدید تا چه اندازه است؟ مدیران تا چه اندازه معیارهای جدید ارزیابی را در جلسات عادی مدیریت توضیح داده‌اند؟ آیا معیارهای ارزیابی باعث بروز رفتارها و انجام اقدامات صحیح شده‌اند؟ فرهنگ: شما باید اقدامات روزانه کارکنان خود را تغییر دهید و فرهنگی داشته باشید که از تغییرات پشتیبانی کرده و آن‌ها را پرورش دهد. فرهنگ فعلی تا چه اندازه از استراتژی جدید پشتیبانی می‌کند؟ سازمان تا چه اندازه آمادگی پذیرش استراتژی جدید را دارد؟ به عنوان مثال: آیا مدیریت جلسات، روش مدیریت، بحث و گفتگو ... را به گونه‌ای که تشویق‌کننده استراتژی جدید باشد، را تغییر داده است؟

- فرآیند: باید بین آنچه که می‌گویید در نظر دارید که آن را انجام دهید (پیاده‌سازی استراتژی) با آنچه که در حال انجام دادن آن هستید (فرآیند) هم‌خوانی وجود داشته باشد. آیا فرآیندهای شما از استراتژی جدید پشتیبانی می‌کنند؟ برای طراحی مجدد فرآیندهایتان تا چه اندازه آمادگی دارید؟ تا چه اندازه اطلاع دارید که کدام یک از فرآیندهای خود به طراحی مجله نیاز دارند؟ تقویت: شما باید اقدامات و رفتارهای مورد نظر را تقویت کنید تا به طور مداوم تکرار شوند. وقتی کارکنان قدم به دنیای ناشناخته استراتژی جدید می‌گذارند و اقدامات و رفتارهای جدید از خود بروز می‌دهند، آیا متوجه این کار آن‌ها می‌شوید و به آن‌ها پاداش می‌دهید؟ آیا تقویت کردن به آن‌ها انگیزه می‌دهد که اقدامات و رفتارهای مطلوب را باز هم از خود بروز دهند؟ مدیران چگونه از کارکنان حمایت کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنند: با در معرض دید آن‌ها بودن، با قدم زدن در سازمان و یا با مثال زدن برای آن‌ها؟

- بازنگری: ضعیف‌ترین مورد از هشت مورد قطب‌نما در میان مدیران است، شما باید به طور مداوم سازمان را بازنگری کنید تا مطمئن شوید که اقدامات و رفتارهای صحیح در جهت رسیدن به نتایج مطلوب، انجام می‌شوند. آیا اقدامات و رفتارهای انجام گرفته، منجر به نتایج مطلوب می‌شود؟ آیا می‌دانید در ۹۰ روز گذشته، کارکنان چه نکاتی را از استراتژی جدید آموخته‌اند؟ آیا می‌دانید از امروز چه کارهایی را باید به گونه‌ای متفاوت از گذشته انجام دهید؟

همان طور که در شکل ۲-۲ نشان داده شده، وقتی که ارزیابی تکمیل گردید، یافته‌ها به صورت یک نمودار راداری منعکس می‌شوند.

یک نگاه سریع به شکل ۲-۲، دو مورد اصلی برای نگرانی را نشان می‌دهد. اقدامات انجام شده در زمینه‌ی ارتباط برقرار کردن استراتژی با کل سازمان باید مورد بحث قرار گیرد و طراحی مجدد فرآیندها به منظور پشتیبانی از استراتژی باید بررسی شود. شکل ۲-۲ با همان درجه اهمیت، قوی بودن سازمان را در زمینه‌های افراد سازمان و ارزیابی‌ها مشخص می‌کند. کار کردن بر روی نقاط قوت سازمان به همان اندازه نقاط ضعف آن، ضروری است.



شکل ۲-۲ رادار ارزیابی آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی

در اغلب اوقات، مدیران به آن قسمتی که به شکل موفقیت‌آمیز کار می‌کنند توجهی نمی‌کنند و تمرکزشان فقط بر روی ضعف‌هاست و در نتیجه نقاط قوت رفته رفته ضعیف می‌شوند.

همان‌طور که پیتر دراگر همیشه می‌گوید:

وقتی یک نفر تصمیم مهمی اتخاذ می‌کند و یا زمانی که یک اقدام مهم انجام می‌دهد، پیش‌بینی خود را از نتیجه‌ی کار یادداشت می‌کند و ۹ تا ۱۲ ماه بعد برداشت خود را از نتایج به دست آمده با آنچه که پیش‌بینی کرده بود، مقایسه می‌کند. من این کار را از ۱۵ تا ۲۰ سال قبل تاکنون انجام داده‌ام و هر بار هم شگفت‌زده شده‌ام. هر کس دیگری هم که این کار را انجام دهد از آنچه که خواهد دید، شگفت زده می‌شود.

در مدت زمان کوتاهی، شاید دو یا سه سال انجام این روش ساده نقاط قوت افراد را به آن‌ها نشان خواهد داد و این مسأله احتمالاً مهم‌ترین مطلبی است که باید در مورد خودمان بدانیم. همچنین این کار به ما نشان خواهد داد که انجام دادن یا ندادن چه

^۱ Peter Drucker

کارهایی باعث می‌شود از بازدهی کامل توانمندی‌هایمان محروم بمانیم، این کار به افراد نشان خواهد داد که در چه جاهایی صلاحیت کافی ندارند و در نهایت در چه قسمت‌هایی هیچ توانایی ندارند و نمی‌توانند کاری در آن زمینه انجام دهند.

پس از مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، مرحله‌ی بعد مشخص کردن اقداماتی است که برای آغاز پیاده‌سازی باید انجام شوند. در شرکت بریجیز، ما کار را با پرسیدن یک سؤال به ظاهر ساده شروع می‌کنیم که در شناسایی اقدامات صحیح تأثیر بسزایی دارند:

جدول ۲-۲. سوالات پیاده‌سازی استراتژی

سوال	مثال
بیشتر انجام دهیم.	ما در حال حاضر تحقیق درباره‌ی مشتریانمان را به صورت سالیانه انجام می‌دهیم، اما برای اینکه مشتری محور باشیم باید این کار را هر سه ماه یک بار انجام دهیم.
کمتر انجام دهیم.	در حال حاضر، ما جلسات زیادی را در داخل سازمان برگزار می‌کنیم که بیهوده، وقت کارکنان را می‌گیرد و حواس آن‌ها را از انجام دادن اقداماتی که برای ما مهم هستند، پرت می‌کند.
به همین شکل ادامه دهیم.	از نظر مدیران همای بخش‌های به روز رسانی ماهیانه استراتژی نتایج بسیار مثبتی داشته است، بنابراین ما این روند را ادامه می‌دهیم.
شروع کنیم.	ما یک برنامه‌ی شناسایی تهیه خواهیم کرد تا از رفتارهای جدید پشتیبانی کند.
متوقف کنیم.	ما دیگر کمیسیون تشکیل نمی‌دهیم در عوض مسئولیت‌ها را انفرادی می‌کنیم.

این کار را متوقف کنیم.

اگرچه این عنوان، آخرین سؤال از لیست بالاست اما احتمالاً مهم‌ترین مسأله در جهت پیشبرد کار است، تقریباً همه‌ی مدیران یک فهرست از کارهایی که باید انجام دهند، دارند، اما چند نفر از آن‌ها لیستی هم از کارهایی که نباید انجام دهند در اختیار دارند؟ در امر پیاده‌سازی، شما به فهرستی از کارهایی که نباید انجام دهید نیاز دارید. اگر می‌خواهید استراتژی خود را تغییر دهید، باید از کارکنان خود بخواهید بعضی از کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام دهند و در این مسیر، شناسایی رفتارها و اقدامات گذشته که با وجود استراتژی جدید، دیگر ارزشمند نیستند، مهم است. وقتی که شما با یک گروه مدیریتی بر روی پیاده‌سازی استراتژی کار می‌کنید فهرست کارهایی که نباید

انجام دهید دو برابر لیست کارهایی است که باید انجام دهید. این کار فوراً برای کارکنان روشن خواهد کرد که چه کارهایی را باید متوقف کنند و چه کارهایی را باید انجام دهند و مسائل مهم و مسائلی را که در استراتژی جدید تأثیری ندارند، مشخص می‌کنند. هر بار که سازمانی استراتژی‌اش را تغییر می‌دهد باید از نظم و تعادل کامل به سمت تغییر و تحول رفته و پس از آن دوباره به نظم و تعادل برگردد. در خلال تغییر شکل اولیه، همیشه بین کارکنان پریشانی و آشفتگی در مورد آنچه که باید بر روی آن تمرکز کنند، به وجود می‌آید. فهرست کارهایی که باید متوقف شوند توام با لیست کارهایی که باید انجام شوند، مسیری طولانی را برای برطرف کردن آشفتگی‌های به وجود آمده، ایجاد می‌کنند. همچنین کارکنان درک می‌کنند که فقط از آن‌ها خواسته نشده است کار بیشتری انجام دهند بلکه مدیریت هم، زمانی را صرف کرده تا مشخص کند چه کارهایی را دیگر لازم نیست، انجام دهند.

بازنگری استراتژیکی پروژه

برای تکمیل ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی استراتژی و قبل از اینکه اقدام به پیاده‌سازی استراتژی نمایید، باید پروژه‌های استراتژیکی مختلفی که در سازمان در حال اجرا هستند، از نظر هماهنگی با استراتژی جدید بازنگری شوند. این کار برای بسیاری از سازمان‌ها بسیار دشوار است، زیرا در این موقع است که بین پروژه‌های قبلی و پیاده‌سازی استراتژی جدید اصطکاک به وجود می‌آید. اغلب این اولین بار است که از مدیران خواسته می‌شود نظریه‌ای را به عمل تبدیل کنند و تصمیماتی اتخاذ کنند که برنامه کسب و کار فعلی را تحت تأثیر قرار دهد. این زمان، وقت تصمیم‌گیری است.

وقتی با یکی از مشتریانمان کار می‌کردیم مدیر عامل شرکت، برنامه‌ای یک روزه برای گروه خود در بیرون از محیط سازمان طرح‌ریزی کرد تا آخرین پروژه‌های استراتژیکی خود را بازنگری کرده و بر روی طرح پیاده‌سازی بحث و تبادل نظر کنند. اگرچه طی آن روز، مدیرانی که در برنامه شرکت کرده بودند با مدیر عامل موافق بودند، اما اقدامات بعدی آن‌ها مطابق نظر مدیر عامل نبود. بسیاری از آن‌ها با بی‌خیالی همچنان بر روی پروژه‌های در دست اقدام کار کردند. با وجود اینکه گروه مدیریتی توافق کرده بودند که این پروژه‌ها دیگر ارزش کار کردن ندارند. در بازنگری که یک ماه بعد انجام گرفت، مدیرعامل مجبور شد شیوه‌ی خود را از دموکراسی به دیکتاتوری تغییر بدهد و با مدیرانی که طبق توافق، پروژه‌های خود را به اتمام رسانده بودند، برخورد جدی بکند. این شیوه به نتیجه‌ی مطلوبی رسید به نحوی که گروه متوجه تعهد و صداقت مدیر

عامل نسبت به استراتژی جدید شدند. این جنگی بود که ارزش مبارزه کردن را داشت و همچنین موجب شد که بازنگری‌ها هر دو هفته یکبار انجام گیرد.

یک تمرین خوب برای بسیاری از سازمان‌ها، اختصاص دادن یک اتاق کار به نام پروژه‌ی استراتژیکی و یا دفتر کار مدیریت استراتژی است که مانند یک گروه مشاوره‌ای داخلی فعالیت می‌کند و کارش این است که بازنگری استراتژیکی پروژه و همچنین وظایف ضروری زیر را انجام دهد و پروژه‌ها را در کل سازمان هماهنگ کند. و اطمینان حاصل کند که پروژه‌ها طبق برنامه زمان‌بندی شده پیش می‌روند، و بهترین روش‌ها را با سایر افراد هم در میان بگذارد، و هر کجا که لازم است مهارت‌ها و نظرات کارشناسی مورد نیاز را فراهم کند و استراتژی شرکت را به اطلاع همه برساند. سپس مدیر عامل را در جریان پیشرفت کار خود قرار دهد.

این دفتر کار پروژه‌ی استراتژیکی و یا دفتر کار مدیریت استراتژی مسئول پیاده‌سازی استراتژی نیست بلکه مسئول نظارت بر آن است. همه افراد مسئول پیاده‌سازی استراتژی هستند و مسئولیت آن را نمی‌توان فقط به یک قسمت از سازمان محول کرد.

این دفتر کار و یا گروه ویژه‌ی انتخاب شده از میان مدیران پروژه‌های در دست اقدام را شناسایی کرده و سپس آن‌ها را بازنگری می‌کنند، بعد از آن با در نظر گرفتن ارزش هر پروژه برای استراتژی جدید، تصمیم می‌گیرند که آیا باید با آن‌ها ادامه داد یا باید آن‌ها را اصلاح کرد و یا اینکه به طور کلی باید متوقف شوند. با منابع محدودی که در هر سازمان وجود دارد می‌توان تمرکزی قوی ایجاد کرد تا برای تضمین موفقیت راهی طولانی را طی کند.

تأمین منابع مالی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها

هزینه‌ی مورد نیاز برای پیاده‌سازی از بودجه‌ی سالیانه‌ی سازمان تأمین می‌گردد. گاهی اوقات ما شاهد تلاش‌هایی برای تأمین این هزینه از محل بودجه‌ی عادی سازمان بوده‌ایم، اما در این گونه موارد معمولاً پیاده‌سازی به ناکامی می‌انجامد، به دلیل اینکه هیچ سرمایه‌گذاری برای آینده سازمان انجام نشده است. مدیران باید برای جایی که می‌خواهند کاری در آن صورت بگیرد، هزینه صرف کنند.

برنامه پیاده‌سازی باید بودجه‌ای مستقل از بودجه‌ی عادی سازمان داشته باشد. اگر شما به دلیل عدم تأمین این بودجه توسط مدیر عامل و یا هیأت مدیره در این مرحله

تردید کنید، یک دلیل واضح برای شکست پیاده‌سازی خواهید داشت و این امر نشان‌دهنده‌ی این است که مدیران سازمان در حقیقت متعهد به پیاده‌سازی استراتژی نیستند.

اگر یک دفترکار مدیریت استراتژی و یا یک مدیر استراتژی در سازمان وجود دارد، به عنوان مدیر اجرایی، مسئول تأمین بودجه‌ی پیاده‌سازی، مستقیماً از طریق مدیر عامل است.

در هشت فصل بعدی کتاب، نقش مدیران در هر کدام از هشت تمرین عالی عمومی که تشکیل دهنده‌ی قطب‌نمای پیاده‌سازی هستند را به طور مفصل مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد.

خلاصه مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

چهار مورد زیر، کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌های متفاوت نسبت به قبل، انجام دهند:

۱. چارچوب صحیح را شناسایی نمایید.

مدیران، مسئولیت شناسایی یک چارچوب برای هدایت سازمان در طی مسیر پر پیچ و خم پیاده‌سازی را بر عهده دارند. بدون داشتن یک چارچوب، شانس دستیابی به اهداف استراتژی بسیار کاهش می‌یابد. به علاوه بسیاری از سازمان‌ها اقداماتی را انجام می‌دهند که هیچ کمکی به پیشبرد استراتژی نمی‌کند.

یکی از چارچوب‌های مورد قبول، قطب‌نمای پیاده‌سازی استراتژی است که به مدیران کمک می‌کند تا روشی را برای عملی کردن استراتژی برای کارکنان خود، شناسایی نمایند و مشخص کنند که چه کاری باید اول انجام شود.

۲. آمادگی سازمان را به منظور پیاده‌سازی استراتژی ارزیابی کنید.

یک شیوه‌ی جدید برای کمک به پیاده‌سازی، ارزیابی آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی است به جای اینکه صرفاً تصور شود به محض طرح‌ریزی استراتژی می‌توان آن را اجرا نمود.

مدیران باید اندکی از مشغله‌های روزانه خود دست بکشند و زمانی را صرف ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان، با در نظر گرفتن هشت تمرین عالی عمومی برای پیاده‌سازی کنند. پس از آن می‌توانند اقدامات موثر در پیشبرد پیاده‌سازی را شناسایی نمایند، زیرا

این اقدامات هر روز است، که شما را به استراتژی‌تان نزدیک‌تر کرده و یا از آن دور می‌کند.

مدیران علاوه بر شناسایی اقداماتی که باید انجام گیرد، باید کارهایی را که لازم است متوقف شوند، نیز مشخص کنند. یک استراتژی جدید فقط به این معنا نیست که کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام دهیم بلکه به این معناست که مدیران باید کارهایی را که انجام دادن آن‌ها مهم نیست، برای کارکنان مشخص کنند.

هر پیاده‌سازی، منحصر به فرد است و ارزیابی به ما این اطمینان را می‌دهد که مدیران فقط با یک برنامه کلی نیامده‌اند بلکه این برنامه متناسب با فرهنگ، نیازها و ضرورت‌های سازمان طراحی شده است. هم چنین این کار به ما اطمینان خواهد داد که مدیران با شناسایی اقدامات صحیحی که هر روز باید انجام شود تا استراتژی فردا بتواند جان بگیرد، سازمان را برای موفقیت آماده می‌کنند.

۳. پروژه‌های در دست اقدام سازمان را از نظر هماهنگی با استراتژی جدید بازنگری کنید.

یک تمرین خوب برای بسیاری از سازمان‌ها، اختصاص دادن یک اتاق کار به نام پروژه استراتژیکی و یا دفتر کار مدیریت استراتژی است تا پروژه‌های در دست اقدام را در سازمان بازنگری کند. با در نظر گرفتن ارزشی که پروژه‌های در دست اقدام برای استراتژی جدید دارند ممکن است روند کاری آن‌ها ادامه داده شده، اصلاح شود یا متوقف گردد. با منابع محدودی که در هر سازمان وجود دارد می‌توان مرکزی قوی ایجاد کرد تا برای تضمین موفقیت راهی طولانی طی شود.

۴. منابع مالی مورد نیاز برای پیاده‌سازی استراتژی را تأمین کنید.

مدیران باید برای جایی که می‌خواهند کاری در آن صورت بگیرد، هزینه صرف کنند و مطمئن شوند که در صورت نیاز، هزینه‌های مالی پیاده‌سازی جدا از بودجه‌ی سالانه سازمان فراهم است.

فصل سوم:

افراد

با ارزش‌ترین دارایی شما سرمایه‌های مادیتان نیست، بلکه مجموعه افرادی که در سازمان شما فعالیت می‌کنند، افکاری که در سر آنها وجود دارد و توانایی‌شان برای انجام دادن کارها، گرانبهاترین سرمایه‌ای است که شما در اختیار دارید.

روبرت ریچ^۱، اقتصاددان و سیاستمدار آمریکایی

تغییرات با یک شعار یا سخنرانی به دست نمی‌آید، بلکه وقتی اتفاق می‌افتد که شما افراد مناسبی را برای انجام دادن آن تغییرات به کار بگیرید.

جک ولچ^۲

در جهت شمال قطب‌نما، افراد قرار دارند، یعنی کسانی که استراتژی را اجرا می‌کنند. در این فصل از کتاب مشخص می‌کنیم که مدیران چگونه می‌توانند کارکنان را درگیر پیاده‌سازی استراتژی کرده و آنها را به انجام دادن اقدامات صحیح و بروز دادن رفتارهای مناسب تشویق کنند. افراد سازمان، مشتریان استراتژی‌های مدیران هستند.

^۱ Robert Reich

^۲ Jack Welch

همچنین در این فصل من این باور غلط را که اغلب افراد در مقابل پیاده‌سازی استراتژی مقاومت می‌کنند، مورد توجه قرار داده و این موضوع را بررسی می‌کنم که چرا مدیران نمی‌توانند پیاده‌سازی را به سایر افراد محول کنند.

مشتریان استراتژی

وقتی استراتژی را اجرا می‌کنید، در واقع آن را به کارکنان خود می‌فروشید و کارکنان سازمان کسانی هستند که باید آن را خریداری کنند. این مرحله برای بسیاری از مدیران یک تغییر است. در بسیاری از پیاده‌سازی‌ها، مدیران مسئولیت کار را به کارکنان خود محول می‌کنند، بدون اینکه از آن‌ها حمایت مناسبی کرده و یا تشویقشان کنند و یا حتی ابزارها و شیوه‌های درستی را در اختیارشان قرار دهند. پس از آن مدیران راحت می‌نشینند و انتظار دارند که پیاده‌سازی به طور موثر انجام شود.

مدیران باید همان طرز فکری را برای راه‌اندازی یک استراتژی در سازمان بپذیرند که برای مثال در ابتدای تولید یک محصول جدید برای مشتریان، می‌پذیرند. زمانی که مدیران وقت صرف می‌کنند تا به کارکنان احترام بگذارند، کارکنان نیز همین کار را انجام می‌دهند.

زمانی را صرف این کنید که با گروه خود نشست داشته باشید و درباره‌ی استراتژی جدید بحث و گفت و گو کنید. می‌توانید سوالات زیر را از آن‌ها بپرسید:

- استراتژی چگونه کار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
- استراتژی چگونه بخش شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
- استراتژی چگونه شخصیت شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
- شما چه نگرانی‌هایی درباره‌ی استراتژی جدید دارید؟
- چه چیزهایی باید برای شما تغییر کند تا استراتژی را با تمایل بیشتری بپذیرید؟
- فکر می‌کنید برای اجرای استراتژی به یادگیری چه مهارت‌های جدیدی نیاز دارید؟
- وقتی که شما در حال اجرای استراتژی هستید، من چه کاری برای حمایت از شما می‌توانم انجام دهم؟
- کدام یک از کارهای روزانه خود را می‌خواهید متفاوت از قبل انجام دهید؟

اگر شما به همان شیوه‌ای که با مشتریان خود رفتار می‌کنید تا کالای جدیدی را به آن‌ها بفروشید، در خلال پیاده‌سازی با کارکنان هم کار می‌کنید، نشان دهنده این است که نگرش خود را به افراد سازمان بهبود بخشیده‌اید و در نتیجه کارکنان شما با آمادگی بیشتری استراتژی را پذیرفته و کمتر در مقابل آن مقاومت می‌کنند.

افراد سازمان در مقابل تغییر، مقاومت نمی‌کنند.

وقتی که مدیریت تغییری را در مسیر استراتژیکی، به اطلاع عموم می‌رساند، عکس‌العمل متداول در سازمان چیست؟ اغلب تصور می‌شود که در اکثر موارد افراد سازمان در برابر آن مقاومت می‌کنند اما تحقیقات من خلاف این تصور را نشان داده است. این مسأله به احتمال زیاد یکی از بحث برانگیزترین موضوعات این کتاب است و البته هر موقع که در جلسات این موضوع را مطرح نموده‌ام با چهره‌های مردد بسیاری در میان حضار رو به رو شده‌ام. اما در نظر داشته باشید که اگر ۹۰ درصد از پیاده‌سازی‌ها در اجرا با شکست روبه رو می‌شوند، باید به دلیل اشتباهی باشد که در شیوه‌ی انجام دادن کارها و تفکرات وجود دارد.

سال‌های متمادی ما با این تفکر کار می‌کردیم که وقتی سازمان‌ها دست به تغییرات بزرگی می‌زنند، بیشتر افراد در برابر آن تغییرات مقاومت می‌کنند. ما متوجه شدیم که این مقاومت فرضی، ممکن است در نتیجه ترس از دست دادن مسئولیت یا قدم گذاشتن به ناشناخته‌ها و یا ترس از امتحان کردن چیزهای جدید باشد. بنابراین، ما پیاده‌سازی استراتژی را بر مبنای این فرض طرح‌ریزی کردیم.

در عوض، هشت سال تحقیقات انجام شده در شرکت پرنیز نشان داده است که اگر استراتژی جدید به درستی ارائه شده و همه‌ی افراد سازمان از آن مطلع شوند و با آن ارتباط برقرار کنند، در زمان پیاده‌سازی استراتژی کسی در مقابل آن مقاومت نخواهد کرد.

چهار گروه

شروع یک استراتژی جدید به این معناست که مدیران از کارکنان می‌خواهند کارها را به گونه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند. کارکنان باید شیوه‌ی انجام دادن کارهای روزانه‌ی خود را تغییر دهند. بیشتر کارکنان، اگر دلیل ایجاد تغییر را بفهمند و به طور عینی هم ببینند که تغییرات هدف خاصی را دنبال می‌کند، این کار را انجام خواهند داد.

البته شما با مقاومت برخی افراد هم رو به رو خواهید شد. در یک سازمان معمولی ۲۰ درصد از افراد، فقط ۲۰ درصد و نه بیشتر در برابر تغییرات مقاومت خواهند کرد. این افراد کسانی هستند که دوست دارند در مورد همه چیزی گلایه و شکایت کنند. آن‌ها در غیاب مدیران از پیاده‌سازی بدگویی می‌کنند و غرولند می‌کنند که بهتر است مدیران سرمایه‌ی سازمان را برای کارهای مفیدتری مثل دادن پاداش به کارکنان مصرف کنند به جای اینکه آن را برای کارهای بی‌بهره‌ای مثل پیاده‌سازی یک استراتژی جدید هدر بدهند. آن‌ها عقیده دارند که این کار هم، یک مد جدید مدیریتی است که خیلی زود از بین می‌رود و اطرافیان خود را نیز درباره‌ی این مسأله متقاعد می‌کنند. بر اساس ویژگی‌های این نوع شخصیت‌ها ما در شرکت بریجیز به چنین افرادی کارشکن می‌گوییم. اگر این افراد در کارشکنی خود پیروز شوند کل استراتژی شکست خورده است.

بیشتر کارکنان سازمان یعنی تقریباً ۶۰ درصد از آن‌ها، محافظه کار هستند. آن‌ها نه از استراتژی حمایت می‌کنند و نه با آن مخالف هستند. آن‌ها رأس ساعت ۹ صبح سرکار حاضر می‌شوند. ساعت ۶ بعد از ظهر هم شرکت را ترک می‌کنند و در طول روز صرفاً کارشان را انجام می‌دهند. آن‌ها هیچ وقت برای انجام دادن اضافه‌کاری داوطلب نمی‌شوند و البته برای مقاومت در برابر تغییرات هم هیچ تلاشی نمی‌کنند. ما براساس ویژگی‌های این نوع شخصیت، آن‌ها را بی‌تفاوت می‌نامیم. آن‌ها معتقدند وقتی تعداد نفرات زیاد باشد امنیت برقرار است.

۲۰ درصد باقیمانده‌ی کارکنان، کسانی هستند که از تغییرات استقبال کرده، با آغوش باز آن را می‌پذیرند و با اشتیاق از آن حمایت می‌کنند. آن‌ها اولین کسانی هستند که تغییرات را می‌پذیرند و افرادی هستند که روند انجام تغییرات را به پیش می‌برند. بر اساس ویژگی‌های این نوع شخصیت‌ها ما آن‌ها را افراد مستقل می‌نامیم.

یک گروه دیگر نیز در این بین وجود دارند که به آسانی نمی‌توان آن‌ها را دید، چون در میان کارشکن‌ها مخفی هستند. براساس شخصیتشان ما آن‌ها را کارمندان ویژه می‌نامیم. در ابتدای کار آن‌ها مقاومت می‌کنند اما می‌توانند تبدیل به افراد مستقلی شوند. کارمندان ویژه در گذشته، بارها تغییرات را دیده‌اند و به موفق شدن آن شک دارند. آن‌ها قبل از اینکه وارد عمل شوند، صبر می‌کنند تا مطمئن شوند که سازمان برای انجام تغییرات مصمم است، اما پس از اینکه شروع به کار کردند، تبدیل به قوی‌ترین و بارزترین نیروهای فعال شما می‌شوند.

پس به چه علت این تصور وجود دارد که کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می-کنند؟

در میان این چهار گروه، افراد کارشکن بیشترین هیاهو را ایجاد می‌کنند و در نتیجه بیشترین تأثیر را نیز بر سازمان می‌گذارند و کار آن‌ها باعث به وجود آمدن این تصور اشتباه می‌شود که اغلب افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. اما حقیقت این است که تنها گروه ثابت قدم در مقاومت در برابر تغییرات، گروه اقلیت کارشکن هستند.

پروفسور ادوارد لاولر^۱، استاد دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، استدلالی می‌کند که انسان‌ها با یک ژن که به طور خودکار در برابر تغییرات مقاوم است، به دنیا نمی‌آیند. او می‌گوید: عکس‌العمل افراد در برابر تغییر، به تجارب گذشته‌شان بستگی دارد و اینکه چگونه تغییر را به آن‌ها ارائه کرده‌اند و اصل تغییر چه چیزی بوده است.

اگر شما برای ارائه‌ی استراتژی به کارکنان وقت صرف کنید و علت اهمیت داشتن و هدف آن را با کارکنان در میان بگذارید، بسیاری از کارکنان با استراتژی جدید همراه خواهند شد. این موضوع به طور مفصل‌تر در دو فصل بعد مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. چگونه این چهار گروه از کارکنان و شعار آن‌ها را در سازمان خود شناسایی نمایید؟ مواظب ویژگی‌های متداول زیر باشید:

بی تفاوت‌ها

افراد بی تفاوت از اینکه در مرکز توجه دیگران باشند، دوری می‌کنند و حتی زمانی که تغییر، فرصت خوبی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند، تمایل دارند که منفعل بوده و دست به هیچ کاری نزنند، بی تفاوت بودن بد نیست. این افراد ستون فقرات و مایه استحکام سازمان شما هستند. آن‌ها کارهای واجب روزانه را انجام می‌دهند. برای آن‌ها کار فقط کار است اما در عوض، اغلب علاقه‌مندی‌های مهم‌تری خارج از سازمان دارند، مثلاً عضو تیم‌های ورزشی هستند.

شعار بی تفاوت‌ها: وقتی تعداد نفرات زیاد باشد امنیت برقرار است.

کارشکن‌ها

کارشکن‌ها آمده‌اند تا پیاده‌سازی را متوقف کنند. اگر آن‌ها در کارشان پیروز شوند، شما شکست خورده‌اید. برای اینکه کارشکن‌ها را در سازمان شناسایی کنید، پرسید: چه کسی حاضر است به پیاده‌سازی استراتژی کمک کند، با وجود اینکه حس می‌کند تغییر

^۱ Edward Lawler

یک تهدید است؟ این افراد زیاد شلوغ کرده و کارهای زیادی انجام می‌دهند، اما کارهایشان اشتباه است.
شعار کارشکن‌ها: همین وضع موجود خوب است!

کارمندان ویژه

در ابتدا به نظر می‌رسد کارمندان ویژه مخالف پیاده‌سازی هستند. آن‌ها عقب می‌ایستند تا ببینند آیا این استراتژی هم یک مدل جدید مدیریتی است یا اینکه ادامه پیدا می‌کند. وقتی ببینند که پیاده‌سازی با موفقیت پیش می‌رود، از موضع خود به عنوان مخالف، تغییر جهت داده و تبدیل به حامیان اصلی آن می‌شوند. کارمندان ویژه تنها به میل خودشان می‌توانند از مخالفت دست برداشته و پشتیبان پیاده‌سازی شوند. این اتفاق وقتی می‌افتد که آن‌ها ببینند اقدامات مطلوبی در حال انجام شدن است. برای اینکه کارمندان ویژه را در سازمانتان شناسایی کنید، پرسید:

چه کسی حاضر است به پیاده‌سازی استراتژی کمک کند. با وجود اینکه حس می‌کند تغییر یک تهدید است، اما آماده است تا متقاعد شود که تغییر تهدیدی برای او نیست؟ کارمندان ویژه تنها از طریق عمل کردن و به حرف زدن، متقاعد می‌شوند.
شعار کارمندان ویژه: بیش از آنچه که گفته می‌شود، باید عمل شود.

افراد مستقل

افراد مستقل با کمال میل و با اشتیاق از پیاده‌سازی حمایت می‌کنند. برای اینکه افراد مستقل را در سازمان شناسایی کنید، پرسید: چه کسی حاضر است به اجبار به پیاده‌سازی استراتژی کمک کرده و به تغییرات به عنوان یک فرصت طلایی نگاه کند؟ در بیشتر سازمان‌ها مدیران افراد مستقل را به درستی نمی‌شناسند و از آن‌ها قدردانی نمی‌کنند.

شعار افراد مستقل: نترسید و پیش بروید. اگر اشتباه کردید، عذرخواهی کردن کار آسانی است.

تحقیقات انجمن پروفیسور بوریس گرویز برگ^۱ در دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد، نشان داد که بازده کاری کارکنان درجه یک سازمان که تنها ۱ درصد از کل افراد را تشکیل می‌دهند، ۱۲۷ درصد بیشتر از کارکنان معمولی است.

¹Boris Groysberg

تمرکز بر افراد مستقل

سازمان با تمرکز بر افراد مستقل، یک نیروی محرکه‌ی ارزشمند از افراد مؤثر را ایجاد می‌کند که می‌تواند آن را در اختیار سایر افراد سازمان نیز قرار داده و بهترین استفاده را از آن ببرد. به علاوه افراد مستقل، بازخورد لازم را جهت تنظیم کردن و بهبود پیاده‌سازی برای مدیران فراهم می‌آورند. در حالی که این گروه مثبت‌اندیش در حال پذیرش پیاده‌سازی هستند، گروه میانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. به یاد می‌آوردید؟ کسانی که در گروه میانی قرار دارند مثل این است که بر روی یک پرچین نشسته‌اند و ممکن است از هر طرف آن بیفتند. اگر آن‌ها تحت تأثیر گروه ۲۰ درصدی مثبت‌اندیش قرار بگیرند، با روند پیاده‌سازی به صورت مثبت همکاری می‌کنند. آن‌ها افراد پیرو هستند. اگرچه آن گروه ۶۰ درصدی میانی، اشتیاقی ندارند و سعی می‌کنند از درگیر شدن با استراتژی دوری کنند، اما شما می‌توانید با سرعتی پیوسته و یکنواخت، آن‌ها را در مسیر صحیح وادار به حرکت کنید.

بسیاری از مدیران توجه زیادی به کارشکن‌ها می‌کنند و سعی دارند راهی پیدا کنند که آن‌ها را تبدیل به حامیان استراتژی کند، زیرا این خصوصیت انسان است که تلاش می‌کند همه را راضی نگه دارد. اما این کار به شکست می‌انجامد چون کارشکن‌ها مثل سیاه چاله‌های فضایی هستند که تمام انرژی شما را به هدر می‌دهند.

گروهی که تمرکز کردن بر روی آن‌ها بهتر است، ۲۰ درصدی هستند که از استراتژی جدید استقبال کرده و از آن حمایت می‌کنند. آن‌ها افراد مستقل هستند، زیرا پیاده‌سازی استراتژی کار دشواری است، حتی قبل از اینکه کار را شروع کنید، انبوه مشکلات سر راه شما قرار گرفته‌اند. ما باید تا جایی که امکان دارد، راه رسیدن به موفقیت را برای سازمان آسان‌تر کنیم. آن ۲۰ درصدی که از پیاده‌سازی پشتیبانی می‌کنند، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به صحنه می‌آیند. اکثر آن‌ها نیاز به تغییر را حس می‌کنند، بدون اینکه کسی برایشان دلیلی آورده باشد. آن‌ها مزایای کار را می‌بینند و فوراً دست به کار می‌شوند.

وقتی که ما انرژی خود را بر روی افراد مستقل و بی‌تفاوت متمرکز کنیم، یک گروه از افراد متفاوت در کنار هم داریم که استراتژی ما را اجراء می‌نمایند.

زمانی که ۸۰ درصد از کارکنان سازمان شما در جهت صحیح حرکت کنند، شما جمعیت عظیمی را با هم متحد کرده‌اید که برای شروع استراتژی نیروی محرکه‌ی کافی دارند. اما بر سر ۲۰ درصد باقیمانده که در مقابل تغییرات مقاومت کرده‌اند، چه می‌آید؟

حدود نیمی از آن‌ها (۱۰ درصد) باز هم مقاومت می‌کنند، اما اگر به درستی مدیریت شوند بالاخره در جهت صحیح قرار می‌گیرند. آن‌ها کشان کشان می‌آیند و خیلی شلوغ می‌کنند، اما در نهایت در مسیر درست قرار می‌گیرند. اما ۱۰ درصد باقیمانده، اگر شما خوش شانس باشید، سازمان شما را ترک می‌کنند و به رقابتان می‌پیوندند. ممکن است وقتی که آن‌ها را استخدام می‌کردید، صلاحیت‌های لازم را داشته‌اند اما امروز آن‌ها حرکت شما را به سمت جلو کند می‌کنند و ممکن است برایتان دردسرساز باشند. باید توجه کنید که آن‌ها برای کار کردن در سازمان شما مناسب نیستند. وقت آن رسیده است که به آن‌ها بگویید: متشکرم و خداحافظ.

شرکت جنرال الکتریک از روش مشابهی به نام منحنی شور و نشاط استفاده می‌کند که به شکل انحنای یک زنگوله است. این روش ۲۰ درصد اول از کارمندان لایق، ۷۰ درصد کارمندان میانی و ۱۰ درصد کارمندان نامناسب را مشخص می‌کند.

در رستوران‌های شرکت اپل بی^۱ که گردش کار بسیار بالایی هم دارند، مدیریت تغییر تعداد کارکنان را از ۲۰ درصد کارکنان درجه یک، ۱۰ درصد کارکنان میانی و ۲۰ درصد کارکنان رده آخر، در هر رستوران اندازه‌گیری می‌کند. مدیران این رستوران‌ها به دلیل موفقیت‌شان در حفظ ۱۰ درصد کارکنان خود، مورد تقدیر قرار می‌گیرند و به دلیل ترک کار ۲۰ درصد رده آخر از کارکنان‌شان هم مؤاخذه نمی‌شوند.

مدیر عامل شرکت سیسکو^۲، جان چمبرز^۳، وقتی که توانست گروه مدیریتی سازمانش را وادار به انجام دادن کار مشترک کند، به این نتیجه رسید که ۲۰ درصد از آن‌ها باید سازمان را ترک کنند. او همچنین، مسأله‌ی کم شدن تعداد کارکنان را با تغییر روش انجام دادن وظایف آنی حالت فردی به حالت گروهی، جبران کرد و افراد را مجبور نمود تا با همکاری یکدیگر کار کنند.

استراتژی جدید، مهارت‌های جدید

شروع یک استراتژی جدید به این معناست که شما از کارکنان خود می‌خواهید تا کارها را به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند. این مسئولیت مدیران است که هر مهارت دانش و با ویژگی جدیدی که ممکن است مورد نیاز کارکنان باشد را مشخص کرده و دوره‌های آموزشی مخصوص را برای آن‌ها فراهم کنند.

¹ Applebee

² Cisco

³ John Chambers

تأکید ما بر آموزش‌های مخصوص است، در بسیاری از پیاده‌سازی‌های ناموفق، روش متداول سازمان‌ها در برخورد با مسأله‌ی آموزش، برگزاری آموزش‌های عمومی در کل سازمان بوده است. متأسفانه این همه کاری بوده که سازمان‌ها انجام می‌دادند و پس از آموزش نیز کارکنان به سر کار خود بر می‌گشتند و می‌دیدند که چیزی در اطراف آن‌ها تغییر نکرده است. بعضی از آن‌ها آموزش‌های جدید را به کار می‌بردند اما از آنجا که هیچ گونه تشویق و دلگرمی دریافت نمی‌کردند، خیلی زود به روش کار قبلی خود بر می‌گشتند.

مدیران باید هم آموزش‌های مخصوص مورد نیاز را مشخص کنند و هم پس از اتمام دوره‌ی آموزشی، کارکنان را وادار نمایند تا آموخته‌هایشان را به کار گیرند. هیچ کدام از کارهای فوق به پیچیدگی دانش پرتاب موشک به فضا نیست، اما اگر کارکنان از آموزش‌هایی که دیده‌اند، استفاده‌ای نکنند، باور نکردنی است که چه سرمایه عظیمی از سازمان به هدر می‌رود، الگوهای ارزیابی صلاحیت که در شناسایی آموزش‌های مخصوص و مورد نیاز هر فرد استفاده می‌شوند، باید با در نظر گرفتن استراتژی، به کار گرفته شوند. به علاوه، زمانی که یک سازمان آموزش‌های مناسب را فراهم می‌کند، باید مطمئن شود که کارکنان در هر سطحی که هستند برای به کار گرفتن مهارت‌ها، دانش و هر ویژگی دیگری که آموخته‌اند، به اندازه‌ی کافی انگیزه داشته و تشویق می‌شوند و ضمناً محیط اطراف کارکنان نیز باید با آنچه که آموخته‌اند، متناسب شود. وقتی که هر کدام از کارکنان رفتار و یا اقدام جدیدی را از خود نشان می‌دهند، مدیر مافوق باید متوجه کار آن‌ها بوده و تشویقشان کند. در ضمن باید بین پاداش‌های سازمان و روش‌های شناسایی افراد لایق دریافت پاداش، هماهنگی وجود داشته باشد. در فصل نهم، موضوع چگونگی استفاده از آموزش‌های مهارتی و راه اطمینان حاصل کردن از تشویق کارکنان برای اجرای استراتژی را به طور مفصل مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

خلاصه‌ی مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

چهار مورد زیر کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل، انجام دهند:

۱. کارکنان را به عنوان مشتریان استراتژی در نظر بگیرید.

مدیران، استراتژی را به کارکنان می‌فروشند و کارکنان افرادی هستند که باید آن را خریداری کنند. این مسأله یک تغییر الگوست. در بسیاری از پیاده‌سازی‌ها، مدیران مسئولیت این کار را به کارکنانشان محول می‌کنند، بدون اینکه به درستی از آن‌ها حمایت کرده، مشوق آن‌ها باشند و حتی ابزار و شیوه‌های کاری مناسب را در اختیار آن‌ها قرار دهند. پس از محول کردن کار، مدیران راحت می‌نشینند و انتظار دارند که پیاده‌سازی به طور مؤثر انجام گیرد، نقش مدیران این است که کارکنان را درگیر پیاده‌سازی کنند آن وقت خودشان هم درگیر کار می‌شوند.

۲. بدانید کارکنان به طور خودکار در مقابل تغییرات مقاومت نمی‌کنند.

اگر ۹۰ درصد از پیاده‌سازی‌ها در اجرا با شکست رو به رو می‌شوند، باید به دلیل اشتباهی باشد که در شیوه‌ی انجام دادن کارها و تفکرات وجود دارد. اگر مدیران زمانی را برای ارائه‌ی استراتژی جدید به کارکنان وقف کنند و آن‌ها را از اهمیت استراتژی مطلع نمایند، کاربرد استراتژی را برای آنان توضیح داده و وظیفه‌ی آن‌ها را در جهت پیشبرد استراتژی شرح دهند، اغلب کارکنان با استراتژی جدید همراه خواهند شد. ۲۰ درصد از کارکنان، یعنی افراد مستقل، به طور جدی از شما حمایت می‌کنند. ۹۰ درصد دیگر، یعنی افراد بی‌تفاوت، با روند جاری سازمان حرکت می‌کنند. ۲۰ درصد باقیمانده، یعنی کارکنان در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند. در میان کارکنان گروه کوچکی وجود دارد که قبلاً بارها این اتفاقات را دیده‌اند. آن‌ها که کارمندان ویژه هستند، فقط زمانی در اجرای استراتژی مشارکت خواهند کرد که متوجه شوند پیاده‌سازی با قدرت به پیش می‌رود.

۳. بر روی افراد مستقل تمرکز کنید.

سازمان با تمرکز بر افراد مستقل (۲۰ درصد کل کارکنان که در اولین مرحله، پذیرای سیاست جدید هستند) و با کمک آن‌ها چنان نیرویی تولید می‌کند که می‌تواند سایر افراد سازمان را نیز در بر گرفته و موفق شود. به یاد داشته باشید، حتی قبل از اینکه شما دست به کار شوید، عوامل نامطلوب در مقابل شما انباشته شده‌اند. به علاوه افراد مستقل، بازخوردهای لازم را برای بهبود پیاده‌سازی به مدیران ارائه می‌کند، در حالی که این گروه مثبت اندیش در حال پذیرش پیاده‌سازی است، گروه میانی یعنی بی‌تفاوت‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث می‌شود که گروه بزرگتری حامی پیاده‌سازی شوند.

بسیاری از مدیران بیشتر بر روی کارشکن‌ها متمرکز می‌شوند، زیرا این خصوصیت انسان است که سعی می‌کند همه را خوشحال نگه دارد اما این کار شکست را حتمی می‌کند به دلیل اینکه کارشکن‌ها مثل سیاه چاله‌های فضایی هستند و همه‌ی انرژی شما را به هدر می‌دهند.

۴. مهارت‌ها، دانش و سایر ویژگی‌های جدید مورد نیاز کارکنان را

شناسایی نمایید.

مدیران باید تنها یک برنامه آموزشی همگانی را در سازمان برگزار کنند. لازم است دوره‌هایی را برای آموزش هر نوع مهارت، دانش و ویژگی‌های خاص دیگری که مورد نیاز کارکنان است، شناسایی کرده و فراهم کنند تا کارکنان بتوانند با موفقیت، استراتژی را اجرا نمایند.

فصل چهارم: جایگاه تجاری

مردم را به دو روش می‌توان ترغیب نمود؛ اول با گفتن حرف‌های عامه پسند. کاری که اکثر مدیران برای آن آموزش دیده‌اند، اما این کافی نیست، زیرا تنها با دلیل آوردن نمی‌توان مردم را به انجام دادن کاری وادار کرد. روش دیگر برای ترغیب افراد، که روش بسیار قدرتمند و موثری است، ترکیب کردن ایده با احساس است. بهترین روش برای انجام این کار تعریف کردن یک داستان بسیار جالب است که دیگران را تحت تأثیر قرار دهد.

برون وین فریبر^۱، ویراستار ارشاد دانشگاه هاروارد
اگر می‌خواهیم ایده‌ای گسترش پیدا کند، باید این ایده جالب و به یاد ماندنی
بوده و ما را به جلو هدایت کند.

مالکوم گلدول^۲، نکته‌های کوچک

در این فصل، اهمیت جایگاه تجاری را مورد بحث و بررسی قرار داده و خواهیم
گفت که چگونه باید اهمیت استراتژی جدید را برای سایر افراد سازمان توضیح دهیم.

^۱ Brownwyn Fryer

^۲ Malcom Gladwell

جایگاه تجاری برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی شما بسیار اهمیت دارد، استراتژی باید به خوبی توضیح داده شود تا سایر افراد آن را درک کنند و در نتیجه بتوانند آن را به درستی اجرا نمایند.

منظور این است که توضیح دادن دقیق جایگاه تجاری یک مرحله‌ی بسیار ضروری است. وقتی که مدیران نمی‌توانند جایگاه تجاری را شرح دهند، روند پذیرش استراتژی جدید، بسیار کند پیش می‌رود و این احتمال وجود دارد که کل سازمان، استراتژی جدید را رد کرده و افراد سازمان به ندرت روش انجام دادن کارهای خود را تغییر دهند. داستان این روزهای ما چه می‌شود؟ به خوبی نشان می‌دهد که توضیح ندادن جایگاه تجاری می‌تواند چه تاثیری داشته باشد.

پس روزهای ما چه می‌شوند؟

بیشتر ملت‌های اروپایی در قرن هجدهم تقویم گریگوری را پذیرفتند (همان سیستم روزشماری که در حال حاضر نیز متداول است). به جز روسیه که آن هم این تقویم را پس از انقلاب کبیر در ماه اکتبر سال ۱۹۱۷ پذیرفت. این تصمیم مقامات رسمی باعث بهت و شگفتی دهقانان و روستاییان شد. آن‌ها تصور می‌کردند. با این سیستم روز شمار چندین روز سال را از بین می‌برند تا سیستم را با تاریخ جاری تطبیق بدهند. آشوب‌هایی که در نتیجه‌ی این بی‌اطلاعی به وجود آمد، صدها بیگانه را به کشتن داد، زیرا صرفاً، این تغییر برای روستاییان قابل تصور نبود.

وقتی که جایگاه تجاری به شیوه‌ی صحیحی برای کارکنان شرح داده می‌شود، توضیح می‌دهد که چرا استراتژی جدید باید پذیرفته شود و افرادی را که قانع نشده‌اند، متقاعد می‌کند.

واژه‌ی مهم در جمله بالا کلمه‌ی شیوه است. وقتی که مدیران، استراتژی را برای هیأت مدیره توضیح می‌دهند، با نمایش دادن تصاویر بر روی پرده و نشان دادن نمودارها و اسناد استراتژی، قسمت استدلالی واقع در سمت چپ مغز را به کار می‌گیرند تا اعضای هیأت مدیره را به پشتیبانی از استراتژی وادار کنند، اما زمانی که استراتژی را برای کل سازمان شرح می‌دهند باید از سمت راست مغز بیشتر کمک بگیرند. وضعیت جدید باید هم فکر و هم احساس را درگیر کند، همان طور که یک نام تجاری فکر و احساس مشتریان را تسخیر می‌کند.

نشانه‌دار کردن استراتژی: داستان احساس و اعداد

هدف جایگاه تجاری این است که استراتژی را به شکلی ارائه کند که در آن آسان بوده و کارکنان را برای مشارکت در اجرای استراتژی ترغیب کند. برای رسیدن به این هدف، به استراتژی نشانه‌ای داده می‌شود تا ماهیت آن را در ذهن افراد مجسم کرده و فراموش نشدنی شود، درست مثل نام‌های تجاری که به محصولات مصرفی اطلاق می‌شود - یک تصویر یک دنیا حرف دارد.

مهم نیست که استراتژی چقدر پیچیده است، به هر حال مدیران باید راهی بیابند تا به وسیله‌ی آن درک استراتژی را برای کل سازمان آسان کنند. این چالش بر حسب عادت، دست کم گرفته می‌شود.

کارکنان باید بدانند که چرا استراتژی جدید اهمیت دارد. وقتی که مدیران آماده‌اند تا استراتژی را آغاز کنند: حداقل شش ماه از آشنا شدن آن‌ها با استراتژی گذشته و در همه این مدت با استراتژی زندگی کرده و نفس کشیده‌اند و نه تنها علت اهمیت استراتژی را درک کرده‌اند بلکه می‌دانند چه کارهایی باید انجام شود.

در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران فراموش می‌کنند که این دفعه اول است که کارکنان با استراتژی آن‌ها روبه‌رو می‌شوند و باید همان احساسی را پیدا کنند که مدیران در طول این شش ماه نسبت به استراتژی پیدا کرده‌اند، تا علت اهمیت استراتژی را بفهمند.

گروه مدیریتی باید مفهوم استراتژی را برای تک تک کارکنان توضیح دهد، زیرا همه‌ی کارکنان قبل از اینکه بتوانند برای پیشبرد استراتژی اقدامی انجام دهند باید آن را کاملاً درک کنند.

نشانه‌دار کردن استراتژی، مستلزم شناختن پیام‌های مهم آن است. این پیام‌ها باید شناسایی شده و به تصاویری واضح و گویا تبدیل شوند تا به ما در جان بخشیدن به استراتژی کمک کنند.

یکی از مشتریان شرکت ما، برنامه‌ی کلی کارخانه‌اش را به عنوان قسمتی از استراتژی تغییر داد و تصمیم گرفت بر روی پروژه‌هایی که برای آن‌ها پیش پرداخت دریافت می‌کرد، بیشتر تمرکز کند، از پیشرفت کار پشتیبانی کند و ارتباطات اینترنتی-اش را برای حمایت بهتر از مشتریان، گسترده‌تر کند. برنامه عملیاتی جدید، حاصل تلفیق برخی از سیستم‌های موجود با چندین سیستم جدید بود. مدیر این پروژه وقتی را صرف این کرد که جایگاه تجاری را برای کارکنان شرح دهد. موضوع زمان به عنوان

نشانه‌ای برای استراتژی جدید در نظر گرفته شد که در همه‌ی پیام‌های شروع به کار و پیشبرد استراتژی، به چشم می‌خورد. چند نمونه از پیام‌ها به شرح زیر بودند:

- به هدف نزدیک شده‌ایم؛ به زودی وارد ماجراجویی جدیدی می‌شوید.
 - حالا دیگر به عقب بر نمی‌گردیم؛ نیمی از راه رسیدن به دنیای جدید را پشت سر گذاشته‌اید.
 - مأموریت با موفقیت به اتمام رسید؛ به سرزمین جدید خوش آمدید. تبریک می‌گوییم. شما سفر به دنیای جدید را به پایان رساندید، نفس عمیقی بکشید و با تمام توان به سمت جلو پیش بروید.
- در همان زمان، مدیران جلسات توجیهی کوچکی را برگزار می‌نمودند و وقتی را صرف شرح دادن شرایط جدید برای کارکنان می‌کردند:
- علت اساسی برنامه عملیاتی جدید چیست؟
 - برنامه‌ی عملیاتی جدید چیست؟
 - این برنامه چه تأثیری بر مشتریان خواهد گذاشت؟
 - این برنامه چه تأثیری بر ما خواهد گذاشت؟
 - چه چیزهایی تحت تأثیر قرار نمی‌گیرند؟
 - در گذر از این مرحله کاری، ما چگونه می‌توانیم به شما کمک کنیم؟
 - مراحل مهم این پروژه چیست؟
 - ما برای انجام این برنامه‌ی عملیاتی جدید چگونه سازماندهی شده‌ایم؟
 - مراحل بعدی چیست؟

عبور از شرایط گذشته و وارد شدن به برنامه کاری جدید چالش‌های فراوانی را به همراه دارد. کمترین چالش آن هم این است که اطمینان حاصل کنیم تحولات جدید برای مشتریان به آرامی و بدون ایجاد مشکلی پیش می‌رود. زمانی را که مدیران صرف می‌کنند تا بر روی جایگاه تجاری کار کنند، به کارکنان کمک می‌کند تا بفهمند سیستم عملیاتی قدیمی چه معایبی داشته است و چرا آن‌ها باید طبق سیستم جدید کار کنند. اگرچه مشکلات زیادی بر سر راه تغییر سیستم وجود دارد (همانطور که همیشه در

مورد تغییر تکنولوژی وجود داشته است) کارکنان با دیده مثبت به مشکلات نگاه می‌کنند زیرا آن‌ها اهمیت این تغییر و تحول را درک کرده‌اند و در نتیجه، این تحولات به نتایج مطلوب می‌انجامد.

یکی دیگر از مشتریان ما در یک شرکت نرم افزاری، برای اجرای استراتژی جهانی-اش در قاره آسیا، با چالش روبه رو شده بود. پس از انجام دادن یک ارزیابی پیاده‌سازی، متوجه شدیم بزرگترین چالشی که با آن روبه رو هستند، متقاعد کردن کارکنان برای داشتن یک استراتژی جدید است. آن سازمان بر بازار کار تسلط داشت و سود سرشاری را نیز به دست آورد. بسیاری از کارکنان فکر می‌کردند: سری را که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند. اما با وجود این، مدیریت تشخیص داده بود که در میان سایر رقبای اصلی تجاری، آن‌ها در حال از دست دادن سهم بازار هستند و میزان رضایت مشتریان، مخصوصاً در مقایسه با رقبای، به طرز وحشتناکی کاهش یافته است. هدف استراتژی جدید این بود که با تغییر دادن شاخص‌های مهم و تحت تأثیر قرار دادن تمامی قسمت‌های سازمان، وضعیت کسب و کار را بهبود بخشیده و میزان رضایت مشتریان را افزایش دهد. این استراتژی به حمایت و درگیر کار شدن همهی افراد سازمان نیاز داشت.

برای شروع پیاده‌سازی در قاره آسیا، گروه مدیریتی اقدام به برگزاری یک برنامه‌ی کاری بسیار سخت به مدت سه هفته برای آغاز استراتژی نمود که کاری غیرمتعارف اما بسیار موفق بود. هر هفته از طرف رئیس استراتژی منطقه، یک تصویر متفاوت به همراه نامه‌ی الکترونیکی مختصری برای اداره‌ی اصلی ارسال می‌شد. برای مثال، اولین تصویر، هواپیمایی بود که در میان ابرها پرواز می‌کرد به همراه متنی که در آن این طور نوشته شده بود: امروز در اوج پرواز کن اما به آشفتگی‌هایی که در سمت بالای سرت رخ می‌دهند هم توجه داشته باش. هیچ کدام از پوسترها و یا پیام‌های الکترونیکی، تصویر را به طور کامل توضیح نمی‌دادند و عکس‌العمل منطقه، کنجکاوی شدید بود. در هفته‌ی سوم، رئیس منطقه با انبوه نامه‌های الکترونیکی، تماس‌های تلفنی و افرادی روبه رو شد که به دفتر او مراجعه کرده بودند تا بفهمند چه اتفاقی افتاده است.

آخرین تصویر فرستاده شده نشان داده بود که استراتژی جهانی جدید چیست و به چه علت انتخاب شده است. البته آن تصویر، موانع زبانی و فرهنگی بسیاری را در قاره آسیا پشت سر گذاشته بود؛ نتیجه نهایی این بود استراتژی جدید به سرعت مورد پذیرش قرار گرفت، زیرا کارکنان دلیل وجود آن را درک کرده بودند. این مسئولیت مدیران است که راه صحیح شروع یک استراتژی را که با فرهنگ کارکنان سازمان سازگار باشد،

شناسایی کنند. در برخی از سازمان‌ها به جای تصویر از یک شعار استفاده می‌شود. زمانی که بیل کلینتون^۱ برای ریاست جمهوری ایالات متحده آمریکا نامزد شد، تمامی مبارزات انتخاباتی‌اش را با این شعار همراه کرده بود که همین است دیگر، اقتصاد احمقانه است.

نشانه‌دار کردن صحیح به شما اطمینان خواهد داد که کارکنان علت اهمیت استراتژی جدید را برای داشتن یک برنامه‌ی کلی می‌فهمند و درک می‌کنند که چرا باید رفتارها و اقدامات خاصی را از خود نشان دهند.

خلاصه مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

دو مورد زیر، کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند:

۱. واضح صحبت کنید. اگر شما استراتژی را به خوبی توضیح ندهید کارکنان منظور آن را درک نمی‌کنند و در نتیجه، نمی‌توانند آن را اجرا نمایند. وقتی که به عقیده‌ی مدیران، جایگاه تجاری موضوع مهمی نیست و آن را مدنظر قرار نمی‌دهند، در میان کارکنان نیز توجه کافی به آن نمی‌شود. در نتیجه، پیاده‌سازی در همان ابتدا با مشکل روبه‌رو می‌شود.

زیرا کارکنان به آن اهمیتی نمی‌دهند و دلیلی نمی‌بینند که خود را درگیر آینده‌ی سازمان کنند. هدف جایگاه تجاری، ارائه‌ی استراتژی به صورتی است که درک آن برای همه آسان باشد و کارکنان را برای درگیر شدن در اجرای استراتژی ترغیب کند. چالش گروه مدیریت این است که مفهوم استراتژی را برای تک تک افراد سازمان توضیح دهد، زیرا قبل از اینکه کارکنان بتوانند طبق استراتژی عمل کنند باید مفهوم آن را درک کرده باشند.

۲. استراتژی را نشانه‌دار کنید.

وقتی که مدیران، استراتژی را برای هیأت مدیره توضیح می‌دهند، با نمایش دادن تصاویر بر روی پرده و نشان دادن نمودارها و اسناد استراتژی، قسمت استدلالی واقع در سمت چپ مغز را به کار می‌گیرند تا اعضای هیأت مدیره را به پشتیبانی از استراتژی وادار کند، اما زمانی که مدیران، استراتژی را برای کل سازمان شرح می‌دهند باید از سمت

^۱Bill Clinton

راست مغز بیشتر کمک بگیرند. وضعیت جدید باید هم فکر و هم احساس را درگیر کند، همان طور که یک نام تجاری فکر و احساس مشتریان را تسخیر می‌کند.

به نظر می‌رسد مدیران اغلب از قانون نانوشته‌ای پیروی می‌کنند که می‌گوید: هرچه استراتژی پیچیده‌تر باشد، بهتر است! برخلاف این گفته، مهم نیست که استراتژی چقدر پیچیده است. به هر حال مدیران باید راهی پیدا کنند تا بتوانند استراتژی را به آسانی برای تمام افراد سازمان توضیح دهند و آن‌ها را قانع کنند. این چالش اغلب از روی عادت دست کم گرفته می‌شود.

برای نشانه‌دار کردن استراتژی، اول پیام‌های مرکزی را (بین دو تا چهار پیام و نه بیشتر) را شناسایی کنید و سپس آن‌ها را به تصویر بکشید. مدیران، مسئول شناسایی روشی صحیح برای شروع یک استراتژی هستند و این روش باید با فرهنگ کارکنان سازمان سازگار باشد.

فصل پنجم:

ارتباط

اگر مدیران نتوانند چند مساله‌ی ساده اما عمیق را با افراد سازمان در میان بگذارند، آن وقت مجبور می‌شوند، هزاران مساله‌ی پیچیده را برای آن‌ها توضیح دهند.

بوید کلارک^۱ و رون کروسلند^۲، نویسندگان کتاب صدای مدیران^۳

آنچه را که می‌شنوم، فراموش می‌کنم.

آنچه را که می‌بینم، به خاطر می‌سپرم.

آنچه را که انجام می‌دهم، یاد می‌گیرم.

ضرب المثل چینی

بزرگترین مشکل برقرار کردن ارتباط این است که به اشتباه فکر می‌کنیم در انجام

آن موفق شده‌ایم.

جورج برنارد شاو^۴، نویسنده قرن نوزدهم

¹ Boyd Clarke

² Ron Crossland

³ Leader's voice

⁴ George Bernard Shaw

اغلب اوقات وقتی از مدیران اجرایی می‌پرسم چرا در گذشته پیاده‌سازی استراتژی-شان با شکست رو به رو شده است، جواب می‌دهند:

به علت ارتباطات ضعیف، اگر مدیران این مسأله را می‌دانند، پس چرا باز هم درست ارتباط برقرار نمی‌کنند. استراتژی در رده‌های بالایی سازمان طرح‌ریزی شده، اما توسط رده‌هایی پایین اجرا می‌شود. ارتباط برقرار کردن این دو گروه از کارکنان با یکدیگر، پل میان طرح‌ریزی استراتژی و پیاده‌سازی آن است.

اتفاقی که در اغلب سازمان‌ها می‌افتد این است که در یک روز مشخص، مدیرعامل یک همایش عمومی ترتیب می‌دهد. وقتی او وارد سالن می‌شود، همه‌ی حضار ساکت و منتظر می‌شوند تا ببینند چه اتفاقی رخ می‌دهد. مدیرعامل با هیاهوی زیادی استراتژی جدید را به وسیله‌ی یک نمایش تصویری اعلام خواهد کرد. پوسترهایی درباره‌ی استراتژی جدید بین افراد توزیع می‌شود و به هر کسی که در این برنامه شرکت کرده یک لیوان قهوه خوری هدیه داده می‌شود که عنوان استراتژی بر روی آن چاپ شده است.

به نظر شما یک روز پس از برگزاری این جلسه، چند نفر از کارکنان استراتژی جدید را قبول کرده‌اند؟

در ابتدای کار، بسیاری از سازمان‌ها یک جلسه‌ی پرهیاهو در سالن اجتماعات، نمایش‌های تصویری و یا کارهای مشابهی انجام داده‌اند. اما مسأله این است که پس از این هیاهوی اولیه، فقط تعداد اندکی از کارکنان تمایل دارند در مورد استراتژی جدید اطلاعات بیشتری دریافت کرده و با آن ارتباط برقرار کنند.

در نتیجه، استراتژی از طرف همه افراد سازمان پذیرفته نمی‌شود. پس از تحقیق بر روی چندین پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز به چهار الگوی مهم پی بردم که در این فصل به طور مفصل درباره‌ی آن‌ها بحث خواهیم کرد؛

اول: مدیران، صدای استراتژی هستند. دوم: پیام استراتژی ماندگار است. سوم: ارتباطات مستحکم و منسجم هستند. چهارم: تعادلی میان رسانه‌های قدیمی و جدید وجود دارد.

صدای استراتژی

هدف شما از اینکه استراتژی خود را با دیگران در میان می‌گذارید چیست؟ آیا غیر از این است که می‌خواهید مطمئن شوید همه‌ی افراد از استراتژی شما مطلع هستند؟

اگر چه شناخت استراتژی اهمیت دارد اما این کار، تنها هدف ارتباطات مدیران نیست. هدف اصلی برقراری ارتباطات، فراتر از پیدا کردن آگاهی نسبت به استراتژی است. منظور از ارتباطات این است که مطمئن شویم همه‌ی افراد می‌دانند. برای اجرای استراتژی چه کاری باید انجام دهند و دیگر اینکه همگی برای انجام وظایف‌شان، انگیزه داشته باشند. مدیران باید صدای استراتژی باشند و از هر فرصتی برای توضیح دادن استراتژی استفاده کرده و آن را امیدبخش اعلام کنند. همان طور که در یک مبارزه‌ی انتخاباتی همه نامزدها باید پیام‌های خود را دائم تکرار کرده و به آن‌ها پایبند باشند. زمانی که همه افراد حرف‌ها را شنیدند، آن را درک کرده و دست به کار شدند، مدیریت می‌تواند به جای تکرار کردن پیام‌هایش کارکنان را در اجرای استراتژی سهیم کند.

برای پیاده‌سازی استراتژی ضروری است که کارکنان نیز درگیر کار شوند و این مدیران هستند که اول از همه وظیفه دارند درگیر استراتژی شوند. مدیران باید کارکنان را ترغیب کنند تا خود را درگیر ارتباطات کنند. آن‌ها باید به وضوح نشان دهند که چگونه کارکنان می‌توانند درگیر کار شوند و باید مطمئن شوند که افراد سازمان منظور آن‌ها را درک می‌کنند.

اگر شما برای شروع استراتژی یک جلسه در سالن اجتماعات تشکیل می‌دهید، این کار باید تنها یکی از مجموعه فعالیت‌های مختلف شما باشد. یکی از قانون‌های تجارت ۷×۷ نامیده می‌شود که مختصر شده این جمله است: هر پیامی را هفت مرتبه به هفت روش مختلف به افراد بدهید، مردم باید یک پیام را چندین مرتبه به روش‌های مختلف بشنوند، به صورتی که هر بار متوجه تفاوت بیان پیام با دفعه قبل شوند.

این قضیه در مورد استراتژی هم صدق می‌کند. وقتی که به عنوان یک مدیر استراتژی و پیاده‌سازی آن را با سایر افراد در میان می‌گذارید، باید تا هر اندازه که می‌توانید روش‌های مختلفی را برای تکرار کردن پیام اصلی استراتژی پیدا کنید. همچنین مدیران باید در سراسر سازمان در معرض دید کارکنان و در کنار آن‌ها باشند. تا وقتی که کارکنان یک استراتژی را درک نکرده و آن را به خاطر نسپرده‌اند، آن استراتژی را نمی‌پذیرند. برگزاری یک جلسه در سالن اجتماعات با ارسال نامه‌های الکترونیکی برای برقرار کردن ارتباط با کارکنان به تنهایی کافی نیست. به عنوان مثال مدیران می‌توانند کارهای ذیل را، انجام دهند:

- یک خبرنامه منتشر کنند.

- از سازمانی که استراتژی‌اش را با موفقیت اجرا کرده، به عنوان یک الگو نام ببرند.
 - به مدت سه ماه، موضوع استراتژی را در آغاز تمامی جلسات ذکر کنند.
 - یک تصویر سه بعدی از پیام استراتژی تهیه کنند.
 - یک یادگاری از پیام استراتژی به همه‌ی افراد سازمان بدهند (برای مثال، اگر پیام استراتژی درباره‌ی انجام دادن به موقع کارها است، به همه‌ی کارکنان یک ساعت مچی هدیه بدهند).
 - در برنامه‌های تفریحی خارج از سازمان همراه با سایر کارکنان شرکت کنند.
 - وبلاگی در اینترنت طراحی کنند تا در آن با سایر کارکنان در مورد استراتژی بحث و تبادل نظر کنند.
 - ناهار خود را همراه کارکنان سازمان میل کنند.
 - میزگردهایی تشکیل داده و همراه با کارکنان درباره استراتژی، پیاده‌سازی آن و کارهایی که افراد باید به گونه‌ای متفاوت انجام دهند، صحبت کنند.
- همانطور که گفته شد در برقراری ارتباط، پیام استراتژی رابط بین مدیران و کارکنان است. وقتی مدیران صدای استراتژی می‌شوند، نه تنها به همه سازمان نشان می‌دهند که استراتژی چه اهمیتی دارد بلکه تمرکز دائمی مدیریت را بر پیاده‌سازی استراتژی نمایان می‌کنند. وقتی مدیران پیام استراتژی را از طریق رسانه‌های مختلف تکرار می‌کند باعث می‌شوند اهمیت استراتژی در نزد کارکنان بیشتر شود.
- خنده‌دار است که در بسیاری از سازمان‌ها وقتی که مدیریت در حال طرح‌ریزی استراتژی است، همواره پیاده‌سازی را در رأس فهرست کارهایی که باید انجام دهد، ذکر می‌کند اما پس از گذشت شش ماه از آغاز کار، پیاده‌سازی دیگر در لیست او دیده نمی‌شود! وقتی که مدیران چشم خود را بر روی پیاده‌سازی می‌بندند، طبیعی است که کارکنان نیز همین کار را می‌کنند.
- برای مطلع کردن دیگران از استراتژی، مدیران باید جریان عادی انتقال اطلاعات در کل سازمان را دگرگون کرده و راه‌های دیگری را برای برقرار کردن ارتباط بیابند. آن‌ها باید از هر فرصتی استفاده کنند تا پیام استراتژی را حداقل به مدت سه ماه، با صدای بلند به گوش همه برسانند و همچنین باید همواره در معرض دید کارکنان و در کنار آن‌ها باشند.

فهرست فعالیت‌های مدیران به عنوان صدای استراتژی بسیار طولانی است و در مورد آن هنوز هم هیچ توافق یکسانی بین کارشناسان وجود ندارد. لازم است که هر سازمان آنچه را که برایش مؤثرتر است پیدا کرده و طبق آن عمل کند. پیام‌های ماندگار استراتژی یک ایده‌ی ماندگار، ایده‌ای است که وقتی مردم آن را می‌شنوند، آن را بفهمند و در آینده هم آن را به خاطر بیاورند و آن ایده در شیوه تفکر و عمل آن‌ها، تغییری ایجاد کند. این یک معیار ایده‌آل است. نمونه‌ی اولین جلسه‌ی ارائه استراتژی به کارکنان را که در صفحات قبل ذکر شده به خاطر بیاورید. چقدر از آن را به یاد دارید؟ آن داستان چطور در تصمیم‌گیری روزانه‌ی شما تأثیر داشته است؟ مدیران هفته‌ها و ماه‌هایی را برای ایجاد ایده‌ی جدید صرف می‌کنند، اما پس از آن تنها چند ساعت را صرف این می‌کنند که آن ایده را به سایر افراد منتقل کنند. این یک مصیبت است! این کار ارزشش را دارد که زمانی را صرف کنید تا مطمئن شوید چراغی که در سر شما روشن شده است، در سر سایر افراد، چه مشتریان و چه کارکنان سازمان نیز روشن شده است.

کارگردان هالیوودی فیلم زن زیبا، گری مارشال^۱، یکبار به حضار کنفرانس نویسندگان ماووی^۲ گفت:

کارگردانان سینما می‌دانند اگر پس از تمام شدن فیلم، وقتی مردم در حال ترک سینما هستند، یکی از عبارت‌هایی را که در فیلم شنیده‌اند تکرار کنند، آن فیلم پر فروش شده و سود زیادی می‌کند، این نشان می‌دهد که تماشاچیان فیلم را با خود به خانه‌هایشان می‌برند. وقتی آن‌ها کنار آب سردکن شرکت‌شان ایستاده‌اند، درباره‌ی آن فیلم با دوستانشان حرف می‌زنند و این کار آن‌ها یک تبلیغ کلامی رایگان برای فیلم شماست. آیا بعد از اینکه صحبت‌های شما به اتمام رسید، حضار در حالی که مشغول تکرار کردن حرف‌های شما هستند سالن را ترک می‌کنند؟ وقتی افراد سازمان مقاله، کتاب و یا وبلاگ شما را می‌خوانند، آیا درباره‌ی پیشنهادی که شما داده‌اید با دیگران صحبت می‌کنند؟ اگر این طور نباشد هر چه گفته‌اید و نوشته‌اید از بین می‌رود. مثل این است که کارکنان شما اصلاً چیزی را نخوانده و نشنیده‌اند زیرا وقتی آن را به خاطر نمی‌آورند، دیگر چه فایده‌ای دارد؟

¹ Garry Marshall

² Maui Writers Conferece

در ادامه مفهوم پیام‌های ماندگار توسط چیپ‌هس^۱، مدرس رفتار سازمانی در دوره‌های کارشناسی ارشد بازرگانی در دانشگاه استنفورد^۲ و دن هس، مشاور شرکت آموزشی داک^۳ به طور مفصل توضیح داده شده است.

طرح‌ریزی یک پیام ماندگار: با مصاحبه‌ای با چیپ هس
 نکته‌ای کلیدی درباره‌ی ایجاد ارتباط، متن پیام خود را ساده، واقعی و شگفت‌آور کنید.
 لنی تی. مندوکا^۴ و مت میلر^۵
 ماه نوامبر ۲۰۰۷

به نظر می‌رسد توانایی طراحی و ابلاغ پیامی که کارکنان، بازار و سایر افراد را تحت تأثیر قرار دهد، یک استعداد مرموز است که برخی از انسان‌ها آن را داشته و برخی دیگر فاقد آن هستند. برای مثال جک ولچ^۶ ایده‌هایی خلق می‌کند که الهام بخش هزاران نفر از کارمندانش است، اما بسیاری از مدیران نمی‌توانند آن پیام کلیدی را پیدا کنند و بیشتر پیام‌هایشان که امروز ابلاغ شده است، فردا به فراموشی سپرده می‌شود و سهامدارانشان هم نمی‌دانند چطور باید آن پیام‌ها را برای خود تفسیر کنند.

چرا بعضی از ایده‌ها موفق می‌شوند، اما بقیه شکست می‌خورند؟ چیپ‌هس مدرس رفتار سازمانی دوره‌های کارشناسی ارشد دانشگاه استنفورد، در طول ده سال گذشته به دنبال یافتن پاسخ این سؤال بوده است. تحقیقات او شامل گستره‌ی وسیعی از موضوعات می‌شود: از جمله یافتن این نکته که چه چیزی ایده‌ها را می‌سازد، چگونگی دوام آوردن در بازار کار اجتماعی، ایده‌های متناقض و تجاری که نشان می‌دهد چگونه ایده‌های موفق در جوامع، شرکت‌های تجاری و سایر سازمان‌ها ظاهر می‌شوند. در اوایل سال جاری هس به همراه برادرش دان، یافته‌هایشان را در کتابی به نام چرا بعضی از ایده‌ها باقی می‌مانند و بقیه از بین می‌روند؟ منتشر کردند. دان شرکتی تأسیس کرده که متخصص این کار است.

در ماه جولای سال ۲۰۰۷، چیپ‌هس با لنی مندوکا؛ مدیر عامل دفتر سانفرانسیسکو شرکت مک کنزی^۷، مت میلر یکی از مشاوران شرکت مک کنزی و پارت توری، کسی که بعدها در دوره کارشناسی ارشد بازرگانی در دانشگاه استنفورد از پیروان استون (نقاش آمریکایی) شد، درباره‌ی اصول اساسی ماندگار کردن یک ایده و روش استفاده موفقیت‌آمیزتر مدیران از آن ایده، صحبت کرد. این گفت و گو در دانشگاه استنفورد انجام گرفت.

مصاحبه‌گر: بیائید مصاحبه را با تعریف موفقیت شروع کنیم. یک ایده‌ی ماندگار چیست؟

¹ Chip Heath

² Stanford University

³ Duke Corporate Education

⁴ Lenny T. Mendoca

⁵ Matt Miller

⁶ Jack Welch

⁷ McKinsey

چیپ‌هس: یک ایده‌ی ماندگار، ایده‌ای است که وقتی مردم آن را می‌شنوند، آن را می‌فهمند و بعدها نیز آن را به خاطر می‌آورند و آن ایده در فکر و عمل مردم تغییر ایجاد می‌کند. این تعریف یک معیار عالی است. آخرین جلسه‌ی ارائه‌ی استراتژی توسط مدیرعاملی که در آن شرکت داشته‌اید را به خاطر بیاورید. چقدر از آن جلسه را به یاد دارید؟ آن جلسه چه تغییراتی در تصمیم‌گیری‌های روزانه‌ی شما ایجاد کرد؟

مدیران هفته‌ها و ماه‌ها را صرف پرورش یک ایده‌ی مناسب می‌کنند، اما پس از آن تنها چند ساعت اندک را صرف تفکر درباره‌ی این مسأله می‌کنند که این ایده را چطور باید به سایر افراد منتقل کنند. غم‌انگیز است! این کار ارزشش را دارد که زمانی را صرف کنید تا مطمئن شوید چراغی که در سر شما روشن شده است، در سر مشتریان با کارکنان سازمان شما نیز روشن شده است.

مصاحبه‌گر: برای ما مثالی از یک ایده ماندگار بزنید.

چیپ‌هس: جان اف کندی^۱ در سال ۱۹۹۱ تصمیم گرفت ظرف ده ماه یک آمریکایی را به کره ماه بفرستد. آن ایده ماندگار شد و به هزاران نفر در ده‌ها سازمان خصوصی و دولتی انگیزه فعالیت داد. از آنجایی که ایده‌ی غیرمنتظره او بسیار شگفت‌انگیز بود، توجه مردم را به خود جلب کرد. از زمین تا کره‌ی ماه راه درازی در پیش بود. این ایده احساسات ما را برانگیخت، آمریکا در جنگ سرد با روسیه به سر می‌برد و روس‌ها چهار سال قبل ماهواره‌ی فضایی اسپاتنیک^۲ را پرتاب کرده بودند. این ایده واقعی بود هرکسی می‌توانست تصور کند که چنین موفقیتی چه حسی دارد. در سازمان شما چند هدف به همین شکل توسط کسانی که درگیر کار هستند، به تصویر کشیده شده است؟ در آن دوران پدر من برای سازمان آی‌بی‌ام^۳ کار می‌کرد. او برخی از برنامه‌ریزی‌های مأموریت فضایی جمیتی^۴ را انجام داده بود. پدرم به خودش به عنوان کسی که برای سازمان آی‌بی‌ام کار می‌کند فکر نمی‌کرد بلکه تصور او از خودش کسی بود که کمک می‌کند تا یک انسان به کره‌ی ماه فرستاده شود. وقتی شما الهام بخش افرادی باشید که درگیر کار هستند، می‌توانید امیدوار باشید که در هدف خود موفق می‌شوید.

مصاحبه‌گر: اما چه زمانی لازم است ایده‌ها ماندگار شوند و چه زمانی لازم نیست؟ مطمئناً نیازی نیست هر پیامی که معماران می‌دهند، چنان طراحی شود که ماندگار باشد.

چیپ‌هس: درست است. همه‌ی پیام‌ها ارزش این را ندارند که ذهن شما را خیلی مشغول کنند. ارتقای وضعیت روزانه نیازی به ماندگاری ندارد. اما به پیام‌هایی فکر کنید که ارزش توجه شما را دارند. پیام‌هایی که درباره استراتژی سازمان شما هستند، باید کارکنان را متقاعد کنند و پیام‌هایی که درباره‌ی محصولات و خدمات شما هستند باید برای مشتریان شما قانع‌کننده باشند.

¹ John F. Kennedy

² Sptnik

³ IBM

⁴ Gemini

وقتی قرار است کاری تا مدت‌ها دوام داشته باشد، ارزش آن را دارد که وقت بگذارید و برای آن پیامی طراحی کنید. اگر وقتی مشتریان تصمیمی برای خرید می‌گیرند و یا کارکنان یک تصمیم مهم کاری اتخاذ می‌کنند، نمی‌خواهید نقشی در تصمیم‌گیری آن‌ها داشته باشید. لازم نیست پیام شما در ذهن آن‌ها ماندگار باشد. اما اگر می‌خواهید یک هفته یا یک ماه بعد، افراد تصمیم صحیحی بگیرند بهتر است امیدوار باشید که پیام شما ماندگار شده باشد.

مصاحبه‌گر: سخت‌ترین چیزی که مدیران باید یاد بگیرند تا بتوانند پیام‌های خود را ماندگار کنند، چیست؟

چیپ هس: فکر می‌کنم سادگی، سخت‌ترین قسمت کار است. مدیران مطالب فراوانی درباره‌ی سازمان خود را می‌خواهند با سایر افراد در میان بگذارند. اما مدیران کارآمد، استاد سادگی هستند. من درباره‌ی این صحبت نمی‌کنم که یک پیام را تبدیل به یک لقمه‌ی درسته‌ای کنیم که راحت بلعیده شود. منظور من این است که مهم‌ترین و مرکزی‌ترین نکته‌های یک پیام را شناسایی کرده و آن‌ها را پررنگتر کنیم. به این صورت، همه‌ی افراد سازمان می‌توانند تمرکز خود را فقط بر روی نکات مهم معطوف کند. درست کردن یک پیام ساده و صحیح کار دشواری است، اما شما نمی‌توانید، این کار را انجام ندهید. در گذشته، من با یک سازمان غیرانتفاعی کار می‌کردم که هشت اصل اساسی داشت. تحقیقات نشان داده است که حتی چند انتخاب اندک اما خوب، می‌تواند در تصمیم‌گیری مردم نقش مؤثری داشته باشد. وقتی که درگیر هشت اصل اساسی هستید، چطور می‌خواهید در تصمیم‌گیری افراد نقش داشته باشید؟

پیام اصلی اولین مبارزه‌ی انتخاباتی بیل کلینتون این بود: همین است دیگر، اقتصاد احمقانه است! در هر مبارزه مسائل زیادی وجود دارد اما اگر سعی کنید همه کارها را به یکباره انجام دهید، نمی‌توانید یک مبارزه پیچیده را به سرانجام برسانید. شما باید موضوع جنگ خود را انتخاب کرده و در آن پیروز شوید.

مصاحبه‌گر: اما شما نوشته‌اید که سادگی به تنهایی برای ماندگاری پیام کافی نیست، و لازم است که پیام‌ها واقعی باشند. لطفاً درباره‌ی اهمیت این موضوع صحبت کنید.

مثلاً: در نظر بگیرید ارزش سهامداران بیشتر شده است. برای اینکه چنین چیزی رخ بدهد، شما باید فردا چه کاری انجام دهید؟

حالا آن خلاصه‌گویی جمله‌ی فوق را با داستان‌هایی که در شرکت فداکس^۱ تعریف می‌شوند مقایسه کنید. یکی از این داستان‌ها درباره راننده‌ای است که نمی‌توانست در قسمت بار کامیونش را باز کند. او کلید را در دفترش جا گذاشته بود. فرصتش هم اندک بود و می‌دانست اگر بخواهد برگردد و کلیدش را بردارد، بسته‌هایی که در آن جعبه بودند از هواپیما جا می‌ماندند. بنابراین او یک آچار برداشت و سریعاً قفل درب قسمت بار کامیونش را شکست و بسته‌ها را به موقع به پرواز هواپیما رساند؛ وقتی مزیت رقابتی شما مطلق، مثبت و قابل اعتماد است، انتظار دارید کارکنان چنین رفتاری را مانند راننده‌ی شرکت، فداکس، از خود بروز دهند، این روشی است که شما می‌خواهید با استفاده از آن در بلندمدت ارزش سهام شرکت را به حداکثر برسانید. اگر به رانندگان

¹ FedEx

شرکت فداکسی گفته می‌شد باید ارزش سهام شرکت را به حداکثر برساند، فقط باعث سردرگمی آن‌ها می‌شدند، اما تعریف کردن چنین داستانی به آن‌ها نشان داد که باید چه کار کنند. وقتی مدیران گرفتار نفرین دانش می‌شوند، اکثر پیام‌های آن‌ها گنگ و مبهم می‌شود. طبق تحقیقات روانشناسان و رفتارشناسان اجتماعی، وقتی هر کدام از ما در یک زمینه علمی، متخصص هستیم، نمی‌توانیم درک کنیم که دیگران به اندازه‌ی ما تخصص نداشته و منظور ما را نمی‌فهمند. این حالت نفرین دانش نامیده می‌شود. اگر تا به حال برای رفع مشکل سخت‌افزاری کامپیوتر خود با کارکنان قسمت فناوری اطلاعات شرکت صحبت کرده باشید، شما در سمت دیگر نفرین دانش قرار گرفته‌اید.

کارکنان قسمت فناوری اطلاعات در علوم کامپیوتر متخصص هستند، به حدی که نمی‌توانند تصور کنند مابقی افراد سازمان که در زمینه‌های دیگری فعالیت می‌کنند، چه مقدار دانش اندکی از سیستم‌های کامپیوتری دارند. همه‌ی ما در زمینه‌ی تخصصی خودمان، شبیه کارمندان قسمت فناوری اطلاعات؛ یعنی پیچیده و مبهم هستیم.

شما به عنوان یک مدیر عامل، ممکن است سی سال تجربه کار تجاری و بیست سال تجربه کاری ثابت فقط در یک سازمان را داشته باشید. بنابراین وقتی شما درباره‌ی به حداکثر رساندن ارزش سهام شرکت صحبت می‌کنید، به زبان مبهمی که فقط خودتان آن را می‌فهمید حرف می‌زنید. اما این شیوه‌ی مبهم حرف زدن، به هیچ وجه برای کارکنان تازه کار شما واضح نیست. بهتر است به دنبال داستانی مانند داستان فداکس، در مورد زمینه کاری خودتان باشید.

مصاحبه‌گر: یک قدم جلو بروید و به ما نشان دهید که مدیران چگونه از این ایده‌ها استفاده می‌کنند تا در سازمان‌های خود تغییر ایجاد کنند؟

چیپ‌هس: وقتی جک ولج شرکت جی‌ای^۱ را راه اندازی می‌کرد، چندین شرکت تجاری دیگر دیگر نیز از پدرش به ارث برده بود که همگی در رکود به سر می‌بردند. او اغلب داستان بازگشت به کارش را به همراه مدیران گروه مهندسی انرژی هسته‌ای برای دیگران تعریف می‌کرد. پس از حادثه‌ی هسته‌ای در سال ۱۹۷۹ در جزیره‌ی سه مایلی پایگاه انرژی هسته‌ای، هنوز طرح تجاری این سازمان مبنی بر این بود که آن‌ها می‌توانند باز هم به فروش تأسیسات هسته‌ای بیشتری در ایالات متحده آمریکا ادامه دهند. اما جک به آن‌ها گفت: فکر نمی‌کنم دیگر بتوانیم هیچ گونه تأسیسات هسته‌ای بفروشیم. پس باید به عقب برگردیم و کاری کنیم که بدون فروش هیچ راکتور جدیدی، این کارخانه دوباره به کار بیفتد. به همین دلیل آن‌ها قدمی به عقب برداشتند و اساس فعالیت کارخانه را بر مبنای ارائه‌ی خدمات به راکتورهای موجود، دوباره پایه‌ریزی کردند.

جک ولج این تجربه را با مدیران دیگر هم در سایر واحدهایی که به او ارث رسیده بود به کار برد. آن‌ها فهمیدند که مدیران گروه هسته‌ای به اشتباه فکر می‌کردند باز هم می‌توانند محصولات بیشتری را به فروش برسانند بنابراین سایر مدیران نیز از خودشان پرسیدند آیا آن‌ها هم فریب خورده‌اند؟ این داستان یک درس واقعی به ما می‌دهد. شما می‌توانید بر روی خرابه‌های به جا مانده از کسب و کار قبلی، یک تجارت بزرگتر و موفق‌تر بنا کنید.

¹ GE

وقتی شما یک داستان واقعی مانند ماجرای بالا را می‌دانید، می‌توانید با تعریف کردن آن برای دیگران از این موقعیت خوب برای ایجاد تغییر در شیوه‌ی تفکر و رفتار افراد سازمان خود استفاده کنید. شما چگونه ایده‌ها را تنظیم می‌کنید که در جلسات سازمانی و برای سایر افراد مانند کارکنان، جامعه‌ی تجاری و حوزه‌ی گسترده‌تر یعنی اجتماع، قابل فهم باشد؟

چیپ‌هس: وقتی که ایده‌ها، ویژگی‌های ماندگاری داشته باشند، یعنی ساده و ملموس بوده و داستان‌هایی برای پشتیبانی از آن‌ها وجود داشته باشد راحت‌تر انتقال داده می‌شود. جک ولی توانست داستان گروه هسته‌ای را به افراد زیادی بفهماند. او توانست از این داستان برای تحلیلگران وال استریت که درباره‌ی مجموعه‌ی تجاری جی‌ای متحیر بودند، استفاده کند و به آن‌ها بفهماند که چرا شرکت جی‌ای هنوز موفق است. او توانست از اثر این داستان بر روی کارکنانی استفاده کند که نگران سازمان‌شان بودند و به آن‌ها اطمینان داد که حتی در کوچکترین صنایع کشور، هنوز امیدی برای رونق بخشیدن به کسب و کار وجود دارد. مدیران مجبورند به طور مکرر با سایر افراد سازمان که برنامه‌های کاری متفاوتی در ذهن دارند صحبت کنند. یک داستان با مثال خوب در میان آن افراد، بسیار قابل فهم‌تر از یک تحلیل صنعتی، محاسبه‌ی ارزش خالص و یا یک طرح تغییر چند مرحله‌ای است.

مصاحبه‌گر: آیا می‌توانید یاد بگیریم که چگونه باید پیام‌هایی ماندگار بسازیم؟

چیپ‌هس: بله می‌توانیم. به نظر می‌رسد استیو جابز^۱ یک مرد معمولی باشد، اما در سیلیکون ولی او معروف است. زیرا او زمان بسیار زیادی را صرف برنامه‌ریزی برای معرفی محصول جدیدش می‌کند.

استیو مرتباً درباره‌ی پیام‌های خود فکر می‌کند و البته اغلب آن پیام‌ها مؤثر واقع می‌شوند. اما مدیران اندکی را می‌توانید پیدا کنید که این چنین دقیق عمل کنند.

اگر می‌خواهید یاد بگیرید که چگونه پیام‌های خود را ماندگار کنید، شیوه‌ی بازگشت بهترین راه حل است. به طور مرتب متن سخنرانی تصاویر پاورپوینت و یادداشت‌های خود را مرور کرده و هر چیز گنگ و مهم را شفاف‌تر کنید. به جای گفتن خدمات برجسته برای مشتریان یک مثال جایگزین کنید. مدیرعامل شرکت نورداستورم^۲ برای اینکه مفهوم عبارت خدمات برجسته برای مشتریان را به کارکنان خود توضیح دهد کار جالب یکی از فروشندگان را مثال زد که جنس خریداری شده‌ی یک مشتری از فروشگاه سیسی را با کمال میل برای او با کاغذ کادو بسته‌بندی کرده بود. پس از شنیدن این مثال، کارکنان شرکت نورداستورم متوجه شدند که منظور مدیر عامل از عبارت خدمات برجسته برای مشتریان چیست و چه انتظاری از آن‌ها دارد. با این روش شما می‌توانید توانایی برقرار کردن ارتباط را در خودتان دو تا سه برابر ارتقاء دهید.

اغلب اوقات مدیران فکر می‌کنند برای اینکه پیامشان را ماندگار کنند باید یک شعار بسیار پرمحتوا تهیه کنند. اما اگر شما به بیشتر پیام‌های بازرگانی توجه کنید، می‌فهمید که آن‌ها در حقیقت، خیلی ماندگار نیستند و به همین دلیل است که در رادیو و تلویزیون آن‌ها را مدام تکرار

¹ Steve Jobs

² Nordstrom

می‌کنند. یک آگهی بازرگانی معمولی را با داستان رانده‌ی شرکت فداکس مقایسه کنید. این داستان مثل یک افسانه مدرن می‌تواند ماندگار باشد. این داستان یک مثال واقعی است که استراتژی شرکت فداکس را نشان می‌دهد، مشتریان ما می‌توانند کاملاً به ما اطمینان کنند. شما می‌توانید با استفاده از چنین داستان‌هایی کارکنانتان را راهنمایی کنید تا بفهمند باید چگونه عمل کنند. ضمناً می‌توانید از آن‌ها برای آگهی‌های تجاری نیز استفاده کنید و احتمالاً بسیار بهتر از آگهی‌های تجاری معمولی باعث می‌شوند که مشتریان به شما اعتماد کنند. مردم به طرف چیزی جذب می‌شوند که بتوانند به آن اعتماد کنند.

مصاحبه‌گر: تحقیقات بازاری و گروه‌های کارشناسی چه نقشی را در طرح‌ریزی پیام‌های ماندگار ایفا می‌کنند؟

چیپ‌هس: من طرفدار پر و پا قرص تحقیقات هستم، چون خودم هم یک محقق هستم. اما نباید رو راست باشیم: کار تنظیم کردن بسیاری از پیام‌های مهم در سازمان شما هیچ وقت به یک گروه از افراد کارآمد سازمانتان سپرده نمی‌شود. تاکنون نشنیده‌ام یک گروه مدیریتی ارشد کار ارائه‌ی استراتژی را به یک گروه از کارکنان‌شان محول کنند. شما می‌توانید روند طولانی تهیه کردن یک پیام ماندگار را فقط با پیروی از روش‌های صحیح طی کنید. از خودتان بپرسید: آیا پیام من به اندازه کافی ساده است؟ آیا ملموس است؟ آیا داستانی در این مورد وجود دارد که بتوانم آن را تعریف کنم؟ اگر مدیران می‌خواهند در یک سازمان ۱۰۰۰ یا ۱۰۰۰۰ یا ۱۰۰۰۰۰ نفری کاری انجام دهند، بهتر است زمان بیشتری را اختصاص داده و از روی فهرستی که حاوی ویژگی‌های ماندگار کردن پیام است، کار کنند و اگر در بالای آن لیست، آن‌ها یک گروه متمرکز از کارکنان سازمان را تشکیل داده‌اند تا متن سخنرانی‌های استراتژی جدید را تهیه کنند، می‌توانند از بازخوردهای آن‌ها هم برای بهبود پیام خود استفاده کنند.

وقتی شما از پیام‌های ماندگار استفاده کنید، با دیدن چهره‌های حضار می‌توانید بفهمید که پس از شنیدن مثال‌های مناسب شما متوجه منظورتان شده‌اند؟

مصاحبه‌گر: عبارت مشهور مارشال مک لوهان^۱ پیام وسیله‌ی بیان است امروزه چه معنایی دارد؟ وسیله‌ی بیان در این مسأله چه اهمیتی دارد؟

چیپ‌هس: من مک لوهان را به خاطر شعار ماندگارش تحسین می‌کنم اما با وجود همه‌ی احترامی که برای او قائل هستم، معتقدم که شعار او اشتباه است. در حقیقت، یک پیام فقط یک پیام است. افرادی که خیلی زیاد درباره وسیله فکر می‌کنند، مثلاً خبرنگار اینترنت همان اشتباهی را مرتکب می‌شوند که مردم سالیان زیادی درباره آموزش مرتکب می‌شدند. به خاطر می‌آوردید چطور فیلم‌های ۸ میلی متری تحولی در آموزش به وجود آورد؟ بعد از آن هم دستگاه‌های پخش ویدئویی؟ و بعد کامپیوترهای شخصی؟ مطمئناً وسیله می‌تواند کمک کند اما یک فیلم ۸ میلیمتری نمی‌تواند یک درس سخت ریاضی را دوست داشتنی‌تر کند. مدیران باید بدانند وقتی داستان‌های خوبی برای تعریف کردن دارند، مهم نیست از وسیله‌ای برای تعریف کردن آن داستان‌ها استفاده

¹ Marshal Mac Luhan

کنند. سی بیسکوئیت^۱ را به خاطر بیاورید. اسب کوچکی که تبدیل به جنگجوی دلیری شد. آن داستان درباره غلبه بر ناملایمات زندگی در دهه‌ی ۱۹۲۰ الهام بخش کسانی بود که آن داستان را در روزنامه خوانده بودند. این داستان در سال ۲۰۰۰ هم الهام بخش است و فرقی نمی‌کند که مردم آن را در کتابی بخوانند یا فیلم آن را تماشا کنند. اگر شما توانایی مالی این را دارید که درباره‌ی داستان الهام بخش بازسازی سازمان خود فیلمی تهیه کنید، عالی است اما اگر نمی‌توانید، کافی است که یک داستان الهام‌بخش پیدا کنید و آن را در خبرنامه سازمان‌تان چاپ کنید.

شش ویژگی اساسی

بر اساس تحقیقات چپ‌پس، ایده‌های ماندگار شش ویژگی اساسی مشابه دارند:

۱. پیام‌هایی که کوتاه و عمیق باشند، به یاد می‌مانند. بعضی از پیام‌ها کوتاه هستند اما ماندگار نمی‌شوند. ضرب‌المثل‌ها قوانین طلایی هستند که با وجود کوتاه بودنشان، آنقدر عمیق هستند که در طول چندین نسل رفتار مردم را هدایت کرده و به آن جهت می‌دهند.
۲. غیره منتظره بودن: چیزی که عادت به نظر برسد، ماندگار نمی‌شود. در پیام خود به دنبال قسمتی باشید که چیز غیرمتداولی در آن وجود دارد. چنین پیامی توجه افراد را به خود جلب کرده و کنجکاو آن‌ها را بر می‌انگیزد.
۳. ملموس بودن: سخنان و ایده‌های ناملموس و مبهم نمی‌توانند مانند تصاویر واقعی تأثیر احساسی ماندگار از خود به جا بگذارند. این دو جمله را با هم مقایسه کنید:
یک آمریکایی در در این دهه به کره‌ی ماه بفرستید یا در پیکار تصرف فضا با ابتکارات هدفمند تکنولوژی و فعالیت‌های گروهی قدرتمند، پادشاه فضا شوید.
۴. باورپذیری: آیا حضار پیام ما را می‌پذیرند؟ آیا می‌توان یک موقعیت حقیقی برای این پیام پیدا کرد یا اینکه این حرف‌ها فقط آسمان و ریسمان به هم بافتن است؟ در اغلب اوقات وقتی کسی سعی کند تا پیامی را به دیگران منتقل کند، به گفته‌های کارشناسان خارج از آن جلسه استناد می‌کند. در حالی که معتبرترین منابع، کسانی هستند که به آن پیام گوش می‌دهد. سؤالاتی مانند: آیا تا به حال چنین چیزی را تجربه کرده‌اید؟ اغلب برای حضار باور کردنی‌تر از نظرات کارشناسان است.
۵. احساسات: مطالعات موردی که مردم را درگیر می‌کند، آن‌ها را به حرکت وادار می‌کند. مانند این پیام ما عصبی هستیم، که هس آن را به این صورت می‌نویسد: مردم را به طور واقع بینانه درک می‌کنم.
۶. داستان‌ها: همه‌ی ما هر روز داستان می‌گوییم. چرا؟ تحقیقات نشان داده است که تکرار ذهنی یک موقعیت به ما کمک می‌کند تا وقتی که در آن موقعیت قرار گرفتیم بتوانیم بهتر عمل کنیم. هس می‌نویسد:

¹ Scabiscuit

داستان‌ها مثل یک شبیه ساز پرواز عمل می‌کنند و ما را آماده می‌کنند تا سریع‌تر و مؤثرتر پاسخ دهیم. این مقاله اولین بار در مجله‌ی مک‌کنزی کوارترلی^۱ منتشر شده است. حتی انحصاری این مقاله به شرکت مک‌کنزی تعلق دارد.

از میان گفته‌های چپ، من مخصوصاً شیفته‌ی نگرش او به پیام جان اف کندی درباره‌ی فرستادن انسان به کره‌ی ماه هستم. در کتاب ماندگارش او و دن همس حتی فراتر از فهرست ویژگی‌ای اساسی می‌روند و گفته‌ی جان اف کندی را چنان بازنویسی می‌کنند، مثل اینکه توسط یک مدیر عامل نوشته شده است: مأموریت ما این است که با به کار گیری حداکثر توان گروه‌های تحقیقات‌مان و نوآوری‌های فضای هدفمند، رهبر بین‌المللی صنعت فضا بشویم!

ارتباط متداوم و منسجم

پس از هیاهوی اولیه در بسیاری از سازمان‌ها، ارتباطات مربوط به استراتژی اغلب بدون ساختار و بر حسب نیاز انجام می‌شوند. معمولاً این کار به یک گروه از کارکنان و یا قسمت ارتباطات محول می‌شود تا هر زمان که صلاح دیدند، پیام‌های ما را ارسال کنند. در نتیجه مابقی افراد سازمان نمی‌دانند چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است و بدتر اینکه کم‌کم علاقه‌ی خود را هم از دست می‌دهند. مهم‌ترین پیام‌هایی که ارسال می‌شوند باید راجع به نقاط عطف استراتژی و موفقیت‌های به دست آمده باشند. خبرنامه‌هایی تهیه شده و ایمیل‌هایی هم فرستاده می‌شوند، اما آنچه که مورد نیاز است یک ارتباط متداوم، منسجم و سازمان یافته است.

مدیران باید آتش هیجان اولیه را برافروخته و شعله‌های آن را فروزان‌تر کنند. شما به عنوان مدیر باید با هدف قرار دادن گروه‌های مختلف، ارتباطات موجود را سازماندهی کرده و پیام‌های خاصی را برای دستیابی به اهداف زیر تهیه کنید:

۱. به طور منظم کارکنان را در جریان پیشرفت پیاده‌سازی استراتژی قرار دهید.
۲. داستان‌هایی را که درباره‌ی موفقیت شنیده‌اید و درس‌هایی را که از شکست آموخته‌اید با افراد سازمان در میان بگذارید.
۳. همواره کارکنان را در جریان آخرین وضعیت موفقیت‌های به دست آمده، تغییرات و پیشرفت‌های سازمان قرار دهید.

¹ McKinesy Quarterly

۴. اخبار مربوط به تأثیرات پیاده‌سازی استراتژی در کسب و کار و مشتریان را به اطلاع همه برسانید.

۵. مطمئن شوید که کارکنان همچنان درگیر پیاده‌سازی استراتژی بوده و اقدامات صحیحی را انجام می‌دهند.

در حالی که مدیران پیام‌های ارسال شده را بازنگری می‌کنند، باید مطمئن شوند که پیام‌ها با یکدیگر هماهنگی دارند. به این معنا که باید طبق فهرست اهداف و موردی فوق، به روز رسانی‌های منظمی انجام دهند. با داشتن ارتباطات مداوم، روند پیاده‌سازی در ذهن کارکنان حفظ شده و در جریان مراحل آن قرار می‌گیرند.

به خاطر داشته باشید که ده فرمان حضرت موسی فقط از ۱۷۳ کلمه تشکیل شده است. نشانی گتیزبرگ^۱ ۲۷۲ کلمه است و ۴ دقیقه طول می‌کشد تا گفته شود. اعلامیه‌ی استقلال ۳۰۰ کلمه است در حالی که یک یادداشت استاندارد برای ارتقای بهره‌وری سازمانی شامل ۲۰۰۰ واژه است. بهترین روش‌های بررسی شده در مدل موفقیت در قسمت شش ویژگی اساسی را انتخاب کرده و با استفاده از آن‌ها پیام‌هایی مختصر و دقیق تهیه کنید.

در کتاب آجرهایی برای ساختن پل، توضیح داده‌ام که مدیران چطور تمایل دارند به جای اینکه پیام‌های خود را ساده و کوتاه کنند، آن‌ها را پیچیده و گنگ کنند. این مسأله مخصوصاً در مورد استراتژی صحت دارد. در اغلب اوقات مدیران فکر می‌کنند اگر استراتژی‌شان پیچیده نباشند پس استراتژی خوبی ندارند. قسمتی از هدف برقراری ارتباط این است که کارکنان را ترغیب کنیم تا در امر پیاده‌سازی مشارکت کنند. هر چه پیام منسجم‌تر باشد، آسان‌تر می‌تواند حمایت افراد را جلب کند.

در امر تجارت، مدیران تمایل دارند برقراری ارتباط را بیش از اندازه پیچیده کرده و درک کردن پیام‌های ساده را برای افراد، سخت کنند. هدف مدیران در مطلع کردن دیگران از یک استراتژی این است که کارکنان بفهمند چه چیزی در حال تغییر است. توضیح دهند که سازمان به چه علتی در حال تغییر است و مشخص کنند که افراد چه کارهایی را باید به شیوه‌ای متفاوت انجام دهند.

با وجود این، مدیران برای انتقال این پیام‌های ساده از عبارتهای گنگ استفاده می‌کنند، اهداف و مقاصد پیاده‌سازی را مبهم کرده و افراد را سردرگم و حیران رها می‌کنند.

¹ Gettysburg

برای مثال: با پذیرش استراتژی جدیدمان، قادر خواهیم بود مسیر حرکت سازمان-مان را از روش‌های قدیمی کار کردن با بازار به سمت شیوه‌های نوین، تغییر دهیم و فرصت‌های جدیدی در بازارهای استفاده نشده به دست بیاوریم که باعث می‌شود بتوانیم در این دوران پر فراز و نشیب، یک سیستم جدید مشتری‌مدار، تولیدات فوق‌العاده و واکنش‌های نوآورانه داشته باشیم. سخنانی شبیه این مورد، کارکنان را سردرگم کرده و گفته‌هایی مانند این عبارت را در بین افراد رواج می‌دهد: مدیرعامل ما درباره چیزهای کوچک، زیاد حرف می‌زند و وقتی که در نهایت افراد سازمان این سخنان مدیرشان را به زبان خودشان بر می‌گردانند این چنین تعبیر می‌کنند: کار بیشتر، بدون افزایش دستمزد.

ارتباط باید ساده و جالب توجه بوده و درک آن آسان باشد. پیام‌های کلیدی درباره‌ی استراتژی جدید باید به شیوه‌های متفاوتی به اطلاع افراد رسانده شوند، زیرا افراد مختلف، روش‌های یادگیری متفاوتی دارند. نقش مدیران این است که اطمینان حاصل کنند استراتژی به اقداماتی تبدیل شده است که همه‌ی افراد سازمان می‌توانند از عهده‌ی انجام دادن آن برآیند.

یک آزمون مهم از ارتباط موفقیت‌آمیز این است که بررسی کنید مدیران هر بخش با گروه خود درباره چه چیزی صحبت می‌کنند. اگر درباره‌ی این باشد که چگونه می‌توانند طبق استراتژی اقدام کنند، مشخص می‌شود که به خوبی ارتباط برقرار کرده‌اند. اگر صحبتشان درباره‌ی چالش‌های عملیاتی با میزان تغییر در تعداد کارکنان و یا راه‌های صرفه‌جویی در هزینه‌ها باشد، نشان می‌دهد که ارتباط خوبی برقرار نکرده‌اند. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی به معنای تغییر گفت و گوها در سازمان است. طبق تحقیقات شرکت بریجیز، تخمین زده می‌شود که در جلسات هفتگی مدیریت، افراد ۹۵ درصد از زمان‌شان را صرف کارهای اجرایی کرده و تنها ۵ درصد از آن را به استراتژی اختصاص می‌دهند. برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی، این درصدها باید جا به جا شوند، و بخشی از مسیر حرکت به سمت این جا به جایی، مدیریت ارتباطات و مخصوصاً برنامه‌ی کاری و موضوعات بحث در جلسات است. برای مثال، هر جلسه‌ی مدیریتی را با بازنگری کارت ارزیابی متوازن آغاز کنید یا اینکه از مدیران بخواهید هر هفته از کارکنان بپرسند: در این هفته برای پیشبرد استراتژی چه اقدامی انجام داده‌اید؟

کارکنان هر روز با موجی از پیام‌ها روبه‌رو می‌شوند. تخمین زده می‌شود که در حال حاضر روزانه ۶ میلیارد نامه‌ی الکترونیکی و ۲۳ میلیارد پیام کوتاه به وسیله‌ی تلفن همراه^۱ رد و بدل می‌گردد.

آمارها بیانگر آن است که باید بیش از پیش از این مسأله اطمینان حاصل کنیم که پیام استراتژی به طور مداوم و منسجم شنیده شود.

رسانه‌های جدید در مقابل رسانه‌های قدیمی همان‌طور که کودکان با دوستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، شما هم با کارکنان خود ارتباط برقرار کنید!

دنیای ارتباطات در حال تغییر و تحول است و اغلب ما در سمت مدیر و یا مشاور، دقیقاً بر روی مرز ورود به دنیای جدید قرار داریم. بسیاری از مدیران از شیوه‌های جدید ارتباطی عقب مانده‌اند و اگر هم در حال یادگیری چیزی هستند، این فرزاندانشان هستند که به آن‌ها چیزی می‌آموزند. اینترنت که شامل وبلاگ^۲، تویتر^۳، آی‌ام^۴، مای اسپیس^۵، فیس بوک^۶ و ویکی^۷ می‌باشد. در حال حاضر تبدیل به زبان متداول بین جوانان شده و از مهمترین وسایل ارتباط جمعی می‌باشد. با این وجود هنوز بیشتر مدیران از رسانه‌های قدیمی مانند خبرنامه، پوستر و برقراری همایش برای ابلاغ استراتژی خود به دیگران استفاده می‌کنند.

وقتی استراتژی خود را با دیگران در میان می‌گذارید باید به این نکته توجه داشته باشید که کارکنان شما در خارج از سازمان آن را پیاده‌سازی می‌کنند. به خاطر داشته باشید که اولین هدف برقراری ارتباط با کارکنان این است که آن‌ها را از استراتژی مطلع کرده و مفهوم استراتژی را به آن‌ها توضیح دهیم (در مرحله‌ی بعدی کارکنان باید بفهمند که چه کاری باید انجام داده و برای این کار به آن‌ها انگیزه داده شود). مسئولیت شما این است که از طریق رسانه‌ی مورد علاقه‌ی کارکنان و نه رسانه‌ی محبوب خودتان، با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. برای مثال، یک وبلاگ پایگاه بسیار موثری برای کارکنان است که در آنجا نه تنها می‌توانند مطالب مربوط به استراتژی را به صورت آنلاین مطالعه کنند، بلکه قادر خواهند بود درباره‌ی اقدامات انجام شده برای پیاده‌سازی استراتژی با

^۱SMS

^۲ Blog

^۳ Twitter

^۴Instant Messaging (IM)

^۵My Space

^۶ FaceBook

^۷ Wiki

شما ارتباط نزدیک داشته باشند. به علاوه، به روزرسانی و مدیریت یک وبلاگ کار بسیار آسانی است. اگر برای چند دقیقه به کارهای پرزحمتی که باید برای چاپ یک خبرنامه انجام شود فکر کنید، خیلی زود متوجه مزایای طراحی یک وبلاگ می‌شوید. سایت ارتباط همگانی «تویتر» هم به سرعت در حال پیشرفت و توسعه است. همانطور که داستان زیر نشان می‌دهد، این سایت یک راه سریع و آسان برای برقراری ارتباط است:

خبر بسیار فوری

در اوایل سال ۲۰۰۹ خلبان یک شرکت هواپیمایی تجاری، با وجود اینکه هر در موتور هواپیمایش از کار افتاده بود، توانست جان همه‌ی مسافران هواپیما را در سانحه‌ی سقوط هواپیما به داخل رودخانه هودسون^۱ در نیویورک نجات دهد. وقتی که هواپیما به آب رودخانه سقوط کرد، رهگذری که شاهد ماجرا بود به وسیله تلفن همراهش از آن صحنه عکسی گرفت و فوری آن را به قسمت خدمات تصویری سایت تویتر ارسال نمود و قبل از اینکه هیچ کدام از شبکه‌های خبری تلویزیونی بتوانند گزارش این ماجرا را منتشر کنند، هزاران نفر در سراسر جهان تصویر این حادثه را دیده بودند.

ما باید تعادل صحیحی بین رسانه‌های قدیمی و جدید برقرار کنیم. البته رسانه‌های قدیمی هم نباید نادیده گرفته شوند. برای اینکه متوجه شوید ارتباطات دنیای جدید به چه شکل است، می‌توانید به کودکان خود و عادات آن‌ها نگاه کنید، در مقایسه با مدت زمانی که آن‌ها برای گشت و گذار در اینترنت مصرف می‌کنند، چقدر زمان صرف مطالعه‌ی مجلات چاپی می‌کنند؟ چه تناسبی بین تماس تلفنی با دوستانشان و استفاده از سیستم وجود دارد؟ آیا فرزندان شما هم برای خودشان وبلاگ دارند؟ وقتی برای مطلع کردن سایرین از استراتژی خود، در جست و جوی رسانه‌ای مناسب هستید، علاوه بر رسانه‌های قدیمی باید رسانه‌های جدید را هم مد نظر قرار دهید:

۱. برای استراتژی خود یک وبلاگ طراحی کنید و از کارکنان‌تان بخواهید نظرات خود را درباره‌ی استراتژی در وبلاگ مطرح کنند. یک وبلاگ شامل چندین صفحه است که در صفحات اول آن باید ماهیت استراتژی توضیح داده شود و علت اهمیت پذیرش استراتژی توسط کارکنان در آن ذکر گردد. در صفحات بعدی باید به طور واضح مشخص کنید که چه انتظاری از کارکنان خود دارد و آن‌ها باید چه کاری انجام دهند. هر چند

¹ Hudson River

هفته یکبار صفحه اول وبلاگ باید به معرفی اقدامات انجام شده استراتژی اختصاص داده شود. بین وبلاگ استراتژی با سایت اینترنتی سازمان تان هم یک لینک قرار دهید. ۲. از امکانات سایت توپتر هم استفاده کنید و اجازه بدهید کارکنان شما بدانند چه چیزهایی برای شما مهم هستند، شما کجا هستید و بر روی چه مسأله‌ای کار می‌کنید. لازم نیست از سایت توپتر برای یادداشت کردن لحظه به لحظه اتفاقات روزمره خود استفاده کنید. توپتر یک وبلاگ کوچک است و اگر به درستی استفاده شود، تبدیل به یک ابزار قدرتمند می‌شود. اما اگر از آن سوء استفاده شود، باعث دردسر می‌گردد. با استفاده از این سایت به افراد سازمان اجازه دهید در مورد اینکه شما برای اجرای استراتژی چه اقداماتی را انجام می‌دهید اطلاعات کسب کنند.

۳. یک فیلم ویدئویی به سایت یوتیوب ارسال کنید و لینک آن را برای کارکنان بفرستید. این فیلم می‌تواند جلسه‌ی ارائه‌ی استراتژی شما در سالن اجتماعات و یا یک کلیپ کوتاه دیگری در همین زمینه باشد. سعی کنید کلیپ شما کمتر از چهار دقیقه باشد. دقت کنید که فیلم ویدئویی معرفی سازمان تان برای این منظور مناسب نیست.

۴. یک جلسه‌ی اینترنتی ترتیب دهید و میزبانی جلسه را به عهده بگیرید. رئیس جمهور اوپاما که یک مرد با یک استعداد ذاتی است، به خوبی با رسانه‌های جدید و مخصوصاً جلسات اینترنتی ارتباط برقرار کرده و آن‌ها را پذیرفته است. اگر شما یک سازمان بین‌المللی را هدایت می‌کنید، با این کار می‌توانید به راحتی با همه‌ی کارکنان سازمان تان در سراسر جهان ارتباط برقرار کنید.

۵. درباره‌ی چالش‌هایی که کارکنان سازمان در پیاده‌سازی استراتژی با آن‌ها روبه رو هستند، در اتاق‌های گفت و گوی اینترنتی با سایر افراد بحث و تبادل نظر کنید. وقتی که مایکل دل^۱ به عنوان مدیر عامل شرکتش به سر کار برگشت، تصمیم گرفت سیستم لپ‌تاپ‌های شرکت دل را ارتقاء دهد تا کار کردن با آن‌ها برای کاربران آسان‌تر شود و به این منظور با استفاده از اتاق‌های گفت و گوی اینترنتی به طور مستقیم با مشتریان ارتباط برقرار کرد. پیشنهادهای مشتریان از جمله قرار دادن منابع نوری پشت صفحه کلید لپ‌تاپ، فوراً پذیرفته و اجرا شدند و در نتیجه باعث افزایش فروش محصولات شرکت گردیدند.

¹ Michael Deli

در فصل بعد، روش ارزیابی پیاده‌سازی استراتژی را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم. استفاده از رسانه‌های جدید، نشان‌دهنده‌ی تغییر جهت ذهنی است که مدیران برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی به آن نیاز دارند. به عنوان مثال، ارزیابی رسانه‌های ارتباطی جدید به معنای شمارش تعداد افرادی است که در معرض استراتژی جدید قرار گرفته‌اند و شامل این موارد می‌شود:

- تعداد افرادی که از وبلاگ استراتژی دیدن می‌کنند.
- تعداد اظهارنظرهای نوشته شده در وبلاگ و کیفیت نوشته‌ها
- تعداد افرادی که از کلیپ ویدئویی شما در سایت یوتیوب دیدن می‌کند.
- روش‌های ارزیابی هم دقیقاً مثل رسانه‌ها در حال تغییر هستند.

خلاصه مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی استراتژی

چهار مورد زیر کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند:

۱. تبدیل به صدای استراتژی شوید.

مهم‌ترین مساله در ارتباطات اغلب سازمان‌ها، این است که به جای تمرکز کردن بر آگاهی کارکنان از ماهیت استراتژی، هدف ارتباطات را برای آن‌ها توضیح دهند تا اطمینان حاصل کنند که همه‌ی افراد سازمان، استراتژی را درک می‌کنند و می‌دانند که برای پیاده‌سازی آن باید چه کاری انجام دهند، علاوه بر اینکه برای این کار به آن‌ها انگیزه هم داده شده است.

دستیابی به چنین تغییری مستلزم ایجاد تغییر در اهداف ارتباطی و موقعیت‌هاست. صدای استراتژی مدیران باید حداقل به مدت سه ماه استراتژی را با صدای بلند در کل سازمان به گوش همه برسانند و فرقی نمی‌کند که سازمان آن‌ها بزرگ یا کوچک باشد. پیام استراتژی را به هر چند روشی که می‌توانید به دیگران انتقال دهید و از هر فرصتی استفاده کنید تا خود شما هم وسیله‌ای برای بیان استراتژی باشید.

پس از سه ماه، مدیران می‌توانند بررسی کنند تا بفهمند آیا کارکنان رده بالای سازمان‌شان استراتژی را شناخته‌اند؟ آیا می‌دانند چطور باید به پیشبرد آن کمک کنند و آیا برای انجام دادن این کمک به آن‌ها انگیزه‌ای داده شده است؟

فهرست فعالیت‌های مدیران به عنوان صدای استراتژی بسیار طولانی است و در مورد آن هنوز هم هیچ توافق یکسانی بین همه‌ی کارشناسان وجود ندارد. لازم است هر

سازمان آنچه را که برایش مؤثرتر است پیدا کرده و طبق آن عمل کند و ضروری است بفهمیم در هر سازمان چه شیوه‌هایی کارآمدتر است.

۲. با پیروی از مدل موفقیت یک پیام ماندگار ایجاد کنید.

یک پیام ماندگار پیامی است که وقتی افراد آن را می‌شنوند، آن را درک می‌کنند و در آینده نیز آن را به خاطر می‌آورند و این پیام تغییری در طرز فکر و عمل آن‌ها ایجاد می‌کند.

بر اساس تحقیقات چپ‌هس، پیام‌های ماندگار در شش ویژگی اساسی با یکدیگر مشترک هستند:

- سادگی: پیام‌هایی در خاطر افراد می‌مانند که کوتاه و عمیق باشند.
- غیرمنتظره بودن: در پیام خود به دنبال قسمتی باشید که چیز غیر متداولی در آن وجود دارد، چنین پیامی توجه افراد را به خود جلب کرده و کنجکاوی آن‌ها را بر می‌انگیزد.
- ملموس بودن: از تصاویر ملموسی استفاده کنید که توجه افراد را به خود جلب کرده و در ذهن آن‌ها باقی می‌ماند.
- باورپذیری: موفقیت خود را با دقت طرح‌ریزی کرده و از تجربیاتی که افراد داشته‌اند، سؤال کنید.
- احساسات: از مطالعات موردی استفاده کنید که افراد را درگیر کرده و آن‌ها را به حرکت وا دارد.
- داستان‌ها: داستان‌هایی برای کارکنان تعریف کنید که به آن‌ها کمک کند تا بفهمند چه کاری باید انجام دهند.

۳. اطمینان حاصل کنید که ارتباطات متداوم و منسجم است.

پس از هیاهوی اولیه در بسیاری از سازمان‌ها، ارتباطات مربوط به استراتژی اغلب بدون ساختار و برحسب نیاز انجام می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که ارتباط کارکنان با استراتژی فراتر از هیاهوی اولیه پیش برود و پیامی متداوم و منسجم نه تنها درباره‌ی چگونگی پیشرفت پیاده‌سازی، بلکه درباره‌ی موفقیت‌ها، بازخورد مشتریان و آنچه که قرار است در مراحل بعدی اتفاق بیفتد، فراهم شود.

پیام برقراری ارتباط باید گروه‌های مختلف را هدف قرار دهد؛ به دلیل اینکه افراد مختلف به میزان اطلاعات متفاوتی نیاز دارند. به علاوه مدیران باید اطمینان حاصل

کنند که نحوه‌ی گفت و گویشان با کارکنان‌شان تغییر کرده و موضوع جلسات و مکالمات روزمره بین افراد سازمان، درباره چگونگی پیاده‌سازی استراتژی است.

۴. تعادلی میان رسانه‌های قدیمی و جدید ایجاد کنید.

مدیران باید برای اعلام استراتژی، تعادلی میان رسانه‌های قدیمی و جدید ایجاد کنند. برقراری این تعادل به افراد سازمان بستگی دارد. برای مثال، اگر کارکنان سازمان بیشتر وقت خود را در محیط کارخانه می‌گذرانند، پس استفاده از رسانه‌های قدیمی مؤثرتر خواهد بود. اما اگر اغلب کاربران حرفه‌ای اینترنت هستند، پس شما هم باید یک وبلاگی تهیه کنید و برای آن‌ها نامه‌های الکترونیکی ارسال کنید. وقتی که رسانه‌ی جدیدی مثل اینترنت را انتخاب می‌کنید، باید ارتباطات خارج سازمانی افراد را هم در نظر گرفته و براساس آن، نحوه ارتباط با آن‌ها را برگزینید، مثلاً می‌توانید از امکانات اینترنتی مانند وبلاگ، سایت‌های تویتر و یوتیوب و اتاق‌های گفت و گو، برحسب نیاز استفاده کنید.

فصل ششم:

ارزیابی

اول، حقیقت وجودی خویش را دریاب. بعد از آن می‌توانی هر آنچه را که خواستی، تغییر بده.

مارک تواین^۱

وقتی بتوانید درباره موضوعی که حرف می‌زنید، آن را ارزیابی کنید و مطالب را با استدلال و ارقام نشان دهید، معلوم می‌شود که واقعا چیزی درباره‌ی آن می‌دانید، اما اگر نتوانید موضوع صحبت خود را ارزیابی کنید و نتوانید، آن را به عدد و رقم تبدیل کنید، دانش شما کافی نبوده و قانع کننده نیست.

لرد کلوین^۲، دهه‌ی ۱۸۵۰

در قسمت ارزیابی قطب‌نمای پیاده‌سازی، مدیران باید دو پیام مهم را در نظر بگیرند. اولین پیام اینکه اغلب سازمان‌ها از ارزیابی‌های نادرستی برای دنبال کردن استراتژی خود استفاده می‌کنند و دومین پیام این‌که ارزیابی‌ها، بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد.

^۱ Mark Twain

^۲ Lord Kelvin

در این فصل از کتاب در مورد اهمیت ارزیابی‌های صحیح برای پیاده‌سازی استراتژی سخن خواهیم گفت.

استفاده از ارزیابی‌های نادرست برای دنبال کردن استراتژی

وقتی که مدیران یک استراتژی جدید را شروع می‌کنند، دیگر نباید از ارزیابی‌هایی که برای پیگیری استراتژی‌های قدیمی به کار می‌برند، استفاده کنند. آن‌ها باید ارزیابی‌های جدیدی را برای استراتژی جدید، تنظیم کنند. اگرچه این کار به نظر منطقی و معقول می‌آید، اما مدیران این کار را نمی‌کنند. من تعجب می‌کنم که چرا تعداد زیادی از سازمان‌های بین‌المللی استراتژی خود را تغییر می‌دهند، اما ارزیابی‌های آن را عوض نمی‌کنند.

اگر ما بدانیم هر چیزی را چگونه ارزیابی کنیم، اوضاع کمی آسان‌تر می‌شود. اگر یاد بگیریم که چگونه باید به شیوه‌ای صحیح به اطلاعات نگاه کنیم، می‌توانیم معماها را کشف کنیم، اما در غیر این صورت، این کار غیرممکن است، زیرا هیچ چیزی مانند قدرت شگفت‌انگیز اعداد برای از بین بردن سردرگمی‌ها و مغایرت‌ها مؤثر نیست.

من با مدیر عاملی کار کردم که به تازگی استراتژی جدیدی را در یک بازار جدید برگزیده بود. نقطه‌ی عطف استراتژی او خدمات مشتریان بود، که هنوز در بازار کارش به عنوان یک عامل متمایزکننده محسوب می‌شد. وقتی از او پرسیدم از چه نوع ارزیابی برای پیگیری خدمات مشتریان در کل سازمان استفاده می‌کند، هیچ پاسخی برای گفتن نداشت! زیرا اصلاً او هیچ روشی برای ارزیابی قسمت‌های مهم استراتژی‌اش نداشت. همان‌طور که می‌دانیم، کارکنان زیرک هستند. آن‌ها بر روی چیزی کار می‌کنند که در سازمان ارزیابی می‌شود یا آن چیزی که مدیران می‌گویند. اگر خدمت‌رسانی به مشتریان در یک سازمان ارزیابی نشود، کارکنان هم دلیلی نمی‌بینند که بر روی آن تمرکز کنند. ارزیابی‌ها باید از استراتژی پشتیبانی کنند، اما در بسیاری از سازمان‌ها این اتفاق نمی‌افتد.

ارزیابی‌های فعلی سازمان، منسوخ شده‌اند یا نه؟

بسیاری از ارزیابی‌هایی که در سازمان‌ها استفاده می‌شوند، امروزه منسوخ شده‌اند. علی‌رغم اهمیت اموال و دارایی‌های غیر مادی، ما هنوز در بیشتر موارد فقط اموال مادی را ارزیابی می‌کنیم. برای مثال، این عبارت را در نظر بگیرید: افراد مهم‌ترین دارایی ما

هستند. این عبارت به خودی خود اشتباه نیست اما نشان می‌دهد که ارزیابی‌های ما باید به روز شوند.

اول: به طور کلی همه‌ی کارکنان مهم‌ترین دارایی شما نیستند: فقط افراد متناسب و آن‌هایی که مستقل هستند، مهم‌ترین دارایی شما محسوب می‌شوند.

دوم: هر یک از کارکنان که گزارش وضعیت سالانه‌ی سازمان را بخواهند، به سمت راست ترازنامه نگاه می‌کنند و می‌بینند افراد به عنوان دارایی در نظر گرفته نشده‌اند، ولی بدتر از آن این است که می‌فهمند آنچه که برای سازمان با ارزش‌تر است، صندلی‌هایی است که آن‌ها بر رویش نشسته و کامپیوترهایی است که از آن‌ها استفاده می‌کنند. آن‌ها به صورت حساب‌های سود و زیان نگاه می‌کنند و می‌بینید که کارکنان به عنوان هزینه در نظر گرفته شده‌اند. بین آنچه مدیران می‌گویند و آنچه که ارزیابی می‌کنند، تطابقی وجود ندارد و این مسأله منجر به کاهش روند پیشرفت پیاده‌سازی می‌شود.

باروچ لو^۱ از مؤسسه‌ی بروکینگز اظهار می‌دارد، در سال ۱۹۸۲، ۹۲ درصد از ارزش بازار سازمان‌ها (که بر مبنای سرمایه‌گذاری بازار ارزیابی شده بود) فقط به اموال مادی اختصاص داده شده و فقط ۸ درصد از آن به اموال غیرمادی تعلق داشته است. دو سال بعد تحلیل‌های مؤسسه بروکینگز در مورد ۵۰۰ سازمان نشان داد که این نسبت معکوس شده است: در سال ۱۹۹۲، ۸ درصد از ارزش بازار سازمان‌ها مادی و ۹۲ درصد غیر مادی بود.

پژوهش دیگری در همین زمینه در سال ۱۹۹۸ نشان داد که با بالا رفتن اقتصاد مبتنی بر دانش، این نسبت باز هم بیشتر شده و به ۸۵ درصد ارزش بازار غیر مادی و ۱۵ درصد مادی تبدیل شده است.

بنابراین ما باید ارزیابی‌هایی را توسعه دهیم که هر دو نسبت اموال مادی و غیرمادی سازمان را منعکس کند. شمار بسیار زیادی از سازمان‌ها به ارزیابی‌های مالی وابسته هستند.

در قطب نمای پیاده‌سازی، نکته‌های خاصی مورد توجه ارزیابی‌ها قرار گرفته که مدیران باید شناسایی کرده و بپذیرند تا بتوانند استراتژی و پیاده‌سازی آن را پیگیری کنند.

در مورد بسیاری از سازمان‌هایی که مشتری شرکت ما هستند، ارزیابی اولین مرحله از پیاده‌سازی است. به این دلیل که وقتی من با تک تک مدیران ملاقات می‌کنم، عموماً

¹ Baruch Leu

متوجه می‌شوم آن‌ها درک مشترکی از استراتژی‌شان ندارند. بسیاری از آن‌ها نمی‌توانند برای آن قسمت از استراتژی که به حیطه‌ی مسئولیت آن‌ها مربوط می‌شود، برنامه‌ریزی کنند. آن‌ها اقداماتی را که از گروه انتظار دارند، مشخص نکرده‌اند و بنابراین جای تعجب نیست که ارزیابی‌های هدفمندی برای استراتژی خود نداشته باشند. ارزیابی‌ها به مدیران این امکان را می‌دهند که استراتژی را به اهدافی که باید به آن‌ها برسند، وسعت کاری که باید انجام شود و اقدامات مورد نیاز، تبدیل کنند.

کاپلان و نورتون در این زمینه به کشف‌های شگفت‌انگیزی دست یافته‌اند و اگر شما تصمیم دارید ارزیابی‌های خود را تغییر دهید، به شما پیشنهاد می‌کنم از یک نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن استفاده کنید.

نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن

۵۰ درصد از سازمان‌هایی که ادعا می‌کنند از کارت ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند، این کار را درست انجام نمی‌دهند. به عنوان مثال اغلب مدیران کارت ارزیابی متوازن را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که نه به فرآیندهای استراتژی‌شان مربوط می‌شود و نه به نحوی مدیریت‌شان.

کاپلان و نورتون

نقشه‌های استراتژی که توسط کاپلان و نورتون تهیه شده‌اند، تحت چهار سرفصل زیر می‌باشد: یادگیری و رشد، فرآیند داخلی، مشتری و امور مالی. نقشه‌ی استراتژی منجر به تهیه کارت ارزیابی متوازن می‌شود. گروه مدیریتی حداقل یک نوع ارزیابی برای هر هدف مشخص کرده و اهداف را تعیین می‌کند. در خلال این مرحله، مدیران متوجه دلایل بیشتری برای تأثیر استراتژی در واحدهای تجاری خود می‌شوند.

تهیه‌ی یک نقشه استراتژی و کارت ارزیابی متوازن به هیچ وجه کار مشکلی نیست. یک مشاور خوب با انجام مصاحبه‌هایی با افراد سازمان و برگزاری جلساتی با حضور مدیران کارگاه‌ها، می‌تواند طی چند ماه به شما کمک کند تا این کار را انجام دهید. چالش واقعی در زمان طرح‌ریزی نقشه استراتژی و کارت ارزیابی متوازن نیست، بلکه زمانی است که اینها باید مورد قبول افراد سازمان قرار گیرند.

تهیه نقشه استراتژی و کارت ارزیابی متوازن بسیاری از سازمان‌ها از یک مشاور خارج از سازمان برای کمک در تهیه نقشه استراتژی و کارت ارزیابی متوازن و مباحث مربوط به آن‌ها استفاده می‌کنند. اگرچه این کار یک فرآیند پیچیده نیست، اما مشکلات بالقوه فراوان، بحث‌هایی بر سر شیوه‌ی انجام این کار و الگوهای آن وجود دارد که یک مشاور می‌تواند در برطرف کردن آن‌ها به مدیران کمک کند.

معمولاً مشاور با مدیران ملاقات می‌کنند و مصاحبه‌هایی با تک‌تک آن‌ها و سایر افراد سازمان انجام می‌دهد تا بتوانند یک چشم‌انداز کامل از سازمان به دست آورد. در پایان این مصاحبه‌ها و پس از یک بازنگری بر روی استراتژی کسب و کار و سازمان، مشاور اولین پیش‌نویس نقشه‌ی استراتژی را تهیه می‌کند.

پس از آن، گروه مدیریتی یک جلسه دو روزه خارج از سازمان برگزار کرده و اولین پیش‌نویس نقشه‌ی استراتژی را مورد بررسی و اصلاح قرار می‌دهند. مشاور به این دلیل اولین پیش‌نویس را تهیه می‌کند که به روند کار سرعت ببخشد. همچنین هدف از این کار این نیست که به مدیران آموزش داده شود که چگونه نقشه‌ی استراتژی تهیه کنند، بلکه منظور این است که تصویر بزرگ استراتژی را به اهداف استراتژیکی در این چهار زمینه تبدیل کنند:

- آموزش و رشد
- فرآیند داخلی
- مشتری و امور مالی
- همچنین رابطه‌ی علت و معلولی را بین این اهداف مشخص نمایند.

باید در نظر گرفت که بنابر نیاز سازمان، این چهار سرفصل ممکن است تغییر کنند. به عنوان مثال، یک سازمان غیرانتفاعی ممکن است سرفصل مأموریت را به جای امور مالی در رأس نقشه‌ی استراتژی‌اش قرار دهد.

پس از صرف دو هفته زمان برای بررسی نقشه، گروه مدیریتی بار دیگر جلسه‌ی دو روزه‌ای خارج از سازمان برگزار می‌کنند. در این جلسه تمرکز اصلی بر روی تعیین حداقل یک نوع ارزیابی برای هر هدف استراتژیکی و شناسایی اهداف و اطلاعات پایه‌ای معطوف می‌شود.

مرحله‌ی نهایی این است که در دو سطح بر روی اقدامات مورد نیاز کار شود. اولین سطح، اقداماتی که برای اجرای کارت ارزیابی متوازن مورد نیاز می‌باشند. برای مثال، ممکن است لازم باشد برای یک ارزیابی جدید، اطلاعات پایه‌ای جمع‌آوری کنید یا اینکه

لازم باشد یک نوع ارزیابی جدید طراحی کنید. سطح دوم، اقداماتی هستند که بر اساس بازنگری اهداف استراتژیکی و ارزیابی‌ها، برای پیاده‌سازی استراتژی مورد نیاز می‌باشند. برای مثال، شاخصی برای اندازه‌گیری میزان رضایت کارکنان در سراسر سازمان تهیه کنید.

پس از این مراحل، وقتی که شما از بحث و گفت و گو به سمت اجراء می‌روید، چالش‌ها کمی سخت‌تر می‌شوند. چالش پذیرش کارت ارزیابی متوازن به عنوان یک ابزار مدیریتی، مانعی است که بسیاری از مدیران با دست کم گرفتن تلاش مورد نیاز برای این کار، نمی‌توانند بر آن پیروز شوند. کارت ارزیابی متوازن باید باعث به وجود آمدن مباحث مدیریتی شود به این معنا که باید به طور فعال بازنگری شده و طبق آن عمل شود.

یکی از مدیرانی که با او کار می‌کردیم، پس از طرح‌ریزی نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن، خیلی سریع روش خود را در برگزاری جلسات مدیران ارشد تغییر داد. از آن پس همه‌ی جلسات را با یک بازنگری بر روی نقشه استراتژی شروع می‌کرد و کارش را با بحث و گفت‌وگو بر روی ارزیابی‌ها و اقدامات، ادامه می‌داد. این کار باعث شده که گفت و گوها از موضوعات مربوط به اقدامات عملیاتی به سمت استراتژی تغییر جهت داده و اهمیت پذیرش استراتژی جدید را برای سایر افراد سازمان تقویت کند.

این کار تأثیر مطلوبی در بهبود گزارشات مدیریتی داشت. به این صورت که به جای مصرف ۸۵ درصد از زمان جلسات برای موضوعات عملیاتی و تنها ۱۵ درصد برای موضوعات استراتژیکی، این درصدها معکوس شدند. به علاوه، این تأثیرات بر مدیران میانی هم مؤثر واقع شد و آن‌ها نیز کم کم استراتژی را پذیرفته و شروع به ارزیابی آن کردند.

تلاش‌هایی که برای پذیرش کارت ارزیابی متوازن انجام می‌گیرد، نباید دست کم گرفته شود. این کار به توجه ویژه و نیروی پشتیبانی نیاز دارد که باید توسط مدیریت ارشد تأمین گردد.

زمانی که کارت ارزیابی متوازن مورد پذیرش قرار گرفت، باید به تأثیراتی که ارزیابی‌های شما بر کارکنان دارد، توجه داشته باشید، زیرا ارزیابی محرک رفتار افراد است.

ارزیابی محرک رفتار است

وقتی که مدیران نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن را تهیه می‌کنند، باید به نوع ارزیابی‌هایی که انتخاب می‌کنند و رفتارهایی که در نتیجه‌ی آن ارزیابی‌ها از افراد بروز می‌کند، توجه خاصی داشته باشند. کار را با بازنگری ارزیابی‌های تهیه شده، آغاز می‌کنیم. باید از خود پرسیم: وقتی کارکنان ما این ارزیابی‌ها را بپذیرند، ما انتظار بروز چه رفتاری را از آن‌ها داریم؟ برای پیگیری این‌گونه نتیجه‌گیری‌ها، مدیر عامل باید در سراسر سازمان قدم بزند و هم‌هی قسمت‌ها را بررسی کند تا مطمئن شود که ارزیابی‌ها واقعا همان‌گونه که انتظار می‌رفته منجر به بروز رفتارهای ویژه‌ای توسط کارکنان شده است.

همان طور که در چهار داستان زیر با عنوان آنچه را که ارزیابی می‌کنی به دست می‌آوری نشان داده شده است، ارزیابی‌ها همیشه باعث بروز همان رفتاری که مدیران انتظار دارند، نمی‌شوند.

آنچه را که ارزیابی می‌کنی، به دست می‌آوری

۱. بازدهی جوجه سوخاری

مدیران شعبه‌های یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای فست‌فود، در مقابل ارزیابی‌های مدیریت ارشد فقط چابلوسی کرده و هیچ اهمیت خاصی برای آن قائل نبودند، زیرا آن‌ها می‌دانستند که تنها معیار ارزیابی که همه آن را به شدت کنترل می‌کند، تعداد جوجه‌های سوخاری شده‌ای است که در طی یک روز فروخته می‌شود. آن‌ها اسم این ارزیابی را بازدهی جوجه سوخاری گذاشته بودند.

طبیعی بود که مدیران فروشگاه‌ها تمایل داشتند باعث خوشحالی رؤسای خود شوند. برای رسیدن به اهداف بازدهی جوجه سوخاری خود، آن‌ها فقط وقتی که یک مشتری سفارش غذا می‌داد، جوجه را آماده می‌کردند. با وجود این، اگر مدیریت ارشد مجموعه‌ای از شاخص‌ها را در این فروشگاه‌ها ارزیابی می‌کرد، متوجه می‌شد که مشتریان برای دریافت سفارش خود مجبور هستند ۳۰ دقیقه معطل بمانند و این کار باعث می‌شد بسیاری از آن‌ها از خدمات این فروشگاه‌های فست فود ناراضی بوده و دیگر برای صرف غذا به آنجا نروند، اما در این ماجرا و با وجود نارضایتی مشتریان، حداقل، مدیران فروشگاه‌ها به اهداف بازدهی جوجه سوخاری خود می‌رسیدند پس از انتخاب نوع ارزیابی‌های بسیار اهمیت دارد که مدیران تأثیری را که ارزیابی آن‌ها بر روی کل سازمان می‌گذارد، کنترل کنند.

۲. زمان انتظار طولانی‌تر برای مشتریان

رئیس بخش یک فروشگاه زنجیره‌ای، ارزیابی‌های جدیدی را برای پیگیری بازده کاری و فروش محصولات تهیه نمود. پس از آن مشاهده کرد که در برخی از شعبه‌ها کارکنانی که پشت پیشخوان نشسته بودند، کار برخی از مشتریان را راه نمی‌انداختند و به این صورت زمان انتظار آن مشتریان طولانی‌تر می‌شد. با بررسی دقیق‌تر و پس از بحث و گفت‌وگو با کارکنان شعبه، مشخص شد از آن

جایی که کارکنان بیشتر از نظر امور مالی و در سبد فروشی که انجام داده بودند، مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند، فقط به مشتریانی که به نظر می‌آمد برای اهداف آن‌ها مناسب‌تر هستند، رسیدگی می‌کردند. اگر یک مشتری لباس ارزان قیمتی پوشیده بود، کارکنان برای انجام کار او تلاش نمی‌کردند و منتظر می‌ماندند تا مشتری دیگری که از دید آن‌ها ارزش خدمت‌رسانی را داشته باشد، از راه برسد.

۳. دکترها را بکشید.

تزار روسیه متوجه شد بخش‌هایی از امپراطوری‌اش که بیشترین بیماری‌ها در آنجا شایع بود، قسمت‌هایی است که پزشکان زیادی در آنجا زندگی می‌کنند. پس راه حل چه بود؟ او فوراً دستور داد که همه‌ی پزشکان را به گلوله ببندند، منظور ما از تعریف کردن این ماجرا این نیست که شما باید کدام یک از مدیران سازمان را که عملکرد مناسبی نداشت، به گلوله ببندید، بلکه می‌خواهیم بگوییم تشخیص علت مشکل و یافتن راه حل آن کار آسانی نیست.

۴. هیات مدیره کتابخانه ملی

کتابخانه‌ی ملی سنگاپور که یک کتابخانه‌ی ایده‌آل است، به یک معیار جهانی برای نحوه‌ی راه اندازی کتابخانه تبدیل شده است. کتابداران آنجا اغلب بازدیدکنندگانی دارند که از آن‌ها می‌خواهند رمز موفقیت‌شان را با آن‌ها در میان بگذارند. در دهه ۱۹۹۰، مدیریت ارشد این کتابخانه تشخیص داد که بین هدف کاری آن‌ها یعنی تشویق مردم سنگاپور به مطالعه هر چه بیشتر، با ارزیابی‌های مورد استفاده آن‌ها هیچ ارتباطی وجود ندارد. بنابراین گروه مدیریتی کتابخانه سیستم ارزیابی‌اش را مورد بازنگری قرار داد تا بتواند رفتارهای درستی را ایجاد کند. آن‌ها تصمیم گرفتند، برای تشویق عموم مردم، تعداد کتاب‌هایی را که از هر یک از کتابداران به امانت گرفته می‌شود شمارش کرده و میزان گردش کتاب‌ها را محاسبه کنند. کتابداران نیز از این مسأله استقبال کرده و سعی کردند با تشویق افراد بیشتر به مطالعه و امانت دادن کتاب‌ها به آن‌ها در این فرآیند سهیم باشند.

در مرحله‌ی بعد، مدیریت فرآیندهای پشتیبان ارزیابی‌ها را مرور کرده و مجدداً آن‌ها را تغییر داد تا نیروی حمایتی بیشتری برای هدف اصلی‌شان ایجاد کند. برای مثال، آن‌ها این امکان را برای مشتریان فراهم کردند که اگر کتابی را از یک کتابخانه به امانت گرفتند، بتوانند آن را به کتابخانه دیگری پس دهند، پایگاه‌هایی هم برای پس دادن کتاب‌ها در ادارات پست و سوپرمارکت‌ها ایجاد شد. به علاوه سایت اینترنتی کتابخانه‌ی ملی نیز فعال شد تا مردم بتوانند به صورت آنلاین کتابی را برای خود به امانت بگیرند و پس از آن در هر کتابخانه‌ای که در دسترسشان بود و در هر زمان که توانستند آن کتاب را تحویل بگیرند.

لازم است مدیران در موقع طراحی ارزیابی‌ها، به تأثیر آن‌ها در رفتار افراد توجه کرده و به طور مداوم رفتار کارکنان سازمان‌شان را مورد بازنگری قرار دهند.

پیچیدگی ارزیابی‌ها

علاوه بر اینکه باید به رفتارهای ناشی از ارزیابی‌ها توجه کنیم، پیچیدگی ارزیابی را هم باید مدنظر قرار دهیم. در موقع شناسایی و ارزیابی‌ها، مدیران می‌توانند بسیار رویاپرداز شوند، اما باید توجه داشته باشند که توضیح و ارائه‌ی یک ارزیابی به افراد سازمان ممکن است هزینه‌های زیادی را در بر داشته باشد. اگر ارزیابی انتخابی شما بسیار پیچیده است باید یک مورد دیگر را جایگزین آن کنید.

برای مثال، مدیر یک فروشگاه لباس تصمیم گرفت درصد خریداران لباس را نسبت به کل افرادی که از اجناس مغازه بازدید می‌کردند، محاسبه کند. طرح‌های پیچیده‌ی زیادی از جمله استفاده از فرکانس‌های رادیویی برای شناسایی مکالمات و انواع مختلفی از سنسورها برای این کار تهیه شدند. پس از طی همه‌ی این مراحل دشوار، مدیر فروشگاه به این نتیجه رسید که از یک راه بسیار ساده استفاده کند. او دانش آموزشی را استخدام کرد تا بیرون از فروشگاه بنشینند و تعداد افرادی را که وارد فروشگاه می‌شوند و تعداد کسانی را که با در دست داشتن کیسه‌ی خرید از آنجا خارج می‌شوند، بشمارند. ارزان‌ترین و آسان‌ترین روش این است که یک معیار قابل شمارش را محاسبه کنید. ضمناً، باید در نظر داشته باشید که این شمارش را در چه فواصل زمانی انجام دهید.

بحث و گفت و گو درباره‌ی پیچیده بودن ارزیابی‌ها باید زمانی انجام شود که مدیران می‌خواهند یک نوع ارزیابی را برای کارت ارزیابی متوازن انتخاب کنند. اما اگر پس از گذشت مدت زمانی از تعیین نوع ارزیابی، متوجه شوند ارزیابی منتخب آن‌ها بیش از آنکه ارزش داشته باشد، برایشان دردسرساز است، آن وقت باید به دنبال یک ارزیابی دیگر باشند و یا اینکه کاملاً از آن موضوع صرف نظر کنند.

ارزیابی‌های صحیح

عبارت آنچه که ارزیابی می‌شود باعث بهبود می‌گردد یک گفته‌ی قدیمی است، اما اگر شما مورد نادرستی را ارزیابی کنید، بهتر شدن آن مورد هیچ فایده‌ای نخواهد داشت. شناسایی ارزیابی‌های صحیح کار آسانی نیست. به همین دلیل است که در اغلب اوقات مدیران ارزیابی‌های خوبی را انتخاب نمی‌کنند. مدیران باید مدت زمانی را صرف تفکر درباره‌ی تأثیرات بلندمدت یک ارزیابی کنند. وقتی که مدیران نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن را طرح‌ریزی می‌کنند، باید به نکات زیر توجه داشته باشند:

- هیچ وقت تنها به یک معیار سنجش اکتفا نکنید، زیرا اعداد می‌توانند شما را به خطا بیاندازند. چند معیار را در کنار هم به کار ببرید تا دید قوی‌تری نسبت به موضوع مورد نظر پیدا کنید.
- رابطه‌ی علت و معلولی را بین ارزیابی‌های استراتژی خود در نظر بگیرید. ببینید یک ارزیابی چگونه دیگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال، آموزش کارکنان باید منجر به تولید بیشتر شود.
- از معیارهای سنجشی استفاده کنید که تک تک اهداف موجود در کارت ارزیابی متوازن را پیگیری کند. برای مثال، این معیار مستلزم تمرکز بر حمایت همزمان از بهینه‌سازی هزینه‌ها، خدمات، کیفیت و خطرات موجود است.
- اطمینان حاصل کنید که یک نفر از افراد ارشد سازمان نسبت به هر یکی از معیارهای کارت ارزیابی متوازن، مسئول و متعهد است. این فرد باید دقت کند که اهداف مورد نظر حاصل می‌گردند و کارکنان سازمان مشغول انجام دادن اقدامات صحیح در جهت رسیدن به این اهداف هستند.
- بررسی کنید که ارزیابی‌هایتان قابل انجام دادن باشند. منظور این است که ارزیابی‌ها باید نظامی را فراهم کنند که بتوانیم در پرتو آن اقدامات صحیحی را انجام دهیم.
- بررسی کنید که ارزیابی‌ها به طرز مناسبی با برنامه‌های دلگرم کننده و ساختارهای پاداش‌دهی هماهنگ باشند. این کار باعث می‌شود کارکنان تشویق شوند تا رفتارهای مورد نظر ما را از خود بروز دهند. و ارزیابی‌هایی تهیه کنید که افراد را به کار گروهی تشویق کند.
- ارزیابی‌هایی تهیه کنید که به افراد انگیزه بدهد.

خلاصه‌ی مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

چهار مورد زیر، کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل، انجام دهند:

۱. تغییر استراتژی، تغییر ارزیابی

یکی از مسئولیت‌های مدیران این است که اطمینان حاصل کنند سازمان دیگر از روش‌های ارزیابی استراتژی قدیمی استفاده نمی‌کند و ارزیابی‌های جدیدتری برای استراتژی جدید فراهم شده است. یکی از بهترین روش‌ها برای انجام این کار پذیرش یک نقشه

استراتژی و کارت ارزیابی متوازن است. یک نقشه استراتژی تهیه کنید تا استراتژی خود را در یک صفحه نشان داده و تأثیر آن استراتژی را به همه بفهمانید. باید افکار بزرگ خود را تبدیل به اقداماتی کنید که بتوان آن‌ها را به صورت روزانه انجام داد. نقش یک مدیر این است که نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن را تهیه کرده و توسعه دهد. او باید ضمن هماهنگ شدن با سیستم جدید اهمیت آن را به همه نشان دهد.

۲. به خاطر داشته باشید که ارزیابی محرک رفتار است.

ارزیابی‌های جدید موجب بروز رفتارهای جدید می‌شوند و مدیران باید اطمینان حاصل کنند که رفتار کارکنان باعث می‌شود استراتژی آن‌ها عملی شود. در اغلب اوقات، رفتارهایی که در نتیجه‌ی ارزیابی‌ها بروز داده می‌شود، برای استراتژی مضر است و رفتارهای کارکنان آن چیزی نیست که مدیران انتظارش را داشته‌اند. مطمئن شوید که رفتارهای کارکنان پشتیبان استراتژی شماست.

۳. پیچیدگی ارزیابی‌ها را کنترل کنید.

بحث و گفت و گو درباره‌ی پیچیده بودن ارزیابی‌ها باید زمانی انجام شود که مدیران می‌خواهند یک نوع ارزیابی را برای کارت ارزیابی متوازن انتخاب کنند، اما اگر پس از گذشت مدت زمانی از تعیین نوع ارزیابی متوجه شوند ارزیابی مورد انتخاب آن‌ها پیش از آنکه ارزشش را داشته باشد، دردسر ساز است، آن وقت باید به دنبال یک ارزیابی دیگر باشند و با اینکه کاملاً از آن موضوع صرف نظر کنند.

۴. موضوعات صحیحی را ارزیابی کنید.

عبارت آنچه که ارزیابی می‌شود باعث بهبود می‌گردد یک گفته‌ی قدیمی است، اما اگر شما مورد نادرستی را ارزیابی کنید، بهتر شدن آن مورد، هیچ فایده‌ای نخواهد داشت. شناسایی ارزیابی‌های صحیح کار آسانی نیست. به همین دلیل است که در اغلب اوقات مدیران ارزیابی‌های خوبی را انتخاب نمی‌کنند. وقتی که مدیران مشغول طرح‌ریزی نقشه‌ی استراتژی و کارت ارزیابی متوازن هستند، باید مدت زمانی را صرف تفکر درباره‌ی تأثیرات طولانی مدت ارزیابی‌ها کرده و در طی فرآیند پیاده‌سازی نیز، در فواصل زمانی معینی تأثیرات آن‌ها را بازنگری کنند.

فصل هفتم:

فرهنگ

شما باید فرهنگی از اعتماد و تعهد ایجاد کنید که به افراد برای پیاده‌سازی استراتژی انگیزه بدهد، این فرهنگ را باید در روح و جان کارکنان خود و نه فقط در اسناد و مدارک سازمانی، پایه‌ریزی کنید.

دبلیو. چان کیم^۱ و رنی مائوبورگن^۲، نویسندگان کتاب استراتژی ایده‌آل^۳ فرهنگ واقعی هر شرکت، شیوه‌ی رفتار کارکنان آن و تصمیماتی است که هر کدام از آنها در هر روز اتخاذ می‌کنند.

رون رائل^۴، مربی فرهنگ سازمانی

من فرهنگ را این طور تعریف می‌کنم: شیوه‌ی انجام کارها در یک سازمان. با این تعریف، فرهنگ اصلی‌ترین وجه تمایز بین شما و رقبایتان است زیرا عامل محرک مهمی برای رفتار و نگرش کارکنان می‌باشد. برای مثال، فرهنگ، روش شما را در برگزاری یک جلسه، محلی که جلسات خارج از سازمان را برگزار می‌کنید، شیوه‌ی مخصوص شما

¹ W. Chan Kim

² Rene Mauborgne

³ Ideal strategy

⁴ Ron Rael

برای تولید یک محصول جدید، نوع لباس پوشیدن افراد سازمان و نوع افرادی که به خود جذب کرده و برای خود حفظ می‌کنید را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

یکی از راه‌های پی بردن به فرهنگ یک سازمان این است که از آن‌ها بپرسید: قهرمانان این سازمان چه کسانی هستند و سایر افراد درباره‌ی آن‌ها چه حرف‌هایی می‌زنند؟ به نظر جئوفری مور^۱، فرهنگ یک سازمان را می‌توان بر اساس نوع ارزش‌هایی که در آن سازمان مورد توجه است و نوع افراد، فعالیت‌ها و موفقیت‌هایی که در آن سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرد، تعریف کرد. در این فصل از کتاب: رابطه‌ی بین استراتژی پیاده‌سازی و فرهنگ را مورد بررسی قرار داده و در مورد اینکه چطور می‌توانیم یک تغییر فرهنگ را هدایت کنیم و چرا مدیران باید روش‌های قدیمی انجام دادن کارها را کنار بگذارند، بحث خواهیم کرد. بر روی قطب نمای پیاده‌سازی، فرهنگ سخت‌ترین قسمتی است که باید به آن توجه کرد، زیرا شامل همه چیز می‌شود.

استراتژی، فرهنگ و پیاده‌سازی

آیا استراتژی محرک فرهنگ است یا فرهنگ، استراتژی را به پیش می‌برد؟ مؤسسات آموزشی برجسته‌ای در سراسر دنیا، مدت‌هاست که این سؤال را بررسی می‌کنند. بسیاری از آن‌ها معتقدند استراتژی محرک فرهنگ است، زیرا استراتژی شامل همه چیز درباره آینده‌ی سازمان می‌شود و نمی‌توان با استفاده از فرهنگ، آن را به اجبار و بدون در نظر گرفتن دیگران اجرا کرد، بنابراین در زمان طرح‌ریزی استراتژی یک سازمان، مدیران باید خردمند بوده و نگرش گسترده‌ای داشته باشند و از محدودیت‌ها دوری کنند.

حالا سؤال دوم مطرح می‌شود: رابطه بین فرهنگ و پیاده‌سازی چیست؟ فرهنگ متحرک استراتژی نیست، اما روش شما را برای پیاده‌سازی استراتژی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

منظور این است که مدیران باید شیوه‌ای را برای پیاده‌سازی استراتژی خود انتخاب کنند که با فرهنگ سازمان آن‌ها تناسب داشته باشد. برای مثال اگر پیاده‌سازی استراتژی با توجه به فرهنگ حاکم در سازمان، خیلی سریع حرکت می‌کند، شما باید به تعهد دادن‌های بیش از اندازه و انجام ندادن به موقع آن‌ها و تلاش فراوان، خاتمه دهید. اگر با در نظر گرفتن فرهنگ جاری در سازمان، پیاده‌سازی بیش از اندازه کند

¹ Geoffery Moore

پیش می‌رود، آن وقت ممکن است نیروی محرکه‌ی سازمان و کارکنان ارزشمند خود یعنی افراد مستقل را از دست بدهید، علاقه‌ی شما از بین برود و شکست بخورید. همان طور که کارتی فیورینا^۱ مدیر عامل سابق شرکت هولت-پکارد^۲ متوجه شد، یافتن تعادل صحیح کار آسانی نیست، با نگاهی به گذشته افراد زیادی ممکن است بگویند فیورینا استراتژی درستی داشت اما نتوانست آن را اجرا کند. مارک هارد^۳، کسی که سمت فیورینا را پس از او به عهده گرفت، به عنوان یک کارشناس در امر پیاده‌سازی شناخته شده است. او به دلیل پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی شرکت اچ پی مشهور شده و قسمتی از این موفقیت را مرهون اساتید قبلی‌اش است. در قسمت‌های بعدی این فصل از کتاب، موقعیت شرکت اچ پی را در یک مطالعه موردی با عنوان تفاوتی در مدیریت، بررسی خواهیم کرد.

وظیفه‌ی مدیران این است که مطمئن شوند فرهنگ جاری سازمان پیاده‌سازی استراتژی را امکان‌پذیر می‌کند. اگر فرهنگ موجود این گونه نیست، لازم است فرهنگی ایجاد شود که باعث تقویت پیاده‌سازی گردد زیرا پیاده‌سازی یک بخش از سازمان نیست، بلکه فرهنگ آن است.

مطمئن شویم که فرهنگی، پشتیبان رفتارها و اقدامات است.

وقتی که مدیران استراتژی را تعیین کردند، لازم است کارکنان خود را برای موفقیت در این کار سازماندهی کنند. آن‌ها باید مطمئن شوند که فرهنگ پشتیبان رفتارها و اقداماتی می‌باشد که لازم است کارکنان انجام دهند. برای انجام این کار باید هنجارهای اجتماعی و رسوم و تشریفات متداول در سازمان مورد بازنگری قرار گرفته و در اغلب موارد، بسیاری از قسمت‌های آن تغییر کند. زیرا فرهنگ روشی است که ما در سازمان طبق آن کارهای خود را انجام می‌دهیم در سازمان‌ها نیز نظام‌های زنده‌ای هستند.

مدیران باید زندگی روزانه سازمان را مورد بررسی قرار دهند تا مطمئن شوند که همه چیز در راستای پیاده‌سازی استراتژی حرکت می‌کند. برای مثال، یک گروه مدیریتی در ایالات متحده‌ی امریکا متوجه شدند مدل جلسات سازمان بسیار طولانی است و این امر باعث کند شدن روند پیاده‌سازی می‌گردد. کارکنان زمان زیادی را در این جلسات فقط صرف حرف زدن می‌کنند و بنابراین برای اینکه در حوزه‌ی

¹ Carly Fiorina

² Hewlett Packard

³ Mark Hurd

مسئولیتشان اقدامات صحیحی انجام دهند، وقت کافی ندارند. به منظور تغییر دادن این شرایط، همه‌ی صندلی‌ها را از اتاق جلسه خارج کردند و همه‌ی کسانی که در جلسه شرکت می‌کردند مجبور بودند سرپا بایستند. این کار به تنهایی توانست مدت زمان جلسات را به طور چشمگیری از ۲ ساعت به ۲۰ دقیقه کاهش دهد و در نتیجه وقت کافی برای انجام دادن اقدامات مؤثرتر به دست آمد.

در مالزی، گروه مدیریتی یکی از سازمان‌هایی که محصولات پزشکی تهیه می‌کردند، متوجه شدند گاهی اوقات بعضی از مدیران با عصبانیت یکی از افراد یک واحد را در مقابل سایر کارکنان بازخواست می‌کنند. این کار بر روی فرد بازخواست شده و سایر کسانی که در آن محل حضور داشتند، تأثیری منفی ایجاد می‌کرد. این کار نه تنها باعث می‌شد آن شخصی که بر سرش داد کشیده‌اند در میان جمع خجالت زده شود بلکه این کار آبرو و شخصیت آن فرد را نیز در سازمان خدشه‌دار می‌کرد. برای جلوگیری از چنین رفتارهایی، گروه مدیریت یک روش ابتکاری را در پیش گرفتند. در ابتدا همه‌ی مدیران توافق کردند که چنین رفتار مخربی دیگر از آن‌ها سر نزنند. اما با وجود این توافق، اگر باز هم مدیری مرتکب این رفتار می‌شد، سایر مدیران با او برخورد می‌کردند. به این صورت که فوراً مدیر خاطی را به اتاق کنفرانس برده و او را مجبور می‌کردند در مقابل همه‌ی مدیران به اشتباهش اعتراف کند. با اجرای چنین رویه‌ای، آن رفتار ناپسند دیگر در سازمانی تکرار نشد.

در چند سال گذشته، شرکت‌هایی مانند سوت وست ایرلاینز^۱، بیش از سایر شرکت‌ها متوجه شدند که داشتن یک فرهنگ سازمانی قوی چه اهمیت فراوانی برای انجام اقدامات صحیح دارد. در این شرکت، فرهنگی به نام شادی وجود دارد. سازمان دیگری که فرهنگ مستحکمی برای پیشبرد پیاده‌سازی استراتژی‌اش ایجاد کرده شرکت زاپوس^۲ بود که در سال ۱۹۹۹ در سانفرانسیسکو تأسیس شد. این شرکت کفش و لباس را به صورت آنلاین می‌فروشد و نه تنها خرید آزاد بلکه در صورت نارضایتی مشتریان و بدون هیچ محدودیت زمانی، کالای فروخته شده را تعویض می‌کند. این شرکت که در خارج از لاس‌وگاس قرار دارد، کارکنانش را به ارائه‌ی خدمات ویژه به مشتریان ترغیب می‌کند. اغلب کارکنان در مرکز تلفن کار می‌کنند. آن‌ها طبق هیچ متن از پیش نوشته شده‌ای حرف نمی‌زنند و در عین حال تشویق می‌شوند که مستقل بوده و به مشتریان

¹South West Airlines

² Zappos

از پشت تلفن پاسخ بدهند. مشتریان آن‌ها عادت کرده‌اند که گاهی اوقات همراه سفارش خود، یک دسته گل دریافت کنند. برای مثال، مدیر عامل این شرکت، تونی هی^۱ یک درآمد سالانه‌ی ۲۹۰۰۰ دلار را برای هدایت این شرکت دریافت می‌کند و ارزش‌های بنیادینی را برای پیشبرد فرهنگ شرکت زاپوس طرح‌ریزی می‌کند:

۱. به مشتریان خدمات ویژه ارائه کنید.
۲. تغییر را با آغوش باز بپذیرید و آن را پیش ببرید.
۳. شادی و اندکی شگفتی ایجاد کنید.
۴. ماجراجو، خلاق و بی‌تعصب باشید.
۵. به دنبال رشد و یادگیری باشید.
۶. با استفاده از ارتباطات، روابطی باز و صادقانه ایجاد کنید.
۷. یک گروه مثبت اندیش و روحیه‌ی خانوادگی ایجاد کنید.
۸. با کمترین امکانات بیشترین بازدهی را ایجاد کنید.
۹. پر اشتیاق و مصمم باشید.
۱۰. متواضع باشید.

مدیران وظیفه دارند فرهنگ سازمان را مورد بررسی قرار داده و مطمئن شوند فرهنگ موجود، پشتیبان پیاده‌سازی استراتژی است.

فرهنگ هم در سازمان‌ها و هم در کشورها کاربرد دارد.

در نظر داشته باشید که فرهنگ فقط مربوط به سازمان‌ها نیست بلکه به کشورها هم تعلق دارد. کشور سنگاپور در مدت زمانی نسبتاً کوتاه، یک فرهنگ قوی را ایجاد کرد. برای مثال، مردم در سنگاپور ارزش‌های خانوادگی مستحکمی دارند. دولت، این فرهنگ مردم را با دادن تخفیف بر روی قیمت آپارتمان‌هایی که افراد در نزدیکی منزل اقوام خود خریداری می‌کردند، تقویت کرد. به علاوه، در سنگاپور خدمت سربازی برای مردان جوان اجباری است تا در این مدت به آن‌ها آموزش داده شود که ویژگی‌های شخصیت مردانه‌ی خود را تقویت کنند. این شعار در سراسر سنگاپور رایج می‌باشد: «اگر تعداد جرایم کم است به این معنا نیست که هیچ جرمی وجود ندارد». در سنگاپور مجازات اعدام انجام می‌شود و در نتیجه این کشور یکی از امن‌ترین مناطق جهان محسوب

¹ Tony Hsieh

می‌گردد. اگر شما قانون را زیرپا بگذارید بدون اینکه سمت و شغل شما در نظر گرفته شود؛ کارمند دولت، گردشگر و یا تاجر باشید، شما را به شدت مجازات می‌کنند.

بازده کاری نیز در سنگاپور بسیار بالاست. برای کنترل حجم ترافیک شهری، اتومبیل در این کشور گران بوده و مالیات‌هایی که باید برای اتومبیل‌ها پرداخته شود، گاهی اوقات به اندازه‌ی قیمت خرید اتومبیل است. اگر بچه‌ای آدامس جویده شده‌اش را به درب مترو می‌چسباند، درب به خوبی بسته نمی‌شد و حرکت مترو کند می‌گردد. دولتمردان برای حل این مشکل چه کاری کردند؟ در سال ۱۹۹۲ طبق قانونی که تصویب شده جویدن آدامس در مکان‌های عمومی به غیر از موارد اندکی که جنبه‌ی درمانی دارد، ممنوع گردید. این قانون هم اکنون نیز پابرجاست. در سنگاپور این فرهنگ، محرک و پشتیبان پیاده‌سازی استراتژی‌های دولت است.

گروه مدیریت، مسئول تغییر فرهنگ

اگر فرهنگ یک سازمان برای اینکه حامی پیاده‌سازی استراتژی آن بشود نیاز به تغییر داشته باشد، مسئولیت این کار بر عهده‌ی مدیر عامل و گروه مدیریت است، زیرا این کار باید از رده‌های بالای سازمان شروع شده و به سمت پایین حرکت کند. بنابراین، گروه مدیریتی باید کارش را با پرسیدن سوالات زیر شروع کند:

- ما از کارکنان انتظار داریم چه رفتارهایی از خود بروز دهند؟
- برای اجرای استراتژی، چه جنبه‌هایی از فرهنگ باید تغییر کند؟ (برای مثال، برنامه کاری جلسات معمولی، تمرکز بر مشتری، تغییراتی در نوع مدیریت و ...)
- استفاده از چه نوع سازوکارهای حمایتی، کارکنان را تشویق می‌کند که چنین رفتارهایی داشته باشند؟ (به عنوان مثال، برای اینکه کارمندان مرکز تلفن مشتاقانه پاسخگوی مشتریان باشند، نیاز به سیستم‌های کامپیوتری دارند که کارشان را آسان تر کند).
- گروه مدیریتی چه رفتارهایی را باید انجام دهد که سایر کارکنان نیز از آن‌ها الگو بگیرند؟ (برای مثال، اگر می‌خواهیم کارکنانمان بر سر مسائل مورد بحث و تبادل نظر کرده و طبق نتایج به دست آمده عمل کنند، پس مدیران نیز باید همین کار را انجام دهند).

- آیا نوع برنامه‌ی شناسایی و پاداش‌دهی در سازمان، مشوق رفتارهای مورد نیاز برای استراتژی جدید است؟

در نظر داشته باشید که فرهنگ همیشه در حال تغییر و تحول است و این اتفاق در همه‌ی مراحل زندگی انسان‌ها از جمله خانواده، کشور و سازمان رخ می‌دهد. پدر بزرگ من فقیر بود، اما در یک کلبه‌ی بسیار بزرگ زندگی می‌کرد. اوضاع زندگی پدرم متوسط بود و ما در یک خانه‌ی معمولی زندگی می‌کردیم. امروز، من ثروتمند هستم اما بیشتر اوقات زندگی‌ام را در یک اتاق کوچک می‌گذرانم.

در نهایت، مدیریت فرهنگ را تغییر نمی‌دهد. مدیران را وادار می‌کند که فرهنگ خود را تغییر دهند. اگر لازم نبود، هیچ وقت دست به تغییر فرهنگ شرکت ای‌بی‌ام^۱ نمی‌زد. من تمایل دارم استراتژی را تحلیل کرده و آن را ارزیابی کنم. در مقایسه با این کار، تغییر تمایلات و رفتارهای هزاران نفر از مردم بسیار مشکل است. با وجود این من آمده‌ام تا نشان دهم که در دوران مدیریت من در شرکت ای‌بی‌ام، فرهنگ تنها یک جنبه از بازی نیست، بلکه خود بازی است.

لوگرستتر، مدیر عامل سابق شرکت ای‌بی‌ام و نویسنده کتاب چه کسی می‌گوید فی‌ها نمی‌توانند برقصند؟

یک مثال بارز برای رابطه‌ی بین استراتژی و فرهنگ، فعالیت‌های اخیر شرکت هولت-پاکارد می‌باشد که در مطالعه‌ی موردی زیر با عنوان تفاوتی در مدیریت بررسی شده است.

تفاوتی در مدیریت

شرکت هولت-پاکارد که به طور مداوم نوع کسب و کار و استراتژی خود را تغییر می‌دهد، شکست‌ها و موفقیت‌های فراوانی را تجربه کرده است. در دهه‌ی ۱۹۷۰ فعالیت اصلی این شرکت، آزمایش و ارزیابی بود. یک دهه بعد، این شرکت تمرکز خود را بر مینی‌کامپیوترها معطوف کرد. امروزه، این شرکت متخصص پرینتر و کامپیوترهای شخصی است. در سراسر تغییر و تحولات این شرکت، راه و روش اچ پی بر شرایط موجود حاکم بوده است. راه و روش اچ پی نامی است که به فرهنگ قوی و بی‌نظیر این شرکت اطلاق می‌شود. سالیان زیادی است که راه و روش اچ پی برای مدیران سایر سازمان‌ها یک معیار بوده و مطالعات موردی شرکت اچ پی در رشته‌های بازرگانی در سراسر دنیا مورد بررسی قرار می‌گیرد. حتی یکی از مؤسسان این شرکت به نام دیوید پاکارد^۲، راه و روش اچ پی را به عنوان یک کتاب منتشر نمود.

^۱ IBM

^۲ David Packard

با وجود این، اچ پی اخیراً راهش را گم کرده بود!

در سال ۱۹۹۹، کارلی فیورینا به عنوان مدیرعامل این شرکت انتخاب شد. او با سابقه‌ای از فروش و مدیریت ارتباطات در شرکت‌های ای‌تی‌اندتی^۱ و لو سنت تکنولوژی^۲، به این شرکت آمد. در سال ۲۰۰۵، او مجبور شد در شرایطی از عدم محبوبیت هم در داخل سازمان و هم خارج از آن شرکت اچ پی را ترک کند. روزی که او استعفا داد، ارزش سهام شرکت اچ پی ۷/۵ درصد افزایش یافت. به اعتقاد کارشناسان دلیل ترک کار او نداشتن بینش صحیح نبود، بلکه به اجرای ضعیف استراتژی‌اش مربوط می‌شد.

وقتی که در ابتدا فیورینا به شرکت اچ پی آمد، با سرعت بالایی کار کرد، مسافرت‌های متعددی کرد و بینش خود را در کل سازمان گسترش داد. او می‌خواست حضور پررنگی در کنار مشتریان و کارکنان داشته باشد.

با این حال، نوع مدیریت فیورینا برخلاف راه و روش اچ پی بود. او یک رویاپرداز بزرگی بود که اهداف طولانی‌مدت و غیرقابل دسترسی را تعیین کرده بود. بیشترین زمان مدیریت او به جای اینکه به اجرای استراتژی معطوف گردد، صرف این می‌شد که اهداف گسترده‌اش را اجرا کند. او حتی قبول نکرد که یک کارشناسی ارشد عملیاتی را برای کمک به پیاده‌سازی جزئیات استراتژی‌اش استخدام کند.

نوع مدیریت چشم‌گیر و مسحورکننده‌ی فیورینا به دلیل تفاوت‌های زیادی که با ارزش‌های راه و روش اچ پی داشت، برای برخی از مدیران و کارکنان تبدیل به یک مشکل شده بود، فیورینا معتقد بود برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌اش، تنها به حمایت ۱۵ درصد از کارکنان سازمان نیاز دارد، اما ثابت شده که این اعتقاد یک اشتباه بسیار بزرگ است. او در جایگاه مدیریتی‌اش منزوی شد و کارکنان هرگز درگیر پیاده‌سازی استراتژی او نشدند.

در واقع، تلاش‌های او برای بازسازی سازمان به منظور پشتیبانی از استراتژی‌اش، هم مورد پسند سایر افراد نبود. هر کدام از کارکنان باید به چندین رئیس در هر قسمت کاری، عملیاتی و هر منطقه جواب پس می‌دادند. همچنین سازماندهی مجدد شامل این موارد بود: ادغام کل سازمان به دو قسمت فروش اقساطی و سازمان‌های بازاریابی و در سازمان تحقیقات پایانی و توسعه و تولید.

یکی از اقدامات بسیار شدید و مشهود او، ادغام شرکت اچ پی با کمپک^۳ برای ایجاد یک تأمین‌کننده ارزان قیمت برای کامپیوترهای شخصی و سرورها بود. این ادغام تبدیل به بحث داغی برای رسانه‌ها، کارکنان و جلسات هیأت مدیره شرکت اچ پی شد. فیورینا برای انجام این ادغام بسیار تلاش کرد و در نهایت پیروز شد. وقتی این کار انجام گرفت، او نشان داد که با کاهش کارکنان اضافی، در چه هزینه‌هایی صرفه‌جویی شده است، اما انجام این ادغام و رویای تبدیل شدن به یک تأمین‌کننده‌ی ارزان قیمت محصولات، با شکست رو به رو شد و او نتوانست به اندازه کافی به تعهداتش در مقابل هیأت‌مدیره و سهامداران شرکت عمل نماید.

¹ AT&T

² Lucent Technologies

³ Compaq

در نهایت، مقاومت‌هایی که در مقابل ادغام دو شرکت کمپک و اچ پی انجام می‌شد و همچنین در مقابل نوع مدیریتی که با راه و روش اچ پی بسیار در تناقض بود، فیورینا را مجبور کرد در سال ۲۰۰۵ استعفا دهد.

مارک هورد در اوایل سال ۲۰۰۵ به شرکت اچ پی پیوست. او که ۲۵ سال به عنوان مدیر عامل و رئیس کل شرکت ان‌سی آر^۱ فعالیت کرده بود در ماه سپتامبر سال ۲۰۰۶ به عنوان رئیس هیأت مدیره شرکت اچ پی انتخاب شد. این انتخاب باعث شد راه و روش اچ پی بار دیگر در شرکت اعمال شود.

هورد در اولین جلسه‌اش با هیأت مدیره، به وضوح بیان کرد که از دید او چه مشکلاتی در سازمان وجود دارد و راه حل‌های پیشنهادی خودش را نیز ارائه نمود. بدین صورت، او توانست نظر مساعد آن‌ها را در همان جلسه اول به خود جلب کند.

وقتی که هورد به شرکت اچ پی پیوست، هیچ تغییر اساسی در استراتژی آن به وجود نیاورد. در واقع بسیاری از اقدامات اولیه‌ی او در تضاد کامل با مدیر عامل سابق بود. در حالی که فیورینا کار خود را فوراً شروع کرده بود، هورد ابتدا اقدامات صحیح را شناسایی نمود. او زمان زیادی را صرف گفت و گو با کارکنان شرکت در همه زمینه‌های شغلی نمود و نظراتی را که به هیأت مدیره ارائه کرده بود، مورد بررسی قرار داد.

او آرام تر و پر سر و صدا تر از فیورینا، درباره‌ی چالش‌هایی که شرکت اچ پی با آن رو به رو بود به طور صادقانه صحبت کرد و تاکید داشت که لازم است در شرکت افراد با یکدیگر همکاری کنند. این طرز فکر شبیه ارزش‌های مؤسسان شرکت بود و نمونه‌ای از راه و روش اچ پی محسوب می‌شد. هورد صد روز اول کارش را صرف برگزاری جلساتی با کارکنان و مشتریان کرد و پس از آن به تحلیل شرایط موجود پرداخت.

در این دوران او با بیش از هزار مشتری ملاقات کرد و معتقد بود پس از گذران صد روز کاری برای درک شرایط موجود سازمان، به نگرش مناسبی از سازمان دست خواهد یافت. با نگاهی به گذشته، هورد توانست از تجارب فیورینا درس‌های خوبی بیاموزد. لازم نبود او به آینده بنگرد چون آینده در جای خودش قرار داشت.

اما در جایی که فیورینا بر روی یک تصویر بزرگ تمرکز کرده بود هورد به جزئیات پرداخت. وقتی هورد از مدیران سازمان خواست تا برنامه‌های خود را اعلام کنند، از آن‌ها انتظار داشت اهداف قابل دسترسی داشته باشند و پاسخگوی اهدافشان نیز باشند، هورد به خاطر توجهش به جزئیات معروف است. در اولین مرحله‌ای که مورد قبول همگان واقع شد. او توافقنامه همکاری شرکت اچ پی با شرکت اپل آی پاد^۲ را منعقد کرد. وقتی که او مسئولیت شرکت اچ پی را پذیرفت، بسیاری از کارشناسان پیش بینی کردند که اچ پی تولید چاپگرهای پرسودش را متوقف خواهد کرد. آن‌ها تصور می‌کردند این کار یکی از اولین اقدامات اساسی هورد باشد. در عوض، هورد قرارداد ادغام شرکت اچ پی با شرکت کمپک را که مدیر عامل قبلی منعقد کرده بود، به هم زد تا هر دو شرکت را نسبت به

¹ NCR

² Apple ipod

وظیفه‌ای که داشتند، پاسخگوتر کند. به علاوه، مورد ارزیابی‌های شدیدی را برای کاهش هزینه‌ها انجام داد که باعث شد بسیاری از مشاوره‌های خارج سازمانی متوقف شده و کم‌کم نیروی کاری را تا ۱۰ درصد کاهش داد. او هم چنین بازسازی سازمانی فیورینا را معکوس کرده و یک قدم به عقب رفت تا به مدیرانش استقلال بیشتری بدهد.

طی سه سال، هورد بار دیگر راه و روش اچ پی را از سر گرفت و به آن شرکت نیرویی تازه بخشید. بنابراین توجه کردن به فرهنگ و ارتقاء راه و روش اچ پی برای پیاده‌سازی استراتژی، هورد توانست در جایی که فیورینا شکست خورده بود، پیروز شود. او به چه موفقیتی دست یافت؟

در ماه آگوست سال ۲۰۰۶، شرکت اچ پی توانست شرکت دل را در میزان فروش کامپیوترهای شخصی با فاصله زیادی پشت سر بگذارد و سودآوری‌اش را به حد اکثر مقدار ممکن برساند. دنیای بیرون از شرکت اچ پی نیز چنین مدیر قدرتمندی را تحسین کرد. در سال ۲۰۰۸، طبق آراء هورد به عنوان برترین مدیر عامل در ایالات متحده آمریکا در یک برنامه تلویزیونی در شبکه وبز، ۲۵ مدیر عامل برتر در سال ۲۰۰۸ انتخاب شدند. این شبکه دلایل خود را برای اعطای جایزه به هورد این چنین بیان می‌کند:

در صنعتی که مملو از رنگ و لعاب و گزافه‌گویی است، هورد یک انسان واقعی محسوب می‌شود. او همواره به دقت بر روی بازاریابی کسب و کار سازمان تمرکز می‌کند تا اگر بتواند هزینه‌ای را کاهش داده یا فروش بیشتری را انجام دهد. او نمونه یک مدیر عامل عملگراست و کنترل همه‌ی جوانب کارش را در دست می‌گیرد. او در بالای برج عاج کاری شده‌اش نمی‌ایستد تا به پایین نگاه کند بلکه در سختی‌ها و نابسامانی‌هایی که در فروش محصولات وجود دارد، خودش را درگیر می‌کند. او مردی با تفکر قدیمی و اهل رویاپردازی نیست، بلکه او به دنبال نتیجه‌ی کار است، با سرکار آمدن او، پس از کارلی فیورینای کلینگر، تغییرات خوشایندی در این شرکت به وجود آمد.

در مجله‌ی فورچون چاپ ماه مارس سال ۲۰۰۹، مقاله‌ای با عنوان زمان مارک هورد نوشته شده بود. در این مقاله ذکر شده بود که هورد چطور هر روز صبح بدون استفاده از ساعت زنگ‌دار، رأس ساعت ۴:۴۵ از خواب بیدار می‌شود تا مبادا توسط یکی از رقبا در جای دیگری از دنیا غافلگیر شود. او همچنان پیش می‌رود تا به موفقیت و حساب بانکی‌اش اعتبار بخشیده و آهنگ کارآیی و لیاقت را بسراید.

داشتن یک نگرش بدون اجرای آن ارزشی ندارد. هر بار که کسی از من درباره‌ی نگرش می‌پرسد، بسیار عصبانی می‌شوم. شما باید بتوانید نگرش خود را به استراتژی‌تان پیوند بزنید. شما باید نسبت به کار خود متعهد و پاسخگو باشید.

مارک هورد، مدیر عامل شرکت اچ پی

گذشته را رها کنید.

آخرین پیام در فصل هفتم این است که شما باید گذشته را رها کنید. نباید بیش از این تصور کنید که آنچه دیروز برای شما موفقیت‌آمیز بوده است، فردا نیز همان نتایج را برای شما حاصل می‌کند. سازمان‌ها باید آماده باشند که بیش از آنچه که در گذشته لازم بوده، در فواصل زمانی کمتری تغییر کنند.

امروزه، هم عمر محصولات و هم دوره‌های رونق سازمان‌ها کوتاه و کوتاهتر از قبل شده است. برای مثال، سیستم عامل ایکس‌پی^۱ شرکت مایکروسافت، کوتاه‌ترین عمر را در میان سایر سیستم‌های عامل این شرکت داشت. سرعتی که امروزه ما با آن حرکت می‌کنیم، نتیجه این استراتژی سازمان‌ها مبنی بر عمر کوتاه محصولات است و بنابراین مدیران باید استراتژی خود را با فواصل زمانی کمتری طرح‌ریزی کنند. منظور این است که آن‌ها مجبورند استراتژی خود را به سرعت اجرا کنند و همین نکته تأکید بیشتری بر اهمیت پیاده‌سازی استراتژی دارد. تنها یک دهه‌ی قبل، ما می‌توانستیم یک استراتژی را طرح‌ریزی کنیم و آن استراتژی به مدت پنج سال دوام می‌آورد. امروزه اگر خیلی خوش شانس باشید، استراتژی شما سه سال دوام می‌آورد.

شما باید با سرعتی بسیار بیشتر از قبل، گذشته را رها کنید. ما دیگر نمی‌توانیم مثل مدیران دیروز برای فردا برنامه‌ریزی کنیم. در نظر بگیرید، در سال ۱۹۸۵، بر طبق تحقیقات انجام شده ۳۵ درصد از سازمان‌ها با خطر بالا، ۲۶ درصد خطر متوسط و ۴۱ درصد با خطر کم شناسایی شده بودند. ۲۱ سال بعد ۱۴ درصد از سازمان‌ها با خطر کم، ۱۴ درصد با خطر متوسط و ۷۳ درصد از سازمان‌ها با خطر بالای ورشکستگی محاسبه شدند. اقتصاددانان این مسأله را تغییر جهت مادی می‌نامند که به معنای بی‌اطمینانی و بی‌ثباتی گسترده است و نشان دهنده چالش‌های شرکت‌ها برای افزایش درآمد به طور مداوم و در طولانی مدت می‌باشد. همانطور که پیتر دراگر^۲ متوجه شد: حفظ گذشته، کاری دشوار و وقت‌گیر است. به همین دلیل همیشه منابع کمیاب و با ارزش سازمان و مهم‌تر از این توانایی کارکنان شایسته سازمان را برای چیزی که هیچ نتیجه‌ای ندارد به خود معطوف می‌کند. منظور او این است که چنین سازمان‌هایی نمی‌توانند آینده‌ساز باشند.

¹ XP

² Peter Drucker

با توجه به سرعت بالای تغییرات در عصر حاضر، برای اینکه بتوانید استراتژی خود را اجرا نمایید، باید در اولین فرصت تغییر کنید. مدیران باید ابزارهای خود را تیز کرده و زرنگ‌تر، هوشیارتر و انعطاف‌پذیرتر از گذشته باشند.

داستان شرکت گوگل که در ادامه عنوان می‌شود، به همین مسأله مربوط است:

شرکت گوگل بر آشفتنگی‌ها غلبه کرد و فرهنگی ایجاد نمود که پاسخگوی تغییرات سریع بود. این شرکت که در ایالات متحده‌ی آمریکا اغلب به عنوان بهترین سازمان برای کار کردن از آن یاد می‌شود، فرهنگی منحصر به فرد دارد. در ماه سپتامبر سال ۱۹۹۸، شرکت گوگل در منطقه‌ی منلو پارک^۱ کالیفرنیا درب سازمانش را گشود. درب سازمان همانطور که به گاراژ متصل بود با استفاده از دستگاه کنترل از راه دور بالا رفت. این سازمان مزایای فراوانی را از جمله دستگاه شوینده خشک‌کن و حمام آب داغ برای افراد فراهم کرده بود، همچنین برای اولین نفری که در این سازمان استخدام شد، یعنی کریگ سیلورستین^۲، که هم اکنون مدیر عامل واحد فناوری گوگل می‌باشد، یک جای پارک اتومبیل در نظر گرفته شده بود. در حال حاضر، ادارات مرکزی گوگل پلکس^۳ پر از سالن‌های کنفرانس، تالارهای شلوغ، زمین‌های شنی برای والیبال و جوان‌هایی است که با اسکوترهای موتوردار به این طرف و آن طرف می‌روند و شعار آن‌ها این است: همه چیز می‌گذرد. در این سازمان ۱۷ رستوران کوچک وجود دارد که ۲۰ نوع خوراک را سرو می‌کنند و به خاطر غذاهای فوق‌العاده مشهور هستند. مهندسان این شرکت ۲۰ درصد از وقت خود را صرف پیگیری ایده‌های شخصی‌شان می‌کنند. سلسله مراتب افراد، موازی است. وقتی شریل سندبرگ^۴، یکی از معاونان سابق، مرتکب اشتباهی شد که چندین میلیون دلار خسارت وارد کرد، بدون هیچ معطلی به سمت اتاق لری پیچ^۵ که یکی از مؤسسان شرکت است، رفت و او را از این مسأله مطلع کرد. پاسخ لری چه بود؟ «بسیار خوشحالم که تو چنین اشتباهی کردی. چرا؟ چون اگر گوگل دل به دریا نزند و خطر نکند، آن وقت تکامل پیدا نکرده و شکوفا نمی‌شود.

امروزه چالش همه‌ی مدیران این است که سرعت بالای تغییر استراتژی‌ها را شناسایی کرده و اقدامات خود را بر مبنای آن برنامه‌ریزی کنند.

خلاصه‌ی مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

دو مورد زیر کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند:

^۱ Menlo Park

^۲ Craig Silverstein

^۳ Googleplex

^۴ Sheryle Sandberg

^۵ Larry Page

۱. شناخت فرهنگ سازمان

مدیران وظیفه دارند فرهنگ سازمان را مورد بازنگری قرار داده و اطمینان حاصل کنند که این فرهنگ پشتیبان استراتژی است و در جهت پیاده‌سازی منحصر به فرد آن‌ها پیش می‌رود.

هدف نهایی یک مدیرعامل ایجاد فرهنگی در سازمان است که به طور خودکار افراد را در جهت پیشبرد استراتژی به حرکت وا دارد. فرهنگ، محرک استراتژی نیست، بلکه روش شما را در پیاده‌سازی استراتژی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با وجود این، تغییر عوامل فرهنگی، سخت‌ترین چالش در میان سایر عناوین قطب‌نمای پیاده‌سازی می‌باشد و به وقت و تلاش فراوان و تمرکز مدیران نیاز دارد. سازمان‌هایی که تصمیم می‌گیرند تغییری در فرهنگ سازمان به وجود بیاورند، با چالش‌های بسیار سختی رو به رو می‌شوند.

مطالعه موردی شرکت اچ پی دقیقاً نشان می‌دهد که چقدر اهمیت دارد شما مطمئن شوید فرهنگ سازمان در جهت پیشبرد استراتژی حرکت می‌کند. علت شکست فیورینا این بود که ارزش‌ها و فرهنگ داخلی قدرتمند شرکت اچ پی و رابطه‌ی آن با استراتژی خودش را تشخیص نداد. در مقابل، هورد راه و روش اچ پی را در جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی ارتقاء داد.

۲. گذشته را رها کنید.

طول عمر استراتژی‌ها روز به روز کوتاه‌تر می‌شود و در نتیجه نمی‌توانیم تصور کنیم، استراتژی که دیروز کارآمد بوده، فردا نیز مؤثر باشد. همچنین از آنجا که لازم است، استراتژی‌ها در فواصل کوتاه‌تری طرح‌ریزی شوند، مدیران نیز باید با سرعت بیشتری آن استراتژی‌ها را اجرا نمایند و بنابراین باید بسیار بیشتر از گذشته استراتژی خود را به صورت عالی اجرا کنند.

امروزه با توجه به سرعت تغییر، باید بیش از پیش تلاش کنیم تا استراتژی‌مان را در همان مرحله‌ی اول اجرا نماییم. مدیران باید ابزارهای خود را تیز کرده و زرنگ‌تر، هوشیارتر و انعطاف‌پذیرتر از گذشته باشند.

فصل هشتم:

فرآیند

اگر برای انجام دادن کاری از یک فرآیند نامناسب استفاده کنید، ۱۰ برابر زمان بیش از آنچه که واقعا برای انجام دادن آن کار مورد نیاز است، باید مصرف کنید، اما برعکس، یک فرآیند خوب زمان‌های هدر رفته را کاهش می‌دهد.

بیل گیتس^۱، مدیر عامل شرکت مایکروسافت^۲

اگر خود شما هم از میدان کنار نروید، رقیب شما را کنار میزنند.

لئو پلات^۳ مدیر عامل سابق شرکت هولت - پگارد

یکی دیگر از مهمترین دلایلی که باعث می‌شود حتی استراتژی‌های بسیار عالی نیز در هنگام پیاده‌سازی با شکست رو به رو شوند این است که مقادیر آن فرآیندها با سیستم‌های سازمان را برای اینکه پشتیبان استراتژی جدید شوند، تغییر نمی‌دهند و در نتیجه کارکنان با همان روش‌ها، سیستم‌ها، ساختارها و فرآیندهای قبلی کار می‌کنند و با این حال مدیران انتظار دارند که نتیجه کار آن‌ها نسبت به قبل متفاوت باشد.

¹ Bill Gates

² Microsoft

³ Lew Platt

وقتی که مدیران یک استراتژی جدید را اجرا می‌کنند، باید قدمی به عقب برداشته و از خود بپرسند: فرآیندهای ما، پشتیبان یا مانع روش کاری جدید هستند. در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای موجود مانعی برای بروز رفتارهای مطلوب و انجام اقدامات مورد نظر برای پیاده‌سازی استراتژی جدید هستند. در این سازمان‌ها از کارکنان خواسته می‌شود با فرآیندهایی کار کنند که بیش از مفید بودن، ددرساز هستند و از آن‌ها می‌خواهند از سیستم‌هایی استفاده کنند که بسیار کند هستند و کار کردن با آن‌ها آنچنان وقت‌گیر است که حتی برای استراتژی قدیمی هم هیچ ارزشی ندارند چه برسد به استراتژی جدید.

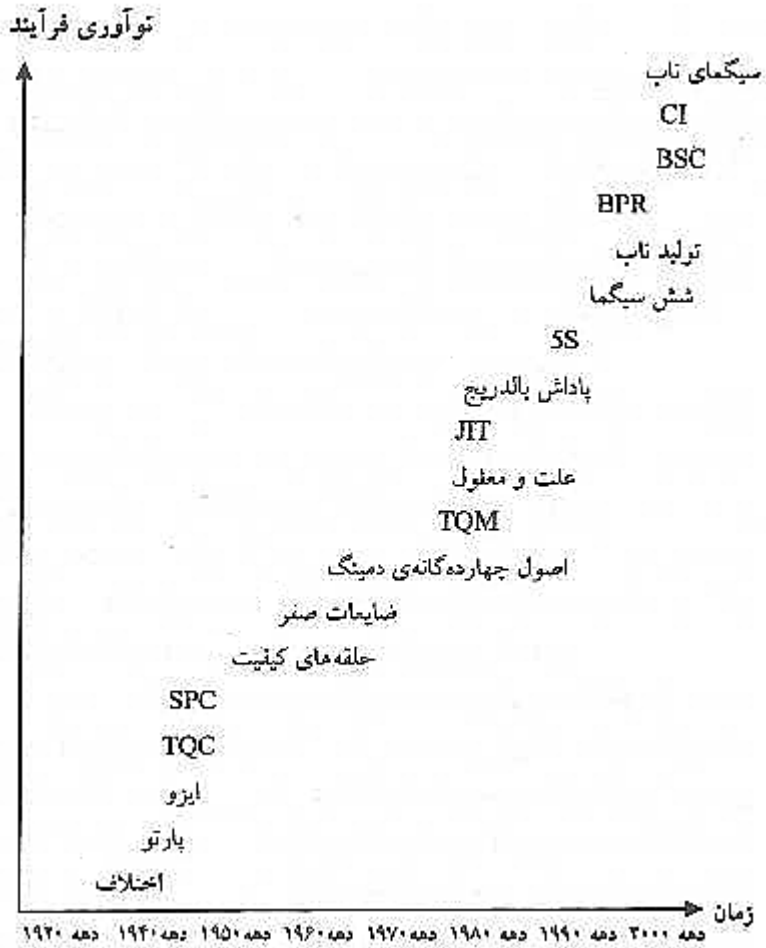
در این فصل از کتاب خواهیم گفت که مدیران چگونه می‌توانند از کارآمدی سیستم‌های موجود در سازمان‌شان برای پشتیبانی از استراتژی جدید اطمینان حاصل کنند، هم چنین درباره‌ی طراحی مجدد فرآیندها بر اساس آخرین روش‌های موجود، بحث خواهیم کرد. طراحی مجدد فرآیندها توانایی این را دارد که به طور چشم‌گیری پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی را به پیش ببرد.

فرآیندهایی که هیچ فایده‌ای برای کار ما ندارند

تخمین‌زده می‌شود که در سازمان‌های متوسط و بزرگ یک سوم از فرآیندهای معمولی هیچ فایده‌ای برای کارکنانمان ندارند. به عبارت دیگر در این گونه سازمان‌ها کارکنان کارهایی انجام می‌دهند که هیچ ارزشی برای مشتریان، سازمان و یا سهامداران ندارند. در نتیجه آن‌ها یک سوم از وقت هر روز کاری خود را صرف اصلاح کردن اشتباهات روز گذشته و بررسی کارهای امروزشان می‌کنند، آن‌ها مجبور هستند کارهایی را که بار اول درست انجام نشده‌اند، دوباره انجام دهند، در صورتی که هیچ لزومی به انجام این کار نیست. پیاده‌سازی استراتژی جدید فرصت فوق‌العاده‌ای را برای طراحی مجدد فرآیندها و حذف کارهایی که هیچ ارزشی ندارند، فراهم می‌آورد. این کار باعث می‌شود بهبود چشمگیری در بازدهی سازمان ایجاد شده و کارکنان را درگیر پیاده‌سازی می‌کند، زیرا در واقع این کار به آنچه که آن‌ها هر روز مشغول انجام دادن آن هستند، مربوط می‌شود. طراحی مجدد یک فرآیند تأثیر مستقیمی بر کارکنانی دارد که مسئول پیاده‌سازی استراتژی هستند و همچنین فرصتی را برای آن‌ها فراهم می‌آورد که متوجه شوند چه کارهایی را باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند. به علاوه، طراحی مجدد فرآیندها تأثیر بسیار زیادی بر رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، کاهش ضایعات چرخه‌ی زمانی انجام دادن کارها و مهم‌تر از همه بر افزایش درآمد دارد.

در چند سال گذشته، پس از انجام تعداد زیادی از طراحی‌های مجدد فرآیندها برای سازمان‌های مختلف، شرکت ما در این کار مهارت کافی بدست آورده است. در این سال‌ها روش شش سیگما، پیشتاز بوده و شامل بهترین شیوه‌هایی است که با ایجاد تغییر و تحولاتی در روش‌های قبلی، به دست آمده‌اند. من طرفدار این نیستم که از روش شش سیگما در همه موارد استفاده شود، زیرا مقید بودن این روش به اهداف استراتژیک شما بستگی دارد. با وجود این، به نظر من همه‌ی سازمان‌ها می‌توانند از برخی قسمت‌های مناسب آن استفاده کنند.

شکل ۸-۱ سیر تحول شیوه‌های مهم طراحی مجدد فرآیندها را که از دهه‌ی ۱۹۰۰ شروع شده، نشان می‌دهد. البته همه‌ی موارد هم در آن گنجانده شده‌اند اما نشان می‌دهد که چگونه طراحی مجدد هنوز هم یک روش جدید در کسب و کار امروز است، برخی از تاریخ‌ها ممکن است شما را شگفت زده کند از اینکه می‌فهمید این شیوه‌ها چه مدت طولانی در حال تغییر و تحول بوده‌اند:



شکل ۸-۱ شیوه های مهم طراحی مجدد فرایند

جدول ۸-۱- شیوه‌های مهم طراحی مجدد فرایند

شرح	روش
دکتر والتر شوارت که در آزمایشگاه‌های بل در ایالات متحده آمریکا فعالیت می‌کرد، برای اولین بار بین اختلاف کنترل شده و کنترل نشده در فرآیندهای کاری تفاوت قائل شد.	اختلاف
آقای جوران به تحقیقات ویلفردو پارتو پی برد و قانون ۸۰/۲۰ را رواج داد.	پارتو
شامل ایزو ۹۰۰۱ است که در دهه‌ی ۱۹۸۰ متداول گردید.	ایزو (سازمان بین‌المللی استانداردسازی)
تمرکز خود را بر روی بررسی فرآیندهای یک عملیات معطوف می‌کند تا اشتباهات موجود را شناسایی کرده و آن‌ها را اصلاح نماید.	TQC (کنترل کیفیت فراگیر)
یک روش موثر برای بازبینی فرآیندها با استفاده از جداول کنترلی است که در دهه‌ی ۱۹۰۰ بسیار رایج گردید.	SPC (کنترل فرایند آماری)
برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ در کشور ژاپن توسط اکائورو ایشیکاوا طراحی شد.	حلقه‌های کیفیت
قانون فیلیپ کرازبی با عنوان کارها را از ابتدا درست انجام بده (DIRFT).	ضایعات صفر
۱۴ اصل دمیینگ برای مدیریت که باعث رواج طرح شوارت گردید. چرخه‌ی دمیینگ: برنامه ← اجرا ← کنترل ← اصلاح	اصول چهارده‌گانه دمیینگ
فراگیر است زیرا به همه‌ی فرآیندهای کاری و روش بهبود آن‌ها برای بهتر برآورده کردن نیازهای مشتریان، مربوط است.	TQM (مدیریت کیفیت فراگیر)
به نام نمودار ایشیکاوا یا نمودار استخوان ماهی معروف است و برای شناسایی علل ریشه استفاده می‌گردد.	علت و معلول
یک استراتژی مربوط به نحوی انبارداری است که برای بهبود بازگشت سرمایه در یک کسب و کار با کاهش فرایندهای انبارداری و هزینه‌های مربوط به آن استفاده می‌شود.	JIT (به هنگام)
جایزه ملی کیفیت مالکوم باندربریج که دولت ایالات متحده‌ی آمریکا پایه‌گذاری کرده تا به وسیله‌ی آن از برترین‌های تجارت قدردانی شود.	جایزه کیفیت بالدربریج
برنامه‌ای است که تمرکز آن بر حفظ آراستگی سازمان و استانداردهای معطوف است.	5S (پنج اصل نظام آراستگی صنعتی)
یکی از استراتژی‌های مدیریت است که اولین بار شرکت موتورولا آن را تهیه کرد و شامل شناسایی، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل فرآیند می‌باشد.	شش سیگما

تولید ناب	سعی می‌کند هر نوع هدر رفتن را کاهش دهد و بر مبنای سیستم تولید شرکت تویوتا می‌باشد.
BPR	مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار مایکل هامر است.
CI (بهبود مستمر)	با بهبود مداوم و هرچه بیشتر فرآیندها بر بهبود رضایت مشتریان تمرکز دارد.
BSC (کارت ارزیابی متوازن)	یک شیوهی مدیریت عملکرد است که بر شاخص‌های گوناگون عملکرد کلی، تمرکز دارد.
سیگمای ناب	ترکیبی از شیوه‌های مختلف است که ادعا می‌شود نتایج بهتری را نسبت به استفاده‌ی جداگانه از هر کدام از شیوه‌ها، حاصل می‌کند.

سه شیوهی بسیار عالی که بهتر است از آنها استفاده کنید

از میان شیوهی شش سیگما و سایر شیوه‌های طراحی مجدد فرآیندها سه مورد از بهترین شیوه‌ها را مشخص کرده‌ام که توصیه می‌کنم در موقع طراحی مجدد فرآیندها در سازمان، از آنها استفاده نمایید:

- تمرکز بر درآمد تولید شده
- استفاده از روش SPR (طراحی مجدد فرآیند استراتژیکی)
- تمرکز بر مشتری (هم مشتری داخلی یعنی کارکنان سازمان و هم مشتری خارجی یعنی مصرف‌کنندگان کالا یا خدمات سازمان).

تمرکز بر درآمد تولید شده در نتیجهی طراحی مجدد فرآیندها

وقتی که استراتژی خود را اجرا می‌کنید، باید روش عملکرد کارکنان خود را تغییر دهید. یک استراتژی جدید به معنای انجام دادن کارها به شیوه‌ای جدید است و طراحی مجدد فرآیند مانند کاتالیزوری است که فرآیندها را تغییر می‌دهد، به نحوی که پشتیبان استراتژی جدید شده و هم‌چنین سودآوری سازمان را بهبود می‌بخشند. برخی از سازمان‌ها حتی شیوهی شش سیگما را به عنوان استراتژی خود انتخاب کرده‌اند تا بتوانند مزایای رقابتی ایجاد کنند. با وجود این، توجه به این نکته ضروری است که طبق نظر برخی از کارشناسان از جمله تام پیترز^۱ و مایکل پورتر^۲، بهبود فرآیند، یک مزیت استراتژیکی به وجود نمی‌آورد، زیرا رقیب شما هم می‌تواند به آسانی همان وجه تمایزاتی را که با شما دارد، تقلید کند.

1. Tom Peters
2. Michail Porter

به علاوه باید توجه داشته باشیم که طراحی مجدد فرآیندها به بهبود چرخه‌های زمانی و کاهش ضایعات مربوط نمی‌شود، بلکه به تولید درآمد بیشتر مربوط است. بهبود چرخه‌های زمانی و کاهش ضایعات در نتیجه‌ی بهبود فرآیندها به دست می‌آید. یک مکتب فکری دیگر نیز وجود دارد که می‌گوید شش سیگما یک تغییر فرهنگ و یک مزیت استراتژیکی است. به همین دلیل است که برای مثال، همه‌ی مدیران شرکت‌های موتورولا، جنرال الکتریک^۱ و سیتی گروپ^۲ تصمیم گرفتند. این شیوه را انتخاب نمایند.

در اواخر دهه ۱۹۹۰، وقتی که جان رید^۳ مدیر عامل سیتی بانک^۴ بود، از تعدادی از عالی‌ترین کارشناسان در بیش از ۱۰۰ کشوری که سیتی بانک در آن‌ها فعالیت داشت، درخواست کرد تا گروه‌هایی تشکیل داده و تحقیق کنند که سیتی بانک چگونه می‌تواند از رقبایش پیشی بگیرد در آن موقع سیتی بانک در رده‌ی اول قرار داشت و رید می‌خواست اطمینان حاصل کند نه تنها بانگش این رتبه را حفظ می‌کند بلکه می‌تواند فاصله‌اش را با بانک‌های رقیب بیشتر و بیشتر کند. روش‌های مختلف در بهترین شیوه‌ها در سازمان‌های دیگر بررسی شدند. در نهایت، رید تصمیم گرفت از روش شش سیگما و تغییر رفتار استفاده کند. تصمیم او بیشتر به این علت بود که وقتی فرآیندها بهبود پیدا می‌کردند، کارکنان می‌توانستند تغییراتی را در روش‌های کاری‌شان اعمال کنند و بنابراین همه‌ی افراد بانک می‌توانستند در پیاده‌سازی استراتژی نقش داشته باشند. یک سال پس از اینکه این نوآوری‌ها به صورت جهانی و در همه‌ی شعبه‌ها انجام گرفت، سیتی بانک به تحلیل‌گران گزارش داد که درآمد سالیانه بانک دست کم معادل ۵۰۰۰۰۰ میلیون دلار افزایش یافته است.

اما دو سال پس از اینکه رید به شرکت سندی ویل^۵ پیوست، شش سیگما کم‌کم در سیتی بانک به فراموشی سپرده شد. با وجود این، به دلیل اینکه مدیران برخی دفتر شعبه‌ها در کشورهای مختلف متوجه منافع مالی حاصل از به کار بردن این شیوه شده بودند، باز هم به استفاده از روش شش سیگما ادامه دادند. نه فقط علی‌رغم ادغام شدن این بانک با یک شرکت دیگر بلکه حتی با وجود بحران‌های مالی، تروریسم و از بین

¹ General Electric

² City Group

³ Joh Reid

⁴ Citybank

⁵ Sandy Weill

رفتن نقشه‌ها، بسیاری از مدیران در قاره آسیا به استفاده از روش شش سیگما ادامه دادند و هر سال درآمد آن‌ها به طرز چشمگیری افزایش یافت.

به عنوان یک مثال ساده در سیتی بانک می‌توانیم به طراحی مجدد فرآیند مبادلات خارجی آن بانک اشاره کنیم، مدیر عامل شرکت جی ای^۱ که او هم شیوه‌ی شش سیگما را پذیرفته بود، ۱۷ بانکی را که در سنگاپور با آن‌ها کار می‌کرد، گرد هم آورد و برایشان توضیح داد که در آینده اگر مبادلات خارجی شرکت او ظرف یک ساعت انجام نگیرد، آنوقت شرکت جی‌ای دیگر مبادلات خارجی‌اش را به آن بانک ارجاع نخواهد داد. پس از آن فهرستی از رتبه‌بندی بانک‌ها به آن‌ها داد. سیتی بانک رتبه اول را داشت اما با وجود این هنوز هم چهار ساعت طول می‌کشید تا یک مبادله‌ی خارجی معمولی را انجام دهند.

گروه خزانه‌داری بانک، شیوه‌ی شش سیگما را به کار گرفت تا فرآیندها را مجدداً طرح‌ریزی کند. در طی چهار ماه، یک فرآیند جدید اجرا شد و مبادلات خارجی شرکت جی ای ظرف ۲۰ دقیقه انجام گرفت. اگرچه آن‌ها به خاطر درخواست شرکت جی‌ای مبنی بر اینکه اگر نتوانند ظرف کمتر از یک ساعت مبادلات خارجی آن شرکت را انجام دهند دیگر با آن‌ها کار نمی‌کند، دوباره فرآیندشان را طراحی کرده بودند، اما علاوه بر رسیدن به این هدف، سیتی بانک متوجه افزایشی در مبادلات خارجی‌اش گردید به نحوی که به عنوان سریع‌ترین بانک برای پاسخگویی شناخته شد و تنها بانک آن زمان بود که می‌توانست یک مبادله‌ی خارجی را در کمتر از یک ساعت انجام دهد. در نتیجه، با کاهش خطاها و بهبود چرخه‌ی زمانی، مدیران متوجه افزایش چشمگیر درآمد در سازمان شدند.

یکی از دلایل مهم موفقیت شش سیگما این است که تولید درآمد را به شما نشان می‌دهد. یک پروژه‌ی مجدد طراحی شده، به طور متوسط مبلغ ۲۵۰۰۰۰ دلار را از طریق صرفه‌جویی در هزینه‌ها و همچنین تولید درآمدهای تازه، به سازمان بر می‌گرداند. شیوه‌های نوآوری کیفیتی قبلی، منافع منبع درآمد را به سازمان‌ها نشان نداده بودند. با استفاده از اصول شش سیگما، هر پروژه در جست و جوی تأثیرات مالی خواهد بود، برای محاسبه‌ی مزایای مالی هر فرآیند مجدداً طراحی شده، باید سه سؤال زیر را از خود پرسید:

^۱ GE

- کدام قسمت از این فرآیند درآمدزا است؟ پاسخ به این سوال با فراهم آوردن اطلاعاتی اساسی، به شما نشان می‌دهد در حال حاضر در کجا قرار گرفته‌اید.
- تأثیر مالی پیش‌بینی شده این پروژه چیست؟ هم صرفه‌جویی در هزینه‌ها و هم درآمدهای بالقوه‌ی آن فرآیند را در نظر بگیرید.
- بازار کار شما چه امکانات بالقوه‌ای دارید؟ بزرگترین تصویر را از بازار کار خود در نظر بگیرید.

وقتی که به این سؤالات پاسخ می‌دهید، همه‌ی تصورات خود را یادداشت نمایید، مانند این موارد، اگر رقیب یک محصول جدید معرفی کند، اگر نرخ بهره ثابت نماند، یا اگر تقاضای مشتریان ناگهان زیاد شود. این یک مرحله‌ی بسیار مهم است. با گفتن همه‌ی تصورات خود می‌توانید اثر بحث‌ها و مجادلات زیادی که بر سر منابع اولیه‌ی در آمد افزایش یافته ایجاد می‌شوند و وقت یک جلسه را تلف می‌کنند، اجتناب کنید.

نقش مدیران در طراحی مجدد فرآیندها

بسیاری از کارکنان از فرصت بهبود فرآیندهایی که هر روز با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند، استقبال می‌کنند. نقش یک مدیر دو برابر سایر کارکنان سازمان است. اول، او باید فرصتی را برای بهبود فرآیندها فراهم کند و دوم حداقل یکی از پروژه‌ها را با استفاده از آن فرآیند بهبود یافته انجام دهد تا نشان دهد که این بهبود حامی ابتکار عمل کارکنان است. در بخش بعد با عنوان طراحی مجدد فرآیند استراتژیکی، در مورد اینکه چگونه می‌توانید فرصت بهبود را برای کارکنان فراهم کنید، صحبت خواهیم کرد.

مدیر سازمان به عنوان کسی که مسئول پروژه‌ی طراحی مجدد فرآیند است، باید با سرپرست گروه پروژه در ارتباط باشد، در مواقع لازم او را راهنمایی کرده و به او انگیزه بدهد و موفقیت‌های گروه را زیر نظر داشته باشد. این وظیفه به این منظور به مدیر محول شده است که هم مانع از تداخل وظایف شود و هم بیشترین منفعت را به گروه برساند. وظایف مهم مدیر شامل موارد زیر است:

- گروه را راهنمایی کند تا کارش را با موفقیت به اتمام برساند.
- در اولین و آخرین جلسه شرکت کند.
- در تمام طول مدت پروژه، افراد را راهنمایی کرده و از آن‌ها پشتیبانی کند.
- هر زمان که لازم شد موانع موجود را از سر راه گروه بردارد.
- با سرپرست گروه در ارتباط باشد.

طراحی مجدد فرآیند نه تنها فرصتی را برای کارکنان فراهم می‌آورد تا با طرح‌ریزی مجدد روند فعالیت‌های خود در امر پیاده‌سازی مشارکت کنند، بلکه فرصتی را نیز ایجاد می‌کند تا به افزایش درآمد کلی سازمان نیز کمک کنند.

طراحی مجدد فرآیند استراتژیکی

وقتی که درباره‌ی چگونگی بهبود یک فرآیند می‌اندیشید، می‌توانید از شیوه‌های متعددی استفاده کنید. شرکت بریجیز بهترین شیوه‌ها را با یکدیگر ادغام کرده و روشی را تهیه نموده که در هنگام طراحی مجدد فرآیندها بیشترین منافع را برای سازمان ایجاد می‌کند. ما این روش را طراحی مجدد فرآیند استراتژیکی یا به اختصار SPR نامیده‌ایم.

SPR حاصل درس‌هایی است که از شکست‌ها و موفقیت‌های قبلی شیوه‌های طراحی مجدد به دست آمده است و شامل شش سیگما و سایر نوآوری‌های طراحی‌های مجدد فرآیند می‌شود. این روش، طراحی مجدد فرآیند را با مدیریت پروژه ترکیب کرده و گروهی را برای رسیدن به موفقیت تشکیل داده است.

وقتی که یک سازمان تصمیم می‌گیرد فرآیندهایش را مجدداً طرح‌ریزی کند سخت‌ترین وظیفه‌ی مدیر آن سازمان این است که بهترین روش را برای انجام این کار شناسایی نماید. اگر مدیران بر سر پاسخ این سؤال به توافق نرسند، وقت آن‌ها بر سر این مسأله تلف شده و حتی ممکن است طراحی مجدد فرآیند متوقف شود. SPR یک شیوه‌ی ساختاربندی شده و مفصل است که آنچه را نیاز به تغییر دارد خراب می‌کند تا مجدداً ساخته شود. این روش مزایای زیر را ارائه می‌کند:

- یک شیوه کار ساختاربندی شده و آزمایش شده
- ترکیبی از طراحی مجدد فرآیند و مدیریت پروژه
- فرآیندهایی هماهنگ با استراتژی جدید
- مجموعه‌ای از بهترین روش‌های مبتکرانه‌ی قبلی
- یک شیوه‌ی مشتری محور
- تمرکز بر سودآوری

نقطه‌ی عطف SPR نقشه‌ی فرآیند عملکردهای متقاطع است که در مقیاس جهانی روش بسیار موفقیت‌آمیزی بوده است. این کار به یک گروه نیاز دارد تا فرآیند را از اول تا آخر و نه فقط در یک مرحله از آن، بررسی کنند. منظور این است که پیگیری یک

نوع محصول یا خدمات را از ابتدا دنبال کنند؛ یعنی از زمانی که در سازمان مشتری داخلی یا همان کارمند سازمان شروع می‌کند تا تمامی مراحل که عملیات یا فرآیندی بر روی آن انجام می‌شود، تا اینکه سرانجام به دست مشتری خارجی یعنی مصرف‌کننده برسد. تهیه نقشه‌ی فرآیند عملکرد متقاطع شامل پنج مرحله می‌شود:

۱. برنامه‌ریزی؛ دو هفته زمان می‌برد و در دفتر کار انجام می‌شود.
۲. تهیه نقشه‌ی مرحله‌ی فعلی؛ سه روز در بیرون از دفتر کار به طول می‌انجامد تا مشکلات شناسایی شوند.
۳. معتبرسازی؛ سایر کارکنان نقشه تهیه شده و مشکلات شناسایی شده را مورد بازنگری قرار می‌دهند.
۴. تهیه نقشه‌ی مرحله‌ی مطلوب؛ گامی است که ماه‌ها در خارج از دفتر به طول می‌انجامد تا دوباره اقدامات طراحی شده، شناسایی شود.
۵. پیاده‌سازی و نتیجه‌ی کار؛ ۱۲ هفته زمان می‌برد تا فرآیند جدید اجرا شده و مزایای آن بررسی شود.

پنج مرحله‌ی تهیه نقشه‌ی فرآیند عملکرد متقاطع

مزیت استفاده از SPR و تهیه نقشه‌ی فرآیند عملکرد متقاطع این است که هم در مقدار محصول و هم در سرعت تولید آن تفاوت‌هایی را ایجاد می‌کند و از شباهت و سوالات متداولی که برای کارکنان ایجاد می‌شود، جلوگیری می‌کند. از جمله اینکه چرا وقتی همه می‌دانند، مشکل کجاست، باید نقشه مرحله‌ی فعلی کار تهیه شود؟ پاسخ این است که این مرحله به کارکنان اجازه می‌دهد مشکلات و اطلاعات اساسی را شناسایی کرده و هم چنین آن‌ها را مطمئن می‌سازد که همه‌ی افراد گروه به تمامی مراحل فرآیند از اول تا آخر آگاهی دارند. بدون استفاده از این شیوه، گروه‌ها به جای اینکه فرآیند را مجدداً طراحی کنند، معمولاً وقت خود را بر سر بحث در مورد شیوه‌های کار هدر می‌دهند.

پنج مرحله‌ی تهیه نقشه‌ی فرآیند عملکرد متقاطع مورد آزمایش قرار گرفته و هدفمند است. برای مثال، افراد بسیار کمی از اول تا آخر یک فرآیند را مورد بررسی قرار داده‌اند و همه‌ی مسائل آن را می‌دانند. یک نقشه‌ی وضعیت معمولی با ردیف کردن بیش از ۲۵۰ مسأله به پایان می‌رسد. تعداد این مسأله‌ها بیشتر گروه‌ها و مدیران را

متعجب می‌کند، به علاوه، با تهیه‌ی نقشه‌ی وضعیت فعلی، خط انتها شناسایی شده و بنابراین می‌توان بهبود را ارزیابی کرد.

در خلال فرآیند طراحی مجدد وضعیت مطلوب، در تهیه نقشه‌ی فرآیند عملکرد متقاطع، هیچ‌گونه سرمایه‌گذاری برای افراد و فناوری‌ها انجام نمی‌گیرد. برای افراد، به این دلیل است که برای یک مدیر آسان است تا نیروی کار و سرعت انجام کار را دو برابر کند. برای فناوری، به این دلیل است که اگر شما قبل از اصلاح یک فرآیند، سیستم انجام دادن آن را خودکار کنید، آن وقت این کار شما باعث می‌شود سرعت ارائه خدمات نامناسب شما بیشتر شود. بنابراین، فقط پس از اینکه مراحل مطلوب اجرا شدند، باید به فکر سیستم‌های جدید با افراد بیشتر باشید به علاوه، مزایای مالی و غیرمالی زیادی که از این مرحله به دست می‌آید را می‌توان برای هرگونه سرمایه‌گذاری در آینده استفاده نمود.

در این شیوه باید یک فرآیند را از ابتدا تا انتها از جنبه‌های مختلفی در نظر گرفت. این کار با مشتری داخلی شروع شده و با مشتری خارجی پایان می‌یابد. اصطلاح عملکرد به جای عبارت بخش‌های مختلف سازمان استفاده می‌شود، زیرا هر بخش از سازمان ممکن است عملکردهای زیادی داشته باشد. یک پروژه‌ی خوب کارهای زیر را انجام می‌دهد:

- یک مشکل مهم مشتری را حل می‌کند.
- ضایعات و چرخه‌ی زمانی را کاهش می‌دهد.
- از ابزارهای کیفیتی برای تحلیل علت‌های ریشه‌ای و حل مشکلات استفاده می‌کند.
- اهداف هوشمندانه‌ای برای آینده ایجاد می‌کند.
- مقدار محصول یا خدمات را بیشتر می‌کند.
- منافع مالی را اندازه‌گیری می‌کند.

نقش مدیران در SPR درگیر شدن در طراحی مجدد فرآیند وظیفه‌ی مدیران نیست، زیرا آن‌ها کار را نمی‌شناسند. در SPR این کارکنان هستند که کار را انجام می‌دهند و باید از آن‌ها خواسته شود تا فرآیندها را دوباره طراحی کنند. این کار وظیفه‌ی کارکنان است نه مدیران زیرا این کارکنان هستند که به تلفن‌ها جواب می‌دهند، با مشتریان ملاقات می‌کنند و کالا یا خدمات را به آن‌ها ارائه می‌کنند، نه مدیران.

وظیفه‌ی مدیران این است که در ابتدای کار، با انتخاب فرآیند دوست و پس از آن انتخاب افراد مناسب برای انجام دادن آن فرآیند، به گروه کمک کنند. پس از اینکه فرآیند انتخاب گردید، مدیران باید روند آن را دوباره طراحی کنند. پس از اینکه چندین فرآیند مجدداً طراحی شدند، مدیر عامل می‌تواند خود را کنار بکشد و هر دو مسئولیت انتخاب فرآیند و هم انتخاب افرادی برای طراحی مجدد فرآیند را به گروه بسپارد زیرا در این مرحله گروه‌ها به خوبی متوجه شده‌اند که چه چیزی مورد نیاز است.

یک شرکت جهانی الکترونیکی، اولین فعالیت طراحی مجدد خود را بدون اینکه از تجارب گذشته‌ی سایر سازمان‌ها استفاده کند، انجام داد. تلاش‌های اولیه‌ی آن سازمان به دلیل دو اشتباه پرهزینه با شکست روبه رو شد. اول، از مدیران میانی و ارشد خواسته شده بود طراحی مجدد فرآیندها را انجام دهند و با وجود آنکه آن‌ها این کار را ۵ تا ۱۰ سال قبل هم انجام داده بودند، در زمان طراحی مجدد فقط فرآیندها را نظارت می‌کردند و از جزئیات کار فرآیندها اطلاعی نداشتند. دوم، فرآیندی که آن را مجدداً طراحی کرده بودند، خیلی گسترده بود. حوزه‌ی آن فرایند جهانی بود و با وجود آنکه طراحی مجدد آن فرآیند به نفع مشتریان بود اما اجرای آن با شکست روبه رو شد، زیرا کارکنان زیادی را در کشورهای فراوان درگیر کار می‌کرد. با نگاهی به گذشته، سازمان متوجه سختی‌های راه شد و فهمید که به اشتباه کارکنان نامناسبی را درگیر آن کار کرده و حیطه‌ی کار را نیز بسیار گسترده انتخاب کرده است.

SPR مدیران را به سمت آنچه که برایشان مفید است راهنمایی می‌کند و به آن‌ها نشان می‌دهد که از چه مواردی باید اجتناب کنند تا اشتباهات گذشته را دوباره تکرار نکنند و از هر فرصتی برای دستیابی به موفقیت استفاده کنند.

طبق یک روش عالی در SPR کارکنانی که برای طراحی مجدد فرآیندها انتخاب می‌شوند باید از میان افرادی باشند که عملکرد بسیار خوبی دارند.

تصمیم‌گیری درباره‌ی طراحی مجدد یک فرآیند ممکن است ماه‌ها به طول بینجامد. برخی از مدیران تصور می‌کنند که این کار بسیار آسان است و برای این منظور از طوفان‌های فکری ساده استفاده می‌کنند و یا حتی بدتر از آن، فقط از یک گروه می‌خواهند که طراحی مجدد فرآیند را انجام دهند، بدون اینکه هیچ راهنمایی به آن‌ها بکنند. در بسیاری از این مواقع، گروه نمی‌تواند تغییرات خیلی کوچک را ایجاد کند. SPR ساختار کار را فراهم کرده و باعث به دست آوردن نتایج کمی و کیفی می‌شود.

مانند هر شیوه‌ی دیگری، SPR نیز مزایا و معایبی دارد:

معایب SPR

- سه ماه طول می‌کشد تا یک فرآیند مجدداً طراحی شود.
- سه ماه نیز صرف اجرای تغییرات جدید می‌شود.
- برای استفاده از این شیوه باید از بهترین کارکنان سازمان خود دعوت به همکاری کنید. بنابراین آن‌ها برای مدتی نمی‌توانند به فعالیت‌های روزمره‌ای خود بپردازند این شیوه وقت‌گیر است.
- اگر شما منابع داخلی نداشته باشید ممکن است تهیه‌ی امکانات مورد نیاز، هزینه‌های زیادی را برایتان در بر داشته باشد و این شیوه ممکن است فراتر از نیاز سازمان شما باشد.

مزایای SPR

- به طور متوسط برای هر پروژه سودی معادل ۲۵۰۰۰۰ دلار تولید می‌کند.
- بهبودهای کمی و کیفی ایجاد می‌کند، مثلاً سرعت کار را ۱۰ برابر بیشتر می‌کند.
- یک شیوه ساختارمند بوده و به خوبی آزمایش شده است.
- از بحث‌ها و گفت‌وگوهای طولانی بین مدیران و اعضای گروه برای رسیدن به توافقی در مورد بهترین روش، جلوگیری می‌کند.
- ویژگی فرآیند و مدیریت پروژه را با هم ترکیب می‌کند.
- مشتری مدار است.
- مؤثر است.

مانند هر مبارزه‌ای دیگر، وظیفه‌ی یک مدیر نیز با اتمام کار طراحی مجدد توسط گروه، به پایان نمی‌رسد. بلکه بسیار مهم است که مدیران نیز بر پیاده‌سازی فرآیند مجدداً طراحی شده، تمرکز کنند زیرا دقیقاً در مرحله پیاده‌سازی است که بسیاری از پروژه‌ها با شکست رو به رو می‌شوند. تمرکز بر مشتری داخلی سازمانی و خارج سازمانی، مشتری پادشاه است، این عبارت است که باعث شده بسیاری از سازمان‌ها در نوآوری‌های خدمات به مشتریان خود و پروژه‌های طراحی مجدد فرآیند با شکسته رو به رو شوند.

با توجه به شور و اشتیاقی که سازمان‌ها برای مشتری‌محور بودن دارند، بسیاری از آن‌ها در جهت برآورده کردن خواسته‌های مشتریان بیش از اندازه پیش رفته و حتی

شیوه‌هایی ساده لوحانه را می‌پذیرند، زیرا اعتقاد دارند مشتریان هیچ اشتباهی نمی‌کنند چون آن‌ها پادشاه هستند، اما مشتریان دروغ می‌گویند، آن‌ها گستاخ هستند و ثقلب می‌کنند. مشتری پادشاه نیست. بهتر است بگوییم: مشتری همیشه مهم است. ما این-گونه با مشتریان مختلف برخورد می‌کنیم. آن‌ها مهم هستند. داستان زیر با عنوان جایگاه مشتری منظور ما را به وضوح نشان می‌دهد:

جایگاه مشتری

وقتی که هرب کلر مدیر عامل خطوط هوایی سوت رست بود، واحد بازاریابی نامه‌ای چهار صفحه‌ای از یک مشتری دریافت کرد که در آن از شرایط سوار شدن به هواپیما، صندلی‌ها، کارکنان هواپیما و بسیاری مسائل دیگر شکایت کرده بود. واحد بازاریابی سه روز را بر روی تهیه‌ی پاسخی به این نامه کار کردند و قبل از اینکه پاسخ نامه را برای آن مشتری ارسال کنند، آن را به هربا نشان دادند. هربا اول نامه‌ی مشتری را و پس از آن پاسخ واحد بازاریابی را مطالعه کرد. سپس پاسخ واحد بازاریابی را پاره کرده و در جواب آن مشتری این طور نوشت: شرکت سوت‌اوست تنها متعلق به شما نیست، لطفاً برای مسافرت‌های بعدی خود از سایر خطوط هواپیمایی استفاده کنید. دلیل پاسخ او خیلی ساده بود. این مشتری سابقه خوبی نزد شرکت‌های هواپیمایی نداشت و آن مدیرعامل خیلی سریع متوجه این مسأله شد و نمی‌خواست کارکنانش وقت خود را برای چنین مشتریان نامناسبی صرف کنند.

وقتی که یک فرآیند را مجدداً طراحی می‌کنید اطمینان حاصل کنید که این فرآیند با مشتریان خارجی شروع شده و با آن‌ها نیز پایان می‌یابد و زمانی را صرف شناسایی نیازها و انتظارات آن‌ها کنید. با وجود این در طراحی مجدد فرآیندها، نباید از الزامات مشتریان کورکورانه پیروی کنید بلکه باید با در نظر گرفتن اهداف طراحی مجدد، آن‌ها را بررسی نمایید.

با این همه، اگر ما همیشه به خواسته‌های مشتریان گوش می‌دادیم دیگر هیچ وقت اخبار ۲۴ ساعته نداشتیم چون مطمئناً مشتریانی وجود دارند که معتقدند نیازی نیست اخبار پخش شود.

هدف از تمرکز بر مشتریان این است که فرآیندهای مربوط به آن‌ها را دوباره طراحی کنیم و به این صورت مطمئن شویم که تغییرات انجام شده در واقع کار ما را ارزشمندتر کرده‌اند، نه فقط به دلیل اینکه صرفاً چیزی را تغییر دهیم. در بسیاری از موارد، تغییرات ایجاد شده بیشتر بر روی کارکنان سازمان که مشتریان داخلی هستند متمرکز شده و هیچ فایده‌ای برای مصرف‌کننده‌های نهایی ندارد و یا حتی بدتر از آن ممکن است به

ضرر مصرف‌کننده هم باشد. همان طور که یک ضرب‌المثل آلمانی می‌گوید: تغییر پیدا کردن بدون هدف و تغییر پیدا کردن برای بهتر شدن، دو چیز متفاوت هستند. برای اینکه مدیران مطمئن شوند تغییرات انجام شده ارزش افزوده‌ای را برای مشتریان ایجاد می‌کند، باید به خوبی از انتظارات مشتریان خود باخبر باشند. این کار نیز با افزایش راه‌های ارتباطی بین سازمان و مشتریان انجام می‌شود. راه‌های ارتباطی سنتی شامل نظرسنجی، گروه‌های متمرکز، مصاحبه سیستم‌های رسمی شکایات تحقیقات بازار و غیره... می‌شود. امروزه ما علاوه بر این موارد از بررسی‌های هدفمند و چند سطحی، کارت امتیاز مشتریان، ذخیره اطلاعات، جمع‌آوری اطلاعات و ممیزی مشتریان و تأمین‌کنندگان هم استفاده می‌کنیم. نتیجه‌ی نهایی این است که ما نباید فقط به یک بررسی سالیانه بر روی مشتریان تکیه کنیم. در عوض باید فرآیندهای مهم را از دید مشتریان شناسایی کرده و پس از اینکه مطمئن شدیم از انتظارات آن‌ها اطلاع داریم، سعی نماییم هر چه سریع‌تر آن‌ها را پیگیری کنیم. برای مثال، یکی از بانک‌هایی که با آن‌ها کار می‌کردم، کار طراحی مجدد فرآیندهایش را با شناسایی فرآیندهای مهم در بانک آغاز کرد. مدیر عامل بانک، هفت فرآیند مهم را شناسایی نموده و مطمئن شد که چندین راه ارتباطی برای دریافت نظرات مشتریان در خصوص این فرآیندها دارد:

- باز کردن حساب بانکی
- موجودی بانکی و گردش حساب
- مبادلات انجام شده
- صورت حساب‌های موجودی
- جمع‌آوری اطلاعات مشتریان
- بررسی اعلام‌ها
- در دسترس بودن
- زمان انتظار مشتریان

وقتی که بانک فرآیندهای مهم را شناسایی کرد، ارزیابی‌هایی را تعیین نمود تا عملکرد آن‌ها را پیگیری نموده و هر زمان که لازم بود فرآیندها را مجدداً طراحی کند. این کار تأثیر مثبتی در جهت افزایش رضایت مشتریان و سودآوری بانک داشت. در مثال دیگری وقتی من در یک پروژه‌ی طراحی مجدد در وی‌تنام کار می‌کردم، یک فروشنده توضیح داد قبل از اینکه سازمان آن‌ها بتواند با یک مشتری معامله‌ای

انجام دهد، آن مشتری باید یک فرم مخصوص را در سه نسخه پر کند. این کار قانون سازمان بود، هر فروشنده وقتی یک مشتری جدید را به سازمان می‌آورد، از او می‌خواست که آن فرم را در سه نسخه پر کند. خوشبختانه در آن جلسه یک وکیل همراه ما بود که طبق نظر او این کار هیچ الزام قانونی نداشت، آن فروشنده به شدت از روش کار سازمانش دفاع کرد، اما وکیل ما خیلی ساده گفت که لزومی به انجام این کار نیست. پر کردن فرم در آن سازمان تبدیل به یک قانون خیلی محکم به عنوان قسمتی از فرآیند معرفی یک مشتری جدید به سازمان شده بود، به نحوی که فروشنده نمی‌توانست تصور کند این کار یک الزام قانونی نیست. تهیه‌ی نقشه‌ی عملکرد متقاطع از این جهت بسیار ارزشمند است که بسیاری از مراحل بی‌فایده را از فرآیند حذف می‌کند. این نوع بحث و گفت‌وگو کاری غیرعادی نیست، زیرا افرادی با حوزه‌های کاری مختلف گرد هم می‌آیند و نقشه‌ی فرآیند را برای اولین بار از ابتدا تا انتها تهیه می‌کنند. متداول‌ترین حرفی که در این گونه مواقع از همکاران مان می‌شنویم این است: اصلاً نمی‌دانستم تو چنین کاری انجام می‌دهی.

طبق اصول شش سیگما، نقش تسهیلات و امکانات در این میان است که ما را مطمئن می‌سازند تغییراتی که در فرآیند مان ایجاد کرده‌ایم برای مشتری داخل سازمان یا خارج سازمان و یا هر دو آن‌ها ارزش بیشتری ایجاد کرده است. یک شیوه برای شناسایی مسائلی که در یک سازمان وجود دارد این است که به صورت هفتگی جلسات حل مشکل برگزار کنید.

جلسات هفتگی حل مشکل

یک روش بسیار عالی و قدرتمند این است که جلسات هفتگی حل مشکل را با گفت و گو بین واحدهای مختلف سازمان شروع کنید. فرقی نمی‌کند این گفت و گو بین گارسون‌ها و سرآشپز، بین مدیران و کارمندان یا بین واحد فروش و واحد اجرایی باشد، بلکه هدف این است که مسائل مشکل ساز در امر کسب و کار را بیان و پیگیری کرده و بهبود ببخشیم.

همکاری و ارتباط بین مدیران و کارمندان می‌تواند سنگ زیربنای SPR باشد. در جلسات هفتگی حل مشکل، نماینده‌هایی از مدیران و کارکنان با یکدیگر ملاقات کرده و درباره‌ی مشکلات و مسائل روزمره کسب و کار با یکدیگر بحث و تبادل نظر می‌کنند. کارکنان در طی هفته عملکردهای مختلف را پیگیری کرده و مشکلات موجود را همان‌طور که در سازمان رخ می‌دهند، ثبت می‌کنند و سپس در پایان هفته آن را در جلسه‌ی

هفتگی حل مشکل ارائه می‌کنند. باید توجه داشته باشید که این جلسات بر مشکلات تمرکز می‌کنند نه بر افراد سازمان و هیچ وقت نباید از این روش به عنوان شیوه‌ای برای ارزیابی کار افراد استفاده کنید که در این صورت این روش با شکست رو به رو می‌شود. در این جلسه که نباید بیش از ۹۰ دقیقه طول بکشد، در ابتدا باید مسائل هفته قبل مورد بررسی قرار گیرند تا مطمئن شویم که حل و فصل شده‌اند و پس از آن بر سر مسائل جدید صحبت کنیم و هدف ما این باشد که آن‌ها را بر طرف نماییم. اگر یک مسأله به بیش از یک جلسه برای بحث و بررسی با یک جلسه طوفان فکری مختصر نیاز داشت تا حل و فصل شود آن وقت می‌توان بر روی طراحی مجدد فرآیند مربوط به آن مسأله تصمیم‌گیری کرد.

جزئیات کوچک ما را به در دسر می‌اندازند.

با برگزاری جلسات هفتگی حل مشکل، سازمان‌ها قادر خواهند بود بر روی مسائل روزمره و جزئیات کوچک هم تمرکز کنند. در غیر این صورت این جزئیات در میان انبوه مسائل کاری روزانه‌ی سازمان گم می‌شوند. وقتی استراتژی را اجرا می‌کنید مواظب باشید جزئیات کار، شما را فریب ندهد و به اشتباه نیندازد. همواره با توجه کردن به چیزهای کوچک می‌توانید تفاوت‌های بزرگ به وجود بیاورید. شاید این گفته به نظر شما متناقض بیاید، اما استراتژی یعنی داشتن فکر بزرگ در حالی که پیاده‌سازی به معنای مدیریت جزئیات است.

برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی، مدیران باید دیدگاه خود را از سمت مسائل بزرگ به سمت جزئیات کوچک سوق دهند، در حالی که باید توجه داشته باشند فکرها همواره بر روی مسائل بزرگ متمرکز باقی بماند. آن‌ها نباید فقط به مسائل بزرگ یا فقط به جزئیات بپردازند بلکه باید تعادل مناسب را بین این دو برقرار کنند.

مدیر عامل شرکت پورشه، آقای وندلین ویدکینگ^۱ در کل سازمانش به این خصوصیت معروف است که به جزئیات بسیار توجه می‌کند و این خصوصیت او قسمتی از سبک مدیریتی‌اش است که باعث شده شرکت پورشه پررونق باقی بماند. در حالی که بسیاری از رقبای آن‌ها فقط برای اینکه بتوانند در عرصه‌ی کار باقی بمانند در حال مبارزه کردن هستند.

1. Wendelin Wiedeking

چند مثال کوچک زیر نشان می‌دهند توجه نکردن به جزئیات کوچک ممکن است چه مشکلاتی را برایمان بوجود آورد:

در ماه دسامبر سال ۲۰۰۵ یک دلال سهام ژاپنی تصمیم گرفت تا یک سهام را در یک سازمان تازه تأسیس به مبلغ ۶۰۰۰۰۰۰ ین بفروشد، اما تصادفاً ۶۰۰۰۰۰۰ سهم را به قیمت یک ین فروخت. اشتباه او ۲۵۰ میلیون دلار به سازمان خسارت زد. خطای کوچک یک کارمند باعث شد بانک سرمایه‌گذاری پیر استیرنز^۱ به اشتباه درخواست فروش ۲/۳ میلیارد فرانک از سهامش را ارسال کند. در نتیجه‌ی این اشتباه، بانک مجبور شد قسمت عمده‌ای از قراردادهایش را به هم بزند.

دانشمندانی که در خصوص شرایط آب و هوایی مدار پیمای ۱۶۰ میلیون دلاری سیاره مریخ تحقیق می‌کردند، واحدهای اندازه‌گیری امپریال و متریک را با هم اشتباه گرفته و باعث شدند آن سفینه در جو سیاره قرمز آتش گرفته و بسوزد. وقتی که تصمیم می‌گیرید به جزئیات دقت کنید، مشتریان متوجه این نکته می‌شوند. البته آن‌ها فوراً نمی‌فهمند، زیرا از زمانی که بهبودهایی در فرآیندهای داخلی سازمان ایجاد می‌شود تا وقتی که تأثیر این بهبود به مشتری خارجی می‌رسد، مدت زمانی طول می‌کشد. به علاوه به همین دلیل است که رضایت مشتریان نیز خیلی فوری افزایش پیدا نمی‌کند گاهی حدود شش ماه طول می‌کشد تا شما یک تأثیر مثبت را ببینید.

دلیل دیگری که چرا رضایت مشتریان در همان چند ماه اولیه طراحی مجدد یک فرآیند ارتقاء پیدا نمی‌کند این است که اولین باری که سازمان این کار را درست انجام می‌دهد مشتریان فکر می‌کنند این یک اتفاق تصادفی است. برای چندین سال سازمان کارها را خراب می‌کرده و حالا ناگهان همه‌ی کارها درست شده است. مشتریان فقط وقتی به بهبود سازمان ایمان می‌آورند که آن اتفاق خوب باز هم رخ دهد.

خلاصه مطالب نقش مدیران در پیاده‌سازی

دو مورد زیر کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند:

¹ Bear Stearns

۱. اطمینان حاصل کنید فرآیندهای سازمان پشتیبان اهداف استراتژی

جدید هستند.

مدیران باید شیوهی انجام کارها را در سازمان به دقت بررسی نموده و از کارکنان بپرسند از نظر آن‌ها چه فرآیندهایی باید تغییر کند تا آن‌ها بهتر بتوانند توانایی‌های خود را به منظور پیاده‌سازی استراتژی به کار گیرند.

۲. بهترین قسمت‌ها را از شیوه‌های قبلی مدیریت کیفیت به کار ببرید.

وقتی یک فرآیند را بهبود می‌دهید، بهترین کار این است که از تجارب تلاش‌های قبلی در زمینه‌ی طراحی مجدد استفاده کنید و با در نظر گرفتن آن‌ها شیوه‌ای را برای سازمان خود انتخاب کنید که با توجه به فرهنگ سازمانتان، مؤثر واقع شود. سه مورد از نکته‌هایی که می‌توانید از شیوه‌های قبلی بیاموزید، شامل موارد زیر می‌شود:

- تمرکز بر درآمد تولید شده: طراحی مجدد فرآیند فرصتی استثنایی را برای افزایش درآمد کلی سازمان ایجاد کرده و کارکنان را درگیر پیاده‌سازی می‌کند، زیرا طراحی مجدد فرآیند در حقیقت به کاری مربوط می‌شود که آن‌ها هر روز مشغول انجام دادن آن هستند، این کار به بهبود چرخه‌ی زمانی یا کاهش ضایعات ربطی ندارد بلکه به افزایش درآمد کلی سازمان مربوط است. بهبود چرخه‌های زمانی و کاهش ضایعات نتایج جنبه‌ی بهبود فرآیندها هستند. بسیاری از کارکنان از فرصت بهبود فرآیندهایی که هر روز با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند، استقبال می‌کنند. نقش مدیران در این قسمت سه برابر می‌شود. اول، باید فرصت بهبود بخشیدن به فرآیندها را به کارکنان بدهند و خودشان حداقل در مورد یکی از پروژه‌ها این کار را انجام دهند تا نشان دهند که از انجام این کار پشتیبانی می‌کنند و اطمینان حاصل کنند که همه‌ی پروژه‌ها به دنبال دستیابی به منافع مالی هستند.
- استفاده از روش SPR (طراحی مجدد فرآیند استراتژیکی): طراحی مجدد فرآیند استراتژیکی یا SPR شیوه‌ی کاری شرکت بریجیز است که با درس گرفتن از تجارب شکست‌ها و موفقیت‌ها، روش‌های قبلی انتخاب شده، شامل بهترین روش‌ها از شیوه‌ی شش سیگما در سایر شیوه‌های طراحی مجدد فرآیندها می‌باشد. شیوه‌ی SPR، طراحی مجدد فرآیند را با مدیریت پروژه ترکیب کرده و به گروه‌ها کمک می‌کند تا موفق شوند. مزیت انتخاب شیوه‌ی

SPR و استفاده از تهیه نقشه‌ی فرآیند عملکرد متقاطع که نقطه عطف شیوه‌ی SPR می‌باشد، این است که این شیوه هم نتایج کمی و هم نتایج کیفی ایجاد می‌کند و علاوه بر این از مقالات متداولی که در خلال یک طراحی مجدد فرآیند پیش می‌آید، جلوگیری می‌کند، این کار از هدر رفتن زمان با ارزش شما برای بحث درباره‌ی بهترین روش‌های انجام دادن کارها جلوگیری می‌کند و به سازمان این امکان را می‌دهد که به پیش برود. وقتی مدیران شیوه‌ی SPR را انتخاب می‌کنند، نباید درگیر طراحی مجدد فرآیند بشوند، زیرا آن‌ها کار را نمی‌شناسند. در SPR از افرادی که کار را انجام می‌دهند، یا به عبارت دیگر از کارکنان سازمان خواسته می‌شود تا طراحی مجدد فرآیندها را انجام دهند.

وظیفه‌ی مدیران این است که از همان ابتدای کار با انتخاب فرآیند صحیح و افراد مناسب برای انجام آن فرآیند یعنی همان افراد مستقل به پیشبرد کار کمک کنند. همچنین آن‌ها باید یک فرآیند را خودشان مجدداً طراحی کنند تا نشان دهند که نسبت به انجام این کار متعهد هستند. پس از اینکه چند فرآیند درباره طراحی شدند، مدیران می‌توانند هر دو مسئولیت انتخاب فرآیند صحیح و گزینش افراد مناسب برای انجام آن فرآیند را به گروهی که برای این کار تشکیل شده است، محول کنند، زیرا در این مرحله آن گروه به خوبی متوجه شده‌اند که چه چیزی مورد نیاز سازمان است.

همچنین مدیران باید از پیاده‌سازی اقدامات حاصل از طراحی مجدد فرآیندها نیز حمایت کنند. این کار (دقیقاً مانند پیاده‌سازی استراتژی) مرحله‌ای است که اغلب فرآیندهای مجدداً طراحی شده در آن شکست می‌خورند.

- تمرکز بر مشتری: هم مشتری داخلی یعنی کارکنان سازمان و هم مشتری خارجی یعنی مصرف‌کنندگان کالا یا خدمات سازمان شما.

طراحی مجدد فرآیندها مشتری محور است. برای اینکه مطمئن شوید تغییراتی که اعمال کرده‌اید ارزش افزوده‌ای را برای مشتریان ایجاد می‌کند، اغلب مهم است که راه‌های ارتباطی بیشتری برای شنیدن نظرات مشتریان نسبت به سازمان فراهم کنید. بهبود فرآیندها باید به نفع مشتریان باشد. بسیاری از سازمان‌ها هنوز هم دست به اقداماتی می‌زنند که بهبودهایی را فقط به نفع مشتریان داخلی سازمان یعنی کارکنان، ایجاد می‌کند و برای مشتریان خارج از سازمان هیچ فایده‌ای ندارد.

علاوه بر این، مدیران باید به جزئیات نیز توجه کنند تا بتوانند بهبودهای چشمگیری ایجاد کنند. باید هر هفته جلسه‌ای برای حل مشکلات سازمان برگزار شود تا مدیران توانایی غلبه و تمرکز بر مشکلات روزمره و جزئیات کوچک را کسب کنند، در غیر این صورت این نکات کوچک در هیاهوی انجام اقدامات روزمره‌ی سازمان گم می‌شوند. وقتی استراتژی را اجرا می‌نمایید مراقب باشید که جزئیات کوچک شما را به در دسر نیندازند. همکاری و ارتباط بین مدیران و کارکنان می‌تواند سنگ زیربنای SPR باشد.

فصل نهم:

تقویت کردن

بهترین مدیر کسی است که کارکنان به ندرت از حضور او مطلع شوند. مدیری که کارکنان از او اطاعت کرده و او را تحسین کنند، خیلی خوب نیست. بدتر از همه مدیری است که کارکنان از او نفرت دارند. اگر به کارکنان احترام نگذارید، آن‌ها هم به شما احترام نمی‌گذارند. اما یک مدیر خوب کسی است که کم صحبت می‌کند و وقتی کارش انجام می‌شود و اهدافش به ثمر می‌نشیند، می‌گوید: ما همه با هم این کار را انجام دادیم. لاو تزو^۱

اگر کارکنان انگیزه‌ای واقعی برای پیاده‌سازی استراتژی نداشته باشند، درگیر کار نمی‌شوند و پیاده‌سازی با شکست رو به رو می‌شود. یکی از وظایف مدیران این است که مطمئن شوند در سازمان تنها اقدامات و رفتارهای صحیح کارکنان با قدردانی کردن از آن‌ها و پاداش دادن به آن‌ها تقویت می‌شود. درست مانند قانونی که می‌گوید: مردم آن کاری را انجام می‌دهند که به خاطر آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. فلسفه‌ی مشابهی

¹ Lao-Tzu

را نیز می‌توان برای تقویت کردن اقدامات افراد به کار برد. تقویت کردن صحیح باعث بروز رفتارهای درست و انجام دادن اقدامات مناسب می‌شود.

سازمان‌هایی که برای کارکنانشان پاداش‌ها و فرصت‌های مناسبی فراهم نمی‌کنند، استعداد‌های کارکنانی را که می‌توانند در جهت رقابت‌های اقتصادی از آن‌ها استفاده کنند، به هدر می‌دهند.

اسکات کوهن^۱، کارشناس مدیریت استعداد

مدیران باید رفتارها و اقداماتی را که دوست دارند کارکنانشان از خود نشان دهند را تقویت کنند. بسیاری از سازمان‌ها استراتژی خود را تغییر می‌دهند اما روش خود را برای تقویت کردن عملکردهای مطلوب عوض نمی‌کنند. در نتیجه، کارکنانشان هم رفتارها و شیوه‌ی انجام کارهای خود را تغییر نمی‌دهند، حتی اگر مدیران سیستم مدیریت خود را عوض کنند و در سازمان خود همه چیز را در جای مناسبش قرار دهند. اما اگر بر اساس استراتژی جدید شیوه‌های تقویت کردن رفتارها را در سازمان تغییر نداده باشند، به احتمال زیاد پیاده‌سازی استراتژی‌شان با شکست رو به رو می‌شود.

تأثیر تقویت کردن اقدامات و رفتارهای مناسب را با یک مثال بهتر می‌توان نشان داد. کارشناس مدیریت، دیوید کوتزل^۲، با سازمان همکاری می‌کرد که به سرعت در حال رشد بود اما با وجود این نمی‌توانست میزان تولیدات خود را حفظ کند. مخصوصاً، این سازمان در آماده‌سازی به موقع سفارشات خود مشکل داشت.

طبق برنامه، همه‌ی سفارشات یک روز باید تا ساعت ۵ بعدازظهر همان روز ارسال می‌شدند. اما به دلیل اینکه برخی از سفارشات تا آن ساعت هنوز آماده نشده بودند، از کارکنان خواسته می‌شد که تا ساعت ۷ بعداز ظهر در کارخانه بمانند تا بتوانند همه‌ی سفارشات را آماده حمل کنند. در نتیجه‌ی این تصمیم، سفارشات آماده می‌شدند اما سازمان متحمل هزینه‌های بیشتری برای پرداخت اضافه کاری‌ها می‌شد.

به پیشنهاد یکی از کارمندان، مدیریت تغییری در ساعت‌های شیفت کاری به وجود آورد و آن‌ها را تا ساعت ۷ بعدازظهر افزایش داد. به همان نسبت نیز در پرداخت به کارکنان تغییر ایجاد شد. اما اگر کارکنان سفارشات مشتریان را زودتر آماده می‌کردند، به آن‌ها اجازه داده می‌شد که زودتر از ساعت پایان کار شیفت‌شان محل کار را ترک کنند و با وجود این برای زمان باقی مانده از شیفت‌شان هم به آن‌ها دستمزد پرداخت

¹ Scott Cohen

² David Cottrell

می‌شد. پس از مدت کوتاهی تمامی سفارشات سر ساعت ۵ بعدازظهر (یعنی همان ساعت اولیه‌ی اتمام کار) آماده می‌شدند. فرصت کسب درآمد بیشتر برای کارکنان بدون اینکه مجبور باشند مدت زمان بیشتری سر کار بماند باعث شده بود آن‌ها انرژی و خلاقیت استفاده نشده‌ی خود را به کار بگیرند.

کارگروه ۱- بازنگری پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی سازمان

پاداش دادن را فراموش کن، تنبیه کردن را هم فراموش کن، پول نقد را هم فراموش کن.

تنها کاری که باید انجام دهی این است که شغل کارمندان را برایشان جذاب‌تر کنی.

فردریک هرزبرگ، روانشناس صنعتی

تعریف من از پاداش، پرداخت نقدی و منظوم از کلمه قدردانی، پاداش‌های غیرمالی به کارکنان است. مدیران وظیفه دارند هم نوع پاداش‌های سازمان به کارکنان و هم شیوه‌های قدردانی کردن از آن‌ها را مورد بازنگری قرار دهند. قسمت تقویت کردن، حساس‌ترین قسمت از هشت جهت قطب‌نمای پیاده‌سازی است. یک حرکت اشتباه می‌تواند منجر به شکست پیاده‌سازی شود. به همین دلیل، لازم است مدیران بر تغییرات نظارت داشته باشند.

برای مرور و بازنگری هماهنگی موجود بین پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی کردن متداول در سازمان با اهداف استراتژی جدید، باید یک کارگروه در سازمان تشکیل گردد. کارگروه ترکیبی از رئیس هیأت مدیره و مدیران هم تراز است. این کارگروه نباید فقط از نمایندگان رئیس هیأت مدیره تشکیل شده باشد، زیرا شما به یک چشم‌انداز متعادل-تری نیاز دارید. همانند گروه طراحی مجدد فرآیند، این کارگروه نیز باید یک کمیسیون هدایت‌کننده داشته باشد که مدیران سازمان آن را تشکیل داده باشد.

وظیفه‌ی کارگروه این است که نوع پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی فعلی سازمان را در مقایسه با رفتارها و اقدامات جدید مورد نظر برای پیاده‌سازی استراتژی جدید ارزیابی کند.

کارگروه سه سؤال اساسی را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد:

- برای دستیابی به اهداف استراتژی جدید، کارکنان باید چه رفتارهایی را از خود بروز داده و چه اقداماتی را انجام دهند؟

- پاداش‌ها و قدردانی‌های فعلی سازمان باعث بروز چه نوع رفتارها و اقداماتی از طرف کارکنان می‌شود؟
- در نوع پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی از کارکنان، چه چیزهایی نیاز به تغییر دارند؟

با توجه به اندازه‌ی سازمان، کارگروه باید بتواند طی ۹۰ روز توصیه‌های خود را به کمیسیون هدایت‌کننده ارائه دهد تا به آن‌ها رسیدگی شود، سپس اجرای آن توصیه‌ها به مدیران هر قسمت محول می‌شود.

به گفته ۶۱ درصد از کارگران آمریکایی، در سال گذشته آن‌ها در قبال تلاش‌های خود هیچ نوع پاداش یا قدردانی دریافت نکرده‌اند. ۷۱ درصد از کارگران نیز اصلاً درگیر استراتژی سازمانشان نیستند. آن‌ها فقط به ساعت نگاه می‌کنند و برایشان سخت است که تا پایان کار و زمان رفتن به خانه محیط کار را تحمل کنند.^۱ مجله‌ی وال استریت/گال آپ پول^۱

یک عامل ضروری

لازم است که بین رفتارها و اقدامات جدیدی که از کارکنان انتظار می‌رود، با نوع پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی از آن‌ها هماهنگی ایجاد شود. برای مثال، وقتی شرکت فداکس می‌خواست بیشتر از قبل مشتری‌محور باشد، یک شاخص با عنوان رضایت مشتریان^۲ (CSI) ایجاد کرد. با وجود این پس از ۱۲ ماه مشخص گردید که مدیران با در نظر گرفتن نتایج ارزیابی رضایت مشتریان عمل نکرده بودند. برای غلبه بر این مشکل، شرکت فداکس ۲۳ درصد از پاداش مدیران را به میزان شاخص رضایت مشتریان اختصاص داد. این کار توجه مدیران را بیشتر به اهمیت جلب رضایت مشتریان معطوف کرده و باعث شد اقدامات و رفتارهای مطلوب را از خود بروز دهند.

وقتی که لوگرتسner^۳ به عنوان مدیر عامل شرکت آی بی ام انتخاب شد، در همه‌ی سازمان نشانه‌هایی را مبنی بر اهمیت داشتن کار گروهی در آن شرکت، مشاهده کرد. اما وقتی شیوه‌ی پرداخت حقوق به کارکنان را بررسی نمود، متوجه شد که بیشتر پرداخت‌ها بر اساس عملکردهای انفرادی است. از این رو گرتسner، تطبیق دادن سیستم

^۱ Wall Street Journal/Gallup Poll

^۲ Customer Satisfaction Index

^۳ Lou Gerstner

پاداش‌دهی شرکت آی‌پی‌ام را برای پشتیبانی از انجام دادن کارها به صورت گروهی به عنوان اولویت اول کارش انتخاب کرد.

شما باید اقدامات و رفتارهای مطلوب و مورد نظر خود را با تشویق هر چه بیشتر آن‌ها تقویت کنید. وقتی که مدیر عامل شرکت جی‌ای، روش شش سیگما را به کار برده می‌خواست کارکنان‌اش را ترغیب کند تا در پیاده‌سازی استراتژی شرکت‌کننده همان چالشی که همه‌ی سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، روشی که جی‌ای انتخاب کرد بسیار قدرتمند بود. این روش به کارکنان نشان داد که گروه مدیریتی تا چه اندازه برای پیاده‌سازی استراتژی جدید مصمم است. ارتقاء در سازمان اجباری شده بود و کارکنان باید برای پیشرفت خود تلاش می‌کردند و بر اساس پیشرفت‌های به دست آمده موقعیت شغلی کارکنان ارتقاء داده می‌شد، انجام این کار بسیار درست بود، زیرا کارکنان هر چه بیشتر تلاش می‌کردند، شغل آن‌ها بیشتر ارتقاء می‌یافت. این یک موقعیت برنده - برنده بود که به طور موفقیت‌آمیزی کارکنان را ترغیب می‌کرد تا اقدامات و رفتارهای مورد نظر جی‌ای را از خود بروز دهند.

در کشورهایی که اقتصادی پیشرفته دارند، از پرداخت نقدی به عنوان یک انگیزه استفاده نکنید.

وقتی که روش‌های مختلف را برای بهبود شیوه‌های ق‌ردانی در سازمان خود بررسی می‌کنید، به شما توصیه می‌کنم از پرداخت نقدی استفاده نکنید. به این دلیل که در کشورهایی با اقتصاد پیشرفته، پول نقد نه تنها یک انگیزه نیست، بلکه به عنوان یک ضد انگیزه محسوب می‌شود.

برای مثال، وقتی کارکنان راحت زندگی می‌کنند، یعنی یک خانه‌ی خوب دارند، فرزندان‌شان آخرین مدل پخش‌کننده‌های موزیک را می‌خرند و آخرین مدل تلویزیون‌های ۴۶ اینچ مسطح در اتاق نشیمن‌شان قرار دارد، پرداخت چند دلار اضافه‌تر هیچ انگیزه بیشتری به آن‌ها نمی‌دهد که اقدامات صحیح را برای مدت طولانی انجام دهند و یا رفتارهای مناسب و مورد نظر مدیریت را از خود بروز دهند (زیرا نیازهای اصلی آن‌ها طبق سطوح اصلی نیازهای سلسله مراتبی مازلو^۱، برآورده شده است). در یک اقتصاد پیشرفته، پول دیگر به عنوان یک انگیزه محسوب نمی‌شود و در بسیاری از تحقیقات آن را در رده‌ی پنجم اهمیت قرار داده‌اند.

¹ Maslow hierarchy of needs

باور داشته باشید یا نه، اولین عامل انگیزه‌دهنده به کارکنان در یک اقتصاد پیشرفته از یک کلمه تشکیل شده است: متشکریم. علت این است که کارکنان دوست دارند احساس کنند در انجام دادن کاری سهیم بوده‌اند که مدیرشان نمی‌توانسته به تنهایی آن را انجام دهد. بنابراین وقتی مدیرشان می‌گوید متشکریم، آن‌ها به این هدف مطلوب خود دست یافته‌اند.

چند دلار بیشتر تفاوت چشمگیری را در زندگی آن‌ها ایجاد نمی‌کند. به علاوه وقتی به آن‌ها پول نقد بدهید، احتمالاً آن را در کیفشان می‌گذارند و چند روز بعد حتی به یاد هم نمی‌آورند که آن پول را برای چه چیزی خرج کرده‌اند. یا حتی بدتر از این، ممکن است احساس کنند شما ارزش کمی را برای کار اضافه‌ای که آن‌ها انجام داده‌اند در نظر گرفته‌اید و این کار شما را توهین تلقی کنند.

موقعیت دیگری که باز هم پول، به عنوان یک ضد انگیزه عمل می‌کند، وقتی است که کارکنان به سختی کار می‌کنند اما احساس می‌کنند نسبت به تلاشی که انجام می‌دهند به اندازه‌ی کافی به آن‌ها دستمزد پرداخت نمی‌شود. خنده‌دار است اما وقتی که به آن‌ها به اندازه‌ی کافی پرداخت شود، باز هم پول یک انگیزه محسوب نمی‌شود. دکتر جرالدهام، پروفیسور مدیریت در دانشگاه منطقه‌ی ویچیتا در تحقیقی که در میان ۱۵۰۰ کارمند انجام داد، تشکرهای شفاهی مدیران از کارکنانی که کاری را به خوبی انجام داده‌اند، در رتبه اول از میان ۹۷ مورد انگیزه‌های بالقوه‌ی شغلی رتبه‌بندی شد. دومین رتبه مربوط به یادداشت‌های تشکرآمیزی بود که مدیران شخصاً برای سپاسگزاری از عملکرد خوب کارمندشان برای او ارسال می‌کردند.

در کشورهایی با یک اقتصاد نیمه‌توسعه و یا توسعه‌نیافته، پول اولین انگیزه‌ی شغلی به شمار می‌آید. اگر کارمندان شما که هنوز نتوانسته‌اند نیازهای اصلی‌شان (نیاز به خوراک، پوشاک، مسکن و امنیت) را برآورده کنند، بنابراین برای پیاده‌سازی یک پروژه، سخت کار می‌کنند و بعد از شش ماه بدون اینکه به صورت نقدی به آن‌ها پاداشی بدهید، در سازمان راه بروید و بگویید متشکریم، آن‌ها هم یک کلمه به شما جواب می‌دهند... لعنتی!

پس از ۲۰۰ سال تحقیق و پژوهش می‌دانیم نتیجه‌ای که از رفتارهای ما حاصل می‌شود، نوع رفتارهای ما را شکل می‌دهد.

اگر شما از رفتار خوب افراد قدردانی کنید و به آن‌ها پاداش بدهید، آن رفتار دوباره تکرار می‌شود، اما اگر رفتاری را نادیده بگیرید یا فرد را به دلیل داشتن یک رفتار خاصی

تنبيه كنيد، اين رفتار ديگر تكرر نمي‌شود. به طور خلاصه، آن رفتاري را دوباره مشاهده خواهيد كرد كه براي پاداش داده باشيد. اگرچه اين مسئله بديهي به نظر مي‌رسد، اما در عمل خيلي آسان نيست.

باب نلسون، نويسنده و مشاور

كار گروه ۲- مديريت شايستگي‌ها

همزمان با بازنگري نوع پاداش‌ها و شيوه‌هاي قدرداني، شايستگي‌هاي هر کدام از كاركنان هم بايد بررسي شود. تغيير استراتژي به معنای اين است كه مديران بايد اطمينان حاصل كنند، كاركنان مهارت‌ها و دانش مناسب براي پيشبرد استراتژي جديد را دارند.

مديريت شايستگي‌ها روشي است كه مهارت‌ها و دانش شخصي كاركنان را با اهداف و مقاصد استراتژيكي كلي سازمان تطبيق مي‌دهد. اين فرآيند فرصتي را براي سازمان فراهم مي‌آورد تا مهارت‌ها، توانايي‌ها و تخصص‌هاي پايه‌اي و عملي مورد نياز براي اجراي استراتژي‌اش را گسترش دهد.

صلاحيت‌ها شامل مهارت‌ها و توانايي‌هايي هستند كه در اصطلاحات رفتارشناسي، قابل ياد دادن، مشاهده و ارزيابي بوده و براي عملکرد موفقيت‌آميز لازم هستند. صلاحيت‌ها را مي‌توان به دو گروه تقسيم كرد: عوامل شخصي و شغلي.

عوامل شخصي، ويژگي‌هاي ذاتي مخصوصي است كه لازم است افراد داشته باشند تا بتوانند كار خود را به اتمام برسانند و عوامل شغلي شامل مهارت‌هايي مي‌باشد كه براي انجام دادن كار مورد نياز است.

تشكيل دادن كار گروه، مسئوليت مستقيم رئيس هيات مديره مي‌باشد و او مي‌تواند بنا به نياز سازمان، اشخاص ديگري را از خارج سازمان نيز براي تشكيل اين گروه به كار گيرد. پس از تشكيل دادن جلساتي با مديران هر يك از بخش‌هاي سازمان، كار گروه هرگونه مهارت‌هاي اضافي كه كاركنان به آن نياز دارند را مشخص مي‌كند. در اين قسمت نيازي به تشكيل يك كميسيون هدايت‌كننده نيست، زيرا مديران هر بخش بهترين افرادي هستند كه مي‌توانند خصوصيات كاركنان خود را مورد بازنگري قرار دهند.

پاداش دادن و قدرداني كردن در سازمان‌ها امري متداول است. با وجود اين نوع صلاحيت‌هاي مورد نياز براي هر بخش از سازمان و احتمالاً براي هر کدام از كاركنان متغير است. اگر سازماني نيروهاي متخصص براي انجام بازنگري صلاحيت‌ها را در

سازمان نداشته باشند، می‌توانند با کمک یک گروه مشاوران خارج از سازمان، کارگروه مورد نیاز را تشکیل دهند.

اگر تشخیص داده شود که صلاحیت‌های جدیدی مورد نیاز است، آموزش‌های مربوطه باید شناسایی شده و فراهم شوند تا کمبود آن صلاحیت‌ها را جبران کنند. یکی از مزایای قابل توجه این شیوه ارائه‌ی آموزش‌های هدفمند، مرتبط و مخصوص است. در بسیاری از موارد وقتی که یک استراتژی جدید آغاز می‌شود، یک برنامه آموزشی نیز در سراسر سازمان هم زمان با آن انتخاب می‌شود. این برنامه‌ی آموزشی معمولاً در بهترین حالت، نتایج متوسطی در پی دارد اما پس از چند ماه کارکنان به همان شیوه‌های قبلی کار کردن خود بر می‌گردند، زیرا بعد از آموزشی که دیده‌اند هیچ نوع پشتیبانی برای اجرای مطالبی که آموخته‌اند دریافت نکرده‌اند. یا بدتر از آن، در برخی از سازمان‌ها رفتار کارکنان بدتر هم می‌شود. چون در ابتدا شرایط مطلوبی را که کارکنان می‌توانند داشته باشند به آن‌ها نشان می‌دهند، اما پس از آن می‌بینند که سازمان به همان شیوه‌ی عملکرد نامطلوب قبلی‌اش برگشته است. این کار باعث می‌شود کارکنان ناامید و ناراضی شوند.

تطبیق دادن ارزیابی‌ها

در فصل ۶ درباره‌ی اینکه ارزیابی‌ها چگونه محرک رفتارها هستند، توضیح دادیم و گفتیم که مدیران باید اطمینان حاصل کنند، رفتارهایی که کارکنان از خود بروز می‌دهند، در حقیقت از استراتژی جدید پشتیبانی می‌کنند. روش‌های ارزیابی عملکرد، نوع پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی کردن در سازمان، به رفتارها و اقدامات کارکنان جهت می‌دهد.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است: اگر کارکنان سازمان را برای داشتن یک رفتار یا انجام دادن یک اقدام خاص مورد ارزیابی قرار دهیم اما در صورت مطلوب بودن نتیجه‌ی ارزیابی هیچ گونه پاداشی به آن‌ها ندهیم یا از آن‌ها قدردانی نکنیم، آیا آن‌ها باز هم آن رفتار یا اقدام مطلوب ما را انجام خواهند داد؟

در اغلب اوقات، جواب آری است. آن‌ها این کار را می‌کنند؛ اما فقط برای یک دوره‌ی زمانی کوتاه مدت! زیرا ارزیابی کردن به تنهایی مانند قدردانی کردن عمل می‌کند. مسأله این است که برای پیاده‌سازی استراتژی لازم است پاداش‌ها و قدردانی‌ها با صلاحیت‌ها، ارزیابی‌ها و اشتغال کارکنان تطابق داشته باشد. فقط با ایجاد توازن کامل بین موارد فوق می‌توانیم امیدوار باشیم که رفتارها و اقدامات مطلوب کارکنان تداوم پیدا می‌کند.

وظیفه‌ی یک مدیر این است که از وجود چنین توازنی اطمینان حاصل کند و با حمایت و تشویق کارکنان، آن‌ها را ترغیب کند تا رفتارها و اقدامات مورد نیاز برای پیاده‌سازی استراتژی را بپذیرند و انجام دهند.

به علاوه، مدیران باید از تطابق بین کارت ارزیابی متوازن با نوع پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی هم مطمئن شوند. با این کار می‌توانیم موارد موجود را کنترل کرده و در زمینه‌ی پاداش و قدردانی توصیه‌های لازم را برای کارگروه تهیه نماییم.

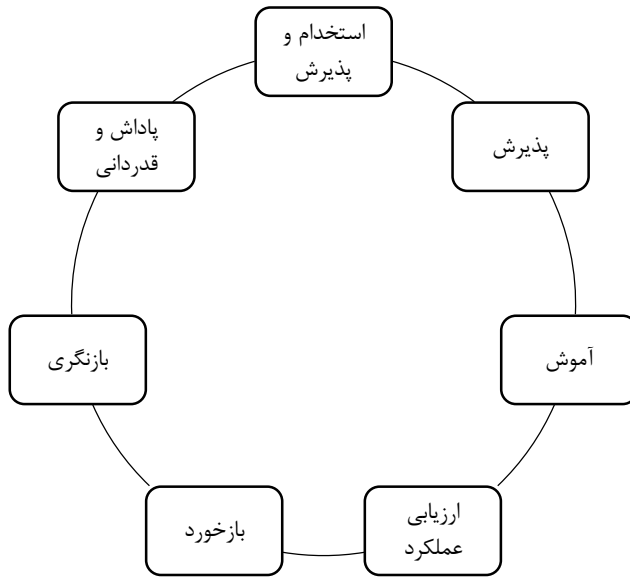
هرکاری که مردم انجام می‌دهند فقط به دلیل اتفاقی است که در موقع انجام دادن این کار برای آن‌ها رخ می‌دهد.

آبری دانیلز^۱، نویسنده و مشاور

چرخه‌ی اشتغال کارکنان

آخرین موردی که باید تطبیق داده شود مربوط به فعالیت‌های کلیدی در اشتغال یک کارمند است، هر یک از این فعالیت‌های کلیدی باید با در نظر گرفتن استراتژی جدید بازنگری شده با آن تطبیق داده شود. چرخه‌ی اشتغال کارکنان، فعالیت‌های کلیدی مورد نیاز از مرحله استخدام کردن یک کارمند تا پاداش دادن و قدردانی کردن از او را مشخص می‌کند.

¹ Aubrey Daniels



شکل ۹-۱. نمودار چرخه اشتغال یک کارمند

جدول ۹-۱. نمودار چرخه اشتغال یک کارمند

فعالیت	اقدام
استخدام و اخراج	با آغاز استراتژی جدید، باید نحوه استخدام کردن را مورد بازنگری قرار دهیم تا مطمئن شویم کارمندان جدید ویژگی‌های مناسبی برای اجرای استراتژی دارند، مهارت‌ها و دانش لازم را می‌توان به افراد آموزش داد. اما برخی از خصوصیات ذاتی افراد غیرقابل تغییر هستند. مثلاً بهتر است به کارکنانی که مانع از پیشبرد استراتژی می‌شوند، اجازه دهیم سازمان ما را ترک کنند (منظور افراد کارشکن هستند).
پذیرش	پذیرفته شدن یک کارمند جدید از سوی سایر افراد سازمان، باعث می‌شود بتوانیم او را به خوبی تحت تاثیر قرار دهیم. برای این منظور فرهنگ سازمان نقش بزرگی را در نحوه‌ی پذیرش کارمندان جدید ایفا می‌کند. آیا می‌خواهید کارمند جدید سازمانتان در اولین روز کاری‌اش خیلی رسمی و معذب بنشیند و روش‌های کاری سازمان را از مافوق بشنود یا لیست کارهایی را که باید انجام دهد بخواند یا اینکه ترجیح می‌دهید گفت و گویی صمیمانه با او داشته باشید و از او بخواهید نهایت سعی خود را بکند تا وظایفی را که به او محول می‌شود، به خوبی انجام دهد؟
آموزش	با تهیه‌ی فهرستی از صلاحیت‌های مورد نیاز برای کارکنان و برنامه‌ریزی بر طبق آن، می‌توانید آموزش‌هایی هدفمند و مرتبط برای کارکنان فراهم آورید تا نیازهای آموزشی افراد در سازمان برآورده شود.

ارزیابی عملکرد	اگر معیارهایی را ارزیابی کنیم که برای ما مهم هستند، کارکنان سازمان تشویق می‌شوند تا برای به انجام رساندن آن معیارها نهایت سعی خود را بکنند.
بازخورد	بازخورد عملکرد کارکنان باید بر اساس یک مبنای منظم و با در نظر گرفتن نحوه عملکرد به آن‌ها منعکس گردد (البته نه فقط به طور سالیانه بلکه در فواصل کوتاه‌تر) و بهترین فردی که می‌تواند این کار را انجام دهد رئیس مافوق است زیرا او کسی است که کارکنان در ارتباط نزدیکی با او کار می‌کنند.
بازنگری	این قسمت مربوط به بازنگری عملکرد کارکنان است، که باید به عنوان یک بازنگری علنی حداقل دو بار در سال توسط رئیس مافوق انجام گیرد.
پاداش و قدردانی	بر اساس نتایج بازنگری صلاحیت‌ها و عملکرد کارکنان (و نه براساس میزان علاقه قلبی رئیس به کارمندان!) پاداش‌ها و قدردانی‌های خاصی به کارکنان اعطا می‌شود.

خلاصه‌ی مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

چهار مورد زیر کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند:

۱. با تشکیل دادن یه کارگروه، پاداش‌ها و قدردانی‌های سازمان را مورد بازنگری قرار دهید.

تنها زمانی که شرایط کاری سازمان شما با پاداش‌ها و قدردانی‌ها، صلاحیت‌ها، ارزیابی‌ها و اشتغال کارکنان انطباق داشته باشد، کارکنان شما رفتارها و اقدامات مطلوب و مورد نیاز را از خود بروز خواهند دادند و اهداف استراتژی جدید سازمان را به ثمر می‌رسانند. لازم است مدیران یک کارگروه تشکیل دهند تا پاداش‌های مالی و قدردانی‌های غیرمالی سازمان بازنگری کند. این کارگروه باید از رییس هیأت مدیره و سایر مدیران هم تراز تشکیل شود. سه سؤال اساسی زیر مواردی است که کارگروه بر روی آن بحث و گفت‌وگو می‌کند:

- برای دستیابی به اهداف استراتژی جدید، کارکنان باید چه رفتارهایی را از خود بروز دهند.
- چه اقداماتی را انجام دهند؟
- پاداش‌ها و قدردانی‌های فعلی سازمان باعث بروز چه نوع رفتارها و اقداماتی از کارکنان می‌شود؟
- چه چیزهایی نیاز به تغییر دارند؟

توصیه‌های کارگروه به یک کمیسیون هدایت کننده ارائه می‌شود. پس از آن اقداماتی که کمیسیون هدایت کننده انتخاب کرده، به مدیران مربوطه محول می‌شود. اگر شما در کشوری که اقتصاد آن پیشرفته است کار می‌کنید، بهتر است، از پول نقد به عنوان یک انگیزه برای کارکنان خود استفاده نکنید.

۲. صلاحیت‌های مورد نیاز سازمان را بازنگری کنید.

یک کارگروه دیگر نیز باید تشکیل گردد تا مهارت‌های سازمان را در تطابق با نیازمندی‌های استراتژی جدید بازنگری کند. تغییر استراتژی مستلزم این است که مدیران اطمینان حاصل کنند کارکنان‌شان مهارت‌ها و دانش صحیحی را برای پیشبرد استراتژی دارند.

صلاحیت‌ها شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که بر اساس اصول رفتارشناسی، می‌توان آن‌ها را آموزش، مشاهده و ارزیابی نمود، که این موارد برای عملکرد موفقیت‌آمیز نیز ضروری می‌باشند. صلاحیت‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: عوامل شخصی و عوامل شغلی. یکی از وظایف کارگروه این است که با برگزاری جلساتی با مدیران هر بخش صلاحیت‌های مورد نیاز برای کارکنان آن بخش را شناسایی نمایند. یکی از مزایای قابل توجه استفاده از فهرست صلاحیت‌های مورد نیاز سازمان این است که آموزش‌هایی ارائه می‌شوند که هدفمند، مرتبط و مخصوص هستند.

۳. ارزیابی‌ها را تطبیق دهید.

اگر کارکنان سازمان را برای داشتن یک رفتار یا انجام دادن یک اقدام خاص، ارزیابی کنیم، اما در صورت مطلوب بودن نتیجه‌ی ارزیابی، هیچ‌گونه پاداشی به آن‌ها ندهیم یا از آن‌ها قدردانی نکنیم، آن‌ها باز هم آن رفتار یا اقدام را انجام خواهند داد اما فقط برای یک دوره زمانی کوتاه مدت برای پیاده‌سازی استراتژی، لازم است پاداش‌ها و قدردانی‌ها با صلاحیت‌ها، ارزیابی‌ها و اشتغال کارکنان تطابق داشته باشد. فقط با ایجاد توازن کامل موارد فوق می‌توانیم امیدوار باشیم که رفتارها و اقدامات مطلوب کارکنان تداوم پیدا می‌کنند.

۴. چرخه اشتغال کارکنان را بازنگری کنید.

چرخه‌ی اشتغال کارکنان فعالیت‌های کلیدی را که یک سازمان باید در مورد کارکنان انجام دهد، از استخدام یا اخراج آن‌ها تا پاداش دادن و قدردانی از آن‌ها، مشخص می‌کند. هر یک از فعالیت‌های این چرخه باید توسط یک گروه از کارشناسان مورد بازنگری قرار

گیرد تا اطمینان حاصل شود که فرصت‌های لازم به کارکنان داده می‌شود و برای موفق شدن نیز مورد حمایت قرار می‌گیرند.

در بخش تقویت استراتژی وظیفه‌ی مدیران این است که مطمئن شوند برای پیاده‌سازی استراتژی جدید، همه نوع حمایت و تشویق مورد نیاز برای ترغیب کارکنان به داشتن رفتارها و انجام اقدامات لازم، فراهم شده است.

فصل دهم:

بازنگری

اگر کسی بعد از انجام دادن کار اشتباهی لبخند بزند، معلوم می‌شود یک نفر را دارد که اشتباهات خود را به گردن او بیندازد.

ریچارد نیکسون^۱

هر چقدر هم که استراتژی شما ایده‌آل باشد، گاهی اوقات باید به نتایج آن نگاهی بیندازید.

سر وینستون چرچیل^۲

احتمال پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی که به طور مرتب بازنگری نمی‌شود، تقریباً صفر است. وقتی که شما استراتژی خود را اجرا می‌نمایید، به معنای این است که فکر بزرگی را که در سر دارید، عملی می‌کنید. در خلال پیاده‌سازی مشخص می‌شود آنچه که در ذهن ما خوب به نظر می‌رسید، همیشه در عمل نیز به همان خوبی نخواهد

¹ Richard Nixon

² Sir Winston Churchill

بود. در نتیجه باید روند پیاده‌سازی استراتژی را مرتباً مرور کنیم تا مطمئن شویم که نتایج استراتژیکی مطلوب را به دست آورده‌ایم.

در بسیاری از سازمان‌ها، تنها دو بار در سال استراتژی و پیاده‌سازی آن را بازنگری می‌کنند که نه تعداد دفعات این بازنگری‌ها کافی است و نه به اندازه‌ی کافی جامع هستند. وظیفه‌ی یک مدیر این است که برای سهامداران سازمان، سودآوری کند و این کار نه فقط با طرح‌ریزی یک استراتژی بلکه با پیاده‌سازی آن میسر می‌گردد. در واقع سازمان‌ها به مدیران دستمزد پرداخت می‌کنند تا کاری را انجام دهند. بنابراین بدیهی است که آن‌ها باید به طور مکرر کار خودشان را بازنگری کنند. اما اگر بخواهند فقط هر شش ماه یک‌بار روند پیاده‌سازی استراتژی خود را کنترل کنند، در واقع نسخه‌ی شکست خود را پیچیده‌اند.

اگر گذشته را به خاطر نیاوردی، روزگار آن را دوباره برایت تکرار می‌کند.

جورج سانتایانا^۱، فیلسوف

در این فصل، درباره اهمیت بازنگری قسمت‌های مختلف پیاده‌سازی استراتژی در جلساتی که هر دو هفته یکبار برگزار می‌شود و مرور کلی استراتژی در جلساتی که هر سه ماه یکبار تشکیل می‌گردد و به طور کلی محتوای بازنگری استراتژی، بحث خواهیم کرد. آخرین عنوان بر روی قطب نمای پیاده‌سازی، بازنگری است که آخرین مرحله از مجموعه شیوه‌های بسیار عالی برای مدیران است.

بازنگری پیاده‌سازی استراتژی، کل جریان پیاده‌سازی استراتژی باید هر سه ماه یکبار و قسمت‌های کوچکتر پیاده‌سازی هر دو هفته یکبار بازنگری شوند. لازم است گروهی از کلیه مدیران سازمان تشکیل شود تا هر دو هفته یکبار جلسه‌ای برای مرور کردن قسمت‌های مختلف پیاده‌سازی استراتژی برگزار نمایند. در این صورت در طی سه ماه آن‌ها در جریان عملکرد پیاده‌سازی استراتژی قرار می‌گیرند و می‌توانند با دید دقیق‌تری کل استراتژی را هر سه ماه یکبار بازنگری کنند.

اولین مطلب در جلسات بازنگری، استراتژی است. در گذشته، گروه‌های مدیریتی مسائل عملیاتی را در اولویت دستور کار جلسات قرار می‌دادند. در نتیجه وقتی که به مسئله‌ی استراتژی می‌رسیدند اغلب وقت جلسه رو به اتمام بود و آن‌ها مجبور می‌شدند جلسه را با عجله سپری کنند یا حتی بدتر از آن، به طور کلی از مسئله استراتژی

¹ George Santayana

می‌گذشتند. همه‌ی ما تجربه شرکت در این گونه جلسات کاری را داریم که در آن‌ها زمان بسیار زیادی تنها بر روی گفت و گو درباره‌ی نیمی از برنامه‌ی کاری سپری می‌شد و برای مسائل دیگر وقت کافی باقی نمی‌ماند.

بهترین راه این است که مدیران جلسات بازنگری استراتژی و پیاده‌سازی آن را به مدت ۱۲ تا ۱۸ ماه از زمان آغاز استراتژی، از جلسات بررسی مسائل عملیاتی سازمان جدا کنند. این کار باعث می‌شود مدیران بتوانند بر روی هر دو حوزه‌ی استراتژیکی و عملیاتی کار خود تمرکز کافی و صحیحی داشته باشند. پس از گذشت این مدت، می‌توان هر دو جلسه را با یکدیگر ادغام کرد، زیرا مدیران یاد گرفته‌اند که بر هر کدام از این حوزه‌ها به طور جداگانه متمرکز شوند.

بازنگری‌های پیاده‌سازی استراتژی^۱ (SIR) به مدیران اطمینان می‌دهد که روند اجرای استراتژی به طور مداوم تحت کنترل می‌باشد. منظور از این بازنگری‌ها این نیست که در اغلب جلسات متداول در سازمان‌ها مدیران سؤالاتی را درباره‌ی ماهیت خود استراتژی مطرح کنند. این شیوه باید کنار گذاشته شود. وقتی که لازم است استراتژی مرور شود، باید جلسه‌ای جداگانه تشکیل شود. البته مدیران باید در نظر داشته باشند که جلسات بازنگری پیاده‌سازی استراتژی جایی نیست که در آن استراتژی را دوباره طراحی کنند، بلکه فقط مربوط به پیاده‌سازی آن استراتژی است که قبلاً طرح‌ریزی شده است.

نمونه‌هایی از بازنگری پیاده‌سازی استراتژی

بازنگری ۱: بازنگری نقشه‌ی استراتژی و به روز رسانی اقدامات.
 بازنگری ۲: بحث و گفت و گو درباره‌ی نقشه‌ی استراتژی و تاثیر آن.
 بازنگری ۳: ارزیابی پاداش‌ها و شیوه‌های قدردانی کردن، صلاحیت‌ها، کار گروه و به روز رسانی اقدامات.

بازنگری ۴: به روز رسانی اقدامات بازنگری.
 بازنگری ۵: به روز رسانی طراحی مجدد فرآیندها.
 بازنگری ۶: تحلیل مطابقت داشتن فرهنگ و بررسی فعالیت‌های کلیدی.
 وقتی که پیشنهاد می‌کنید هر دو هفته یکبار گروه مدیریتی تشکیل جلسه دهند و در مورد پیاده‌سازی استراتژی بحث و تبادل نظر کنند، معمولاً همه از تعجب ابروانشان

^۱ Strategy Implementation Reviews

را بالا می‌برند. کافی است لحظه‌ای درنگ کنید و به تعداد بازنگری‌هایی که برای پیاده‌سازی استراتژی قبلی‌تان انجام دادند به میزان موفقیت آن پیاده‌سازی توجه کنید. اگر مدیران می‌خواهند آمار شکست در پیاده‌سازی‌های‌شان کاهش یابد، باید تغییری در رویکردها و اقدامات فعلی خود ایجاد کنند. بازنگری‌های پیاده‌سازی در فواصل دو هفته یک بار، یک فرصت بسیار عالی برای بهبود شانس موفقیت سازمان را فراهم می‌کند و به علاوه مزایای زیر را نیز در پی دارد:

۱. اهمیت استراتژی جدید را به همه‌ی سازمان نشان می‌دهد.
۲. موضوع گفت و گوهای متداول میان مدیران سازمان را از سمت مسائل عملیاتی به طرف مسائلی استراتژیکی تغییر جهت می‌دهد.
۳. باعث می‌شود استراتژی در همه‌ی سازمان جریان پیدا کند.
۴. مدیران را در جریان روند پیشرفته استراتژی قرار می‌دهد.
۵. تمرکز مدیران را بر روی حل کردن مشکلات استراتژیکی و نه مسائل عملیاتی حفظ می‌کند.

۱. نشان دادن اهمیت استراتژی

برای کارکنان یک الگو باشید. ممکن است این جمله به نظر خیلی ساده باشد، اما بسیار مؤثر است. وقتی کارکنان یک سازمان می‌بینند مدیران آن‌ها هر دو هفته یکبار جلساتی را برگزار می‌کنند تا درباره استراتژی و پیاده‌سازی آن بحث و تبادل نظر کنند، متوجه می‌شوند که مدیریت درباره این موضوع بسیار جدی است. قانون فوق در خلاف این جهت نیز صدق می‌کند. یعنی وقتی کارکنان شما می‌بینند مدیران‌شان فقط دوبار در سال برای بررسی استراتژی سازمان تشکیل جلسه می‌دهند، به اهمیت داشتن و جدی بودن این موضوع برای مدیریت سازمان شک می‌کنند.

۲. تغییر گفت و گوها

بر اساس تحقیقات شرکت بریجیز، بیشتر گروه‌های مدیریتی ۸۵ درصد از وقتشان را برای گفت و گو درباره مسائل عملیاتی سازمان و تنها ۱۵ درصد از وقت خود را برای بررسی مسائل استراتژیکی سپری می‌کنند. در حالی که مسئولیت طرح‌ریزی و اجرای استراتژی بر عهده‌ی مدیران است و آن‌ها باید به این مسأله نیز توجه کافی داشته باشند.

۳. جاری کردن استراتژی در سرتاسر سازمان

وقتی که مدیران، خود را برای شرکت در جلسه آماده می‌کنند، در اغلب اوقات از زیردستان خود می‌خواهند تا اطلاعات مورد نیاز آن‌ها را فراهم کنند. این کار مانند یک آبشار، استراتژی را در کل سازمان جاری می‌کند زیرا باعث می‌شود کارکنان نیز درگیر موضوعات استراتژیکی مورد توجه مدیران شوند و در انجام کارها توجه بیشتری به آن موضوعات داشته باشند. به علاوه، اقدامات بعدی هم که در نتیجه‌ی جلسات بازنگري باید انجام شود، چنین تأثیر آبشار مانند و سیالی را دارند.

۴. فعال نگه داشتن استراتژی

ممکن است فکر کنید این یک کار اضافی است. اگر مدیران مسئول استراتژی و پیاده‌سازی آن هستند، پس منطقی به نظر می‌رسد که بیشتر وقتشان را به انجام دادن مسائل استراتژیکی بگذرانند. اما همان طور که همه ما می‌دانیم در بیشتر سازمان‌ها اوضاع به این صورت نیست مدیران درگیر هر دو حوزه‌ی مسائل داخلی و خارجی سازمان هستند و این مسائل تمرکز آن‌ها را از توجه ویژه به استراتژی برهم می‌زند؛ تولید یک محصول جدید، میزان تغییر در تعداد کارکنان، مکاتبات برگزاری کنفرانس، محصولات رقابتی جدید، حرکت بازار، قیمت موجودی انبار، و غیره عواملی هستند که مدیران را سردرگم کرده و باعث می‌شوند آن‌ها روی پیاده‌سازی استراتژی دقت و تمرکز نداشته باشند.

۵. تمرکز بر روی حل مشکلات استراتژیکی

با برگزاری جلسات دو هفته یک بار، مدیران می‌توانند توجه خود را بر روی حل مسائل استراتژیکی معطوف کنند و بنابراین دیگر درگیر و دار مسائل عملیاتی سردرگم نمی‌شوند. مشکلات عملیاتی سازمان به راحتی مدیران را درگیر خود کرده و آن‌ها را گیج و پریشان می‌کند. مدیران فکر می‌کنند حل و فصل مسائل عملیاتی سازمان به آن‌ها کمک می‌کند و از این کار احساس خوبی هم به دست می‌آورند. اما باید توجه داشته باشیم که این کاری نیست که به خاطر آن به مدیران حقوق می‌دهند. وقتی که مدیران در جلسات دو هفته یکبار دور هم جمع می‌شوند، باید پیشرفت‌هایی را که داشته‌اند گزارش کنند. این کار باعث می‌شود بتوانند بر روی برداشتی که از استراتژی در ذهن خود دارند تمرکز کرده و با اطمینان بیشتر مسائل عملیاتی سازمان را به سایر کارکنان محول کنند.

اصول انجام یک بازنگری خوب

سه اصل زیر ویژگی‌های یک بازنگری خوب را مشخص می‌کنند:

- شفافیت در پیاده‌سازی: اطلاعات مربوط به پیشرفت‌های سازمان باید به راحتی در اختیار کارکنان سازمان، چه مدیران و چه کارمندان، قرار داشته باشد. اطلاعاتی که در بازنگری‌ها گزارش می‌شود باید بر مبنای پایه و اساس محکم قرار داشته و واضح باشد. محتوای گزارشات باید صحیح، مفید و به موقع باشد. بازنگری‌ها باید صریح و بی‌پرده باشند تا کارآمد و مؤثر بوده و بتوانند روند پیاده‌سازی را به پیش ببرند.
- اطمینان به اعداد: بازنگری‌ها هم کمی و هم کیفی هستند. از این رو لازم است استعدادی که در گزارشات عنوان می‌شود، کاملاً صحیح باشند تا هرگونه تصمیم‌گیری که بر طبق آن‌ها انجام می‌شود نیز واضح و صحیح باشد.
- مسئولیت انجام دادن اقدامات: یکی از اهداف اصلی بازنگری‌های پیاده‌سازی استراتژی این است که مطمئن شویم افرادی که مسئول انجام دادن کارها هستند، اقدامات لازم را انجام می‌دهند.

گروه «پیکان‌های قرمز» که یک گروه مشهور از خلبانان انگلیسی هستند، معتقدند پس از هر پرواز دسته جمعی باید بنشینند و عملکرد خود را با توجه به موارد ذیل مورد بحث و بررسی قرار دهند:

- صادق باشند.
- فضای دوستانه‌ای ایجاد کنند که در آن افراد چنان احساس راحتی کنند که اشتباهات خود را بدون هیچ واژه‌های بپذیرند.
- همه چیز را فیلمبرداری کنند تا بتوانند اتفاقاتی را که رخ داده است، تحلیل کنند.
- رهبر گروه باید قبل از همه، خودش را مورد انتقاد قرار دهد.

علاوه بر اینکه جلسات دو هفته یکبار به ما اطمینان می‌دهند که اقدامات و رفتارهای صحیح انجام می‌شود، مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای را هم که رخ خواهند داد، مشخص می‌کنند، زیرا پیاده‌سازی هیچ وقت دقیقاً طبق برنامه‌ی از قبل طراحی شده پیش نمی‌رود. آنچه که در اتاق جنگ برنامه‌ریزی می‌شود، هرگز همان چیزی نیست که در میدان جنگ رخ خواهد داد، زیرا عوامل بسیار زیادی وجود دارند که استراتژی جنگ را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. انتظارات مشتریان، بازارها و رقبا تغییر می‌کنند. در

داخل سازمان نیز همیشه کارمندانی در حال استخدام شدن یا ترک سازمان هستند، مسائل عملیاتی و مشکلات جدیدی هم که باید حل شوند، همیشه وجود دارند. بنابراین ضروری است که مدیران، با دقت پیاده‌سازی را زیر نظر بگیرند و به مشکلات غیرمنتظره-ای که ممکن است رخ دهد هم توجه داشته باشند.

پیاده‌سازی استراتژی بدون انجام دادن یک بازنگری صحیح، مانند داستان مردی است که از یک ساختمان ۳۰ طبقه سقوط می‌کند. به هر طبقه که می‌رسید، یک نفر از او می‌پرسید: چه خبر؟ آن مرد هم جواب می‌دهد: تا حالا که اوضاع خوب بوده!

گروه ویت واچرز^۱ (مراقبان وزن) یک گروه متخصص در رژیم‌های غذایی است و از کارشناسانی تشکیل شده که هر هفته جلساتی برای کمک به افرادی که وزن بالایی دارد، تشکیل می‌دهند. آن‌ها افراد را تشویق می‌کنند تا از طریق آموزش و حمایت گروهی و با استفاده از یک رژیم غذایی سالم و انعطاف‌پذیر به وزن مطلوب برسند. هر هفته ۱۵ میلیون نفر در سرتاسر جهان در جلساتی که ۵۰۰۰۰ کارشناس تغذیه در ۱۵۰۰۰ کلاس تشکیل می‌دهند، شرکت می‌کنند. مهم‌ترین نکته در شیوه‌ی کار این گروه این است که مشاوران تغذیه در جلسات هفتگی‌شان با شما صحبت می‌کنند، وزن شما را اندازه‌گیری می‌کنند و درباره نحوه غذا خوردن، نوع مواد غذایی مناسب و ورزش کردن صحیح به صورت گروهی به شما آموزش می‌دهند. این جلسات هفتگی باعث می‌شوند روند کاهش وزن مرتباً کنترل شده و زیر نظر گرفته شود.

پروکتور و گمبل^۲ در شرکت‌شان جلساتی را با نام بدون پنجه بوکس برگزار می‌کنند. این عبارت یک اصطلاح قدیمی ورزش بوکس است و مربوط به نوعی مبارزه بوکس می‌باشد که در آن حریفان بدون دستکش مبارزه می‌کنند. در این جلسات همه‌ی کارکنان بهترین ایده‌های خود را ارائه می‌دهند و به طور مفصل درباره‌ی آن‌ها بحث و گفت و گو می‌کنند. جالب‌تر این که کل سازمان برای اقداماتی که بر سر آن توافق وجود دارد، مسئول هستند.

اگر شما مشکلات کوچک را شناسایی کنید و قبل از اینکه تبدیل به مشکلات بزرگی شوند، آن‌ها را مورد بررسی قرار دهید، مشخص می‌شود که در مسیر صحیحی قرار گرفته‌اند. اگر شما به طور مکرر روند پیاده‌سازی را در سازمانتان بازنگری نکنید،

¹ Weight Watchers

² Procter & Gamble

آن وقت هرگز از اتفاقاتی که رخ می‌دهد با خبر نخواهید شد و اگر ندانید چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است، چگونه می‌خواهید اقدامات اصلاحی انجام دهید؟ معمولاً در بیشتر موارد، این مشکلات کوچک هستند که باعث شکست در پیاده‌سازی یک استراتژی می‌شوند.

بحران بازار سهام در سال ۱۹۸۷ را در نظر بگیرید. اتفاقی که باعث آن بحران شد، یک مثال بسیار جالب توجه از این نکته بود که چطور اتفاقات کوچک می‌توانند نتایج عظیمی را در پی داشته باشند. دلایلی که باعث سقوط سهام در آن سال شدند بسیار کوچک بودن، آن قدر کوچک که هنوز هم کارشناسان نمی‌توانند با اطمینان در مورد آن دلایل نظر بدهند. مثال دیگر سقوط سهام شرکت بیراستیرنز^۱ است که می‌گویند به دلیل فاش شدن ایمیل گلدمن ماش‌آدر بیرون از سازمان بوده است که باعث شد صدها صندوق سرمایه‌گذاری تأمین و سایر مشتریان خیلی سریع و ناگهانی سرمایه‌هایشان را از آن شرکت بیرون بکشند.

کمترین کاری که در یک بازنگری می‌توان انجام داد این است که مدیران اهداف و مقاصد استراتژیکی سازمان را بررسی کرده و کنترل کنند چه اقداماتی برای رسیدن به آن‌ها انجام می‌شود و چه کارهایی باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام شود. در ابتدای هر جلسه بازنگری، مدیران باید بررسی کنند که آیا اقداماتی که در جلسه‌ی قبل بر روی آن‌ها توافق کردند انجام شده باشد، زیرا در حقیقت اقدامات روزمره‌ی سازمان شما هستند که شما را به استراتژی‌تان نزدیک‌تر کرده و یا از آن دورتر می‌کند.

کسی که مسئول برنامه‌ریزی جنگ است، هیچ‌وقت با دشمن تماس نمی‌گیرد.

کلنل تام کلدیتز^۳

این کار بهترین شیوه مدیریت برای مدیران عامل است که به آن‌ها بیشترین اطمینان را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌شان می‌دهد. در کتاب چرا مدیران عامل شکست می‌خورند؟ رام چاران^۴ و جی اوف کالوین^۵ اظهار می‌دارند یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران عامل در آغاز هر جلسه رخ می‌دهد. مدیر عاملان موفق در ابتدای

^۱ Bear Stearns

^۲ Goldman Sachs

^۳ Colonel Tom Kolditz

^۴ Ram Charan

^۵ Geoff Calvin

هر جلسه مواردی را که در جلسه قبل بر سر انجام آنها به توافق رسیدند پیگیری می‌کنند تا مطمئن شوند که اقدامات لازم و مربوط به آنها انجام شده است. اگر چه این کار معجزه نمی‌کند، اما بسیار مؤثر است.

به طور کلی پیاده‌سازی به معنای نشان دادن رفتارهای صحیح و انجام دادن اقدامات مناسب است و اول از همه این مدیران هستند که باید مطمئن شوند کارکنان سازمان بر طبق استراتژی جدید رفتارهای صحیحی را از خود بروز داده و اقدامات مناسبی را انجام می‌دهند.

خلاصه‌ی مطالب - نقش مدیران در پیاده‌سازی

دو مورد ذیل، کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند:

۱. هر دو هفته یک بار جلسه‌ای برای بازنگری استراتژی برگزار کنید. هر سه ماه یکبار کل استراتژی سازمان خود را کاملاً مرور نمایید. برای اطمینان بیشتر توصیه می‌شود استراتژی خود را به قسمت‌های کوچکتری تقسیم نموده و هر دو هفته یکبار طی برگزاری جلساتی با سایر مدیران سازمان، این قسمت‌های کوچکتر را مورد بازنگری قرار دهید.

جلسات بازنگری دو هفته یکبار، ما را از انجام اقدامات مناسب و بروز رفتارهای صحیح مطمئن می‌سازند. این جلسات فرصتی را برای مدیران فراهم می‌آورند تا مشکلات غیرمنتظره را شناسایی کرده و برای غلبه بر آنها برنامه‌ریزی نمایند. مهم نیست که برنامه‌ریزی شما چقدر خوب باشد چون استراتژی هیچ وقت همان طور که برنامه‌ریزی شده پیش نمی‌رود زیرا متغیرهای فراوانی وجود دارند که بر روی پیاده‌سازی استراتژی تأثیر می‌گذارند.

موارد زیر مزایای مهم جلسات دو هفته یکبار گروه مدیریت برای بحث و تبادل نظر درباره‌ی پیاده‌سازی استراتژی است:

- اهمیت استراتژی جدید را به همه‌ی افراد سازمان نشان می‌دهد.
- موضوع گفت و گوهای میان مدیران را از صحبت کردن درباره‌ی مسائل عملیاتی به گفت‌وگوهای بیشتر درباره‌ی مسائل استراتژیکی تغییر جهت می‌دهد.
- استراتژی را در سرتاسر سازمان جاری می‌کند.

- استراتژی را فعال نگه می‌دارد.
- مشکلات استراتژیکی که مهم‌ترین دغدغه مدیران است را حل می‌کند.

۲. مشکلات کوچک را قبل از اینکه تبدیل به معضلات بزرگی شوند حل و فصل کند.

بازنگری‌های مداوم کمک می‌کند تا مشکلات کوچک قبل از اینکه تبدیل به معضلات بزرگی شود، شناسایی کرده و همچنین مدیران را از چگونگی پیشرفت پیاده‌سازی استراتژی مطلع نگه می‌دارد. در گذشته، مدیران مسئولیت پیاده‌سازی استراتژی را به سایر کارکنان محول می‌کردند، بدون اینکه روند آن را در مراحل بعدی پیگیری کنند. در جایی که بازنگری‌های استراتژیکی اطلاعات مدیران را به روز نگه می‌دارد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا هر زمان که لازم شد اقدامات را اصلاح کنند. یکی از شیوه‌های بسیار خوب در میان مدیران این است که هر جلسه بازنگری پیاده‌سازی استراتژی را با بررسی اقداماتی که در جلسه‌ی قبل بر روی آن‌ها توافق شده بود، شروع کنند.

نتیجه‌گیری

شش تغییر جهت فکری لازم برای پیاده‌سازی استراتژی

رونق اقتصادی غول کامپیوتر جهان به دلیل یک الهام آسمانی نبوده، بلکه تثبیت شدن شرکت آی بی ام فقط به دلیل اجرای استراتژی‌های آن است.

لوییس گرسترا^۱، مدیرعامل سابق شرکت آی بی ام

مصاحبه‌های من با مدیران سازمان‌هایی که استراتژی خود را با موفقیت اجرا کرده‌اند بیانگر آن است که در یک برهه‌ی زمانی، آن‌ها به طور چشمگیری طرز فکر خود را نسبت به پیاده‌سازی استراتژی تغییر داده‌اند. منظورم این است که در این سازمان‌ها یک تغییر جهت فکری رخ داده است. شرکت بریجیز، در نتیجه‌ی تحقیقات و پروژه‌هایش با مشتریان مختلف، شش تغییر جهت فکری را کشف کرده که با وجود تناقض با بسیاری از مطالب درباره‌ی پیاده‌سازی، برای انجام یک پیاده‌سازی موفق بسیار ضروری هستند. من این تغییر جهت‌های جدید را به عنوان یک بخش جداگانه و تحت عنوان نتیجه‌گیری برای این کتاب توضیح داده‌ام. دقت کنید که طرز فکرهای قدیمی در گیومه قرار دارند.

¹ Louis Gerstner

تغییر جهت فکری شماره‌ی یک: وقتی طرح‌ریزی یک استراتژی تکمیل شد، سخت‌ترین قسمت کار انجام شده است، خیر! پیاده‌سازی یک استراتژی دو برابر مشکل‌تر از طرح‌ریزی آن است.

ده‌ها سال است که مدیران همه‌ی تمرکز خود را بر این مسأله معطوف کرده‌اند که با طرح‌ریزی یک استراتژی مفید تغییراتی را در سازمان ایجاد نمایند. دانشکده‌های بازرگانی اهمیت استراتژی و چگونگی طرح‌ریزی یک استراتژی مناسب و مطابق با نیازهای هر سازمان را به دانشجویان آموزش می‌دهند. وظیفه مدیران نیز طرح‌ریزی استراتژی است. در نتیجه وقتی مدیران استراتژی خود را طرح‌ریزی کردند، تصور می‌کنند بیشترین قسمت از مسئولیتی را که به عهده دارند، انجام داده‌اند، اما سخت‌ترین قسمت کار هنوز انجام نشده است. آن‌ها اغلب از روی عادت، چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی را دست کم می‌گیرند. بسیاری از مدیران این کار را به سایر افراد سازمان محول می‌کنند و چشم خود را بر روی آنچه که باید انجام شود تا استراتژی در جایگاه خود قرار گیرد، می‌بندند.

تحقیقات شرکت بریجیز بیانگر آن است که پیاده‌سازی استراتژی حداقل دو برابر سخت‌تر از طرح‌ریزی یک استراتژی مناسب می‌باشد. این واقعیت که از هر ۱۰ استراتژی، ۹ مورد با شکست رو به رو می‌شوند، گفته‌ی ما را تأیید می‌کند. شکست آن‌ها نه به دلیل اشتباه بودن استراتژی‌شان، بلکه به دلیل پیاده‌سازی ضعیف آن است. شواهدی که نظریه ما را تأیید می‌کنند، روز به روز بیشتر می‌شوند.

بر اساس تحقیقاتی که به مدت ۱۶ سال در دانشگاه نیوکست^۱ در انگلستان انجام شده است، موفقیت‌های تجاری بیشتر از اینکه به دلیل کیفیت استراتژی باشند، ناشی از نحوه‌ی پیاده‌سازی آن می‌باشند. یکی از مقالات مجله فورچون مورخ ماه ژوئن سال ۱۹۹۹، که در چند جای این کتاب هم از آن صحبت کردیم، می‌نویسد: علت شکست بیشتر شرکت‌ها در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی به این دلیل نیست که استراتژی بدی دارند، بلکه به خاطر این است که استراتژی را بد اجرا می‌کنند. طبق تحقیقات هشت سال گذشته شرکت بریجیز، از هر ۱۰ استراتژی، ۴ مورد نمی‌توانند به صورت موفقیت‌آمیز اجرا شوند.

¹ Newcastle

در سمینارهایی که در بیش از ۳۵ شهر برگزار کرده‌ام، وقتی از مدیران می‌پرسم آیا تمایل دارند یک استراتژی خوب داشته باشند که به شیوه‌ی بدی اجرا شود یا اینکه یک استراتژی بد داشته باشند که به خوبی اجرا گردد، اغلب آن‌ها داشتن یک استراتژی خوب که به شیوه‌ی بدی اجرا شود را ترجیح می‌دهند. اگر نظر شما هم این چنین است و اگر اعتقاد دارید داشتن استراتژی صحیح به معنای این است که در جهت صحیحی حرکت می‌کنید یا تصور می‌کنید که امکانات لازم را در اختیار دارید تا استراتژی خود را با موفقیت اجرا نمایید، متأسفانه باید بگویم که پاسخ شما اشتباه است آنچه برای سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد این است که در حوزه‌ی پیاده‌سازی استراتژی خوب عمل کنند، اگر آن‌ها ابزارها، سیستم‌ها، شیوه‌ها و توانایی‌هایی را در اختیار داشته باشند که به آن‌ها کمک کند تا بفهمند استراتژی سازمان کار آمد نیست، می‌توانند هر زمان که لازم شد به عقب برگردند و تغییرات مورد نیاز را انجام دهند.

همچنین در نظر داشته باشید که هیچ گروه مدیریتی یک استراتژی بد را با قصد قبلی و با آگاهی نسبت به نامناسب بودن آن انتخاب نمی‌کند بلکه در مرحله‌ی پیاده‌سازی است که مدیران متوجه می‌شوند، استراتژی آن‌ها کارآمد نیست. وقتی سازمانی در مرحله‌ی پیاده‌سازی موفق باشد، می‌تواند علایم مؤثر نبودن و اشکالات استراتژی را تشخیص دهد و تغییرات لازم را اعمال نماید. همان طور که ثابت شده، پیاده‌سازی استراتژی است که باعث تولید درآمد برای سازمان می‌شود نه طرح‌ریزی استراتژی.

زمان آن رسیده است که در موقع تغییر استراتژی سازمان‌ها به جای اینکه فقط بپرسیم: چطور باید یک استراتژی را تهیه کنیم؟ پیاده‌سازی استراتژی را نیز مورد توجه قرار دهیم.

تغییر جهت فکری شماره‌ی دو: بیشتر افراد در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند؟ خیر وقتی که افراد به روش صحیحی در جریان تغییرات قرار بگیرند، بیشتر آن‌ها به راحتی آن را می‌پذیرند.

برخلاف اعتقاد عمومی، بیشتر افراد در مقابل تغییرات مقاومت نمی‌کنند! این نکته احتمالاً بحث برانگیزترین مسأله در میان شش تغییر جهت فکری لازم برای پیاده‌سازی استراتژی است، زیرا سال‌هاست که ما به سختی معتقدیم بیشتر کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند. به خاطر داشته باشید که اگر عقاید متداول فعلی ما درست بودند پس نباید پیاده‌سازی‌هایمان تا این اندازه با شکست رو به‌رو می‌شدند.

پاسخ به این سؤال که چرا مدیران به اشتباه فکر می‌کنند کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و مفهوم چنین تصویری، برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی بسیار ضروری است.

بر اساس تحقیقات شرکت بریجیز مشخص شده است که وقتی یک استراتژی جدید آغاز می‌شود، معمولاً کارکنان، به یکی از چهار شیوه بی‌تفاوت بودن، مقاومت کردن، اطمینان کردن و یا حمایت کردن، عکس‌العمل نشان می‌دهند. نوع پاسخی که هر یک از کارکنان می‌دهند بستگی به معنای استراتژی جدید برای او دارد. آمارهای این تحقیقات به شرح زیر است:

- ۲۰ درصد (فقط و فقط ۲۰ درصد) در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند این افراد دوست دارند از همه چیز گله و شکایت کنند. آن‌ها پشت سر مدیران، از استراتژی بدگویی می‌کنند و گلایه‌شان این است که پول‌های سازمان باید به جای خرج شدن برای چنین اهداف تحقق نیافتنی برای کارهای بهتری مانند پاداش دادن به کارکنان مصرف شود. آن‌ها سعی می‌کنند افرادی را که در اطرافشان هستند متقاعد کنند که این استراتژی هم یک مدل جدید مدیریتی است که خیلی زود کهنه می‌شود.

بر اساس چنین ویژگی‌های شخصیتی، ما این افراد را کارشکن می‌نامیم. اگر اوضاع سازمان همان‌طور که آن‌ها می‌خواهند پیش برود؛ کل پیاده‌سازی استراتژی با شکست رو برو می‌شود. اگر دقت کنید احتمالاً می‌توانید یک یا دو نفر از کارکنان کارشکن را در سازمان خود شناسایی نمایید.

- ۶۰ درصد از کارکنان کسانی هستند که بر روی پرچین نشسته‌اند. آن‌ها نه از استراتژی حمایت می‌کنند و نه در مقابل آن می‌ایستند. آن‌ها رأس ساعت ۹ سر کار می‌آیند و ساعت ۷ بعداز ظهر نیز محل کارشان را ترک می‌کنند. در این میان هم فقط کارهایی را که به آن‌ها محول می‌شود انجام می‌دهند و هیچ وقت برای انجام اضافه‌کاری داوطلب نمی‌شوند و البته هیچ وقت هم در مقابل تغییرات سازمان مقاومت نمی‌کند. بر اساس چنین ویژگی‌های شخصیتی، ما این افراد را بی‌تفاوت می‌نامیم. آن‌ها مثل کبریت بی‌خطر هستند.

۲۰ درصد از کارکنان از تغییرات استقبال می‌کنند، با آغوش باز آن را می‌پذیرند و با اشتیاق از آن پشتیبانی می‌کنند. آن‌ها اولین کسانی هستند که تغییرات را می‌پذیرند

و آن‌ها را در شیوه‌ی کارشان اعمال می‌کنند. بر اساس چنین ویژگی‌های شخصیتی، ما این افراد را مستقل می‌نامیم.

یک گروه دیگر از کارکنان نیز وجود دارند که به آسانی قابل تشخیص نیستند زیرا در میان کارشکن‌ها پنهان شده‌اند. بر اساس ویژگی‌های شخصیتی ما آن‌ها را کارمندان ویژه می‌نامیم. در ابتدای کار آن‌ها مقاومت می‌کنند اما با گذشت زمان می‌توانند به افراد مستقل تبدیل شوند. کارمندان ویژه، کارکنانی هستند که در طول تجربه‌ی کاری خود در گذشته، بارها شاهد تغییرات بسیار زیادی بوده‌اند، و شک دارند که استراتژی جدید موفق شود. بارها از آن‌ها خواسته شده است تا آماده‌ی کارزار باشند. اما اندکی پس از آن شاهد شکست استراتژی بوده‌اند. کارمندان ویژه در ابتدا مانند کارشکن‌ها عمل می‌کنند، اما وقتی بفهمند که این پیاده‌سازی همان است که از میان ۱۰ پیاده‌سازی استراتژی دیگر موفق خواهد شد، به صحنه می‌آیند و تبدیل به افراد مستقلی می‌شوند که فعالانه از پیاده‌سازی حمایت می‌کنند.

بنابراین، چرا این طور رایج شده است که همه‌ی کارکنان سازمان در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند؟ بسیاری از مدیران به دلیل ارتباطات ضعیف، نمی‌توانند جایگاه تجاری سازمان را برای رسیدن به تغییرات مؤثر به خوبی برای کارکنان توضیح دهند. آن‌ها علت نیاز سازمان به انجام تغییرات را می‌گویند، اما نمی‌گویند چرا هرکدام از کارکنان نیز باید تغییر کنند و برای افراد توضیح نمی‌دهند که از آن‌ها انتظار انجام دادن چه کارهای متفاوتی را دارند.

در میان این چهار گروه از کارکنان، کارشکن‌ها بیشترین سر و صدا را راه می‌اندازند و در نتیجه بیشترین ارتباط را با سایر افراد برقرار می‌کنند و باعث می‌شوند این تصور غلط ایجاد شود که اغلب کارکنان سازمان در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند، اما بی تفاوت‌ها ساکت می‌مانند چون دوست ندارند توجه سایر افراد را به خود جلب کنند. در این میان تنها افراد مستقل هستند که مسئولیت‌ها را به عهده می‌گیرند و مشغول کار می‌شوند.

مدیران باید این نوع طرز تفکر خود را تغییر دهند و پیام‌های صحیح را به اطلاع افراد سازمان برسانند. زیرا تنها با این کار است که می‌توانند سیاست‌های پرسنلی مناسبی را برای موفق شدن پیاده‌سازی استراتژی‌شان به کار گیرند.

تغییر جهت فکری شماره‌ی سه: مهم این است که اقدام کنیم. خیر مهم این است که اقدامات صحیحی انجام دهیم.

همه‌ی سازمان‌ها اقداماتی را انجام می‌دهند و تمام وقت کارکنان را با انجام دادن این اقدامات پر می‌کنند. با وجود این، آیا اقداماتی که انجام می‌شود، سازمان را به موفق شدن در استراتژی خود نزدیک‌تر می‌کند یا از آن دورتر می‌کند؟ تفاوت بین موفقیت و شکست این است که مدیران موفق اقدامات صحیح را انجام می‌دهند. آن‌ها می‌دانند هر روز چه کارهایی باید در کل سازمان انجام شود و مطمئن هستند که کارکنان فقط مشغول انجام دادن کارهای وقت‌گیر نیستند، بلکه آن‌ها امروزه کاری را انجام می‌دهند که باعث می‌شود فردا، استراتژی یک قدم بیشتر به پیش برود.

در فصل دوم، قطب‌نمای پیاده‌سازی معرفی شد، که ابزار اختصاصی شرکت مشاوره-ای بریجیز است و به مدیران کمک می‌کند تا اقدامات صحیحی را که باید برای پیاده‌سازی استراتژی انجام دهند، شناسایی نمایند. این قطب‌نما هشت جهت دارد که نشان دهنده‌ی بهترین شیوه‌هایی است که مدیران باید به کار ببرند و به آن‌ها کمک می‌کند تا استراتژی خود را با موفقیت اجرا نمایند. ما نیز برای مشتریان خود از این قطب‌نما استفاده می‌کنیم.

به عنوان یک مثال، وقتی که یک شرکت بزرگ نرم‌افزاری، استراتژی جهانی‌اش را در قاره آسیا اجرا کرد، اقدام صحیح در ابتدای کار این بود که کارکنانش را متقاعد کند با وجودی که همه چیز در سازمان به خوبی پیش می‌رود، چرا باید تغییراتی را در روند کارشان ایجاد نمایند. این مسأله جایگاه تجاری نامیده می‌شود. این شرکت یک برنامه تبلیغاتی را شروع کرد که باعث می‌شد علاقه و کنجکاوی کارکنان به استراتژی جدید بیشتر شود و پیاده‌سازی استراتژی را به شیوه‌ای صحیح آغاز کنند.

یک بانک در خاورمیانه استراتژی جدید را طرح‌ریزی کرد، اما مدیران آن درک مشترکی از استراتژی جدید پیدا نکرده بودند. بنابراین طراحان استراتژی یک نقشه استراتژی تهیه کردند تا برنامه‌ی جدید را به اهداف ویژه‌ای که به راحتی قابل فهم باشد، تبدیل کنند. آن‌ها همچنین ارزیابی‌هایی را طراحی کردند که با استفاده از آن‌ها گروه مدیریتی مطمئن می‌شدند، کارکنان در جهت استراتژی جدید شرکت می‌کنند.

یک سازمان دولتی محلی تصمیم گرفت عملکرد کارکنان را در جهت حمایت از استراتژی جدید بهبود بخشد. کارکنان این سازمان باید در دو سطح درگیر کار می‌شدند. اول، به همه‌ی کارکنان آموزش داده شد که چگونه نقشه‌ی کارهای خود را تهیه کنند

و نقاطی را که از دید خود، می‌توانند بهبود دهند، در آن نقشه مشخص نمایند. دوم، از کارکنان کلیدی سازمان خواسته شد تا با استفاده از روش شش سیگما (یعنی: شناسایی، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل) در برنامه طراحی مجدد فرآیندهایی که عملکردهای متقاطع دارند، شرکت کنند. اجرای استراتژی مستلزم این است که مطمئن شویم کارکنان سازمان ما به اهمیت دو سؤال زیر پی برده‌اند:

- این استراتژی چه مزایایی برای من دارد؟

- در این استراتژی از من چه انتظاراتی می‌رود؟

تغییر جهت فکری شماره‌ی چهار: منظور از داشتن ارتباط با کارکنان این است که مطمئن باشیم آن‌ها از محتوای استراتژی باخبر هستند. خیر! مطلع نبودن از محتوای استراتژی به تنهایی کافی نیست بلکه لازم است کارکنان دقیقاً بدانند باید چه اقداماتی انجام دهند و برای انجام آن اقدامات هم به آن‌ها انگیزه داده شود.

قبل از اینکه کارکنان بتوانند یک استراتژی جدید را بپذیرند، اول باید آن را به طور کامل درک کنند. با این وجود، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی فراتر از درک استراتژی توسط کارکنان است. آن‌ها باید از اقداماتی هم که لازم است انجام دهنده مطلع باشند و برای انجام این اقدامات به آن‌ها انگیزه هم داده شود.

بیشتر ارتباطات مربوط به استراتژی جدید تمرکز خود را بر روی آغاز استراتژی معطوف می‌کنند که معمولاً با برگزاری جلسات توجیهی برنامه‌های سمعی-بصری و هدیه دادن تک پوش‌های تبلیغاتی همراه می‌باشد. اما ضروری است که تمرکز مدیریت از جلسه پرهیاهوی اولیه به سمت کارهای روزمره‌ی سازمان که باید بر مبنای استراتژی انجام شوند، تغییر جهت دهد.

به علاوه، مدیران در ارتباطات خود با کارکنان باید به آن‌ها نشان دهند که برای پیاده‌سازی استراتژی جدید، هرکدام از آن‌ها چه کارهایی را باید به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند. سؤال زیر باید درباره‌ی هر کدام از کارکنان پاسخ داده شود:

- من چه اقداماتی را باید انجام دهم تا در استراتژی جدید مشارکت داشته باشم؟

علاوه بر این، مدیران باید شیوه‌هایی را برای انگیزه دادن به کارکنان سازمان یعنی کسانی که استراتژی را اجرا می‌نمایند، پیدا کنند. شیوه‌های مناسبی نیز باید برای ارزیابی روند پیشرفت استراتژی تهیه شود. با تقویت کردن رفتارهای جدید می‌توانیم

کارکنان را تشویق کنیم که به آن رفتارها ادامه دهند. کسانی که زودتر از سایرین استراتژی جدید را می‌پذیرند، باید شناسایی شوند و مورد تشویق قرار گیرند تا بقیه کارکنان سازمان نیز از کارهای آن‌ها پیروی کنند.

وقتی شرکت رولز رویز^۱ استراتژی جدیدش را چندین سال قبل آغاز کرد، از یک تابلوی اعلانات به عنوان تابلوی داستان استراتژی استفاده کرد تا پیام‌های جدید را در سرتاسر شرکت بسیار بزرگش به اطلاع همه‌ی افراد برساند. با استفاده از این تابلو، ایده‌های نظری استراتژی جدید از طریق نشان دادن اقدامات عملی به اطلاع افراد رسانده می‌شد. مدیران آن شرکت فقط به توضیح دادن دلایل اهمیت استراتژی جدید بسنده نمی‌کردند بلکه آن‌ها نشان می‌دادند که از کارکنان شرکت رولز رویز انتظار می‌رود چه کارهایی را به شیوه‌ای متفاوت نسبت به قبل انجام دهند. به علاوه، به ۷۵ نفر از مدیران این شرکت آموزش داده شد تا بیش از ۴۰۰۰ جلسه توجیهی برای ارائه‌ی استراتژی جدید به کارکنان سازمان در سرتاسر جهان برگزار کنند. پس از انجام این تلاش‌های پیگیر، کارکنان این شرکت نه تنها استراتژی جدید را به طور کامل درک کرده بودند بلکه دقیقاً میدانستند برای کمک به پیاده‌سازی آن چه اقداماتی را باید انجام دهند.

مدیران باید بدانند اگر کارکنان سازمان استراتژی را درک نکنند، آن استراتژی نمی‌تواند اجرا شود و یک استراتژی تا وقتی که به مراحل کوچکتر و عملی‌تر تبدیل نشود، قابل درک نیست. وقتی که در رأس برنامه‌ی سازمان یک استراتژی طرح‌ریزی می‌شود، پیاده‌سازی آن استراتژی از پایین‌ترین رده‌های سازمانی شروع می‌شود. زمانی که مدیران بتوانند ارتباط صحیحی را با کارکنان برقرار کنند. این فاصله‌ی موجود بین رده‌های بالایی سازمان با رده‌های پایینی آن از بین می‌رود و این دو گروه با هم یکی می‌شوند.

¹ Rolls Royce

تغییر جهت فکری شماره پنج: آن کاری که دیروز موثر بوده، فردا هم کارآمد خواهد بود. خیر! سازمان‌ها باید هر دو سالی یک بار استراتژی جدیدی را در پیش بگیرند.

از آنجا که در گذشته مدیران می‌توانستند ۸ تا ۱۰ سال از یک استراتژی پیروی کنند، عادت کرده‌اند که از شیوه‌های عملکرد قبلی خود در موقع برنامه‌ریزی برای آینده استفاده نمایند؛ اما مدت‌هاست که آن روزگاران گذشته است.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها (بر اساس صنعت و محصولاتشان) استراتژی خود را تنها برای دو یا سه سال طرح‌ریزی می‌کنند، روز به روز سرعت چرخه‌ی تغییرات بیشتر می‌شود. در نتیجه، شما نمی‌توانید به الگوی موفقیت‌های دیروز خود متکی باشید و باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری نسبت به قبل، استراتژی‌های جدیدتری را طرح‌ریزی کنید. در فهرستی که از رتبه‌بندی شرکت‌ها در سال ۱۹۸۵ تهیه شده بود ۳۰ درصد از شرکت‌ها با خطر بالای ورشکستگی محاسبه شده بودند و احتمال دستیابی به رشد درآمد ثابت در دراز مدت برای آن‌ها کم بود. در فهرستی که در سال ۲۰۰۹ تهیه شد، این رقم به ۷۰ درصد افزایش یافت. در یک شاخص اندازه‌گیری دیگری از سال ۱۹۸۳ - ۱۹۷۳، ۳۵ درصد از شرکت‌هایی که فهرست آن‌ها در مجله‌ی فورچون درج شده بود، جدید بودند. از سال ۱۹۸۳-۱۹۹۳، ۴۵ درصد و از سال ۲۰۰۳-۱۹۹۳، ۶۰ درصد از شرکت‌ها جدید بودند. این آمار نشان می‌دهد که هر چه پیش می‌رویم بر تعداد شرکت‌های جدید افزوده می‌شود و بازار کار برای شرکت‌های قدیمی محدودتر می‌گردد و آن‌ها برای اینکه از جریان کار عقب نمانند باید با سرعت بیشتری حرکت کنند.

یکی از شرکت‌هایی که به راحتی پذیرای تغییرات جدید است، شرکت گوگل می‌باشد که خدمات اینترنتی متعددی را به مشتریان خود ارائه می‌کند. این شرکت، فرهنگی را در محیط سازمان رایج کرده است که نه تنها به کارکنانش امکان می‌دهد تا به راحتی از تغییرات استقبال کرده و آن‌ها را بپذیرند، بلکه باعث شده است گوگل به عنوان پرمقاضی‌ترین شرکت برای کار کردن در ایالات متحده‌ی آمریکا شناخته شود، به نحوی که روزانه بیش از ۳۰۰۰ تقاضای کار به این شرکت‌ها ارسال می‌شود. البته این مسأله خیلی هم شگفت‌انگیز نیست زیرا شرایط کاری که در محیط شرکت گوگل برای کارکنان فراهم شده، از بهترین و مطلوب‌ترین شرایط کاری در جهان محسوب می‌شود که باعث شده این شرکت ۶۴ درصد از سهم بازار را در میان رقبا به خود اختصاص دهد. در ده سال اول فعالیت خود، این شرکت توانست نسبت به سایر شرکت‌ها در طول تاریخ،

بیشترین مقدار سوددهی را در کمترین زمان برای سهامداران آن داشته باشد. بازدهی این شرکت در طول یک سال چیزی نزدیک به ده میلیارد و ششصد میلیون دلار است. همانطور که در فصل هفتم گفته شد، استاد مدیریت پیتر دراگر فهمید: حفظ کردن گذشته کاری دشوار و وقت گیر است و بنابراین همیشه کمیاب‌ترین و با ارزش‌ترین منابع سازمان‌ها و مهم‌تر از همه تواناترین کارکنان را درگیر انجام کارهایی می‌کند که هیچ فایده‌ای ندارند. اگر شما هم در سازمان خود این گونه عمل می‌کنید، نشان دهنده‌ی این است که کارکنان شما آنقدر برایتان ارزش ندارند که بتوانند فردایی موفق را برای سازمان بیافرینند.

تغییر جهت فکری شماره شش: پیاده‌سازی استراتژی باید دو بار در سال بازنگری شود. خیر! پیاده‌سازی استراتژی باید حداقل دو بار در ماه بازنگری شود.

طبق تحقیقات شرکت بریجیز، در بسیاری از جلسات مدیریتی ۸۵ درصد از وقت مدیران صرف بررسی مسائل عملیاتی می‌گردد، در حالی که تنها ۱۵ درصد به مسائل استراتژیکی اختصاص داده می‌شود. این در حالی است که وظیفه‌ی مدیران حل کردن مشکلات روزمره سازمان نیست.

البته آن‌ها این کار را به این دلیل انجام می‌دهند که احساس خوبی در آن‌ها ایجاد می‌کند و البته کاری است که از عهده آن بر می‌آیند. وظیفه‌ی اصلی مدیران طرح‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی سازمان است.

یکی از شاخص‌هایی که نشان می‌دهد سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی در مسیر صحیحی حرکت می‌کند، معکوس شدن این آمار است. منظور این است که ۴۰ درصد از وقت مدیران به حل مسائل استراتژیکی و ۱۵ درصد برای مسائل عملیاتی اختصاص داده شود.

تغییر استراتژی به معنای تغییر موضوع صحبت‌ها و برنامه‌های کاری در همه‌ی جلسات سازمان و به خصوص در جلسات مدیریتی است. وقتی که این تغییرات با موفقیت انجام گرفتند، تأثیر آن‌ها مانند آبشاری در سراسر سازمان جاری می‌شود. کارکنان سازمان بیشتر به مسائلی توجه می‌کنند که مورد توجه مدیران آن سازمان است.

عاملی که می‌تواند باعث ایجاد این تغییرات در موضوع صحبت‌ها در جلسات شود، بازنگری‌های مکرر برنامه‌ی استراتژی است. اگر مدیران هر دو وظیفه‌ی طرح‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی را برعهده دارند، آیا بهتر نیست که در فواصل زمانی کوتاه‌تری نسبت به قبل پیاده‌سازی استراتژی را مورد بحث و بررسی قرار دهند؟

در خلال این بازنگری‌ها، لازم نیست شما کل استراتژی را تحلیل کنید. بلکه باید آن را به قسمت‌های کوچکتری تقسیم کنید تا بتوانید هر دو هفته یک بار آن‌ها را بازنگری نمایید. با این کار در سه ماه یکبار کل استراتژی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

اگر می‌خواهید پیش‌بینی کنید که یک سازمان در دو سال آینده چه جایگاهی خواهد داشت، به جای اینکه به اسناد و مدارک استراتژی آن نگاه کنید، باید به اقدامات روزمره‌ای که مدیران و کارکنان آن سازمان انجام می‌دهند، توجه کنید.

شرکت مشاوره‌ی تجاری بریجیز



به شرکت مشاوره‌ی تجاری بریجیز^۱ خوش آمدید. شرکت ما یکی از پیشگامان پیاده‌سازی استراتژی است که در آغاز هزاره سوم میلادی تأسیس گردید تا در زمینه‌ی پیاده‌سازی استراتژی در شرکت‌های تجاری تحقیق کرده، آن را توسعه داده و سازماندهی کند. تمرکز اصلی شرکت بریجیز بر روی دستیابی به اهداف فوق معطوف شده است. ما با دولت‌ها، سازمان‌های چند ملیتی و شرکت‌های مهمی در سراسر پنج قاره جهان برای اجرای استراتژی‌های‌شان همکاری کرده‌ایم. ملت هشت سال است که با مسئله‌ی پیاده‌سازی استراتژی را مورد تحقیق و بررسی قرار داده و متوجه شده‌ایم که در ۹۰ درصد از موارد، مدیران نمی‌توانند به تعهداتی که به کارکنان، هیأت مدیره و سهامداران شرکت داده‌اند، عمل کنند. به همین دلیل شرکت بریجیز نهایت سعی و تلاشی خود را به کار گرفته است تا این آمار را معکوس کند.

تحقیقات ما بر مبنای شناسایی این مسئله متمرکز بوده که سازمانی که در مقایسه با سازمان دیگر، توانسته است استراتژی‌اش را با موفقیت اجرا کند، چه کارهای درستی را انجام داده و چه امکانات و شیوه‌هایی را به کار برده که از مدیرانش حمایت کند تا

¹ Bridges Business Consultancy Int.

آن‌ها استراتژی را اجرا نمایند. بر اساس نتیجه‌گیری مهم ما، پیاده‌سازی استراتژی، نیاز به یک چارچوب دارد تا بر مبنای آن اجرا شود. این نتیجه‌گیری باعث شد ما قطب‌نمای پیاده‌سازی را طراحی نمایم که به عنوان یک چارچوب برای پیاده‌سازی عمل می‌کند و مسیرهای صحیحی را که شما باید در نظر بگیرید و به سمت آن‌ها حرکت کنید، به شما نشان می‌دهد.

در سال ۲۰۰۴، مدیر عامل و مؤسس شرکت ما، آقای رابین اسپکولند کتابی با عنوان آجرهایی برای ساختن پل به استراتژی خود جان بخشید، که بسیار هم پرفروش است را منتشر کرد. آن کتاب قطب‌نمای پیاده‌سازی را برای اولین بار معرفی کرد و با استقبال بی‌نظیری در مراسم معرفی کتاب رو به رو شد. از آن زمان تاکنون سمینارهایی در مورد آن کتاب در بیش از ۳۵ شهر مختلف دنیا برگزار شده است. علاوه بر قطب‌نمای پیاده‌سازی، ابزارها و شیوه‌های متنوع دیگری نیز در جهت کمک به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی توسط شرکت ما تهیه شده است. پیاده‌سازی استراتژی به دشواری دانش پرتاب موشک به فضا نیست بلکه خیلی معمولی‌تر از آن است، اما معمولی بودن آن، به این معنا نیست که به راحتی هم انجام می‌شود. ما آمده‌ایم تا بهترین روش‌های شناخته شده، برای این منظور را با شما در میان بگذاریم. در واقع ما گروهی هستیم که امکان پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی را کاملاً باور داشته و با شور و اشتیاق تمرکز خود را بر روی آن معطوف کرده‌ایم.

فعالیت‌های شرکت مشاوره‌ای بریچیز مورد توجه چندین رسانه‌ی بین‌المللی و محلی از جمله بی بی سی گلوبال^۱، سی ان بی سی^۲، فایننشال تایمز^۳ و مجلات استراتژی متعددی نیز قرار گرفته است.

¹ BBC Global

² CNBC

³ Financial Times

تحسین خوانندگان

فراتر از استراتژی - نقش مدیران در پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی

تاکنون کتاب‌های زیادی درباره‌ی چگونگی ابداع یک استراتژی برنده نوشته شده و امروزه نیز کتاب‌های بیشتری درباره اهمیت پیاده‌سازی استراتژی نوشته می‌شود. مدیران فهمیده‌اند یک استراتژی زمانی موثر است که به صورت موفقیت‌آمیز پیاده شود.

این کتاب برای مدیرانی نوشته شده که باید یک استراتژی را پیاده‌سازی نمایند و نیاز دارند که بدانند، چه کار متفاوتی باید انجام دهند؟ و چه اقدامات جدیدی لازم است. زمانی که برای موفقیت تجارت خود جدی هستید باید فراتر از استراتژی گام بردارید تا به پیاده‌سازی موثر استراتژی دست یابید. باید آنچه را که در این کتاب می‌آموزید بخوانید و به کار برید.

رون کافمن^۱

مدیر عامل و موسس شرکت آپ‌یور سرویس کالج

من به مدت ۱۰ سال کمابیش با رابین کار کرده‌ام و به نظرم پیام او به مدیران، ساده، واضح و منطقی است. من خوانندگان این کتاب را تشویق می‌کنم که پیام او را قبول کرده و با آن پیش بروند، وقتی با مردم درباره استراتژی صحبت می‌کنید، اکثر آن‌ها در رویاهای خود، به گستردگی بازار فکر می‌کنند. وقتی با رابین صحبت می‌کنید او از شما می‌پرسد: چطور می‌خواهی استراتژی‌ات را پیاده کنی؟ من هم مانند اغلب مدیران برای قول دادن‌های بیش از حد و عمل نکردن به آن‌ها مقصر بودم. اگر شما گفته‌های رابین را سرسختانه دنبال کنید و برای انجام دادن کاری دشوار آماده شوید، می‌توانید به نتیجه برسید.

اندرو داف^۲

مدیرکل بانک بین المللی QNB

همان‌طور که رابین در این کتاب اشاره کرده ممکن است پیاده‌سازی استراتژی به همان میزان ابداع استراتژی جذاب نباشد اما بسیار مهم‌تر از آن است. اگر شما مدیری هستید که می‌خواهید از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مطمئن باشید، این کتاب

¹ Ron Kaufman

² Andrew Duff

برای شما نوشته شده است. وقتی که یاد می‌گیرید یک استراتژی را به صورت مؤثر پیاده‌سازی نمایید دیگر هرگز لازم نیست آنچه را که مسئول آن هستید دوباره انجام دهید. وقتی که با هزینه‌های اندک یاد می‌گیرید چطور به درستی یک استراتژی را پیاده‌سازی کنید، چرا برای ابداع استراتژی که اجرا نمی‌شود پول هدر می‌دهید. این کتاب را حتماً بخوانید!

اسکات فرایدمن^۱

فکاهی‌نویس

رئیس انجمن سخنگویان ملی

در تجربه‌های کاری من با شرکت‌های چند ملیتی، مدیران ارشد با تصور اینکه پیاده‌سازی استراتژی در حیطه وظایف آنان نیست به ندرت درگیر آن می‌شوند. در کتاب رابین، او به وضوح فرآیند و اقداماتی را مشخص می‌کند که مدیران باید به منظور اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن استراتژی کسب و کارشان انجام دهند. تغییر قابل ملاحظه به آسانی به دست نمی‌آید و اگر کارکنان یک سازمان احساس کنند مدیران ارشد آن‌ها تمایلی ندارند شخصا و به سختی در این مورد کار کنند. آن‌ها هم اغلب تغییر را نمی‌پذیرند. این کتاب را باید همه‌ی مدیران ارشد و سایر افرادی که مسئول استراتژی‌های تجاری و پیاده‌سازی آن هستند، بخوانند!

جیمز دیل^۲

مدیر هویت اسوسی ایتز^۳

بالاخره یک راهنمای قدم به قدم در مورد پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی نوشته شد. رابین پرده را از روی این وظیفه‌ی پیچیده‌ی مدیران که اغلب درباره‌ی آن دچار سوء تفاهم می‌شدند، به سادگی کنار زد. اثر او مختصر و مفید است و مدیران در هر سطحی که باشند با خواندن این کتاب نگرشی با ارزش درباره علت به نتیجه‌ی مطلوب نرسیدن بسیاری از استراتژی‌ها پیدا می‌کنند. این موضوع در تمامی تجارب جهانی تبدیل به چالشی متداول بین فکر و عمل شده است. کتاب فراتر از استراتژی یک بسته عملیاتی حاوی فهرستی از بهترین تمرین‌هاست و موقعیت‌هایی را مجسم می‌کند تا

¹ Scott Friedman

² James Dale

³ Hewitt Associates

شما را به فکر وا دارد و یک سفر کوتاه خوب را با همان پویایی بازار جهانی، برای شما فراهم می‌آورد.

جان گریفین^۱

ریس منطقه، اشنایدر الکتریک گلف کانتریز^۲

زمانی که یک استراتژی کامل طرح‌ریزی شده و مدیران ارشد با آن موافق هستند کتاب فراتر از استراتژی به شکلی جسورانه خواننده را با یک شکست بالقوه درگیر می‌کند. این کتاب ابزارهایی ابتکاری برای بالا بردن شانس پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی ارائه می‌کند و به کسانی که به دنبال برتری در مدیریت، مردم، شانس و نفر هستند، نکات مهمی را یادآوری می‌کند.

داستان‌های آینده درباره‌ی موفقیت در اقتصاد جهانی توسط کسانی شکل می‌گیرد که در زمان پیاده‌سازی استراتژی خود، به شکلی متفاوت فکر کرده و عمل می‌نمایند.

هانو النسون^۳

مدیر عامل شرکت کی تری پرفورمنس

طی ۱۰ سال گذشته هیچ کس بهتر از رابین اسپکیولند پیاده‌سازی استراتژی را توضیح نداده است. او این کار را دوباره با کتاب جدید خود و با هدف قرار دادن نقش مدیران انجام داده است. این کتاب یک روش عملی است که مطالب پیچیده را به اقدامات قابل فهم تبدیل می‌کند. من قطب‌نمای پیاده‌سازی استراتژی، که بهترین تمرین‌های جهانی در زمینه‌ی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی را مشخص می‌کند، دوست دارم. هر مدیری که مسئول اجرای تعهدات استراتژی است باید یک نسخه از این کتاب را داشته باشد.

ار. پالان^۴ دکترای ای. پی. تی

رئیس و مدیرعامل شرکت اس ام آر-اچ تکنولوژی^۵

¹ John Griffiths

² Schneider Electric Gulf Countries

³ Hanno Ellensohn

⁴ R. Palan

⁵ SMR-H Technologies

کتاب فراتر از استراتژی، اثر رابین اسپکیوند، استحقاق این را دارد که در جعبه ابزار هر مدیر عامل با بینشی عالی، کسی که می‌خواهد رویایش را تحقق ببخشد، قرار گیرد. سال‌ها تحقیق این نویسنده و نگرش او به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی، مبین این واقعیت است که یک استراتژی خالص به تنهایی برای رسیدن به موفقیت کافی نیست. توصیه‌های او مناسب، مختصر و دقیق هستند، من همه‌ی مدیرانی را که مایلند به موفقیت بادوام و همیشگی دست یابند، تشویق می‌کنم تا بدون هیچ درنگی به دستورالعمل‌های ارائه شده در این کتاب درباره پیاده‌سازی عمل نمایند.

استون هال^۱

مدیرعامل شبکه‌ی سی ان بی سی عربی^۲

رابین در جان بخشیدن به استراتژی‌ها سرآمد دیگران است. فراتر از استراتژی کتابی عالی است که همه‌ی مدیران سازمان‌های تجاری، آن‌هایی که به دنبال راه حل‌های عملی برای مشکل پیاده‌سازی استراتژی هستند، باید آن را بخوانند.

پیوش گوپتا^۳

مدیر عامل شرکت سیتی سورت ایست پسیفیک^۴

مردم همیشه درباره‌ی ایده‌ها یا افکار بزرگ برای شرکت‌ها صحبت می‌کنند، اما این آسان‌ترین قسمت کار است. همه‌ی ما می‌توانیم رویاپردازی کنیم. همانطور که رابین می‌داند، پیاده‌سازی سخت‌ترین قسمت کار است، وقتی برای انجام کار آماده هستید از این کتاب استفاده کنید تا استراتژی خود را با موفقیت اجرا نمایید.

دیوید میرمن اسکات^۵

نویسنده‌ی کتاب‌های پر فروش قوانین جدید بازاریابی و سهام ممتاز

و غوغای جهانی

رسیدن به یک استراتژی و توافق بر سر آن معمولاً آسان‌تر از اجرای واقعی استراتژی است. بسیاری از مدیران علاوه بر فرمول‌بندی کردن یک استراتژی مسئولیت پیاده‌سازی آن را نیز بر عهده دارند. کتاب جدید رابین اسپکیولند بینش‌های عالی و درس‌هایی

¹ Steven Hail

² CNBC Arabia

³ Piyush Gupta

⁴ Citi South East Pacific

⁵ David meerman Scott

سودمند را ارائه می‌دهد که چالش پیاده‌سازی را آسان‌تر می‌کند. خوندن این کتاب با توصیه‌های فوق‌العاده‌اش آسان است.

پاتریشیا انسلو^۱

مدیر عامل و رئیس بازاریابی شرکت ایژیا پسیفیک (Asia Pacific)

مدیریت سرمایه‌ی یوبی‌اس (UBS) شرکت ایژیا پسیفیک

خرسند شدم از این که رابین اسپکیولند گامی فراتر از کتاب آجرهایی برای ساختن پل برداشت تا این صحبت صمیمانه را با مدیران در کتاب فراتر از استراتژی داشته باشید، این کتاب به موقع منتشر شد چون ما پس از بحران اعتبار در دنیایی کاملاً متفاوت زندگی می‌کنیم و لازم است که مدیران بیدار شده، استراتژی خود را درونی کرده و به آنچه که می‌گویند عمل کنند. خوشحالم که رابین با وجود اینکه در سطح مدیریتی درست در رأس کار قرار گرفته، هنوز فراموش نکرده است که این افراد هستند که به استراتژی جان می‌بخشند و مدیران باید بدانند چگونه به آن‌ها انگیزه داده، آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و مسیر را برای اجرای استراتژی صحیح هموار کنند. وقت آن رسیده است که مدیران مسئولیت خود را بپذیرند و این کتاب به آن‌ها در عمل به تعهداتشان کمک می‌کند.

آنی کو^۲

رئیس دانشکده‌ی آموزش اجرایی و حرفه‌ای

دانشگاه مدیریت سنگاپور

¹ Patricia Enslow

² Annie Koh

