

گری هَمَل

برگردان: مهدی شفقتی

ایمانک اولویت در چیست

چگونه در دنیایی مملو از تغییرات بی‌امان، رقابت‌های
بی‌رحمانه و نوآوری‌های بی‌توقف برنده باشیم

سرشناسه: همل، گری، ۱۹۵۴-م. Hamel, Gary

عنوان و نام پدیدآورنده: اینک اولویت در چیست: چگونه در دنیایی مملو از تغییرات بی‌امان، رقابت‌های بی‌رحمانه و نوآوری‌های بی‌توقف برنده شویم/ نوشته‌ی گری همل؛ برگردان مهدی شفقتی.

مشخصات نشر: تهران: آوندانش، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۴۵۱ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۲۲-۰۰۰-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی:

What Matters Now: How to Future-proof your Company and other
Essential Advice from...

موضوع: مدیریت

موضوع: تحول سازمانی

موضوع: نوآوری

شناسه افزوده: شفقتی، مهدی، ۱۳۵۱- مترجم

رده بندی کنگره: ۳۹۲-۱۹۰۸۳/۳۱ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۳۱۱۱۳۳۳



آوند دانش

مجموعه‌ی مدیریت و کسب و کار

اینک اولویت در چیست

نوشته‌ی گری همل

برگردان: مهدی شفقتی

ویراستار: راوید خانلری

مدیر هنری: پدram حربی

صفحه‌بندی: شیدا سرمدی

تاریخ انتشار: تابستان ۹۲- چاپ اول

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف

نشانی ناشر: خیابان پاسداران، خ گل نبی، خ ناطق نوری، بن‌بست طلایی، پلاک ۴

مرکز پخش: میدان انقلاب، خ جمالزاده، کوچه دعوتی، شماره ۱۲

صندوق پستی: ۱۹۵۸۵/۶۷۳

تلفن: ۲۲۸۹۳۹۸۸ نامبر: ۲۲۸۷۱۵۲۲ تلفن مرکز پخش: ۶۶۵۹۱۹۰۹

قیمت: ۲۱۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۲۲-۰۰۰-۹

کلیه‌ی حقوق این کتاب نزد ناشر محفوظ است

فهرست

۷	مقدمه
۱۳	بخش ۱: اینک عصر اولویت ارزش‌هاست
۱۵	فصل ۱-۱ آسیاب به نوبت
۲۷	فصل ۱-۲ عبرت‌آموزی از آزمون دشوار بحران‌ها
۵۷	فصل ۱-۳ بازگشت به ارزش‌های دهقانی
۶۵	فصل ۱-۴ نفی ترفندهای خطرناک نظام سرمایه‌داری
۷۷	فصل ۱-۵ احیای ارزش‌های متعالی
۸۵	بخش ۲: اینک نوآوری اهمیت یافته است
۸۷	فصل ۲-۱ دفاع از نوآوری
۹۵	فصل ۲-۲ آشنایی با بزرگترین نوآوران جهان
۱۱۱	فصل ۲-۳ انگیزش طراحی‌های استثنایی
۱۲۱	فصل ۲-۴ تبدیل نوآوران مبتدی به نوآوران نخبه
۱۴۳	فصل ۲-۵ شالوده‌شکنی شرکت اپل
۱۶۱	بخش ۳: اینک اولویت با سازگارپذیری است
۱۶۳	فصل ۳-۱ تغییر روش تحول‌ما
۱۷۳	فصل ۳-۲ تبدیل شدن به دشمن بی‌نظمی
۱۹۱	فصل ۳-۳ پیش‌بینی زوال
۲۰۷	فصل ۳-۴ در سوگ زوال و مرگ شرکت‌های خصوصی
۲۱۹	فصل ۳-۵ ایمن‌سازی شرکت خود در برابر تحولات آینده
۲۴۳	بخش ۴: اینک اولویت با شور و شوق درونی است
۲۴۵	فصل ۴-۱ برملا ساختن راز سربه‌مهر مدیریت
۲۵۹	فصل ۴-۲ رجحان دادن افراد بر نهادها

فصل ۳-۴ ایجاد بافت‌های اجتماعی شیدا و شوریده ۲۷۱

فصل ۴-۴ معکوس ساختن جهت حرکت به چرخ‌دنده‌های کنترل ۲۹۱

فصل ۴-۵ بازآفرینی مدیریت برای نسل اینترنت ۳۰۵

بخش ۵: اینک اولویت با ایدئولوژی است ۳۱۷

فصل ۵-۱ تردید در ایدئولوژی مدیریت ۳۱۹

فصل ۵-۲ مدیریت بدون سلسله مراتب ۳۳۹

فصل ۵-۳ رهایی از هزینه‌های مدیریتی ۳۶۱

فصل ۵-۴ وارونه‌سازی هرم ۴۰۷

فصل ۵-۵ ارتقای سطح اهداف ۴۲۳

www.ketab.ir

اثری که بشر روی شماسست کتابی در باب یک موضوع واحد نیست. این اثر، رساله‌ای چهارصد و اندی صفحه‌ای درباره‌ی مضامینی همچون رهبری، کار گروهی و انگیزه‌بخشی نیست، بلکه یک دستور کار چندبعدی برای سازمان‌هاست تا بتوانند در دنیای امیدهای رنگ‌باخته، تغییرات بی‌امان و رقابت نفس‌گیر دوام بیاورند و شکوفا گردند.

این کتاب به خواننده نمی‌آموزد چگونه کار خود را بهتر به انجام رساند. کتاب حاضر به مثابه دفترچه‌ی راهنما برای کسانی که می‌خواهند با اعمال تغییرات جزئی در حواشی سازمان خود را مشغول نگه دارند نیز نیست. بلکه دعوت بلندآوایی است از همه‌ی رهبران و مدیران تا به بازآفرینی مدیریت آن طور که ما می‌شناسیم دست یازند و در مفروضات بنیادینی که از نظام سرمایه‌داری، نهادها و دنیای حرفه‌ای انسان سراغ داریم، بازنگری کنند.

اثر حاضر کتابی نیست که در نکوداشت برندگان امروز نوشته شده باشد. این کتاب جشن‌نامه‌ی شرکت‌هایی که تا اینجای کار عملکرد بسیار موفقی داشته‌اند نیز نیست. بلکه طرحی است برای ایجاد سازمان‌هایی که برای آینده مهیا هستند و با نوع بشر سازگارند.

بدیهی است که امروزه مسائل پرشماری دارای اهمیت‌اند، از جمله رسانه‌های اجتماعی، «آبر داده‌ها»، بازارهای نوظهور، همکاری مجازی، مدیریت ریسک،

نوآوری باز و پایداری. اما در دنیای آکنده از شکست یقین و تلاش و اعتماد، بعضی مسایل از بعضی دیگر مهم‌تر هستند. در حالی که چالش‌های رودرروی سازمان‌ها بی‌حد و مرز هستند، میدان عمل رهبران نامحدود نیست. از همین روست که باید به‌روشنی تعیین کرد چه مسائلی در حال حاضر واقعاً در اولویت قرار دارند. از این رو از خود بپرسید مسائل زیربنایی و مرگ و زندگی پیش روی سازمانتان که در سال‌های آینده صعود یا سقوط آن را رقم خواهند زد کدام هستند؟ به نظر من، پنج مسئله حائز اهمیت خطیر است: ارزش‌ها، نوآوری، سازش‌پذیری، عشق ورزیدن به کار و ایدئولوژی. منطقی‌من برای اولویت بخشیدن به این پنج عنصر به شرح زیر است:

- **ارزش‌ها:** در هر نظام اقتصادی مبتنی بر بازار آزاد، افراط در طلب ثروت همیشه وجود خواهد داشت، ولی در سال‌های اخیر بانکداران زیاده‌خواه و مدیران بی‌اخلاق و ارزش‌گریز شرکت‌های خصوصی بزرگ در پیدایش رفتار غیرمسئولانه و خودمحور نقشی بس پررنگ داشته‌اند و گوی سبقت را از همتایان تمام نسل‌های پیش از خود ربوده‌اند. اگر دنیای عادل و منصفی وجود داشت، این افراد را به خاطر بدنام کردن نظام سرمایه‌داری تحت پیگرد قانونی قرار می‌داد. هیچ جای شگفتی نیست که این روزها شرکت‌های خصوصی بزرگ در زمره‌ی نهادهایی هستند که جامعه کمترین اعتماد را نسبت به آن‌ها از خود نشان می‌دهد. با افول اعتماد به این دسته از بنگاه‌های اقتصادی، بار مسئولیت در قبال قانون به همان نسبت بیشتر بر دوش این بخش سنگینی می‌کند. لازمه‌ی موفقیت در معکوس ساختن این روند، شکل‌گیری رنسانسی اخلاقی در دنیای کسب‌وکار است. منافع حلقه‌های ذی‌نفع همواره در طول هم و سازگار با یکدیگر نیست، اما این حلقه‌ها، دست‌کم، در یک نکته هم‌آوا هستند: در این نکته که اینک ارزش‌ها از هر دوره‌ی تاریخی دیگری مهم‌تر و خطرتر شده‌اند.
- **نوآوری:** در اقتصاد جهانی امروز، به سبب ارتباط‌ها و تماس‌های بی‌واسطه‌ی کنش‌گران درون آن، کالاها و راهبردهای موفق به‌سرعت مورد

تقلید رقیبان قرار می‌گیرند. بدون نوآوری بی‌وقفه و نفس‌گیر، موفقیت دیری نخواهد پایید. با وجود این، از هر صد شرکت حتی یکی را نمی‌توان سراغ گرفت که نوآوری را به وظیفه‌ی روزمره‌ی تک‌تک کارکنانش تبدیل کرده باشد. در اکثر سازمان‌ها، نوآوری هنوز علی‌رغم نظام مدیریتی حاکم بر آن‌ها پدید می‌آید و نه در نتیجه‌ی آن. این موضوع برای من هنوز یک معمای حل‌ناشده است زیرا نوآوری تنها عامل راهبرنده‌ی پایدار در ایجاد ارزش درازمدت برای سازمان است. پس از یک دهه حرف زدن درباره‌ی نوآوری، حالا زمان آن فرا رسیده که فاصله‌ی میان حرف و عمل برداشته شود. برای تحقق این هدف، ناگزیریم در اولویت‌های خویش بازنگری کنیم و ذهنیت‌های خود را از نو بسازیم. هرچند چندان کار آسانی نخواهد بود، واقعیت آن است که چاره‌ی دیگری هم وجود ندارد؛ امروز نوآوری از هر زمان دیگری اهمیت بیشتر یافته است.

- **سازش‌پذیری:** با سرعت گرفتن تغییر، رویکرد به راهبردهای نوین نیز باید با سرعت بیشتر صورت پذیرد. مشکل در اینجا است که تغییرات عمیق در اغلب موارد پی‌آیند بحران هستند به‌کندی تحقق می‌یابند و دردناک و مستلزم هزینه‌های گزاف هستند. در اغلب سازمان‌ها، تعداد عناصری که گذشته را تداوم می‌بخشد بسیار زیاد و تعداد عواملی که تشویق به تغییرات پیش‌گستر می‌کنند بسیار کم است. «حرب قدیم» معمولاً از «حزب آینده» قدرتمندتر است. به‌همین دلیل است که قدیمی‌ترها عموماً در رقابت با تازه‌از راه‌رسیدگان، که وزنه‌ی سنگین و مزاحم دوران گذشته از دست و پایشان آویزان نیست، شکست می‌خورند. در دنیایی که ممکن است رهبران صنعتی یک‌شبه به ازقافله‌جاماندگان تبدیل شوند، تنها راه حفظ موفقیت، بازآفرینی آن است. از این رو، اینک سازش‌پذیری بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است.

- **عشق ورزیدن به کار:** نوآوری و اراده‌ی معطوف به تغییر، محصول عشق ورزیدن به کار هستند. این دو، ثمره‌ی ناخشنودی به‌حق نسبت

به وضع موجودند. مایه‌ی تأسف است که عموم محیط‌های کاری در دنیای امروز قاتل عشق و انگیزه‌ی نیروی انسانی برای تأمین اهداف و تضمین موفقیت پایدار سازمان‌ها هستند. ضوابط دست‌وپاگیر، اهداف کوتاه‌نظرانه و ساختارهای هَرَمی، در مجموع، طراوت عاطفی را از کار سلب می‌کنند. شاید این واقعیت در اقتصاد دانش‌محور چندان مهم نباشد، ولی به یقین در اقتصاد آفرینش‌محور حائز اهمیت است. مشتریان امروزی انتظار کیفیت‌های استثنایی دارند، اما معدودند سازمان‌هایی که چنین کیفیت‌هایی را به مشتریان خود عرضه کنند. مشکل فقدان توان یا کفایت سازمان‌ها نیست، بلکه فقدان شور و شوق برای خلق کیفیت است. در کسب‌وکار نیز همچون در زندگی خصوصی، تفاوت بین «بی‌روح» بودن و «خوش‌فریختی» در شور و اشتیاق انسان نسبت به حرفه‌اش نهفته است. در دنیای امروز که بازگشت به کیفیت‌های نازل گذشته به سرعت در حال افول است، عشق ورزیدن به کسب‌وکار خویش نسبت به هر زمان دیگری اهمیت افزون پیدا کرده است.

• **ایدئولوژی:** چرا سازمان‌ها به واقع کمتر از آنچه کارکنانشان گمان می‌کنند، سازش‌پذیر، نوآور، شاداب و شرافتمند هستند؟ این چه عاملی است که آن همه استعداد منابع انسانی را در سازمان‌ها تلف می‌کند؟ پاسخ: این عامل چیزی نیست جز حاکمیت یک ایدئولوژی مدیریتی در اغلب سازمان‌ها که «تسلط» را تقدیس می‌کند. با وجود آنکه در تبلیغ، عکس این واقعیت را به انحای گوناگون نشان می‌دهند، تسلط بر تمامی ارکان سازمان دغدغه‌ی اصلی اکثر مدیران و نظام‌های مدیریتی است. گرچه سازگاری (با بودجه‌های مصوب، اهداف عملکردی، سیاست‌های عملیاتی و ضوابط کاری) ارزش اقتصادی می‌آفریند، اما میزان این ارزش اقتصادی به اندازه‌ی سابق نیست. آنچه امروز ارزش می‌آفریند، کالایی است که از فرط نبوغ‌آمیزی بازار با انتظاراتش را غافلگیر می‌کند، تبلیغات رسانه‌ای بدیع و شگفتی‌آفرین است و تجربه‌ی کاملاً تازه و بی‌سابقه‌ی مشتری

است. مشکل اینجاست که در نظام‌های مدیریتی این چینی که تسلط محض مدیر بر سازمان محوریت مطلق دارد و خلاقیت‌های منحصر به فرد را به محاق می‌برد. بنابراین، گزینه‌ی پیش روی ما معلوم است: یا باید خود را با این تصور قانع کنیم که سازمان‌های ما هرگز نخواهند توانست بیشتر از وضعیت امروزی‌شان سازش‌پذیر، نوآور و الهام‌بخش باشند، یا آنکه برای جایگزین ساختن مکتب مدیرمحور با مکتبی بهتر و راهگشاتر تلاش کنیم. فرآیندهای بهتر و الگوهای برتر برای کسب‌وکار به‌تهدایی راه چاره نیستند، بلکه امروز به اصول متعالی‌تر برای کسب‌وکار نیز احتیاج داریم. از این‌روست که ایدئولوژی امروز از هر زمان دیگری پراهمیت‌تر گشته است.

مسائلی که در بالا ذکر شد نشان‌دهنده‌ی مسائل کلان و حساس هستند. برای رسیدگی به آن‌ها ناگزیر باید از ساحت مانوس «مدیریت به‌شیوه‌ی معمول» قدم بیرون بگذاریم. علاوه بر این، مسائل مذکور مسائلی ظریف و متکثر هستند. بنابراین، به‌جای اینکه آن‌ها را به مشتی موضوع پیش‌یافتاده‌ی تجربی تقلیل دهیم (و به قولی به‌جای آنکه خواسته باشیم «همه را سوار بر زورقی کنم که در مسیر واحدی در حال حرکت است»)، به ازای هر یک از این مسائل حیاتی پنج دیدگاه مکمل عرضه کرده‌ام. اگر یک حساب سرانگشتی کرده باشید، این سخن من بدان معناست که کتاب حاضر شامل ۲۵ فصل مجزا است. اما نگران نباشید، اکثر آن‌ها کوتاه و تابع الگوی مشخصی هستند. اجباری نیست که خواننده‌ی این اثر تمام چند صد صفحه‌ی آن را از آغاز تا انجام بخواند، بلکه بسته به علایق خویش می‌تواند مستقیماً به هر فصل، یا بخش دلخواهش رجوع کند. این کتاب به ضیافتی رسمی نمی‌ماند که میهمان ناگزیر باشد هر هفت قلم غذایی را که پی هم سر میز می‌آورند (حتی اگر بعضی‌شان را دوست نداشته باشد) میل کند، بلکه به میز بوفه‌ای می‌ماند که میهمان آزاد است هر غذایی را که پسندید یا به آن میل داشت از آن برگزیند و برای خود بردارد.