

در ۳۳ سال گذشته هر روز صبح وقتی در آینه نگاه می‌کردم، از خودم می‌پرسیدم: اگر امروز آخرین روز زندگی ام باشد، دوست دارم همان کاری را انجام دهم که قرار بوده است؟ هرگاه پاسخ من به این پرسش «نه» بود، متوجه می‌شدم که نیاز دارم تا یک چیز را تغییر دهم.



به نام خدا

کارگاه مدیریت تحوّل

محمد حسین نقوی
«دکتری سیاستگذاری علم و فناوری»

فرض کنید:

می‌توانید به هر جا که بخواهید سفر کنید

تحوّل: تغییر در جهت مثبت

تحوّل: حرکت از وضعیت موجود به وضع مطلوب

مسیر؟

Strategy
استراتژی

مقصد؟

Vision
چشم انداز

موردکاوی یونس:

رسیدن به یک استراتژی خیره کننده جهانی بدون کوچکترین برنامه ریزی از قبل !!



استراتژی حاصل چیست؟

نگاه رایج به استراتژی در ایران:

«برنامه ریزی استراتژیک»

«پارادایم سندنویسی»

استراتژی حاصل چیست؟

عمل؟
جزئیات
یادگیری
حل مسئله خستگی ناپذیر

تفکر؟
از بالا
قبل از اجرا

قسمتی از فیلم گالیور

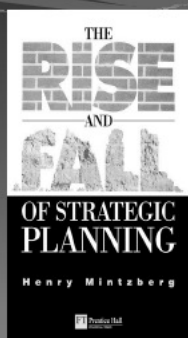
نگاه رایج به استراتژی در ایران:

تفکر از بالا
(جدا شدن از دنیای واقعی)

تفکر صرف قبل از اجرا



هنری مینتزبرگ



موردکاوی علیخانی:

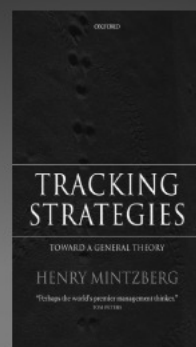
یکی از سه پربیننده ترین برنامه تلویزیونی، به سادگی حاصل ایجاد فضای رشد افراد توسط مدیر شبکه یک سیما، و زمینه سازی ظهور خلاقیت افراد توسط او بوده است. (علیخانی هیچ چشم انداز بزرگی نداشته است)

در بسیاری از مواقع، استراتژی حاصل وجود یک فضای مساعد برای شکوفایی خلاقیت افراد است

یک استراتژی بزرگ، درواقع نوعی نوآوری و خلاقیت است

تاکنون هیچ مطالعه‌ای نشان نداده است که خلاقیت و نوآوری حاصل طی شدن یک فرآیند گام به گام باشد (مثلا برای خلاقیت، ابتدا ... سپس ... سپس ...)

شرکتها در دنیای واقعی چگونه به استراتژی خود دست می یابند؟



وسیله؟



Technology
تکنولوژی

بالعکس،

در وقوع یک نوآوری، یک ایده ممکن است به ایده دیگری منجر شود یا بین چند ایده، ارتباطی تو در تو و عجیب شکل گیرد بدون اینکه دارنده ایده بتواند توضیحی منطقی در مورد روابط فوق ارائه دهد و در بسیاری از مواقع نیز این اتفاق در یک لحظه بسیار سریع (نظیر حکایت ارشمیدس و اورکا!) رخ میدهد

مورد کاوی انجمن لوئار



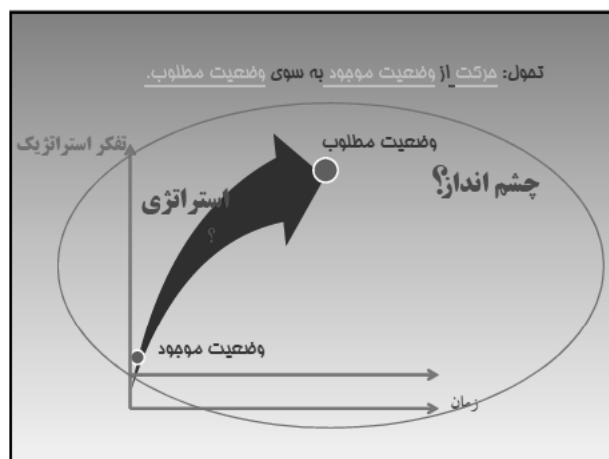
سرعت:

نهادهای (اجتماعی، فرهنگی،
سیاسی و...) +
نهاد تکنولوژی +
نهاد علم



مورد کاوی اینتل



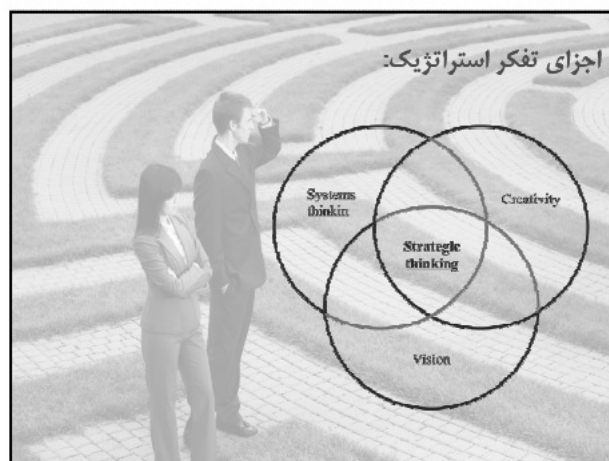
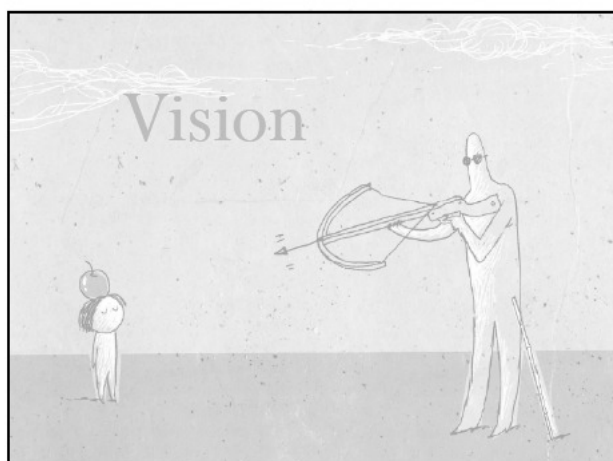


• هنری میسربرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقشه‌های موثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر می کند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژی می داند.

• تفکر استراتژی جهت گیری مناسب سازمان را مشخص می سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می برد. بدین ترتیب ابعاد تحلیلی و عقلانی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند می خورد.

کن ایچی اومی :

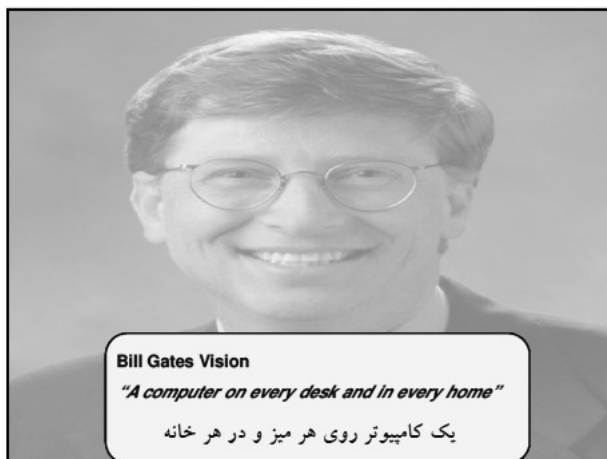
در کتاب معروف خود با عنوان تفکر یک استراتژیست چنین اظهار می دارد : که اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندیده هر قدر به خود و کارمندان فشار رومی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.





Ford Motor Company (early 1900's)

Ford will democratize the automobile"



Bill Gates Vision

"A computer on every desk and in every home"

یک کامپیوتر روی هر میز و در هر خانه



SONY

Sony (early 1950's)

"Become the company most known for changing the worldwide poor-quality image of Japanese products"



چگونه چشم انداز بسازیم؟



گری هامل در کتاب رقابت برای آینده می نویسد:

• بر اساس تجربه ما از مواردی که مشاهده شده است، برای دستیابی به یک چشم انداز متفاوت و متمایزکننده، تیم ارزش مدیریت می بایستی برای یک دوره چند ماهه ۲۰ تا ۵۰ درصد وقت خود را صرف کند.



کارکردهای چشم انداز:

- انگیزش
- الهام بخشی
- هدایت

مهمترین ویژگی چشم انداز:

تنش تحولی
Transformational tension

ایدئولوژی اصلی:

❖ آنچه ما بدان اعتقاد داریم و آنچه ما را زنده نگه می دارد.

آینده متصور:

آنچه می خواهیم باشیم،

آنچه می خواهیم به دست آوریم،

آنچه می خواهیم بیافرینیم.

مولفه های تشکیل چشم انداز:

شرکت های بزرگ بین آنچه

هرگز نباید تغییر کند

و

آنچه باید قابل تغییر باشد

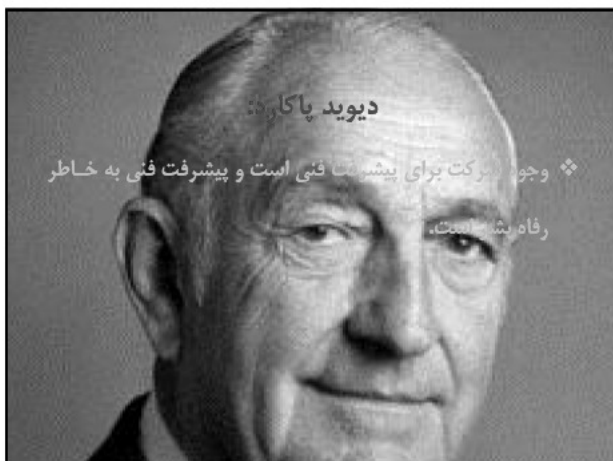
تمایز قائل می شوند.



دیوید پاکارد:

❖ وجود شرکت برای پیشرفت فنی است و پیشرفت فنی به خاطر

رفاه بشر است.



بیل هیولت در سوگ دوست خود:

مهمترین میراثی که پاکارد از خود به جای گذاشت،

مجموعه ای اخلاقیات بود به نام مرام HP

از خود گذشتگی بسیار زیاد، وظایف اجتماعی (پاکارد ۴.۳ میلیون دلار از سهام

خود را به بنیاد خیریه بخشید)



ایدئولوژی اصلی:

❖ ارزشهای اصلی: نظامی از اصول یا باورهای معین که سازمان را رهبری کند.

❖ مقصود: اساسی ترین دلیل وجودی هر سازمان

ایدئولوژی اصلی:

❖ یک هویت منسجم است که از طول دوره‌های حیات یک محصول، بازار، اکتشافات تکنولوژیکی، علایق زودگذر مدیریت و رهبران انفرادی جایگاهی والاتر دارد.

لارف لارسن:

❖ ارزشهای اصلی ریشه در اعتقادات ما دارد، ما آنها را نگه می‌داریم، زیرا به آنچه ما داریم جلا و روشنی می‌بخشند، حتی اگر در بازار رقابت به مشکل بدل شود.

Johnson & Johnson



ویلیام پراکتر و جیمز کمبل در فرهنگ پراکتر اند کمبل کیفیت کالا را صرفاً به عنوان استراتژی پیریزی در کارشان به کارکنان القا نکردند بلکه با آن مانند اصول دین برخورد می‌کردند.

نکته ۲: هیچ یک از شرکت‌های آینده نگر بیش از ۵ ارزش اصلی ندارند (بیشتر آنها فقط ۳ یا ۴ ارزش دارند)

❖ اگر بیش از ۵ ارزش شناسایی کردید احتمالاً ارزشها را با شیوه‌های عملکردی، استراتژی و یا معیارهای فرهنگی (که باید آماده تغییر باشند اشتباه گرفته اید.

❖ درباره هر ارزش از خود پرسید: اگر شرایط تغییر کند و ما به خاطر پایداری به ارزش اصلی خاصی زیان دیدیم، آیا بازهم آن را سرلوحه کار خود قرار خواهیم داد؟

نکته ۱: نمی‌توان مجموعه‌ای از ارزشها را یافت که برای

همه شرکت‌ها و سازمان‌ها مناسب باشد.

- ✓ سونی خدمات فروش ندارد.
- ✓ برای دیسنی احترام به هر مشتری ارزش نیست.
- ✓ سوپر مارکتهای الومارت تاکیدی بر کیفیت ندارند.
- ✓ نوردستران کارگروهی ندارد.

مسئله این نیست که یک سازمان به چه ارزشهایی اعتقاد دارد، مسئله این است که ارزشهای اصلی دارد یا نه!

نکته ۴: برای پیاده سازی ارزش ها گروه مریخ تشکیل دهید.

نکته ۵: از افراد شروع کنیم و به سازمان برسیم.

نکته ۳: یک شرکت نباید ارزشهای اصلی خود را در واکنش به تحولات

بازار تغییر دهد، در صورت لزوم باید بازار را تغییر دهد.

❖ اگر بازار فعلی برای نوآوری ما ارزش قائل نیست ما بازاری خواهیم یافت که برای آن ارزش

قائل باشد

مقصود اصلی:

❖ باید حداقل ۱۰۰ سال دوام بیاورد:

❖ قابل موصول نیست – مانند ستاره قطبی راهنمای است که در آسمان است

و همواره در پی آن هستیم اما هرگز بدان نمی‌رسیم.

❖ با وجود آنکه تغییر نمی‌کند الهام بخش تغییر است.

آیا ارزشها را به درستی انتخاب کرده ایم؟

❖ اگر فردا صبح از خواب برخیزید و پول کافی برای بازنستگی مادام العمر در اختیار داشته باشید

آیا باز هم در اعتقاد خود به آن ارزشها پایرجا خواهید بود؟

❖ تصور کنید که صد سال دیگر است، آیا این ارزشها بازهم برای شما معتبر است؟

❖ حتی اگر یک یا چند مورد از این ارزشها در رقابت برای شما ایجاد زحمت کند باز هم به آنها

پایبند خواهید بود؟

❖ اگر قرار باشد فردا یک سازمان جدید در یک رشته دیگر به وجود آورد صرف نظر از رشته

تولیدی چه نوع ارزشهای اصلی را در این سازمان مبنای کار قرار خواهید داد؟

اشتباه درباره مقصود اصلی:

برخی از شرکتها صرفا خطوط تولید و نوع مشتریان خود را توصیف می کنند.



3M مقصود اصلی خود را بر اساس چسب و مواد پاک کننده تعریف نمی کند

بلکه میگوید فلسفه من:

جست و جوی مداوم برای حل مسائل حل نشده از طریق نوآوری است.

مک کینزی نمی گوید: من یک مرکز مشاوره مدیریت هستم

بلکه میگوید فلسفه من:

McKinsey&Company

این است که به شرکتها و دولتها کمک کنم تا موفقیت بیشتری به دست آورند.

شعر قیصر

خدا روستا را

بشر شهر را...

ولی شاعران آرمانشهر را آفریدند

که در خواب هم آن را ندیدند

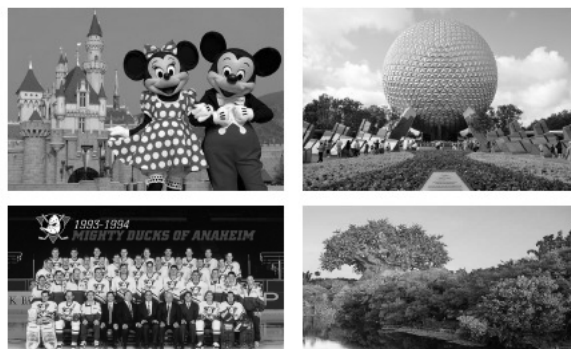
«قیصر امین پور»

یک تکنیک برای یافتن مقصود اصلی:

تکنیک ۵ چرا؟

نکته: هیچ یک از مقصودهای اصلی شرکتهای بزرگ نمی‌خواهد ثروت سهامداران را به حداکثر برساند، مهمترین نقش آن راهنمایی و الهام است.

اگر مقصود والت دیزنی به جای ایجاد شادی و نشاط تولید فیلم های کارتون بود دیگر اینکات ستنر، قلعه جادویی، قلمرو حیوانات و تیم های انیمایم نبود.



نکاتی درباره ایدئولوژی اصلی:

- ❖ ایدئولوژی اصلی را باید کشف کرد. نمی توان یا بیرون نگری به آن رسید باید با درون نگری آن را کشف کرد.
- ❖ نرسید به چه ارزشهایی باید اعتقاد داشته باشیم، نرسید به چه ارزشهایی واقعا و عاشقانه اعتقاد داریم.
- ❖ آمال و آرزوها جز ایدئولوژی اصلی شرکت نیستند.
- ❖ فقط برای کسانی که درون سازمان هستند باید معنادار و الهام بخش باشد و لازم نیست برای کسانی که خارج سازمان هستند ایجاد انگیزه کند.
- ❖ یک ایدئولوژی صحیح و روشن کسانی را به سوی شرکت جذب می کند که ارزشهای شخصی آنان با ارزشهای اصلی شرکت سازگار است.
- ❖ نمی توان دیگران را وادار به همفکری کرد به جای آن کسانی را پیدا کنید که برای همفکر بودن با شما آمادگی قبلی داشته باشند.



ممکن است شرکت یک ایدئولوژی قدرتمند داشته باشد بدون آنکه از آن سخن گوید.
تایک مجتمعه دارد که به نظر کسانی که رومیه رقابت دارند بیشتر شبیه یک زیارتگاه است.

آینده متصور:

- ❖ از یک سو گویای یک امر ملموس است، مرئی، روشن و از یک سوی دیگر زمانی است آمیخته با آرزو، امید و اشتیاق.
- ❖ دو جزء دارد: هدف خطیر / توصیف روشن

هدف خطیر:

- ❖ شرکتهای آینده نگر غالباً کارهای تهورآمیزی انجام می دهند.
- ❖ یک هدف خطیر واقعی روشن و قانع کننده است. هسته مرکزی تلفیق تلاشهاست. خط پایان کار روشن است، سازمان می داند در چه زمانی به چه هدفی نائل می شود.
- ❖ مردم فوراً متوجه آن می شوند. عاملی ملموس، انرژی زا و بسیار متمرکز است.
- ❖ هدف خطیر مردم را جذب می کند، نیازی به توضیح ندارد اگر داشته باشد اندک است. (ماموریت ناسا برای عزیمت به ماه)



قسمتی از فیلم جنگجوی درون



هنری فورد به هدف خودش یعنی اتومبیل برای همه با این توصیف روشن میات بخشید:

من برای انبوه انبوه از مردم اتومبیل فراهم ساخت ... قیمت آن تا حدی ناآرام است که هر کس موفق خوبی بگیرد بتواند آن را بفرد و با خانواده خود از لذت ساعاتی که در فضای باز خداوند می‌گذراند بهره مند شود

وقتی کار من به اتمام رسید همه قدرت فرید آنرا خواهند داشت. اسب از جاده‌های ما رفت خواهد بست و وجود اتومبیل امری بدیهی به شما خواهد آمد و ما به شمار بسیاری از کارگران کار با مزد خوب خواهیم داد.

توصیف روشن

❖ توصیف زنده، جاذب و مشخص از آنچه پس از نیل به هدف خطر با آن مواجه خواهیم بود.

❖ تبدیل کلمه به تصویر



نکته: سؤال درباره درست یا غلط بودن آینده کاری پیچوده است.

❖ آیا بتهون سفونی نهم را درست خلق کرد؟

❖ آیا شکسپیر نمایشنامه هملت را درست تدوین کرد؟

❖ ...

سوالاتی درباره توصیف آینده

❖ فرض کنید ۲۰ سال دیگر اینجا در شرکت خود نشستاید:

❖ چه چیزی دلتان می‌خواهد ببینید؟

❖ وضع شرکت چگونه باید باشد؟

❖ احساس کارمندان نسبت به آن چگونه است؟

❖ چه کاری می‌بایست انجام دهد؟

❖ اگر ۲۰ سال دیگر کسی مقاله‌ای درباره شرکت در یک مجله مهم بنویسد در آن چه خواهد نوشت؟

"If you live each day as if it was your last,
someday you'll most certainly be right."



جمع بندی ویژن

ویژن دو بخش دارد:

- ❖ ایدئولوژی اصلی: باید آن را کشف کرد/ نباید تغییر کنند.
- ❖ ارزشها: ۴ یا ۵ ارزش اصلی وجود دارد که عاشقانه به آن اعتقاد داریم.
- ❖ مقصود اصلی: دلیل اصلی وجود شرکت و ستاره ای که هیچ گاه به آن نمی‌رسید.
- ❖ آینده متصور: باید آن را خلق کرد / می‌تواند تغییر کنند.
- ❖ هدف خطیر: کوهی است که باید از آن بالا بروید و همین که به قله رسیدید به کوههای دیگری روی خواهید آورد.
- ❖ توصیف روشن: اشتیاق، هیجان و اعتقاد عناصر اصلی توصیف روشن اند.

با تشکر و آرزوی موفقیت

