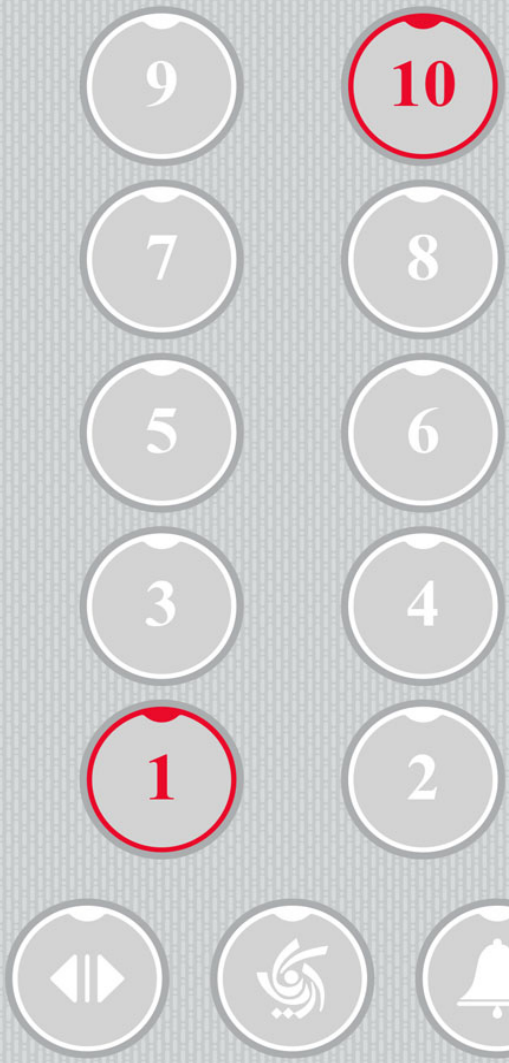
شتاب ذهنی

دستیابی به چابکی استراتژیک برای دنیایی پرشتاب‌تر

جان پی کاتر
میثم کاشی‌پور



بسم الله الرحمن الرحيم

- نویسنده: جان پی کاتر
- مترجم: میثم کاشی‌پور
- مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
- چاپ اول: پاییز ۱۳۹۵
- شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- شابک: ۷-۲۴-۷۶۷۷-۶۰۰-۹۷۸
- ناشر: آریانا قلم
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
- تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
- فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: کاتر، جان پی / Kotter, John Paul
عنوان و نام پدیدآور: **شتاب‌دهی**؛ دستیابی به چابکیِ استراتژیک برای دنیای پرشتاب‌تر
نویسنده جان پی کاتر؛ مترجم میثم کاشی‌پور.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری: ۲۳۲ ص، مصور، جدول، نمودار؛ ۲۱/۵ x ۱۳/۵ س‌م.
شابک: ۷-۲۴-۷۶۷۷-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: **Accelerate**: Building Strategic Agility for a Faster Moving World, 2014
موضوع: تحول سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت
شناسه افزوده: کاشی‌پور، میثم، ۱۳۶۲ - ، مترجم
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۲ش۲ک/۸/۵۸ HD
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۳۵۴۶۷۳

شتاب‌دهی

دستیابی به چابکی استراتژیک
برای دنیایی پرشتاب‌تر

جان پی. کاتر

میثم کاشی‌پور

این روزها زیاد می‌شنویم که در عصر تغییرات پرشتاب و پیش‌بینی‌نشده سازمان‌های کنونی قادر به پاسخگویی به نیازهای فردا نیستند. به عبارت دیگر، مزیت‌ها و قابلیت‌های امروز سازمان‌ها برای رویارویی با چالش‌های آینده کارایی ندارد و تغییر برای همهٔ آنها، چه بزرگ و چه کوچک، لازم است، بنابراین، سازمان‌ها باید برای پاسخ به چالش‌های ایجادشده از سوی رقبا و محیط تغییر کنند و به سلاح نوآوری مجهز شوند.

وقتی صحبت از تغییر می‌شود، شرکت‌ها میان انجام درست کارهای فعلی و حفظ سطح عملکرد حال حاضر خود از یک سو و ایجاد تغییر و مدیریت آن از سوی دیگر سردرگم می‌مانند؛ اگر دست از کارهای معمول سازمان بردارند و بر انجام عملکرد صحیحشان تمرکز نکنند ممکن است از آنچه هستند ضعیف‌تر شوند و اگر به تغییرات پیرامونشان بی‌توجه بمانند و برای همگام شدن با آن کاری نکنند از رقبا عقب می‌افتند و باز هم در گذر زمان کارایی خود را از دست می‌دهند. همین سردرگمی باعث می‌شود بیشتر مدیران با وجود درک لزوم ایجاد و مدیریت تغییر از مواجهه و اجرای فرایندهای مرتبط با آن باز بمانند.

جان پی کاتر، استاد برجستهٔ دانشگاه هاروارد و یکی از افراد شاخص در زمینهٔ مدیریت و رهبری، طی سال‌ها تجربهٔ همکاری با سازمان‌ها متوجه سردرگمی و مسئلهٔ شرکت‌ها در زمان پیاده‌سازی فرایند تغییر شده است. او کتاب‌های زیادی در این حوزه نوشته و در آنها با زبانی ساده به پیچیدگی‌های تغییر پرداخته است. کاتر در کتاب

شتاب‌دهی، که آن را پیش رو دارید، ابتدا به توصیف موقعیت سازمان‌ها می‌پردازد و سپس با استفاده از اصول هشت‌گانه خود راهکاری ساده و عملیاتی ارائه می‌دهد.

مسئله‌ای که کاتر در کتاب خود به آن پاسخ داده در میان سازمان‌های ایرانی نیز شایع است. سازمان‌هایی که به مرور زمان بزرگ شده‌اند و طی این فرایند، نوآوری و چابکی خود را از دست داده‌اند و باید به فرصت‌ها و تهدیدهایی که در اثر تغییر فضای کسب‌وکار و ظهور کسب‌وکارهای مبتنی بر وب و شبکه‌های اجتماعی ایجاد شده است، پاسخ دهند. همین موضوع انتشارات آریاناقلم را بر آن داشت تا کتاب شناخته‌شدهٔ شتاب‌دهی را ترجمه و منتشر کند. در این مسیر جناب آقای میثم کاشی‌پور مترجم کتاب، سعی کردند ترجمهٔ فارسی نیز مانند نسخهٔ اصلی روان و ساده باشد و در این راه از ظرفیت‌های زبان فارسی برای انتقال هرچه سریع‌تر مفاهیم استفاده کردند. امید است سازمان‌های ایرانی با بهره‌گیری از آموزه‌های این کتاب ارزشمند، خود را برای رویارویی با دنیای پرشتاب و متغیر کنونی آماده کنند.

سمیه محمدی
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

سال‌ها پیش هنگامی‌که با تیمی از هم‌کلاسی‌ها مشغول آماده کردن یک ارائه برای کلاس مدیریت تغییر بودیم، تصمیم گرفتیم از محتوای داستانی و آموزندهٔ کتاب «کوه یخ‌مان دارد آب می‌شود» آقای کاتر استفاده کنیم. نه فقط به دلیل اینکه او یکی از اثرگذارترین اندیشمندان حوزهٔ تغییر بود، بلکه به چنان درکی از پیچیدگی‌ها و پویایی‌های تغییر رسیده بود که می‌توانست آنها را در قالب داستانی فکاهی و همه‌پسند برای گسترهٔ وسیعی از مخاطبان تعریف کند. هر چند کتابی که در دست دارید، کتابی جدی با مفهومی نسبتاً ثقیل است اما آقای کاتر باز هم تلاش کرده تا به ساده‌ترین شکل ممکن و با ابزار تکرار، ایدهٔ جدیدش را در ذهن‌تان جا بیاندازد.

این ایدهٔ جدید، شکلی نو از ساختاربندی سازمان است که به سرعت و چابکی بیشتر در طراحی و اجرای استراتژی‌ها می‌انجامد. آقای کاتر اسم این ساختار جدید را «ساختار دووجهی» گذاشته است که یک وجه آن همان «ساختار سلسله‌مراتبی» مرسوم است و وجه دیگر آن را یک «شبکهٔ پویای کارآفرینی» شکل می‌دهد. این ساختار دووجهی با ساختارهای ماتریسی که ممکن است با آنها آشنا باشید متفاوت است و این تفاوت را در طول مطالعه کتاب متوجه خواهید شد. اما چرا آقای کاتر صحبت از ساختاری جدید برای طراحی و اجرای استراتژی‌ها به میان آورده و معتقد است ساختار سلسله‌مراتبی کنونی به تنهایی از پس حل مشکلات برنمی‌آید؟ به عقیده او سلسله‌مراتب‌ها مشکلات ساختاری زیادی دارند. سلسله‌مراتب‌ها به‌شدت بر دوره‌های

کوتاه‌مدت متمرکزند و در پی دستیابی به اهداف فروش ماهانه، فصلی و سالانه هستند در حالی که کسی به ما ضمانت نداده است فرصت‌ها و تهدیدهای محیط هم در قالب چرخه‌های ماهانه، فصلی و سالانه بروز کنند. از طرفی سلسله‌مراتب‌ها به دنبال جزیره‌ای کردن و سطح‌بندی سازمان با هدف افزایش کارایی ارتباطات هر بخش به‌صورت مجزا هستند در حالی که با سرعت گرفتن تغییرات در دنیای کنونی، نیازمند ارتباطات بسیار زیاد بین‌بخشی هستیم. این امر آقای کاتر را برآن داشته تا باز دست به قلم شود و تجاربش را از اجراهای موفقیت‌آمیز این ساختار دووجهی با ما و شما در میان گذارد.

ممکن است در نگاه اول، این طور تصور شود که مخاطب کتاب فقط شرکت‌های بزرگ چندملیتی با صدها هزار نیروی انسانی هستند اما دقت در ایده‌های کتاب، اثر و منفعت آن برای کسب‌وکارهای متوسط و حتی کوچک را نیز نمایان می‌کند.

مخاطب فارسی‌زبان اما باید با کمی دقت بیشتر کتاب را مطالعه کند. در سال‌های گذشته، فضای کسب‌وکار کشور دستخوش تغییر و تحول بسیار بوده است و هنوز بسیاری از شرکت‌ها در حال تقویت زیرساخت‌های خود هستند و ممکن است محتوای کتاب، جلوتر از فضای متوسط کسب‌وکار ایران به نظر آید. شاید این‌طور باشد؛ اما سرعت تغییرات و اثر آنها که سنگ‌بنا و پیش‌فرض تمام استدلال‌های کتاب است، کاملاً با شرایط کنونی کشور مطابقت دارد. در چند سال اخیر شاهد بهبود روابط تجاری با سایر کشورها بوده‌ایم و این امر، فرصت‌ها و تهدیدهای بسیاری را برای شرکت‌های ایرانی به همراه داشته است. تغییرات در ساختارهای سیاسی کشورهای همسایه نیز بر فراوانی این فرصت‌ها و تهدیدها افزوده است. روند پیوستن به سازمان‌های تجاری/اقتصادی منطقه‌ای و جهانی نیز به همین صورت عمل خواهد کرد. بنابراین، به‌رغم ضعف‌های ساختاری محتمل در

برخی شرکت‌ها، هنوز هم محتوای کتاب برای بسیاری از شرکت‌های ایرانی، مناسب و مرتبط است.

نکته‌ی دیگری که باید مدنظر مخاطب فارسی‌زبان باشد، ظرافت‌های فرهنگیِ ضمنی برای جا انداختن چنین ساختاری در بدنهٔ شرکت‌ها است. طبیعتاً کتاب در یک بستر فرهنگیِ خاص و متفاوت از ایران نوشته شده است و برای استفاده بهینه از ایده‌های آن، باید به ترجمهٔ این بستر فرهنگی نیز توجه داشت. البته همان‌طور که در متن کتاب نیز آمده است، اصولاً جوان‌ترها نسبت به این‌گونه تغییرات آغوش بازتری دارند و راحت‌تر با موضوعات جدید این‌چنینی کنار خواهند آمد اما به هر حال، باز کردن برخی بحث‌ها و آماده کردن سازمان برای پذیرایی از موضوعی جدید، تلاشی دوچندان از رهبری سازمان می‌طلبد. من شاهد اندک تجربه‌هایی از این ساختار دووجهی یا دست‌کم تلاش‌هایی برای ایجاد آن در سازمان‌های کشور بوده‌ام. رهبرانی که با در نظر گرفتن همه شرایط، همواره به آینده امیدوار و در پی افزایش چابکی و بهره‌وری سازمانشان بوده‌اند. در این میان می‌خواهم به‌ویژه از آقایان عقیل ملکی‌فر، سید رضا مجدزاده، سید کمال طبائیان و علی مظلوم یاد کنم که با در نظر گرفتن تمام محدودیت‌های موجود در کشور سعی کردند ساختار شبکه‌ی نوآوری/کارآفرینی را در سازمان‌هایشان جابیاندازند. این تجارب، تلاش‌های موفق و افتخارآمیزی هستند که می‌توانند نشان دهند با تمرکز بر ظرافت‌های فرهنگی کشور و با اعتماد به جوانان، می‌توان از محتوای بسیار مدرن این کتاب بهره جست و سازمان را (چه خصوصی باشد چه دولتی یا حتی نظامی و انتظامی) به سوی سرعت و چابکی بیشتر هدایت کرد.

در پایان و مثل هر تلاش دسته‌جمعی دیگری، وظیفه دارم از یاری‌رسانان سپاسگزاری کنم. پیش از همه، سپاسگزار حمایت‌ها و شکیبایی سرکار خانم سمیه محمدی هستم. انتشار این کتاب مرهون

این حمایت‌ها و شکیبایی بوده است. در طول آشنایی‌ام با گروه پژوهشی صنعتی آریانا نیز دل‌گرم حمایت‌های جناب آقای مجتبی اسدی بوده‌ام که جای شکر فراوان دارد. قدردان بردباریِ سرکار خانم لیلا نبی‌فر سرویراستار محترم انتشارات آریاناقلم نیز هستم که زمختی‌های قلمم را صیقل داد و خواندن کتاب را برای شما مخاطبان گرامی ساده‌تر کرد. در نهایت با تقدیم این کار به تمام پیش‌گامان و زحمت‌کشانی که سعی دارند در هر کجا قدمی رو به جلو برای سعادت و کامیابی مردم بردارند، سپاسگزار شما مخاطبان عزیز نیز هستم که نقص‌های احتمالی کار را بر من می‌بخشید و از طریق انتشارات آریاناقلم، در جریان نقطه‌نظر خود قرارم می‌دهید.

میثم کاشی‌پور
شهریورماه ۱۳۹۵

فهرست

پیش‌گفتار — ۱۳

محدودیت‌های سلسله مراتب در دنیایی پرشتاب‌تر — ۱۹
از ساختار شبکه‌ای به ساختار سلسله مراتبی. ۲۵
محدودیت‌های ساختارهای سلسله مراتبی. ۲۹
مسیری جدید. ۳۴
حالا چه کار کنیم؟ ۳۸

به چنگ‌آوردن فرصت‌ها به کمک سیستم عملیاتی دووجهی — ۴۱
ساختار سیستم دووجهی. ۴۳
قواعد سیستم عملیاتی دووجهی. ۴۷
شتاب‌گرهای هشت‌گانه. ۵۱
ارتش داوطلبان. ۵۸
ایجاد و رشد طبیعی آهنگ حرکت. ۶۱

پیامدها — ۶۵
یک حکایت پندآموز. ۶۷
استراتژی جدید. ۶۷
ابتکار سیستم فناوری اطلاعات منابع انسانی. ۷۰
ارزیابی پیامدها. ۷۰
حکایت (قسمت دوم). ۷۴
واقعیت‌ها در برابر اعتقادات. ۷۷

رهبری و تکامل — ۸۱
مدیریت، رهبری نیست. ۸۴
چرخهٔ عمر سازمان‌ها. ۹۰
عقب‌گرد به سوی آینده! ۹۸

قواعد پنج‌گانه و شتاب‌گرهای هشت‌گانه در عمل — ۱۰۱
موردکاوی سازمان میدانی جناب دیوید سون. ۱۰۴

پنج قاعده‌ای که به دیوید سون گفته شد. ۱۰۶
خودِ نتایج از خود دفاع می‌کنند. ۱۲۸
شواهدی که تا به امروز از موارد دیگر در دست است. ۱۳۰

← **ایجاد و الگوسازی مداوم حس اضطرار — ۱۳۳**
اضطرار، بی‌خیالی و اضطرار کاذب. ۱۳۸
نگاه به بیرون، با ذهنی باز. ۱۴۳
نقش الگوسازی در ایجاد حس اضطرار. ۱۴۷
ایجاد انرژی مثبت، تجلیل از فرصت‌های به چنگ آمده. ۱۴۹
همیشه، همه‌جا، همه‌کس. ۱۵۱

← **فرصت طلایی — ۱۵۵**
نقطهٔ شروع: امکانات و فرصت‌ها. ۱۵۸
تدوین بیانیهٔ «فرصت طلایی». ۱۶۴
یک نمونه: رشد سریع در خدمات کارخانه‌ای. ۱۶۷

← **کلید زدن کار- پرسش و پاسخ — ۱۷۷**

← **آیندهٔ (ناگزیر) استراتژی — ۱۹۹**
تغییرنمایی. ۲۰۱
روند تکامل استراتژی. ۲۰۲
سیستم دووجهی .... و شما. ۲۰۶

← **پیوست — ۲۰۹**
پیوست الف. آیا «بهترین تجارب» می‌توانند نجاتتان دهند؟ ۲۱۱
پیوست ب. آیا هم اینک باید دست به کار شوید؟ ۲۲۳

درحال ورود به قلمرویی هستیم که در آن، نابسامانی‌ها پیش‌بینی‌ناپذیر و رشد تغییرات نمایی است؛ تغییراتی که برای رویارویی با آنها آماده نیستیم. در این کتاب، از کارهای موفقی خواهم گفت که پیشتازان این محیطِ نوپدید را به پیروزی‌هایی بس بزرگ رسانیده است.

شتاب‌دهی توضیح می‌دهد که چگونه برای بهره‌مندی از پنجره‌های فرصتی که این روزها زود باز و زودتر بسته می‌شوند، با سرعتی مناسب و درعین‌حال با چابکی[1] و خلاقیت به چالش‌های استراتژیک بپردازیم. این کتاب به شما نشان می‌دهد که این افراد چگونه در برخی سازمان‌های نوآور و پیشرو، در رقابت بی‌امان و نفس‌گیر کسب‌وکار از رقبا پیشی می‌گیرند و به نابسامانی‌های بی‌سابقه و تهدید همیشگیِ گسست‌های فناوری[2] رسیدگی می‌کنند.

برداشت‌هایی که در این کتاب با شما در میان گذارده‌ام، موضوعاتی زیربنایی هستند. جهان با چنان سرعتی درحال‌تغییر است که سیستم‌ها، ساختارها و فرهنگ‌های ساده و کارراه‌انداز سدهٔ پیش، دیگر انتظارات را برآورده نمی‌کنند. اصلاح تدریجی روش‌های مدیریتی و

---

۱. سرعت (speed) به معنی حرکت در یک جهت به تندترین شکل ممکن و چابکی (agility) به معنی توانایی شتاب گرفتن، شتاب کم کردن، ایستادن و به‌سرعت تغییرجهت دادن است ـ م.

۲. گسست فناوری (technological discontinuities) به زمانی گفته می‌شود که فناوری‌های جدیدتر، با جایگزینی یا ترکیب با فناوری‌های قدیمی‌تر، جایگاه فناوری‌های قدیمی‌تر را به خطر اندازند ـ م.

تدوین استراتژی، هرقدر هم که هوشمندانه باشد، کافی نخواهد بود. در این عصر پرهیاهوی تغییر و بلاتکلیفی‌های روزافزون، برای پیش ماندن از رقبا به چیزی تازه نیاز است.

راه‌حل اما این نیست که دانسته‌های کنونی را دور بریزیم و چرخ را از نو اختراع کنیم. درعوض، باید به‌شکلی طبیعی و درون‌زاد سیستمی نو بازتعریف کرد؛ سیستمی که به چشم موفق‌ترین کارآفرینان آشناست. این سیستم تازه، سرعت و چابکی را به مجموعه خواهد افزود و این در حالی است که سیستم پیشین به کار خود ادامه خواهد داد و اطمینان و کارایی را فراهم خواهد آورد.

درواقع، ایجاد این دو سیستم در کنار هم (به‌شکل سیستمی دووجهی[1])، بسیار شبیه وضعیتی است که همهٔ سازمان‌های بالغ، آن را در دوره‌ای از چرخهٔ عمر خود تجربه کرده‌اند؛ اما چون پایدار نمانده، مدت‌هاست فراموش شده است. برای خلق این سیستم عملیاتی دووجهی، راهکاری وجود دارد که با هزینه‌ای بسیار اندک شُدنی است. نتایج آن نیز خیلی زود نمایان خواهد شد. من افرادی را که از این سیستم استفاده می‌کنند به چشم خود دیده‌ام. این سیستم واقعاً کار می‌کند.

خاستگاه این پروژه، پژوهش پیشینی است که دربارهٔ تحولات کلان انجام داده بودم؛ پژوهشی که با حمایت مالی دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد انجام شده بود که برای دهه‌های متمادی در آن تدریس می‌کردم. گزارش آن پژوهش برای نخستین بار در کتابم با عنوان **راهبری تغییر**[2] در سال ۱۹۹۶ منتشر شد و سپس با گزارش‌های بعدی در کتاب **قلب تغییر**[3] (۲۰۰۲)،

---

1. dual system
2. *Leading Change*
3. *The Heart of Change*

کوه یخمان دارد آب می‌شود[1] (۲۰۰۶)[2]، **حس اضطرار**[3] (۲۰۰۸) و **تعلق خاطر**[4] (۲۰۱۰) تکمیل شد. آن کار به‌نوبهٔ خود بر پایهٔ آزمون‌های ابتدایی‌ام دربارهٔ رهبری بنا شده بود که انجام آنها به سال ۱۹۷۴ برمی‌گردد (و شاید مهم‌ترین آن، گزارشی بود که با عنوان نیرویی برای تغییر: **رهبری چه تفاوتی با مدیریت دارد**[5] در سال ۱۹۹۰ منتشر شد). گاهی خودم نیز در شگفت می‌مانم که نتایج آن مطالعات همچنان در روزگار کنونی پابرجا و معتبر مانده است و به‌رغم تغییراتی که دنیای پیش روی رهبران کسب‌وکار (و آنها که در دولت، بخش غیرانتفاعی و آموزش مشغول‌اند) به خود دیده، هنوز هم حرفی برای گفتن دارد. مطالب این کتاب کارهای پیشینم را کامل خواهد کرد. این گفته که حقایق تازه به‌معنی بی‌خاصیت‌شدن ایده‌های قدیمی است، در اینجا مصداق ندارد. در اینجا برآنیم تا چیزی به نتایج گذشته بیفزاییم که به‌سوی ایده‌های تازه و بزرگ‌تر رهنمونمان سازد.

تا پیش‌ازاین پروژه، در همهٔ کارها (پژوهش‌هایی که اکنون برای چند دهه در جریان هستند)، از یک فرمول واحد استفاده می‌کردم. مواردی را پیدا می‌کردم که نمایندهٔ ۱۰ یا ۲۰ درصدِ بهترین فعالان حوزهٔ کسب‌وکار باشند. کارهایشان را ورانداز می‌کردم. با آدم‌هایی حرف می‌زدم که در آن شرایط زندگی کرده بودند. سپس همان کارها را برای آنهایی تکرار می‌کردم که عملکردی متوسط داشتند یا از قافله عقب مانده بودند. به الگوهایی نگاه می‌کردم که تفاوت‌ها را نشان می‌داد. این الگوها را

---

1. *Our Iceberg Is Melting*

۲. این سه کتاب تاکنون چند بار با عنوان‌های مختلف به فارسی ترجمه و منتشر شده است.

3. *A Sense of Urgency*

۴. Buy_In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down این کتاب تاکنون به فارسی ترجمه نشده و با توجه به محتوای آن، این عنوان انتخاب شده است_ م.

5. *A Force For Change: How Leadership Is Different From Management*

گزارش می‌کردم و تأکیدم بر عوامل تغییرپذیر بود (تا با تغییر آنها، بتوان عملکرد متوسط را به خوب تبدیل کرد یا تأخیر نتایج را دست‌کم به سطح استاندارد رساند).

در این پروژه، برای نخستین بار در زندگی کاری‌ام، فرمولی را به‌کار بسته‌ام که دو تفاوت بنیادین با کارهای گذشته‌ام دارد. در اینجا، کار را با نگاه به افرادی آغاز کرده‌ام که به‌معنی واقعی کلمه، محدودیت‌های موجود را کنار زده و مرزهای جدیدی گشوده‌اند. منظورم تنها یک درصدِ بهترین‌هاست؛ منظورم کسانی است که با کاربست روش‌های کاملاً جدید عملیاتی به موفقیت‌هایی شگرف دست‌یافته‌اند. سپس دیگرانی را که (اغلب با کمک گروه مشاوران کاتر اینترنشنال[1]) در پی تکرار بهترین‌ها به‌شیوهٔ خود و در صنعت یا سازمان خود هستند زیر نظر گرفته‌ام. این تغییر نگرش تقریباً مثل این است که در صنعت دارو، تاکنون صرفاً بر تحقیقات پایه متمرکز بوده‌اید و اکنون علاوه‌بر تحقیقات پایه تا توسعهٔ محصول و حتی مرحلهٔ آزمایش‌های بالینی نیز پیش می‌روید.

شتاب‌دهی برای رهبرانی است که هم می‌خواهند و هم می‌توانند حقایق عریان و بی‌پردهٔ فضای کسب‌وکار کنونی را ببینند، تغییر جسورانه را به‌عنوان یک باید بپذیرند و رهسپار این سفر شوند و جاده را برای دیگران نیز صاف کنند.

امیدوارم حکایت زندگی این پیش‌گامان موفق، ارادهٔ شما را محکم کند و به شما اعتمادبه‌نفس لازم برای پیشروی را بدهد و الهام‌بخش اقدام‌های موردنیاز بعدی‌تان باشد. شک ندارم برای ساخت سازمان‌هایی که هم امروز و هم در آینده پیروز باشند به چیزهای بیشتری نیاز هست. برای ساخت اقتصادهای پویا که بتوانند میلیاردها انسانِ روی کرهٔ زمین را به جاهای بهتر و برخوردارتر برسانند، به چیزهای بسیار بیشتری نیاز داریم.

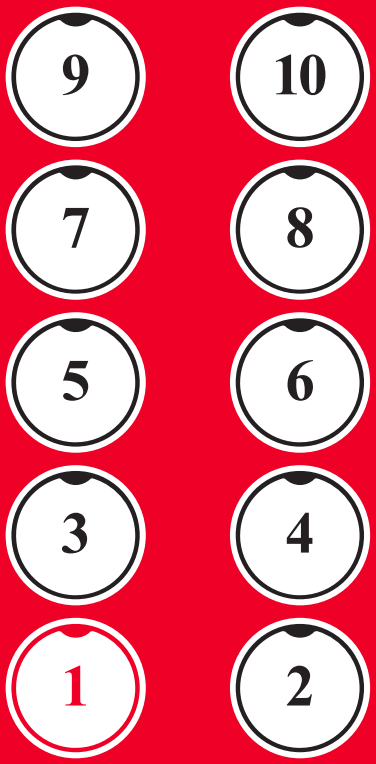
---

1. Kotter International

تألیف این کتاب به‌طور رسمی از سوی مؤسسهٔ کاتر اینترنشنال حمایت مالی شده است؛ جایی‌که من مدیر دفتر پژوهش‌هایش هستم و به پیش‌گامان در اجرای محتوای کتاب کمک می‌کند. هاروارد نیز، به‌طور غیررسمی، همچنان کمک بزرگی بوده است؛ البته نه از نظر مالی، بلکه از نظر توصیه‌هایی که دانشجویان دوره‌های مدیریت اجرایی و استادان همکار در مورد پیش‌نویس کتاب‌ها ارائه می‌دهند.

به مانند همیشه، افراد بسیاری در این کار سهیم بوده‌اند. به‌ویژه، نام دِنیس گُوین و رَندی اوتینگِر از مؤسسهٔ کاتر اینترنشنال و نیز اِیمی بِرنشتاین و جِف کیهو از انتشارات دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد در این لیست جای دارد.

محدودیت های
سلسله مراتب در
دنیایی پرشتاب‌تر


10
9
8
7
6
5
4
3
2
1

این کتاب دربارهٔ پیشتازان و برای پیشتازان نوشته شده است. موضوعاتی که در آن مطرح خواهم کرد به این مشاهدهٔ سرنوشت‌ساز گره خورده است: سازمان‌ها در هر کجای دنیا تقلا می‌کنند تا به پای شتاب فزایندهٔ تغییر برسند؛ جلو زدن از آن که پیشکش!

اکثر مردم این شتاب تمام‌عیار را که پیرامونشان جریان دارد حس نمی‌کنند و این حس نکردن، خود بخشی از مشکل است. داده‌ها هم این واقعیت را به‌طور عینی نشان می‌دهند. تقریباً از نگاه همهٔ شاخص‌های مهم کسب‌وکار، دنیا به‌سرعت به جلو می‌تازد. شدت پیامد تصمیم‌ها (تبعات سیاسی، زیست‌محیطی، اجتماعی و مالی) نیز به همین شکلِ نمایی درحال افزایش است.

در این دنیای جدید، پرسش بزرگِ پیشِ روی تمام مدیران کسب‌وکار در هر کجای دنیا این است که در میان این آشفتگی‌ها و شکاف‌های روزافزون، چگونه باید در عرصهٔ رقابت باقی ماند و به شکلی سودآور رشد کرد. اساسی‌ترین مشکل این است که همهٔ شرکت‌هایی که از مرحلهٔ نوپایی[1] خود گذشته‌اند، اکثراً برای رسیدن به کارایی[2] سازمان‌دهی شده‌اند تا چابکی استراتژیک (که عبارت است از توانایی بهره‌برداری سریع و مطمئن از فرصت‌ها و در امان ماندن از گزند تهدیدها).

---

1. start_up stage

۲. کارایی (efficiency) به معنای انجام دادن کارها به شیوه‌ای درست است ـ م.

می‌توانم صدها شرکت برایتان مثال بزنم (مانند شرکت بُردِرز[1] و شرکت ریسرچ این موشِن[2]) که نیاز به انجام یک حرکت بزرگ استراتژیک را به‌درستی تشخیص دادند اما نتوانستند خود را با سرعت کافی برای اجرای آن حرکت جمع‌وجور کنند و در آخر، هنگامی‌که رقبای چالاک‌تر به‌سختی شکستشان دادند، مجبور شدند از کنار گود تماشاگر ادامهٔ بازی باشند.

در این جور نمونه‌ها، همیشه یک الگوی خاص به چشم می‌خورد:

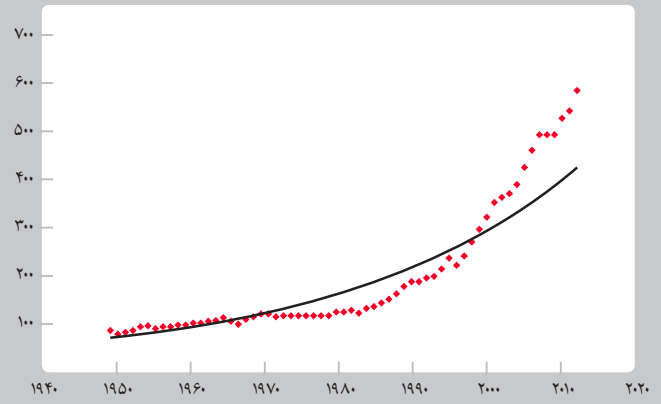
سازمانی که ناگهان با تهدیدی جدی روبه‌رو شده یا فرصتی چشمگیر به چنگ آورده، تلاش می‌کند با تکیه بر ساختارها، فرایندها، و روش‌هایی که در گذشته نتیجه‌بخش بوده‌اند از دل تغییرات بزرگ عبور کند و ناکام می‌ماند؛ غافل از اینکه شیوه‌های کهنهٔ برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی کار دست ما می‌دهند و ناامیدمان می‌کنند.

---

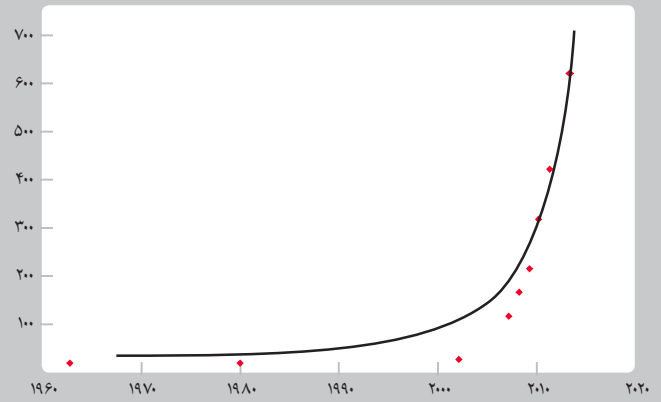
۱. گروه تجاری بُردِرز (Borders)، یک خرده‌فروش کتاب و سی‌دی‌های موسیقی در شهر آن‌آربورِ ایالت میشیگان آمریکا بود. بُردِرز تا ژانویهٔ سال ۲۰۱۰ میلادی با ۱۹۵۰۰ نفر پرسنل در بیش از ۵۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای در سرتاسر آمریکا فعالیت می‌کرد. اما در فوریهٔ سال ۲۰۱۱ مجبور به اعلام ورشکستگی شد و ۲۲۶ تا از فروشگاه‌های خود را در آمریکا فروخت و به دلیل اینکه تا زمان ضرب‌الاجل دادگاه نتوانست سهام‌دارانش را راضی کند، مجبور شد تمام فروشگاه‌های باقیمانده را نیز بفروشد و برای همیشه از کسب‌وکار خارج شود. نشان تجاری و فهرست مشتریان بُردِرز نیز به تصاحب شرکت بارنزاَندنوبِل درآمد که از رقبای قدیمی آن به شمار می‌رفت ـ م.

۲. شرکت کانادایی ریسرچ‌این‌موشِن (Research in Motion) که بعدها با نام بِلک‌بِری کارش را ادامه داد، در کار تولید ادوات بی‌سیم و مخابراتی و تلفن‌های همراه بود. به‌رغم تسلط این شرکت بر بازار تلفن‌های همراه هوشمند آمریکا و اختصاص ۴۱ درصد سهم این بازار در فصل اول سال ۲۰۱۰، به دلیل کُندی حرکت شرکت در طراحی اپلیکیشن‌ها و نیز حضور قوی شرکت‌های اَپل و گوگل در این بازار، سهم بازار خود را کاملاً از دست داد به‌طوری‌که سهم بازار شرکت در ماه ژوئن ۲۰۱۵ حدود یک و نیم درصد شده بود ـ م.

هرجور نگاه کنید، می‌بینید دنیا پرشتاب‌تر در حرکت است.



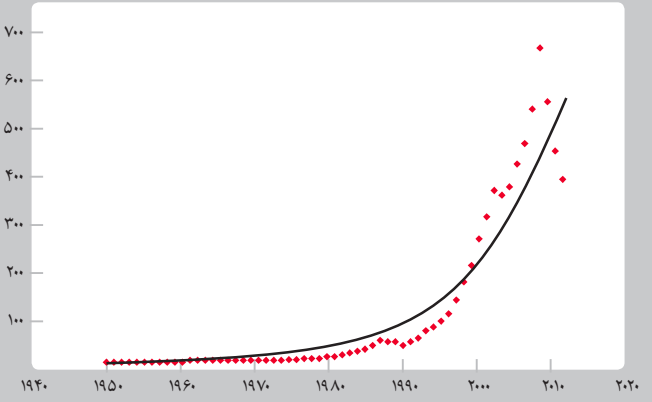
• مجموع درخواست‌های سالانه برای ثبت اختراع (به‌هزار) •



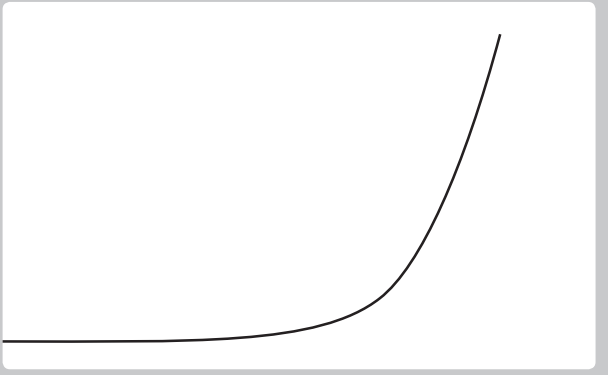
• رشد حجم ذخیرهٔ داده برروی هارد دیسک (به‌گیگا بایت) •

منبع: دفتر ثبت اختراع و علایم تجاری ایالات متحدهٔ آمریکا (در خصوص ثبت اختراعات)، چندین گزارش خبری و پرونده حاوی اطلاعات (در خصوص ذخیره‌سازی بر روی هارد دیسک)

هرجور نگاه کنید، می‌بینید دنیا پرشتاب‌تر در حرکت است.



حجم مبادلات سالانه سهام در بورس نیویورک



نرخ تغییرات

منبع: بورس اوراق بهادار نیویورک (برای حجم مبادلات سهام)

پیش‌تر، شرکت‌ها به‌ندرت و تنها زمانی‌که مجبور می‌شدند، استراتژی‌های اصلی خود را بازبینی می‌کردند. اما امروزه اگر شرکتی دست‌کم هرچند سال یک‌بار به جهت حرکت خود نیاندیشد و آن را بازبینی نکند، پیوسته خود را با بافتارهای متغیر وفق ندهد و در پی آن، تغییرات مورد نیاز عملیاتی را به‌سرعت اعمال نکند، خود را به خطر انداخته است. این کاری است که دنیای پرشتاب امروز با ما می‌کند. اما همان‌گونه‌که هر مدیری به شما خواهد گفت، ایجاد تعادل میان ملزوماتِ جلو ماندن در رقابت بی‌امان و فزاینده از یک سو، و دستیابی به اهداف سال جاری و کوتاه‌مدت از سوی دیگر، بسیار پرچالش و توان‌کاه است.

نمی‌توانیم از اهمیت نیازها و الزامات روزانهٔ ادارهٔ شرکت غافل شویم؛ از این زاویه، سلسله‌مراتب‌های سنتی و فرایندهای مدیریتی هنوز هم می‌توانند کارگشا باشند. کاری که آنها نمی‌توانند به‌خوبی از پس انجامش برآیند، شناساییِ به‌اندازهٔ‌کافی زودهنگام تهدیدها و فرصت‌های مهم، طراحیِ به‌اندازهٔ‌کافی چابک ابتکارهای استراتژیک[1] و به‌ویژه، اجرایِ به‌اندازهٔ‌کافی سریع این ابتکارها است.

---

۱. منظور از ابتکارهای استراتژیک (strategic initiatives)، تمام اقدامات و پروژه‌های کوچک‌وبزرگی است که درخصوص طراحی و اجرای استراتژی‌ها در سازمان انجام می‌پذیرند ـ م.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر دربارهٔ کتاب شتابدهی و یا سفارش نسخهٔ کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریاناقلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

Accelerate

Building Strategic Agility for a Faster-Moving World

John P. Kotter

در این دنیای جدید، پرسش بزرگِ پیشِ روی تمام مدیران کسب‌وکار این است که در میان این آشفتگی‌ها چگونه باید در عرصهٔ رقابت باقی ماند و به شکلی سودآور رشد کرد ● زیاد دیده‌ایم شرکت‌هایی را که نیاز به انجام یک حرکت بزرگ استراتژیک را به‌درستی تشخیص دادند اما نتوانستند خود را با سرعت کافی برای اجرای آن حرکت جمع‌وجور کنند و در آخر، هنگامی‌که رقبای چالاک‌تر به‌سختی شکستشان دادند، مجبور شدند از کنار گود تماشاگر ادامهٔ بازی باشند. اساسی‌ترین مشکل این است که بیشتر شرکت‌هایی که از مرحلهٔ نوپایی خود گذشته‌اند، برای رسیدن به کارایی، سازمان‌دهی شده‌اند تا چابکی استراتژیک. در این گونه نمونه‌ها، سازمان تلاش می‌کند با تکیه بر ساختارها، فرایندها و روش‌هایی که در گذشته نتیجه‌بخش بوده‌اند از دل تغییرات بزرگ عبور کند، غافل از اینکه شیوه‌های کهنهٔ برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی کار دست ما می‌دهند و ناامیدمان می‌کنند ● **شتاب‌دهی برای رهبرانی است که هم می‌خواهند و هم می‌توانند حقایق عریان و بی‌پردهٔ فضای کسب‌وکار کنونی را ببینند، تغییر جسورانه را به‌عنوان یک باید بپذیرند و دست به کار شوند.**

گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

9 786007 677247

طراح جلد: مجید زارع