

## خلاصه کتاب آینده مدیریت (THE FUTUR OF MANAGEMENT) – نویسنده: گری همل

### مقدمه:

تحقیقی که ارائه می شود از کتاب آینده مدیریت می باشد که توسط آقایان گری همل و بیل برین نوشته شده و مترجم آن آقای حسین حسینیان است. این کتاب توسط دکتر لطیفی ( ویراستار علمی کتاب) آغاز شده و مطالبی جالب در مورد مدیریت را مطرح می کنند. به طور مثال با واژه پارادایم شیفت (باز پنداری) آشنا می شوید این نظریه توسط توماس کولمن زمانی مطرح می شود که علم دیگر پاسخی برای پرسش هایی که در حوزه خود مطرح می شود ندارد و در واقع پیشرفت آن متوقف و در جا می زند که با این باز پنداری پیشرفت علمی صورت می گیرد یا نظم سازمان بوروکراتیک که توسط چالز هندی مطرح شد و به نماد سازمانی (خدای نظم) معروف شد و بعد از آن دیونیسوس مدیریت را بر پایه آزادی که بر خلاف نسل قبلی بیشتر متکی به رویاهایش زندگی می کند تا حافظه اش مطرح کرد و به نماد (خدای آزادی) معروف شد که همیشه هم این دو نظریه با هم در تقابل بودند. تا جایی که گری همل بزرگ اندیش مدیریت برای دست یافتن مدیریت مناسب در سده بیست و یک رمز گشایی ژن مدیریت را در قالب یک جمله زیبا مطرح نمود.

به طور فزاینده در جهانی بد نظم تر زندگی می کنیم که در آن افراد بی نظم از ابزار بی نظم برای تولید محصولات بی نظم بهره می گیرند و منجر به سودهای بی نظم می شوند و چگونگی انجام آن در توان افزایی و میدان دادن به خلاقیت همه کارکنان می داند یعنی باید بیاموزیم چگونه تلاش های هزاران نفر را بدون تحمیل لایه های زیادی از سرپرستان هماهنگ سازیم، هزینه ها را کنترل کنیم، بدون آن که تخیل انسانی را از بین ببریم و در کل نظرایشان سازمان هایی بود که نظم و آزادی را با هم داشته باشند و ایشان مشارکت، سازگاری، نوآوری را سه کلید راه گشا و بر این باور است که ما باید بازپنداری مدیریت را به خلق اینترنت و شتاب گسترش روز افزون آن شباهت دهیم زیرا در اینترنت سلسله مراتب و دیوان سالاری نیست به این ترتیب مدیریت پلی خواهد بود. برای گذر از (انسان سازمانی) به (سازمان انسانی) که بی ربط هم با شعر مقدمه کار نیست یعنی جایگاه بلند انسان که توسط مولانا مطرح شد و حال گروه مولانا از قول پیشگفتار کتاب از تمام دوستان کلاس کار آفرینی دعوت میکند هدف استاد محترم خود یعنی آموزش چگونگی خلق یک برنامه موفق کسب و کار که با ابزارهای فکری لازم یک نوآوری مدیریت را رقم بزنند و سپس بر اساس آن اقدام کنند و تمام کسانی که خود را اسیر بوروکراسی می بینند و آن را مانع نوآوری می دانند و نیز مهمتر برای رویا پردازانی که البته عمل کننده هستند تا با متن این کتاب آشنا شوند.

## فصل پنجم

### خلق یک دموکراسی نوآوری - دبلیو.ال. گر:

فرض کنید تازه شغل خود در شرکتی تحسین شده و رهبر صنعت را ترک کرده اید، تصمیم به ترک آسان نبود و شغل شما امکان پیشرفت فراوان داشت، اما پس از بیست سال سابقه، به این نتیجه رسیده اید که به اندازه کافی سیاسی کاری، تصمیم گیری های دیر هنگام و به اندازه کافی چانه زنی های بی انتها درباره بودجه ها و اولویت ها، شاهد بودید چه بسیار ایده های بزرگ در چاه ویل بی تفاوتی مدیریت فرو افتادند یا آن قدر معطل شدند که شرکتی نوپا ابتکار عمل را در دست گرفت. بنابراین قصد شروع شرکت تازه ای را کرده اید، جایی که نوآرانی شبیه شما در باتلاق بوروکراسی زمین گیر نشوند و جایی که همکاران، زمان بیشتری را صرف نوآوری کنند و کم تر وقتشان برای چاپلوسی رییس تلف شود.

با این هدف کار را شروع می کنید، به سرعت به این نتیجه میرسید که هیچ کس سرمشقی برای چنین بهشت نو آوران ندارد. این فقط شرکت شما نیست بلکه همه شرکت های بزرگ رفتاری غیر دوستانه با نوآوری دارند. اگر خواهان ایجاد سیستم مدیریتی دوستار نوآوری هستید، ناچارید خود آن را ابداع کنید.

### بیل گر نوآور مدیریت:

این همان چالشی بود که ویلبرت (بیل. ال. گر) در سال 1958 و پس از هفده سال خدمت و به هنگام ترک دوپونت (شرکتی که قبلاً در آن کار می کرد) با آن مواجه شد. گر در روای خود ایجاد شرکتی را داشت که متعهد به نوآوری باشد. در گذر چند دهه بعد، چشم انداز گر در شکل دبلیو. ال. گر نمود یافت. شرکتی که بر مبنای مجموعه ای از اصول مدیریتی بنا شد که مغایر با بسیاری از بنیاد گزائی های مدیریت امروزی بود. میراث بیل سازمانی است که امروزه 2/1 میلیارد دلار فروش سالانه و هشت هزار کارمند در چهل و پنج کارخانه در سرتا سر دنیا دارد. معروفترین محصول گر پاچه گرتکس است، نوعی روکش است که پیش قراول انقلابی در پوشاک ضد آب و درعین حال، نفوذ پذیر در برابر هوا شد. دفتر مرکزی گر در گوشه ای دنج و خوش آب و هوا در حومه نیو آرک دلاور و کارخانه های آن در امریکا، اسکاتلند، آلمان، ژاپن و چین قرار دارند. ممکن است در مقایسه با گر تکس سایر محصولات شرکت چندان پیشتاز به نظر نیایند. مانند بافته های پیشرفته گر که درپوتین، کفش، کلاه، دستکش و کیسه خواب کاربرد دارند یا محصولات پزشکی آن از جمله رگ های مصنوعی و نخ های جراحی و یا نخ های گر که در پوشاک فضا نوردان ناسا مورد استفاده قرار میگیرند و یا تکنولوژی روکش آن که در سلولهای سوخت هیدروژنی کاربرد دارند. بارها گر به بازاری جدید و نا آزموده خیز برداشته و کنترل و رهبری آن را به دست گرفته است. نمونه این کار را می توان در سیمهای گیتار الگزیو و نخ داندان گلاید مشاهده کرد.

گر شرکتی بزرگ است که به راستی همچون شرکتی نو پا رفتار میکند و بدین طریق کسب سود میکند. بذر آن چه مدل مدیریتی انقلابی گر شد، زمانی پاشیده شد که بیل گر در دو پونت کار میکرد. طی خدمت خود بارها به مسئولیت کار گروه های کوچک تحقیق و توسعه گمارده شده بود. این تیم های (دست باز) با اهداف بزرگ و استقلال عملیاتی، به گر نیرویی بخشیدند و می دانست همکاریانش هم همین احساس را دارند. به نظر میرسید ابتکار، اشتیاق و شهامت در این گلخانه تیمی کوچک و متمرکز شکوفا میشوند. گر در عجب بود چرا نمی شود کل شرکتی را به گونه ای طراحی کرد که منطقه ای عاری از بوروکراسی باشد.

شور کارآفرینی گر با این باور جوشان تر می شد که دوپونت به شدت قابلیت تفلون را دست کم گرفته است. گر احساس کرد پایبندی دوپونت به مدل کسب و کار سنتی خود (تولید مواد اولیه سنتی در مقیاس زیاد) مانع از آن می شود که استفاده های جدید از مواد غریب، اما محیجی چون تفلون را در خیال آورد.

بدین ترتیب، این گر و همسرش جنویو بودند که با چهل و پنج سال سن پس انداز زندگی خود را به خلق شرکتی ریختند و شروع به تولید در زیر زمین خانه خود کردند. با داشتن مسئولیت مخارج پنج فرزند خود هیچ چاره ای جز موفقیت در پروژه جدیدشان نداشتند. اما در همه مراحل گر به هدف خلق شرکتی افزاینده قوه تخیل انسانی وفادار ماند.

هسته اولیه فلسفه مدیریتی بیل گر به شدت تحت تاثیر کتاب پر فروش داگلاس مک گری گور به نام (جنبه انسانی شرکت بود). باور رایج که مک گری گوران را تئوری ایکس نامید، کارکنان را تنبل، بی علاقه به کار خود و انگیزه مند فقط در برابر پول می دانست. در مقابل تئوری ایگرگ فرض میکرد انسان، خودانگیخته، حل کننده مسأله و علاقه مند به کار خود است. گر می دانست مدیران اغلب کمی تئوری ایگرگ را چاشنی شیوه مدیریتی تئوری ایکس خود میکنند، اما هیچ شرکتی را نمیشناخت که از سر تا پا بر مبنای اصول تئوری ایگرگ بنا شده باشد. تعدادی از سوالات گر که به جواب آنها خواهیم رسید عبارت بودند از:

آیا می شد شرکتی بدون سلسله مراتب احداث کرد؟ شرکتی که در آن نه رئیس باشد، نه معاون و نه سرپرست، چگونه جایی میشود؟ آیا میشود به جای آن که به افراد کار ارجاع داد، خود کار خود را برگزینند؟ و آیا میشود به همه این ها رسید، در حالیکه بی وقفه رشد کرد و سود آور بود؟

### یک شبکه، نه سلسله مراتب:

در نگاه نخست، به نظر می رسد گر هم گرفتار همان ساختارهایی است که سازمانهای بزرگ در بند خود دارند. مدیر عاملی هست به نام تری کلی که مدرک مهندسی مکانیک از دانشگاه دلاور دارد و 23 سال در گر خدمت کرده

است. چهار بخش اصلی دارد، مجموعه وسیعی از واحد های کسب و کاری محصول محور و مجموعه متعارف و کاملی از حوزه های پشتیبانی ستادی. هر یک از این سازمان ها رهبری در راس خود دارند. اما با کنکاشی عمیق تر، به سرعت در می یابیم گر هم چون کلوچه ای صاف و نازک است. هیچ لایه مدیریتی نیست و هیچ سازمانی وجود ندارد. افراد کمی عنوان شغلی دارند و هیچ کس رییس ندارد. واحد های عملیاتی اصلی در گر تیم های کوچک و خود گردان هستند که همه دو هدف مشترک دارند: (پول در آوردن و شاد بودن)

بیل گر، شرکت را مثابه یک شبکه می دید، نه سلسله مراتبی نردبانی شکل. هر فردی در سازمان را به همه افراد متصل می سازد. خطوط ارتباطی، مستقیم هستند، یعنی شخص به شخص و تیم به تیم. در یک سلسله مراتب، مسئولیت ها بیش تر عمودی هستند تا افقی. در یک شبکه، شما به جای رییس به همتایانتان خدمت می کنید و مجبور نیستید برای همکاران با همکارانتان از یک کانال عبور کنید.

گر عقیده داشت در هر سازمان یک ماتریس غیر رسمی از روابط در زیر چیزی وجود دارد که او آن را (پوسته سلسله مراتب اقتدارگرا) می نامید. هدف او، خلاص شدن از این پوسته بود. گر خطرات کنار گذاشتن سازمان سلسله مراتبی را درک می کرد و احساس داشت، شبکه با همه کمبود هایش برتر از سلسله مراتب است.

## رییس نه، اما رهبران فراوان:

اگر گشتی در راهروهای گر بزنید یا در یکی از جلسه هایش بنشینید، واژه های مثل (رییس)، (مدیرعامل) با (معاون) نمی شنوید. این اصطلاح ها چنان با آرمان های عدالت خواهانه گر منافات دارند که به عمد در گفت و گو ها منع شده اند.

هر چند رتبه یا عنوانی در گر وجود ندارد، اما برخی همکاران فقط عنوان (رهبر) را کسب می کنند. در گر، کسانی که به دفعات کمک چشمگیری بع موفقیت تیم می کنند، پیروان را به خود جلب می کنند. از آنجایی که هر تیمی اختیار اخراج رییس خود را دارد، رهبران منتخب همتایان باید برای حفظ قدرت به صورت مداوم پشتیبانی همکاران خود را کسب کنند. این موضوع تضمین می کند پاسخگویی اساسی رهبر، به عنوان مهم ترین ویژگی وی باقی بماند. همچنین به این معناست که رهبران نمی توانند از قدرت مقام سوء استفاده کنند، چون چنین قدرتی وجود ندارد.

## پشتیبان به جای رهبر:

در گر، تازه واردها با پرسش های گنگی مواجه می شوند، مانند:

من برای چه کسی کار می کنم؟ چه کسی تصمیم می گیرد؟ پله بعدی نردبان شغلی کدام است؟

در بیش تر شرکت ها، پاسخ به این پرسش ها صریح و روشن هستند. اما در گر چنین نیست. افراد تازه استخدام به جای مشاغل کاملاً تعریف شده، به نقش های کلی گمارده می شوند. برای کمک به تازه واردها جهت گشتن در سازمان و پیدا کردن جایگاه خود، برای هر کدام یک پشتیبان اولیه گمارده می شود و آن پیشکسوتی است که ادبیات خاص سازمان را به او می آموزد، او را به افراد معرفی می کند و راهنمای این تازه وارد در شبکه می شود. احتمال دارد در چند ماه اول، فرد تازه استخدام در تیم های متعددی چرخانده شود. در واقع در هر تیم از او آزمون گرفته می شود. در مرام واقعی گر، یک همکار اگر بخواهد مختار است پشتیبان خود را خود برگزیند. به همین ترتیب، تیم ها هم در قبول یا رد همکاری تازه مختار هستند.

همکاران به جای رییس در برابر تیم های خود مسئول هستند. شاید نبود سرپرستی که ماموریتی رسمی داشته باشد، دیوانگی به نظر آید، اما این کار بازتابنده یکی از اصول محوری گر است:

در سازمانی پر اعتماد و کم ترس، لازم نیست زیاد کارکنان را تحت نظر گرفت، آن ها به جای رییس به مربی و پشتیبان نیاز دارند.

## آزاد برای آزمودن:

سوخت اولیه ماشین نو آوری گر، زمان شناور همکاران است. همه کارکنان نصف روز در هفته وقت تفریحی دارند که می توانند به ابتکارهایی به انتخاب خود بپردازند، به شرطی که به تعهدات اولیه شان مرتبط باشند.

هرهمکاری می داند که چشمگیرترین محصولات گر حاصل همین وقت تفریحی ها هستند. به علاوه نقطه عطف تاریخ شرکت در سال 1969 اتفاق افتاد. در این سال، پسر بیل گر (رابرت)، راهی برای گسترش استفاده از تفلون کشف کرد. پلیمرحاصله ثابت کرد که هم با دوام و هم متخلخل است. این پلیمر که گرتکس نام گرفت، سکوی پرتاب صدها محصول از جمله خانواده ای از بافته هایی شد که بزرگترین کسب و کار شرکت را بوجود آوردند.

به عنوان مثال، کسب و کار تار گیتار را در نظر آورید، شروع این کسب و کار وقتی بود که دیو مایرز، مهندسی ساکن بلگ استاف آریزونا، سیم های دوچرخه کوهستان خود را با همان پلیمری پوشاند که در بافته گرتکس به کار می رود. مایرز که از نتیجه به وجد آمده بود، به فکر افتاد که پوشش ضد گرد و غبار ممکن است برای سیم های گیتار فوق العاده باشد، چون با گذشت زمان و به دلیل آغشته شدن سیم های فولادی گیتار به روغن پوست دست

نوازنده ، کیفیت صدای آن افت می کرد. گر چه کار اصلی مایرز دریاچه های مصنوعی قلب بود، تصمیم گرفت وقت تفریحی خود را صرف پروژه سیم گیتار کند. مایرز به سرعت گروهی را از ده کارخانه جمع و پشتیبانی تحقیق و توسعه را کسب کرد. به زودی تیمی از داوطلبانی تشکیل داد که روی پروژه ناتمام او کار می کردند. پس از سه سال آزمون های گاه به گاه ، تیم وی در نهایت به هدف زد و سیمی اختراع کرد که حفظ کیفیت صدای آن سه برابر استاندارد صنعت بود. امروزه سیم های گیتار غیر برقی الگزیتر حاشیه سودی دو برابر نزدیکترین رقیب آمریکایی خود دارد.

در نتیجه در گر کارآفرینان بالقوه فرصت های تازه را هدیه می دهند و در مقابل همتایان هم استعداد، تجربه و کمک خود را وقف می کنند.

در طول همکاری بیل گر با دوپونت ، متوجه تفاوتی ظریف میان تعهد و اطاعت شد. تعهد، نه تکلیف. تعهد مشتاقانه برای سازمان چندین برابر ارزشمندتر از اطاعت محض است. در گر وظایف را نمی توان تکلیف کرد، بلکه فقط باید پذیرفته شوند. اما از آنجا که ملاک ارزیابی و پاداش همکاران، میزان کمک آن ها به موفقیت تیم است، آن ها انگیزه به کمک بیش تر دارند تا کم تر. همکاران در گفتن (نه) به هر درخواستی مختار هستند، اما وقتی تعهدی کردند آن را همچون سوگندی مقدس می شمارند.

## انرژی بخش و انرژی بر:

با وجود آزادی بی سابقه ای که به همکاران داده شده، گر جای تن پرورها نیست. سالی یک بار، هر همکار ارزیابی جامع همتایان را دریافت می کند. نوعاً اطلاعات از بیست همکار جمع آوری می شود. این اطلاعات در اختیار کمیته حقوق و مزایا هم قرار می گیرد. اعضای این کمیته افرادی از زمینه کاری کارمند هستند. سپس کمک کلی هر همکار در مقایسه با دیگر اعضای تیم کسب و کار رتبه بندی می شود. ترتیب این رتبه بندی تعیین کننده حقوق و مزایاست. هر چند این فهرست منتشر نمی شود، اما به افراد گفته می شود در کجای فهرست قرار گرفته اند. سابقه خدمت هیچ امتیازی در سیستم حقوق و مزایای گر محسوب نمی شود.

همه همکاران سهام دار هستند. پس از یک سال کار در گر، همکاران جدید دوازده درصد از حقوق خود را به صورت اختیار خرید سهام دریافت می کنند. سهام به تدریج داده می شوند و کارکنان می توانند هنگام خروج از شرکت آنها را نقد کنند. گر همچنین برنامه سالانه تقسیم سود دارد که کارکنان را در موفقیت کوتاه مدت شرکت شریک می سازد.

## بزرگ، اما شخصی:

متخصصان تحقیق و توسعه، فروشندگان، مهندسان و ماشین کارها نوعاً در یک ساختمان کار می کنند. نزدیکی بخش های مختلف، به صرفه جویی در زمان عرضه محصولات به بازار و تمرکز همگان بر راضی نگه داشتن مشتریان کمک می کند. همکاران تشویق می شوند به جای ایمیل با یک دیگر چهره به چهره گفت و گو کنند.

برای تحرک هر چه بهتر افراد و ایده ها، شرکت کارخانه های خود را به صورت گروهی جانمایی کرده است. برای مثال، ده کارخانه آن در بلاگ استاف یا پانزده تای آن ها نزدیک مرز دلاور با مریلند مسقر هستند.

به جز چند استثنا هیچ ساختمان یا کارخانه ای بیش از دویست کارمند در خود ندارد. بیل گر اعتقاد دارد با افزایش تعداد افراد یک کسب و کار، همکاران به ناچار احساس ارتباط کم تری با یک دیگر و با محصول نهایی می کنند. به علاوه، هر چه واحد بزرگ تر باشد، نقش افراد در تصمیم های کلیدی کم تر و به تبع آن، انگیزه کم تری برای اجرای آن ها پیدا می کنند.

## متمرکز، اما بدون هیچ کسب و کار محوری:

هرچند گر در چهار بخش (بافته ها، الکترونیک، پزشکی و صنعتی) سازمان یافته است، رهبران آن زمان چندانی صرف تعریف مرزهای کسب و کار محوری نمی کنند. با بیش از هزار محصول در سبد خود، در حالی که رهبران مشوق نو آوری گر در بازارهای موجود نظیر مواد جراحی هستند، هر چیزی هم که باعث بهره گیری از تخصص گر در زمینه تفلون یا سایر پلیمرها شود در مرکز توجه قرار می گیرد.

## سر سختی و ریسک پذیری:

سرسختی، دیگر عنصر نسخه گر برای نو آوری بی وقفه است. گر بسیار صبور است، یک پروژه آتیه دار می تواند تا وقتی که مورد علاقه معدودی از همکاران است به حیات خود ادامه دهد. اما در گر، عزم و پافشاری به قیمت از دست دادن دقت و احتیاط حاصل نمی شود. این شرکت هیچ گاه سرمایه گذاری بزرگی نمی کند، مگر از روشن بودن تمام زوایا پروژه اطمینان یابد.

وقتی پروژه ای جای پای خود را باز می کند، یک فرآیند بازبینی فراحوزه ای وجود دارد که به صورت گاه به گاه تیم توسعه را درگیر تمرینی می کند که (واقعی، پیروزی، ارزشمند) نام دارد. ابتدا همکاران سوال خواهند کرد:

ایا این محصول مشکل واقعی را برای مشتری حل خواهد کرد؟ چه تعداد از مشتریان این نیاز را دارند و چه قدر پول حاضرند برای راه حلی بهتر پردازند؟

با پیشرفت فرایند توسعه این سوال مطرح می شود که آیا گر پیروز بازار خواهد بود؟ پرسش های این مرحله شامل این ها می شود:

آیا دارای مزیت تکنولوژیک قابل دفاعی هستیم؟ آیا کمبود مهارت هایی داریم که مستلزم شراکت باشد؟ آیا موانع قانونی وجود دارند که باید رفع شوند؟

پس از پاسخ به این سوالات، سود آوری در کانون توجه قرار می گیرد که سوالات آن عبارتند از:

آیا می توانیم قیمت را طوری تعیین کنیم که حاشیه سود کافی داشته باشیم؟ آیا می توانیم سیستم کسب و کاری پول ساز ایجاد کنیم؟ کی می توانیم به نقطه سر به سر برسیم؟

هیچ مهلتی برای گذر از مراحل تعیین نمی شود. به ایده های جذاب محصول، زمان کافی برای طی مسیر واقعی تا ارزشمندی داده می شود، به شرط آن که نیاز به صرف پول زیاد نباشد. در طول راه به خط قرمزها یعنی گام های اشتباهی که می توانند آسیب جدی به موقعیت مالی و شهرت شرکت وارد سازند، توجه ویژه ای دارند. در نتیجه گر بردهای بزرگ بدست می آورد نه به دلیل بزرگی شرط بندی، بلکه به خاطر فراوانی آن ها و نیز استمرار در ایستادن کنار میز تا بردهای خود را جمع کند. همه عناصر متنوع سیستم مدیریتی بی همتای گر در عین عجیب و غریبی در خدمت هدفی مهم هستند و آن نوآوری مستمر و هنجار شکن است. هر چند رهبران گر می فهمند که برنامه ریزی برای نوآوری سخت و پر مشقت است، شک ندارند سازمان دهی برای نوآوری میسر است. بیل گر در سال 1986 درگذشت و او همیشه اعتقاد داشت شیوه متعارف اداره یک شرکت بزرگ، تنها راه نیست و وقتی مسئله مدیریت نوآوری مطرح باشد، بداعت لزوماً به معنای بلاهت نخواهد بود.

## آموزه های مهم

### اول : نوآوری مدیریت باعث جابجایی قدرت می شود

با وجود نوآوری مدیریت که باعث جابجایی قدرت می شود نباید انتظار داشت که همه آغوش به روی آن بکشایند. چرا مدل مدیریتی گر هنوز هم به همان اندازه پنج دهه پیش، عجیب و بی بدیل است؟



از نظر من، علت آن است که سیستم مدیریتی نامتعارف گر به شدت مدیرانی را آزار می دهد که به قدرت و پیش نیازهای زندگی در شرکت های سلسله مراتبی عادت کرده اند. رهبرانی که آموخته اند برای انجام گرفتن امور به عنوان خود تکیه کنند، بیش تر احتمال دارد به مدل گر با دشمنی و ترس بنگرند. قابل درک است که بک مدیر با ذهنیت سنتی از مواجهه با سازمانی وحشت داشته باشد که در آن، قدرت ربطی به عنوان ندارد و نمی توان تصمیمی را به پشتوانه سمت خود به تصویب رساند یا به عبارت دیگر زیردستی نیست که بر او فرمان برانید، در نتیجه قدرت به سرعت تحلیل می رود. دادن حق رای به کارکنان مستلزم سلب رای مدیران است. با وجود این بازنگری در توزیع قدرت، یکی از ابزارهای اولیه تزریق قدرت سازگاری، توأوریو مشارکت بیشتر به سازمان است.

## دوم: در کوتاه مدت، ممکن است هزینه های نوآوری مدیریت بیش تر از منافع آن به چشم آید

حتی وقتی هم که نوآوری مدیریت مستلزم جابجایی فراگیر قدرت نباشد، باز هم جانداختن آن ممکن است دشوار باشد، اگر هزینه های آن ملموس تر باشد. برای مثال ، هر حسابدار تازه کاری هم می تواند به راحتی حساب و کتاب راه اندازی یک کارخانه جدید گر را در یکی از کشور های کم هزینه خارجی به جای مجاورت کارخانه های موجود آن محاسبه نماید و با بطور مشابه ، هر کسی با کمی مهارت نوشتن می تواند به گر بگوید حاصل تجمیع کارخانه های کوچک چه خواهد بود. اما چگونه می توان دستاوردهای کارخانه های بزرگ و یک پارچه تر را با از دست دادن رفاقت و هم دلی مقایسه کرد؟

با حرکت به سمت دنیایی که در آن، ارزش اقتصادی به طور فزاینده ای محصول الهام، ماموریت و لذت از کار است، آن نوع نوآوری های مدیریتی بسیار لازم می شوند که دقیقاً اندازه گیری منافع آن ها بسیار دشوار است. این واقعیتی بسیار مهم است که هر نوآور مدیریت و هر مدیر عاملی باید در خاطر داشته باشد.

سوم: نترسید

گر از عظمت چالش نهرساید. در واقعیت ، اکثر مدیران خواستار محو کامل بروکراسی نیستند، بلکه می خواهند لگدی به آن بپرانند، تعدادی از لایه های سازمانی را بردارند، از کارکنان شرکت بکاهند، تصمیم گیری را آسان سازند و برخی کاغذ بازی ها را از میان بر دارند. هر چند این کارها شایسته تقدیر هستند، اما تفاوت چشمگیری میان کاستن از هزینه های سربار و دادن اختیار کنترل زندگی کاری خود به افراد وجود دارد و این همان کارب است که گر صورت داد. فرق این دو مثل تفاوت میان کوچک کردن یک غده سرطانی با برداشتن آن است.

## فصل ششم

### نشانه روی برای مزیتی تدریجی: گوگل

هر کس یک بار هم کامپیوتری را روشن کرده باشد، با گوگل آشناست. لوگوی (درخشنده) این شرکت مستقر در مانتین ویو کالیفرنیا، پادری ورود به جهان گسترده وب است.

در سال 1996، دو دانشجوی دکترای علوم کامپیوتر در دانشگاه استنفورد، سرجی برین و لری پیج، الگوریتمی ابداع کردند که باعث جهشی چشمگیر در عملکرد جست و جو در وب شد. بینش آنها این بود که صفحات را بر اساس تعداد اتصال هایشان به سایر صفحات (به عبارت دیگر بر مبنای محبوبیت) ردیف کنند. سرویس جست و جوی گوگل، در سال 1988 عرضه شد و به زودی روزانه بیش از پانصد هزار جست و جو را پاسخگو شد. به عنوان یک انقلاب صنعتی، گوگل به شدت کسب و کار نرم افزار را متحول ساخت.

### یک مدل مدیریتی جدید

اما آنچه گوگل را بی همتا می سازد، نه مدل کسب و کاری وب محور آن، بلکه مدل مدیریتی آشوب مدار آن است. اجزای اصلی این مدل شامل سلسله مراتبی مسطح، شبکه ای متراکم از ارتباطات هم سطح، سیاستی در دادن پادشاهی چشمگیر به افرادی با ایده های چشمگیر، رویکردی تیم مدار در توسعه محصول و منشور شرکتی است که همه کارکنان را ناگزیر می سازد بیشترین اولویت را به کاربران بدهند.

برین و پیج فهمیدند در جهانی گسسته، آن چه برای شرکت بیش ترین اهمیت را دارد، نه مزیت رقابتی در لحظه ای از زمان، بلکه مزیت تدریجی در گذر زمان است. مدیران گوگل به فراست دریافته اند که رشد درآمدهای غیر جستجوگری تنها راه برای اندازه گیری پیشرفت تکاملی شرکت است. از دید آنها ظرفیت گوگل برای تکامل بخشیدن سریع به کار محوریش نیز به همان اندازه در سنجش موفقیت آن حیاتی است. تا اینجا گوگل حتماً سازگار به نظر می آید. در کم تر از یک دهه مدل کسب و کاری آن پنج دور مهم را پشت سر گذاشته است:

- گوگل 1.0: برین و پیج موتور جستجویی را اختراع کردند که به شکلی خزنده در وب پیشرفت کرد و میلیونها چشم را خیره خود ساخت، اما هیچ درآمد واقعی حاصل نیاورد.
- گوگل 2.0: گوگل ظرفیت جست و جوی خود را به ای.او.ال، یاهو! و سایر پورتال های اصلی فروخت. این شراکت ها ایجاد درآمد کردند و موجی از تقاضاهای جدید برای جست و جو را به دنبال آوردند. به ناگاه، گوگل به نظر شبیه یک کسب و کار آمد.

- گوگل 3.0: گوگل مدلی هوشمندانه برای فروش آگهی های توام با نتایج جست و جوها دست و پا کرد. برخلاف یاهو! و دیگران توام با نتایج جست و جوها دست و پا کرد. بر خلاف یاهو و دیگران ، گوگل از آگهی های بالای صفحه احتراز کرد و نگاهی تفکیکی و مشابه روزنامه ها را به آگهی و محتوا برگزید و بین آگهی ها و نتایج جست و جوها فرق قائل شد. به علاوه ، پرداخت آگهی دهندگان منوط به کلیک کاربران روی اتصال آها بود. اکنون گوگل در مسیر خود برای تبدیل شدن به خرده فروش پیشگام اینترنت در فروش فضای آگهی بود.
- گوگل 4.0: سرویس جی میل گوگل که در آغاز بحث برانگیز شده بود ، مبنایی شد برای تجزیه و تحلیل کامپیوتری هر پیام واصله و موجب یادگیری لذت بخش شد که نتیجه آن ، ایجاد ادسنس بود. این ابداع باعث شد گوگل بتواند آگهی های خود را تقریباً به همه انواع محتوای وب ( و نه تنها در نتایج جستجو های خود) متصل سازد. ادسنس به کارکنان های وب راه جدیدی برای دریافت پول بابت محتوا نشان داد و حیطه مدل کسب و کار گوگل را بسیار گسترده تر ساخت.

## فرمولی برای نوآوری

این فرمول در گوگل به ((10-20-70)) معروف بود. طبق این خط مشی ، هفتاد درصد منابع مهندسی گوگل صرف گسترش سرویس پایه آن می شود. بیست درصد بر سرویسهایی متمرکز است که گسترنده کسب و کار محوری آن هستند: محصولاتی نظیر گوگل چک اوت (تسهیل کننده خرید برخط) ، ایمیجز (ابزاری برای جستجوی تصاویر در وب) ، دایرکتوری ( برای مرور وب بر اساس موضوع) و ترانسلیت (برای مشاهده صفحات وب به زبانهای دیگر) ده درصد باقیمانده هم به ایده های حاشیه ای مثل کمک به شهرداریهای در راه اندازی شبکه های وای فای همگانی اختصاص میابد.

## شرکتی شبیه دانشگاه

از آغاز، پیچ و برین در صدد خلق شرکتی بودند که خود طالب کارکردن در آن باشند : مکانی پر از نوابغی که فرصت کارکردن روی برخی از مسائل بسیار مهم به آنها نیرو میبخشد.

## شانس تغییر دادن جهان

در نامه خود به سهام داران دور اندیش ، پیچ و برین ادعا کردند، (افراد با استعداد جذب گوگل می شوند ، چون ما به آنها قدرت تغییر جهان را میبخشیم.)

## منطقه عاری از پوک مغزها

رهبران گوگل براین باورند که یک تکنولوژیست استثنایی چند برابر یک مهندس معمولی ارزش دارد. از این رو اصرار بر استخدام درخشان ترین استعدادها دارند.

### به شدت تخت و بسیار نامتمرکز

از بسیاری جنبه ها، سازماندهی گوگل بسیار شبیه خود اینترنت است: بسیار دموکراتیک، بسیار به هم متصل و بسیار تخت. مانند بخش اعظم فرهنگ گوگل، منبع عدم تمرکز افراطی شرکت هم خود برین و پیج هستند. آنها در مدارس تحصیلی کرده اند که بر استفاده از روش مونتسوری تاکید داشتند و استقلال فکری آنها هم تا حد زیادی از این تجربه ناشی می شود.

وقتی افراد انگیزه مند و با ظرفیت، چشم انداز مشترکی به دست می آورند، نیازی به کنترل زیاده ندارند. این درسی است که گوگل در همان آغاز راه آموخت.

### تیم های کوچک و خودگردان

گوگل ایمان دارد تیمهای کوچک مزیت های چندی دارند. وقتی پروژه ها به بخشهای کوچک تقسیم می شوند، ابتکارهای جدید با سرعت بیشتری اوج می گیرند، زیرا افراد کمتری باید مجاب ساخت و وابستگی های متقابل کمتری را هم مدیریت کرد. به گفته مایر، گوگل با کوچک نگه داشتن تیمها و تحمیل کمبود بودجه به پروژه ها، از ( بزک کردن زیاده ) که موجب صرف وقت و هزینه بدون ارزش افزایی میشود، جلوگیری میکند. مایر میگوید، ( به همین علت بسیاری از پروژه های گوگل مدتی را در مرحله آزمایشی (بتا) باقی می ماند و نهایی نمی شوند).

### آزمودن های سریع و کم خرج

در سرتاسر گوگل فشار آشکاری برای (( عرضه زود ، عرضه مکرر و عرضه سریع)) وجود دارد. هر کارآفرین احتمالی در گوگل می داند که مطمئن ترین راه برای جلب توجه هم تایان و کسب حمایت مالی بیشتر برای پروژه محبوب خود، قراردادن چیزی روی وب و جمع کردن بازخورد مثبت مشتریان است.

فلسفه (( فقط امتحان کن )) گوگل حتی در مورد دشوارترین پروژه های گوگل نظیر دیجیتال کردن کتابخانه های دنیا نیز به کار رفته است.

## پادشاهای متمایز

به طور کلی، کارکنان گوگل حقوق پایه‌ای دریافت میکنند که برابر یا کمی کم تر از متوسط صنعت است. اما انحراف استاندارد از این متوسط در گوگل بسیار بیشتر از اکثریت شرکتهای دیگر است. در گوگل، پاداش سالانه به سی تا شصت درصد حقوق پایه می‌رسد، اما مزیت مالی برای کسانی که ایده ای سودآور برای شرکت خلق می‌کنند، می‌تواند بسیار بیشتر باشند.

## گفتمانی مستمر و فراگیر

در شرکتهای سلسله مراتبی، مسیرهای ارتباط از بنیان عمودی هستند تا افقی و سیستمهای اطلاعاتی در وهله اول و اغلب اوقات برای جریان داده ها از خط مقدم به سمت تصمیم گیران رده بالا ایجاد می‌شوند. بی شک، مدیران گوگل با کمبود داده ها روبرو نیستند. با وجود این، جریان جانبی اطلاعات در گوگل بسیار متراکم تر از جریان عمودی است. این امر اتفاقی نیست. گوگل سرمایه گذاری زیادی برای ایجاد سازمانی به شدت شبکه ای صورت داده که تشریک ایده ها را برای کارکنان آسان ساخته است. نظرسنجی از همکاران، استخدام داوطلبان و ایجاد ائتلاف هایی برای تغییر، به چیزی فراتر از یک سیستم کارآمد ایمیل نیاز دارد.

تعریفی فراگیر از کسب و کار

بزرگی جاه طلبی گوگل و گسترده تلاش های نوآورانه آن بیمه نامه ای است در مقابل آن نوع محافظه کاری و افزون گرایی که اغلب موجب از دست رفتن آینده برای شرکت ها می‌شوند. بنیانگذاران گوگل در نامه اعلام ورود شرکت به بورس روشن ساختند که این شرکت را هیچ تعریفی از کسب و کار محوری مقید نخواهد ساخت. آن ها هشدار دادند: (( تعجب نکنید اگر در یک زمینه هایی سرمایه گذاری کنیم که به نظر تخیلی و عجیب می‌نمایند.)) وقتی از اشمیت سوال شد گوگل در چه کسب و کاری است، پاسخ داد، (( این شرکت می‌خواهد در یافتن همه چیز به مردم کمک کند.)) هرچند عوامل متعددی میتوانند موجب شکست گوگل شوند، اما مدل کسب و کاری خودخواهانه آن نمی‌تواند یکی از آنها باشد.

## برخی آموزه های ممکن

اول: خود اینترنت می‌تواند بهترین استعاره برای مدیریت سده بیست و یکم باشد.

از منظر مدل کسب و کار ، گوگل به نسل دوم شرکت‌های اینترنتی تعلق دارد. اما وقتی نوبت به مدل مدیریتی آن می‌رسد، گوگل نسل اولی است: زیرا نخستین شرکت بزرگی است که سهام آن در بورس عرضه شد و سیستم مدیریتی خود را حول اصول منطبق با وب بنا نهاد.

دوم : مدیران مجرب ممکن است بهترین نوآوران مدیریت نباشند.

وقتی به مدارس بازرگانی وارد می‌شوید ، مقدار زیادی خرد کسب می‌کنید ، اما تعصبات زیادی هم در شما به وجود می‌آید.

سوم : نوآوری های مدیریتی که کار را انسانی تر می‌کنند مقاومت ناپذیر هستند.

اینترنت انجام کارهایی را آسان تر کرد که انسان آنها را دوست دارد: متصل شدن، گفت و گو، گزافه گویی، حرافی، ابراز عقیده، به اشتراک گذاشتن، طنز، خلق کردن، خندیدن و یادگرفتن.

نگاهی دوباره به دستور کار خود برای نوآوری مدیریت

هدف نشان دادن این واقعیت است که می‌توان بر جزمیت مدیریت شورید و باز هم کسب و کاری موفق را اداره کرد ، می‌توان از خرد متعارف مدیریت روی برتافت و باز هم سفارش ها را به موقع فرستاد ، مشتریان پرتوقع را راضی ساخت و نتایج شیرین کسب کرد.