



ماهنامه صنعت و کار آفرینی نشریه خبری و آموزشی و تحلیلی

شماره ۹۶ - دی / بهمن / اسفند ۱۳۹۷ / قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

هیات تحریریه: امیر مهدی مرادی / فرامرز عسکری / اشرف بهنام پور
صاحب امتیاز و مدیر مسئول: احمد اثنی عشری

شورای سیاستگذاری: رضا حمیدی - عبدالرزاق بخش - فرامرز مرادی - جلیل افشارنژاد
علی شریعتی مقدم - محمد علی چمنیان - مهدی نعیمی پور - بیژن زاهدی فرد

ویراستاری: فرامرز عسکری

طراحی جلد و صفحه آرا: بهار

مدیر روابط عمومی: فرامرز عسکری

انتخاب عکس: فرامرز عسکری - وحید محبی فرد

ناشر: انجمن مدیران صنایع خراسان

نشانی دفتر ماهنامه:

مشهد - بلوار شهید منتظری - نبش شهید منتظری ۷

مجتمع سایکو و قطعه سازان - طبقه ۲ انجمن مدیران صنایع خراسان

تلفن: ۱۴ - ۲۸۳۴۴۲۱۱ (۰۵۱) / فاکس: ۲۸۳۴۴۲۱۷ (۰۵۱)

وب سایت انجمن مدیران صنایع خراسان:

www.imakh.ir Email: info@imakh.ir

نشریه صنعت و کار آفرینی آماده دریافت مقالات

ترجمه و گزارش‌های متخصصین و همکاران گرامی می‌باشد.

• مسئولیت مطالب بر عهده نویسندگان است.

• هیات تحریریه در انتخاب و ویرایش مقالات آزاد است.

• استفاده از مطالب نشریه با ذکر مأخذ بلامانع است.

فهرست

- ۶ رفرا اندوم پارلمان بخش خصوصی در خراسان رضوی
- انتخابات و انتظارات
- ۸ SMEها ارزشمندترین شرکای کاری
- استارت‌آپ یا شرکت؟
- ۱۰ ایده‌های تحول آفرین خود را پیاده‌سازی کنید
- ۱۲ تصمیم‌های شتاب‌زده، برای جان اقتصاد ایران
- جایگاه ایران در شاخص تجارت فرامرز به خطر می‌افتد؟
- ۱۶ چرا تحریم‌های اقتصادی آمریکا علیه ایران راه به جایی نمی‌برد؟
- ۲۰ چگونه اقیانوس را آبی کنیم؟
- ۲۲ چگونه پیشگام تغییر باشید
- ۲۰ ایران و دو چالش ۱۳۹۷
- راهکارهای توسعه صنایع کوچک
- ۲۵ چگونه در سازمان خود اعتماد را باز آفرینی کنید
- ۲۶ رهبری سازمان‌ها در دهه ۲۰۲۰
- ۲۸ سرمایه‌های جدید که به شرکت‌ها فرصت رشد می‌دهند
- ۳۲ سازمانهای انسانی، منابع انسانی، رفتارهای انسانی
- ۳۵ شاخص شروع کسب‌وکار چگونه احیا می‌شود؟
- ۳۶ قدرت بخشیدن به کارکنان، مفید یا مخرب؟
- ۳۸ نظام قیمت‌ها له یا علیه اقتصاد؟
- ۴۲ هیچ راه میانبری برای نوآوری وجود ندارد
- ۴۴



ما آینده را می‌سازیم

We make the future

PART LASTIC
COMPANY


PART LASTIC®
COMPANY

اولین تامین کننده قطعات خودرو
(تبه A (7-Modules))

بزرگترین تولیدکننده قطعات صنعتی لاستیکی در ایران خودرو (سایکو)، سایبا (سازه گستر)، رنو پارس، کرمان خودرو و... در استان خراسان دارای گواهینامه های بین المللی استاندارد ISO TS 16949:2009 و استاندارد ISO 9001:2008 و دارای گرید A سایکو

دفتر مرکزی: تهران، خیابان ولیعصر، خیابان فتحی شقایق، میدان سلماس، جنب بانک ملت، شماره ۴
تلفن: ۰۲۱-۸۸۰۱۹۵۴ / ۰۲۱-۸۸۰۲۳۴۷۱ / نمابر: ۰۲۱-۸۸۰۲۳۴۷۱

کارخانه: خراسان رضوی - چناران - شهرک صنعتی - بلوار صنعت - نبش صنعت ۱۷

تلفن: ۰۵۱-۶۶۱۳۹۱۷۱ / نمابر: ۰۵۱-۶۶۱۳۹۱۷۲

www.partlasticgroup.com



رفراندوم پارلمان بخش خصوصی در خراسان رضوی

شد که مقامات دولتی و عمومی رقابت و اختلاف بین تشکل‌ها را که باید صدای واحد داشته باشند، مشاهده نمایند. اکنون انتخابات به پایان رسیده و به گفته یکی از مقامات استانی خرد جمعی، متانت و شعور را ترجیح داد. زیرا انجمن تلاش نمود در تمام دوره رقابت اخلاق مدار بوده و چارچوب‌های رفتار حرفه‌ای را رعایت نماید، اکنون انتخابات به پایان رسیده و باید رفاقت‌ها جایگزین رقابت‌ها شود، شرایط اقتصاد کشور به گونه‌ای است که اتفاق نظر و همسویی تشکل‌ها می‌تواند به چاره‌جویی برای مشکلات و ارائه برنامه‌های سازنده جهت بهبود بگونه‌ای موثر کمک نماید، نقل قول‌ها و صحبت‌های مطرح شده در فضای مجازی و جلسات انتخاباتی نشان داد که فعالان اقتصادی استان بویژه اعضای جوان و تازه‌واردین در پی تحول جدی در برنامه‌های اتاق هستند و باید اتاق به عنوان پارلمان بخش خصوصی به اتکای حمایت‌های بسیار توانمندتر و قوی‌تر از گذشته عمل نماید و در هدایت برنامه‌های اقتصادی دولت نقش اثرگذار خود را ایفا نماید. تشکل‌ها باید بر آیند خرد جمعی باشند و انسجام، همفکری و تعاطی افکار در بین منتخبین و اعضای زمینه‌ساز توفیق آتی اتاق خواهد بود. برای منتخبین و برگزارندگان آرزوی توفیق داشته و امید که شاهد اثرگذاری روزافزون تصمیمات و اقدامات آنان در عرصه اقتصاد کشور باشیم.

احمد اثنی عشری
مدیر مسئول

۱۱ اسفند سال ۱۳۹۷ روزی به یاد ماندنی برای فعالان اقتصادی استان خراسان است. در این روز انتخابات اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی خراسان برگزار گردید. این دوره انتخابات با تمام دوره‌های قبل متفاوت بود، صف بندی‌های انتخاباتی با هیجان فراوان بویژه در فضای مجازی شکل گرفت و متأسفانه شاهد برخی نامهربانی‌ها و بداخلاقی‌ها در این فاصله زمانی بودیم که دور از شان فعالان اقتصادی که اقشاری فهیم و دلسوز مملکت و کارآفرین هستند، بود. جناح‌های رقیب، پیروزی در انتخابات را حیثیتی تلقی نموده و هر یک در تلاش برای راهیابی اکثریت در اتاق بودند. هر چند انجمن مدیران صنایع از سه ماه قبل از انتخابات تلاش نمود ائتلافی جامع از کلیه تشکل‌های اقتصادی استان فراهم نماید و در این راستا جلسات متعددی تشکیل گردید و مذاکرات مفصلی با نمایندگان تشکل‌ها صورت پذیرفت. اعتقاد ما بر این بود که منافع جمعی، در وحدت تشکل‌ها و اتحاد و همدلی است و همه باید بگونه‌ای ببندیشیم و رفتار کنیم تا آنان که در بیرون نظاره‌گر فعالیت ما می‌باشند، تصور نکنند تشکل‌ها دچار افتراق و رقابت شده‌اند، جلسات جمعی با شرایط مناسبی پیش رفت و انتظار بود دستیابی به توافقی مناسب فراهم گردد. متأسفانه در آخرین جلسات یکی از تشکل‌های مطرح استان دچار خطای استراتژیک شده و شایع است با دریافت پیامی از اصفهان سعی نمود ائتلاف ناکام بماند و این اشتباه بزرگ استراتژیک باعث گردید در شرایطی که می‌توانستیم همه برنده باشیم و رابطه‌ای برد برد حاصل شود، دچار تفرقه و ناکامی شویم و بسیار نازیبا

دکتر امیر مهدی مرادی
دبیر اجرایی انجمن مدیران صنایع خراسان

انتخابات و انتظارات

نهمین دوره انتخابات اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی خراسان رضوی در حالی برگزار شد که شور انتخابات بیش از هر دوره دیگر در میان کاندیداها و اعضای اتاق مشاهده می‌گردید. اگرچه براساس گزارشات دریافتی مشارکت در برخی استان‌ها بسیار کم‌رنگ بوده است، خیز بلند مدت یک گروه برای در دست گرفتن اتاق از ماه‌ها قبل سبب حضور گسترده صاحبان آرا در انتخابات گردید. مذاکرات جهت ایجاد ائتلافی همه‌جانبه از ماه‌ها قبل آغاز شد لکن تصور تسلط بر آرای فعالان اقتصادی سبب گردید مذاکرات با نگاه بالا به پایین از طرف گروه مورد نظر ادامه یابد و نهایتاً با این روش و سهم‌خواهی‌های غیر متعارف به شکست انجامد. شکست این مذاکرات مقدمه‌ای بر شفافیت هر چه بیشتر دلایل ایجاد و اهداف بلندمدت مورد اشاره بود و هر چه شفافیت مباحث آشکارتر می‌شد، تعداد کمتری از دارندگان کارت اتاق با اپوزیسیون همکاری می‌نمودند. در این هنگام انجمن مدیران صنایع خراسان به عنوان حامی و پشتیبان تیم حاکم، اقدام به ایجاد ستاد اتاق تصمیم‌ساز نمود و در طرف دیگر ائتلاف تغییر و توسعه توسط خانه صمت استان ایجاد گردید. نهایتاً با تعیین خطوط قرمز توسط ائتلاف تغییر و توسعه، دو قطبی انتخابات رسمی شد و دو گروه در رقابتی پایاپای در جهت خط مشی تعیین شده در اتاق‌های فکر خود گام برداشتند.

ائتلاف تغییر و توسعه تلاش می‌نمود تا با طرح اتهامات واهی در جهت تخریب و کوچک جلوه دادن اقدامات اساسی اتاق تلاش نماید و ائتلاف اتاق تصمیم‌ساز با ارائه گزارشات اقدامات و فعالیت‌های اتاق تلاش نمود تا بخشی از کم‌کاری روابط عمومی و عدم ارتباط موثر اتاق با اعضای خود را پوشش دهد.



اگرچه اتاق هشتم کارنامه قابل قبولی از خود ارائه داده بود لکن ضعف در اطلاع‌رسانی به مخاطب، عدم ارتباط موثر با اعضای و عدم دریافت نظرات ایشان به منظور پاسخگویی به هنگام و مناسب از جمله عواملی بود که ائتلاف رقیب به خوبی از آن بهره‌برداری می‌نمود. حال که خرد جمعی بر حفظ اقتدار ریاست محترم اتاق مشهود جهت حضور قدرتمند در سطح کشور تاکید دارد می‌بایست از امروز منتخبین نهمین دوره انتخابات برنامه ریزی لازم را جهت شناسایی نقاط قابل بهبود فعالیت‌ها و نیز انتظارات مخاطبین داشته باشند. عدم اطلاع‌رسانی از مخاطبین از قوانین حاکم بر اتاق سبب ایجاد انتظارات فراقانونی از اتاق گردیده است. یکی از اقدامات اساسی می‌بایست تشریح وظایف محول بر اتاق طبق قانون برای فعالان اقتصادی باشد تا ایشان انتظارات خود را در این چارچوب مطرح نمایند. همچنین برنامه ریزی صحیح جهت ارائه به هنگام گزارشات به اعضای سبب می‌شود فعال اقتصادی پیوسته از اقدامات اتاق آگاهی یابد و کمتر تحت تأثیر سیاه‌نمایی‌ها واقع شود. شورای گفت و گوی دولت و بخش خصوصی و دبیرخانه کمیته استانی بند (ب) ماده ۱۲ قانون احکام دائمی توسعه فعالیت‌های بسیار موثری در سطح استان و کشور داشته‌اند که از نتایج این تلاش‌ها کل کشور منتفع شده است لکن کمتر فعال اقتصادی از این اقدامات آگاهی دارد. و کلام آخر اینکه امروز که با تصمیم و خرد جمعی یک تیم همدل سکاندار اتاق خواهد شد، بی‌تردید فرصت بسیار مناسبی برای توسعه فعالیت‌ها و خدمات اتاق بوجود آمده است و این فرصت یک تهدید جدی برای ارزیابی عملکرد هیات نمایندگان منتخب در پایان نهمین دوره نیز خواهد بود. لذا امیدواریم با تلاش مجدانه منتخبین، در پایان دوره شاهد عملکردی شفاف، متفاوت و پاسخگو از اتاق مشهود باشیم.

SMEها ارزشمندترین شرکای کاری

شرکت‌های جهانی بزرگ در سال‌های اخیر نیاز به نوآوری و رشد سریع را درک کرده‌اند تا بتوانند در بازار دوام بیاورند و رقابت کنند. رسیدن به این درک باعث رشد اکوسیستم شرکتی شده و مجموعه‌ای متغیر از مشارکت‌ها، اتحادها و همکاری‌ها را ایجاد کرده که شرکت‌ها را در معرض ایده‌های تازه قرار می‌دهد، هزینه امتحان کردن چیزهای جدید را به حداقل می‌رساند و به آنها امکان می‌دهد وارد عمل شوند و یاد بگیرند.

اکوسیستم‌هایی که برای شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEها) وجود دارد به کندی شکل گرفته‌اند و حالا وقت آن رسیده که به چشم بیایند. جیمز مور، استراتژیست معروف، اولین شخصی بود که با طلوع «عصر اینترنت» به شباهت‌های بین دنیای طبیعی (جایی که ارگانیسم‌های زنده با یکدیگر و با عواملی که در محیطشان قرار دارد در تعامل هستند) و آنچه در دنیای کسب‌وکار اتفاق می‌افتد، اشاره کرد.

مور در سال ۱۹۹۳ در مجله HBR نوشت که شرکت‌ها با پیوستن به یک اکوسیستم کسب‌وکار، می‌توانند با هم رشد و نوآوری داشته باشند. «کسب‌وکارهایی موفق هستند که به سرعت و به‌طور موثر به تکامل می‌رسند. با این حال، کسب‌وکارهای نوآورانه نمی‌توانند در خلأ به این رشد و تکامل برسند. آنها باید منابع مختلف را جذب کنند و سرمایه، شرکا، تامین‌کنندگان و مشتریان را برای ایجاد شبکه‌های همکاری، به کار بگیرند.» رهبران کسب‌وکار امروزی، اهمیت اکوسیستم را به‌عنوان ابزار ایجاد ارزش در آینده قبول دارند. بر اساس مطالعه‌ای

که شرکت مشاوره مدیریت Accenture در سال ۲۰۱۷ انجام داد، بیش از ۹۷ درصد شرکت‌های بزرگ می‌گویند مدل‌های کسب‌وکار آینده، درون اکوسیستم‌ها ایجاد خواهد شد.

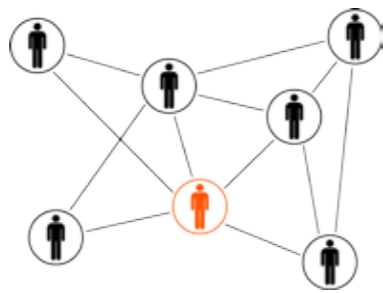
کسب و کارهای کوچک اکوسیستم‌های خاص خودشان را می‌خواهند. آنها به محصولات، خدمات، شرکا و همکاری‌های نیاز دارند که سفر دیجیتال آنها را سرعت ببخشند؛ به آنها در ورود به بازارهای جدید کمک کنند؛ امکان به‌کارگیری داده‌ها را به آنها بدهند و رقابت‌پذیری آنها را تشدید کنند. کسب‌وکارهای بزرگ در شکار این نگاه‌های کوچک تکنولوژی‌محور که اصطلاحاً به آنها «تک‌شاخ» می‌گویند، بی‌رحمانه برخورد می‌کنند، چون این تک‌شاخ‌ها ارزش فوق‌العاده‌ای برای اکوسیستم‌های آنها دارند. این موضوع به ویژه در بازارهای نوظهور درست است. در آفریقا، جایی که SMEها عامل ۸۰ درصد ایجاد مشاغل هستند و ۹۰ درصد کل شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند، متأسفانه چرخه عمر بیشتر کسب‌وکارهای کوچک کوتاه است. شرکت‌های بزرگ‌تر و دولت‌ها کمک زیادی به آنها نمی‌کنند تا اکوسیستم‌های خودشان را تشکیل دهند و این کسب‌وکارهای کوچک به سرعت از بین می‌روند. البته این شرایط به آرامی در حال تغییر است. اکوسیستم SME در قلب یک سری اقدامات کاملاً جدید قرار گرفته است. مثلاً «مرجع پولی سنگاپور» یک قطب دوگانه برای راهکارها و داده‌های کسب‌وکار ایجاد کرده که از هوش مصنوعی و دیگر قابلیت‌ها برای کمک به تحول دیجیتال SMEها بهره می‌گیرد. شرکت‌های مسترکارت، SAP و... در این پروژه مشارکت می‌کنند.

«صندوق ملی» ۶/۵ میلیارد دلاری کویت هم سرمایه در اختیار استارت‌آپ‌ها قرار می‌دهد و هم SMEهای جوان را راهنمایی می‌کند تا ایده‌های آنها تحلیل و کشف شود که چه چیزی آنها را وارد بازار می‌کند. به‌طور مشابه، عربستان سعودی شبکه‌ای از مراکز نوآوری، پلت‌فرم‌های کارآفرینی، انکوباتورها، شتاب‌دهنده‌ها و فضاهای همکاری مشترک را فراهم کرده تا رشد و تشکیل SMEها بیشتر شود. مقامات پاکستانی اخیراً رشد SMEها و پشتیبانی از اکوسیستم آنها را به‌عنوان یکی از اولویت‌های اقتصادی برتر، شناسایی کرده‌اند. از سوی دیگر، در کشورهای پیشرفته مثل دانمارک، SMEهای محلی به شرکت‌های بزرگ‌تر معرفی می‌شوند تا بتوانند در بازارهای جهانی فروش داشته باشند. به‌عنوان مثال، برنامه SheTrades که از سوی مرکز تجارت بین‌الملل واقع در ژنو راه‌اندازی شده، قصد دارد ۳ میلیون کارآفرین زن را تا سال ۲۰۲۱ به کسب‌وکارهای کوچکی که مالکان زن دارند، ارتباط دهد.

حتی SMEهای پیچیده و تکنولوژی‌محور به دلیل عدم دسترسی به تجزیه و تحلیل مقرون به صرفه داده، از ادامه کار منصرف شده‌اند. البته این روزها برنامه‌ها و الگوریتم‌های یادگیری ماشینی که استفاده از آنها بسیار ساده است، به راحتی در اختیار SMEها قرار می‌گیرد. در هند، تولیدکنندگان کوچک حالا می‌توانند از یک پلت‌فرم ابری برای تجزیه و تحلیل کارآیی ماشین‌آلات کارخانه‌ای استفاده کرده و تحول دیجیتال خود را آغاز کنند. در نیوزیلند، اسپانیا، آلمان و استرالیا، بانک‌ها همان خدماتی را

که به مشتریان شرکتی بزرگ می‌دهند، در اختیار SMEها هم می‌گذارند؛ خدماتی مثل مشاوره، مدیریت مالی، بینش استراتژیک و ابزارهای پیش‌بینی. کارشناسان می‌گویند اکوسیستم‌ها به واسطه همکاری طیف گسترده‌ای از بازیگران مختلف مثل استارت‌آپ‌ها، شرکت‌ها، پلت‌فرم‌ها، سرویس‌دهندگان، مشاوران، قطب‌های تحقیقاتی و... ظهور می‌کنند تا یکسری مشکلات رایج را حل کنند. از نظر این کارشناسان، ایجاد یک اکوسیستم، روشی برای خلق چارچوبی ساختاربندی شده در میان سروصداها و پیچیدگی‌های تحول دیجیتال است. این یک فرآیند تسریع اجتماعی است که برای غلبه بر محدودیت‌های سازمانی در سرعت، تخصص، استعداد، تکنولوژی و انعطاف‌پذیری، طراحی شده است. مدیریت این اکوسیستم در بسیاری از شرکت‌های بزرگ سخت است و نوعی کشش اجتماعی و فرهنگی دردناک است که می‌گوید سازمان‌های بزرگ

باید آزادی، همکاری و نوآوری خلاقانه را در یک شبکه ارائه دهند. تنها اقلیت بسیار کوچکی از سازمان‌هایی که در نظرسنجی Accenture حضور داشتند، معتقدند فرهنگ شرکتی آنها آماده این نوع همکاری است. اکوسیستم‌هایی که شرکت‌های بزرگ و SMEها را به هم مرتبط می‌کنند، برای هر دو اینها خوب هستند. SMEها علاوه بر گرد هم آوردن ایده‌ها و انرژی، ولعی دارند که اغلب در شرکت‌های بزرگ دیده نمی‌شود. همچنین آنها تمایل دارند مسائل اثبات شده و فعالیت‌های پذیرفته



شده را زیر سوال ببرند و به چالش بکشند.

همچنین در بازارهای نوظهور، SMEها می‌توانند ارزشمندترین شرکای اکوسیستم باشند. دلیل آن این است بازگرانی که در یک جامعه محلی رشد کرده‌اند، اغلب نگرانی زیادی در مورد حفظ سهم بازار دارند. بیشتر بازارهای نوظهور، اشتباهی سیری‌ناپذیری برای مدل‌های کسب‌وکار جدید دارند. آنها دوست دارند به سرعت تکنولوژی را به کار بگیرند و به منبعی از استعدادهای جوان تبدیل شوند. همه این عوامل برای اکوسیستم‌های موفق و دینامیک ضروری هستند؛ یعنی اکوسیستم‌هایی که ارزش ایجاد می‌کنند. بنابراین، دفعه بعدی که اکوسیستم خود را به دقت بررسی می‌کنید، ببینید آیا می‌توانید خلأها را پر کنید یا نه.



مترجم: نادر حماني

منبع: mbaStudies

استارت آپ یا شرکت؟

چه چیزی از همه خوشحال ترتان می‌کند؟ شرکتی اسمورسم‌دار با نردبانی که از آن بالا بروید؟ یا استارت‌آپی که جز تخته شیرجه هیچ نردبانی در آن وجود ندارد؟ آیا شغلی تعریف شده می‌خواهید که در آن می‌دانید چه انتظاری باید داشته باشید یا شغلی که کمی معماگونه هم در خود داشته باشد؟ چقدر ریسک را می‌پذیرید؟ بیایید به مزایای شروع کار در دنیای شرکت‌های بزرگ و دنیای استارت‌آپ نگاهی دقیق‌تر کنیم.

کار کردن در یک شرکت چه امتیازاتی دارد؟

داشتن زندگی شرکتی مزایای خود را دارد، از ساختار و شبکه گرفته تا مزایای ویژه و طیف گسترده‌ای از فرصت‌های یادگیری. در اینجا چهار دلیل برای انتخاب شغل شرکتی بالاتر از شغل استارت‌آپی ذکر شده است:

۱. برنامه‌های آموزشی ساختاریافته

در دنیای شرکتی می‌توانید روی یک چیز حساب کنید: شرکت‌های بزرگ برنامه‌های آموزشی را در زمینه فناوری، منابع انسانی، مالکیت معنوی، فرآیندهای کسب‌وکار و زمینه‌های تخصصی صنعتشان سازماندهی کرده‌اند. آشنایی با ساختارها و فرآیندهای کار در سازمان‌های شرکتی یا داشتن تخصص‌های

اجرایی یا گذراندن دوره‌های مدیریت کسب‌وکار این امتیاز را به شما می‌دهد که شرکتی را پیدا کنید که شما را زیر پرورش خود بگیرد و به شما آموزش دهد تا اوج بگیرید.

۲. شبکه حرفه‌ای بزرگ

وقتی که وارد ماجرا شدید، دیگر جزئی از آن هستید و به هزاران نفر از مردم در سراسر جهان دسترسی دارید. هرگز نمی‌دانید که با چه کسی و چه زمانی کار می‌کنید و اینکه چه زمان ممکن است این افراد را دوباره ملاقات کنید. کار کردن در شرکتی بزرگ در همان ابتدا باعث می‌شود که شبکه‌تان را فوری و به‌طور وسیعی رشد دهید. وقتی کار خوبی انجام دهید، از شما تقدیر خواهد شد

و احتمالاً هر جا که بروید، دیگران می‌دانند که برای چه کسی کار کرده‌اید. کار در شرکت را نکته خوبی بدانید و بر آن سرمایه‌گذاری کنید.

۳. مزایای ویژه عالی

شرکت‌های بزرگ به جز حقوق، اغلب دارای امکانات فراوانی هستند مانند ناهار، سالن‌های ورزشی، جلسات آموزشی که اغلب در مکان‌های سرگرم‌کننده برگزار می‌شود. استارت‌آپ‌ها معمولاً این مزایای ویژه را ندارند، زیرا اغلب با بودجه‌های کمی شروع به کار می‌کنند. شرکتی بزرگ و معتبر با بودجه مناسب و معقول می‌تواند علاوه بر بعضی مزایای جالب و ویژه، حقوق خوبی نیز پرداخت کند.

۴. سیاست کسب‌وکار

این سیاست‌ها را زودتر از چشم‌برهم‌زدنی یاد می‌گیرید. بهتر است آنها را در ابتدای حرفه خود یاد بگیرید و به بعد موکولش نکنید. موضوع این نیست که چه کسانی را می‌شناسید و تا چه حد اطلاعات دارید. موضوع این است که بتوانید از دانسته‌های خود به‌نفع خودتان و دیگران استفاده کنید. یاد خواهید گرفت که چگونه مذاکره کنید، چطور چانه بزنید و چگونه ارتباط‌سازی کنید. همچنین یاد می‌گیرید چگونه بی‌آنکه حس‌بدی ایجاد کنید، برجسته به‌نظر برسید. تمام این موارد مهارت‌های بسیار مفیدی هستند.

با کار کردن در اکوسیستم استارت‌آپی چه امتیازاتی خواهید داشت؟

اما اگر آماده‌اید تا مستقیماً با مشکلات دست‌وپنجه نرم کنید، استارت‌آپ‌ها فرصت‌های بسیاری در

اختیاراتان می‌گذارند. چهار مزیت مشغول شدن در استارت‌آپ در اینجا آمده است:

۱. بسیار می‌آموزید

در استارت‌آپ، به سرعت در کارتان رشد می‌کنید و ممکن است خیلی زود موفقیت‌هایی را تجربه کنید. در چنین محیط‌هایی همه چیز را یکباره یاد می‌گیرید. با انبوه مسوولیت‌ها مواجه می‌شوید و باید توأمان روی تمام موضوعات کار کنید. این به آن معنی است که بسیار پیش خواهد آمد که خارج از شرح شغلی خود کار کنید و نه فقط یادگیری زیادی خواهید داشت، بلکه با سرعت بالایی نیز می‌آموزید. درباره انواع مشکلات و نحوه اجتناب از آنها می‌آموزید- و یاد می‌گیرید که چگونه در کمترین زمان تصمیمات هوشمندانه اتخاذ کنید. شما در استارت‌آپ به‌طور مداوم مشکلات- بزرگ و کوچک- را حل می‌کنید. هرچه بیشتر این کار را انجام دهید، در حل مشکلات بهتر عمل خواهید کرد.

۲. مسوولیت‌های بیشتر

با کار در یک استارت‌آپ، مجموعه مهارت‌های اصلی خود را به کار می‌گیرید و آنها را- به‌صورت امیدوارانه به‌طور سریع و کارآمد- در سراسر شرکت اعمال می‌کنید. اگر این کار را به‌خوبی انجام دهید، آن‌گاه می‌توانید با رشد استارت‌آپ دپارتمان اختصاصی خود را داشته باشید.

۳. مرکز نوآوری

افرادی که کسب‌وکار خود را شروع می‌کنند، فعالند و اشتیاق دارند. آنها همچنین برای اینکه چگونه می‌خواهند مشکلات را حل کنند، دیدگاه خود را دارند. شما ممکن است در شغل شرکتی بلافاصله به این مرحله نرسید، اما در استارت‌آپ این دیدگاه را خواهید داشت. چرا؟ کارآفرینان به‌طور مداوم برای حل بهتر و کارآمدتر مشکلات انگیزه دارند. این میل، نوآوری را به وجود می‌آورد. انگیزه حل مشکلات احتمالاً به شما الهام می‌دهد که بخواهید بهتر عمل کنید.

۴. فضای آرام

استارت‌آپ‌ها عموماً از مشاغل شرکتی جو راحت‌تری دارند. آداب سخت‌گیرانه و محدودیت‌ها نسبتاً کم است و همه چشم‌اندازی یکسان دارند. احتمالاً امکان بیشتری برای کار کردن از خانه نیز وجود دارد. اما حواستان باشد گول نخورید. احتمالاً در استارت‌آپ ساعات بیشتری را نسبت به مشاغل شرکتی کار می‌کنید. زیبایی این کار آن است که می‌توانید مشخص کنید چه ساعاتی کار می‌کنید. نهایتاً چه در محیط یک سازمان ساختاریافته بزرگ و چه در محیط‌های استارت‌آپی مشغول به کار باشید برای به نمایش گذاشتن بهترین عملکرد خود نیاز به دانش و کسب مهارت‌هایی به موازات برنامه حرفه‌ای خود خواهید داشت که نباید از آن غافل شوید.





ایده‌های تحول آفرین خود را پیاده‌سازی کنید

سال ۲۰۰۳، یک پژوهشگر محیط‌زیست هندی به نام نارایانا پیسپاتی یک روند هشداردهنده را مشاهده کرد: سطح آب‌های زیرزمینی در منطقه حیدرآباد به سرعت در حال کاهش بود. او به بررسی میزان بارش‌ها پرداخت اما به چیزی که وضعیت موجود را توجیه کند، نرسید. با بررسی‌های عمیق‌تر، مشخص شد که ایراد کار از تغییر روش‌های کشاورزی منطقه است. بسیاری از کشاورزان ناحیه، دست از کشت ارزن برداشته بودند (محصولی بومی که به‌عنوان غذای مردم فقیر شناخته می‌شد) و به جای آن برنجی می‌کاشتند که ۶۰ برابر آب بیشتری مصرف می‌کرد. از طرفی به دلیل یارانه‌ای و ارزان بودن برق، پمپ‌های چاه‌های کشاورزان به‌طور دائم در حال کار بود و آب را به مزارع آنها می‌کشاند.

به این سوال پاسخ دهیم که چرا با وجود فشارهای سازمانی و اجتماعی برای تغییرات تحول آفرین، باز هم نوآوری‌های اثرگذار به سختی بروز می‌کنند.

چارچوب نوآوری‌های اساسی

رشد زیرساخت‌های دیجیتال در دو دهه گذشته، افراد بسیار بیشتری را قادر ساخته تا نبوغ خلاقانه خود را نشان دهند. اکنون بر خلاف متفکران سنتی که با موانع بسیاری مواجه بودند، فضای دیجیتال امکان دسترسی به طیف گسترده‌ای از دانش، استعدادها، سرمایه و مشتریانی را فراهم آورده که ممکن است حتی در یک کشور هم جمع نباشند. اکنون برای ایجاد تغییرات اثرگذار، همه چیز فراهم است.

با این حال، همچنان به ندرت چنین اتفاقی می‌افتد. فارغ از تحولی که در ارائه خدمات اتفاق افتاده و اکنون بسیاری از تعاملات با مشتریان از طریق اپلیکیشن‌ها و اینترنت اتفاق می‌افتد، نوآوری‌های اثرگذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی نمی‌بینیم. برخی از اقتصاددان‌ها از رکود نوآوری سخن

کارآفرینان تا فعالان حوزه پزشکی و آشپزها. ما با شرکت‌های فراوانی برای برگزاری کارگاه‌ها و رشد نوآوری همکاری کرده‌ایم. برای مطالعه و مصاحبه با صدها مدیر ارشد درگیر در فعالیت‌های نوآورانه زمان گذاشته‌ایم. با انجام تمام این اقدامات، توانسته‌ایم یک چارچوب جدید شناسایی کنیم که از طریق آن ایده‌های تحول آفرین به نتیجه می‌رسند و اثرات دائمی خود را بر جا می‌گذارند.

افراد نوآور و خلاق، متفاوت می‌اندیشند، از رویه‌های رایج دور می‌شوند، نگاهی متفاوت به موضوعات دارند و با تجربیات سریع و هوشیارانه خود به دنبال راه‌هایی برای تغییر فضای فکری سازمان خود می‌گردند. چالشی که بر سر راه آنها قرار دارد، تغییر جهت‌گیری‌ها و مدل‌های ذهنی رایجی است که خلاقیت را محدود کرده و تنها یک راه برای انجام کارها معرفی می‌کنند. ما در این مقاله به توصیف عوامل موثر بر نوآوری می‌پردازیم و توضیح می‌دهیم که چگونه ابزارهای دیجیتال می‌توانند آنها را تقویت کنند. اما در ابتدا، اجازه دهید

پیسپاتی تلاش کرد که از طریق مستندسازی یافته‌های خود برای نهادهای دولتی، بر سیاست‌ها و شیوه‌های کشاورزی منطقه اثر بگذارد، اما به نتیجه‌ای نرسید. پس کوشید تا به شیوه‌هایی میزان تقاضای ارزن را افزایش دهد. ایده ساخت «قاشق و چنگال‌های خوراکی» از ارزن به ذهنش رسید. به این صورت هم امکان مقابله با مصرف نگران‌کننده آب‌های زیرزمینی وجود داشت و هم ضایعات پلاستیکی کاهش می‌یافت. پیسپاتی از شغل خود استعفا داد تا روی این موضوع متمرکز شود. یک دهه بعد، پس از آنکه ویدئوی ساخته شده او درباره قاشق و چنگال‌های خوراکی دست به دست شد، سفارش‌های انبوه آغاز شد. دو کمپین مردمی برای ترویج این محصول سبز، توانستند ۱۲ برابر هدفگذاری خود فروش داشته باشند و اولین سفارش شرکتی هم در سال ۲۰۱۶ بازرگاری شد. هنوز نمی‌توان با قاطعیت از تثبیت سطح آب‌های زیرزمینی سخن گفت اما بسیاری از کشاورزان هنوز در حال کشت این محصول پایدار هستند. دولت هند هم برای افزایش تولیدات، سال ۲۰۱۸ را به‌عنوان سال ملی ارزن نامگذاری کرد. تجربه پیسپاتی نشان داد که دو روش برای هر راه‌حلی وجود دارد: هم‌رنگی (استفاده از شیوه‌های مرسوم و جاافتاده برای تغییر سیاست‌ها) و اصالت. روش اول برای حل بسیاری از چالش‌های روزمره کارساز است. اما در مسائل عمیق‌تر و پردردسر، باید به شیوه‌های متفاوت و خلاقانه‌تر اندیشید. ما به‌عنوان کسانی که مشتاق تفکر خلاق، نوآوری و تحول دیجیتال بوده‌ایم، در یک دهه گذشته به بررسی اقدامات افراد اثرگذار و تغییر آفرین در بسیاری از حوزه‌ها پرداخته‌ایم؛ از

می‌گویند. گری هامل، متفکر کسب‌وکار می‌گوید که اکثر نوآوری‌های کنونی یا تدریجی هستند یا به سادگی از بین می‌روند. ما هم در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌ایم که بسیاری از ایده‌های مطرح شده، یا سطحی و محدود هستند یا دوام چندانی نمی‌آورند. این شرایط در حالی است که نگاه شرکت‌ها به نوآوری عوض شده و رهبران کسب‌وکارها برای ارائه محصول و خدمات جدید به مواردی مانند «مشتری‌محوری»، «اندیشه‌پردازی» و «تحول آفرینی» فکر می‌کنند. با این وجود و به رغم آنکه زیرساخت‌های فراوانی در اختیار آنها قرار دارد، تنها ۴۳ درصد از شرکت‌ها فرآیندی اصولی برای نوآوری دارند. زمانی که ما با کارآفرینان درباره چارچوب‌های نوآوری موجود صحبت کردیم، انتقادهایی داشتند که می‌توان آنها را در سه حوزه دسته‌بندی کرد. نخست، مدل‌های پیشنهادی برای نوآوری، «غیرواقعی» هستند. واقع‌گرایانه نبودن این مدل‌ها به معنای آن است که روابط و فعالیت‌های کسب‌وکار را بسیار ساده و خطی قلمداد می‌کنند و به اثرگذاری‌های زیگزاگی روی هم توجهی نمی‌کنند. المارماک، یکی از کارآفرینان شناخته شده که در معرفی ساعت‌های سواچ به جهان، نقش برجسته‌ای داشت، سال ۲۰۱۶ در یک پادکست بیان کرد: «طبیعی‌ترین گزینه برای یک نوآور، داشتن نگاه غیرخطی به مسائل است. او باید بتواند از مدل‌های مفهومی به سمت اصول فنی و مهندسی حرکت کند، باز به مفهوم برگردد، نگاه دوباره‌ای به شیوه ساخت محصولش بیندازد تا بتواند مدل مفهومی را از نو تغییر دهد.» مشکل دوم مدل‌های نوآوری و چارچوب‌های پیشنهادی حال حاضر، «ناکامل» بودن آنها است. در این مدل‌ها یا به زیرساخت‌ها و امکانات دیجیتال توجه نمی‌شود یا این موضوع تشریح نمی‌شود که چگونه باید دیجیتال را با استعدادهای کارکنان و روحیات آنها یکپارچه ساخت. در این مدل‌ها بر





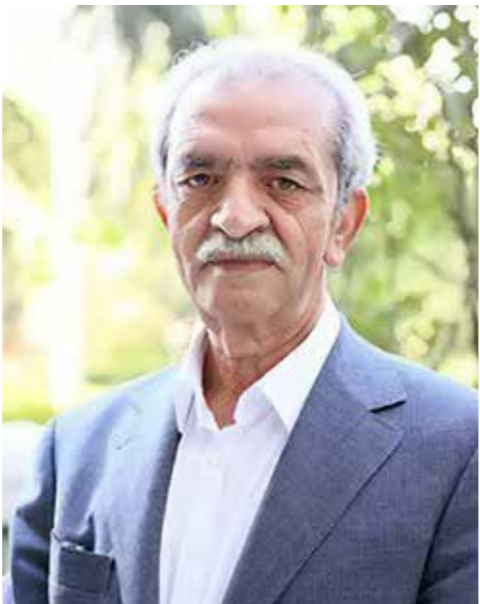
سرعت و چابکی لازم در استارت‌آپ‌ها تاکید می‌شود اما آن‌گونه که آدم گران‌ت، مدیرعامل شرکت وار تون می‌گوید، از «به تعویق‌اندازی استراتژیک» کارها خبری نیست: گاهی نیاز است تا از سرعت تغییر کاست تا نگاه عمیق‌تری به مساله انداخت. مشکل سوم، «گمراه‌کننده» بودن مدل‌های نوآوری کنونی است. آنها به دام‌ها و جهت‌گیری‌هایی که ممکن است خلاقیت را محدود سازند، توجهی نمی‌کنند. از طرف دیگر، آنها تمرکز بیش از حدی بر مشتریان و کاربران دارند و از سایر ذی‌نفعانی که حضورشان برای انجام تمام و کمال تغییر نیاز است، غافل می‌شوند. به نقص آخر فکر کنید. در سال‌های اخیر، دستگاه‌ها و ابزارهای مختلفی برای جایگزین شدن با کتاب، معرفی شده‌اند. سونی ریدر، یکی از این دستگاه‌ها بود که قابلیت‌های فراوانی داشت اما به این موضوع فکر نکرد که صنعت چاپ کتاب را به‌عنوان یکی از متحدان خود درآورد و در نتیجه شکست خورد. ۱۴ ماه بعد آمازون در معرفی کیندل این اشتباه را مرتکب نشد. نتیجه آن بود که کیندل به دلیل توجه به همه ذی‌نفعان با وجود ضعیف‌تر بودن نسبت به سونی ریدر به موفقیت دست یافت. در حقیقت، سونی یک ابزار شاهکار ساخت اما آمازون راه‌حلی اصیل معرفی کرد. مدل نوآوری ما، تلاش می‌کند که شیوه ایجاد نوآوری‌های تحول‌آفرین را تغییر دهد و از اشتباهات و نقص‌هایی که در بسیاری از نوآوری‌ها صورت می‌گیرد، اجتناب کند. اجازه دهید به این چند عامل مهم بپردازیم.

هشدار:

نگاه خود را عوض کنید
توجه، به معنای تمرکز بر یک موضوع یا زمینه خاص برای درک پویایی‌های آن و نیازهای نهفته‌اش است. مشکل آنجا است که اغلب، تخصص افراد باعث محدود شدن نگاه آنها و ممانعت از توجه به مسائلی می‌شود که قابلیت تحول دارند. شغل یا آموزش‌های افراد به آنها القا می‌کند که مسائل را به چه شکلی نگاه کنند. برای غلبه بر این نقص، به این

موضوع توجه کنید که زمینه‌های دانشی و شخصیتی شما ممکن است توجه شما را به چه موضوعاتی جلب کنند و در نتیجه از چه مواردی ممکن است غافل بمانید. نگاهی به تجربه بیل فیشر، یکی از متخصصان آمریکایی بیماری‌های مسری بیندازید. او کسی بود که به‌طور مرتب به گینه سفر می‌کرد تا جلوی شیوع ابولا را بگیرد. فیشر در می‌۲۰۱۴ متوجه شد که رویکرد کنترل ابولا، نتیجه‌بخش نیست. در آن زمان، افراد بیمار را قرنطینه می‌کردند اما مشکل آنجا بود که هیچ‌کس خود را معرفی نمی‌کرد و از قرنطینه شدن، امتناع می‌شد. فیشر در گفت‌وگو با بیماران متوجه شد که آنها از مرگ هراس دارند. ۹۰ درصد از افراد قرنطینه شده می‌مردند و این اقدام برای آنها مانند اعدام به نظر می‌رسید. او اصرار کرد که رویه کلینیک‌ها تغییر کنند و توجه بیشتری به درمان داشته باشند. نتیجه آن شد که نرخ مرگ افراد قرنطینه شده به ۵۰ درصد کاهش یافت و بیماران هم به سرعت خود را به کلینیک‌ها معرفی می‌کردند و ضمن درمان، مانع از انتقال گسترده‌تر بیماری می‌شدند.

این تجربه نشان می‌دهد که علاوه بر آنچه که توجه می‌کنید، باید فکر کنید که به «چه کسی» هم باید توجه کنید. رمز موفقیت فیشر تغییر مخاطبان و توجه به گفته‌های بیماران بود. باید افراد مختلفی را که تمایل به صحبت درباره شما و محصولاتتان دارند، پیدا کرده و به آنها گوش بدهید. خوشبختانه، به یمن فناوری‌های دیجیتال، مخاطبان شما می‌توانند به سرعت و بدون واسطه نظرات خود را به گوش شما برسانند. در این میان، فیلم، صدا و ابزارهای مختلف به کار می‌آیند و در بسیاری از مواقع، حتی می‌توان در مورد شرایط بیماری یک فرد (فشار خون، ضربان قلب یا وضعیت تومور مغزی‌اش) به‌صورت لحظه‌ای و از راه دور آگاه شد.



تصمیم‌های شتاب‌زده، بلای جان اقتصاد ایران

غلامحسین شافقی، رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، معتقد است در یک سال اخیر بیش از اینکه مشکلات غیرمترقبه، تحریم و کمبود منابع بر اقتصاد کشور و کسب‌وکار فعالان اقتصادی اثر گذاشته باشد، تصمیم‌گیری‌های اشتباه و بخشنامه‌های متعدد و متناقض بوده که مشکل‌آفرین شده است.

«اقتصاد و فعالان اقتصادی ایران در یک سال اخیر با برخی مشکلات غیرقابل‌پیش‌بینی مواجه شدند و در این میان مسئله خروج آمریکا از برجام و تشدید تحریم‌ها نیز بر محیط کسب‌وکار کشور اثر گذاشت اما باید پذیرفت که اقتصاد ایران بیش از آن‌که متاثر از تحریم‌ها و کمبود منابع باشد، اسیر تصمیم‌گیری‌های نسنجیده و شتاب‌زده است. فعالان اقتصادی از ابتدای امسال، در عرض مدت کوتاهی با بخشنامه‌های متعدد و متناقض مواجه شدند که در محیط کسب‌وکار اثرگذاری بالایی داشته و باعث کندی روند حرکت اقتصادی کشور در بسیاری از زمینه‌ها شده‌اند. مهم‌ترین نتیجه این وضعیت، ایجاد بی‌اعتمادی در کشور بود که مطمئناً همه سرمایه‌گذاران را در حالت صبر و انتظار قرار می‌دهد؛ موضوعی که بدون شک در مسائل اقتصادی کشور اثرگذاری جدی دارد. به دلیل شتاب‌زدگی در تصمیمات و صدور بخشنامه‌ها، نه‌تنها نتوانستیم در مقابل تحریم‌ها تسهیلاتی فراهم کنیم بلکه ناخواسته در برخی

زمینه‌ها به اثرگذاری تحریم‌ها کمک کردیم. به‌گونه‌ای که بررسی مسائل موجود در فضای کسب‌وکار نشان می‌دهد در شرایط فعلی شاخص‌ها جابجا شده‌اند؛ اگر در گذشته بحث منابع بانکی و کمبود نقدینگی مهم‌ترین مشکل فعالان اقتصادی بود، اکنون بی‌ثباتی قوانین و صدور بخشنامه‌های متعدد در ردیف اول مشکلات فعالان اقتصادی قرار گرفته است. برای تغییر این وضعیت باید به مسیر استاندارد و معقولانه بازگردیم و در روش‌هایی که باعث این مشکلات شده تجدیدنظر کنیم. اتاق ایران به نمایندگی از بخش خصوصی در زمان‌های مناسب تمام راه‌حل‌های کارشناسی خود را پیشنهاد کرده اما شاهد توجه جدی به پیشنهادهای بخش خصوصی در این زمینه نبوده‌ایم. اعتقاد فعالان بخش خصوصی بر آن است که باوجود تشدید تحریم‌های ظالمانه، فرصت مساعدی نیز برای رشد تولید و صادرات به وجود آمده است اما این فرصت‌ها را با تصمیمات عجولانه و اشتباه از دست می‌دهیم. به ویژه در بخش

تولید که امروز می‌توان ادعا کرد دیگر قاچاق نمی‌تواند رقیب جدی آن باشد، در عمل به‌جای استفاده از این فرصت‌ها، در از دست دادن فرصت‌ها فعال‌تر هستیم و فرصت خوب فراهم شده برای تولید و صادرات را از دست می‌دهیم. فارغ از این، ما در حوزه تخصیص منابع نیز درست عمل نمی‌کنیم و در شرایطی که با محدودیت منابع مواجهیم، در نحوه توزیع همین منابع اشکالات فراوانی داریم که اثرات آن بالاتر از کمبود منابع است. فعالیت بخش خصوصی نیازمند ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و قوانین است. اقتصاد ایران امروز نیازمند دوری از تصمیم‌های شتاب‌زده است. اقتصاد ایران نیازمند پیش‌بینی‌پذیری است. هدف از تحریم‌ها شکستن قامت اقتصاد ایران و سلب اعتماد فعالان اقتصادی و ازهم‌گسیختگی بین فعالان اقتصادی و مسئولان است؛ نگذاریم چنین اتفاقی رخ دهد.

جایگاه ایران در شاخص تجارت فرامرزی به خطر می‌افتد؟

بر اساس گزارش سهولت انجام کسب و کار بانک جهانی، رتبه ایران در نماگر تجارت فرامرزی که دربرگیرنده صادرات و واردات است، نسبت به سال گذشته صعود ۴۵ پله‌ای داشته است. گزارش بانک جهانی مربوط به سال گذشته است و با توجه به مشکلاتی که فعالان اقتصادی از ابتدای سال جاری به دلیل تحریم‌ها با آن مواجه بودند، این احتمال هست که رتبه ایران در شاخص مذکور برای سال آینده مجدد افزایش یابد.

بانک بین‌المللی بازرسی و توسعه (وابسته به بانک جهانی) از سال ۲۰۰۳ تاکنون به مطالعه فضای کسب‌وکار کشورها از نظر ۱۰ شاخص «شروع کسب‌وکار»، «شرایط صدور مجوز ساخت»، «دسترسی به برق»، «ثبات مالکیت»، «اخذ اعتبار»، «حمایت از سرمایه‌گذاران اقلیت»، «پرداخت مالیات»، «تجارت برون‌مرزی»، «اجرای قراردادهای» و «رسیدگی به ورشکستگی و پرداخت دیون» می‌پردازد.

ایران امسال در میان ۱۹۰ کشور با کسب ۵۶.۹۸ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز ممکن، جایگاه ۱۲۸ جهان را به خود اختصاص داده است و شاخص «تجارت فرامرزی» در مقایسه با سال گذشته، ۴۵ رتبه بهبود داشته است. این شاخص یکی از اصلی‌ترین راه‌های ارزیابی میزان سهولت در امر صادرات و واردات یا به طور کلی امر تجارت در جهان برای هر کشور است که در نتیجه ارزیابی دو موضوع اصلی یعنی میزان زمان و هزینه مصرف شده برای صادرات و واردات محاسبه می‌شود.

اگرچه بر اساس گزارش بانک جهانی، شاخص تجارت فرامرزی با رشد قابل توجهی در مقایسه با سال گذشته مواجه بوده است اما فعالان اقتصادی تأکید می‌کنند که گزارش ۲۰۱۹ **doing business** بر اساس مستندات سال گذشته تهیه شده است و با توجه به مشکلاتی که فعالان اقتصادی از ابتدای سال ۹۷ با آن درگیر هستند، این احتمال وجود دارد که شاخص تجارت فرامرزی در سال آینده گزارش بانک جهانی مجدد افزایش یابد. فعالان بخش خصوصی معتقدند که نباید از اهمیت این شاخص به عنوان یک مولفه اثرگذار در جذب سرمایه‌گذاری خارجی غافل شد. به‌طوری‌که پس از روی کار آمدن رضا رحمانی به عنوان وزیر جدید صنعت، معدن و تجارت، فعالان اقتصادی تسهیل در فرآیند تجارت فرامرزی را به عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های وزیر جدید دانستند.

در همین زمینه کیوان کاشفی عضو هیات رئیسه اتاق ایران در گفت‌وگو با پایگاه خبری اتاق ایران گفته بود: طولانی بودن زمان تجارت خارجی در مقایسه با دیگر کشورها باعث شده ایران حتی در مقایسه با کشورهای همسایه نیز در شاخص جهانی سهولت کسب و کار رتبه پایین‌تری داشته باشد. این در حالی است که

در کشوری مانند امارات، فرایند تجارت خارجی ظرف ۲۴ ساعت انجام می‌شود.

به اعتقاد کاشفی، وزیر جدید صنعت باید در میان مدت اقدام به کوتاه‌کردن فرایند تجارت خارجی کند. او تأکید کرد: اصلاح این فرآیند در حوزه قوانین نیست که بخواهیم منتظر مصوبه‌ای از مجلس باشیم. بلکه وظیفه وزارت صنعت، معدن و تجارت است تا طی ۲ تا ۳ سال با برنامه‌ریزی بتواند کشور را به لحاظ تجارت خارجی به استانداردهایی که در منطقه وجود دارد، نزدیک کند.

مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی بخش خصوصی برای سهولت تجارت فرامرزی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران باهدف بهبود جایگاه کشور در شاخص‌های کسب‌وکار، اتاق‌های بازرگانی تهران، تبریز، اصفهان، مشهد، کرمان و شیراز را موظف کرده است تا ضمن بررسی چالش‌های شاخص سهولت کسب‌وکار در ایران پیشنهادهای کاربردی برای بهبود شاخص‌های موردنظر در رتبه‌بندی بانک جهانی ارائه دهند. پیشنهادهایی که مستقیماً برای اجرا به دستگاه‌های اجرایی مربوطه نیز ابلاغ خواهد شد.

در همین راستا، سال گذشته اتاق تهران طی گزارشی تفصیلی به ارائه مهم‌ترین راهکارهای بهبود شاخص تجارت فرامرزی در کشور پرداخت که بر اساس این گزارش، ناکارآمدی فرآیندها، روش‌های زائد و بروکراسی‌های غیرضروری از مهم‌ترین چالش‌های تجارت خارجی به شمار می‌رود.

درحالی‌که ایران با بهبود و توسعه خدمات پنجره واحد ملی، به تسهیل روند صادرات و واردات پرداخته است، اما مطالعه تطبیقی اتاق تهران نشان می‌دهد که کشورهایی مانند روسیه، اوگاندا، تاجیکستان، مالاوی، قزاقستان، آذربایجان، اوگاندا، اوکراین، قرقیزستان و نیجریه چگونه توانسته‌اند با اقداماتی نظیر الکترونیکی کردن دستگاه‌های گمرکی و سیستم انتقال اطلاعات، عضویت در اتحادیه اقتصادی اوراسیا، حذف برخی اسناد، اجرای سیستم بازرسی مبتنی بر ریسک، کاهش موانع اسنادی، بهبود ارتباطات حمل‌ونقلی و گشایش بندر جدید رتبه خود را بهبود بخشند.

تأیید گواهی‌های بازرسی فنی بین‌المللی برای کالا‌های وارداتی، حذف الزام صدور مجدد گواهی انطباق کالا‌های وارداتی و صادراتی، حذف یا اصلاح کارمزد استاندارد بر اساس دریافت کارمزد متناسب با خدمات ارائه‌شده نه بر اساس ارزش کالای وارداتی، اصلاح کارمزد ثبت سفارش و کارگزار گمرکی، کاهش تعداد اسناد لازم برای پذیرش اظهارنامه، تعیین دقیق مسیرهای سه‌گانه صادرات و واردات، تسهیل فرآیند تهیه و ارائه گواهی بازرسی، الکترونیکی کردن فرآیند،

کاهش مهلت و هزینه ظهنویسی اسناد گشایش اعتبار، تعمیم روش‌های تسهیل تجارت به کل واردات و صادرات کالایی کشور، حذف فرآیندهای زائد و مشورت با بخش خصوصی قبل از صدور آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با صادرات و واردات بر اساس قانون ازجمله مهم‌ترین پیشنهادهایی بود که اتاق تهران سال گذشته و بر اساس گزارش منتشرشده از سوی بانک جهانی به تشریح آنها پرداخت.

فرصت توسعه صادرات را نسوزانیم

بر اساس این گزارش، صادرات یکی از دو شاخص مهم در سنجش تجارت فرامرزی محسوب می‌شود که افزایش آن نقش قابل توجهی در بهبود رتبه ایران در شاخص جهانی سهولت کسب و کار ایفا خواهد کرد.

افزایش نرخ ارز از ابتدای سال جاری، فرصتی برای افزایش صادرات و دستیابی به اهداف شکل‌گیری جهش صادراتی در شرایط بحران ارزی را پیش‌روی صادرکنندگان قرار داد تا با بهبود صادرات غیرنفتی و رشد تراز تجاری، درآمدهای ارزی حاصل از صادرات افزایش یابد.

غلامحسین شافعی رئیس پارلمان بخش خصوصی در نشست آبان ماه هیات نمایندگان اتاق ایران تأکید کرد که به‌رغم همه مشکلاتی که فعالان اقتصادی، امروز با آن مواجه هستند، اما چه در حوزه صادرات و چه تولید امروز یک فرصت شکل گرفته است که نباید با دست خودمان این فرصت را از بین ببریم. در حوزه صادرات ما پیش‌ازاین به دلیل قیمت‌ها قدرت رقابت‌پذیری نداشتیم اما امروز که این قدرت را به دست آورده‌ایم، قدرش را نمی‌دانیم.

اگرچه آمار شش‌ماهه اول تجارت سال جاری نیز حاکی از افزایش صادرات در مقابل کاهش واردات دارد. بااین‌حال صادرکنندگان معتقدند در شرایطی که دولت باید حامی بخش خصوصی و صادرکنندگان واقعی باشد، اما با اقداماتی که مهم‌ترین آنها صدور بخشنامه‌های متعدد بدون مشورت با بخش خصوصی است، مانع از آن می‌شود که توفیق اجباری افزایش نرخ ارز کام صادرکنندگان و اقتصاد ایران را شیرین کند.

نبايد دست و پای صادرکنندگان را بست

سید رضی حاجی‌آقا میری عضو هیات نمایندگان اتاق ایران تأکید می‌کند که دولت نباید با قوانین محدودکننده دست و پای صادرکنندگان را ببندد.

او با تأکید صحبت‌های شافعی رئیس اتاق ایران در خصوص فرصت پیش‌رو برای جهش صادراتی، گفت: وضعیت فعلی که کشور در حال حاضر با آن روبه‌رو است، شرایط خاصی را می‌طلبد. به این معنی که نباید با استراتژی‌های گذشته، انتظار داشته باشیم که از وضعیت موجود نتیجه دلخواه را بگیریم.

به اعتقاد این عضو هیات نمایندگان اتاق ایران دولت باید با شفاف کردن سیاست‌های ارزی خود، به صادرکنندگان فرصت بدهد تا فعالیت‌هایشان را به روش خود انجام دهند.

به اعتقاد حاجی‌آقا میری صادرکنندگان بیش از هر چیز به «ثبات» احتیاج دارند و امروز با توجه به تنش‌های بین‌المللی که علیه ایران وجود دارد و تحریم‌های داخلی، اقتصاد کشور درگیر به‌اصطلاح «حادثه» شده است که عملاً در این شرایط امکان پیش‌بینی‌پذیری برای فعالان اقتصادی وجود ندارد.

ضرورت رفع تحریم‌های داخلی و مشورت با بخش خصوصی دو موضوعی است که به رغم تأکیدات پارلمان بخش خصوصی، دولت و حتی رهبری اما در عمل مورد غفلت مسولان قرار می‌گیرد. در حالی‌که فعالان اقتصادی معتقدند با توجه به تجربه عملی که آنها از بازارهای داخلی و خارجی دارند، پیشنهادهای ارابه می‌دهند که اجرایی شدن آنها به نفع وضعیت اقتصادی کشور است.



چرا تحریم‌های اقتصادی آمریکا علیه ایران راه به جایی نمی‌برند؟

تصویرات ترامپ و همراهانش مبنی بر اینکه ایران سرانجام تسلیم تحریم‌های اقتصادی خواهد شد، نشان می‌دهد که آنها درک بنیادینی از سیاست‌های ایران ندارند.

دولت ترامپ پس از خروج از برجام اقدام به تحریم بخش‌های مختلف اقتصاد ایران، از نظام بانکی و صنعت نفت گرفته تا خدمات بیمه و کشتیرانی، نموده است. دونالد ترامپ از همان نخستین روزهای ورودش به کاخ سفید اصرار داشت که می‌تواند ایران را به پذیرش توافق که به‌زعم او بهتر از توافق وین یا همان برجام خواهد بود، مجبور کند؛ توافقی که ابعاد دیگری مانند فعالیت‌های منطقه‌ای ایران و برنامه‌های موشکی این کشور را نیز در بر گیرد.

چند ماه قبل مایک پمپئو، وزیر امور خارجه دولت ترامپ، با انتشار خواسته‌های دوازده‌گانه کاخ سفید از ایران که بیشتر شبیه اولتیماتوم بودند تا پیش شرط‌هایی برای مذاکره، حتی پا را از رئیس خود نیز فراتر گذاشت. اکنون کاملاً واضح است که دولت ترامپ تلاش می‌کند تا از طریق جنگ اقتصادی، ایران را مجبور به پذیرش خواسته‌های خود کند.

بدون شک این تحریم‌ها باعث تضعیف اقتصاد ایران می‌شوند اما تصورات ترامپ و همراهانش مبنی بر اینکه ایران پس از ۴۰ سال مقاومت در برابر آمریکا تسلیم تحریم‌های اقتصادی خواهد شد، نشان می‌دهد که آنها درک بنیادینی از سیاست‌های ایران ندارند.

اندیشکده «شورای آتلانتیک» در یادداشتی ضمن اشاره به موارد فوق اذعان می‌کند

کاملاً حیاتی می‌داند. بسیاری از فرماندهان نظامی کنونی ایران جزو کهنه‌سربازان جنگ ایران و عراق هستند و به همین دلیل خاطرات این جنگ و البته حوادث تروریستی اخیر که به دست گروه‌های سلفی رقم خورده، از ذهن آنها پاک نشده است. آنها تروریست‌های تکفیری را یک تهدید واقعی برای امنیت ایران قلمداد می‌کنند و معتقدند حضور ایران در سوریه، عراق و لبنان برای دور نگاه داشتن جنگ از مرزهایش ضروری است. همان‌طور که دولت بوش به بهانه جلوگیری از بروز تهدیدهای جدید برای امنیت ملی آمریکا به افغانستان و عراق حمله کرد، باید این حق را برای ایران نیز قائل بود که بخواهد امنیت ملی خود را در خارج از مرزهایش جستجو کند.

نباید فراموش کرد که اهمیت این مسئله (دفاع از امنیت ملی در خارج از مرزها) برای ایران به حدی است که این کشور حتی در ببحوجه جنگ با عراق از حزب‌الله لبنان حمایت می‌کرد. در آن زمان حتی کمبودهای ارزی و فشارهای اقتصادی نیز باعث نشد که ایران قید حضور در لبنان را بزند. در فاصله سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ نیز ایران با وجود تحریم‌های شدیدی که برخلاف تحریم‌های یکجانبه کنونی با حمایت اتحادیه اروپا، چین و روسیه نیز همراه بودند، از حمایت متحدانش در سوریه، لبنان و عراق دست نکشید. ایران نشان داده است که کشور سرسختی



است و می‌تواند حتی با امکانات محدود، کارهای زیادی انجام دهد.

از زمان خروج آمریکا از برجام تا چند روز قبل از آغاز رسمی تحریم‌ها مقامات دولت ترامپ بارها ادعا کرده بودند که صادرات نفت ایران را به صفر خواهند رساند. آنها به دفعات در برابر رسانه‌های گروهی با اطمینان گفته بودند که هیچ‌یک از واردکنندگان نفت ایران از اجرای تحریم‌ها معاف نخواهد شد. رفتار ترامپ و اعضای کابینه‌اش نشان می‌داد که آنها مسئله قطع دسترسی ایران به درآمدهای نفتی که ۷۰ درصد از درآمدهای ارزی این کشور را شامل می‌شود را با جدیت دنبال می‌کنند، اما باید گفت آنها در هدف‌گذاری خود واقع‌بین نبوده‌اند زیرا هنوز هم هیچ جایگزین قابل‌اتکایی برای نفت ایران در بازار وجود ندارد و اگر دولت ترامپ بخواهد همچنان برای به صفر رساندن صادرات نفت ایران تلاش کند، قیمت نفت ظرف مدت کوتاهی از مرز ۱۰۰ دلار در هر بشکه خواهد گذشت.


وزارت خزانه‌داری آمریکا که خود این واقعیت را می‌داند، اخیراً هشت کشور از جمله کره جنوبی، ژاپن، چین و هند را از اجرای تحریم‌های نفتی علیه ایران معاف کرده است. این کشورها به شرط کاهش واردات نفت از ایران، به مدت ۱۸۰ روز از اجرای تحریم‌ها معاف شده‌اند اما تمدید این مهلت کاملاً محتمل است. حتی همین استراتژی نیز در دوره قبلی تحریم‌ها توسط دولت اوباما امتحان شده بود اما به‌رغم کاهش درآمد ایران تأثیری بر فعالیت‌های منطقه‌ای این کشور نداشت. از طرفی ایران نشان داده است که می‌تواند راهی برای دور زدن تحریم‌ها و تداوم صادرات نفت خود پیدا کند. اگرچه تحریم‌ها اقتصاد ایران را به رکود خواهند برد اما صادرات نفت ایران هرگز به صفر نخواهد رسید زیرا نفت کالایی است که همیشه برای آن تقاضا وجود دارد.

تحریم‌ها وقتی اثربخشی بیشتری خواهند داشت که یک هدف مشخص را دنبال کنند و از حمایت کشورهای دیگر نیز برخوردار باشند. این در حالی است که دولت ترامپ می‌خواهد به‌تنهایی کارها را پیش ببرد و از طرفی خواسته‌هایی گسترده و غیرممکنی از ایران دارد. در چنین شرایطی ایران توانسته

است از اختلاف بین آمریکا و کشورهای ناراضی هستند، استفاده کند. اتحادیه اروپا اکنون به دنبال ایجاد یک ساز و کار مالی مستقل از آمریکا برای حفظ ارتباط با ایران است و کشورهای دیگری مانند چین نیز تمایل خود به استفاده از این ساز و کار مالی را ابراز داشته‌اند. علاوه بر این، ترامپ در مدت حضورش در کاخ سفید تمایل زیادی به خارج کردن کشورش از معاهدات بین‌المللی نشان داده و این مسئله باعث شده است که ایرانی‌ها

راحت‌تر بتوانند حقانیت خود در برابر رفتارهای دولت ترامپ را به جامعه جهانی اثبات کنند. دولت ترامپ با اقدامات خود حل و فصل دیپلماتیک اختلافات با ایران را بسیار دشوارتر از گذشته کرده است و از حتی در اعمال فشار بر این کشور نیز دچار اشتباه محاسباتی شده و توان ایران برای ایستادگی در برابر تحریم‌ها را نادیده گرفته است. اگر آمریکا در برجام مانده بود شاید بهتر می‌توانست با در پیش گرفتن یک رویکرد چندجانبه، به سمت چیزی که ترامپ آن را «توافق بهتر» می‌خواند، حرکت کند.





If You're in a Dogfight, Become a Cat!

Strategies for Long-Term Growth



LEONARD SHERMAN

Columbia Business School
Publishing

چگونه اقیانوس را آبی کنیم؟

لئونارد شرمن / مترجم: مهدی نیکوئی

برگرفته از کتاب: اگر در جنگ سگی هستی، گربه شو! : اصطلاح اقیانوس آبی و قرمز، چند سالی است که برای توضیح فضای رقابتی شرکتها استفاده می‌شود. اقیانوس قرمز، مانند اقیانوسی پر از خون است که بر اثر درگیری شدید کوسه‌ها (شرکت‌های رقیب) بر سر لاشه (درآمدهای اندک و کم‌سود) به این شکل درآمده است. در چنین وضعیتی، شرکت‌های اندکی می‌توانند با تغییر کامل قوانین بازی، در محیطی فعالیت کنند که هیچ رقیبی در آن نیست و به اصطلاح اقیانوس آبی نامیده می‌شود.

حل مسئله یکی از مهم‌ترین ابعاد کارآفرینی است. شما به‌عنوان برای آبی کردن اقیانوس، مولفه‌های محصولات و خدمات بررسی شده و در ۴ مرحله، تغییراتی در خلاف مسیر رقبا در آنها ایجاد می‌شود: آن مولفه‌هایی که در نگاه مشتریان ارزشی ناچیز (یا حتی منفی) دارند، حذف می‌شوند. مولفه‌هایی که بیش از حد نیاز عرضه شده و باعث افزایش هزینه محصولات شده‌اند، کاهش می‌یابند. مولفه‌هایی که به اندازه کافی به مشتریان عرضه نشده و برایشان تقاضا وجود دارد، افزایش می‌یابند. مولفه‌هایی که هیچ‌گاه به بازار عرضه نشده و عرضه آنها مسیر کاملا جدیدی در بازار ایجاد می‌کنند، ساخته می‌شوند. اجازه دهید این موارد را با مثالی تشریح کنیم. زمانی که من از دانشجویان خود درباره نشان‌های تجاری مورد علاقه‌شان سوال می‌پرسم، یکی

از جواب‌هایی که زیاد آن را می‌شنوم، ایکوئیناکس است. ایکوئیناکس یک باشگاه تناسب‌اندام آمریکایی برجسته است که تجهیزات پیشرفته، طیف گسترده‌ای از کلاس‌های تناسب‌اندام، رختکن، فضای پذیرایی شیک، میان‌وعده‌ها و نوشیدنی‌های سالم، فضای استراحت و البته هزینه عضویت بالا از ویژگی‌های آن است. این مجموعه از ویژگی‌ها مورد اقبال بسیاری از دانشجویان من که اغلب فعال و تندرست هستند، بوده است. اما در مورد بخش دیگری از مشتریان که یک فرد تخیلی به نام بتی، مظهر آنها است، چگونه؟ بتی یک زن خانه‌دار ۴۱ ساله است که دو فرزند دارد، به‌صورت پاره‌وقت کار می‌کند و در حاشیه یک کلان‌شهر زندگی می‌کند. بتی مانند بسیاری از هم‌تایان خود، درگیر مسوولیت‌های فراوان است و نه پول کافی و نه زمان کافی برای پرداختن به خود ندارد. در نتیجه، از زمان فارغ‌التحصیلی ورزش نکرده و تناسب‌اندام خود را از دست داده است. وضعیت او باعث از بین رفتن اعتماد به نفسش شده و احساس خوبی هم نسبت به خود ندارد. یک روز، دوست بتی به او پیشنهاد می‌دهد که از

کوپن تخفیف شعبه محلی باشگاه ایکوئیناکس استفاده کرده و بازدید رایگانی از آن داشته باشد. بتی با اندکی ترس و واهمه، قراری را تنظیم می‌کند و در بدو ورود به باشگاه با استقبال و تور رایگان مدیر آن مواجه می‌شود. اما بلافاصله بتی متوجه می‌شود که هر کدام از ویژگی‌هایی که با افتخار توسط راهنمای باشگاه توضیح داده می‌شود، باعث اضطراب و بی‌روحیه شدنش می‌شود. طراحی شیک و باکلاس لابی برای او گران به نظر می‌رسد. طیف گسترده دستگاه‌ها و وسایل ورزشی برای او پیچیده و سردرگم‌کننده هستند. مردان قدرتمند و زنان متناسبی که در حال ورزش هستند، بیش از حد برای او رویایی هستند و هیچ‌گاه نمی‌تواند تصور کند که خودش هم به سطح آنها برسد. آینه‌ها در همه جای باشگاه هستند و نمی‌گذارند او حتی لحظه‌ای چهره و اندام خپلش را فراموش کند. میان‌وعده‌ها و نوشیدنی‌های جذاب هم برای او کاربردی ندارد؛ هیچ‌گاه نمی‌تواند ۹ دلار فقط برای یک نوشیدنی خرج کند. از طرفی با توجه به وضعیت بدنی خود هیچ تمایلی به استفاده از رختکن، سونا و استخر مجموعه ندارد. به‌رغم تمام امکانات و جذابیت‌های ظاهری، باشگاه ایکوئیناکس نیازهای بتی را به خوبی تامین نمی‌کند. پس از آنکه بتی از تجربه حضورش در این باشگاه با یکی از دوستان صحبت می‌کند، این پیشنهاد را می‌شنود که از باشگاه تناسب‌اندام کروز هم بازدید کند؛ باشگاهی که در نزدیکی یکی از بازارچه‌های محل قرار گرفته است. از همان زمان ورود به باشگاه کروز، بتی تجربه‌ای کاملا متفاوت را حس می‌کند و همه چیز به او قوت قلب می‌دهد. هیچ آینه (یا مردی) در باشگاه وجود ندارند و تجهیزات ساده و آسان به نظر می‌رسند. یک مربی خوش‌مشرب گروه کوچکی از زنان را تشویق به ادامه تمرین می‌کند و از همه مهم‌تر، بقیه اعضای باشگاه هم مانند او هستند. بتی می‌فهمد که جلسات تمرینی گروهی، به‌صورتی طراحی شده‌اند که تنها ۳۰ دقیقه ادامه یابند و پس از آن، اعضا بتوانند به سرعت به مشغله‌های فراوان خود برسند. از طرفی، به دلیل آنکه هیچ رختکنی در باشگاه وجود ندارد، اعضا با لباس ورزشی و آماده به جلسات تمرینی می‌آیند. باشگاه کروز می‌تواند با حذف تجهیزات و امکانات گران‌قیمت، هزینه اشتراک ماهانه‌ای به او پیشنهاد دهد که ۸۰

درصد پایین‌تر از حق عضویت ایکوئیناکس است. این باشگاه با درک نیاز گروه بزرگی از مشتریان بالقوه مانند بتی که معمولا نادیده گرفته می‌شدند، توانست محیط رقابت خود را تبدیل به یک اقیانوس قرمز کند. آنها با حذف، کاهش، افزایش یا ایجاد مولفه‌های مختلف در باشگاه خود، گزینه بهتر و ارزان‌تری برای امثال بتی هستند. نتیجه، اجتناب از جنگ سگی بین باشگاه‌های معمول آمریکا و ایجاد تقاضای جدیدی برای خدمات خود بود. باشگاه کروز از زمان تاسیس خود در سال ۱۹۹۲ تا ۱۰ سال پس از آن، توانست تعداد شعبه‌های خود را به ۷ هزار برساند. تعداد شعبه‌های این باشگاه چند سال بعد به ۱۰ هزار مورد در ۸۵ کشور مختلف رسید و اعضایش در سال ۲۰۰۶، بیش از ۴ میلیون نفر شده بود. همان‌طور که تجربه این باشگاه نشان می‌دهد، استراتژی‌های اقیانوس آبی می‌تواند فرصت‌های فراوانی برای رشد ایجاد کند. اما نگاهی بیندازیم به استراتژی ۴ بخشی کروز: مولفه‌های کم‌ارزش (یا منفی) حذف شده این باشگاه، آینه‌ها و رختکن بود. مولفه‌های کاهش یافته شده، شامل پیچیدگی تجهیزات، زمان مورد نیاز برای تمرین، حق عضویت ماهانه و هراس بود. اما به جای این دو بخش از مولفه‌ها که حذف و کاهش یافتند (و البته هزینه‌ها را به شدت کاستند)، نیاز بود تا روی مولفه‌هایی متمایزسازی کار شود. مولفه‌های افزایش یافته، میزان حضور مربی در کنار افراد، سهولت شروع به کار، سرگرمی و شادی و دسترسی آسان در هر منطقه‌ای از شهر بود. اما مولفه‌های دیگری هم ایجاد شدند که تاکنون وجود نداشتند و مسیر جدیدی در مسیر فعالیت باشگاه‌ها گشود: محیط اجتماعی حامی و تشویق‌کننده، آرامش تمرین کردن با کسانی که «دقیقا مانند من» هستند و فرصت آشنایی با دوستان جدید. حتی اگر شما خود یک کارآفرین نباشید، باز هم می‌توانید تاکتیک‌هایی که کارآفرینان برای حل مسئله به کار می‌برند را فرا بگیرید و از آنها استفاده کنید.



چگونه پیشگام تغییر باشید

شما یک رهبر بازار هستید، احتمالاً به تغییراتی بنیادین فکر می‌کنید. پلت‌فرم‌های صنعتی جدید، دگرگون‌سازی فضای ژئوپلیتیک، رقابت جهانی، تغییر تقاضای مشتریان و تغییر شکل جهان خودتان. شما با رقبای تازه‌واردی مواجه هستید که به قلمروتان تجاوز می‌کنند و همزمان سرمایه‌گذاران فعالی را می‌بینید که به دنبال اهداف ارزش‌آفرین هستند. در این میان، شما هم آرزوهای خود را برای شرکت‌تان دارید: می‌خواهید یک نوآور سودآور باشید، فرصت‌ها را استفاده کنید و در صنعت خود رهبر و حاکم بازار باشید. می‌خواهید استعدادهای بزرگ را جذب کنید و وظایف اجتماعی سازمان خود را برای ایجاد تغییر در بازار ایفا کنید. همچنین می‌خواهید از شاخ‌وبرگ‌های مرده سیستم قدیمی خود رها شوید: فعالیت‌ها، ساختارها، فناوری‌ها و عادات فرهنگی خاصی که مانع از حرکت رو به جلوی شما می‌شوند.

به‌طور سنتی، تلاش برای تغییر و تحول در سازمان، از بالا به پایین انجام می‌شود، بودجه بخش‌های مختلف تغییر داده شده و گاهی با بازنگری در فناوری‌ها و مهندسی مجدد همراه می‌شود. شاید شما هم برخی از این اقدامات را امتحان کرده باشید. اگر چنین باشد، می‌دانید که چقدر موفق شدن آنها دشوار است. چنین اقداماتی معمولاً دیر انجام می‌شوند، بودجه زیادی تلف می‌کنند، روحیه کارکنان را کاهش می‌دهند و ضمن فرسوده کردن سازمان، چیز زیادی را تغییر نمی‌دهند. در بسیاری از تغییرات، به اهرم‌های جدیدی که در کسب‌وکارهای امروز دیده می‌شوند و در ۱۰ سال گذشته ظهور کرده‌اند، توجهی نمی‌شود: شبکه‌های جدید، شیوه‌های جدید جمع‌آوری داده و منابع تحلیل و همچنین شیوه‌های جدید مدون‌سازی دانش. دگردیسی‌های موفق به ندرت اتفاق می‌افتند، اما وجود دارند. شما هم می‌توانید یکی از تجربه‌های دگردیسی موفقیت‌آمیز را پشت سر بگذارید. در این مطلب، منظور ما از دگردیسی، تغییرات بزرگ و قابل ملاحظه در توانمندی‌ها و هویت سازمان است؛ به شکلی که بتواند نتایج ارزشمند و مرتبط با اهداف خود را به ثمر برساند. به این صورت افراد می‌توانند کارهایی انجام دهند که پیش از آن قادر به انجامش نبوده‌اند. هدف از دگردیسی، انجام یک تغییر بزرگ نیست (هر چند این موضوع هم امکان‌پذیر است)، بلکه هدف ایجاد سلسله پیوسته‌ای از تغییرات است؛ به‌طوری که رهبران و کارکنان بتوانند احساس وفق‌پذیری بیشتری با شرایط جدید داشته باشند. چنین اقداماتی می‌تواند چه در مقیاس کوچک و چه در مقیاس بزرگ انجام شود و در هر نوع شرکت و سازمانی به کار گرفته

شود. اما فارغ از زمینه انجام آن، دو مساله بسیار مهم است. یکی از آنها تغییر فرهنگ است و دیگری مداخله عمیق رهبران در فرآیندهای در حال انجام. با داشتن این ویژگی‌ها می‌توان از طریق چهار اقدام همراستا، به دگردیسی مدنظر دست یافت:

- ۱. ایجاد هویت استراتژیک. یک هویت مشترک مطلوب برای سازمان یا شرکت خود ایجاد کنید و تمام تلاش‌هایتان را در راستای رسیدن به آن متمرکز کنید.
- ۲. برای اعتماد، طراحی کنید. راه‌هایی برای جذب و حفظ تعهد همه افراد مرتبط با سازمان خود ایجاد کنید؛ به ویژه مشتریان و کارکنان.
- ۳. از صفر تا صد حرکت کنید. برنامه دگردیسی خود را با اقدامات کوچک، محدود و تدریجی شروع کنید و آنهایی را که نتیجه‌بخش هستند، به کل سیستم خود گسترش دهید.
- ۴. میراث خود را مانند یک دارایی بدانید. بهترین تجربیات گذشته خود را حفظ کنید، بقیه آنها را کنار گذاشته و درآمدهایتان را صرف سرمایه‌گذاری آینده کنید.

ما به این چهار اقدام همراستا به شکل چهار بلوک اساسی برای رسیدن به دگردیسی موفقیت‌آمیز می‌نگریم. آنها گام‌ها، مراحل یا طراحی‌های مشخص سازمانی نیستند و برای هر شرکت و کسب‌وکاری تفاوت دارند. آنها بیش از هر چیز، شیوه تفکر درباره اثرگذاری و تغییر هستند؛ نگرش‌هایی در این مورد هستند که چگونه می‌توان رفتارهای سازمانی و فردی را تغییر داد و به سمت مسیرهای بهره‌ورتر، رقابتی‌تر و مداخله‌گرایانه‌تر هدایت کرد. این بلوک‌های شناسایی شده، ناشی از یک تحقیق گسترده در سال ۲۰۱۸ با مدیران و متخصصان مختلف است. ۳۵ نفر از این افراد، تجربه دگردیسی موفقیت‌آمیزی داشتند و جمع‌آوری تجربیات آنها منجر به تدوین چهار بلوک دگردیسی این مقاله شد.

یک هویت استراتژیک ایجاد کنید

در جهان امروز، هر شرکت، نیاز به نشانه متمایز دارد. مساله، فقط داشتن یک نشان تجاری برتر نیست، بلکه باید به هویت قدرتمندی دست یافت که براساس آن سازمان به فرصت‌های بازار، توانمندی‌های خود، تجربیات مشتریان و کارکنان بها بدهد و در ورای آن فرهنگی داشته باشد که از تمام این موارد پشتیبانی کرده و یک ماهیت واحد به کل سازمان بدهد. در این دوران، شرکت‌هایی که یک هویت منسجم، متمایز و استراتژیک دارند (مانند اپل، آیکیا، استارباکس و هندل)، تبدیل به نمادها و الگوهایی برای تمام شرکت‌های جهان شده‌اند. آنها تعهد مطلقی به شیوه‌های انجام کسب‌وکارهای خود داشته و بصیرتی عالی برای کارهای مورد نیاز دارند. اگر شما هم به دنبال آن هستید که یک هویت قدرتمند و استراتژیک برای شرکت و سازمان خود ایجاد کنید، راهکارهایی برایتان وجود دارد. نخست آنکه به جای مطرح کردن مطالب خشک و خسته‌کننده فنی و فناوری، از داستان‌گویی استفاده کنید. برای کارکنان خود توضیح دهید که هر کسی چه نقشی در پیشرفت مجموعه دارد و چرا نقش هر کدام از آنها در انجام تغییر، مهم است. حتی در داستان‌گویی خود به فراتر از پول هم اشاره کنید و دست‌یافتن به قدرت و ارزش‌های برتر را در متن گفتار خود قرار دهید. برایشان توضیح دهید که چگونه دگردیسی‌های مدنظر باعث موفقیت شخصی آنها هم می‌شود و به چه شکل، در آینده به خودشان افتخار خواهند کرد. از طراحی‌های داخلی و خارجی دفتر شرکت هم می‌توانید برای ایجاد یک هویت مشترک و منسجم استفاده کنید. بسیاری از دفاتر کاری می‌توانند روحیه همکاری را بالا ببرند، تصمیم‌گیری را تسریع بخشند و محیط پرنرژی برای کارکنان ایجاد کنند. می‌توانید قابلیت‌ها و توانمندی‌های محوری خود را به هویت مشترک

سازمانتان مرتبط کنید و تمام برنامه‌های دیگر را حول آن سازماندهی کنید. در این‌صورت، تمام تلاش‌ها برای پیشبرد و تقویت بیش از پیش توانمندی‌هایتان صرف خواهد شد. رویکردازی هم اقدام مهم دیگری است که باید انجام دهید. زمانی که از تغییر و تحول یا دگردیسی سخن می‌گویید، تنها درباره مشکلات و شرایط وخیم کنونی صحبت نکنید. رویکردازی کنید و برای کارکنان خود توضیح دهید که رویای داشتن چه نوع شرکتی را در سر می‌پرورانید و چه آرزوهایی در سر دارید. اجازه دهید کارکنانتان هم رویکردازی کنند و سپس برای رسیدن به رویاها تلاش کنید. از مشارکت افراد هم استقبال کنید. کارکنان را دعوت کرده و از آنها بخواهید تا آینده را برای شما ترسیم کرده و نقشی در ایجاد اهداف دگردیسی شما داشته باشند. به این صورت روحیه آنها را افزایش خواهید داد. بدون شک، افراد برای برنامه‌هایی که خودشان در تدوین‌شان نقش داشته‌اند، بیشتر تلاش خواهند کرد. از سایر ذی‌نفعان هم می‌توانید استفاده کنید. آنها را به کمک بخوانید و از توانایی‌های مختلف‌شان استفاده کنید. به‌عنوان مثال، سرمایه‌گذاران برای شناسایی روندهای موجود در بازار و ترسیم آینده می‌توانند موثر عمل کنند. نام بردن از چالش‌هایی که با آنها مواجه هستید، افزایش ارتباطات خود با جامعه، جمع‌بندی تمام خواسته‌ها و اهدافتان در یک مولفه ساده و رسا هم از اقدامات موثر دیگر برای شکل دادن به هویت شما است.

■■■■ برای اعتماد، طراحی کنید

بسیاری از مواقع، از همان ابتدای کار، می‌توان پیش‌بینی کرد که برنامه‌های تغییر و دگردیسی به موفقیت خواهد رسید یا شکست خواهد خورد؛ کافی است نگاهی به احساس کارکنان و افراد درگیر در این فرآیندها بیندازیم. ممکن است به دنبال گزینه‌های دشوار و پرریسکی مانند تعدیل نیرو، فروش بخشی از شرکت یا تغییرات اساسی در استراتژی شرکت باشیم و نتوانیم

آنها را به سادگی اجرا کنیم. اما در صورتی که احساس کارکنان نسبت به شرکت و سازمان مثبت باشد، دلیلی برای امیدوار بودن به آینده داشته باشند، خود را عنصری ارزشمند بدانند و به سازمان اعتماد داشته باشند، زمان و تلاش خود را صرف ایجاد هویت جدید خواهند کرد. آنها به سازمان اعتماد خواهند کرد و باور خواهند داشت که وعده‌های داده شده، عملی خواهند شد. ایجاد اعتماد به یکباره اتفاق نمی‌افتد و باید روانشناسی را پیش از هر چیز قرار داد. باید در هر کدام از اقداماتی که انجام می‌شود، منافع مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران، قانون‌گذاران و سایر ذی‌نفعان را مدنظر قرار داد. رسیدن به این هدف، نیازمند همدلی و درک متقابل با دیگران است. یکی از بهترین راه‌های ایجاد اعتماد، فراهم ساختن فرصتی برای بهبود و پیشرفت همه افراد است. اگر افراد احساس کنند که تغییرات و دگر‌دیسی‌های در حال انجام به نفع آنها است و باعث پیشرفتشان می‌شود، همگام با شما حرکت خواهند کرد. اگر به انعطاف‌پذیری کارکنان خود اعتماد ندارید، رسالت خود را به‌راحتی نمی‌توانید انجام دهید. اما برای نتایج بهتر می‌توانید اقدامات وسیع‌تری انجام دهید. اول آنکه از بالای سازمان شروع کنید و نشان دهید که رهبران و مدیران نیز به تغییرات تعهد دارند و برای رسیدن به اهداف تعیین شده، خودشان پیش‌قدم می‌شوند. حقوق و پاداش‌ها و سایر مشوق‌های منابع انسانی را هم می‌توانید بازنگری کنید و از آنها در راستای رسیدن به اهداف خود بهره ببرید. اما اگر باز هم مقاومتی از سوی کارکنان مشاهده کردید، با احترام با آنها برخورد کنید. بدون شک، همواره برخی از نیروهای انسانی کلیدی، با نظرات شما مخالف خواهند بود و در مقابل تغییر مقاومت خواهند کرد. دلایل مقاومت آنها را پیدا کنید و به دنبال راه‌هایی برای همراه ساختن آنها باشید. حتی اگر چنین چیزی امکان‌پذیر نباشد و مجبور به خاتمه همکاری با آنها هستید، با

احترام و همدلی رفتار کنید و به دنبال یافتن فرصت شغلی دیگری برای آنها باشید. این شیوه باعث می‌شود تا افراد باقیمانده در شرکت، انگیزه بیشتری برای تلاش داشته باشند و حس اعتماد آنها تقویت شود. تغییرات را از کوچک به بزرگ انجام دهید ایده‌های جدید، نیاز به زمان و فضا برای پخته شدن دارند. زمانی که هنوز به پختگی لازم نرسیده‌اند، اجازه ندهید در حوزه‌های گسترده‌ای رواج پیدا کنند. تغییرات موفق مانند یک استارت‌آپ شروع می‌شوند، آزمون خود را پس می‌دهند، پخته می‌شوند و در صورت اثربخش بودن، در حوزه‌های گسترده‌تری به کار می‌روند. این شکل از تغییرات، با مخالفت کمتری هم مواجه می‌شود. به مرور زمان که یک ایده پخته‌تر می‌شود، نوآوری‌های کوچک بیشتری به آن اضافه می‌شوند و زمینه‌های موفقیت آن را فراهم‌تر می‌سازند. یکی دیگر از مزیت‌های کوچک کار کردن، استفاده از چابکی تیم‌ها و گروه‌های کوچک است. این کوچکی و چابکی باعث می‌شود که سریع‌تر بتوان نسبت به تغییرات محیط و اشتباهات واکنش نشان داد و همواره در تکاپو برای رفع نقص‌ها بود. با این حال، آمادگی گسترش ایده جدید خود را داشته باشید و زمانی که از بلوغ آن اطمینان یافتید، به سرعت آن را گسترش دهید. میراث خود را یک دارایی بدانید. شرکت شما، بدون شک هم‌اکنون هم ارزش فراوانی دارد؛ چرا که بدون آن تا این زمان بقا نیافته بودید. اما اکنون در حال حرکت به سمت یک قالب و شکل جدید هستید. زمان آن است که بدون تعصب و به شکل بی‌غرضانه راه‌هایی برای استفاده بهینه از ارزش‌هایی که تاکنون ایجاد کرده‌اید، پیدا کنید. بدون شک، بخش‌هایی از سازمان شما، فرآیندها، اقدامات، نشان‌های تجاری، خدمات

و... باید کنار گذاشته شوند و امکان انطباق آنها با قالب‌های جدید وجود نخواهد داشت. ممکن است دگر‌دیسی‌های شما بر تمام سازمان اثر بگذارد. با این حال، همواره منابع باارزشی از فعالیت‌های گذشته خود به دست آورده‌اید که باید کمال استفاده را از آنها ببرید. در هر صورت، بین نوستالژی و آینده‌نگری تفاوت قائل شوید. از خود پرسید که آیا چیزهایی که حفظ می‌کنید، واقعا ارزشمند هستند یا تنها به دلیل وابستگی به گذشته اقدام به حفظ آنها می‌کنید. از طرف دیگر، ممکن است کارهای فراوانی در به ثمر رساندن یک هدف انجام شده باشد که اکنون باید کنار گذاشته شوند. ممکن است کارکنان نسبت به این موضوع، احساس منفی داشته باشند. برایشان توضیح دهید که از تلاش‌ها و اقدامات آنها قدر دانی می‌کنید و ارزش آنها را می‌دانید، اما اکنون باید به پیش رفت و نمی‌توان در گذشته متوقف شد. به یاد داشته باشید که بهره بردن از دارایی‌های گذشته و کنار گذاشتن بخش‌های کم‌ارزش سازمان و فعالیت‌ها کار دشواری است و نیاز به تفکر انتقادی دارد. افراد کمی برای این قضاوت‌ها مناسب هستند. پس بهتر است که انجام آن را به افراد با استعداد و برجسته سازمان خود بسپارید تا بتوانید با تشخیص درست آنها، مسیر حرکت را به خوبی شروع کنید. شکست‌های متعددی در زندگی کاری خود مواجه خواهید شد. اگر به دنبال یک زندگی بی‌دغدغه و بدون بالا و پایین هستید، یا اگر به‌سختی با شکست کنار می‌آیید، باید بدانید که راه‌اندازی یک شرکت نمی‌تواند گزینه مناسبی برای شما باشد. مشخص کردن انتظارات و نیز شناخت صحیح از ماهیت دنیای کسب‌وکار به شما کمک می‌کند تا راحت‌تر با چالش‌ها مواجه شوید.

راهکارهای توسعه صنایع کوچک

یلدا راهدار، عضو هیات نمایندگان اتاق ایران در یادداشتی به بررسی مشکلات بنگاه‌های کوچک و متوسط و راه‌های رفع این مشکلات پرداخته است.

مطالعات نشان داده است که در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط سه عاملی که مهم‌ترین مانع به حساب می‌آید: ۱- دشواری تامین مالی از بانک‌ها ۲- همگام نبودن با فناوری‌ها و تکنولوژی‌های روز دنیا ۳- نبود نیروهای متخصص هستند. سهم این بنگاه‌ها در اقتصاد کشور با توجه به تعداد و میزان درآمدزایی و ارزش‌آفرینی که دارند نسبت به بسیاری از کشورهای توسعه یافته بسیار ناچیز است. اقدامات بسیاری در جهت حمایت و توسعه از این بنگاه‌ها از طریق سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران صورت گرفت اما به‌رغم این تلاش‌ها هنوز این بنگاه‌ها با چالش‌های زیادی روبرو هستند. در حال حاضر فضایی بر اقتصاد کشور حاکم است که امکان دسترسی این واحدها به زیرساخت‌های فناوری و آی‌تی را بسیار محدود ساخته است و به دلیل ریسک‌ها و نااطمینانی موجود، بسیاری از بنگاه‌ها وارد فضای فرابورس نمی‌شوند از طرفی هم تامین مالی به دلیل عدم امکان بازپرداخت به موقع صاحبان آنها بسیار دشوار شده است. با توجه به نامعلوم بودن آینده اقتصادی ایران و وجود پیچیدگی‌های خاص در کشور، تعریف قانون جداگانه برای این واحدها نیاز به مطالعه و تامل بسیار دارد و نمی‌توان در کوتاه مدت آن را انجام داد. با توجه به اینکه این صنایع به لحاظ مالی در مضیغه هستند پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای با هدف تجمیع این واحدها تعریف و رویکرد آنها را به سمت بازارهای بیرونی هدایت کنند. شناسایی واحدهای کارا و موثر که توانایی ایجاد تغییر و تحول را دارند و



رفع معضلات ارزی، تامین اجتماعی و ارزش افزوده در نظر گرفته شده است. در این بسته مشخص شده که صنایعی که بیشترین اشتغال و ارزش افزوده را داشته‌اند و به دلایل بدهی بانکی و مشکلات حقوقی و قضایی در حال تعطیلی هستند، رفع مشکل شوند. جزئیات این بسته حمایتی منتشر نشده است اما آن چه باید مورد توجه قرار گیرد حل مشکلات ارزی، مسائل مربوط به پیمان سپاری ارز و نرخ مابه‌التفاوت ارز سامانه نیماست که به صورت جد بایستی پیگیری شود. باید برای هر صنعت متناسب با تقاضای داخلی و توانایی صادراتی و شناخت بازارهای هدف برنامه‌ای جداگانه تهیه شود و تنها یک برنامه جامع را به تمامی صنایع تعمیم ندهیم. بخشودگی معوقات تسهیلات ارائه شده که طبق گفته معاون برنامه‌ریزی صنایع کوچک تا ۸۰ درصد صورت گرفته شده اگر در استانها اجرایی شود و نظارت عملی بر اجرای صحیح آن صورت بگیرد، بخش مهمی از مشکل این صنایع را مرتفع می‌سازد. کاهش کوتاه مدت سهم تولیدکننده از مالیات ارزش افزوده تحمیلی که مصرف‌کننده نهایی بایستی آن را پرداخت کند اما بر دوش تولیدکننده است، به خصوص برای بنگاه‌های کوچکی که تازه پا به عرصه کسب و کار گذاشته‌اند می‌تواند درمان موثری هر چند ناچیز باشد. در نهایت لازم‌الاجرا شدن این بسته برای دستگاه‌هایی که مرتبط هستند اکیدا پیشنهاد می‌شود. اگر دولت اجازه دهد بخش خصوصی اجرا کننده این بسته باشد و در این امر دخالتی نداشته باشد، قطعاً توسعه ایجاد خواهد شد.



چگونه در سازمان خود اعتماد را بازآفرینی کنید

دالایی لاما می گوید: «برای جلب اعتماد، داشتن پول و قدرت کافی نیست؛ باید نشان دهید به دیگران اهمیت می دهید؛ نمی توانید اعتماد را از سوپرمارکت بخرید»

نیروهای اساسی که دنیای ما را منسجم نگه می دارند، زیاد نیستند. یکی از این عوامل که مثل چسب در جامعه عمل می کند، اعتماد است. اعتماد روابط افراد را مستحکم می کند و به آنها امکان می دهد با هم کار و زندگی کنند، احساس امنیت داشته باشند و خود را متعلق به یک گروه بدانند. اعتماد به رهبر سازمان، باعث شکوفایی آن سازمان می شود و عدم اعتماد، چندپارگی و درگیری ایجاد می کند. به همین دلیل است که باید به مدیران، اعضای خانواده، دوستان و همکاران مان اعتماد داشته باشیم؛ البته این اعتماد شیوه های مختلفی دارد.

تعریف کردن اعتماد، کار سختی است. اما وقتی اعتماد وجود نداشته باشد، عدم حضور آن را به خوبی درک می کنیم. با نبود اعتماد انرژی و سطح تعهد ما کم می شود، درگیری درونی با خودمان پیدا می کنیم و نمی خواهیم با کسی که احساس می کنیم به ما آسیب زده یا رفتار بدی با ما داشته، همدل باشیم. ممکن است این حس را علنی بروز ندهیم، اما به ندرت پیش می آید دیگر به فردی که قبلا به او اعتماد داشتیم، متعهد بمانیم. در نتیجه، از آن فرد دور می شویم و دیگر خودمان را بخشی از دنیای او نمی دانیم. این از بین رفتن اعتماد گاهی روشن و علنی است و گاهی پنهان و ممکن است افراد حتی خودشان هم ندانند که کاری کرده اند تا اعتماد ما سلب شود.

اگر از جنبه مثبت نگاه کنیم، اعتماد باعث می شود افراد اشتیاق داشته باشند بخشی از یک رابطه یا گروه باشند که هدف مشترکی با آنها دارند و دوست دارند روی هم حساب کنند. وقتی اعتماد بدون عیب و نقص وجود داشته باشد، فقط با حضورمان نقش آفرینی نمی کنیم، بلکه مشتاقانه تمام تجربیات، استعدادها، انرژی و تفکرات صادقانه را در مورد شیوه کار گروه یا روابط، به اشتراک می گذاریم. یکی از تعاریف اعتماد در فرهنگ لغت این است: «احساس امنیت کردن در زمان آسیب پذیری.» ما زمانی دوست داریم روی مدیر، دوست یا یکی از اعضای

خانواده مان حساب کنیم که احساس آسیب پذیری می کنیم و برای مدیریت اضطراب و نگرانی ناشی از این حس، به اعتماد نیاز داریم. وقتی اعتماد وجود داشته باشد، مسائل به خوبی پیش می رود، اما وقتی اعتماد گم می شود، روابط در معرض خطر قرار می گیرد.

اگر سطح اعتماد در یک رابطه یا سازمان پایین باشد، افراد میزان درگیری و تعهد خود را محدود می کنند. در مقابل، وقتی سطح اعتماد بالاست، افراد تمام توان خود را عرضه می کنند. مساله اینجا است که بیشتر اوقات، افراد حس می کنند امنیت کافی ندارند که عدم اعتماد خود را بروز دهند. بنابراین، یک مدیر خیلی دیر متوجه می شود که اعتماد فردی را از دست داده است.

ماهیت مخفی وجود اعتماد، یک مشکل بزرگ در روابط، تیم ها یا سازمان ها است. چطور می توانید مشکلی را که اصلا مطرح نشده یا به اشتراک گذاشته نشده حل کنید؟ اصلا چطور می توانید بفهمید که در سازمان شما اعتماد از بین رفته است؟ نکته متناقض در اینجا این است که باید حداقل کمی اعتماد وجود داشته باشد، تا بتوان در مورد نبود آن صحبت کرد و تلاش هایی برای برقراری دوباره آن انجام داد.

شش رکن اساسی اعتماد

از آنجایی که وجود اعتماد هم در کار و هم در روابط شخصی بسیار مهم است، چطور می توانیم بر آن نظارت داشته باشیم و وقتی دچار مشکل شد، درستش کنیم؟ ما باید اعتماد را مثل یک واکنش طبیعی به ویژگی های مشخص در یک فرد، گروه یا سازمان ببینیم. نبود این ویژگی ها سطح اعتماد را پایین می آورد. این ویژگی ها عبارتند از:

۱ - قابلیت اتکا و اطمینان: فرد یا گروهی که به گفته خودش ایمان دارد و به تعهداتش پایبند است، جلب اعتماد می کند.

۲ - شفافیت: افراد معمولا در برابر ناشناخته ها مضطرب می شوند و بدترین ها را تصور می کنند. وقتی مدیریت یک

سازمان همه چیز را در خفا نگه می دارد و اطلاعات مهم را به اشتراک نمی گذارد، اعضای تیم به راحتی اعتماد خود را به آنها از دست می دهند. از سوی دیگر، وقتی افراد تفکرات، احساسات و ملاحظات خود را مطرح می کنند و یا وقتی یک سازمان از طریق رهبر خود به اعضایش می گوید که چه خبر است، همه می دانند در چه شرایطی هستند و اعتماد می کنند.

۳ - شایستگی: اگر فکر می کنید یک فرد، رهبر یا سازمان شایستگی انجام کاری را که باید انجام دهد ندارد، نمی توانید به او اعتماد کنید. بنابراین، حتی اگر فرد خوش قلب و با حسن نیتی پیش روی شماست و شخصا او را دوست دارید، ولی قادر به انجام کاری که به او محول شده نیست، به او اعتماد نمی کنید.

۴ - صمیمیت، اعتبار و تناسب: وقتی کسی چیزی می گوید که خودش از درون به آن اعتقادی ندارد، این حس به مخاطبش منتقل می شود. وقتی رهبر یک سازمان صادق نیست و ریاکارانه صحبت می کند، افرازش حرف او را باور نمی کنند. مدیری که یک چیز می گوید اما خودش جور دیگری رفتار می کند، با کارکنانش صاف و یکدست نیست. به عنوان مثال، نمی شود حرف مدیری را که می گوید همیشه نگران وضع کارکنان است، اما

همان موقع در حال برنامه ریزی برای تعدیل نیرو است، باور کرد. افراد فکر می کنند که می توانند احساسات واقعی یا تناقض های فکری خودشان را پنهان کنند، اما عدم صداقت خیلی سریع به طرف مقابل منتقل می شود و در همین موقع، اعتماد از بین می رود.

۵ - بی طرفی: برخی افراد طوری رفتار می کند که گویی نیازها و تمایلات دیگران مهم نیست و بنابراین به طرف مقابل گوش نمی دهند. در رابطه ای که فقط حول یکی از طرفین بچرخد یا در محیط کاری که همه انرژی ها بر شرکت یا مدیر آن متمرکز باشد، اعتماد شکل نمی گیرد.

۶ - پذیرا بودن و آسیب پذیری: اگر فردی هیچ گاه نگوید اشتباه کرده و بابت اشتباهی که مرتکب شده عذرخواهی نکند، دیگران هم از اینکه نظر مخالف خود را به او بگویند، احساس راحتی نمی کنند. یک معذرت خواهی به موقع، می تواند سلاحی قوی برای اعتمادسازی باشد. همه این ویژگی ها در میزان اعتمادی که افراد به هم دارند، نقش دارند. اگر احساس کردید در یک رابطه کاری یا شخصی تغییری در حس اعتماد ایجاد شده، وجود یا عدم وجود این شش ویژگی را ارزیابی کنید. این کار به شما امکان می دهد نواقص را شناسایی کنید و روش هایی برای بازگرداندن اعتماد به کار بگیرید.

رهبری سازمان‌ها در دهه ۲۰۲۰

پنج دستورالعمل الزامی برای برنده شدن کسب‌وکارها در دهه آینده

برندگان کسب‌وکار در دهه گذشته تغییرات قابل توجهی کرده‌اند. وقتی سال ۲۰۱۰ شروع شد، ۱۰ شرکت برتر سهامی عام در دنیا از نظر سرمایه‌بازار، متعلق به پنج کشور مختلف بودند و تنها دو تای آنها در بخش تکنولوژی کار می‌کردند. همچنین ارزش هیچ‌یک از آنها بیش از ۴۰۰ میلیارد دلار نبود. امروز، هر ۱۰ شرکت برتر دنیا فقط متعلق به آمریکا و چین هستند و بیشتر آنها هم در عرصه تکنولوژی فعالیت می‌کنند و برخی از آنها حداقل به طور موقت ارزش یک تریلیون دلار را رد کرده‌اند.

چالش‌های نوظهور شکل کسب‌وکار را تغییر خواهند داد

شکل محیط رقابتی آینده احتمالاً با چندویداد تعیین می‌شود که همین امروز رونمایی شده‌اند:

هوش مصنوعی به سرعت در حال پیشرفت است و پیش‌تازان آن قصد دارند فراتر از اپلیکیشن‌ها رفته و آن را در مقیاس گسترده پیاده‌سازی کنند.

کسب‌وکارها به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به اکوسیستم‌های «چندشرکتی» هستند که به این ترتیب با مرزهای صنعتی سنتی مقابله می‌کنند و تمایز بین رقبا و شرکا و تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را از بین می‌برند.

تکنولوژی در حال بازتعریف ماهیت کار و نیز رابطه بین شرکت و فرد و کارمند و مشتری است.

قدرت گرفتن چین، نظم اقتصاد جهانی و موسسات و قوانینی که این نظم را تعریف کرده‌اند، به چالش کشیده است. پیش‌بینی‌های بلندمدت از رشد جهانی روند نزولی دارند که دلیل آن تا حدی کاهش سرعت رشد جمعیت سن کار در اقتصادهای بزرگ است.

جامعه در حال موشکافی اثر اجتماعی تکنولوژی و پایداری و مشارکت گسترده‌تر کسب‌وکار است.

فلسفه کار سرمایه‌گذار و نقش سرمایه خصوصی در بسیاری از نقاط دنیا در حال افزایش است.

ترکیب همه این فاکتورها نوعی ابهام در ابعاد مختلف ایجاد می‌کند که باعث می‌شود پیش‌بینی‌های سنتی و رویکردهای برنامه‌ریزی محور برای مهار آینده، کاری سخت و گیج‌کننده باشد.

رهبران کسب‌وکار برای پیشگام بودن در این رویدادها باید فرضیات فعلی خود را زیر سوال ببرند و شرکت‌های خود را برای دهه آینده، دوباره تجهیز کنند. این موضوع هم برای شرکت‌های پیشکسوت سنتی و هم

گول‌های دیجیتال جدید که در دهه ۲۰۲۰ با چالش‌های کاملاً متفاوت، اما بسیار مهم روبه‌رو هستند، کاربرد دارد.

بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی

پیش‌تاز امروز، با ایجاد پلت‌فرم‌های دیجیتال به‌شدت قابل ارتقا، به موفقیت رسیده‌اند. اما از آنجایی که فرصت‌های

صرفاً دیجیتال کم شده‌اند (به‌خصوص فرصت تسلط یافتن بر اکوسیستم‌های

دیجیتال وسیع با محوریت مصرف‌کننده)، فرصت‌های جدید با ترکیب تکنولوژی

دیجیتال و دارایی‌های فیزیکی موجود، ایجاد می‌شوند. آنهایی که فقط در

عرصه دیجیتال کار کرده‌اند، برای موفق شدن باید دنیای آشفته دارایی‌های

تخصصی‌شده و مشتریان صنعتی را در آغوش بگیرند. همچنین آنها باید با

مدیریت تحولات رهبری کسب‌وکار به بلوغ برسند و با بزرگ‌تر شدن و قدیمی‌تر

شدن، از بوروکراسی و سکون اجتناب کنند و استراتژی‌های جدید را توسعه دهند تا

در میان کاربران و کل جامعه اعتماد را رواج دهند. اینها چالش‌هایی هستند که

شرکت‌های سنتی تجربیات زیادی با آنها دارند. در ضمن، عصر جدیدی از

رقابت، فرصت را برای موفقیت مجدد برخی شرکت‌های پیشکسوت فراهم

می‌کند. اما شرکت‌هایی که در دهه ۲۰۲۰ موفق می‌شوند، نگاهی کاملاً

متفاوت نسبت به امروز خواهند داشت. آنها کسب‌وکارهای خود را به تکامل

می‌رسانند تا تکنولوژی‌های جدید را مهار کنند و روابط بیرونی، سازمان‌ها

و رویکردهای خودشان را متناسب با آن تغییر شکل خواهند داد.

بنابراین، چطور باید شرکت‌تان را آماده کنید تا در دهه جدید عقب نمانید و در یک چشم‌انداز به سرعت در حال رشد، به‌عنوان یک برنده ظهور کنید؟

دستورالعمل رهبری کسب‌وکار برای پیروزی شدن در دهه ۲۰۲۰

خیلی از جنبه‌های این دستورالعمل از صنعتی به صنعت دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر متفاوت است. اما

گروه مشاوره بوستون، پنج نکته الزامی قدرتمند جدید را شناسایی کرده که فراتر

از مرزهای صنعتی و جغرافیایی می‌روند. غلبه بر منطق تازه رقابت، تکنولوژی

موبایل و اینترنت به عصر اطلاعات نفوذ می‌کنند؛ درست مثل شکاف سودآوری

کرد و صنایع تکنولوژی-محور و صنایعی مثل الکترونیک، ارتباطات، سرگرمی

و خرده‌فروشی که با مصرف‌کننده سروکار دارند را عمیقاً تحت تأثیر قرار داد. اما موج نوظهور تکنولوژی شامل

سنسورها، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی هر کسب‌وکاری را به یک کسب‌وکار

اطلاعاتی تبدیل می‌کند. ترکیب افزایش سریع داده‌ها، ابزارهای بهتر برای تجزیه

و تحلیل این داده‌ها و محیط کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر، به این معنا

است که شرکت‌ها باید برای سرعت یادگیری با هم رقابت کنند.

به جای «صرفه‌جویی در مقیاس» (کاهش دادن هزینه‌های تولید با افزایش

مقیاس کسب‌وکار) که رهبران کسب‌وکار امروزی با آن بزرگ شدند، رهبران

کسب‌وکار فردا «اقتصاد یادگیری» را دنبال خواهند کرد و بر اساس آن نیازهای

متغیر هر مشتری را با اهرم‌سازی داده و تکنولوژی، شناسایی و برطرف می‌کنند.

عرصه‌های رقابت هم در دهه ۲۰۲۰ متفاوت خواهد بود و به چشم‌اندازها و

قابلیت‌های جدید نیاز خواهد داشت. تصویر آشنای تعدادی شرکت که یک

محصول نهایی مشترک تولید می‌کنند و در مرزهای صنعتی مشخص شده با

هم رقابت می‌کنند تغییر خواهد کرد و فضایی جای آن را خواهد گرفت که

رقابت و همکاری درون اکوسیستم‌ها رخ خواهد داد. از آنجا که اکوسیستم‌ها

بین شرکت‌هایی که عملکرد خوب دارند و آنهایی که ضعیف عمل می‌کنند. اما هیچ دفترچه راهنمایی برای مهار این مزیت وجود ندارد. عمل‌گرایی از تئوری پیشی گرفته و پیشتازانی که می‌توانند اکوسیستم‌ها را رمزگشایی کنند، بهره زیادی خواهند برد.

در نهایت، شرکت‌ها بر سر «انعطاف‌پذیری» به‌شدت با هم رقابت خواهند کرد. تسریع تحولات تکنولوژیک، گرہ‌های سیاسی، نقشه قدرت ژئوپلیتیک متغیر، افزایش موشکافی در کسب‌و کار و قطبی‌سازی جامعه، همگی اشاره به یک عصر پرابهام طولانی دارند که در آن چرخه‌های عمر شرک‍تی همواره متزلزل خواهد بود؛ بنابراین شرکت‌ها علاوه‌بر نگرانی در مورد رقابت‌پذیری نقش آنی خودشان، باید به دوام این بازی و توانایی خودشان برای قرار گرفتن در معرض شوک‌های غیرقابل پیش‌بینی هم فکر کنند. بیشتر شرکت‌های پیشکسوت که امروز در حال فعالیت هستند و برای محیط‌های کسب‌وکار کلاسیک و نسبتاً ثابت طراحی شده‌اند، با این محیط دینامیک‌شده سازگاری چندانی ندارند. بنابراین رهبران امروزی برای اینکه برندگان فردا باشند، باید مدل سازمانی خود را بازآفرینی اساسی کنند.

طراحی سازمان آینده. داده‌های بزرگ و یادگیری عمیق، توانایی ما برای یادگیری را متحول کرده‌اند و نسل بعدی تکنولوژی‌ها بدون شک، امکانات بیشتری به ارمان خواهد آورد. به هر حال، تاریخ نشان داده که استفاده از تکنولوژی‌های جدید در فرآیندها و ساختارهای موجود، فقط سود بیشتر ایجاد می‌کند. رهبران کسب‌وکار برای رمزگشایی از پتانسیل یادگیری تکنولوژی‌های جدید، باید نگاه را به‌عنوان یک «سازمان یادگیری نسل آینده» بازآفرینی کنند.

صرفاً به‌کارگیری هوش مصنوعی در تک‌تک مراحل یک فرآیند کافی نیست. سازمان‌ها برای اینکه توانایی یادگیری خود را افزایش دهند، باید حلقه‌های یادگیری یکپارچه‌ای ایجاد کنند که اطلاعات را از اکوسیستم‌های داده جمع‌آوری می‌کنند، با استفاده از یادگیری ماشینی به طور مداوم دیدگاه‌ها را استنتاج می‌کنند و بعد به طور مستقل بر اساس این دیدگاه‌ها عمل می‌کنند و همه این مراحل به جای اینکه با سرعت سلسله‌مراتب‌های انسانی پیش برود، با سرعت الگوریتم‌ها پیش می‌رود.

اما سازمان‌ها نباید فقط روی مقیاس‌های زمانی الگوریتمی چیزی یاد بگیرند، بلکه باید خودشان را در معرض نیروهایی مثل تحولاتاجتماعی و سیاسی که سرعت کند دارند هم قرار دهند. این نیروها به طور فزاینده‌ای در حال متحول کردن کسب‌وکارها هستند. رهبران کسب‌وکار برای اینکه بر این مقیاس‌های زمانی چندگانه تسلط داشته باشند، باید سازمان‌هایی را طراحی کنند که به طور همزمان استفاده از انسان و ماشین را ترکیب می‌کنند. الگوریتم‌ها باید آن قدر قابل اطمینان باشند که الگوها را در داده‌ها شناسایی کنند و به صورت خودکار بر اساس آنها عمل کنند. انسان هم باید بر وظایف مهم‌تر مثل اعتباربخشی الگوریتم‌ها، بررسی احتمالات جدید و طراحی و به‌روزرسانی شرایط به‌کارگیری «انسان+ماشین» کار کند. این تقسیم‌بندی نیروی کار هم نیازمند بازنگری در تعامل انسان با ماشین است. در مجموع، این الزامات نیازمند تکامل تدریجی قابلیت‌های سازمانی و ایجاد «قراردادهای یادگیری» جدید بین کارمندان و نگاه‌های اقتصادی است.

بسیاری از این اصول همین الان در حوزه‌های انفرادی مثل عملیات فضا‌های بازار دیجیتال در حال اجرایی‌شدن هستند. اما

برای برنده بودن در دهه ۲۰۲۰، همین اصول باید در کلیه بخش‌های سازمان به‌کار گرفته شود تا سازمان بتواند به‌طور پیوسته یادگیری داشته باشد و خودش را با محیط سازگار کند. چنین سازمان‌هایی باید با سیستم‌های انعطاف‌پذیر، مدل‌های کسب‌وکار در حال رشد و مهم‌تر از همه، با یک مدل مدیریت جدید طراحی شوند؛ نه روند تصمیم‌گیری سنتی بالا به پایین و برنامه‌ریزی‌های چرخه‌ای کند. مدیریت باید تأکید خود را از طراحی ساختارها و رویه‌های سخت‌افزاری غیرقابل تغییر بردارد و به تهیه سیستم‌های انعطاف‌پذیر و دینامیک روی بیاورد.

استفاده از علم تغییر سازمانی. بازآفرینی سازمان‌ها برای رقابت کردن در دهه ۲۰۲۰ یک وظیفه معمولی و بدیهی نخواهد بود. شرکت‌های پیشتاز، چه به‌خاطر گریز از ریسک باشد و چه رضایت ناشی از بالا رفتن سطوح سودآوری، ممکن است نخواهند تغییرات اساسی اعمال کنند. اما تحقیقات نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین فاکتور اثر گذار بر موفقیت برنامه‌های تغییر بزرگ، این است که از ابتدا چگونه اجرایی شده‌اند. بنابراین ایجاد حس اضطرار درون سازمان بسیار مهم و حیاتی است تا تضمین شود که همه ضرورت اعمال تغییر را درک کرده‌اند. حتی برای شرکت‌هایی که به چنین تحولی پایبند هستند، این کار می‌تواند پریسک باشد. تحقیقات ما نشان می‌دهد که بیشتر تلاش‌هایی که در جهت ایجاد تغییرات بزرگ صورت می‌گیرد، با شکست مواجه می‌شود. بنابراین رهبران سازمانی باید «تحول مبتنی بر دلیل و مدرک» ایجاد کنند و به صورت تجربی بدانند چه چیزی به چه دلیلی کاربرد دارد؛ نه اینکه بر قواعد سرانگشتی یا ادعاهای محتمل تکیه کنند. در عصری که بسیاری از نیروهای قدرتمند شیوه کار سازمان‌ها را متحول می‌کنند، ایجاد قابلیت‌های تغییر تکرارشدنی، بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. رهبران سازمانی هم باید رویکردهایی که نسبت به تغییر دارند را متنوع‌سازی کنند. برنامه‌های تحول در مقیاس بزرگ، از چالش‌های متعددی تشکیل شده‌اند؛ از کشف حوزه‌ها و رویکردهای جدید گرفته تا پالایش مدل‌های جدید و اجرای تغییرات ساختاربن‍دی شده با اهداف و ابزارهای واضح. رهبران کسب‌وکار هم باید رویکردهای خود را به همین نسبت متنوع‌سازی کنند و از برنامه‌های یکپارچه و از قبل تعیین‌شده، فراتر روند. اگر این تغییرات مداوم در سازمان‌ها نهادینه شوند، برنامه‌های تغییر موقعیتی هم دیگر به یک الزام عملیاتی تبدیل خواهند شد.

دستیابی به نوآوری و انعطاف از طریق تنوع. تنوع‌پذیری نه‌تنها یک الزام اخلاقی است، بلکه می‌تواند کسب‌وکارها را در بلندمدت اثربخش‌تر کند. مطالعه گروه بوستون از بیش از ۱۷۰۰ شرکت در سراسر دنیا نشان می‌دهد که تنوع‌پذیری از طریق توسعه دامنه ایده‌ها و گزینه‌های یک شرکت، ظرفیت نوآوری را بالا می‌برد. وقتی سرعت تغییر زیاد می‌شود، نوآوری و بازآفرینی در صدر قرار می‌گیرند. بارزترین منابع تنوع، مثل جنسیت و قومیت در واقع برای پیشبرد نوآوری مهم هستند، اما تنوع در تجربه کاری و سوابق تحصیلی هم اهمیت دارد. نکته مهم این است که این فاکتورها عمدتاً افزایشی هستند و بنابراین شرکت‌هایی که در ابعاد مختلف تنوع دارند، نوآورتر هستند. به هر حال، تنوع ساختاری به تنهایی کافی نیست. سازمان‌ها علاوه‌بر آن به محیطی نیاز دارند که پذیرای ایده‌های جدید باشد و باید فعالیت‌های ارتباطی باز، راهبری مشارکتی، تعهد به ایجاد تنوع در مدیریت ارشد، استقبال از تست کردن ایده‌های متعدد و اقدامات دیگر در جهت استفاده از پتانسیل کامل تنوع‌پذیری را در دستور کار قرار دهند.

تنوع‌پذیری در سازمان، انعطاف‌پذیری را هم افزایش می‌دهد. شرکت‌هایی که ناهمگونی بیشتری دارند، مثل جوامع و ارکانیسم‌های بیولوژیک، در برابر تغییرات پیش‌بینی نشده، مقاومت بیشتری دارند. نگاه‌هایی که از استعدادها، ایده‌ها و منابع رشد متنوع استقبال می‌کنند، در شناسایی و سازگاری با شوک‌های بیرونی که بقای کسب‌کار آنها را تهدید می‌کند، دارای مزیت هستند.

بهینه‌سازی برای ارزش کسب‌وکار و ارزش اجتماعی. برخی رویدادها حس بدی را به سمت کسب‌وکار القا می‌کنند. بحران آب و هوا و دیگر اثرات خارجی منفی بیش از پیش حس می‌شوند، اتوماسیون در مورد آینده کار هراس ایجاد کرده، اعتماد به تکنولوژی کم شده، نابرابری درآمد در خیلی از کشورها مشهود است و موفق‌ترین شرکت‌ها بزرگ‌تر، هوبداتر و قدرتمندتر می‌شوند. در نتیجه، نقش کسب‌وکارها در جامعه زیر سوال رفته و پایداری مدل فعلی کاپیتالیسم

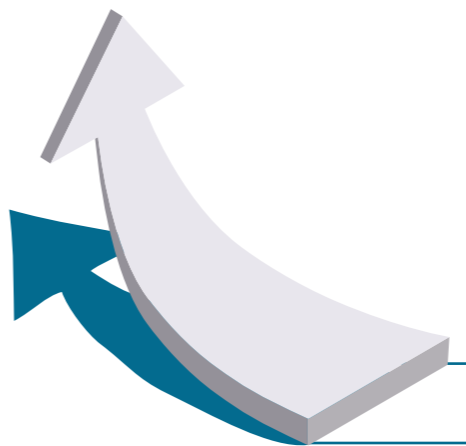
شرکتی را به خطر انداخته است. به نظر نمی‌رسد نهادهای سیاسی بخواهند در آینده‌ای نزدیک این نگرانی‌ها را برطرف کنند. بدهی عمومی گسترده که سرمایه‌گذاری را محدود می‌کند، تنش‌های ناشی از مهاجرت در سطح بین‌الملل و چشم‌انداز رسانه‌های اجتماعی که خبرسانی را گسترده کرده، به این شرایط دامن می‌زنند. قدرت گرفتن چین و واکنش آمریکا به این اتفاق، ثبات نهادهای چندملیتی را که کسب‌وکارها به آنها وابسته هستند، به چالش می‌کشد. در عصری که ویژگی اصلی آن قطبی شدن است، همه چیز در کسب‌وکار «سیاسی» خواهد شد. برای اینکه بازی کسب‌وکار ادامه پیدا کند، کسب‌وکارها باید بخشی از راه حل این مشکل باشند. همه ذی‌نفعان انتظار دارند شرکت‌ها نقش برجسته‌تری در حل چالش‌های اجتماعی داشته باشند. بنابراین، رهبران سازمانی باید بر «اثر اجتماعی» شرکت‌های خود متمرکز

شوند. به عبارت دیگر، آنها باید مطمئن شوند که کسب‌وکارهایشان ارزش اجتماعی و اقتصادیهمزمان ایجاد می‌کنند. این موضوع نه تنها در بلند مدت عملکرد مالی را افزایش می‌دهد، بلکه می‌تواند قرارداد اجتماعی بین کسب‌وکار و جامعه را تقویت کند و تضمین کند این رابطه می‌تواند دوام داشته باشد. رهبران سازمانی باید بر هنر زمامداری شرکتی غلبه داشته باشند و مسائل اجتماعی کلیدی را که بازی کسب‌وکار را تغییر می‌دهند، شکل دهند. غلبه بر حال، به اندازه کافی چالش‌زا است، اما ضروری‌ترین وظیفه رهبری سازمان غلبه بر آینده است. دنیایی که به سرعت تغییر می‌کند، فرضیات وضعیت موجود ما را آزمایش می‌کند و بسیار مهم است که دستورالعملی برای دهه بعدی طراحی کنیم. در این مقاله برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در دهه ۲۰۲۰ موفق باشند، یک نقطه شروع برای این سفر پیشنهاد دادیم.



« رمز موفقیت شرکت‌هایی مانند آلفابت، آمازون، اپل و علی‌بابا

سرمایه‌های جدید که به شرکت‌ها فرصت رشد می‌دهند



« رمز موفقیت شرکت‌هایی مانند آلفابت، آمازون، اپل و علی‌بابا چیست؟ این شرکت‌ها مهم نیست به کدام حوزه اقتصادی وارد شوند (خودروسازی، بانکداری، خرده‌فروشی، بهداشتی و آرایشی، رسانه و حمل‌ونقل) در هر صورت، رقبا در مقابل آنها به هراس خواهند افتاد. در چنین شرایطی، رهبران بازار به این فکر می‌افتند که آیا خندق‌ها و سپرهای دفاعی که برای کسب‌وکار خود ایجاد کرده‌اند، به اندازه کافی بزرگ است یا خیر. ویژگی شرکت‌هایی که از آنها نام بردیم، بزرگی و ثروت آنها است؛ اما ویژگی مهم‌تر این است که از این بزرگی و ثروت استفاده می‌کنند تا بزرگ‌تر و ثروتمندتر شوند. این شرکت‌ها استعدادهای فراوانی را به سمت خود جلب می‌کنند و بسیاری از افراد مشتاق کار کردن در آنها هستند. از آن طرف هم جریان مداومی از نوآوری در درونشان اتفاق می‌افتد. اما هیچ‌کدام از این ویژگی‌ها توضیح نمی‌دهد که چرا با ورود آنها به یک صنعت، همه چیز مختل می‌شود.

با انجام تغییراتی، شرکت خود را به سمت تبدیل شدن به یک موجود زنده پیش ببرید:

- باید به جای تامین موارد اولیه مورد نیاز محصولات و خدمات خود، به فکر تامین هر نیازی از مشتری و به هر طریق ممکن بود.
- به جای انجام عملیات‌ها بر اساس اطلاعات اکتسابی و انبار شده، باید در جریان‌های دانش سهیم شد و ضمن کسب اطلاعات مداوم از اطراف، خود هم اقدام به انتشار و اشتراک‌گذاری آن کرد.
- به جای تمرکز بر موقعیتی استوار در مقابل رقبا باید به چارچوب‌هایی اندیشید که برنده آنها، تعیین‌کننده قوانین بازار است.
- این سه تغییر در تفکر کسب‌وکارها مانند یک تحول بی‌صدا در حال وقوع است و اکنون کسب‌وکارهای فراوانی در حال استفاده از آنها هستند. این موارد، دانش، نگرش و رفتارهایی هستند که سرمایه‌های واقعی شرکت‌های بزرگ امروز بوده و آنها را به سمت ادغام توانمندی‌های فیزیکی و ناملموس پیش می‌برد. اگر شما هم این سه سرمایه جدید را به‌طور موفقیت‌آمیزی به کار ببندید، باعث تحول کسب‌وکار خود خواهید شد.

■ ■ ■ ثروت در قرن ۲۱

در قرن نوزدهم، شرکت‌های مدرن ظهور کردند که موفقیت آنها وابسته به استفاده موثر از ۳ نوع سرمایه قدیمی اما مغفول مانده بود: سرمایه‌های طبیعی،

سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های مالی. موتور بخار، تلگراف و تلفن، خط‌آهن و سایر پیشرفت‌های فناوری باعث شد تا بهتر و بهتر بتوان این سه نوع سرمایه را به کار گرفت. این شرایط موجب رونق بیش از پیش نوآوری و تحول جهان شد و در نتیجه ثروت‌های بیشتری به دست آمد. انقلابی که اکنون در حال بروز است و می‌توان آن را انقلاب صنعتی جدید نامید، باز هم دارایی‌های نوآورانه جدیدی را مهم ساخته است. امروز هم شرکت‌ها هنوز به تسخیر دارایی‌های طبیعی، انسانی و مالی می‌اندیشند. اما موفقیت آنها بستگی به استفاده از سه نوع جدید از دارایی‌ها و سرمایه‌ها دارد:

۱. سرمایه رفتاری

جمع‌آوری، یکپارچه‌سازی و مدل‌سازی داده‌ها به شیوه‌ای که نگاه و نگرش ارزشمندی به فرد بدهد. اکنون منابع جدیدی از داده‌ها و اطلاعات وجود دارد که اینترنت اشیاء و گسترش قابل توجه سنسورها بخشی از آن است. با استفاده از داده‌های جدید، می‌توان به‌صورت لحظه‌ای دریافت که انسان‌ها، ماشین‌ها و سیستم‌ها چگونه رفتار کرده‌اند، رفتار احتمالی آنها در آینده چیست و چگونه می‌توان بر آن اثر گذاشت.

سرمایه رفتاری به شرکت‌ها نگرشی نسبت به خود می‌دهد که از روش‌های دیگر قابل دستیابی نبوده‌اند. اکنون

می‌توان خطاها و خطرها را کم کرد. وجود فضای مجازی و سیستم‌های شبیه‌سازی باعث می‌شود تا تصمیم‌گیرندگان بتوانند روش‌های پرخطری را امتحان کنند که در زندگی واقعی، قابل بررسی نیستند. با این توانمندی می‌توان فعالیت‌های تولیدی را به خوبی کنترل کرد و با سرعت بسیار بیشتری به تغییرات بازار و محیط واکنش نشان داد. یکی از موفق‌ترین و در عین حال ملموس‌ترین منابع تولید سرمایه رفتاری، اپلیکیشن مسیریابی ویز است که در سال ۲۰۱۳ به مالکیت گوگل درآمد. اطلاعاتی که اپلیکیشن مسیریابی ارائه می‌کند، تا حدی از طریق یادگیری ماشینی تولید می‌شوند؛ هوش مصنوعی آن می‌داند که الگوهای ترافیکی چیستند و احتمالاً چگونه تغییر خواهند کرد. داده‌های کاربران مانند سرعت و رفتار آنها نیز در این برنامه لحاظ می‌شود و در صورت کاهش سرعت ترافیک، اطلاعات به سرعت در مدل ویز ادغام می‌شود. کاربران آن هم می‌توانند گزارش‌هایشان را درباره شرایط جاده اعلام کنند و باعث افزایش دقتش شوند.

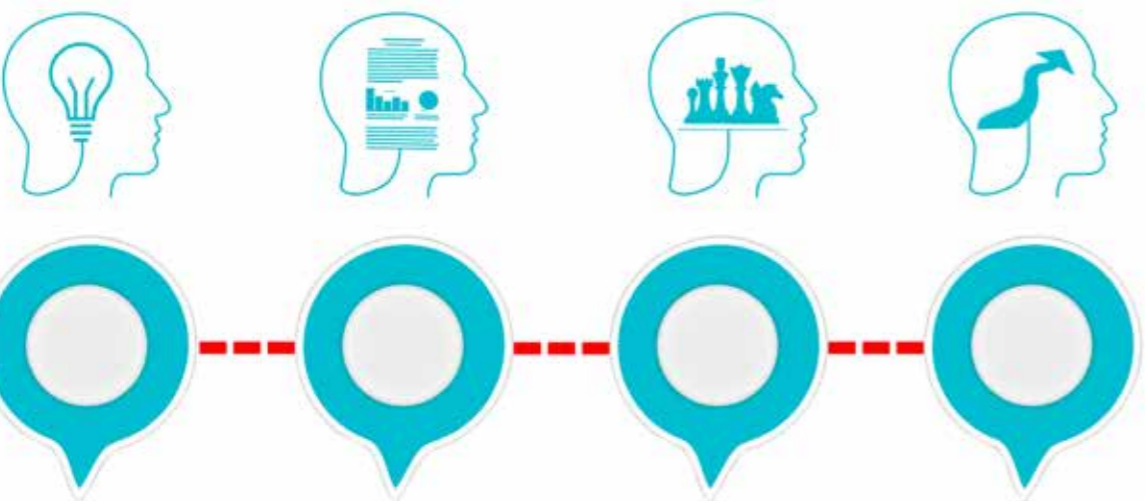
۲. سرمایه شناختی

سرمایه انسانی و دانش، همواره یکی از بزرگترین سرمایه‌های شرکت‌ها بوده است. اما اکنون بسیاری از وظایف شناختی را می‌توان عددی و ماشینی کرد. بیشتر شرکت‌ها بر حجم دانش عملی خود افزوده‌اند و اکنون این دانش را می‌توان به ماشین‌هایی انتقال داد که محدودیت‌های کاری انسان را ندارند. قابلیت‌های تصمیم‌گیری که در حال انتقال به نرم‌افزارها هستند، تنها محدود به

سیستم‌های کامپیوتری نمی‌شوند و اکنون ابزارهای هوشمند مختلف، روبات‌ها، وسایل نقلیه و ماشین‌های بزرگ صنعتی از آنها بهره می‌برند. در صورت استفاده صحیح از این سرمایه، می‌توان در سطوح وسیع‌تری فعالیت و ارزش افزوده بیشتری تولید کرد. قابلیت شبیه‌سازی در این مورد کارکرد بسیار وسیع‌تری پیدا می‌کند و امروزه می‌توان حتی دانش‌هایی را که به‌راحتی کامپیوتری نمی‌شدند، به‌صورت یکپارچه و نظام‌مند درآورد. امکان پیش‌بینی آینده یکی از مزیت‌هایی است که اکنون می‌توان از آن بهره برد. به‌عنوان مثال، یک پالایشگاه می‌تواند از طریق اطلاعاتی که جمع‌آوری کرده، در کامپیوترهای خود بررسی کند در صورت وقوع سیل، کدام بخش‌ها آسیب خواهند دید و چگونه می‌توان برای مقاوم‌سازی گام برداشت. از طرف دیگر، حتی تا حدی می‌توان رفتار انسان‌ها را پیش‌بینی کرد. به‌عنوان مثال، یک بانک با اطلاعاتی که از مشتریان خود و البته میلیون‌ها شهروند دیگر دارد (مانند نزدیکی آنها به سن بازنشستگی، تعلق به جامعه و گروه‌های خاص، وضعیت سلامتی، ثروت و...) می‌تواند پیش‌بینی کند که در صورت معرفی یک طرح و برنامه جدید، هر کدام از مشتریان چه واکنشی نشان خواهند داد.

۳. سرمایه شبکه‌ای

طبیعت شرکت‌ها مانند یک کانون و نقطه اتصال بین مشتریان، کارکنان، تامین‌کنندگان و تولیدکنندگان اطلاعات است. زمانی که اینترنت ظهور کرد، اهمیت و ارزش سرمایه شبکه‌ای به‌شدت



افزایش یافت. برخلاف ابزارهای سنتی ارتباط یا رسانه‌هایی مانند رادیو و تلویزیون، اکنون امکان ایجاد ارتباطات شبکه‌ای فراهم شده است. امروزه نه محدودیت خاصی در تعداد مخاطبان وجود دارد و نه مانند گذشته، تمام اطلاعات باید از کانون شبکه (یعنی شرکت)، عبور کند. تمام شرکت‌کنندگان در جریان اطلاعات می‌توانند با یکدیگر هم تعامل داشته باشند. در یک دهه گذشته، بسیاری از وبسایت‌ها و شرکت‌ها به مساله سرمایه شبکه‌ای توجه زیادی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، آمازون از طریق پیشنهادها و نقدهای کاربران روی محصولات خود، آنها را با هم مرتبط می‌کند. ارتباطات مشتریان با مشتریان به حدی مرسوم شد که آمازون حتی پا را از این هم فراتر گذاشت و در بستر خدمات خرید خود که اکولوک نام دارد، به مشتریان اجازه می‌دهد تا تنها به بررسی گزینه‌های خرید بپردازند. آنها می‌توانند از یکدیگر سوال پرسیده و مشاهده کنند که چه محصولی احتمالاً می‌تواند بیش از همه برای خرید آنها مناسب باشد. گرایش به کسب این سه نوع سرمایه جدید و تغییر و تحولات مرتبط با آن، بیش از پیش در حال رواج یافتن است. بر خلاف گذشته که تغییرات برای مقاوم شدن در مقابل رقبا با ایجاد شرایط دشوار برای آنها میسر بود، بر تصمیمات آگاهانه‌تر استوار است. اکنون شرکت‌ها از سرمایه‌های جدید استفاده می‌کنند تا بیش از پیش خود را مانند موجودی زنده کنند که اطلاعات محیطی را به شکل‌های مختلف دریافت کرده، دانش خوبی از شرایط

موجود دارد و مسیر پیش روی خود را هم به وضوح می‌بیند و در نهایت براساس این اطلاعات و دانش‌ها بهترین تصمیم را می‌گیرد؛ تصمیمی که در صورت هر گونه تغییر در شرایط محیطی به سرعت می‌تواند تغییر کند.

♦♦♦ رقبایی که همکار می‌شوند

تغییر و تحولات امروز را می‌توان حتی در حوزه‌هایی مشاهده کرد که تا همین اواخر کم‌تحرك‌ترین و باثبات‌ترین حوزه‌های فعالیتی بوده‌اند: مانند حوزه سلامت و درمان. چند سال پیش، رابرت ام واچر، رئیس دانشکده پزشکی دانشگاه کالیفرنیا، کتابی به نام «دکتر دیجیتال» نوشت و از نوین شدن فعالیت‌های سلامت و درمان خبر داد. او در بخشی از کتابش نوشت: «روایت ساده‌ای که از عصر کنونی وجود داشت، عصری که کامپیوترها عملکرد هر حوزه‌ای را بهبود داده‌اند، مشخص شد که در حوزه سلامت و درمان بسیار جذاب‌تر می‌شود.» واچر این جملات را تنها ۳ سال پیش نوشته است، اما تردیدهای فراوانی درباره صحتش وجود داشت. بسیاری از فناوری‌های نوین در حوزه پزشکی شکست خورده بودند. رصد لحظه‌ای بیماران، استفاده از روبات‌ها و سایر فناوری‌ها به نتیجه مثبتی نرسیده بود و رقابت بین فعالان این حوزه برای رسیدن به قابلیت‌های دیجیتال، بیهوده به نظر می‌رسید.

اما بالاخره لحظه موعود فرا رسید و با تغییر نگرش رقیب، مسیر جدیدی آغاز شد. این بار، هدف از تحول، ایجاد تغییر محدودکننده برای سایر رقیب نبود. گروهی از شرکت‌های پیشگام در فناوری مانند آمازون، گوگل و مایکروسافت از ورود خود به حوزه درمان و سلامت خبر دادند و در ادامه کار به یکدیگر نزدیک‌تر شدند.

برخی از شرکت‌های پیشین این حوزه نیز تصمیم گرفتند تا روی پروژه‌هایی با یکدیگر همکاری داشته باشند و

چندین ادغام مشاهده شد. اکنون تغییر در حوزه سلامت و درمان در سطح شرکت‌ها اتفاق نمی‌افتد، بلکه در سطح کل بازار و حوزه صورت می‌گیرد. مشخص شد که دلیل شکست‌های قبلی، تلاش برای حرکت انفرادی است و در روزگار کنونی نمی‌توان همه را رقیب دید. هیچ شرکتی نمی‌توانست به تنهایی اطلاعات کافی برای ایجاد سرمایه رفتاری مورد نیاز خود را جمع‌آوری کند. هیچ بیمارستانی هم دسترسی کافی به افراد مختلف برای شکل‌دهی به سرمایه شناختی خود را نداشت. برای رسیدن به اهدافی مشابه اهداف حوزه سلامت و درمان باید به منابع اطلاعاتی کل یک منطقه یا حتی کشور دسترسی داشت و چنین هدفی بدون همکاری رقبای سنتی محقق نمی‌شود. اما این همکاری‌ها منافع بسیار بیشتری برای تمام ذی‌نفعان خواهد داشت. یکی از بزرگترین مزایای ادغام فناوری‌های دیجیتال در زیرساخت‌های سلامت و درمان

و البته همکاری‌های دسته‌جمعی فعالان حوزه، افزایش درک نسبت به عوامل مختلف اثرگذار بر سلامت است. اکنون به دلیل اطلاعات جامع‌تری که در دسترس است، نیازی نیست که تنها بر عوامل فیزیولوژیک اثرگذار بر سلامت تمرکز کرد؛ بلکه ویژگی‌های رفتاری افراد، گروه‌های اجتماعی آنها و کیفیت محیط‌زیست نزدیک آنها را هم به دقت می‌توان بررسی کرد و نقششان در سلامت را درک کرد. داده‌های مربوط به این عوامل در گروه‌های جامعه‌شناختی مختلف، صنایع متفاوت و حوزه‌های جغرافیایی گوناگون در حال جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی هستند و دانشی در حال شکل‌گیری است که پیش از آن وجود نداشت. اهمیت بسیاری از عوامل نادیده گرفته شده در کل عمر پزشکی در همین یک یا دو سال اخیر آشکار شده است. به این صورت، زیست‌سازه شدن شرکت‌ها علاوه بر نفع رساندن به خود آنها به تمام جامعه بشری نفع می‌رساند.



سازمانهای انسانی، منابع انسانی، رفتارهای انسانی

ناصرصادقی / فعال اقتصادی

همه چیز انسان یا بهتر بگوییم همه چیز جهان، از اندیشه و پندار آغاز شد. اگر توان اندیشیدن نبود، امکان سخن گفتن و پس از آن برقراری و توسعه ی ارتباط بین آدمیان نیز وجود نمی داشت و اگر آدم ها نمی توانستند مفاهیم و دریافتهای درونی خودشان را برای یکدیگر بازگویند، معلوم نبود اکنون چه حال و روزی داشتیم! شاید زندگی از نوعی شبیه حیات نباتی را می گذرانیم و یا دوام نیاورده بودیم و هزاران سال پیش نسل آدمی منقرض شده بود.

با فرض بالا، می خواهیم به اهمیت پیوند بین انسان و فطرت خودش، و ارتباط بین یک انسان با دیگر انسان ها اشاره کنم. وسیله ی برقراری رابطه بین یک آدم با فطرت خودش، روح و روان او و ابزار ایجاد رابطه با دیگران، کلام و گفتار است. ازقرار معلوم درطول زمان و با تکامل و پیمودن راه توسعه، انسان توانسته است پا به پای طبیعت، در تولید و خلق مصنوعات مختلف به مرحله ارزشمندی برسد که گاه ساخته های فکر و دست او با دقیق ترین و ریزترین مخلوقات طبیعی نیز برابری می کند. از این قبیل است انواع داروها، ریزمغزی ها، هواپیما، ابزارهای الکترونیک، وسایل ارتباطی هوشمند بی سیم و موارد مشابه دیگر، اما تاکنون نشنیده ایم که انسان توانسته باشد روح و روان را نیز بصورت مصنوعی تولید کند. همین ناتوانی تا کنون، مرز بین انسان و اسرار هستی را مشخص کرده است و به یقین تا زمانی که آدمی نتواند دست به تولید روح انسانی بزند، محتاج تن دادن به اصولی است که بر حیات و موجودیت روح حاکم است، و همین حضور جسمانی هر یک تن آدم زنده در هر کجا و هر زمان، همیشه همراه با روح و روان اوست. باطن اوست که تشخیص می دهد، احساس می کند، تصمیم می گیرد، اراده می کند و می فهمد. برای همین، برقرار کردن ارتباط با یک انسان در واقع اثر گذاشتن بر روح اوست. هرچقدر اثر سریعتر و قوی تر باشد، پذیرش آن از سوی مخاطب سهل تر خواهد بود و اگر هنگام برقراری تماس با یک انسان، ابزار بکارگرفته شده مناسب نباشد یا محتوای منتقل شده برای او قابل تشخیص نباشد یا احساسات منفی و نامناسب در او بوجود آورد، امکان تصمیم گیری درست و انتخاب روش پاسخگویی مطلوب را از او سلب می نماید.

ارتباط با انسان ها فقط برای تبادل خبر یا انتقال آگاهی نیست، خیلی اوقات قصد از برقراری ارتباط، گرفتن کمک برای انجام یک کار است. به بیان دیگر، نتیجه ی ارتباط به ایجاد حرکت یا خلق اثر یا تولید چیزی می انجامد که تاجحال وجود نداشته است. چگونگی برقراری ارتباط تعیین کننده است و مقدار یا تداوم آن، بر روی کیفیت نتیجه ی موردنظر مؤثر خواهد بود.

در یک سازمان که توسط انسان ها برای رسیدن به هدفی معین با قواعد و رویه های قانونمند تشکیل شده است، داشتن انواع ارتباط و برقراری رابطه با دیگر سازمان ها و انسان ها امری است که نمی توان از آن پرهیز کرد. این که آیا سازمان در جهت اهدافی که تعیین نموده حرکت می کند یا نه، از شیوه برقراری ارتباط آن با دیگران قابل تشخیص است. حتی سرعت، سهولت یا دشواری حرکت نیز بستگی به میزان توانایی سازمان در برقرار کردن ارتباط دارد. یکی از بهترین و مطمئن ترین شاخص ها برای ارزیابی مسیر حرکت و سنجش کیفیت فعالیت یک سازمان برای آگاه شدن از اینکه آیا عملکرد آن به درستی به سوی هدف های متعالی جریان دارد یا نه، مقایسه کلیات و جزئیات فعالیت ها با فطرت انسان است. هر زمان که گفتار و نوشتار و کردارهایی که منتسب به سازمان است با وجدان بیدار و اخلاق خوب و رفتار پسندیده منطبق باشد، سازمان در مسیر تعالی قراردارد و اگر از این شاخص ها دور شود، باید نگران سلامت و موفقیت آن بود.

فطرت نوع بشر بر اساس آفرینش، از ابتدا بسوی نیکی ها جهت داده شده است (نور و روشنایی) و با اینکه آدمی به انتخاب خودش می تواند به بدی ها متمایل شود (ظلمات و تاریکی) اما حتی شرورترین آدمیان نیز نیکی و روشنایی را دوست دارند.

این جهت نورانی بشر و باطن خوب آدمی، همان است که انسانیت نام دارد و هر گفتار و کردار نیک که از آدمی سرزند، نشان انسان بودن اوست.

بنابراین اگر یک سازمان تلاش می کند به اهداف متعالی خودش دست یابد، لازم است به انسانیت بها دهد و ارزش دادن به انسانیت، شناخت فطرت انسان و تطبیق دادن اصول و قواعد سازمانی با آن است. در فرهنگ سراسر مهر و ادب پارسی، از هزاره های گذشته سه گانه ی پندار و گفتار و کردار



شاخص های کاربردی برای شناسایی خوب از بد و تعلیم زندگی سالم و ابزارهایی برای پیمودن راه سعادت و خوشبختی بوده اند. اگر در شخص یا سازمان پندار نیک برای تعیین خط مشی زندگی و تدوین راهبرد و گفتار راست جهت جلب اطمینان و اعتمادسازی و همچنین کردار درست برای پرهیز از خسارات مادی و معنوی و استفاده بهینه از امکانات وجود داشته باشد، به یقین شخص سعادتمند و سازمان موفق خواهد بود.

بنابراین با اینکه در دهه های اخیر با تولید قواعد تازه در علم مدیریت و تدوین مقررات مدرن در سطوح ملی و بین المللی تلاشهای ارزشمندی برای استانداردسازی رفتارهای فردی و سازمانی صورت گرفته است، اما هنوز و همچنان پایه های اساسی انسانیت بر روی همان سه گانه پندار و گفتار و کردار قرار دارد که اگر هر سه نیک و راست و درست باشد شخص را در مسیر سعادت و خوشبختی و سازمان را در راه تعالی و موفقیت قرار می دهد اما اگر هر یک، یا هر دو از این سه گانه هماهنگ نباشند، خسران و زیان و شکست را در پی خواهند داشت.

خلاصه آن که برای داشتن یک سازمان متعالی و برخوردار از قواعد و شیوه هایی که موفقیت و سودآوری مادی و معنوی را برای مدیران و متولیان آن به ارمغان آورد و کارکنانش را رشد دهد و بیروناند، بهترین و ساده ترین و در دسترس ترین ابزارها عبارتند از پندار (اساسنامه و مجموعه قواعد نرم افزاری) و گفتار (مکاتبات، سخنرانی ها و تبلیغات) و کردار (میزان و کیفیت تولید خدمات و کالا).

با عبور از تبلیغات بازرگانی برای تدوین و اجرای انواع دستورالعمل های سازمان بین المللی استاندارد ISO که در چند دهه اخیر رایج شد و گویی دست آوردی مدیریتی از دنیای پیشرفته صنعتی بود، می خواهیم به یاد آورم که پای بندی فردی و سازمانی به سه گانه ایرانی و تکرار تاریخی آن در همه ی زمینه های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی می توانسته و می تواند فعالان اقتصادی میهن عزیزمان را به توفیقات شایسته برساند.

به عبارت دیگر منابع انسانی با رفتارهای انسانی در سازمانهای انسانی ضامن توسعه هستند و رمز تعالی سازمانی و بدست آوردن توفیق در حیطه ی کار نیز توجه به انسانیت است.

شاخص شروع کسب و کار چگونه احیا می‌شود؟

شاخص «شروع کسب و کار» در ایران به عنوان یکی از شاخص‌های گزارش doing business مقایسه با سال گذشته عملکرد بسیار ضعیفی را از خود نشان داده است. رتبه ایران در این شاخص که در سال گذشته ۱۰۲ بود، امسال به ۱۷۳ تنزل پیدا کرده است.

بر اساس گزارش doing business که هر ساله منتشر می‌شود، محیط کسب و کار جهانی طی سال‌های گذشته تغییرات حائز اهمیتی را پشت سر گذاشته است. اولین نسخه این گزارش در سال ۲۰۰۳ منتشر شد و از همان زمان تا کنون بانک بین‌المللی بازاری و توسعه وابسته به بانک جهانی هر ساله به مطالعه فضای کسب و کار کشورها از نظر شاخص‌های «شروع کسب و کار»، «شرایط صدور مجوز ساخت»، «دسترسی به برق»، «ثبات مالکیت»، «اخذ اعتبار»، «حمایت از سرمایه‌گذاران اقلیت»، «پرداخت مالیات»، «تجارت برون مرزی»، «اجرای قراردادهای» و «رسیدگی به ورشکستگی و پرداخت دیون» می‌پردازد.

ایران امسال در میان ۱۹۰ کشور با کسب ۵۶٫۹۸ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز ممکن، جایگاه ۱۲۸ جهان را به خود اختصاص داده است. در این میان، شاخص «شروع کسب و کار»، در مقایسه با سال گذشته عملکرد بسیار ضعیفی را از خود نشان داده است. رتبه ایران در این شاخص که در سال گذشته ۱۰۲ بود، امسال به ۱۷۳ تنزل پیدا کرده است. شاخصی که در فضای بین‌المللی و تجارت فرامرزی نقش حائز اهمیتی در جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی دارد.

شاخص شروع کسب و کار شامل کلیه فرایندهایی است که لازم است به لحاظ زمانی و هزینه‌ای طی شود تا کارفرما به‌طور رسمی کار خود را آغاز کند. زمان، هزینه، تعداد مراحل و حداقل سرمایه مورد نیاز ۴ معیاری هستند

که بانک جهانی در بررسی شاخص شروع کسب و کار به مطالعه آن‌ها می‌پردازد. از سال ۲۰۱۷، بانک جهانی در بررسی خود از شاخص شروع کسب و کار، مسئله جنسیت را به این شاخص اضافه کرده است و متقاضیان شروع کسب و کار را به دودسته زن و مرد تقسیم کرده است که مرحله اخذ رضایت همسر را برای زنان در نظر گرفته است.

بر اساس گزارش بانک جهانی، ایران از سال ۲۰۱۱ اقدامات بسیاری را باهدف تسهیل شروع کسب و کار انجام داده است. اقداماتی که منجر به بهبود امتیاز ایران در این شاخص شد اما تداوم نیافت. ضرورت دریافت گواهی عدم سوء پیشینه کیفری برای ثبت شرکت، همچنان یکی از بزرگ‌ترین معضلات فعالان اقتصادی در بدو راه‌اندازی یک کسب و کار محسوب می‌شود. فرآیندی که در خوش‌بینانه‌ترین حالت تا ۳ ماه زمان می‌برد و به‌رغم تأکید و درخواست مکرر فعالان اقتصادی مبنی بر حذف این رویه، اما متأسفانه تا کنون اصلاحی برای این فرآیند صورت نگرفته است.

مهم‌ترین راهکارهای اجرایی سهولت شروع کسب و کار اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران باهدف بهبود جایگاه کشور در شاخص‌های کسب و کار، اتاق‌های بازرگانی تهران، تبریز، اصفهان، مشهد، کرمان و شیراز را موظف کرده است تا ضمن بررسی چالش‌های شاخص سهولت کسب و کار در ایران پیشنهادهای رتبه‌بندی بانک جهانی ارائه دهند. پیشنهادهایی که مستقیماً برای اجرا به دستگاه‌های اجرایی مربوطه نیز ابلاغ خواهد شد.

در همین راستا، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تبریز سال گذشته در گزارشی به بررسی «شاخص شروع کسب و کار» پرداخت. نتایج بررسی این اتاق از روند شروع کسب و کار در



کشور مؤید این نکته است که تعداد مراحل شروع کسب و کار در ایران حدود ۱۵ روز است. در حالی که در کشور نیوزلند که در این شاخص پیشرو است، طی نیم روز و در قالب یک مرحله اینترنتی کل فرآیند شروع کسب و کار انجام می‌شود. ساده‌سازی تشریفات مربوط به ثبت‌نام و پیش ثبت‌نام باهدف تسهیل شروع کسب و کار، بهبود رویه‌های آنلاین، کاهش الزام حداقل سرمایه پرداختی مورد نیاز و تقویت پنجره‌های واحد از جمله اقدامات مثبتی است که بر اساس گزارش doing business کشورهایمانند مصر، اندونزی، کره جنوبی، مراکش، اندونزی، برزیل، چین، کلمبیا، بحرین و ... به کار گرفته و توانسته‌اند در شاخص سهولت کسب و کار، امتیاز مطلوبی به دست آورند.

اما گزارش منتشر شده از روند آغاز کسب و کار در کشور که توسط اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تبریز انجام شده است تأکید می‌کند که صرف‌نظر از مواردی که

بانک جهانی به‌عنوان یک دستورالعمل کلی به کشورها پیشنهاد داده، ضروری است تا در فرآیند داخلی کشور اقدامات زیر انجام شود تا امتیاز ایران در شاخص شروع کسب و کار از وضعیت کنونی به رتبه پایین‌تری ارتقا یابد.

• سازمان‌های امور مالیاتی کشور و تأمین اجتماعی باید ارتباط خود را به‌صورت پنجره واحد الکترونیکی با اداره کل شرکت‌ها از قبیل پرداخت حق تمیر گواهی سهام، اطلاع‌رسانی به سازمان امور مالیاتی کشور در خصوص شروع فعالیت شرکت، ثبت اطلاعات کارگاه‌ها و کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی از طریق درگاه واحد اداره کل ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری در کمتر از یک روز انجام بگیرد.

• در مواردی که گواهی عدم سوء پیشینه نیاز باشد، وزارت دادگستری باید با همکاری نیروی انتظامی، امکان استعلام برخط و الکترونیکی شدن این فرآیند را فراهم کند.

• کلیه دستگاه‌های اجرایی که اخذ مجوز از آن‌ها برای ثبت شرکت لازم است، باید امکان اخذ مجوز را به‌گونه‌ای ترتیب دهند که از سقف زمانی تعیین شده توسط حیات مقررات زدایی و تسهیل صدور مجوزهای کسب و کار تجاوز نکند.

• سازمان ثبت اسناد و املاک کشور همچنین باید اقدام به اصلاح و بازنگری آیین‌نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری کند.

• بانک مرکزی موظف است در راستای حذف ارائه گواهی بانکی پرداخت، حداقل سرمایه شرکت‌های در حال تأسیس و افزایش سرمایه بعدی آن‌ها به‌صورت فیزیکی، شرایط و زیرساخت‌های لازم را برای برقراری ارتباط الکترونیکی سامانه ثبت شرکت‌ها، بانک‌ها و مؤسسات مالی فراهم کند.

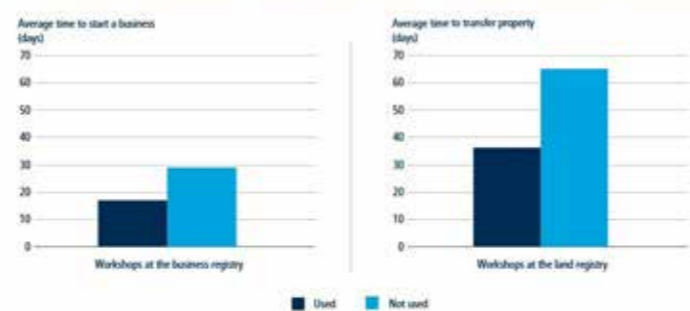
بهبود امتیاز شاخص شروع کسب و کار، تصمیم پیچیده‌ای نیست. سه‌سند شهسازی مدیر امور بین‌الملل اتاق تبریز تأکید می‌کند که بهبود شاخص شروع کسب و کار ایران به تصمیم جدیدی نیاز ندارد. چراکه رتبه امسال ایران در این شاخص به این دلیل افت کرده است که دیگر کشور از ایران بسیار سبقت گرفته‌اند. در صورتیکه که امتیاز کلی ایران در این شاخص چندان تغییر نکرده است.

او تأکید می‌کند باید در سیاست‌گذاری به راهکارهای اجرایی بخش خصوصی توجه شود. به اعتقاد شهسازی در صورت توجه به دو پیشنهاد حذف لزوم ارائه گواهی عدم سوء پیشینه کیفری و ایجاد مرکز واحد برای انجام کلیه مراحل ثبت شرکت که سال گذشته توسط اتاق تبریز بررسی و با هماهنگی اتاق ایران و سایر اتاق‌های شهرستان نتایج آن به‌صورت مکتوب به معاون اول رئیس‌جمهور هم اعلام شد، می‌توانیم شاهد بهبود رتبه ایران در شاخص‌های مدنظر سهولت کسب و کار جهانی باشیم. با این حال به‌رغم مطالعات صورت گرفته راهکارهای اجرایی بدون توجه به نظرات بخش خصوصی گرفته می‌شود.

تغییر رتبه ایران در شاخص‌های جهانی با توجه به مثلث دولت، بخش خصوصی و دانشگاه

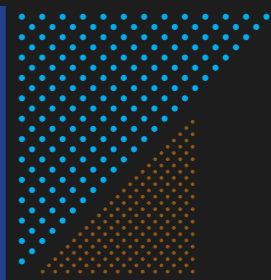
ایران در سال‌های اخیر تلاش کرده فضای کسب و کار را برای کارآفرینان و فعالان اقتصادی بهبود بخشد اما آنچه در عمل و بر اساس گزارش‌های بین‌المللی اتفاق افتاده، پایین بودن سرعت اصلاحات اقتصادی و اقدامات اساسی است.

FIGURE 3.4 Starting a business and transferring property tend to take less time in economies where workshops are provided to registry staff



بدترین رتبه ایران در شاخص جهانی سهولت کسب و کار مربوطه به سال ۲۰۱۴ بود که در جایگاه جهانی، رتبه ۱۵۲ را از آن خود کرد. دو سال بعد، یعنی در سال ۲۰۱۶ ایران توانست با یک تغییر قابل ملاحظه، رتبه جهانی ۱۱۸ را کسب کند. با این حال از سال ۲۰۱۶ تا کنون، رتبه ایران در حال سقوط است و فعالان اقتصادی معتقدند که اگر ایران نتواند اقدام به اجرای اصلاحات اساسی در برخی قوانین و مقررات کند، روند تنزل رتبه ادامه‌دار خواهد بود. پدram سلطانی نایب رئیس اتاق ایران معتقد است با توجه به شرایط فعلی حاکم بر کسب و کار و مشکلاتی که تولیدکنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان کشور از ابتدای سال جاری با آن مواجه بودند، نباید به بهبود جایگاه ایران در شاخص‌های ۱۰ گانه بهبود فضای کسب و کار برای سال آینده امیدوار بود. به ویژه اینکه هر کدام از دستگاه‌های اجرایی، جریان کسب و کار کشور را به سمتی سوق می‌دهند و هیچ یک از آنها نسبت به فعالیت‌های یکدیگر آگاهی ندارند. بنابراین رشد و توسعه اقتصادی محقق نمی‌شود. با این حال او معتقد است، تغییر رتبه ایران از جایگاه فعلی نشدنی هم نیست. فقط کافی است که دولت و سیاست‌گذاران اقدامات زیرساختی را مورد توجه قرار دهند. در صورتیکه دولت به راهکارهای اجرایی بخش خصوصی توجه کند، می‌توان انتظار داشت جایگاه ایران در شاخص جهانی کسب و کار تا رتبه ۶۰ هم ارتقا پیدا کند. ضرورت مشورت دولت با بخش خصوصی و بهره‌گیری از نظرات فعالان اقتصادی، نکته‌ای است که به‌رغم تأکیدات پارلمان بخش خصوصی، دولت و حتی رهبری اما در عمل مورد غفلت مسولان قرار می‌گیرد.

فعالان اقتصادی تأکید می‌کنند گزارش‌هایی که از سوی اتاق‌های بازرگانی انجام شده است، پیشنهاداتی در پی داشته که با اجرایی شدن آنها به بهبود رتبه کشور در گزارش بانک جهانی کمک خواهد کرد و از آن مهم‌تر، وضعیت اقتصادی کشور بهتر خواهد شد.



قدرت بخشیدن به کارکنان، مفید یا مخرب؟

توانمندسازی کارکنان چه زمانی و کجا بیشترین
تأثیر را دارد؟

طی سال‌های اخیر، بسیاری از محققان به موضوع «توانمندسازی» کارکنان پرداخته‌اند. توانمندسازی به زبان ساده یعنی قدرت دادن به کارکنان؛ یعنی افزایش اختیارات و در نتیجه، مسوولیت داشتن کارکنان. توانمندسازی یعنی کارکنان استقلال و آزادی عمل بیشتری داشته باشند؛ یعنی بتوانند برای حل مشکلات یا بهبود خدمات یا عملکرد، خودشان تصمیم بگیرند و خودشان اقدام کنند. تحقیقات زیادی در این راستا انجام شده است. نتیجه بسیاری از این تحقیقات در یک جمله خلاصه می‌شود: میان احساس قدرتمند بودن کارکنان و عملکرد مثبت، رضایت شغلی و تعهد به سازمان، ارتباط مثبت وجود دارد.

این روزها بسیاری از رهبران، سعی در توانمندسازی کارکنان دارند. چطور؟ مثلاً به آنها اختیار می‌دهند. اجازه می‌دهند بعضی تصمیمات را خودشان بگیرند. به آنها اطلاعات می‌دهند و از آنها نظر می‌خواهند. اما ما در تحقیق اخیر خود دریافتیم که این سبک رهبری، فقط روی بعضی از کارکنان و بعضی از شاخه‌های عملکرد تأثیر دارد. «رهبران توانمندساز» باید بدانند که تلاش‌هایشان در راستای توانمندسازی چه زمانی و کجا بیشترین تأثیر را دارد. ما برای یافتن پاسخ این سوال، نتایج تمام تحقیقاتی را که در رابطه با توانمندسازی کارکنان انجام شده جمع‌آوری و بررسی کردیم. ۱۰۵ تحقیق در این رابطه انجام شده بود، روی بیش از ۳۰ هزار کارمند از ۳۰ کشور جهان. این مقاله در مجله رفتار سازمانی (Journal of Organizational Behavior) به

چاپ رسید. ما می‌خواستیم به چهار سوال جواب دهیم:

۱ - آیا میان سبک رهبری «توانمندساز» و بهبود عملکرد کارکنان ارتباطی وجود دارد یا خیر. ۲ - آیا این در مورد تمام شاخه‌های عملکرد صدق می‌کند یا نه، مثلاً عملکرد فعالیت‌های روزمره، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت. ۳ - این سبک رهبری چطور به بهبود عملکرد کارکنان منجر می‌شود؟ مثلاً، آیا بهبود عملکرد، ناشی از افزایش حس قدرتمندی است یا به دلیل افزایش اعتماد به رهبر سازمان؟ و ۴ - آیا تأثیر رهبری توانمندساز بر عملکرد همه کارکنان به یک اندازه بوده یا به فرهنگ، صنایع و سطح تجربه آنها بستگی دارد؟

نتایج تحقیقات ما به‌طور خلاصه عبارتند از:

۱ - رهبران توانمندساز، بیش از هر چیزی روی خلاقیت و رفتار شهروندی تأثیر دارند (این رفتارها اجباری نیستند، به رسمیت شناخته نمی‌شوند و کسی بابت آنها از کارکنان قدردانی نمی‌کند، مثل کمک به همکاران یا شرکت در رویدادهای غیرکاری).

۲ - رهبرانی که سعی در توانمندسازی

کارکنان دارند، در مقایسه با سایر رهبران،

اعتماد کارکنان را بیشتر جلب می‌کنند.

۳ - توانمندسازی کارکنان در

فرهنگ‌های شرقی بیشتر موثر بوده تا

فرهنگ‌های غربی. یعنی در شرق، این فعالیت‌ها

تأثیر بیشتری روی عملکرد کارکنان داشته است.

۴ - تأثیر این اقدامات بر کارکنانی که سابقه کار

کمتری در سازمان داشته‌اند، بیشتر بوده است.

رابطه میان توانمندسازی و خلاقیت کارکنان

از کارکنانی که مستقیماً زیر نظر رهبر سازمان کار

می‌کردند، خواسته شده بود تا به رهبرانشان از نظر میزان توانمندسازی، امتیاز دهند. ما این رهبران را با هم مقایسه کردیم. معلوم شد رهبرانی که از نظر کارکنان، توانمندسازتر بودند، تمایل بیشتری به توانمندسازی داشتند. یعنی آزادی عمل و تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان می‌دادند و از آنها نظر می‌خواستند. کارکنانی هم که برای این رهبران کار می‌کردند، به شدت خلاق، متعهد و پایبند به اصول شهروندی سازمانی بودند. به نظر می‌رسد این سبک رهبری، کارکنان را به یکسری رفتارها تشویق می‌کند؛ مثل خلق ایده‌های جدید، کشف راه‌های جدید برای انجام کارها، کمک به همکاران، داوطلب شدن برای انجام کارهای اضافی و تمایل به حمایت و تبلیغ برای سازمان.

این تأثیرات از طریق دو فرآیند روان‌شناختی مجزا رخ می‌دهند: اولاً، کارکنانی که فکر می‌کردند رهبرانشان توانمندساز هستند، خودشان در محیط کار احساس توانمندی بیشتری داشتند؛ احساس می‌کردند اختیار و کنترل بیشتری روی کارشان دارند؛ احساس می‌کردند کارشان معنادار و با ارزش‌هایشان در یک راستا است و حس می‌کردند در حوزه تخصصشان استادند و می‌توانند تفاوت ایجاد کنند.

با کمک این احساس توانمندی توانستیم تأثیر سبک این رهبران بر خلاقیت و رفتار شهروندی را توضیح دهیم. کارکنان توانمند، معمولاً افرادی قدرتمند و دارای اعتماد به‌نفس هستند، به اهداف ارزشمندی پایبندند و برای رسیدن به آنها، دست به ابداع و خلاقیت می‌زنند. آنها معمولاً آزادی عمل دارند که ایده‌های جدید خلق کنند و آن‌قدر اعتماد به‌نفس دارند که می‌دانند به این ایده‌ها بها داده خواهد شد. ثانیاً، کارکنان به رهبرانی که از نظرشان توانمندسازتر بودند، اعتماد بیشتری داشتند. آنها به رهبر خود ایمان داشتند و برای او سنگ تمام می‌گذاشتند؛ بدون آنکه احساس کنند سوءاستفاده قرار گرفته‌اند. این اتفاق آن‌قدرها هم که تصور می‌کنید خودآگاه نیست.

وقتی یک رهبر سعی می‌کند به کارکنان قدرت بدهد، به آنها چالش‌ها و مسوولیت‌های اضافی محول می‌کند. کارکنان ممکن است این گونه برداشت کنند که رهبر می‌خواهد از انجام این کارها شانه خالی کند. اما پس از تحقیقات دریافتیم





که وقتی توانمندسازی، با آموزش و حمایت از کارکنان همراه باشد، بین طرفین اعتماد ایجاد می‌شود. این درست مثل توانمندسازی روان‌شناختی است. این حس اعتماد به ما کمک کرد تا تاثیر توانمندسازی بر خلاقیت و رفتار شهروندی را توضیح دهیم. اعتماد، باعث ایجاد حس امنیت و در نتیجه، کاهش حس عدم قطعیت می‌شود که همین کارکنان را ترغیب می‌کند تا ریسک‌های بیشتری بپذیرند بدون آنکه احساس آسیب‌پذیری کنند.

■ احساس توانمندی همیشه باعث افزایش عملکرد نمی‌شود

ما گمان می‌کردیم که رهبران توانمندساز، عملکرد کارکنان در انجام وظایف روزمره را افزایش می‌دهند، اما این‌طور نبود. میان آنها و سایر رهبران تفاوت‌چندانی وجود نداشت. داده‌هایی که جمع‌آوری کرده بودیم خیلی متنوع بودند: گاهی رهبرانی که سعی در توانمندسازی کارکنان داشتند، بیش از آنکه نفع برسانند، آسیب زده بودند. مثلاً یکی از تحقیقات نشان داده بود که سپردن مسوولیت‌ها و چالش‌های اضافی به کارکنان، نه تنها عملکرد فعالیت‌های روزانه را کاهش نداده، بلکه باعث زحمت و دردسر کارکنان و افزایش استرس آن‌ها شده بود. ولی بعضی از تحقیقات، نتیجه متفاوتی داشتند. بعضی از رهبران از توانمندسازی نتیجه مثبت گرفته بودند و عملکرد کارکنان در کارهای روزمره افزایش یافته بود. این رهبران با کارکنان ارتباط خوبی داشتند و مورد اعتماد آنها بودند.

■ برداشت کارکنان؛ یک عامل مهم

یافته‌های ما نشان داد که تاثیر توانمندسازی بر کارکنان، کاملاً به این بستگی دارد که کارکنان رفتار رهبر را چطور برداشت و تفسیر می‌کنند. از نظر بعضی کارکنان، آزادی عمل بیشتر و حق تصمیم‌گیری، نشانه این است که رهبر به آنها اعتماد دارد و فرصت‌های رشد و پیشرفت را برایشان فراهم می‌کند. اما از نظر بعضی دیگر از کارکنان، این رفتارها یعنی رهبر، توانایی رهبری شرکت را ندارد و می‌خواهد از تصمیم‌گیری‌های سخت‌شانه خالی کند. در حالت دوم، کارکنان ممکن است دل‌سرد شوند و به نقش خود شک کنند که این به کاهش عملکرد روزمره منجر می‌شود.

■ درک انتظارات کارکنان

به‌عنوان رهبر یک سازمان، اگر به کارکنان قدرت می‌دهید، حواستان باشد که زیاد به آنها فشار وارد نکنید یا عدم قطعیت ایجاد نکنید. راهش این است که انتظارات کارکنان را درک کنید. تحقیقات اخیر نشان داده که هر کارمندی انتظارات خاص خودش را دارد. باید بدانید انتظارشان از شما چیست و دوست دارند چقدر به آنها قدرت ببخشید. اگر تلاش‌های شما با انتظارات کارکنان همخوانی نداشته باشد، ممکن است از هرگونه تلاش شما در راستای توانمندسازی برداشت منفی کنند. نباید بیش یا کمتر از حد انتظارشان به آنها قدرت و مسوولیت دهید.

■ سایر عوامل

تا اینجا دریافتیم که توانمندسازی روی عملکرد روزانه بعضی کارکنان تاثیر مثبت دارد و روی بعضی‌ها ندارد. برای درک بهتر این موضوع، به بررسی سایر فاکتورهایی که ممکن است نقش داشته باشند پرداختیم، مثل بستر فرهنگی، صنعت و سابقه کارمندبستر فرهنگی. آیا توانمندسازی کارکنان، یک اصل مدیریتی غربی است که در فرهنگ‌های شرقی مثل چین کاربرد

ندارد؟ برای یافتن پاسخ این سوال، تاثیر توانمندسازی بر عملکرد روزانه کارکنان در کشورهای غربی و شرقی را با هم مقایسه کردیم. در کمال تعجب، دیدیم که توانمندسازی در کشورهای شرقی، تاثیر بیشتری بر عملکرد روزانه کارکنان دارد. این یعنی در کشورهای شرقی از رفتارهای مرتبط با توانمندسازی (مثل اعطای قدرت و مسوولیت بیشتر به کارکنان) استقبال می‌شود و این با عملکرد مثبت کارکنان در انجام کارهای روزمره ارتباط دارد. علتش می‌تواند این باشد که در جوامع شرقی، مثل چین، هند و کره، از کسانی که در جایگاه قدرت قرار دارند انتظار می‌رود که یاری‌رسان باشند و از کسانی که در جایگاه‌های پایین‌تر قرار دارند، حمایت کنند. از زیردستان هم انتظار می‌رود که وفادار باشند و از دستورات رهبر سازمان پیروی کنند. این هنجار اجتماعی احتمالاً باعث مقبولیت توانمندسازی و حتی افزایش تاثیر آن می‌شود. اما در کشورهای غربی، مثل ایالات متحده، بریتانیا و آلمان، کارکنان ترجیح می‌دهند از رهبر سازمان مستقل باشند. در چنین بستری، توجه بیش از حد رهبر سازمان‌ها به کارکنان ممکن است مزاحمت، دخالت یا حتی تلاش برای کنترل کردن تلقی شود. به همین علت است که در فرهنگ‌های غربی، تاثیر توانمندسازی به مراتب کمتر است و از سبک رهبری توانمندساز، استقبال نمی‌شود. صنایع کارگر محور. آیا توانمندسازی در صنایع کارگر محور، بهتر نتیجه می‌دهد؟ صنایع کارگر محور، کسب و کارهایی هستند که تعداد نیروی کارشان زیاد است. موفقیت آنها به نیروی کار گره خورده و بخش اعظمی از هزینه‌ها، صرف نیروی کار می‌شود (مثل هتلداری، ساخت و ساز، آموزش و پرورش و خدمات درمانی)، برخلاف صنایع سرمایه محور که برای موفقیت، به سرمایه‌های بزرگ نقدی و تجهیزات نیاز دارند (مثل انرژی، مخابرات و

حمل و نقل). ما این موضوع را بررسی کردیم و از نتایج شگفت زده شدیم. ابتدا تصور می‌کردیم که در صنایع سرمایه محور، به دلیل خودکارسازی (انجام بخش زیادی از کارها توسط ماشین‌ها) و فرآیندهای سازماندهی شده، توانمندسازی تا حدی محدودتر باشد، اما تحقیقات بیشتر نشان داد که توانمندسازی به نفع همه صنایع است. سابقه کار در سازمان. و در آخر، این سوال را مطرح کردیم که توانمندسازی به نفع کدام گروه از کارکنان است؟ ما کارکنان را بر اساس دوره تصدی در سازمان دسته‌بندی کردیم، چون این اطلاعات در اغلب تحقیقات یافت می‌شود و اگر بدانیم یک کارمند چند سال برای یک سازمان کار کرده، می‌توانیم حدس بزنیم تا چه حد تجربه دارد. ما دریافتیم که توانمندسازی بیشتر بر عملکرد روزانه کارکنانی تاثیر دارد که سابقه کارشان در سازمان کمتر است (در مقایسه با کارکنانی که سابقه کارشان بیشتر است). به عبارت دیگر، وقتی توانمندسازی را روی کارکنان اعمال می‌کنیم، خواهیم دید که کارکنان کم‌تجربه، بیشتر پیشرفت می‌کنند. این برای ما تعجب‌آور بود چون ابتدا تصور می‌کردیم کارکنان کم‌تجربه، نمی‌توانند به درستی از فرصت‌هایی که در اختیارشان قرار می‌گیرد، استفاده کنند. اما این احتمال وجود دارد که اعضای جدید با اشتیاقی از فرصت‌ها استقبال کنند. آنها احتمالاً دوست دارند در برخوردهای اول، تصویر خوبی از خودشان ارائه دهند. می‌توانیم به کارکنان جدید این فرصت را بدهیم که مسوولیت کامل کار خود را بپذیرند. این یک ابزار قدرتمند مدیریتی است.

■ توانمندسازی یعنی حمایت از کارکنان

گرچه این جمع‌بندی‌ها باعث شد به نکات جدیدی در رابطه با توانمندسازی دست پیدا کنیم، اما در بعضی از زمینه‌ها، تحقیقات کافی صورت نگرفته است. مثلاً تعداد مطالعات طولی که در

این رابطه انجام شده بود خیلی کم بود (در این تحقیقات که از نوع مطالعات مشاهده‌ای است، یک متغیر بارها و بارها و در طول زمان مورد بررسی قرار می‌گیرد). به همین علت نتوانستیم علیت، یا به بیان ساده‌تر، رابطه علی میان متغیرها را کشف کنیم. روابطی که میان متغیرها پیدا کردیم این را اثبات نمی‌کند که آیا توانمندسازی باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود یا برعکس، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، احتمال آنکه قدرت و مسوولیت‌های اضافه به آنها محول شود، بیشتر است؟ تنها تعداد کمی از محققان، از داده‌های عینی استفاده کرده بودند (مثل داده‌های فروش که هیچ قضاوت شخصی و سوگیری‌ای در آن وجود ندارد). اغلب محققان برای تحقیقات خود، به ارزیابی‌های رهبر سازمان از عملکرد کارکنان اتکا کرده بودند که این ارزیابی‌ها می‌تواند جانبدارانه و دور از واقعیت باشد.

اما در کل، یافته‌های ما نشان داد که توانمندسازی می‌تواند در کارکنان انگیزه ایجاد کند و خلاقیت آنها را تقویت کند یا برعکس، در آنها استرس ایجاد کند که این به عملکرد روزانه آنها لطمه خواهد زد. مدیران باید بدانند که توانمندسازی، محدودیت‌های خاص خودش را دارد و عواملی مثل اعتماد و تجربه کارکنان می‌تواند در برداشت کارکنان از رفتار آنها تاثیر داشته باشد.

استراتژی ارجح آن است که کارکرد نظام قیمت‌ها تداوم یابد و از فرصتهایی که در بهبود تخصیص منابع ایجاد می‌کند، استفاده شود.

دهه‌ها است که بحث راجع به نظام قیمت‌ها یا آنچه اقتصادخوانده‌ها قانون عرضه و تقاضا (تعیین قیمت کالاها و خدمات توسط عرضه و تقاضا) می‌نامند، به حوزه مجادلات سیاسی کشانده شده و در شرایط تشدید دشواری اقتصادی مانند شرایط کنونی اقتصاد ایران، پررنگ‌تر شده است. گرچه بحث راجع به سودمندی نظام قیمت‌ها از جهت کارایی و عدالت مختص ایران نیست و کم‌وبیش از بدو تولد علم اقتصاد این آمیختن مباحث علم اقتصاد و اندیشه‌های سیاسی وجود داشته است، اما مانند بسیاری دیگر از موضوعات در ایران شکل افراطی و سیاه و سفید دیدن پدیده‌ها را به خود گرفته است.

در همین راستا است که ممکن است اقتصادخوانده‌ای اظهارنظر کند نظام قیمت‌ها به بهترین نحو ممکن خود قادر به تنظیم امور است و هر مداخله‌ای در کارکرد آن می‌تواند صرفاً ناکارآمدی را تشدید و در اثبات حرف خود انبوهی از استدلال‌ها را ارائه کند

(نظام قیمت‌ها را فرشته تلقی کند) و در مقابل ممکن است اقتصادخوانده‌ای اظهارنظر کند نظام قیمت‌ها ضدعدالت و ضد کارایی است و او نیز در اثبات حق بودن سخن خود انبوهی از استدلال‌ها را مطرح کند (نظام قیمت‌ها را دیو تلقی کند). طبیعی است که وجود چنین پندارهایی به‌طور همزمان بیانگر خلط شدن تحلیل علمی با قضاوت‌های هنجاری است که مانع سودمندی و پیشرفت تحلیل علمی در رفع آلام بشری است و ممکن است پرهیز از آن قابل توصیه باشد. به‌ویژه در شرایط دشوار کنونی فائق آمدن بر این موضوع برای سیاست‌گذاری اقتصادی بسیار ضروری است. آنچه مسیر تحول علم اقتصاد در بیش از دو قرن گذشته نمایان می‌کند، آن است که نظام قیمت‌ها نه آن‌طور که برخی می‌پندارند فرشته‌ای است که جز نیکی چیزی راجع به آن قابل تصور نباشد و نه آن‌طور که برخی می‌پندارند دیوی است که تنها پلیدی از آن قابل انتظار باشد. نظام قیمت‌ها بیانگر یک حقیقت در واقعیت اقتصادی است چه ما از آن خشنود باشیم و چه با آن سر ناسازگاری داشته باشیم. به عبارت دیگر، فارغ از اینکه ما چه قضاوت هنجاری راجع به نظام قیمت‌ها داشته

نظام قیمت‌ها له یا علیه اقتصاد؟

تیمور رحمانی

عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران

باشیم، نظام قیمت‌ها وجود دارد و در زندگی روزمره ما نقش و کارکرد خود را به انجام می‌رساند. حتی اگر ما به جنگ نظام قیمت‌ها برویم و چنین بپنداریم که نظام دیگری در تخصیص منابع جایگزین آن کرده‌ایم، نظام قیمت‌ها همچنان در حال انجام کارکرد خود است گرچه این کارکرد مخدوش و زیانبار شده باشد. لذا، علم اقتصاد کنونی با درک این موضوع سعی کرده است به جای نفی نظام قیمت‌ها و کارکرد اساسی آن در تخصیص منابع، به بهره‌گیری از نظام قیمت‌ها و رفع معایب آن پردازد.

نظام قیمت‌ها فرشته نیست چون علم اقتصاد به ما آموخته است جایی که کارایی در تخصیص منابع وجود دارد می‌تواند منطبق بر نابرابری مطلق باشد. به عبارت دیگر، نظام قیمت‌ها الزاماً نابرابری را حل نمی‌کند بلکه فقط می‌تواند اقتصاد را به سمت تخصیص کارآمد منابع سوق دهد. بر همین اساس، کشوری که دغدغه عدالت و برابری دارد (که غالباً چنین است) ناچار است نظام بازتوزیع درآمد، حمایتی و تامین اجتماعی طراحی کند و تحولات جوامع غربی همین تجربه را در اختیار ما می‌گذارد. نظام قیمت‌ها در مواردی به تخصیص نابهینه منابع

می‌انجامد که نمونه آن وجود اثرات خارجی (Externality) است. به‌عنوان نمونه، نمی‌توان ادعا کرد که بدون قید و شرط نظام قیمت‌ها تضمین می‌کند آلودگی محیط زیست بر اثر فعالیت بنگاه‌های اقتصادی رخ نخواهد داد. بر همین اساس، کشوری که قصد دارد نظام قیمت‌ها چنین پیامدهایی به همراه نداشته باشد، ناچار به سیاست‌گذاری برای جلوگیری یا تخفیف چنین پیامدهایی است.

نظام قیمت‌ها در چارچوب تکنولوژی موجود قادر به مهیا کردن بهینه کالای عمومی مانند نظم و امنیت که بدون وجود آنها اساساً فعالیت اقتصادی ناممکن است، نیست (گرچه به احتمال زیاد پیشرفت تکنولوژی این مشکل را در آینده برطرف می‌کند یا

حداقل کاهش می‌دهد). بنابراین در همه کشورها تدارک کالاها و خدمات عمومی وظیفه اجتناب‌ناپذیر دولت‌است. نظام قیمت‌ها الزاماً ثبات اقتصاد کلان فراهم نمی‌کند (گرچه برخی معتقد بوده‌اند که نظام قیمت‌ها چنین توانایی را دارد) و انواعی از اثرات خارجی و شکست ناهماهنگی در میان کارگزاران اقتصادی می‌تواند تلاطم‌هایی به شکل ادوار تجاری و رکود و رونق با زیان‌های اجتماعی به بار آورد. موارد فوق از آن جهت بیان شد که به ما یادآوری کند نظام قیمت‌ها قادر به حل همه معضلات اقتصادی نیست (درست همان‌گونه که معالجات پزشکی حتی در یک زمینه درمان مشخص نیز غالباً ناتوان از حل تمام مشکلات و عوارض آن است). بنابراین نظام قیمت‌ها فرشته‌ای نیست که ما امور را به او بسپاریم و آسوده بخوابیم. با این حال، نظام قیمت‌ها دیو هم نیست که همواره به فکر نابودی یا فرار از آن باشیم. همان‌طور که اشاره شد، نظام قیمت‌ها واقعیت زندگی انسان است و با این حال نقص‌هایی دارد. به‌نظر می‌رسد تجربه جوامع بشری به‌ویژه در دو قرن اخیر به ما آموخته باشد که به جای نفی و حذف نظام قیمت‌ها (که ناممکن است) به دنبال کنار آمدن با آن باشیم و کنار

آمدن از جمله به معنی سیاست‌گذاری برای همراستاسازی کارکرد نظام قیمت‌ها با منافع اجتماعی است. در شرایط کنونی که اقتصاد کشور دارای دشواری‌هایی است بسیار این پرسش مطرح شده است که آیا اساساً ضرورت دارد کارکرد نظام قیمت‌ها تداوم یابد و آیا بهتر نیست که یک نظام کنترلی و جیره‌بندی سخت جایگزین آن شود؟ گرچه معدود کنترل‌هایی در شرایط بسیار سخت و البته برای مدت محدود ممکن است اجتناب‌ناپذیر شود (به‌دلیل ملاحظات اجتماعی و سیاسی)، اما کم‌توجهی به نظام قیمت‌ها حتی در شرایط کنونی می‌تواند هزینه بلندمدت سنگینی بر اقتصاد تحمیل کند؛ بنابراین استراتژی ارجح آن است که کارکرد نظام قیمت‌ها تداوم یابد و از فرصتهایی که در بهبود تخصیص منابع ایجاد می‌کند، استفاده شود و در عین حال با سیاست‌گذاری که خود را در قالب همان عرضه و تقاضا نمایان می‌کند، به همراستاسازی آن با منافع اجتماعی پردازیم و همچنین با تقویت نظام بازتوزیع، حمایتی و تامین اجتماعی از تشدید نابرابری بپرهیزیم. فراموش نکنیم که نظام کنترلی می‌تواند هم کارایی را نابود کند و هم عدالت را و به‌نظر نمی‌رسد این موضوع برای ما در ایران ابهام‌چندانی داشته باشد.



هیچ راه میانبری برای نوآوری وجود ندارد

یک فرهنگ مناسب نوآوری نه تنها برای سودآوری شرکت خوب است، بلکه فرهنگی است که هم رهبران سازمانی و هم کارمندان در سازمان‌های خود به آن ارجح می‌نهند. اما فرهنگ‌های نوآورانه به درستی درک نمی‌شوند. رفتارهای محبوب که توجه بسیاری را جلب می‌کنند، تنها یک روی سکه هستند. آنها باید با رفتارهای سخت‌تر و کمتر مفرح متعادل شوند. تحمل شکست نیاز به عدم تحمل بی‌کفایتی دارد. میل به کسب تجربه نیاز به نظم شدید دارد. امنیت روانی نیاز به راحتی در برابر صراحت بی‌رحمانه دارد. همکاری باید با یک مسوولیت‌پذیری فردی متوازن شود. سازمان‌های مسطح احتیاج به رهبری سازمانی قوی دارد. فرهنگ‌های نوآورانه سرشار از تناقض هستند. تا زمانی که تنش‌های ایجاد شده توسط این پارادوکس با دقت مدیریت نشود، تلاش‌ها برای خلق یک فرهنگ نوآورانه شکست خواهد خورد. در مقاله هفته پیش دو مورد از این تناقضات را توضیح دادیم و در مقاله پیش‌رو سه مورد پایانی را شرح خواهیم داد.

۱ - امنیت روانی اما صراحت بی‌رحمانه

امنیت روانی فضایی در سازمان است که در آن افراد احساس می‌کنند که می‌توانند صادقانه و آزادانه در مورد مشکلات بدون ترس از انتقام صحبت کنند. دهه‌ها تحقیق در مورد این مفهوم توسط استاد مدرسه کسب و کار هاروارد، امی ادموندسون نشان می‌دهد که محیط‌های سرشار از امنیت روانی نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا از خطاهای فاجعه‌بار دوری کنند، بلکه از یادگیری و نوآوری نیز حمایت می‌کنند. به‌عنوان مثال زمانی که ادموندسون و من تحقیقی روی پذیرش یک تکنولوژی جراحی توسط تیم‌های جراحی قلب انجام دادیم، دریافتیم که تیم‌ها با پرستارهایی که در مورد بیان مشکلات احساس امنیت می‌کردند، سریع‌تر بر تکنولوژی جدید مسلط شدند. اگر افراد از انتقاد، به چالش کشیدن آزادانه دیدگاه‌های مافوق و بحث در مورد ایده‌های دیگران بترسند، نوآوری می‌تواند از بین برود. همه ما آزادی در بیان نظراتمان - بدون ترس - را دوست داریم. همه ما می‌خواهیم حرف‌هایمان شنیده شود؛ اما امنیت روانی یک خیابان دو طرفه است. اگر نقد ایده‌ها برای من ممکن باشد، باید برای شما نیز انتقاد از ایده‌های من میسر شود؛ حال چه شما در موقعیتی بالاتر یا پایین‌تر از من در سازمان باشید. صراحت و رک‌گویی برای نوآوری ضروری است؛ چرا که صراحت ابزاری است که به وسیله آن ایده‌ها تکامل یافته و بهبود پیدا

می‌کنند. من با مشاهده یا شرکت در جلسات تیمی بی‌شمار پروژه تحقیق و توسعه، جلسات بازبینی پروژه و جلسات هیات‌مدیره، می‌توانم تصدیق کنم که میزان تطابق با این رک‌گویی و صداقت بین سازمان‌های مختلف تفاوت شگرفی دارد. در برخی سازمان‌ها، افراد در مواجهه با یکدیگر در مورد ایده‌ها، روش‌ها و نتایج‌شان بسیار احساس راحتی می‌کنند. از افراد انتظار می‌رود تا بتوانند از پیشنهادهایشان با داده و منطق دفاع کنند. اما گاهی در محیط‌های دیگر برای رسیدن به فرهنگ آزادی بیان محیط دوستانه و صمیمی ایجاد می‌کنند که در آن مخالفت‌ها مهار شده است. کلمات با دقت بیان می‌شوند. انتقادات (حداقل در فضای عمومی شرکت) خاموش می‌شود. برای به چالش کشیدن شدید، باید این ریسک را بکنید که گویی عضوی از تیم نیستید. وقتی یک مدیر در یک شرکت بزرگ، جایی که من به‌عنوان یک مشاور کار می‌کردم، گفت: «مشکل ما این است که سازمان بیش از حد مهربانی هستیم.» ماهیت این فرهنگ را دریافته بود.

وقتی صحبت از نوآوری به میان می‌آید، سازمانی که در آن صراحت وجود دارد بهتر از سازمانی عمل خواهد کرد که به مدارا و مهربانی معروف است. سازمان‌های نوع دوم، ادب و مهربانی را با احترام اشتباه می‌گیرند. در حقیقت، استدلال من این است که ارائه و پذیرش انتقاد صریح یکی از نشانه‌های احترام است. پذیرش یک انتقاد مخرب از ایده شما تنها در صورتی ممکن است که شما به نظرات فردی که بازخورد ارائه می‌دهد گوش کنید.

سازمان‌هایی با «صداقت بی‌رحمانه» ضرورتاً راحت‌ترین محیط‌هایی نیستند که در آنها می‌شود کار کرد. برای افراد خارج از سازمان و تازه‌واردان، ممکن است افراد سلطه‌جو یا غیرقابل‌انعطاف به نظر بیایند. اظهارات هر فرد (صرف‌نظر از رتبه او در شرکت) با دقت بررسی می‌شود.

ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر بحث و گفت‌وگوی صریح در سازمان‌هایی چالش‌برانگیز است که در آن افراد از مواجهه شرم دارند یا جایی که بحث و منازعه به‌عنوان هنجارهای مخالف نزاکت و ادب در نظر گرفته می‌شود. رهبران سازمانی ارشد نیاز به ایجاد این لحن در رفتار و گفتارشان دارند. آنها باید بخواهند (و بتوانند) به‌طور سازنده ایده‌های دیگران را نقد کنند. یک روش برای تشویق این نوع فرهنگ این است که از آنها تقاضای انتقاد از ایده‌ها و پیشنهادهایشان داشته باشید.



۲ - همکاری اما

با مسوولیت‌پذیری فردی

سیستم‌های نوآوری با عملکرد خوب نیاز به اطلاعات، داده‌ها و یکپارچگی قابل‌توجهی از تلاش از سوی طیف وسیعی از افراد دارد. افرادی که در یک فرهنگ همکاری فعالیت می‌کنند، تقاضای کمک از همکاران را به‌عنوان امری طبیعی می‌بینند. آنها احساس مسوولیت‌پذیری جمعی دارند. اما اغلب اوقات، همکاری با اجماع اشتباه گرفته می‌شود. اجماع برای تصمیم‌گیری سریع و هدایت مشکلات پیچیده مرتبط با نوآوری مانند سم است. در نهایت، یک نفر باید تصمیم بگیرد و مسوولیت آن را نیز عهده‌دار شود. فرهنگی که در آن مسوولیت‌پذیری وجود داشته باشد، فرهنگی است که در آن از افراد انتظار می‌رود تصمیم‌گیری کنند و پیامدهای آن را نیز بپذیرند.

هیچ‌چیز متناقض‌تر از فرهنگی نیست که هم همکارانه و هم متمرکز بر مسوولیت‌پذیری است. ممکن است شوراهایی تصمیمات را بازبینی یا ممکن است تیم‌هایی داده‌ها را فراهم کنند، اما در پایان روز، افراد خاص مسوول انتخاب‌های طراحی مهم هستند؛ (تصمیم اینکه کدام ویژگی‌ها باقی بمانند، از کدام یک از عرضه‌کنندگان استفاده شود، کدام استراتژی منطقی‌تر است، کدام برنامه بازاریابی بهترین است و...) شرکت پیکسار چند روش برای ارائه بازخورد برای سازندگان فیلمش ایجاد کرده است؛ اما همان‌طور که اد کتمول، موسس و رئیس این شرکت در کتابش توصیف می‌کند، رئیس شرکت انتخاب می‌کند که کدام بازخورد را بپذیرد و کدام یک را نادیده بگیرد و او مسوول محتوای فیلم خواهد بود. مسوولیت‌پذیری و همکاری می‌تواند محرک شرکت آمازون است. در تحقیقی که برای مدرسه کسب‌وکار اینکبه چگونگی مسوولیت‌پذیری می‌تواند محرک رفتار همکارانه باشد شرکت آمازون است. در تحقیقی که برای مدرسه کسب‌وکار هاروارد انجام می‌دادم، آموختم که وقتی اندی جسی در سال ۲۰۰۳ مدیرعامل مرکز خدمات پردازش ابری آمازون شد، بزرگ‌ترین چالش او این بود که بداند چه سرویس‌هایی را بسازد.

جسی فوراً به جست‌وجوی کمک از تیم‌های تکنولوژی آمازون، رهبران کسب‌وکار و توسعه‌دهندگان خارجی برآمد. بازخورد آنها درباره جسی فوراً به جست‌وجوی کمک از تیم‌های تکنولوژی آمازون، شد و امروزه یک کسب‌وکار سودآور ۱۲ میلیارد دلاری شده است، ضروری و مهم بود. برای جسی، همکاری برای موفقیت یک برنامه که شخصاً مسوول آن بود ضروری به نظر می‌رسید. رهبران سازمانی می‌توانند با مسوول نگه داشتن خود - حتی وقتی مسوولیت‌پذیری ریسک‌های شخصی ایجاد می‌کند - آن را تشویق کنند. چند سال قبل، وقتی پال استافلز رئیس بخش تحقیق و توسعه در بخش دارویی شرکت «جانسون اند جانسون» شد، گروه او شکستی را در مرحله آخر یک برنامه بالینی بزرگ تجربه کرد. وقتی استافلز در جلسه مدیران J&J که من در آن شرکت داشتم صحبت می‌کرد، رهبری سازمانی ارشد و هیات‌مدیره شرکت می‌خواستند بدانند چه کسی مقصر شکست برنامه بود. استافلز پاسخ داد «من مسوول هستم.» «اگر مسوولیت این کار را نپذیرم و به افرادی اشاره کنم که این ریسک را برای شروع و مدیریت برنامه پذیرفته‌اند، آنگاه ما یک سازمان ریسک‌گریز ایجاد می‌کنیم و در وضعیت بدتری قرار می‌گیریم.» استافلز، که اکنون مدیر ارشد بخش علمی در J&J است، بارها این داستان را با کارمندان در سراسر شرکت به اشتراک می‌گذارد. او جملاتش را با یک قول ساده به پایان می‌رساند: «شما ریسک را می‌پذیرید؛ من مسوولیت اشتباهات را به گردن خواهیم گرفت.» و سپس مخاطبان خود را ترغیب به پیروی از این اصل در سراسر سازمان می‌کند.

۳ - سازمان غیرسلسله‌مراتبی اما با رهبری سازمانی قوی

یک چارت سازمانی ایده بسیار خوبی از نبود سلسله‌مراتب ساختاری از یک شرکت به‌شما می‌دهد؛ اما در مورد ساختار غیرسلسله‌مراتبی یا مسطح (flat) فرهنگی آن نکات زیادی را آشکار نمی‌کند؛ اینکه

افراد صرفنظر از موقعیت رسمی خود در سازمان چگونه رفتار کرده و با یکدیگر تعامل دارند. در سازمان‌هایی که از نظر فرهنگی ساختار مسطحی دارند، به افراد آزادی عمل برای عمل کردن، تصمیم‌گیری و بیان نظراتشان داده می‌شود. احترام به افراد بر مبنای شایستگی آنها و نه عنوان‌شان است. سازمان‌های از نظر فرهنگی مسطح می‌توانند سریع‌تر به شرایط به سرعت در حال تغییر واکنش نشان دهند چرا که تصمیم‌گیری نامتمرکز است و به منابع اطلاعات مرتبط و مناسب نزدیک‌تر است. آنها نسبت به ساختار سلسله‌مراتبی، تمایل به جمع‌آوری تنوع غنی‌تری از ایده‌ها دارند؛ چون بر دانش، تخصص و چشم‌اندازهای جامعه بزرگ‌تری از افراد تکیه می‌کنند. گرچه فقدان سلسله‌مراتب به معنای فقدان رهبری سازمانی نیست. بلکه سازمان‌های مسطح نسبت به ساختار سلسله‌مراتبی نیاز به رهبری سازمانی قدرتمند دارند. وقتی رهبری سازمانی در ایجاد اولویت‌ها و دستورالعمل‌های استراتژیک واضح شکست می‌خورد، سازمان‌های مسطح اغلب منجر به هرج‌ومرج می‌شوند. آمازون و گوگل سازمان‌های به شدت مسطحی هستند که در آنها تصمیم‌گیری و مسوولیت‌پذیری بین کارمندان پخش می‌شود و کارمندان در همه سطوح از درجه زیادی از استقلال داخلی برای پیگیری ایده‌های نوآورانه بهره می‌برند. هر دوی این شرکت‌ها رهبران سازمانی به شدت قوی دارند که اهداف را شرح می‌دهند و اصول کلیدی در مورد نحوه فعالیت سازمان‌های مربوطه خود را بیان می‌کنند. توازن بین مسطح بودن و رهبری سازمانی قوی نیاز به نیرویی قوی در مدیریت دارد. مسطح بودن به معنی این نیست که رهبران سازمانی ارشد خودشان را از جزئیات یا پروژه‌های عملیاتی دور نگه می‌دارند؛ در حقیقت، مسطح

بودن به رهبران سازمانی اجازه می‌دهد تا به مرحله عمل نزدیک‌تر باشند. سرگیو مارکیونه، که احیای خودروی فیات و سپس کرایسلر را بر عهده داشت (و معمار ادغام آنها بود) طی مصاحبه‌ای به من گفت که «در هر دوی این شرکت‌ها، من از همان اصول اولیه برای احیا استفاده کردم. ابتدا، سازمان را مسطح کردم. من باید فاصله بین خودم و افرادی که تصمیم‌گیری می‌کنند را کم می‌کردم. (در یک نقطه، مارکیونه ۴۶ کارمند زیردست بین دو سازمان داشت). اگر مشکلی وجود دارد، می‌خواهم مستقیماً از فردی که مسوول است بپرسم و نه رئیس او.»

هم در فیات و هم کرایسلر، مارکیونه دفتر خود را به طبقه مهندسی انتقال داد. به‌طوری که می‌توانست به برنامه‌ریزی محصول و توسعه برنامه‌ها نزدیک‌تر شود. او برای جزئیات‌محور بودن و برای سپردن تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر در سازمان مشهور بود.

ایجاد توازن درست بین مسطح بودن و رهبری سازمانی قوی در مدیریت ارشد و در کارمندان در سراسر سازمان دشوار است. برای رهبران سازمانی ارشد، این کار نیاز به ظرفیت برای بیان دیدگاه‌ها و استراتژی‌های جذاب و در عین حال ماهر بودن و شایسته بودن در مسائل فنی و عملکردی دارد. استیو جابز مثال بارزی از یک رهبر سازمانی با این نوع ظرفیت است. او دیدگاه‌های قوی برای اپل طرح می‌کرد و در عین حال مشتاقانه بر مسائل فنی و طراحی متمرکز بود.

📍 **هدایت این مسیر باید به چه شکل باشد؟**

همه تغییرات فرهنگی دشوار هستند. فرهنگ‌های سازمانی مانند قراردادهای اجتماعی هستند که قوانین عضویت را تعیین می‌کنند. زمانی که رهبران سازمانی شروع به تغییر فرهنگ یک سازمان می‌کنند، احساس می‌کنند که در حال شکستن

یک قرارداد اجتماعی هستند؛ پس شگفت‌آور نیست که بسیاری از افراد داخل یک سازمان - به‌خصوص آنهایی که تحت قوانین موجود پیشرفت می‌کنند، مقاومت کنند. غیر از کارهای معمولی که رهبران سازمانی می‌توانند برای ایجاد تغییرات فرهنگی انجام دهند (بیان ارزش‌ها، مدل‌سازی رفتارهای هدف و مانند اینها) ایجاد یک فرهنگ نوآورانه نیاز به اقدامات خاصی دارد.

اول اینکه رهبران سازمانی باید در مورد واقعیات سخت‌تر در مورد فرهنگ‌های نوآوری بسیار شفاف‌تر باشند. این فرهنگ‌ها همیشه جذاب و مفرح نیستند. بسیاری از افراد در مورد چشم‌اندازهای داشتن آزادی بیشتر برای تجربه، شکست، همکاری، بیان راحت مسائل و تصمیم‌گیری هیجان‌زده خواهند بود. اما آنها نیز باید تشخیص دهند که این آزادی‌ها، مسوولیت‌پذیری‌های سختی نیز همراه خواهد داشت. دوم اینکه رهبران سازمانی باید بدانند که هیچ راه میان‌بری در ایجاد یک فرهنگ نوآورانه وجود ندارد. رهبران سازمانی بسیار زیادی فکر می‌کنند که با تجزیه سازمان به بخش‌های کوچک‌تر یا ایجاد «کارهای راسویی» خودمختار می‌توانند یک فرهنگ استارت‌آپی نوآورانه ایجاد کنند.

(Skunk works): کارهای راسویی به معنای گروهی از کارمندان است که عمدتاً از همکارانشان جدا شده و ظاهراً ایزوله می‌شوند تا اخلاقیات و روحیه خود را بالا ببرند. این نگرش به ندرت کارگر می‌افتد. این نگرش «مقیاس» را با «فرهنگ» اشتباه می‌گیرد. تقسیم یک سازمان بزرگ بوروکراتیک به واحدهای کوچک‌تر به‌طور معجزه‌آسا روحیه کارآفرینی به آنها اعطا نخواهد کرد. بدون تلاش‌های مدیریتی قوی برای شکل‌دهی به ارزش‌ها،

هنجارها و رفتارها، این واحدهای ایجاد شده تمایل به میراث بردن از فرهنگ سازمان مادر دارند که آنها را تولید کرده است. این به آن معنا نیست که واحدها یا تیم‌های خودمختار نمی‌توانند برای تجربه یک فرهنگ یا ایجاد فرهنگی جدید استفاده شوند. آنها می‌توانند این کار را انجام دهند. اما چالش ایجاد فرهنگ‌های نوآورانه داخل این واحدها نباید دست‌کم گرفته شوند. آنها برای همه افراد نخواهند بود، بنابراین شما باید با دقت انتخاب کنید که چه کسانی از سازمان مادر به آنها بپیوندند.

در نهایت چون فرهنگ‌های نوآورانه می‌توانند بی‌ثبات باشند و تنش بین نیروهای متعادل‌کننده می‌تواند به راحتی بالا بگیرد، رهبران سازمانی باید مراقب نشانه‌های افراط در هر حوزه‌ای و مداخله برای ایجاد توازن در مواقع ضروری باشند. تحمل شکست می‌تواند تفکر ضعیف و بهانه‌تراشی را تشویق کند؛ اما عدم‌تحمل خیلی زیاد برای بی‌کفایتی می‌تواند ترس از ریسک‌پذیری را افزایش دهد. هیچ کدام از این دو حالت مفید نیستند. اگر در این کار زیاده‌روی کنید، میل به تجربه کردن می‌تواند مجوزی برای انجام هر نوع ریسکی باشد و نظم به شدت سختگیرانه نیز می‌تواند ایده‌های خوب اما درست شکل‌نیافته را از بین ببرد. همکاری بیش از حد می‌تواند تصمیم‌گیری را دچار مشکل کند؛ اما اهمیت زیاد به مسوولیت‌پذیری فردی می‌تواند منجر به شرایط ناکارآمدی شود که در آن همه افراد با حسودی از منافع خود حفاظت می‌کنند. تفاوتی بین رک بودن و رفتار ناخوشایند وجود دارد. رهبران سازمانی باید مراقب تمایلات افراطی به‌خصوص در خودشان باشند. اگر می‌خواهید سازمان شما توازن دقیق موردنیاز را ایجاد کند، آنگاه شما به‌عنوان یک رهبر سازمانی باید توانایی برای ایجاد توازن در خودتان را نشان دهید.

