فصل دوازدهم

فرهنگ شرکت و رهبری

کلیدی های اجرای خوب استراتژی

© Andy Baker/Ikon Images/age fotostock

اهداف یادگیری

این فصل شما را یاری می دهد تا دریابید:

هدف یادگیری 1: ویژگی های کلیدی فرهنگ یک شرکت کدامند و نقش ارزش های اصلی و استاندارد های اخلاقی در ساخت فرهنگ شرکتی چیست؟

هدف یادگیری 2: چگونه و چرا فرهنگ یک شرکت می تواند ما را در به پیش راندن اجرای ماهرانه استراتژی یاری دهد.

هدف یادگیری 3: انواع روشهای مدیریت کنش هایی که می توانند برای تغییر یک فرهنگ مشکل ساز استفاده شوند، توصیف گردند.

هدف یادگیری 4: چه چیزی رهبری مدیریتی را در سازمان برای دستیابی به اجرای برتر استراتژی استقرار می بخشد.

موفقیت به سراغ شرکت هایی می آید که فرهنگی دارند که تضمین می کند توانایی لازم، برای پیش بینی و برآوردن نیازهای مشتری وجود دارد.

تاداشی اوکامورا[1]- رییس و مدیر عامل سابق توشیبا[2]

وقتی به چشم انداز قرنی که پیش روست می اندیشیم، می بینیم که رهبران، کسی نیستند جز آنان که به دیگران تفویض می کنند.

بیل گیتس[3]-هم بنیانگذار و مدیر عامل و رییس هیات مدیره سابق مایکروسافت.

رهبری باید عمل شود، البته نه چندان در کلام بلکه در کنش ها.

هارولد اس گینین[4]- مدیرعامل و رییس هیات مدیره سابق آی تی تی[5]

در دو فصل قبلی، ما هشت وظیفه مدیریتی را آزمودیم که اجرای خوب استراتژی را هدایت می کنند: تخصیص منابع انسانی برای سازمان، تملیک منابع و قابلیت های مورد نیاز، طراحی ساختار سازمانی، تخصیص منابع، راه اندازی سیاست ها و رویه ها، ابزارهای مدیریت فرایند استخدام، استقرار سیستم های عملیاتی و فراهم آوردن انگیزه های صحیح.

در این فصل، دو وظیفه مدیریتی باقی مانده را بررسی می کنیم که در اجرای خوب استراتژی نقش دارند. این دو وظیفه شامل؛ اول خلق یک فرهنگ شرکتی که بتواند اجرای خوب استراتژی را پشتیبانی کند و دوم رهبری و هدایت فرایند اجرای استراتژی.

تزریق یک فرهنگ شرکتی تسهیل گر اجرای خوب استراتژی

هدف یادگیری 1

ویژگی های کلیدی فرهنگ یک شرکت و نقش ارزش های اصلی و استاندارد های اخلاقی برای ساختن فرهنگ شرکت

هر شرکتی فرهنگ منحصر به فرد و خاص خود را دارد- منظور ارزش های مشترک، نگرش های عجین شده و سنت های شرکت هستند که هنجارهای رفتاری و رویه های کاری پذیرفته شده و سبک های عملیاتی را تعیین می کنند. {1} شخصیت فرهنگ شرکت، محصولی از ارزش های اصلی و عقایدی است که در ذهن مدیران است، این ارزش های اصلی

1 Tadashi Okamura
2 Toshiba
3 Bill Gates
4 Harold S. Geneen
5 ITT

و عقاید، استانداردهایی هستند در مورد آن چه از لحاظ اخلاقی پذیرفتنی است. همچنین شامل ماهیت و تشخص اشخاص و گروه هایی می شود که در محیط کاری حضور دارند، در ضمن نباید از سنت های کاری و داستان هایی که در فرهنگ سازمان نفوذ می کنند سرسری گذر کرد، خب، این داستان ها، بار ها و بارها گفته می شوند تا ارزش های مشترک شرکت تجهیز شوند و توضیح داده شوند و این گونه شرحی باشند بر اقدامات، فعالیت ها و سنت های کسب وکاری.

بدین معنا، فرهنگ، یک سیستم عملیاتی است که مرتبا خود تکثیر[1] می شود و این کار را به صورت خودکار انجام می دهد. درواقع این فرهنگ است که برای ما تعریف می کند که "اوضاع اطراف ما چگونه است."{2} می توان آن را سرشت و روح سازمان به حساب آورد و یا حتی دی ان ای[2] یک سازمان.{3} فرهنگ یک شرکت مهم است چون بر کنش ها و رویکرد های سازمان تاثیر می گذارد. همان کنش هایی که کسب و کار را هدایت می کنند. از این رو، فرهنگ نقشی مهم را در اجرای استراتژی بازی می کند و تاثیری قابل توجه بر عملکرد کسب و کار هم دارد.

مفهوم اصلی

فرهنگ شرکت به ارزش های مشترک، نگرش های عجین شده و سنت های شرکت که هنجارهای رفتاری و اقدامات کاری پذیرفته شده و سبک های عملیاتی را تعیین می کنند، اشاره دارد.

فرهنگ شرکت به طور گسترده ای در جاهای مختلف متفاوت است. به عنوان مثال، سنگ بنای فرهنگ شرکت والمارت، تعقیب مشتاقانه هزینه های پایین تر و اقدامات عملیاتی صرفه جویانه است که باید با اخلاق کاری قوی، ملاقات های ستادی مرتب و منظم و تبادل ایده ها و مرور مسائل و تعهد مدیران ارشد شرکت به سر زدن به فروشگاه ها، گوش سپردن به ندای مشتری و پیشنهاد های به موقع از سوی کارمندان، همراه شود. فرهنگ شرکت اپل، مشتری محور می باشد، رازدارانه است و کاملا از آن فن آوری که خود شرکت توسعه داده است، پشتیبانی می کند. برای اینکه نوآوری و خلاقیت تحریک شود، شرکت، مشارکت و تعاون را به صورت گسترده تقویت می کند و بذر ایده آفرینی را در بین گروه های متفاوت کاری پخش می کند. اما این کار را به روشی انجام می دهد که نیاز به رازداری است- از کارمندان انتظار می رود تا هیچ چیزی را در رابطه با پروژه جدیدی که روی آن کار می کنند، لو ندهند و افشا نکنند، نه به کارمندان خارج از گروه خودشان و نه اعضای خانواده و یا سایر غریبه ها. و این مساله برا ی کارمندان متفاوتی که روی پروژه ای یکسان کار می کنند، معمول است که به هر پروژه نام های متفاوتی به صورت کد اختصاص می دهند. اغلب در آخرین مرحله، تکه های متمایز محصول جدید همچون یک پازل در کنار هم قرار می گیرند. {4} شرکت دابیو. ال. گور[3] و همکاران،که بیشتر با محصول **GORE-TEX** شناخته شده است، به وسیله فرهنگ منحصر به فردش، از یک کسب و کار گوشه دنج بازار[4] به سمت شرکت متنوع ساز چند ملیتی با رشدی سریع حرکت کرده است.حال چگونه؟ خب فرهنگ این شرکت، تیم

---

[1] self-replicating
[2] DNA
[3] W. L. Gore
[4] Niche

محور است و برای تقویت اقدامات و انگیزه های فردی طراحی شده است، در حالی که هیچ چارت سازمانی سنتی وجود ندارد، خبری از زنجیره فرماندهی نیست، کانال های ارتباطی از پیش تعیین شده هم وجود ندارد. فرهنگ این شرکت، تیم های چند رشته ای را تشویق می کند تا حول فرصت های مختلف شکل بگیرند و محور آنها فرایندی باشد که در طی آن رهبران ظهور می کنند.

در شرکت نورداستورم، فرهنگ شرکت روی تحویل خدمات استثنایی به مشتریان تمرکز یافته است، جایی که شعار شرکت این است: "به درخواست های غیر منطقی مشتری پاسخ گویید" و هر درخواست غیر معمولی به عنوان فرصتی دیده می شود که در آن می توان اقدامی "قهرمانانه" انجام داد،آن هم توسط کارمندی که با ارائه خدمات بی نظیرش، می تواند بر شهرت شرکت بیفزاید. نورداستورم، همواره کارمندانی را که اقدامات قهرمانانه انجام می دهند، ارتقا می دهد و برای این شرکت تعهد به خدمت رسانی برجسته و دادن پاداش به آن، همیشه در اولویت است.

کپسول توضیحی 12,1 مثالی دیگر از فرهنگ یک شرکت را نشان می دهد- شرکت اپیک سیستم[1] که برای محصولات حوزه درمان و سلامت[2] معروف است.

---

[1] Epic System
[2] Epic Systems

شناسایی ویژگی های کلیدی فرهنگ یک شرکت

فرهنگ یک شرکت بازتاب دهنده "شخصیت" یا سرشت محیط کاری آن است- یعنی ویژگی هایی که توصیف می کنند که یک شرکت چگونه کسب و کار خود را پیش می برد و دارای رفتارهای محیط کاری با مناعت طبع بالا است. برخی از این یژگی ها به سادگی برای هرکسی آشکار هستند و بعضی هم باید کاملا با زیرکی دیده شوند. مهم ترین چیز هایی که باید زیر نظر گرفته شوند عبارتند از:

- ارزش ها، اصول کسب و کار و استاندارد های اخلاقی و اقدامات کاری و حیطه مدیریت- این ها کلید فرهنگ شرکت می باشند، اما خب چه می شود کرد، اقدامات، بهتر از کلمات با ما حرف می زنند
- رویکرد شرکت به مدیریت، افراد و سیاست های رسمی، رویه ها و اقدامات عملیاتی که راهنمایی را برای رفتار کارکنان شرکت فراهم می کنند، همگی اهمیت دارند.
- روحی که در جو کاری نفوذ می کند اهمیت ویژه ای دارد- حال چه محیط کار رقابتی باشد یا بر مبنای تعاون باشد، نوآور باشد و یا در مقابل تغییر مقاومت کند، سیاسی باشد یا اختیار لازم به هر کس داده شود، همه اش درباره کسب و کار باشد یا سرگرمی هم باشد و از این دست چیزها.
- این که چگونه مدیران و کارمندان با یکدیگر تعامل می کنند و رابطه دارند، اهمیت دارد.- این که افراد گرایش دارند تا به طور مستقل کار کنند و یا مشارکت داشته باشند، این هم مهم است، از این هم نگذریم که باید بدانیم که آیا ارتباطات به صورت آزاد جریان دارند و یا با وقفه انجام می شوند.حتی چیزهایی مثل این که افراد را در یک شرکت با نام کوچکش صدا می زنند یا خیر، مهم است. اینکه آیا کارکنان زمانی زیاد یا کم را در کنار هم می گذارند، اهمیت دارد.
- قدرت فشار همکار برای انجام کار ها به روشی خاص و تایید هنجار های مورد انتظار هم مهم است.
- اعمال و رفتارهایی که مدیریت به طور صریح آنها را پاداش می دهد و تشویق می کند.
- سنت های مورد احترام شرکت ها، و داستان های تکرار شونده ای که در مورد اقدامات قهرمانانه هستند، در واقع همه و همه دست در دست هم می دهkد تا نحوه انجام کار ها را در یک شرکت به ما نشان دهند.
- در این میان، روشی هم که در آن شرکت ها با ذی نفعان خارجی برخورد می کنند اهمیت دارد- این که آیا با تامین کنندگان به عنوان شرکای کسب و کار، کار می کند و یا چیدمان های واقع بینانه کسب و کار را می پذیرد؟ البته باید این مساله را در نظر بگیرد که آیا می تواند تعهد لازم را برای مقوله هایی چون پایداری محیطی و شهروند شرکتی فراهم کند؟

کپسول توضیحی 12,1

اصول راهنمای جدی برای هدایت فرهنگ بازدهی بالا در شرکت اپیک

© Ariel Skelley/Blend Images/Getty Images

شرکت اپیک سیستم، نرم افزار می سازد تا داده ها را برای سازمان های متوسط و بزرگ حوزه سلامت و درمان ضبط کنند، سازمان هایی مانند بیمارستان ها و کلا مدیریت حوزه درمان. این شرکت در سال 1979 توسط مدیر عامل آن جودیث فالکوئر[1] تاسیس شده است، این شرکت ادعا دارد که نرم افزار آن "از لحاظ پیاده سازی، سریع است و کاربرد آن نیز آسان است و مطابق با استاندارد های صنعت می باشد." این شرکت به خاطر رضایت مشتری بالا و محصولات برتر معروف است. در نتیجه اپیک جایزه بهترین تناسب کلی را در نرم افزار ها، برای ششمین سال پی در پی برده است- این رده بندی توسط حرفه ای های حوزه سلامت به این شرکت داده شده است. همچنین موسسه حوزه فن آوری در سلامت، KLAS که مرور و بررسی عملکرد شرکت های این حوزه را انجام می دهد، روی این قضیه ملاحظات و تمجید هایی را داشته است. بخشی از این موفقیت، به فرهنگ قوی شرکت اپیک باز می گردد- مثلا می توان به شعار این شرکت اشاره کرد: "کار را خوب انجام دهید، لذت ببرید و پول دربیاورید." شرکت اپیک با وفادار ماندن به ده فرمان و نیز ده اصل، نسخه خانگی ارزش های اصلی این شرکت، یک جو کاری را پرورش داده است که در آن، کارکنان با هم تفاهم دارند و استاندارد فراگیری را برای هدایت اعمال خود استفاده می کنند.

ده فرمان اپیک:

- شرکت سهامی نشوید.
- تملیک نشوید.
- نرم افزار باید کار کند.
- انتظارات= واقعیت

[1] Judith Faulkner

- تعهدات را حفظ کنید.
- بر شایستگی تمرکز کنید. میانه احوالی را تحمل نکنید.
- برای خودتان استاندارد هایی داشته باشید، در مورد همه آنها منصف باقی بمانید.
- شجاع باشید. آنچه تحمل می کنید چیزی است پایش می ایستید.
- فلسفه و فرهنگ را درس بدهید.
- صرفه جو باشید، بر سر عملیات ها زیر بار دین نروید.

اصول اپیک:

- محصول خود را چون لذتی برای استفاده به مشتری ارائه دهید.
- با مشتریان لحظاتی خوش را داشته باشید.
- با مشارکت کاربران طراحی کنید.
- برای کاربران کار را آسان کنید تا کار درست انجام شود.
- تجربه های سلامت و درمان بیماران را بهبود بخشید.
- کار ها را به نحوی تعمیم دهید تا مزایای بیشتری به دست آید.
- فرایند ها را پی گیری کنید، علت های ریشه ای را پیدا کنید، فرایند ها را تعمیر کنید.
- وقتی موافق نیستید، جدا شوید، وقتی هم تصمیم گرفتید، دوباره پشتیبانی کنید.
- آنچه را که برای خود ما دشوار است انجام دهید تا کارها برای کاربران ما آسان شود.
- مشکلات در همان ابتدای کار، فزونی می یابد، نه وقتی دیگر کار بالا گرفته است.

شرکت اپیک، فرهنگ بازدهی بالای خود را با تعقیب پی در پی اهداف تقویت می کند. این شرکت، با دانشگاه های برجسته ارتباط برقرار می کند و استعداد های ورودی جدید را جذب می نماید. این شرکت، بیشتر روی توانایی ها تمرکز می کند و نه شخصیت. آموزش قدرتمند و برنامه های خاص، هر کارمند جدید را با آموزه شرکت آشنا می کند. در سال 2002 ، فالکنر[1] در توضیح فرهنگ پذیری اعضای تازه وارد این گونه توضیح می دهد که کسی که یک راست از کالج می آید باید در عرض سه سال "یک شخص اپیکی" شود، حال اگر کسی از شرکت دیگری بیاید 6 سال طول می کشد تا این اتفاق بیفتد. این فرهنگ به طور مثبت بر اجرای استراتژی اپیک تاثیر می گذارد چون کارکنان روی مهم ترین اعمال تمرکز می کنند، همچنین فشار همکاران برای مشارکت در موفقیت اپیک وجود دارد و کارکنان به طور خاصی برای مشارکت در آن هیجان دارند. ایمان شرکت اپیک به توانایی اش برای فرهنگ پذیر کردن اعضای جدید تیم و تعهد به ارزش های اصلی، اجازه می دهد تا از موقعیتش به عنوان تولید کننده برجسته سیستم های فن آوری اطلاعات حوزه درمان کمال استفاده را ببرد.

---

[1] Faulkner

Note: **Developed with Margo Cox.**
Sources: **Company website; communications with an Epic insider; "Epic Takes Back 'Best in KLAS' title,"** *Healthcare IT News*, **January 29,
2015, www.healthcareitnews.com/news/epic-takes-back-best-klas; "Epic Systems' Headquarters Reflect Its Creativity, Growth,"** *Boston
Globe*, **July 28, 2015, www.bostonglobe.com/business/2015/07/28/epic-systems-success-like-its-headquarters-blend-creativity-anddiligence/LpdQ5m0DDS4UVilCVooRUJ/story.html (accessed December 5, 2015).**

ارزش ها، عقاید و اعمالی که فرهنگ شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند می توانند از هر جایی از سلسله مراتب سازمانی ناشی شوند. معمولا عناصر فرهنگ، ریشه در تفکرات بنیانگذاران یا رهبران خاص و تاثیر گذاری دارد که از آنها به عنوان مجموعه اصول کسب و کار استفاده می شود، همچنین سیاست های شرکت، رویکرد های عملیاتی و روش های برخورد با مشتریان، کارکنان و فروشندگان و سهامداران و اجتماعات محلی که در آنها شرکت به فعالیت می پردازد، همگی روی این عناصر فرهنگی تاثیر می گذارند.

همچنین فرهنگ می تواند ازکنش های کارکنان شرکت نیز ناشی شود. یعنی از جایی که بر روی این مسائل که "چگونه باید کارهای محیط اطرافمان را انجام دهیم ." توافقی شکل می گیرد. {5} در خلال زمان، این زیربنای فرهنگی ریشه می دواند، توسط مدیران شرکت پذیرفته می شود و روی روشی که شرکت کسب و کارش را هدایت می کند تاثیر می گذارد.

فرهنگ یک شرکت بر مبنای ارزش های محوری شکل می گیرد و استاندارد های اخلاقی را شامل می شود.

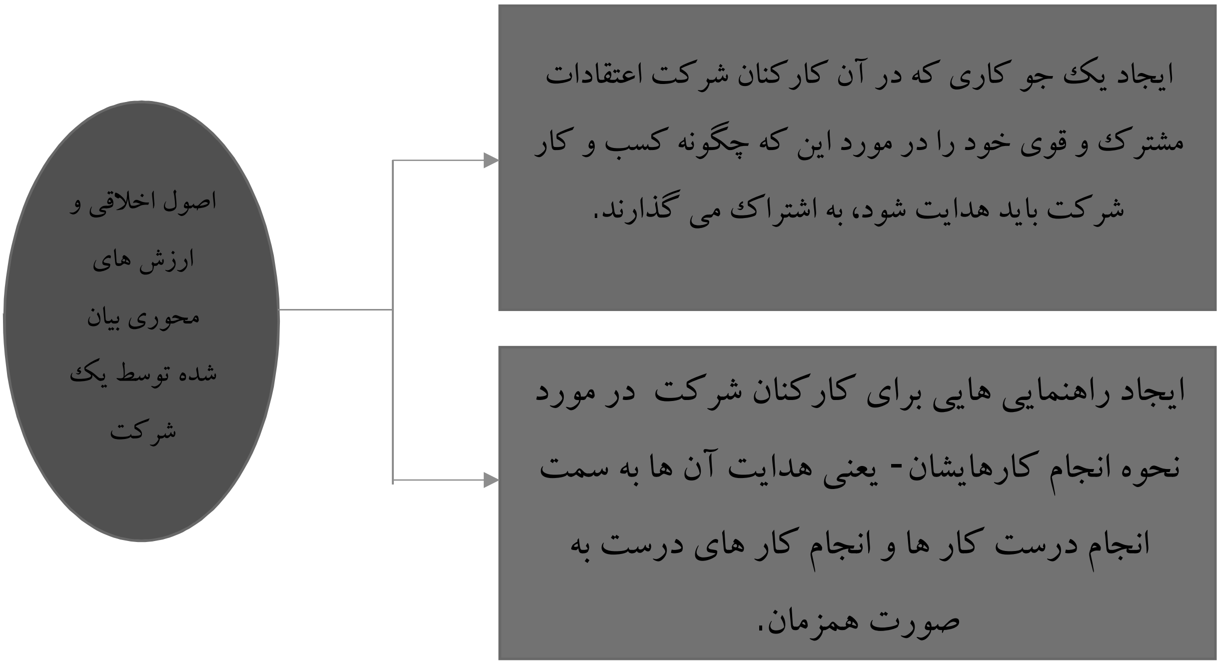
نقش ارزش های محوری و اخلاقی

بنیاد های فرهنگ سازمانی یک شرکت تقریبا همیشه در تعهد به ارزش های محوری معینی ریشه دارند و باید بر اساس تایید رفتار های اخلاقی معینی شکل بگیرند. باید اهمیت ارزش های محوری در شکل دهی به فرهنگ و رفتارهای اخلاقی مد نظر قرار داده شود تا دریابیم چرا بسیاری شرکت ها بیانیه رسمی ارزش و کد های اخلاقی را توسعه داده اند. هرچند ، گاهی ارزش های محوری بیان شده و کد های اخلاقی شرکت ها تزئینی هستند و عمدتا برای تحت تاثیر قرار دادن افراد خارج از سازمان و کمک به شکل گیری تصویری مثبت از شرکت به وجود آمده اند. اما به طور معمول، آنها توسعه یافته اند تا فرهنگ را شکل داده و انواع اعمال و رفتارهایی که از همه کارکنان شرکت انتظار می رود را تبیین نمایند. بسیاری از مدیران می خواهند که جو کاری در سازمانشان بازتاب دهنده ارزش های خاص و استاندارد های اخلاقی باشد، بخشی از آن به خاطر عقاید شخصی آنها است اما بخش اصلی آن به این دلیل است که آنها متقاعد شده اند که چسبیدن به چنین اصولی می تواند به اجرای بهتر استراتژی بینجامد، این طوری شرکت هم بهتر عمل می کند و این مساله به طور مثبت روی شهرت تاثیر می گذارد. {6} اتفاقی نیست که ارزش هایی که با قدرت زیادی در شرکت نهادینه شده اند و نیز استاندارد های اخلاقی، احتمال گسست در اخلاقیات و رفتارهای پذیرفته اجتماعی را کاهش می دهند. این گسست ها، شهرت یک شرکت را از بین می برند و عملکرد مالی آن را کاهش می دهند.

بیانیه ارزش یک شرکت و کدهای اخلاقی آن انتظاراتی را که در مورد هدایت کار توسط کارکنان به وجود می آید، مدیریت می کند.

همان طور که در شکل 12،1 توصیف شده است، ارزش های محوری شرکت و اصول اخلاقی دو نقش را در فرایند ساخت فرهنگی ایفا می کنند. اول، یک شرکت که سخت کار می کند تا ارزش های بیان شده خود و اصول اخلاقی اش را به عمل در آورد، جو کاری خاصی را تقویت می کند که در آن کارکنان یک شرکت می توانند با قدرت به تسهیم عقاید خود بپردازند و در مورد این که کسب و کار شرکت چگونه پیش رود با هم کار کنند. دوم، ارزش های بیان شده و اصول اخلاقی، راهنمایی لازم را برای کارکنان شرکت فراهم می کند و بدین وسیله آنها تحوه انجام کار ها را یاد می گیرند. همچنین دریابند که کدام رفتارها و راه ها برای انجام کارها تصویب شده اند و کدام یک هم از مرزهای اخلاقی خارجند. در ضمن می فهمند که این هنجارهای فرهنگی اخلاقی و هنجارهای ارزش محور کدامند، بنابراین این مساله کمک می کند تا کارکنان شرکت هدایت شوند و این مهم با انجام کارهای درست و انجام درست کارها ، صورت می پذیرد.

شکل 12،1 دو نقش فرهنگ ساز ارزش های محوری و استانداردهای اخلاقی



گنجاندن هنجارهای رفتاری در سازماندهی و تثبیت دایمی فرهنگ

وقتی ارزش ها و استاندارد های اخلاقی به طور رسمی پذیرفته شدند، آنگاه آنها می توانند در سیاست و اقدامات شرکت نهادینه سازی شوند و در جریان کار کارکنان شرکت گنجانده گردند. این مساله می تواند به روش های مختلف انجام شود. {7} شرکت های اشباع شده از سنت با فولکلور[1] غنی خود بر روی آموزه های متکی بر فرهنگ شفاهی و قدرت سنتی برای جاری سازی ارزش ها و هدایت قوی اخلاقی تاکید دارند. اما اغلب شرکت ها گستره ای از تکنیک ها را به کار می گیرند و بعضی یا همه موارد زیر را در نظر می آورند:

- بررسی دقیق متقاضیان شغلی و استخدام آنها که با فرهنگ سازمان هماهنگ هستند.
- گنجاندن مباحثی درباره فرهنگ و هنجار های رفتاری شرکت در برنامه های جهت یابی کارمندان تازه وارد و دوره های آموزشی مدیران و کارمندان.
- داشتن مدیران ارشدی که به طور مرتب ، اهمیت و نقش ارزش های شرکت و اصول اخلاقی را در رویداد های شرکت و مساله ارتباطات داخلی با کارکنان مد نظر قرار دهد.
- از کلیه مدیران در همه سطوح انتظار می رود تا الگوهای فرهنگی باشند و هنجارهای فرهنگی مورد حمایت را با رفتار خود نشان دهند.
- نشان دادن آن هنجارهای فرهنگی که به عنوان یک عامل در ارزیابی عملکرد شغلی و اعطای پاداش هر فرد در نظر گرفته می شود و تصمیم گیری در ارتباط با ارتقاء افراد بر مبنای این هنجار ها
- تاکید روی این مساله که مدیران صف از سطوح بالا تا سرپرستان سطوح پایین تر توجه دائمی بر تصریح و القای ویژگی های رفتاری مطلوب در حوزه های مربوط به خود را دارند و دلیل اهمیت آن را نیز روشن می سازند.
- تشویق کارکنان شرکت به اعمال فشارگروه همکاران بر روی همکارانشان جهت همسازی با هنجار های فرهنگی مورد انتظار .
- برگزاری مراسم های دوره ای به منظور تکریم افرادی که در پیروی از ارزش و اصول اخلاقی شرکت سرآمد هستند.

برای اینکه استاندارد های بالای اخلاقی و ارزش های محوری بیان شده به خوبی در سازمان تثبیت شوند، شرکت ها باید آنها را به هنجارهای فرهنگی اجباری تبدیل کنند. آنها باید صریح و واضح باشند تا بتوان استاندارد های اخلاقی و ارزشی را به "روشی برای زندگی" در شرکت تبدیل نمود.

[1] folktale

نقش داستان ها

همزمان، یک بخش مهم از فرهنگ شرکت در داستان هایی قرار دارد که به طور متناوب و مداوم تکرار می شوند و نقل می گردند تا به این روش، به تازه واردان توضیح داده شود که اهمیت ارزش های خاص چیست و عمق تعهدی که پرسنل متفاوت شرکت نشان داده اند، تا کجا است. یکی از داستان های فولکلور شرکت زاپوز، که برای خدمات مشتری اش شناخته شده است، درباره یک مشتری است که کفش هایی را برای مادر بیمارش سفارش داد با این امید که شرکت بتواند درد پای مادرش را درمان کند. وقتی کفش ها کاری نکردند، مادر با شرکت تماس گرفت تا بپرسد که چگونه می تواند آنها را پس دهد و سعی کرد توضیح دهد که چرا می خواهد کفش ها را پس بدهد. دو روز بعد، او دسته بزرگ گلی از طرف شرکت دریافت کرد که برای او آرزوی سلامت شده بود و به او این فرصت داده شده بود تا از خدمات مورد نظرش در همه سفارش های آینده استفاده کند.

به طور مشابه، بازار غذای خاص شرکت تریدر جو[1]، برای فرهنگی شناخته شده است که به چیزی فراتر از وظیفه در قبال مشتری می رود. وقتی یک کهنه سرباز جنگ جهانی دوم زمین گیر شده بود و برای تامین غذایش دچار مشکل بود، دختر وی به سوپرمارکت های زیادی تلفن زد تا ببیند می تواند غذای پدرش را فراهم کند یا خیر. گرچه شرکت تریدر جو، به طور فنی، توزیع را انجام نمی دهد با این حال، با لطف زیاد این کهنه سرباز را یاری داد و حتی آیتم هایی را برای برنامه رژیمی به او پیشنهاد داد. وقتی این فروشگاه اجناس خوراکی را به این کهنه سرباز تحویل داد، هیچ مبلغی هم از او دریافت نشد، چه برای تحویل درب منزل و چه برای خود اجناس.

وقتی اپل آیپد 2 به بازار آمد، یکی از آنها به سرعت به شرکت پس فرستاده شد، همراه با یک یادداشت: "همسرم گفت نه!" {8} اپل هم به مشتری، بازپرداخت کرد و یک یادداشت هم برای این مشتری فرستاد که: "اپل می گوید بله!"

چنین داستان هایی مقصود ارزشمندی را برای توضیح انواع رفتارهایی دارند که شرکت به آنها احترام می گذارد و الهام بخش کارکنان شرکت هستندتا بتوانند درموقعیت های مشابه به طور مشابهی عمل کنند. افزون بر این، هر بازگویی یک داستان افسانه ای، فشارگروه همکاران را تا حدی بر کارکنان شرکت بیشتر می کند تا ارزش های محوری را نشان دهند و نقش خود را در زنده نگهداشتن سنت های شرکت به خوبی ایفا کنند.

نیروهایی که باعث می شوند تا فرهنگ یک شرکت تکامل پیدا کند

با وجود نقش داستان هایی که مدت هاست مورد احترامند و یا سنت های بلند مدت که در امتداد فرهنگ شرکت هستند، باید اذعان کرد که فرهنگ ها دیگر ایستا نیستند. آنها نیز مانند ساختارهای سازمانی و استراتژی تکامل می یابند. چالش های تازه در بازار، فن آوری های انقلابی و تغییر در شرایط داخلی نیز موثرند- به خصوص بحران های داخلی، تغییر در جهت گیری شرکت و یا تغییر در مدیریت ارشد شرکت می توانند راه های تازه ای را برای انجام دادن کارها به ما نشان

[1] Trader Joe

دهند و در عوض تکامل فرهنگی را نیز به همراه داشته باشند. یک مدیر عامل تازه وارد که تصمیم می گیرد که کسب و کار موجود را رو به جلو حرکت دهد، جهت گیری جدیدی را اتخاذ می کند که درواقع ماشه تغییر فرهنگی هستند. به همین دلیل، متنوع سازی در کسب و کارهای جدید، گسترش به کشورهای خارجی، رشد سریعی که جریانی تازه از کارکنان جدید را به وجود می آورد و نیز ادغام یا تاکتساب شرکت دیگر، همه به نوعی شامل تغییر فرهنگی می شوند.

فرهنگ های قوی در برابر فرهنگ های ضعیف

فرهنگ های شرکت ها از لحاظ قدرت و تاثیر به طور گسترده ای با هم تفاوت دارند. بعضی از آنها به طرزی قوی در سازمان گنجانده شده اند و تاثیری قوی بر اقدامات عملیاتی شرکت و رفتارهای کارکنان شرکت، دارند. بقیه فرهنگ ها به گونه ای ضعیف بر فعالیت های شرکت تاثیر می گذارند.

مفهوم اصلی

در شرکت هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزش ها و هنجارهای رفتاری که عمیقا ریشه دارند به طور گسترده تسهیم شده اند تا کسب و کار شرکت را هدایت کنند

شرکت های دارای فرهنگ قوی

نشانه این که یک شرکت دارای یک فرهنگ قوی است، حضور چیره ارزش هایی خاص و اصول کسب و کاری و هنجارهای رفتاری است که به طور ژرف در سازمان ریشه دوانده اند و این ها هستند که کارکنان شرکت را هدایت کرده و جو محیط کار را تعیین می کنند.{9}

در شرکت های دارای فرهنگ قوی، مدیران ارشد تلاش می کنند تا ارزش ها، اصول و هنجارها و رویکرد های عملیاتی را برای کارکنان توضیح دهند. می بینید که این مقوله ها برای حکمرانی بر جریان شرکت در کسب و کارهایش اهمیت دارد و در نهایت به عملکرد بهتر کسب و کار منجر می شود. علاوه بر این، آنها تلاش های آگاهانه ای انجام می دهند تا این ارزشها، اصول و هنجارهای رفتاری را در اعمال خود نشان دهند. – *یعنی حرف و عمل آنها یکی است.*

وقتی انتظارات روشن در مورد این وجود داشته باشد که کارکنان شرکت در رابطه با ارزش های پذیرفته شده و راه های انجام کسب و کار مقید باشند، آنگاه دو نتیجه مهم حاصل می شود: (1) در خلال زمان، ارزش های حرفه ای توسط افراد عادی سازمان به طور گسترده ای به اشتراک گذاشته می شود- افرادی که فرهنگ را نمی پسندند گرایش بیشتری به ترک سازمان دارند. (2) افراد با فشار شدید گروه همکاران جهت رعایت هنجارها و رفتارهایی را که از لحاظ فرهنگی مقبول هستند، مواجه می شوند.

از این رو، یک فرهنگ شرکتی که با قدرت در سازمان رواج داده می شود، در نهایت تاثیر زیادی بر روی رفتار می گذارد، چرا که بسیاری از کارکنان شرکت، سنت های شرکت را که از طریق فرهنگی تصویب شده است، می پذیرند. این پذیرش، هم انتظارات مدیریت و هم فشار گروه همکاران را تقویت می کند و کاری می کند تا به هنجارهای فرهنگی واقف شویم و سر اطاعت به آن بسپاریم. فرهنگ های قوی تنها پس از یک دوره پر تنش فرهنگ سازی آگاهانه ظهور می یابند که به طور عمومی سال ها(گاهی هم دهه ها) طول می کشد. دو عامل به توسعه فرهنگ های قوی کمک می کند: (1) یک بنیانگذار یا یک رهبر قدرتمند که اصول و اقدامات و ارزش های محوری را که در موفقیت شرکت نقش بسزایی دارند را بنا می نهد ؛ و (2) تعهد صادقانه و بلند مدت شرکت به عملیات در کسب و کار با توجه به این سنت ها و ارزش های ثبیت شده.

استمرار رهبری، هزینه پایین تر نیروی کار، تمرکز جغرافیایی و موفقیت سازمانی قابل توجه، همه باعث می شوند تا ظهور و پایداری فرهنگ قوی تثبیت شود. {10}در شرکت هایی که از لحاظ فرهنگی قوی هستند ، هنجارهای رفتاری و ارزش ها به قدری ریشه دوانده اند، که می تواند تغییرات رهبری را در سطح بالای شرکت با بردباری تحمل کنند- البته اگر مدیر عامل جدید از پروراندن این فرهنگ جلوگیری کند و به طور تهاجمی اصلاحات دلبخواهی خود را نهادینه سازد، قدرت آنها می تواند به مرور زمان دچار فرسایش شود. هنجارهای فرهنگی در شرکت با فرهنگ قوی با تکامل استراتژی چندان تغییر نمی کند، ممکن است این فرهنگ، انتخاب استراتژی های جدید را محدود سازد و یا ممکن است ویژگی های غالب فرهنگ نسبت به استراتژی خنثی باشند. به عنوان یک پیامد، *فرهنگ هایی که به طور قوی رواج داده می شوند کمک بزرگی را در اجرای استراتژی فراهم می کنند* چون مدیران شرکت می توانند از سنت ها، عقاید و ارزش ها و پیوند های مشترک و یا هنجارهای رفتاری به عنوان اهرم استفاده کنند تا نسبت به اجرای استراتژی منتخب تعهد ایجاد کند.

شرکت های دارای فرهنگ ضعیف

در تقابل مستقیم با شرکت هایی که فرهنگ قوی دارند، شرکت هایی که فرهنگ ضعیف دارند به صورت گسترده از فقدان ارزش ها و اصول و هنجارهای رفتاری قوی و تسهیم شده رنج می برند. به عنوان نتیجه، آنها از مکانیسم های فرهنگی برای همسو سازی، محدود کردن و نظم دادن به اعمال، تصمیمات و رفتارهای کارکنان شرکت محروم هستند. در غیاب تعهد بلند مدت مدیریت ارشد به ارزش ها و عقاید و اقدامات عملیاتی و هنجارهای رفتاری خاص، افراد با فشار کمتری برای انجام کار به روش های خاص روبرو هستند. چنین کمیابی در زمینه تاثیرات فرهنگی در سرتاسر شرکت و سنت های مورد احترام باعث می شود تا یک جو کاری به وجود آید که در آن دیگر تبعیت و وفاداری شدید از سوی کارمندان صورت نپذیرد و دیگر قرار هم نیست که کسب و کار به روش های پسندیده، به کار خود ادامه دهد. در حالی که کارمندان منفرد تا حدی پیوند های هویتی خاصی دارند که البته وفاداری به همکاران دیگر، اتحادیه و مافوق هم در آن هست، با این حال صمیمیت در مورد شرکت یا تعهد عاطفی به آنچه تلاش می شود در شرکت پیاده شود، برای او وجود ندارد-

یک شرط که معمولا در بسیاری از کارمندان دیده می شود که شرکت را به عنوان مکانی برای کار و نیز محلی برای زندگی در ذهن خود داشته باشند.

به عنوان یک پیامد، فرهنگ های ضعیف، کمک اندکی به اجرای استراتژی می کنند چون نه سنتی، عقیده ای، ارزشی، و نه پیوند های مشترک، هنجارهای رفتاری، هیچ یک وجود ندارد تا مدیریت بتواند با اهرم کردن آنها در اجرای استراتژی منتخب تعهد ایجاد کند. بدون وجود یک جو کاری که انرژی سازمان را در جهت اجرای خوب استراتژی هدایت کند، مدیران بر سر یک دو راهی می مانند که آیا از جبران های خدمات انگیزشی استفاده کنند و خلاصه از ابزارهای انگیزشی بهره گیرند تا در کارکنان تعهد ایجاد کنند و اعمال آنها را از نزدیکتر پیگیری و نظارت کنند یا تلاش کنند تا آن ریشه های فرهنگی را ایجاد کنند که در فرایند اجرای استراتژی به کار آیند.

چرا فرهنگ شرکت ها برای فرایند اجرای استراتژی اهمیت دارد

هدف یادگیری 2:

چرا و چگونه فرهنگ شرکت می تواند اجرای ماهرانه استراتژی را هدایت کند.

وقتی یک شرکت، فرهنگی قوی دارد، باید جو کاری و فرهنگی با آنچه برای پیاده سازی موثر استراتژی منتخب نیاز است، قابل انطباق باشد. ببینید فرهنگ حال حاضر شرکت، آن دیدگاه ها و رفتارها و روش های انجام کارها را ارتقا می دهد که *همساز با استراتژی گزینش شده هستند و اجرای استراتژی را به بهترین شیوه ممکن هدایت می کنند.*

کارکردهای فرهنگی، یک دارایی ارزشمند در فرایند اجرای استراتژی هستند. به عنوان مثال، فرهنگ شرکتی که با مقتصد بودن و صرفه جویی تشخص یافته است، فرصت های پس انداز را در کنش های افراد مد نظر دارد. – این رفتار برای اجرای موفق استراتژی در یک استراتژی رهبری هزینه مورد نیاز است. همچنین فرهنگی که ابتکار عمل، بروز خلاقیت، ریسک پذیری و در آغوش گرفتن تغییرات را ارج می نهد، ما را به سمت اجرای موفق نوآوری در محصول و استراتژی رهبری فن آورانه رهنمون می سازد. {11}

یک فرهنگ که ریشه در آن رفتارها و کنش ها و اقدامات کاری دارد که ما را به پیاده سازی خوب استراتژی هدایت می کنند، از تلاش های اجرای استراتژی به سه روش حمایت می کنند:

1- *فرهنگی که با استراتژی گزینش شده منطبق است و الزامات اجرای استراتژی را برآورده می سازد، توجه کارمندان بر آنچه مهم ترین است،* متمرکز *می سازد.* علاوه بر این، رفتار های آنها را هدایت می کند و به عنوان یک راهنما در تصمیم گیری آنها حضور دارد. به همین روش، می تواند تلاش ها را با هم متحد و نیاز برای نظارت مستقیم را حداقل سازد.

2- *فشار گروه همکاران نشات گرفته از فرهنگ، کارکنان شرکت را وادار می کند تا کارها را به روشی انجام دهند که به اجرای خوب استراتژی کمک می کند.* هر چه فرهنگ قویتر باشد(ارزش ها به طور گسترده تر و ژرف تر

به اشتراک گذاشته شوند) آنگاه فشار گروه همکاران در شکل دهی و پشتیبانی تلاش های اجرای استراتژی موثر تر خواهد بود. تحقیقات نشان می دهندکه هنجارهای گروهی قوی نسبت به انگیزه های مالی در شکل دهی رفتار های کارمندان نقش پررنگ تری دارند.

3- *فرهنگ شرکتی که با الزامات اجرای خوب استراتژی همساز است، می تواند نیرو بخش کارکنان شرکت در تعمیق تعهدشان نسبت به اجرای بی نقص استراتژی شرکت باشد و در نتیجه بهره وری کارکنان را در این فرایند افزایش دهد.* وقتی فرهنگ یک شرکت بر مبنای رفتارهای متعددی که مورد نیاز اجرای استراتژی می باشند، شکل می گیرد، کارمندان احساس واقعی تری نسبت به شغلشان دارند، در مورد شرکت هم حس بهتری خواهند داشت و نیز شایستگی هایی را که شرکت به دنبال آن است، در خود می پرورانند.

هر چه سهم کارمندان در تلاش برای تقویت انگیزه شرکت بیشتر باشد ، آنگاه انرژی سازمان در سطح بالاتری برای اجرای خوب استراتژی به رانش فرایند کمک خواهد کرد. یک نیروی کار با انرژی، شانس دستیابی به اهدافی را که از لحاظ عملکردی حساس هستند افزایش می دهد.

یک فرهنگ قوی که کنش ها، رفتارها و اقدامات کاری را که به طور همساز با استراتژی منتخب هستند و منجر به هدایت و اجرای خوب استراتژی می شوند، ابزاری مناسب و ارزشمند در فرایند اجرای استراتژی به حساب می آید.

در تقابل صریح با این وضعیت، وقتی یک فرهنگ در تضاد با استراتژی منتخب و یا الزامات اجرای خوب آن استراتژی است، آنگاه می بینیم که خود فرهنگ تبدیل به یک مانع بزرگ بر سر راه شرکت و اهداف آن می شود.{12} حتی در این جا، بعضی از رفتارهای مورد نیاز برای اجرای موفق اسراتژی در تقابل با نگرش ها و رفتارها و اقدامات عملیاتی گنجانده شده در لایه های سازمان قرار دارند. چنین وضعیتی، معضل جدی را بر سر راه کارکنان شرکت قرار می دهد. یعنی این که در سناریوی اول آنها باید همچنان به فرهنگ و سنت های شرکت وفادار بمانند (که احتمالا دچار وابستگی عاطفی هم نسبت به آن شده اند) و در این شرایط نسبت به اعمالی که باعث پیشرفت در اجرای بهتر استراتژی خواهد بود مقاومت می کنند، و یا در شرایط خنثی تر، بی تفاوتی طی خواهند کرد. - در هر صورت این انتخابی است که قطعا پیشروی اجرای خوب استراتژی را تضعیف خواهد کرد. در مقابل در سناریوی دوم، آنها می بایست با تلاش های مربوط به اجرای استراتژی همراه شوند و در کنش هایی شرکت کنند که بر خلاف جهت فرهنگ است- و در هر حال انتخاب این گزینه احتمالا منجر به تضعیف روحیه کارکنان و یا شکل گیری تعهدی نسبت به اجرای استراتژی خواهد شد که چندان از جنس اشتیاق نیست؟ همانطور که میبینید هیچ کدام از این دوگزینه به نتایج مرجح نمی انجامند. به خصوص اگر مقاومت نشات گرفته از فرهنگ در برابر کنش ها و رفتار هایی که برای اجرای خوب استراتژی نیاز است، قوی و گسترده باشد ، آنگاه به مانع دشواری منجر خواهد شد که باید برای اجرای موفق استراتژی از سر راه برداشته شود.

بهترین نفع مدیریت در آن است که تلاش های قابل توجهی را به ایجاد یک فرهنگ شرکتی اختصاص دهد؛ یعنی فرهنگی که رفتار ها و اقدامات کاری که ملازمه اجرای خوب استراتژی هستند را تشویق کند.

پیامد های داشتن -یا نداشتن- یک فرهنگ سازمانی پشتیبان اجرا، نکته مهمی را درباره وظیفه مدیریت فرایند اجرای استراتژی به ما می گوید: *همسویی[1] فرهنگ شرکت با الزامات اجرای استراتژی، نیازمند و شایسته توجه کامل مدیران ارشد است*. هداف فرهنگ سازی ایجاد یک جو کاری و سبک عملیاتی است که انرژی کارکنان شرکت را در راستای تلاش برای اجرای صحیح استراتژی بسیج می کند. هر چه مدیریت به طور عمیق تری بتواند شیوه های حمایت کننده از فرآیند های اجرایی را برای انجام کارها در فرهنگ سازمانی تعبیه کند، آنگاه می تواند با تکیه بیشتری بر این فرهنگ، کارکنان شرکت را به سمت رفتارها و اقدامات کاری مورد نظر، به طور خودکار هدایت کند. یعنی اقداماتی که به اجرای خوب استراتژی کمک می کنند و از انجام کار هایی که مانعی بر سر راه آن است دورشان کند. افزون بر این، مدیران دارای هوش فرهنگی، در می یابند که ایجاد محیط فرهنگی مناسب، نه تنها به تلاش آنها برای دستیابی به اجرای ماهرانه استراتژی قدرت می بخشد، بلکه باعث ارتقاء هویت کارمندان و تعهد نسبت به چشم انداز ، مقاصد عملکردی و استراتژی شرکت خواهد شد.

فرهنگ های سالم که به اجرای استراتژی خوب کمک می کند

اگر یک فرهنگ قوی، با استراتژی منتخب تناسب داشته باشد و شامل نگرش ها و رفتارها و رویه های کاری پشتیبان فرآیند اجرا باشد، چنین چیزی قطعا یک فرهنگ سالم است. دو نوع دیگر فرهنگ هم وجود دارند که آنها هم به نوعی سالمند و تا حدود زیادی از اجرای خوب استراتژی پشتیبانی می کنند: فرهنگ های با عملکرد بالا[2] و فرهنگ انطباقی[3]

فرهنگ های با عمکرد بالا

بعضی شرکت ها فرهنگ با عملکرد بالا دارند، یعنی ویژگی های روحیه "توانا بودن به انجام هر کاری را" دارند و به خود می بالند که می توانند در مورد کارها، مسئولیت را بی هیچ عذری بپذیرند. این شرکت ها، جو کاری نتیجه محور دارند که در آن افراد برای دستیابی به اهداف خاص تلاش می کنند {13} در فرهنگ های با عملکرد بالا، حس قوی مشارکت از سوی کارکنان شرکت و تاکید بر اقدامات و تلاش فردی وجود دارد. انتظارات عملکردی برای کل شرکت معین شده است و هر واحد سازمانی و هر فرد باید بداند که چه بکند. بر مبنای چنین فرهنگی، مسائل و مقوله ها به خوبی پیگیری می شوند: تمرکزی کاملا دقیق بر آنچه باید انجام شود وجود دارد. انتظارت واضح هستند و البته که قابلیت برآورده شدن را هم دارند. این است که همه کارکنان شرکت از مدیران ارشد تا کارکنان خط مقدم، رفتار های با عملکرد بالا را نشان می دهند و از خود، اشتیاقی را برای موفقیت شرکت بروز می دهند. خلاصه ما با فرهنگی طرف هستیم که در آن روحیه دستیابی و فشار سازندگی برای دستیابی به نتایج خوب وجود دارد- هر فرد در این فرهنگ می خواهد که مشارکت کننده ای ارزشمند در اجرای خوب استراتژی و کمال عملیاتی باشد. {14} چالش در خلق فرهنگ با عملکرد بالا، الهام بخشی در ایجاد وفاداری و فداکاری زیاد از سوی کارکنان است، به گونه ای که انرژی لازم را جهت ارائه

---

[1] Aligning
[2] High performance cultures
[3] Adaptive cultures

بهترین تلاش خود به کار گیرند. مدیران باید در این راه مشقت های زیادی را در جهت تقویت رفتارهای سازنده، ارائه پاداش به عملکرد برتر ، و در نهایت حذف عادات و رفتارهایی که در برابر بهره وری بالا قرار می گیرند، تحمل کنند، تا در نهایت به نتیجه بهتری دست یابند. آنها باید روی دانستن نقاط قوت و ضعف زیر دستان کار کنند تا ماهرانه، با کار بهتر تطبیق داده شود و افراد را توانمند سازند تا در کار خود به بهترین وجه مشارکت کنند. آنها باید روی یادگیری از اشتباهات تاکید کنند و تاکید غیر قابل اجتنابی روی حرکت رو به جلو و ایجاد پیشرفت خوب داشته باشند.- به عنوان پیامد هم، باید منضبط باشند و رویکرد متمرکز بر عملکرد را برای مدیریت سازمان در پیش گیرند.

فرهنگ های انطباقی

از نشانه های یک فرهنگ انطباقی، تمایل بخشی از اعضای سازمانی به پذیرش تغییر و مواجه با چالش معرفی و اجرای استراتژی های جدید است. در این ارتباط، کارکنان شرکت، حس اطمینان خود را در مورد اینکه سازمان می تواند از عهده هر فرصت و تهدیدی برآید، به اشتراک می گذارند. در این حالت آنها پذیرای ریسک ، تجربه اندوزی، نوآوری و تغییر در استراتژی ها و اقدامات خواهند بود.

در فرهنگ انطباقی، کارآفرینی داخلی[1] (که اغلب کارآفرینی نامیده می شود) از سوی گروه ها و افراد مورد تشویق قرار گرفته و پاداش داده می شود. مدیران ارشد، به دنبال افرادی هستند که ابتکار عمل می کنند، از فرصت های پیشرفت استقبال کرده، و مهارت های پیاده سازی آن ها را ازخود به نمایش می گذارند و به دنبال آن، این افراد را مورد حمایت قرار داده و ارتقاء می بخشند. مدیران با گشودگی، ایده ها و پیشنهاد ها را ارزیابی می کنند، همچنین به ابتکاراتی بودجه تخصیص می دهند که منجر به توسعه محصولات جدید و یا بهتر می شوند و برای پیگیری فرصت های نوظهور بازار ها، ریسک های محتاطانه ای را متقبل می شوند. همان طور که در فرهنگ های عملکرد بالا نیز دیده می شود، در این جا، شرکت رویکردی کنشگرایانه[2] برای شناسایی مسائل از خود نشان می دهد، پیامد ها و انتخاب ها را ارزیابی می کنند و به سرعت به راه حل های عملی دست می یابد. همچنین استراتژی ها و اقدامات عملیاتی سنتی در صورت نیاز تعدیل می شوند تا از مزیت های ناشی از تغییر در محیط کسب و کار استفاده شود.

همان طور که استراتژی شرکت تکامل می یابد، فرهنگ انطباقی ابزاری معین و مشخص در پیاده سازی استراتژی می باشد و در فرایند اجرای استراتژی نقش موثری ایفا می کند آن هم در قیاس با فرهنگ هایی که در برابر تغییر مقاومت می کنند.

اما چرا تغییر در یک فرهنگ انطباقی، با استقبال فراوان مورد پذیرش واقع می شود ؟ چرا اعضای چنین سازمان هایی در مورد این که چگونه تغییر بر آنها تاثیر می گذارد، ترسی ندارند؟ چرا یک فرهنگ انطباقی، از فشار ناشی از تغییر مستمر در استراتژی، اقدامات عملیاتی و هنجارهای رفتاری از هم نمی پاشد؟ جواب در دو ویژگی متمایز و غالب فرهنگ انطباقی قرار دارد: (1) تغییر در رفتار ها و اقدامات عملیاتی نباید ارزش های محوری و اصول دیرپای کسب و کار ها را به خطر

[1] Intrapreneurship
[2] Proactive

بیندازد.(از آنجایی که در ریشه فرهنگ قرار دارند) (2) تغییراتی که نهادینه شده اند، باید منافع مشروع ذینفعان کلیدی –یعنی مشتریان، کارمندان، سهامداران، تامین کنندگان و اجتماعاتی که شرکت در آن جا کار می کند، را ارضا کنند. به عبارت بهتر، آنچه یک فرهنگ انطباقی را پایدار نگه می دارد این است که اعضای سازمان تغییراتی را که مدیریت تلاش می کند تا نهادینه سازد، مشروع بدانند، و آن را مطابق با ارزش های محوری و منافع کلی ذینفعان تصور کنند.{15}جای تعجب نیست که معمولا هنگامی که امنیت شغلی کارکنان شرکت با تهدید مواجه نمی شود و یا در شرایطی که وظایف جدید و یا انتساب های شغلی را به عنوان بخشی از فرایند انطباق با شرایط جدید بدانند ، پذیرای بیشتر تغییر هستند. اگر هم لازم باشد تا تعدیل نیروی کار صورت گیرد، مهم است که این کار محترمانه و انسانی انجام شود و تا حد امکان، جدایی کارمند از سازمان با درد کمتری همراه باشد. شرکت های فن آوری محور، شرکت های نرم افزار، شرکت های بر مبنای اینترنت، مثال های خوبی از سازمان هایی هستند که فرهنگ انطباقی دارند. چنین شرکت های از تغییر استقبال می کنند- آن را به پیش می رانند، رهبری می کنند و روی آن سرمایه گذاری می نمایند. شرکت هایی مانند آمازون، گوگل، اپل، فیس بوک، اداب،[1] گروپون[2]، اینتل و یلپ[3] قابلیت عمل و عکس العمل سریع را در خود پروزش می دهند. آنها متخصصان مشتاق کارآفرینی و نوآوری هستندکه تمایل فراوانی به ریسک پذیری برای خلق محصولاتی جدید ، کسب و کارهای جدید و صنایع جدید از خود نشان می دهند. این شرکت ها، برای خلق و پرورش یک فرایند که بتواند به سرعت با شرایط در حال تغییر کسب و کار انطباق یابد، تلاش زیادی میکنند، همچنین آنها برای تامین منابع انسانی خود به افرادی روی می آورند که انعطاف پذیرند و چالش تغییر را می پسندند و طبعی مناسب برای تطبیق با پیامد های جدید دارند.

امروزه، در محیط های کسب و کار که به سرعت تغییر می کنند، یک فرهنگ شرکتی پذیرای اقدامات و رفتار های در حال تغییر سازمانی باشد، واقعیتی ضروری است. اگرچه فرهنگ های انطباقی برای نوع شرکتی مزیت دارد، نه فقط آنهایی که در محیط های با تغییرات سریع کار می کنند. هر شرکتی که در فضای بازار و کسب و کاری فعالیت می کند، دچار درجه یا درجاتی تغییر خواهد شد و به نوبه خود نیازمند واکنش های عملیاتی داخلی می باشد و باید رفتار های جدید از سوی اعضای سازمان صورت پذیرد.

فرهنگ های ناسالم که مانع اجرای خوب استراتژی می شوند

ویژگی متمایز یک فرهنگ ناسالم شرکتی، وجود مشخصه های فرهنگی ضد بهره وری می باشد که روی عملکرد شرکت و جو کاری تاثیر منفی می گذارند. پنج ویژگی فرهنگی ناسالم خاص عبارتند از : تخاصم در برابر تغییر، تصمیم گیری به شدت سیاست زده، تفکر جزیره ای[4]، رفتارهای غیر اخلاقی و طمعکارانه، حضور خرده فرهنگ های متضاد و ناسازگار.

فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر

---

[1] Adobe
[2] Groupon
[3] Yelp
[4] insular thinking

فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر- جایی که ترس از تغییر و بدبینی در مورد اهمیت توسعه های جدید، هنجار می باشد- برتری را به اشتباه نکردن می دهند یعنی در این فرهنگ ها ارتقای کارکنانی که کاملا ایمن عمل می کنند در اولویت است، این نوع فرهنگ ها از انتخاب های محافظه کارانه بهره می گیرند، انتخاب هایی که برای حفظ موقعیت موجود استفاده می شوند و فقط منفعت فوری شرکت در نظر گرفته می شود. وقتی چنین شرکت هایی با محیط های کسب و کار با تغییر پرشتاب روبرو می شوند، آهسته عمل کردن در جایگزین نمودن روش های سنتی انجام کارها می تواند سازمان را زیر دِین جدی ببرد. تحت این شرایط، فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر، بعضی رفتارهای ناسالم را تشویق می کنند- اجتناب از ریسک ها، سرمایه گذاری نکردن روی فرصت های نوظهور، اتخاذ رویکردی اهمال کارانه هم به نوآوری در محصول و هم در بهبود مستمر در فعالیت های زنجیره ارزش و پاسخی آهسته تر از شدت تغییرات در بازار. در فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر، با پیشنهاداتی در ارتباط با شیوه انجام متفاوت کار ها، همچون میدان جنگ برخورد می شود و آن افرادی که به عنوان قهرمان تغییر یاد می شوند، ممکن است به عنوان فردی آزار رسان و مزاحم دیده شوند. در این شرایط دیده می شود که بعضا مدیران ارشد ایده های تازه سایر مدیران و کارمندان را، در زمینه های نوآوری تولید و آزمایش و تلاش های بهبود، در نطفه خفه می کنند.

معمولا خصومت با تغییر در شرکت هایی دیده می شوند که بوروکراسی های سنگین و کندرو دارند و البته در سال های گذشته موفقیت قابل توجهی در بازار بدست آورده اند و شعارشان هم این است که "ما این روش را برای سال ها استفاده کرده ایم". خب، این یک سندروم است. شرکت های جنرال موتورز، آی بی ام، سیرز[1]، بوردرز[2]، ایستمن کوداک[3]، مثال های کلاسیک از شرکت هایی هستند که بوروکراسی های مقاوم آن ها در برابر تغییر، موقعیت آنها را در بازار تخریب کرده و بازدهی مالی آن ها را کاهش داده است؛ آنها فقط با چسبیدن به چیزی که آنها را موفق کرده بود، نسبت به جایگزینی اقدامات عملیاتی بی میل بودند و تلاشی برای تعدیل رویکرد های کسب و کارشان نمی کردند آن هم وقتی که سیگنال های تغییر در بازار برای اولین بار دریافت می شدند. همان طور که انتظار می رفت در این شرکتها استراتژی های تغییر تدریجی[4]، به سختی بر نوآوری جسورانه پیروز شدند، در نتیجه همه شرکت هایی که از آنها یاد کردیم سهم بازار خود را به رقبایی باختند که به سرعت تغییر را نهادینه ساختند و با شرایط بازار رو به تکامل تطبیق یافتند و ترجیحات خریداران را مد نظر قرار دادند. در حالی که از آن به بعد، آی بی ام و جنرال موتورز تلاش هایی را برای ساختن فرهنگ مورد نیاز برای موفقیت در بازار انجام دادند با این حال شرکت های سیرز[5] و کوداک[6]، هنوز در تلاشند تا فضاهای از دست داده را جبران کنند.

فرهنگ سیاست زده

---

[1] Sears
[2] Borders
[3] Eastman Kodak
[4] gradual change
[5] Sears
[6] Kodak

آنچه محیط درونی سیاست زده را بسیار ناسالم می کند این است که دعواهای سیاسی، انرژی زیادی را از سازمان می گیرد. این مساله، این نتیجه را در بر دارد که آنچه برای شرکت بهترین است در اولویت پایین ترینی نسبت به مانور های سیاسی قرار می گیرد. در شرکت هایی که سیاست های داخلی به جو کاری نفوذ پیدا می کند، مدیران امپراطوری ساز، اهداف خود را دنبال می کنند و واحد های کاری خود را تحت نظارت قرار می دهند و خلاصه آن ها را زیر پر و بال خود می گیرند. مواضع آنها در قبال قضایا همیشه برای حفظ موقعیت خودشان می باشند. مشارکت ها با سایر واحد های سازمانی با تردید و سوء ظن نگریسته می شود و تعاون بین واحد ها گهگاه به خصومت و کینه ورزی تبدیل می شود. پشتیبانی و یا بر عکس مخالفت مدیرانی که از لحاظ سیاسی صاحب نفوذ هستند و/یا اتحاد بین بخش هایی که منافعی محرز در نتایج خاصی دارند باعث می شود تا کنش های شرکت شکل بگیرد. همه این مانور های سیاسی باعث می شود تا از اجرای استراتژی با مهارت واقعی فاصله بگیریم و آن دسته از کارکنان شرکت که چندان سیاسی نیستند و بیشتر تمایل به انجام کار هایی دارند که به نفع شرکت است، نامید شوند.

فرهنگ جزیره ای

گاهی شرکت به عنوان رهبر یک صنعت، به مدتی طولانی، برای خودش حکمرانی با شکوهی بر پا می کند یا از موفقیت بزرگی در بازار بهره مند می شود، به صورتی که کارکنان آن شروع به باور این مساله می کنند که همه جواب ها را دارند یا خودشان به تنهایی می توانند از عهده اوضاع بر آیند. در اینجا تمایل زیادی به غفلت از اینکه مشتریان چه می گویند و چگونه نیاز ها و انتظارات آنها در حال تغیر است، وجود دارد. چنین اعتماد به نفسی در مورد این که شرکت دارد کارها را صحیح و سالم انجام می دهد و اعتقاد کاملا راسخ به برتری رقابتی اش دارد، باعث می شود تا غرور کاذبی به وجود آید، و کارکنان شرکت را به این وا می دارد که آنچه که دیگر افراد خارج شرکت انجام می دهند را دست کم بگیرند و با مطالعه روش های بهترین ها در عملکرد و بازدهی و الهام گرفتن از آنها چیزی گیرشان نیاید.

در ادامه، تفکر جزیره ای، راه حل های کاملا درون گرا و این ذهنیت که همه چیز باید در همین شرکت خودمان اختراع شود، به فرهنگ شرکت نفوذ می کند. ریسک بزرگ تفکر فرهنگی جزیره ای در این است که شرکت ممکن است قابلیت های شرکت های رقیب را پایین تر از حد واقعی تخمین بزند در حالی که خود را به اشتباه قوی تر فرض کند- این همه آن چیزی است که رقابت پذیری شرکت را در طول زمان کاهش می دهد.

فرهنگ های غیر اخلاقی و طمعکارانه

شرکت هایی که توجه اندکی به استاندارد های اخلاقی دارند یا بر اساس طمع اداره می شوند و رضایت نفس اهمیت بیشتری برای آنها دارد، احتمال بیشتری دارد که در آنها رسوایی رخ دهد. مدیران سعی می کنند تا اثرات منفی تکبر، زورگویی، طمع و ابزار هایی را که برای توجیه نتیجه استفاده می شوند، نادیده بگیرند تا اهداف سودآوری را تعقیب کنند. {16} در فرهنگ های غیر اخلاقی، مدیران ارشد، چراغ سبزی به رفتار های غیر اخلاقی نشان می دهند و از خطوط مرزی رفتارهای اخلاقی به سمت رفتار های غیر اخلاقی رد می شوند و گاهی حتی مرتکب جرم می شوند. تمایل این مدیران

بیشتر به دستکاری در اصول حسابداری در راستای بهتر نشان دادن عملکرد مالی نسبت به آنچه واقعا هست،می باشد. تا به حال، مجموعه ای از شرکت ها به دام رفتار غیر اخلاقی و طمع افتاده اند که مهم ترین مورد های آن عبارتند از: شرکت دارویی تورینگ، نرون، تری اوشین شیپ، بی پی، شرکت گروه بین المللی آمریکا، کانتریواید فایننشیال، و پی پی مورگان چیس.

البته در این شرکت ها مدیران به خاطر رفتارهای مجرمانه محکوم شده اند.

زیر فرهنگ های متخاصم و ناسازگار

گرچه صحبت درباره فرهنگ یک شرکت به صورت منفرد امری عادی است، اما برای شرکت ها داشتن فرهنگ های چندگانه(یا خرده فرهنگ) معمول نیست. گاهی ارزش ها، عقاید و اقدامات در درون یک شرکت به طور معناداری بر اساس منطقه جغرافیایی، بخش و یا قسمت و واحد کسب و کار تغییر می کند. تا وقتی که خرده فرهنگ ها با فرهنگ غالب شرکت سازگار باشند و تلاش های اجرای استراتژی را پشتیبانی کنند، مشکلی ایجاد نمی شود.البته فرهنگ چندگانه می تواند موقعیت ناسالمی را به وجود آورند. خب، وقتی ترکیبی از خرده فرهنگ های ناسازگار وجود داشته باشد که فلسفه های متضاد کسب و کار را در بر می گیرند، آنگاه رویکرد های نامنسجمی در اجرای استراتژی پشتیبانی می شود و روش های ناسازگار مدیریت، افراد را تشویق به کارهای اشتباه می کند.

ببینید خرده فرهنگ هایی که با هم در تضادند می توانند مانع از این شوند که یک شرکت بتواند تلاش هایش را منسجم سازد تا استراتژی را شکل دهد و اجرا کند و کارکنان شرکت از کسب و کار خود راضی نخواهند بود و هنگام کار، مرتب پریشان خاطر می شوند. فریبکاری داخلی بین خرده فرهنگ ها، برای چیرگی فرهنگی باعث می شود تا واحد های مختلف سازمانی نتوانند کار تیمی داشته باشند و ظهور رویکرد مشارکتی در اجرای استراتژی بلوکه می شود. فقدان توافق در مورد این که کار چگونه به جلو برود باعث می شود تا رویکرد های نامنسجم و پاره پاره ای به پیاده سازی اقدامات تازه استراتژیک به وجود آید و موفقیت محدودی در اجرای استراتژی فراگیر شرکت به وجود آید.

تغییر یک فرهنگ مشکل ساز

هدف یادگیری 3:
انواع کنش هایی که یک مدیر می تواند اتخاذ کند تا یک فرهنگ مشکل ساز را تغییر دهد.

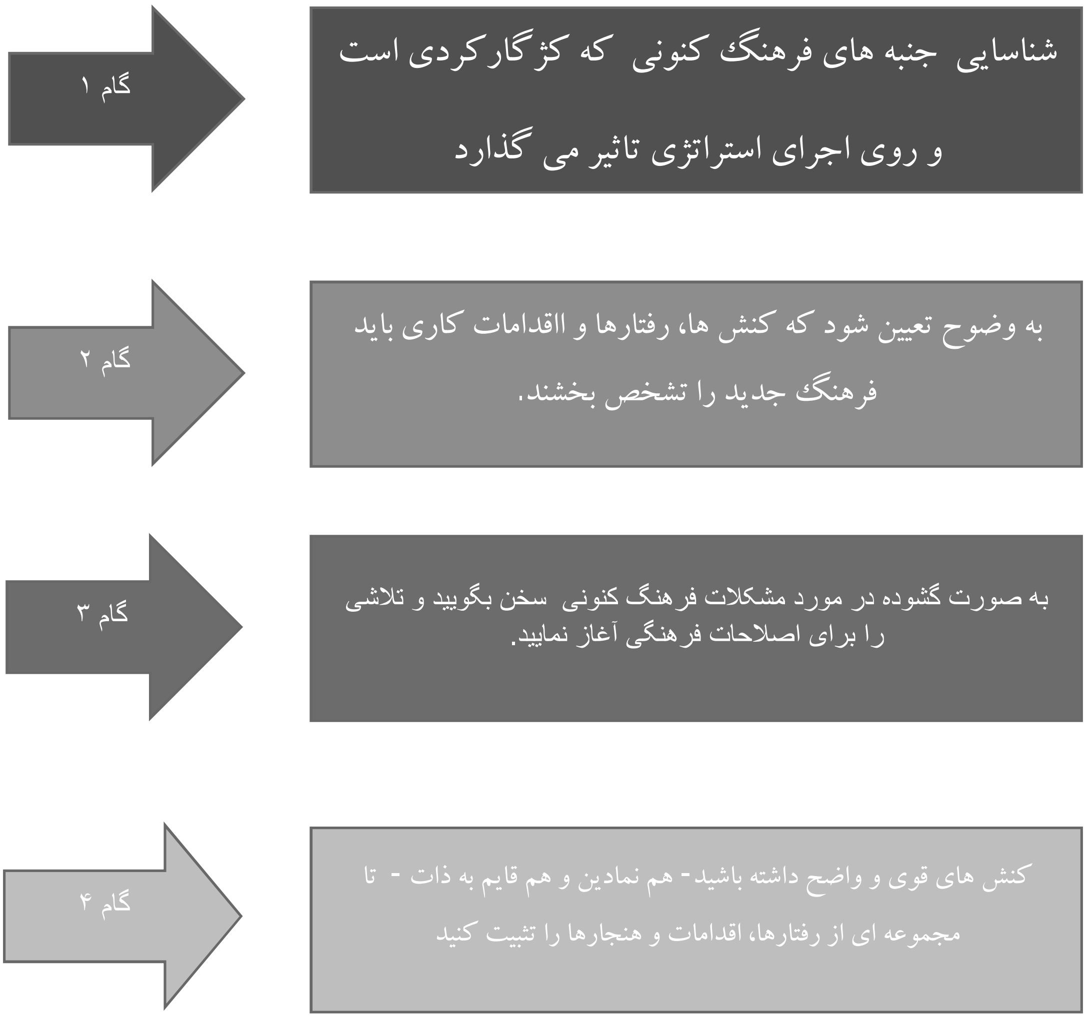
وقتی یک فرهنگ قوی، ناسالم باشد یا با کنش ها و رفتارهای مورد نیاز برای اجرای موفق استراتژی ناسازگار باشد، آنگاه فرهنگ باید هر چه سریعتر تغییر کند. این یعنی هر چه سریعتر باید ویژگی های کژکارکردی و ناسالم حذف شوند و تلاش شود تا رفتارها و اقدامات کاری جدید به میان آیند تا قادر باشیم، اجرای استراتژی را در بهترین سطح آن انجام دهیم. هر چه جنبه های ناسازگار و ناسالم فرهنگ شرکت بیشتر باشد، آنگاه احتمال این که این فرهنگ، مانع اجرای استراتژی شود بیشتر می شود و این مساله، به ما نیاز بیشتر به تغییر را نشان می دهد. تغییر یک فرهنگ مشکل ساز، یکی از

سخت ترین وظایف مدیریتی است چرا که رفتار ها و نگرش های تثبیت شده را باید تغییر داد که البته کاری دشوار است. این مساله برای کارکنان شرکت طبیعی است که به اقداماتی که سریع به ذهن می رسد، متوسل شوند و از تغییر دوری کنند، چه برسد به این که ممکن است اصلا با تغییر روش انجام کارها دشمنی کنند. به عنوان یک پیامد، باید یک کنش مدیریتی منسجم در طول یک دوره زمانی رخ دهد و البته که رفتارهایی را که نمی خواهیم به کناری بگذاریم. در ضمن باید فرهنگی را که پشتیبان اقدامات مناسب نیست، باطل کنیم و روش های کارآمدتر انجام کارها را مد نظر قرار دهیم. *عامل منفردی که از همه واضح تر است این است که باید تلاش های تغییر فرهنگ به طور موفق ازکوشش هایی که ناموفقند جدا شوند و این نیازمند رهبری شایسته در سطح بالای شرکت است.* ببینید قدرت زیادی نیاز است تا تغییر فرهنگی قوی را به پیش برانیم و بر مقاومت خودسرانه فرهنگی فایق آییم. خب، قدرت زیاد تنها در دستان مدیران ارشد و به خصوص مدیر عامل می باشد در عین حال، همین مدیریت ارشد باید تلاش های تغییر را رهبری نماید و از فرهنگ جدید پشتیبانی کند و رفتار های مرجع فرهنگی را القا می کند که البته این مساله کل تیم مدیریت را درگیر می کند.

مدیران میانی و سرپرستان خط مقدم، نقشی کلیدی را در پیاده سازی اقدامات کاری جدید و رویکرد های عملیاتی دارند، همچنین کارکنان عادی هم قضایا را می پذیرند و تغییر را پشتیبانی می کنند و هنجارهای رفتاری را تزریق می کنند. همان طور که در شکل 12,2 نشان داده شده است، اولین گام در اصلاح یک فرهنگ مشکل ساز این است که مدیریت ارشد باید آن جنبه هایی را که فرهنگ کنونی در آنها خود را به صورت کژکارکرد نشان می دهند، بررسی کند و موانع پیش روی اجرای استراتژی را برطرف سازد. دوم این که، مدیران باید به طور واضح رفتارهای مرجع جدید و ویژگی های فرهنگی را که می خواهند ارائه دهند، تعریف کنند. سوم اینکه، آنها باید پرسنل شرکت را متقاعد سازند که چرا فرهنگ کنونی شامل مشکلاتی است و چگونه رفتارها و رویکرد های عملیاتی جدید می توانند عملکرد شرکت را بهبود بخشند- حتما باید برای اصلاح فرهنگ، این رویکرد های عملیاتی را به طور دقیق دنبال نمود. در نهایت و مهمتر از همه، همه صحبت ها در مورد مدلسازی دوباره فرهنگ باید به شیوه ای محتاطانه از طریق کنش های قوی وآشکارا برای ارتقای رفتارهای مطلوب جدید و اقدامات کاری مورد نیاز دنبال شود.- کنش هایی که کارکنان شرکت می توانند آنها را به عنوان تعهد اجباری مدیریت برای ایجاد جو کاری متفاوت و روشهای تازه عملیات تلقی کنند. کنش ها برای پیاده سازی فرهنگ جدید باید هم نمادین[1] باشند و هم بنیادین[2].

[1] Symbolic
[2] Substantive

شکل 12,2 تغییر دادن یک فرهنگ مشکل ساز



ایجاد اقناع لازم برای تغییر فرهنگ

راه خاص برای مدیریت، در جهت مدلسازی مجدد فرهنگ شرکت، این است که: کارکنان شرکت را نسبت به نیاز به رفتارهای چرخه جدید و اقدامات کاری آگاه سازد و به بصیرت لازم برساند. این بدین معنا است که باید الزامی ایجاد شود تا افراد دریابند که چرا تلاش های مدلسازی مجدد فرهنگ به نفع سازمان است و چرا کارکنان باید به طور کامل و از صمیم قلب به تلاش بپیوندند تا کارها را به طور متمایز انجام دهند. این کار می تواند با روش های زیر انجام شود:

- تشریح این مساله که چرا و چگونه رفتارهای خاص و اقدامات کاری در فرهنگ کنونی، موائعی را بر سر راه اجرای خوب استراتژی گذاشته است.

- تشریح این مساله که چگونه رفتارها و اقدامات کاری جدید مزایای بیشتری را به ما می دهند و نتایج بهتری را تولید می کنند.
- رهبران موثر تغییر فرهنگ، از گفتن داستان هایی برای توصیف ارزش های جدید استفاده می کنند و رفتارهای مرجح را بیان می نمایند و آنها را به اقدامات روزمره وصل می کنند.

همچنین باید به بیان دلایل تعدیل استراتژی کنونی پرداخته شود، البته اگر نیاز به تغییر فرهنگی به دلیل تغییر در استراتژی وجود داشته باشد. این مساله شامل توضیح این مقوله است که چرا اقدامات استراتژیک جدید، رقابت پذیری و عملکرد شرکت را تقویت می کند و چگونه یک تغییر در فرهنگ، به اجرای استراتژی جدید کمک می کند. برای مدیر عامل و سایر مدیران ارشد الزامی است تا به طور شخصی با کارکنان در همه جای شرکت حرف بزنند و در مورد دلایل تعدیل اقدامات کاری و رفتارهای وابسته به فرهنگ صحبت کنند. برای اینکه تلاش های ما در تغییر فرهنگی موفق باشند، سرپرستان خط مقدم و رهبران فکری کارمندان، باید دلایل کافی را برای تغییر نزد خود داشته باشند. این یعنی باید پشتیبانی و تجهیز هنجارهای فرهنگی در هر سطح سازمان، از بالاترین تا پایین ترین رخ دهد. اگر کارمندان دریابند که چگونه می توانند به ذی نفعان شرکت نفع برسانند(به خصوص مشتریان، کارمندان و سهامداران) استدلال هایی که در مورد روش های جدید انجام کارها و اقدامات کاری جدید است راحت تر پذیرفته می شوند. در این موقعیت، اکثریت قابل توجهی از کارمندان نیاز برای یک فرهنگ را می پذیرند و توافق می کنند که اقدامات کاری متفاوت و رفتارهای متمایز برای تغییر نیاز است. خلاصه که روی تغییر فرهنگ و چرایی آن باید با کارکنان شرکت کار شود.

فراهم آوردن پشتیبانی گسترده سازمانی نیازمند این است که هر فرصتی، جدی گرفته شود و به وسیله آن این پیام تکرار شود که چرا و چگونه اقدامات جدید کاری انجام می شوند، رویکرد های عملیاتی چه خواهند شد و رفتار هایی که برای ذی نفعان مفید فایده اند و برای موفقیت شرکت در آینده الزامی هستند.

کنش های بنیادین تغییر در فرهنگ

وقتی رهبران فقط درباره نیاز برای اعمال متفاوت، رفتارهای تفاوت و اقدامات کاری گوناگون حرف می زنند، و در عمل چیزی نشان نیم دهند آن گاه هیچ تلاشی برای تغییر فرهنگ نمی تواند جلو برود. با حرف کار درست نمی شود. خب، مدیران ارشد شرکت باید تلاش های را در جهت تغییر فرهنگ انجام دهند و کار را با مجموعه ای از کنش ها ادامه دهند که کارکنان شرکت جدیت و تعهد مدیریت به تغییردر فرهنگ را مشاهده کنند. قوی ترین نشانه هایی که معلوم می کنند مدیران به طور حقیقی به تزریق فرهنگ جدید، متعهدند، از این قرار می باشند:

- جایگزینی مدیران و کلا کسانی که در برابر تغیرات فرهنگی مقاومت می کنند و سد و مانع می شوند.
- ارتقای افرادی که پا پیش می گذارند و تغییر را به سمت فرهنگی متفاوت هدایت می کنند و به عنوان الگو هایی برای رفتار فرهنگی مطلوب خود را نشان می دهند.

- انتساب افراد خارج از سازمان با ویژگی های فرهنگی مطلوب در موقعیت های قابل توجه- آوردن نسل جدیدی از مدیران پیامی واضح را می فرستد که دیگر عصر جدیدی در سازمان آغاز شده است.
- بررسی همه نامزد ها برای موقعیت های جدید به طور محتاطانه، استخدام تنها کسانی که به نظر می رسد با فرهنگ جدید تناسب دارند.
- دستور دادن به اینکه همه پرسنل شرکت باید در برنامه های آموزش فرهنگ شرکت کنند و کنش ها و رفتارهای مربوط به فرهنگ را بهتر بفهمند.
- طراحی جبران انگیزشی که پرداخت های تیم ها و افرادی را تقویت می کنند که رفتارهای مطلوب فرهنگی را نشان می دهند. به این طریق، پرسنل شرکت، بیشتر با انواع مطلوب کنش ها و رفتارها آشنا می شوند و بر طبق آن رفتار می کنند و از لحاظ مالی هم به نفع آنها خواهد بود.
- اجازه دهیم که پرداخت های سخاوتمندانه افزایش یابد و کارمندانی که به خط مقدم تغییر فرهنگی می آیند، به خوبی پاداش داده شوند، تا در ادامه افراد بهتر با اقدامات مطلوب کاری تطبیق یابند، رفتارهای سبک جدید را از خود نشان دهند و نتایج با سرعت و شتاب زیاد به دست آیند.
- سیاست ها و روال ها به روشی بازبینی شوند که تغییر فرهنگی به گونه ای بهتر، به جلو رانده شود.

مدیران اجرایی باید از همان ابتدا آغاز گر کنش های تغییر فرهنگی را در سرتاسر شرکت، باشند و جایی برای تردید باقی نگذارند که مدیریت کاملا در مورد تغییر فرهنگ جاری جدی است و دگردیسی فرهنگی امری اجتناب ناپذیر است. تعهد مدیریت برای تغییر فرهنگی در یک شرکت باید معتبر باشد. مجموعه ای از کنش ها که توسط مدیریت ارشد آغاز می شوند باید توجه همه را به خود جلب کند و تحت فرمان خود درآورد و شروعی طوفانی را برای فرایند تغییر در نظر داشته باشد و بعد با تلاش های سخت گیرانه پیگیری شود تا به صراحت و سفت و سخت، اقدامات کاری، رفتارها و سبک های عملیاتی به عنوان "استاندارد" جدید راه اندازی شوند.

کنش های نمادین تغییر فرهنگی

همچنین جایگاهی مهم برای کنش های نمادین مدیریتی وجود دارد که بر اساس آنها یک فرهنگ مشکل ساز تغییر می کند و این گونه به تناسب استراتژی-فرهنگ دست می یابیم. مهم ترین کنش های نمادین، کنش هایی هستند که مدیران ارشد سعی می کنند تا با انجام آنها دیگران را راهنمایی کنند. به عنوان مثال، اگر استراتژی سازمان شامل حرکتی برای تبدیل شدن به یک تولید کننده هزینه- پایین در صنعت باشد، آنگاه مدیران ارشد باید صرفه جویی را در کنش ها و تصمیمات خودشان نشان دهند. مثلا باید دکوراسیون ارزان قیمت در اتاق مدیر، خر کدن های محافظه کارانه و صرف نظر کردن از سرگرمی های گران قیمت، مد نظر باشد، در ضمن در ذهن مدیران: استفاده از حداقل کارکنان در دفتر رییس، بررسی موشکافانه درخواست های بودجه و صرف نظر از آراستگی آن چنانی دفتر باشد. به عنوان مثال در والمارت، تمام

دفاتر مدیران چیدمان ساده ای دارند، همچنین صرفه جویی در اعمال و رفتار این مدیران نمایانگر است، و به طور متعصبانه تلاش می کنند تا هزینه ها را کنترل کرده و اثربخشی بیشتری را فراهم کنند. در شرکت نوکور، یکی از تولید کننده های هزینه پایین محصولات فولاد در جهان، مدیران به جای ماشین های لموزین از تاکسی استفاده می کنند و با پروازهای کلاس معمولی مسافرت می کنند. از این رو مدیران نسبت به این واقعیت واقف باشند که کارکنان شرکت، رفتار آنها زیر نظر دارند تا ببیند که آیا عمل و شعارشان یکی هست یا نه. افزون بر این، آنها نیاز دارند تا مطمئن شوند که تصمیم های جاری آنها و کنش هایشان، به طور منسجم تعبیر کننده ارزش های فرهنگی و هنجارهای شرکت باشد. {17}.

دسته دیگری ازکنش های نمادین شامل مراسم های تشریفاتی است که برای تکریم افراد تدارک دیده می شوند، که در این رویدادها، عملکرد و کنش های این افراد به عنوان الگویی از آنچه که در فرهنگ جدید شرکت فراخوانده شده، یاد می شود. چنین رویداد هایی، فرصتی را فراهم می سازد که هر موفقیت در تغییر فرهنگی جشن گرفته شود. مدیرانی که به نقش خود در ارتقای تناسب فرهنگ- استراتژی حساس هستند این عادت را دارند که در مراسم ها برای ستایش افراد و گروه هایی که رفتارهای مرجح را به وجود می آورند، حضور یابند. آنها جهت تاکید بر اولویت های استراتژیک، ارزش ها و اصول اخلاقی و هنجارهای فرهنگی خود بر سر برنامه های آموزشی کارکنان حضور می یابند. هر گردهمایی گروهی به عنوان فرصتی دیده می شود برای تکرار و به کمال رساندن ارزش ها، ستایش اقدامات نیک، ایجاد وضوح در مقیاس های فرهنگ تازه و ارائه مثالی در مورد این که اقدامات کاری جدید و رویکرد های عملیاتی چگونه نتایج خوبی را ایجاد می کنند. استفاده از نماد ها در فرهنگ سازی کاملا رایج است. بسیاری از کسب و کارها پاداش های کارمند نمونه هر ماه را دارند. نیروی های مسلح هم سنتی طولانی را در اعطای مدال ها به کارهای افتخار آمیز دارند. پاداش های شرکت ماری کی کازمتیکز[1] شامل گستره ای از جوایز می شود که در مراسم های مختلف به مشاوران حوزه زیبایی داده می شود که از آن جمله باید به ماشین های کادیلاک صورتی اشاره کرد.

چقدر زمان طول می کشد تا فرهنگ مشکل ساز تغییر کند؟

کاشتن دانه های یک فرهنگ جدید و کمک کردن به ریشه های یک فرهنگ، تلاشی پایدار و پیگیر را از سوی مدیران ارشد می طلبد. تغییر یک فرهنگ مشکل ساز، یک مقوله کوتاه مدت نیست. زمان می برد تا یک فرهنگ جدید ریشه بدواند و ظهور کند و نیز حتی بیشتر هم طول می کشد تا یک فرهنگ جدید به طور ژرف گنجانده شوند[2]. هر چه سازمان بزرگتر باشد، تغییر فرهنگی مورد نیاز برای ایجاد تناسبی که از فرآبند های اجرایی پشتیبانی کند، بیشتر طول می کشد. در شرکت های بزرگ، اصلاح یک فرهنگ مشکل زا و تزریق مجموعه ای تازه از رفتارها و نگرش ها، می تواند دو یا پنج سال طول بکشد. در واقع، معمولا دشوار تر است که با یک فرهنگ چالش بر انگیز روبرو شویم و آن را اصلاح نماییم تا وقتی یک فرهنگ حامی استراتژی داریم و قرار است کار را از صفر شروع کنیم. کپسول توضیحی 12,2 در مورد رویکرد

[1] Mary Kay Cosmetics
[2] Embedded

هایی که در شرکت ای ال[1] برای تغییر یک فرهنگ استفاده می شود، بحث شده است و مساله مدیریت بوروکراتیک و اقدامات منسوخ شده و مشکلات ناشی از آنها بررسی گردیده است.

رهبری اجرای فرایند استراتژی

هدف یادگیری 4:

چه چیزی رهبری موثر را دستیابی به اجرای برتر استراتژی شکل می دهد.

برای یک بنگاه که می خواهد استراتژی خود را به روشی ماهرانه اجرا کند، مدیران ارشد باید رهبری فرایند پیاده سازی استراتژی را بر عهده گیرند و به طور شخصی، سرعت پیشرفت را تنظیم کنند. آنها باید به میدان بیایند و خود ببینند که آیا عملیات ها به خوبی انجام می شوند؟ در ضمن این مدیر ارشد باید اطلاعات لازم را بدست آورد و پیشرفت مورد نظر را بسنجد. اجرای ماهرانه استراتژی نیازمند این است که مدیران شرکت در شناسایی مشکلات، کوشا و ساعی باشند، یاد بگیرند که چه موانعی در مسیر اجرای خوب وجود دارد و بعد راه را برای پیشرفت هموار سازند. – هدف باید تولید نتایج بهتر آن هم با سرعت زیاد و بهره وری بیشتر باشد. باید فشار سازنده و بی امان روی واحد های سازمانی باشد تا (1) تعالی را در همه ابعاد اجرای استراتژی نشان دهند و (2) کارها بر مبنای ثبات انجام شود- در نهایت، این ها همان چیزهایی هستند که باعث می شوند تا یک استراتژی که به خوبی شکل گرفته است به نتایج عملکردی مطلوب منجر شود. جزئیات نحوه پیاده سازی یک استراتژی و نیز ارائه نتایج مورد نظر باید با درک الزامات اجرای خوب استراتژی آغاز شود. بعد از آن، نوبت به یک تشخیص می رسد: تشخیص در مورد آمادگی سازمان برای اجرای اقدامات و تصمیمات استراتژیک. تصمیماتی در مورد این که چگونه به جلو حرکت کنیم و به نتایج مورد نظر دست یابیم. 18} در کل، رهبری نیروی پیشران برای اجرای خوب استراتژی و تعالی عملیاتی شامل سه کنش می شود که مدیران مسئولیت انجام آنها را دارند:

- قرار گرفتن بر فراز آنچه در حال رخ دادن است و رد گیری پیشرفت از نزدیک
- قرار دادن فشار سازنده بر سازمان برای اجرای خوب استراتژی و دستیابی به تعالی عملیاتی
- اقدامات اصلاحی برای بهبود اجرای استراتژی و دستیابی به نتایج عملکردی مورد نیاز

کپسول توضیحی 12,2

دگردیسی فرهنگ در شرکت آمریکا لاتینا لجیستیکا[2]

[1] América Latina Logística (ALL)

[2] América Latina Logística

© Pulsar Images/Alamy Stock Photo

مدیران شرکت آمریکا لاتینا لوجیستکا **(ALL)** که شبکه ریل برزیل[1] **(RFFSA)** را تملیک کردند دریافتند که لوکوموتیو های از دور خارج شده برای آنها دشواری هایی را ایجاد کرده که باعث شده تا سیستم ریلی بیمار باشد و درست کردن آن هم باعث دردسر شده است. در زمان این تملیک، **ALL** داشت پول از دست می داد، دهه ها بود که روی آن سرمایه گذاری نشده بود، اوضاع مدیریت بوروکراتیک نیز کار را دشوار می ساخت. نیمی از پل های شبکه، نیاز به تعمیرات داشت، سه چهارم ریل های آن مشکل اندازه داشتند و توان پشتیبانی بارهای استاندارد را هم نداشتند. سیستم ریلی هنوز بر مبنای لوکوموتیو های ماشین بخار کار می کرد و محموله های مشتریان را به مقصد می رسانید. اولویت مدیر عامل این شرکت، الگزاندر برینگ[2] این بود که **ALL** را به یک سازمان عملکرد محور تبدیل کند که به هر هزینه ای که شده، نظم قوی داشته باشد تا بتواند برنامه های مدرنیزاسیون را بهتر پشتیبانی کند. او دریافت که این مساله نیاز به دگردیسی فرهنگی را در شرکت نشان می دهد. اولین گام او این بود که تیم مدیریت جدیدی را استخدام کند و بعد هم تعدادی از کسانی که به بهانه های سیاسی در سازمان منصوب شده بود، اخراج کرد. در ده روز اول، او و مدیر ارشد اجرایی با 150 مدیر مصاحبه کردند تا مناسب بودن آنها را ارزیابی کنند. آنها 30 تا از این مدیران را برای مسئولیت های جدید بر گزیدند و آنهایی را که جهت گیری جدید شرکت را نمی فهمیدند، کنار گذاشتند. آنها یک برنامه کارآموزی تدارک دیدند و در طول 4 سال، 500 فارغ التحصیل را آموزش دادند. در اولین سال مدیریت برینگ، او برنامه های مزایا بر مبنای عملکرد را معرفی کرد؛ در سال دوم، شرکت، شاخص های عملکردی مانند تحویل سر وقت را در بین بخش ها استفاده کردند. مدیران ارشدی که گام های نمادین برای بیان تعهد خود به فرهنگ جدید برداشتند و تغییرات فرایندی و پرسنلی را پیاده سازی کردند. آنها ماشین های رزرو شده برای استفاده مقامات را فروختند و راننده های این ماشین ها را هم اخراج کردند. برینگ، خود به عنوان یک راننده هدایتگر قطار مدرک گرفت و هر ماه یک هفته در این زمینه کار کرد و البته لباس مخصوص این کار را هم پوشید. برای اولین بار، مدیران از کارگران مصدوم عیادت کردند. شرکت مسابقه جام دیزل را

[1] Brazilian Rail Network
[2] Alexander Behring

طراحی کرد تا راننده هایی را شناسایی کند که به طور کارآمد مصرف سوخت را کاهش می دادند. جهت گیری تازه برینگ به مدیران میانی شرکت و نیز کارکنان خط انرژی داد، آنها که برای مدت سال ها به دلیل مداخله سیاسی و رهبری ناکارآمد تضعیف روحیه شده بودند. در طول سه سال، برینگ شرکتی را که در طول ده سال یک استخدام هم نداشت تبدیل به یکی از مرجح ترین کارفرمایان در برزیل شد. همچنین بیش از 9000 درخواست کار برای 18 موقعیت کارآموزی دریافت شد. این باعث شد تا در سال 2000 شرکت **ALL** در نهایت به سود آوری دست یابد، این مساله باعث شد تا دگردیسی فرهنگ شرکت به وجود آید. **ALL** با رومو لجستیک در سال 2014 ادغام شد و بدین ترتیب بزرگترین شرکت لجستیک و ریل آهن آمریکای لاتین شد.

Note: **Developed with Peter Jacobson.**
Sources: **Company website, pt.all-logistica.com; http://www.strategy-business.com/article/ac00012?pg=1;blogs.hbr.org/2012/09/shapestrategy-with-simple-rul/; Donald N. Sull, Fernando Martins, and Andre Delbin Silva, "America Latina Logistica," Harvard Business School case 9-804-139, January 14, 2004.**

تسلط بر اوضاع و پایش اینکه کار به خوبی پیش برود

مفهوم اصلی

مدیریت بر مبنای پرسه زنی(MBWA) یکی از تکنیک هایی است که باعث می شود رهبران کارآمد همیشه از این نکته آگاه شوند که فرایند اجرای استراتژی چقدر خوب پیش می رود.

برای این که بر اوضاع سازمان تسلط داشته باشیم، و بفهمیم چگونه فرایند اجرای استراتژی در حال انجام است، مدیران ارشد باید از منابع گسترده ای برای جمع آوری اطلاعات استفاده کنند. علاوه بر ارتباط برقرار کردن با زیردستان کلیدی و مرور نتایج عملیاتی اخیر، مراقبت از واکنش های رقابتی شرکت های رقیب و دیدار با مشتریان و تامین کنندگان، کلیدی برای مطلع شدن از منظر های آنان است، ببینید آنها معمولا از امکانات شرکت به طور معمول بازدید می کنند و با پرسنل متفاوت شرکت در سطوح مختلف سازمانی تماس برقرار می کنند. – این یک تکنیک است و معمولا مدیریت بر مبنای پرسه زنی(MBWA)[1] نام دارد. اغلب مدیران اهمیت زیادی برای گذراندن وقت با افراد در سطح شرکت قایلند و سوالاتی را از آنها می پرسند و به ایده ها و دغدغه های آنها توجه می کنند و اطلاعات دست اول را در مورد چگونگی اجرای جنبه های فرایند اجرای استراتژی به دست می آورند. در واقع به مثابه نوعی تور است. تورهایی که مدیران برای خودشان در سطح شرکت می روند و به این سو و ان سو پرسه می زنند، همراه با تماس های چهره به چهره با کارکنان سطح عملیاتی به آنها دیدگاهی خوب می دهد که بفهمند که چرا فرایند شکل گرفته است، با چه مشکلاتی روبرو هستیم و آیا منابع اضافی یا رویکرد های متفاوت مورد نیاز می باشد. به همین درجه اهمیت، مدیریت بر مبنای پرسه زدن، فرصت هایی را برای تشجیع افراد شرکت فراهم می کند، روحیه را افزایش می دهد و تمرکز را روی اولویت های کلیدی قرار می دهد و مقداری هیجان تولید می کند- همه آنها انرژی مثبت تولید می کنند و تلاش می کند تا اجرای استراتژی را تقویت نمایند. استیو جابز[2]، هم-بنیانگذار اپل، که به خاطر اقداماتش در زمینه مدیریت بر مبنای پرسه زنی به عنوان یک مدیر عامل معروف است، مقداری قابل توجه از زمان خود را در طبقه همکف با کارکنانش می گذراند. مدیران والمارت دیرباز است که اقداماتی را برای گذراندن دو یا سه روز هفته در فروشگاه هایشان و صحبت با مدیران فروشگاه ها و کارمندان دارند. سام والتون[3] بنیانگذار والمارت، تاکید کرده است که "کلید کار این است که به فروشگاه بروید و ببینید همکارانتان چه می خواهند بگویند". جک ولش[4]، مدیرعامل اسبق و کاملا موثر جنرال الکتریک، نه تنها روزهای متعدد را هر ماه به طور خصوصی با کارکنانش ملاقات می کرد بلکه روی عملیات های این شرکت با آنها بحث می نمود و نیز زمان بندی می کرد تا زمانی را هم با سایر مدیران جنرال الکتریک بگذارد و اطلاعات و ایده ها را از سرتاسر جهان دریافت دارد. منظور مدیرانی است که در کلاس های توسعه رهبری در نزدیکی ستادهای جنرال الکتریک شرکت می کنند. بسیاری از مدیران تولید کننده تلاش می کنند تا به طور مرتب در مورد مسائل موجود با مقامات اتحادیه کارگری و نیز

[1] Management by Walking Around
[2] Steve jobs
[3] Sam Walton
[4] Jack Welch

خود کارکنان بحث کنند. بعضی مدیران، از اتاقک هایی فرمان امور را در دست دارند که کاملا باز هستند و باعث می شود تا پرسنل شرکت به آسانی و به طور مرتب با آنها تعامل داشته باشند. مدیران در بعضی شرکت ها، جلسات هفتگی دارند(معمولا بعد از ظهر جمعه) تا فرصت های مداوم برای جریان یافتن اطلاعات بین کارکنان لایه های پایین سازمان و مدیران ارشد فراهم آید.

بسیج تلاش ها برای اجرای عالی استراتژی

بخشی از وظیفه رهبری در بسیج انرژی سازمانی برای اجرای خوب استراتژی شامل پرورش جو کاری نتیجه گرا است ، یعنی استاندارد های عملکرد بالا باید باشد و بدین طریق روحیه دستیابی در کل سازمان نفوذ می کند. رهبری موفقیت آمیز، تلاشی است که معمولا توسط چنین کنش های رهبری و اقدامات مدیریتی مشخص می شود:

- *برخورد با کارمندان به عنوان شرکای ارزشمند.* بعضی شرکت ها ارزش فردی کارمندان و اهمیت مشارکت های آنها را با ارجاع به آنها با عناوینی همانند بازیگران (دیزنی)، اعضای خدمه (مک دونالد)، مالکین شغل(گرانیتروک[1])، شرکا(استار باکس) و یا همراهان(والمارت، لنزکرافترز[2]، دابلیو.ال.گور، ادوارد جونز[3]، سوپرمارکت های پابلیکس[4] و ماریوت اینترنشنال[5]) نشان می دهند. در این شرکت ها، بیشتر اوقات، یک تعهد قوی به آموزش جامع هر کارمند وجود دارد، همچنین در این شرکت ها جبران خدمت و مزایا، روی ارتقا تاکید دارد و فرصت های شغلی قابل توجهی را به فرد ارائه می شود که در آنها امنیت شغلی بالا وجود دارد و با آنها به خوبی و به روشی ارزشمند برخورد می شود.
- *تقویت روحیه همبستگی که انرژی بخش اعضای سازمانی است.* وظیفه این نوع رهبری در اینجا این است که به صورت ماهرانه ای از روش های حساب شده مدیریت افراد استفاده کند، تا روحیه اخلاقی لازم را به وجود آورد، افراد به حضور خود در کادر سازمانی افتخار کنند، کار تیمی و تلاش های مشارکتی گروهی ارتقا یابد، تعهد عاطفی افراد و واحد های سازمانی به آنچه که شرکت در تلاش برای انجام آن است حاصل شود و در نهایت الهام بخش کارکنان شرکت در دست یابی به بهترین نتایج ممکن باشد {19}
- *استفاده از توانمند سازی برای کمک به ایجاد نیروی کار کاملا درگیر.* مدیران ارشد-و تا درجاتی کل تیم مدیریتی بنگاه کسب و کار- باید تلاش کنند تا کل سازمان در فرآیند اجرای استراتژی درگیر شوند. داشتن نیروی کار کاملا درگیر[6]، یعنی افرادی که هر روز تلاش میکنند تا بهترین تلاش خود را در کار نشان دهند،

[1] Graniterock
[2] LensCrafters
[3] Edward Jones
[4] Publix Supermarkets
[5] Marriott International
[6] engaged workforce

برای هر سازمانی جهت دست یابی به نتایج عالی ضروری است.{20}بنابراین این مساله منجر به داشتن گروهی از مدیران متعهد می شود که قرار است تفاوتی را در سازمان ایجاد کنند. دو دسته از بهترین کار هایی که مدیران سطح بالا می توانند انجام دهند تا سازمانی کاملا درگیر را ایجاد کنند این است که (1) به مدیران سطوح پایین و متوسط برای اجرای فرایند استراتژی تفویض اختیار کنند(2) کارمندان رده پایین را برای کنش بر مبنای ابتکار عمل به شیوه خودشان توانمند سازند. تعالی عملیاتی، نیازمند این است که همه افراد در ایده ها مشارکت کنند، ابتکار عمل و خلاقیت را در عمل به کار گیرند و تمایل به انجام کارها به بهترین شکل ممکن داشته باشند.

- *تعیین اهداف مبسوط*[1] *و تبیین واضح انتظارات در مورد این موضوع که کارکنان شرکت باید بهترین عملکرد خودشان را برای دستیابی به اهداف نشان دهند.* اهداف مبسوط-آن دسته اهدافی که فراتر از ظرفیت فعلی سازمان هستند- گاهی می توانند اعضای سازمان را بر آن دارند تا راه حل های پیشنهادی خود را افزایش دهند و تلاش های خود را دوچندان سازند و استراتژی را به صورت بی عیب و نقص اجرا کنند و در نهایت به این اهداف مبسوط دست یابند. وقتی اهداف مبسوط دست یافته شدند، غرور منتج از دستاورد ها، روحیه کارمندان را تقویت می کند و بدین ترتیب سازمان به طرز شگفت انگیزی در سطح بالایی کار می کند.
- *استفاده از ابزارهای الگوبرداری*[2]*، روش ایده آل*[3]*، بازمهندسی فرایند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر، شش سیگما برای تمرکز بر بهبود مستمر.* این ابزار ها، رویکرد های ثابت شده ای برای دستیابی به نتایج عملیاتی بهتر و تسهیل اجرای بهتر استراتژی هستند.
- *استفاده از گستره ی کامل تکنیک های انگیزشی و مشوق های جبران خدمت برای الهام بخشیدن به کارکنان شرکت، پرورش جو کاری نتیجه گرا، و پاداش مبتنی بر عملکرد بالا.* مدیران نمی توانند صرفا با نصیحت کردن افراد به این که "خلاق باشند"، به پیشرفت های ابتکاری دست یابند. همچنین تنها با نصیحت کردن افراد به"تلاش بیشتر" نمی توانند انتظار پیشرفت مستمر در جهت تعالی عملیاتی داشته باشند. در عوض، آنها باید فرهنگی را پرورش دهند که در آن ایده های نوآورانه و آزمودن روش هایی جدید برای انجام کارها شکوفا شده و به کامیابی برسد. افراد و گروه ها باید طوفان مغزی را ارج بنهند، اجازه بدهند تا خیال آنها به هر جهتی که باید، به پرواز درآید و پیشنهاداتی را برای بهبود روشی که کارها باید انجام شود، ارائه دهند. این یعنی به کارکنان شرکت، خودمختاری کافی برای مشارکت و درک صحیح اوضاع داده شود و از سوی دیگر به معنای این است که پاداش برای قهرمانان موفق ایده های جدید و بهبود های عملیاتی، باید بزرگ و البته مشهود باشد. همچنین به طور خاص مهم است که افرادی که در ایده های ناموفق هم از خود شخصیت قهرمانی نشان داده اند، در هر حال، کنار گذاشته نشوند و تنبیه نشوند و بر عکس، به تلاش مجدد تشویق شوند. یافتن ایده های بزرگ مستلزم ریسک پذیری و تشخیص آن است که درک کنیم هر ایده ای مثمر سمر واقع نمی شود.

---

[1] Stretch objectives
[2] benchmarking
[3] best practices

- *تقدیر و ارج نهادن به افراد، گروه ها و موفقیت های شرکت.* مدیران ارشد نباید هیچ فرصتی را برای اظهار توجه به کارکنان و تقدیر از تلاش های فردی و گروهی فرا تر از حد انتظار از دست بدهند. {21} شرکت هایی مانند گوگل، ماری کی[1]، تاپر ور[2] و مک دونالد به طور فعالی از هر فرصتی استفاده می کنند تا انواع مدال های افتخار را به کارکنان حتی متوسط خود اختصاص دهند. این ایده باعث می شود تا از لحاظ انگیزشی افراد در موقعیت بهتری قرار بگیرند و شغل های معمولی برای آنها قابل تحمل تر شود. در شرکت کیپتون هتلز[3]، کارکنانی که لحظاتی خاص و مطبوعی را برای مهمانان به وجود می آورند از ژتون[4] هایی برای صرف غذا در رستوارن ها، مرخصی های با حقوق و نیزاز هدایایی مانند تلویزیون های صفحه تخت، برخوردار شوند. شرکت های سیسکو سیستمز[5] و سه ام[6]، نیز در قالب مراسم هایی به تکریم و بزرگداشت افرادی می پردازند که اعتقاد راسخ به این دارند که خود را در قید و بند بوروکراسی گرفتار نکنند و پروژه های خود را در درون سیستم با مانورهای خاصی به پیش می برند و در نهایت آنها را به خدمات بهتر و محصولاتی بدیع و یا حتی کسب و کارهای جدیدی تبدیل کنند.

در حالی که تلاش های رهبری برای ایجاد فرهنگی با عملکرد بالا و نتیجه گرا معمولا بر نتایج مثبت تاکید دارد، پیامد های منفی عملکرد ضعیف نیز باید در نظر گرفته شوند. مدیرانی که واحد های آنها به طور مرتب عملکرد ضعیفی دارند باید جایگزین شوند. کارمندانی که عملکرد پایینی دارند باید کنار گذاشته شوند و یا حداقل در جایی گمارده شوند که به توانایی های آنها بخورد. هنچنین کارمندانی که عملکرد متوسطی دارند باید به طور صریح توجیه شوند که اگر پیشرفت بیشتری را در قالب تلاش های اضافی، توسعه مهارت ها و بهبود توانایی برای اجرای استراتژی و درنهایت رسیدن به نتایج مطلوب از خود نشان ندهد، آنگاه کارراهه و مسیر شغلی آنها توان بالقوه محدودی خواهد داشت.

رهبری فرایند تعدیلات اصلاحی

بالاخره در هر شرکتی زمانی فرا می رسد که مدیران باید رویکرد های اجرای استراتژی را مورد موشکافی و بازنگری قرار دهند، چرا که هیچ برنامه عملیاتی برای اجرای استراتژی نمی تواند همه مشکلات پیش رو را پیش بینی کند. به طور واضح، وقتی تلاش های اجرای استراتژی نتایج خوبی را ارائه نمی دهند، این وظیفه رهبر است تا پا پیش بگذارد و اقدامات اصلاحی را انجام دهد، گرچه گاهی هم ممکن است دستیابی به عملکرد نا مطلوب بیشتر به خاطر اجرای بد استراتژی باشد تا یک استراتژی بد. {22} موفقیت در انجام اقدامات اصلاحی منوط به سه شرط است (1) تجزیه و تحلیل جامع از

---

[1] Mary Kay
[2] Tupperware
[3] Kimpton Hotels
[4] token
[5] Cisco Systems
[6] 3M

موقعیت (2) اعمال قضاوت صحیح در زمینه کسب و کار و تصمیم گیری در مورد اقدامات لازم(3) پیاده سازی خوب اقدامات اصلاحی که آغاز شده اند. مدیران موفق در احیای مجدد سازمان مهارت دارند. آنها (و کارکنانشان) در تشخیص این که چه اقداماتی باید انجام دهند و در نهایت به یک نتیجه مطلوب برسند، بهتر عمل می کنند. مدیرانی که به زحمت می توانند پیشرفت های قابل اندازه گیری در پیاده سازی اقدامات اصلاحی را به موقع نشان دهند، کاندید های مناسبی برای جایگزینی هستند.

فرایند تعدیلات اصلاحی در اجرای استراتژی، با توجه به موقعیت تغییر می کند. در شرایط بحرانی، انجام یک اقدام چاره ساز، امری کاملا ضروری است. اما با این حال، بررسی وضعیت، شناسایی وارزیابی گزینه ها (استفاده از تفسیر اعداد و ارقام، برای فهمیدن این که کدام انتخاب، بهترین نتایج را ایجاد خواهد کرد) و تصمیم گیری در مورد اینکه چه باید کرد، به زمان نیاز دارد. وقتی شرایط اجازه دهد تا مدیران راحت تر جلو بروند و بر این نکته مسلط باشند که چه موقع تغییراتی را تعمدا اعمال کنند و چه نوع تغییراتی را برگزینند، آنگاه به نظر می رسد که اکثر این مدیران فرایند تقویت تعهدات تدریجی را به یک اقدام دوره ای خاص ترجیح می دهند{23}فرایندی که مدیران در خلال انجام تعدیلات اصلاحی طی می کنند اساسا برای هر دو تغییر واکنشی و کنشگرانه[1]هم یکسان است: یعنی ابتدا نیاز ها را می شناسایی میکنند، اطلاعات را گردآوری می کنند، فهم خود را در موقعیت ژرفتر و گسترده تر می کنند و انتخاب ها را توسعه می دهند و جوانب مثبت ومنفی خود را بررسی می کنند و اقدامات لازم را انجام می دهند، و در نهایت به طور رسمی روی یک دستورالعمل عملیاتی به توافق می رسند. دستیابی به این چهارچوب زمانی برای تصمیم گیری در مورد این که چه تغییرات اصلاحی باید انجام شود اهمیت دارد. در این شرایط اگر موقعیت به طور خاصی پیچیده باشد مذاکرات روی دستورالعمل عملیاتی، ممکن است چند ساعت، چند روز و یا چند هفته و چند ماه طول بکشد. بدون شک، چالش های ایجاد تعدیلات اصلاحی صحیح و هدایت تلاش های اجرای استراتژی موفق، بسیار زیاد هستند. {24}البته هیچ روال و دستورالعمل کلی برای دنبال کردن وجود ندارد. چون هر مورد اجرای استراتژی تحت پیامد های سازمانی متفاوت رخ می دهد، در نتیجه دستورالعمل مدیریتی برای اجرای استراتژی نیاز به این دارد که بر مبنای موقعیت خاصی باشد. البته این کار، شدنی است. گرچه هیچ پاسخ تجویزی برای این سوال وجود ندارد که اصلا باید دقیقا چه کرد و آیا مجموعه ای خاص از کار ها می تواند به نتیجه خوبی برسد؟ همان طور که در آغاز فصل دهم گفته شد، اجرای استراتژی، مقوله ای عمل گرا است و این اندیشه، باعث می شود تا چیزهای درست رخ دهند و چالش مدیریت در این است که تغییر سازمانی را هدایت و رهبری کند و فرایند های کسب و کار را خلق یا بازسازی کند، افراد را مدیریت کند و انگیزه دهد و به اهداف عملکردی دست یابد. اکنون اگر شما به درک بهتری از این که چه چالش هایی وجود دارد، چه وظایفی درگیر هستند، چه ابزارهایی باید استفاده شوند تا فرایند مدیریتی اجرای استراتژی باید به کار گرفته شود و چه دستورالعمل عملیاتی باید برای پیاده سازی و اجرای استراتژی به کار گرفته شود تا جنبه های کار مدیریتی برآورده شود؛ رسیده باشید، آنگاه می توان راضی بود که بحث ما در فصول 10 و 11 و 12 با موفقیت همراه بوده است.

---

[1] Proactive

کلام آخر در مورد رهبری فرایند شکل دهی و اجرای استراتژی

در عمل، جدا کردن فرایند رهبری اجرای استراتژی از رهبری سایر اجزای فرایند استراتژی دشوار است. همان طور که در فصل دوم اشاره شد، وظیفه طراحی و اجرای استراتژی شامل پنج مرحله به هم پیوسته و به هم مرتبط است، آن هم همرا با حلقه های تکرار و چرخه های فراوان جهت تعدیل و تنظیم دقیق چشم انداز استراتژیک، اهداف، استراتژی و رویکرد های پیاده سازی متناسب با یکدیگر و متناسب با تغییر شرایط. این فرایند مستمر است و به طور مفهومی در شرایط دنیای واقعی،کنش های جداگانه اجرا و طراحی استراتژی در هم تنیده هستند و مرز مبهمی دارند. *بهترین آزمون برای رهبری استراتژیک خوب این است که بدانیم آیا شرکت، از استراتژی و مدل کسب و کار خوبی برخور دار است. آیا به طور شایسته ای اجرا می شود و آیا بنگاه اقتصادی ما به اهداف عملکردی اش می رسد یا خیر* . اگر این شرایط وجود داشت، آن وقت می شود نتیجه گرفت که شرکت از رهبری استراتژیک خوبی برخوردار است و به خوبی هم مدیریت می شود.

نکات کلیدی:

1-فرهنگ شرکت، مشخصه جو کاری داخلی شرکت است- منظور ارزش های مشترک، نگرش های مشترک، عقاید محوری و سنت های شرکت است که هنجارهای رفتاری، اقدامات پذیرفته شده کاری و سبک عملیاتی را شامل می شود. فرهنگ شرکت مهم است چون تاثیر آن روی کنش های سازمان انکار ناپذیر است و رویکرد به هدایت کسب و کار را به وجود می آورد و در نهایت عملکرد بازار را هم تحت تاثیر خود قرار می دهد. می توان فرهنگ سازمانی را دی ان ای(**DNA**) سازمان دانست.

2- وقتی یک شرکت، فرهنگی قوی دارد، باید جو کاری و فرهنگی با آنچه برای پیاده سازی موثر استراتژی منتخب نیاز است، قابل انطباق باشد. فرهنگ حال حاضر شرکت، آن دیدگاه ها و رفتارها و روش های انجام کارها را ارتقا می دهد که همساز با استراتژی گزینش شده هستند و اجرای استراتژی را به بهترین شیوه ممکن هدایت می کنند

3- ویژگی های کلیدی فرهنگ عبارتند از:

- ارزش ها، اصول کسب و کار و استاندارد های اخلاقی و اقدامات کاری و حیطه مدیریت-
- رویکرد شرکت به مدیریت، افراد و سیاست های رسمی، رویه ها و اقدامات عملیاتی که راهنمایی را برای رفتار کارکنان شرکت فراهم می کنند، همگی اهمیت دارند.
- روحی که در جو کاری نفوذ می کند اهمیت ویژه ای دارد
- این که چگونه مدیران و کارمندان با یکدیگر تعامل می کنند و رابطه دارند، اهمیت دارد
- قدرت فشار همکار برای انجام کار ها به روشی خاص و تایید هنجار های مورد انتظار هم مهم است.

- اعمال و رفتارهایی که مدیریت به طور صریح آنها را پاداش می دهد و تشویق می کند.
- شرکت، سنت ها و داستان هایی را که در مورد اقدامات قهرمانانه هستند و تکرار هم می شوند، مورد احترام قرار می دهد و تلاش می کنند تا شفاف سازی کنند که "برای هر کارمند چه چیزی در اطرافش رخ می دهد؟"
- در این میان، روشی هم که در آن شرکت ها با ذی نفعان خارجی برخورد می کنند اهمیت دارد-

4-در شرکت هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزش ها و هنجارهای رفتاری که عمیقا ریشه دارند به طور گسترده تسهیم شده اند تا کسب و کار شرکت را هدایت کنند در تقابل مستقیم با شرکت هایی که فرهنگ قوی دارند، شرکت هایی که فرهنگ ضعیف دارند به صورت گسترده از فقدان ارزش ها و اصول و هنجارهای رفتاری قوی و تسهیم شده رنج می برند

فرهنگ های شرکت ها از لحاظ قدرت و تاثیر به طور گسترده ای با هم تفاوت دارند. بعضی از آنها به طرزی قوی در سازمان گنجانده شده اند و تاثیری قوی بر اقدامات عملیاتی شرکت و رفتارهای پرسنل شرکت، دارند. بقیه فرهنگ ها به گونه ای ضعیف بر فعالیت های شرکت تاثیر می گذارند.

5- فرهنگ قوی به روش زیر در اجرای خوب استراتژی مشارکت می کند:

- فرهنگی که با استراتژی گزینش شده منطبق است و نیازمندی های اجرای استراتژی را برآورده می سازد، روی توجه کارمندان بر آنچه مهم ترین است، تمرکز می کند.
- در ادامه فشارگروه همکاران که توسط فرهنگ القا می شود، روی پرسنل شرکت تاثیر می گذارد و به آنها القا می کند تا کارها را به روشی انجام دهند که به اجرای خوب استراتژی کمک می کند
- یک فرهنگ شرکت که همساز با نیازمندی های اجرای خوب استراتژی می باشد، می تواند به کارکنان انرژی دهد تا تعهد خود را ژرف تر سازند و استراتژی را بی نقص اجرا کنند و در نتیجه بهره وری کارکنان را در فرایند افزایش دهد

6- پنج ویژگی فرهنگی ناسالم خاص عبارتند از : تخاصم در برابر تغییر، تصمیم گیری به شدت سیاست زده، تفکر تنگ نظرانه، رفتارهای غیر اخلاقی و طمعکارانه، حضور خرده فرهنگ های متضاد و ناسازگار.

7- تغییر یک فرهنگ مشکل ساز، یکی از سخت ترین وظایف مدیریتی است چرا که رفتار ها و نگرش های تثبیت شده را باید تغییر داد که البته کاری دشوار است. این مساله برای پرسنل شرکت طبیعی است که به اقداماتی که سریع به ذهن می رسد، متوسل شوند و از تغییر دوری کنند، چه برسد به این که ممکن است اصلا با تغییر روش انجام کارها دشمنی کنند. به عنوان یک پیامد، باید یک کنش مدیریتی منسجم در طول یک دوره زمانی رخ دهد و البته که رفتارهایی را که نمی خواهیم به کناری بگذاریم. در ضمن باید فرهنگی را که پشتیبان اقدامات مناسب نیست، کنار بگذاریم و روش های کارآمدتر انجام کارها را مد نظر قرار دهیم. *عامل منفردی که از همه واضح تر است این است که باید تلاش های تغییر*

فرهنگ به طور موفق ازکوشش هایی که ناموفقند جدا شوند و این نیازمند رهبری شایسته در سطح بالای شرکت می باشد. ببینید قدرت زیادی نیاز است تا تغییر فرهنگی قوی را به پیش برانیم و بر مقاومت خودسرانه فرهنگی فایق آییم.

8- در کل، رهبری نیروی پیشران برای اجرای خوب استراتژی و تعالی عملیاتی شامل سه کنش می شود که مدیران مسئولیت انجام آنها را دارند

- قرار گرفتن بر فراز آنچه در حال رخ دادن است و رد گیری پیشرفت از نزدیک
- قرار دادن فشار سازنده بر سازمان برای اجرای خوب استراتژی و دستیابی به کمال عملیاتی
- اقدامات اصلاحی برای بهبود اجرای استراتژی و دستیابی به نتایج عملکردی مورد نیاز

تمرین یادگیری

1. به وب سایت شرکت REI (www.rei.com) بروید. روی گزینه Stewardship کلیک کنید و بعد تلاش کنید تا در مورد فرهنگ شرکت و ارزش های آن یاد بگیرید. ویژگی های کلیدی این فرهنگ کدامند؟ آیا ویژگی های فرهنگ شرکت **REI** روی اقدامات اخلاقی شرکت تاثیر می گذارد؟ اگر این گونه است در مورد چگونگی آن توضیح بدهید؟

هدف یادگیری 1

2. بر مبنای آن چه در مورد **REI** از طریق پرسش قبلی یاد گرفتید، فکر می کنید که چگونه فرهنگ شرکت بر توانایی برای اجرای استراتژی و عملیات در حد کمال تاثیر می گذارد؟

هدف یادگیری 2

3. کپسول توضیحی 12,1 در مورد فرهنگ شرکت اپیک که پشتیبانی استراتژی هم هست، بحث می کند. ویژگی های برجسته فرهنگ شرکت اپیک کدامند؟ چگونه فرهنگ شرکت اپیک باعث می شود تا سال های متمادی این شرکت جایزه های عالی را ببرد؟ چگونه فرهنگ این شرکت، آن را به مکانی خوب برای کار تبدیل می کند؟

هدف یادگیری 1 و هدف یادگیری 2

4. اگر شما مدیر اجرایی یک شرکت بودید که فرهنگ چالش برانگیز یا نافذ دارد، چه گام هایی برای تغییر آن بر می دارید؟ با استفاده از **Google** و **EBSCO** و **LexisNexis** درباره آخرین مقاله ها در زمینه کسب و کار که به "تغییر فرهنگی" ربط دارند، جست و جو کنید. چه نقشی مدیران اجرایی در تغییر فرهنگی بازی می کنند؟ چگونه این مساله با روش شما تفاوت دارد؟

هدف یادگیری 3

4- رهبری فرایند اجرای استراتژی شامل ایستادن بر فراز موقعیت و ردگیری پیشرفت، قرار دادن فشار سازنده بر سازمان برای دستیابی به کمال عملیاتی و نیز کنش های صحیحی که برای بهبود تلاش اجرایی به کار می آید. با استفاده از دسترسی دانشگاهتان به مجله های کسب و کار، نمونه های اخیر را در مورد این که چگونه یک مدیر نوعی از رهبری درونی موثر برای اجرای برتر استراتژی استفاده کرده است، بررسی کنید.

تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

1- اگر فرض کنیم یک سخنرانی برای پرسنل شرکت دارید، آن وقت به کارکنان در مورد انواع فرهنگ شرکتی که دوست دارید در شرکت داشته باشید، چه خواهید گفت؟ شما دوست دارید چه ویژگی های فرهنگی خاصی در شرکت شما برقرار باشد. توضیح دهید.

اهداف یادگیری 1 و 2

2- می خواهید چه ارزش های اصلی در شرکت شما باشد؟ چرا؟

هدف یادگیری 2

3- با پیگیری هر دور از تصمیم، آیا شما و مدیران هم تراز شما، تنظیمات اصلاحی را در استراتژی شرکت یا روشی که استراتژی اجرا می شود به کار می گیرید؟ حداقل سه تا از تنظیماتی را که شما در دور های اخیر تصمیم داشته اید، فهرست کنید. چه شواهد نمایانی (در قالب نتایج مربوط به عملکرد شرکت در سال اخیر) داشته اید که تنظیمات شما کارها را پیش برده است و یا نبرده است؟

هدف یادگیری 3 و 4

4- چه چیزی برای عملکرد شرکت شما رخ می دهد اگر شما و مدیران هم رده شما فقط به وضعیت موجود بچسبید و تنظیمات اصلاحی را در هر دور تصمیم گیری انجام ندهید؟

هدف یادگیری 4

ENDNOTES

{1} Jennifer A. Chatham and Sandra E. Cha, "Leading by Leveraging Culture," *California Management Review* **45, no. 4 (Summer 2003), pp. 20–34; Edgar Shein,** *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* **(San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).**
{2} T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* **(Harmondsworth, UK: Penguin, 1982).**
{3} Joanne Reid and Victoria Hubbell, "Creating a Performance Culture," *Ivey Business Journal* **69, no. 4 (March–April 2005), p. 1.**
{4} Ibid.
{5}John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* **(New York: Free Press, 1992), p. 7. See also Robert Goffee and Gareth Jones,** *The Character of a Corporation* **(New York: HarperCollins, 1998).**
{6} Joseph L. Badaracco, *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Wrong* **(Boston: Harvard Business School Press, 1997); Joe Badaracco and Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches,"** *California Management*

Review 37, no.{2} (Winter 1995), pp. 8–28; Patrick E. Murphy, “Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects,” *Journal ofBusiness Ethics* 14 (1995), pp. 727–740; Lynn Sharp Paine, “Managing for Organizational Integrity,” *Harvard Business Review* 72, no. 2(March–April 1994), pp. 106–117.
{7} Emily F. Carasco and Jang B. Singh, “The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World’s Largest Transnational Corporations,” *Business and Society Review* 108, no. 1 (January 2003), pp. 71–94; Patrick E. Murphy, “Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects,” *Journal of Business Ethics* 14 (1995), pp. 727–740; John Humble, David Jackson, and Alan Thomson, “The Strategic Power of Corporate Values,” *Long Range Planning* 27, no. 6 (December 1994), pp. 28–42; Mark S. Schwartz, “A Code of Ethics for Corporate Codes of Ethics,” *Journal of Business Ethics* 41, no. 1–2 (November–December 2002), pp. 27-43.
{8} mentalfloss.com/article/30198/11-best-customer-service-stories-ever (accessed February 22, 2014).
{9} Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering* (Cambridge, MA: Perseus, 1999).
{10} Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood, IL: Irwin, 1985).
{11} Avan R. Jassawalla and Hemant C. Sashittal, “Cultures That Support Product-Innovation Processes,” *Academy of Management Executive* 16, no. 3 (August 2002), pp. 42–54.
{12} Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 5.
{13} Reid and Hubbell, “Creating a Performance Culture,” pp. 1–5.
{14} Jay B. Barney and Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* (New York: Oxford University Press, 2007), chap. 4.
{15} Rosabeth Moss Kanter, “Transforming Giants,” *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 43–52.
{16} Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway Books, 2005).
[17} Judy D. Olian and Sara L. Rynes, “Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders,” *Human Resource Management* 30, no. 3 (Fall 1991), p. 324.
{18} Larry Bossidy and Ram Charan, *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right* (New York: Crown Business, 2004); Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002); John P. Kotter, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail,” *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March–April 1995), pp. 59–67; Thomas M. Hout and John C. Carter, “Getting It Done: New Roles for Senior Executives,” *Harvard Business Review* 73, no. 6 (November–December 1995), pp. 133–145; Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett, “Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes,” *Harvard Business Review* 73, no. 1 (January–February 1995), pp. 86–96.
{19} For a more in-depth discussion of the leader’s role in creating a results-oriented culture that nurtures success, see Benjamin Schneider, Sarah K. Gunnarson, and Kathryn Niles-Jolly, “Creating the Climate and Culture of Success,” *Organizational Dynamics*, Summer 1994, pp. 17–29.
{20} Michael T. Kanazawa and Robert H. Miles, *Big Ideas to Big Results* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008).
{21} Jeffrey Pfeffer, “Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People,” *Academy of Management Executive* 9, no.1 (February 1995), pp. 55–69.
{22} Cynthia A. Montgomery, “Putting Leadership Back into Strategy,” *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 54–60.
{23} James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980).
{24} Daniel Goleman, “What Makes a Leader,” *Harvard Business Review* 76, no. 6 (-November–December 1998), pp. 92–102; Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, “The Work of Leadership,” *Harvard Business Review* 75, no. 1 (January–February 1997), pp. 124–134; Charles M. Farkas and Suzy Wetlaufer, “The Ways Chief Executive Officers Lead,” *Harvard Business Review* 74, no. 3 (May–June 1996), pp. 110–122; Michael E. Porter, Jay W. Lorsch, and Nitin Nohria, “Seven Surprises for New CEOs,” *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004), pp. 62–72.