info@payamdaily.ir

نخستین روزنامه صبح البرز

پیام آشنا

شماره ۱۴۸۵
یکشنبه / ۲۸ مهر / ۱۳۹۸
۲۱/ صفر / ۱۴۴۰
20 / Oct/ 2019

صاحب امتیاز: موسسه همگامان اندیشه زمان
مدیرمسئول: محمود حیدری سردبیر: باهره حیدری
نشانی: کرج، بلوار تعاون، خیابان فرهنگ، جنب کانون گارشناسان، رسمی دادگستری
تلفن: ۳۲۵۳۲۴۳۳-۳۲۵۳۲۴۳۲-۰۲۶ فکس: ۳۲۵۵۳۸۳۸
فکس اینترنتی پیام آشنا: ۰۲۱-۸۹۷۸۶۷۳۹
امتیاز در طرح ارزیابی کیفی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی: ۴۲/۴۶
چاپ: کارگر

کافه پیام

برای انعکاس نظرات و گلایه ها و پیشنهادات خود درباره مسائل البرز با پیام آشنا تماس بگیرید

۳۲۵۵۳۸۳۸
۳۲۵۴۱۴۹۵
۰۹۰۱۴۰۴۸۳۳۳

با شعرای کرج

مروارید باران

شاعرم، گوهر فروشم، مهر باران می خرم
یک چمن آتش به مروارید باران می خرم

آی ای زیبای من، زیبای نازآلود من
هر چه خواهی ناز کن ناز تو با جان می خرم

در تلاطم های آن چشمان شور انگیز تو
دل به دریا می سپارم موج و توفان می خرم

گر تو هر آیینه را بهر شکستن می خری
من تو را تا تشنگی از سنگ طفلان می خرم

هر چه هست از درد تازه با کسی سودا مکن
جمله را بر زخم های کهنه درمان می خرم

«ناظر»م سوداییم در این گران بازار عشق
جان چه ارزان می فروشم؟ غم چه آسان می خرم!!

ناظر شرفخانه‌ای

تلنگر

هشدار آت‌وود را درباره آینده جهان جدی بگیریم

هیأت داوران جایزه ادبی «بوکر» در اقدامی که سایقه بعطور همزمان از مارگارت آتوود برای تألیف رمان «صیت‌ها» و از بردارند لوپاریسو برای خلق رمان «دختر زن دیگر» به عنوان برندگان نهایی سال ۲۰۱۹ تقدیر کردند. پیتر فلورنس رئیس هیأت داوران این دوره از جایزه بوکر دلیل انتخاب همزمان دو اثر به عنوان برگزیده را تناقوانی هیأت داوران از انتخاب یکی از این دو اثر خوانده است.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایران. حدود یازده سال پیش به سراغ ترجمه آثار مارگارت آتوود رفتم و تا جایی که می‌دانم تا پیش از من کسی ترجمه‌ای از نوشته‌های او ارائه نکرده بود. یکی از مهمترین نکاتی که علاقه مندم‌ام به ترجمه آثار این نویسنده کانادایی را برانگیخت مضامینی بود که او در کتاب‌هایش مدنظر قرار می‌داد که از آن به مضامین آبوکالیپتیک یا آخرزمانی تعبیر می‌شود. اگر توجه کرده باشید در سینمای هالیوود هم ما قیامطهایی از این دست و همچنین قیامطهایی به اصطلاح «آخرازمانی» رویرو هستیم. قیامطهایی که در نزاشتند آینده تیره و تاری را که پیش روی انسان است به تصویر بکشند.

اغلب نوشته‌های «آتوود» هم در چنین حال و هوایی خلق شده‌اند. هر چند که او بر خلاف سینمای هالیوود به دنبال القای یک امیدواری دروغین به مخاطبان نیست و برعکس در تلاش است تا با گوید زندگی به رویل قعلی چه آینده‌ای را پیش روی ما می‌گذارد. در نوشته‌های آتوود خبری از آن خوشبینی هالیوودی نیست. مخاطبان در نوشته‌های «آتوود» با سیاهی مطلق روبه‌رو می‌شوند. بگذارید مثالی بزنم. نه تنها در رمان «زندگی پیش از انسان» بلکه حتی در رمان «سرگذشت ندیمه» هم با جهانی روبه‌رو می‌شوید که هیچ امیدی به آن نیست؛ به گمانم مهمترین پیامی که آتوود درصدد انتقال آن به مخاطبان برآمده این است که بگوید مسیر زندگی انسان امروز رو به سیاهی مطلق است.

انقدر که به آن بارقه‌های هراگالمی امیدواری آن هم نمی‌توان دل خوش کرد. اغلب منتقدان ادبی معتقدند که او نویسنده‌ای منفی نگر است که مسن به هیچ وجه آن را قبول ندارم و برعکس تأکید دارم که به دنبال جلب توجه انسان امروز به آسیبی است که متوجه زندگی‌مان شده است. مضمون کارهای او به گونه‌ای است که فقط شامل ساکنان کشور خودش کانادا و حتی امریکایی نمی‌شود. البته جذابیت نوشته‌های «آت‌وود» تنها به مضامینی که در خلق کتاب‌هایش از آنها بهره گرفته محدود نمی‌شود چرا که یکی دیگر از ویژگی‌های داستان‌های او را می‌توان در زبانی دید که در خلق داستان‌هایش از آنها بهره گرفته است. ساختار زبانی او بیشتر کلاسیک است با این حال «آت‌وود» سعی می‌کند همچون سنگ‌تراش‌ها کلمات و جملات را کنار یکدیگر بچیند.

او به موجزنویسی هم علاقه بسیاری دارد و استفاده مکرر از قلش یک به گذشته هم از دیگر علاقه مندی‌های اوست که آن را در نوشته‌هایش می‌بینیم نکته دیگری که بدنیست در این قرصت اندک به آن اشاره شود تأثیر مشهود تجربه‌هایی است که در کودکی از سفر به کشورهای مختلف پشت سر گذاشته است.

او در اغلب نوشته‌هایش جهانی تک حزبی را به تصویر کشیده. با این حال دنیایی که پیش روی مخاطب می‌گذارد صلفدر برای انسان غربی قابل درک است که برای مخاطب شرقی، با وجود جایگاه جدی زنان در نوشته‌های آتوود او به زنان و مردان نگاهی قراجنسیتی دارد و می‌توان گفت که از چنین مرزبندی‌هایی عبور کرده است. هر چند که در دوگانه «هرگذشت ندیمه» و «صیت نامه‌ها» یا سرکوب مردانه‌ای روبه‌رو می‌شوید که قربانی آن زنان هستند.

نکته جالب توجهی که می‌توان درباره آتوود به آن اشاره کرد این است که او پیش از آنکه تحت تأثیر ادبیات یافتی امریکا باشد، تحت تأثیر ادبیات کلاسیک انگلیس با بزرگانی همچون دیکنز است. به عبارتی او وفادار است ادبیات اروپایی است.

با وجود آنکه ما آتوود را به فعالیت در بخش‌های مختلف رمان، داستان کوتاه، شعر، ادبیات کودک و حتی ادبیات غیرداستانی می‌شناسیم اما به گمانم او پیش از همه در رمان در خشیده است. او هیچگاه بعطور مستقیم درگیر فعالیت‌های سیاسی نشده با این حال نسبت به اتفاقات جهان بیرم‌فوش هم قردی منفعل نبوده و نیست که البته او یک نویسنده چنین انتظاری هم می‌رود.

خبر

راه‌اندازی کمپین استفاده از پلاستیک‌های تجزیه‌پذیر در تجهیزات الکترونیکی

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایسنا: به گفته فعالان در این کمپین اروپایی، پلاستیک‌های موجود در پسماندهای الکترونیکی همچون بمب ساعتی محیط زیستی هستند که نادیده گرفته شده‌اند. پلاستیک حدود ۲۰ درصد از ۵۰ میلیون تن پسماند الکترونیکی تولیدی در گروهی از فعالان محیط زیستی در اروپا با راه‌اندازی کمپین؛ بر ضرورت استفاده از پلاستیک‌های قابل بازیافت و تجزیه‌پذیر در تجهیزات الکترونیکی تاکید کردند.

کرت: این روزها مدل سازمان‌های چابک (agile)، شرکت‌های شبکه‌ای و حتی سازمان‌های دارای ساختار هولاکراسی (که مدیریتشان غیرمتمرکز است)، کاملا رقابتی است. سوال اینجاست که کدام ساختار سازمانی از نظر مقیاس‌پذیری و سرعت‌آزمایش بهتر است؟ مهمان امروز ما برای پاسخ به این سوال، از بزرگترین شرکت‌های دنیا بازدید کرده و روی آنها تحقیقاتی انجام داده. از جمله گوگل و آمازون در ایالات‌متحده دیدی و علی‌بابا در چین و سوپرسل در اروپا. اینها از پرسرعت‌ترین شرکت‌های جهانند. تحقیقات او نشان داد که راز موفقیت این شرکت‌ها چیست. او نقش را «اکوسیستم‌های بازارمحور» گذاشته. دیوید لوپاریو استاد مدرسه کسبوکار رلس است. دیوید، ممنون که به برنامه ما آمدی.

دیوید: ممنون از تو که دعوتم کردی.

کرت: تصویر فعلی ما از یک شرکت موفق چه ایرادی دارد؟

دیوید: می‌دانی، اگر از مردم بخواهیم که یک تکه کاغذ بردارند و تصویر یک سازمان را بکشند، تقریبا همه یک چور ساختار سلسله‌مراتبی رابه تصویر می‌کشند. این تصویری است که از یک سازمان در ذهن ما نقش بسته. ایرادش این است که این سازمان‌ها بنا شدند تا شفافیت ایجاد کنند. شفافیت در نقش‌ها و پاسخگویی. که به این سوال‌ها جواب دهند که «من به چه کسی باید گزارش دهم؟ پاسخگوی چه کسی باید باشم؟» این سازمان‌ها عالی‌اند اما در یک دنیای با ثبات متلاطم دنیای امروز «اصلا این‌طور نیستم. هیچ‌کس از قرما خبر نـدارد در تمامی جنبه‌های زندگی ما تغییرات بزرگ و چشمگیری اتفاق افتاده و می‌افتد و سازمان‌های سلسله‌مراتبی در حال حاضر جواب نمی‌دهند و به همین خاطر است که امروز شاهد سازمان‌هایی هستیم که سال‌هاست قادرند اما شکست‌خورده‌اند.

کرت: تو و همکارت درباره شرکت‌هایی مثل آمازون تحقیق کردید. چرا این شرکت‌ها را انتخاب کردید؟ وقتی به این شرکت‌ها رفتید چه چیزهایی دستگیرتان شد؟

دیوید: می‌دانی که این روزها انتخاب یک شرکت مطرح و تاثیرگذار به این راحتی‌ها هم نیست چون شرکتی که امروز موفق است، ممکن است فردا نباشد. ما نگران این بودیم. ولی می‌خواستیم شرکت‌هایی انتخاب کنیم که یک ساختار تئوکلاسیک ایجاد کرده‌اند. از خودمان پرسیدیم «در چین چه خبر است؟» سه نوع سازمان در این کشور وجود دارد. شرکت‌های دولتی که بزرگ و سلسله‌مراتبی هستند. شرکت‌های چندملیتی که معمولا ایدههایشان از غرب می‌گیرند و در چین پیاده می‌کنند و شرکت‌هایی بین این دو سوی طیف که خصوصی هستند، مثل علی‌بابا و تنسنت. اینها طی بیست سال اخیر شدیدا رشـد کردهاند. اینها چور شرکت‌هایی هستند که بیشـترین ارزش بازار را دارند. تئوری کردهاند، به سرعت رو به جلو رتعاند و سلسله‌مراتبی نیستند و در آمریکا هم در بخش حوزه تکنولوژی شرکت‌هایی را دیدیم، مثل گیریوک و آمازون که آنها هم با سرعت سرسام‌آوری حرکت کردهاند. این شرکت‌ها متوسط عمرشان ۲۰ سال است و متوسط ارزش بازارشـان ۴۰۰ میلیـارد دلار. این یک رقم نجومی اسـت. و با مشاهده و مطالعه این شرکت‌ها دیدیم که یک سری چیزها بینشان مشترک است و دلیل اینکه به سرعت با تحولات بازار همگام می‌شوند همین چیزهاست.

کرت: چه چیزی در مورد این شرکت‌ها برایت جالب‌بود؟

دیوید: اینها چیزی مابین یک سازمان سلسله‌مراتبی و یک هلدینگ هستند. این شرکت‌ها بازارمحورند. بنابراین به‌دنبال فرصت‌هایی بازارنـد و مثل شـرکت‌های هلدینگ، زیرمجموعه دارند. درست مثل سلول‌های بدن. مثلا آمازون، هول قوتز را دارد ولی زیرمجموعه‌ها با هم مرتبطند. در هلدینگ‌ها زیرمجموعه‌ها با هم مرتبطند. در هلدینگ‌ها یک ساختار اکوسیستمی رابطه میان سلول‌هاست.

کرت: ظاهرا درک رابطه این عناصر باید سخت باشد. چون یک شـرکت بازارمحور، می‌تواند دنبال خیلی چیزها باشد. اگر باید چیزی فراتر از عرضه و تقاضا را درک کنیم باید اکوسیستم را درک کنیم و این سخت است.

دیوید: بله بسیار سخت است. قسمت جالبش این اسـت که چطور میان بخش‌های مختلف ارتباط برقرار کنیم. یکی از چیزهایی که کشف کردیم، چهار قابلیت بود. قابلیت یعنی چیزی که سازمان را با آن می‌شناسند. چیزی که سازمان در آن مهارت دارد. مثلا «اپل» به خدمات منحصربفرد معروف اسـت. دیزنی را با روابط مشتری منحصربفرد می‌شناسند. چیزی که کشف کردیم این اسـت در اکوسیسـتم‌های بازارمحور، قابلیت‌ها در شـبکه‌ها گنجانده شدهاند. شـما یک شـرکت داری، مثل آمازون که چندین زیرمجموعه دارد که کسبوکارشان با هم فرق دارد. اینها چطور با هم در ارتباطند؟ ارتباط آنها حول محور این چهار قابلیت اسـت. درک بیرونی (که یعنی آن بیرون چه خبر اسـت)، پیش‌بینی مشتری، نوآوری دائمی و چابکی. نوآوری آنها نه تنها در زمینه محصول اسـت، بلکه در زمینه مدل کسبوکار و خدمات هم نوآوری دارند.

کرت: در این محیط‌ها، محصولات چه شکلی هسـتند؟ مدیران ارشـد چه ایده‌هایی به ذهنشان می‌رسد. چه چیزهایی خلق می‌کنند که یقیه شرکت‌ها نمی‌کنند؟

دیوید: لوپاز و اقسـام محصـولات خلاقانه مثلا از آمازون می‌توانی هم موبایل بخری هم محصولات غذایی. چون حلا شـرکت هول‌قوتز را هم خریده و زیرمجموعه خود کرده. آنهـا می‌دانند مردم چه چیزهایی می‌خرند. از طریق سیستم توزیع آنلاین و کدبستی هر منطقه قروشگاه هول‌قوتزی که در آن منطقه پستی وقع شده. از این اطلاعات استفاده می‌کند تا بیشتر به مردم آن منطقه معمولا چه چیزهایی می‌خرند و چه چیزهایی احتمال قروشـش بیشـتر اسـت. سـپس همان محصولات را به مردم عرضه می‌کند. پس یک بخش از آمازون که کارش قروش آنلاین است، اطلاعاتش را در اختیار یک بخش دیگر می‌گذارد. چنین تبادل اطلاعاتی در یک سیسـتم سلسله‌مراتبی شدنی نیسـت چون برای اتخاذ هر تصمیم باید تا رأس هرم بروی و برگردی.

کرت: خیلی از مردم فکـر می‌کنند که راز موفقیت این سازمان‌ها، صرفه‌جویی از طریق تولید انبوه است. ولی چیزی که تو می‌گویی کاملا متفاوت است. شاید دلیلش تولید انبوه هم باشد. اما ظاهرا روش‌های جدیدی هم به کار برده‌اند. درست است؟

دیوید: قطعا خیلی از شرکت‌ها تولید انبوه داشته‌اند اما با مشـکل مواجه بودهاند. مثل شرکت «سیرز». خیلی از این شرکت‌های نئوکلاسیک به سرعت در حال حرکت به سمت بازارهای جدیدند. و این نه‌تنها قرصتی برای خود شرکت است که بازار را از آن خود کند بلکه قرصتی برای کارکنان نیز هسـت. در یک سازمان سلسـله‌مراتبی، اگر من به عنوان کارمند ایده‌ای داشـته باشـم، این ایده باید توسط اقرادی از سـطوح مختلف تایید شود ولی در شرکتی مثل فیس‌بوک، اگر ایده‌ام به درد بخور باشـد، می‌گویند «برو یک هسته برای خودت تشکیل بده یک چیزی بساز. اگر جواب داد، تو حمایت می‌کنیم و می‌توانی گسترش‌دهی.»

کرت: یک مثال از شرکت‌های چینی بزن.

دیوید: مثلا بایدتغرم تنسـنت، همه چیزش بر پایه اطلاعـات داشتن و ایجـاد روابط اسـت. آنها وارد «وی‌چت» می‌شوند (که زیرمجموعه تنسنت است) و درباره خواسـته‌های مشتری‌ها تحقیق می‌کنند. سـپس به سـایت JD.com می‌روند که کارش توزیع غذاست و نقشی که JD می‌دهند ارتباطی از وی‌چت شرکت هم متعلق به تنسنت است)، شرکت تنسنت از چهار قابلیتی که به آنها اشاره کردم به بهترین نحو استفاده می‌کند.

کرت: چه موانعی بر سـر راه این مدل وجود دارد؟

دیوید: یکی از آنها تصویر ذهنی ما از سازمان است. ما ناخودآگاه دچار سوگیری هستیم. مدلی که ما از سازمان در ذهنمان داریم، کاملا قدرتمحور است. همه چیز به قدرت و کنترل ربط دارد. به اینکه چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. اما این سازمان‌ها قرق دارند. در این سازمان‌ها مشتری مهم اسـت. نوآوری و چابکی مهم اسـت. استفاده از قرصت‌های بازار مهم است. پس تصویر ذهنی ما باید تغییر کند.

کرت: فکر می‌کنی این سوگیری و مقاومت به تغییر این تصویر و فرهنگ در سطوح بالای سازمان‌ها بیشتر است یا سطوح پایین؟

دیوید: خب به هر حال تغییر سخت است. ما بیشتر کارهایـی که می‌کنیم از روی عادت اسـت. حدود ۷۰ یا ۸۰ درصد ما عاقـل عادت‌هایمان هسـتیم. عاقـل روتین‌ها موقع بیدار شـدن از خواب، یک سـری عادت‌ها داریم. موقع رانندگی تا سر کار هم همین‌طور. این عادت‌ها گاهی آنقدر در ما ریشـه می‌دوانند که تبدیل به موانعی می‌شوند برای تغییر. ما فرهنگ را تعریف کردیم و وقتی توضیح دادیم که فرهنگ، ریشه درخت نیست، بلکه شاخه‌هایش است. همه دانشتند دیوانه می‌شدند. می‌گفتند «شما دارید فرهنگ را اشتباه تعریف می‌کنید.» به نظرم ما باید همواره در حال یادگیری و تکامل باشیم و حالا تعریف ما از سـازمان نیز دارد تغییر می‌کند. و به نظرم این خوب است. ما نمی‌گوییم ساختار سلسله‌مراتبی بد است. اتفاقا عالی بود. منتها برای زمان خودش و چیزی که در گذشته جواب داده در آینده جواب نخواهد داد.

کرت: نحوه مدیریت در این سازمان‌ها چه فرقی دارد؟

دیوید: قردی که دارای تفکر سـنتی اسـت. اگر از او بخواهیـم که رابطه مدیر و زیردسـت را به صورت یک چارت بکشد، احتمالا مدیر را بالاتر و زیردست را پایین‌تر قرار می‌دهد. در این سازمان‌ها، هنوز هم کنترل وجود دارد. مدیر هنوز هم مدیر اسـت اما با کارمند در کنار هم قرار دارند. کار مدیر، اعمال قدرت نیسـت. کار او توانمندسـازی است. یعنی اعطای قدرت و اختیارات به کارکنان. رهبری یعنی ایجاد بهبود در دیگران. نه این که همه کارها را خودت انجام دهی و این مهارتی است که رهبران سازمان‌ها باید یادبگیرند.

کرت: تو در کتابت به این موضوع پرداختی که یک سازمان چطور با دنیای بیرون ارتباط برقرار کند. مدیران و رهبران چطور این تغییر را اعمال کنند؟

دیوید: چیـزی که به آن باور داریم این اسـت که محتوا خیلی مهم اسـت. محتوا مثل پادشاه است و بسـتر، مثل اقلیم پادشـاهی. و بستر دارد تغییر می‌کند. «کـداک» یک زمانی بهترین تولیدکننده محصولات عکاسـی بود. تو البتـه قوجی هم بود. کارکنانش قوزالمدید بودند. اما نتوانست با تحولات همگام شـود. همان‌طور که گفتم، بستر مثل مقر پادشاهی است و بستر دارد تغییر می‌کند. ما شاهد تغییرات چشمگیری در شش حوزه هسـتیم. تغییر در گرایشات اجتماعی، تکنولوژی، اقتصادی و سیاسی. زیست‌محیطی و جمعیت‌شناسی. هوش مصنوعی و روباتهـا دارند دنیا را بـه طرز عجیبی دگرگون می‌کنند. بعضی صنایع در حال رشدند و بعضی دیگر در حال کوچک شدن. نحوه برخورد ما با رقیبان هم در حال تغییر اسـت. مسئولیت اجتماعی‌مان هم تغییر کرده. وقتی بسترهای اجتماعی و سیاسـی و... را درک کنیم، می‌توانیم اتفاقات آینده را پیش‌بینی کنیم.

کرت: گفتی کـه این سـازمان‌ها به‌دنبال فرصت‌های جدیدهستند. آنها را پیدا می‌کنند. به سراسر سـازمان ابلاغ می‌کنند و سپس از فرصت‌ها اسـتفاده می‌کنند. اما این تا حدی یعنی کنار گذاشتن چیزهایی که تاکنار آمدند. چابکی تا حدی یعنی بتوانیم بعضی چیزها را کنار بگذاریم نه این که صرفا به همان سمتی برویم که بـازار می‌رود. مدیران و رهبران این سازمان‌ها چطور این توازن را برقرار می‌کنند؟

دیوید: این شـرکت‌ها معمولا یک شـعار دارند که دارای چهار مرحله است. ۱. بزرگ فکر کن. قرصت را پیش‌بینـی کن. قرصت‌های زیسـت‌محیطی را شـناسایی کن. ۲. در مقیاس کوچک آزمایش کن. معمولا به یکی از اسـلوگان‌هایی گویند «بروو این ایده را آزمایش کن». ۳. سریع شکست بخور. ۴. همیشه یاد بگیر. وقتی به شرکت‌هایی که مرتکب اشتباه‌هایی می‌شوند نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که اشتباه‌شان در مرحله ۳ بوده. ما معمولا بیش از حد برای شکست هایمان وقت تعیین کنیم. باید خودمان بپرسیم که آیا این جواب می‌دهد یا نه؟ باید بپرسیم آیا مشتری این محصول را می‌خرد؟ آیا چیزی که در دسـتور کار قرار دادیم را می‌پذیـرد؟ آیا برآمد داریم؟ باید برایش مهلت و معیار تعیین کنیم. اگر مثلا پس از شش ماه یا یک سـال، محصولمان در حد انتظارمان قروش نرفت، باید عقب‌نشـینی کنیم. اما نباید جا بزنیم. چون فلسفه اکوسیستم، باید گیری دائمی است. بنابراین باید با همه کسانی که در اکوسیسـتم هستند، تبادل اطلاعات کنیـم و دانش خود را با آنها به اشـتراک بگذاریم. نه‌تنها در مورد چیزهایی که جواب داده، بلکه درباره چیزهایی که به‌نتیجه نرسیده‌اند.

کرت: تـو همچنین ایـده‌ای داری که کمی متناقض به‌نظر می‌رسـد. می‌گویی که حتی سازمان‌های بازارمحور، اولویت‌های ثابتی دارند. و کنجکاوم بدانم که چطور می‌شـود بعضی چیزها را ثابت و در اولویت نگه داشت آن هم وقتی که ظاهرا چیزهای دیگر دارند با سرعت تغییر می‌کنند.

دیوید: مرکز و برمهای یک چرخ را در نظر بگیر. تمام برمه‌ها هم متصلند. حالا اگر مرکز یا همان پادشاه بتواند سازمان چیست؟ کارش حصول اطمینان از این است که همه در اکوسیسـتم، یک سری ارزش‌ها و اصول مشترک داشته باشند. پس هر چزه یا سلول، هر طور که می‌خواهد، به بازار می‌رود اما بر اساس همان اصول. پس استانداردها حول محور اصول و ارزش‌هاست اما روش‌ها می‌تواند متفاوت باشد. بسته به بازاری که تو به عنوان یک زیرمجموعه سـعی داری در آن، جایی برای خودت پیدا کنی البته به کارگیری این اصول در یک شرکت که تازه آغاز به کار کرده راحتتر است و بیشتر شرکت‌هایی که ما مطالعه کردیم، آنقدرها هم قدیمی نبودند. اگر شرکت‌هایی مثل کداک، یا نوکیا یا «نوچز آر اس» هم این اصول را باید می‌گرفتند. شاید باز هم شکست می‌خوردند. اما شاید هم شفی‌شان برای بازآفرینی خودشان بیشتر می‌شد و می‌توانستند در آینده قرصت‌های بازار را از آن خود کنند.

کرت: خیلی متشکرم که دعوت من را پذیرفتی و تحقیقاتت را در اختیار ما گذاشتی.

دیوید: من هم از شما ممنونم.

مترجم: مریم مرادخانی

گفت‌وگو

شرکت‌های بزرگ چه طور با سرعت تحولات بازار همگام می‌شوند؟

«دیوید لوپاریو»، استاد مدرسه کسـبوکار رلس دانشـگاه میشیگان است. او معتقد است که در این عصر، شرکت‌ها باید مدل‌های سلسله‌مراتبی را کنار بگذارند و به یک مدل جدید روی بیاورند: «اکوسیستم بازارمحور». او پس از مطالعه چندین شرکت از جمله گوگل، هولیو، سوپرسـل و گروه علی‌بابا (شرکت چینی)، به یافته‌های جالبی دسـت پیدا کرده که تیم‌ها و قرایندها را به سمت قرصت‌های بازار سوق می‌دهند. او اخیرا مهمان «کرت نیکیش» و پرایستار مجله کسبوکار هاروارد بوده است. چکیده‌ای از این مصاحبه را با هم می‌خوانیم.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایسنا: مدرسه کسـبوکار رلس دانشـگاه میشیگان است. او معتقد است که در این عصر، شرکت‌ها باید مدل‌های سلسله‌مراتبی را کنار بگذارند و به یک مدل جدید روی بیاورند: «اکوسیستم بازارمحور». او پس از مطالعه چندین شرکت از جمله گوگل، هولیو، سوپرسـل و گروه علی‌بابا (شرکت چینی)، به یافته‌های جالبی دسـت پیدا کرده که تیم‌ها و قرایندها را به سمت قرصت‌های بازار سوق می‌دهند. او اخیرا مهمان «کرت نیکیش»، پرایستار مجله کسبوکار هاروارد بوده است. چکیده‌ای از این مصاحبه را با هم می‌خوانیم.

کرت: این روزها مدل سازمان‌های چابک (agile)، شـرکت‌های شبکه‌ای و حتی سـازمان‌های دارای ساختار هولاکراسـی (که مدیریتشان غیرمتمرکز است)، کاملا رقابتی است. سوال اینجاست که کدام ساختار سازمانی از نظر مقیاس‌پذیری و سرعت‌آزمایش بهتر است؟ مهمان امروز ما برای پاسخ به این سوال، از بزرگترین شرکت‌های دنیا بازدید کرده و روی آنها تحقیقاتی انجام داده. از جمـله گوگل و آمازون در ایالات‌متحده دیدی و علی‌بابا در چین و سوپرسل در اروپا. اینها از پرسرعت‌ترین شرکت‌های جهانند. تحقیقات او نشان داد که راز موفقیت این شرکت‌ها چیست. او نقش را «اکوسیسـتم‌های بازارمحور» گذاشته. دیوید لوپاریو استاد مدرسه کسـبوکار رلس است. دیوید، ممنون که به برنامه ما آمدی.

دیوید: ممنون از تو که دعوتم کردی.

کرت: تصویر فعلی ما از یک شرکت موفق چه ایرادی دارد؟

دیوید: می‌دانی، اگر از مردم بخواهیم که یک تکه کاغذ بردارند و تصویر یک سازمان را بکشند، تقریبا همه یک چور ساختار سلسله‌مراتبی رابه تصویر می‌کشند. این تصویری اسـت که از یک سـازمان در ذهن ما نقش بسـته. ایرادش این است که این سازمان‌ها بنا شدند تا شفافیت ایجاد کنند. شفافیت در نقش‌ها و پاسخگویی. که به این سوال‌ها جواب دهند که «من به چه کسی باید گزارش دهم؟ پاسخگوی چه کسی باید باشم؟» این سازمان‌ها عالی‌اند اما در یک دنیای با ثبات متلاطم دنیای امروز «اصلا این‌طور نیستم. هیچ‌کس از قرما خبر نـدارد در تمامی جنبه‌های زندگی ما تغییرات بزرگ و چشمگیری اتفاق افتاده و می‌افتد و سازمان‌های سلسله‌مراتبی در حال حاضر جواب نمی‌دهند و به همین خاطر است که امروز شاهد سازمان‌هایی هستیم که سال‌هاست قادرند اما شکست‌خورده‌اند.

کرت: تو و همکارت درباره شرکت‌هایی مثل آمازون تحقیق کردید. چرا این شـرکت‌ها را انتخاب کردید؟ وقتی به این شرکت‌ها رفتید چه چیزهایی دستگیرتان شد؟

دیوید: می‌دانی که این روزها انتخاب یک شـرکت مطرح و تاثیرگذار به این راحتی‌ها هم نیست چون شرکتی که امروز موفق است، ممکن است فردا نباشد. ما نگران این بودیم. ولی می‌خواستیم شرکت‌هایی انتخاب کنیم که یک ساختار تئوکلاسیک ایجاد کردهاند. از خودمان پرسـیدیم «در چین چه خبر است؟» سه نوع سـازمان در این کشور وجود دارد. شرکت‌های دولتی که بزرگ و سلسله‌مراتبی هسـتند. شـرکت‌های چندملیتی که معمولا ایدههایشـان را از غـرب می‌گیرند و در چیـن پیاده می‌کنند و شرکت‌هایی بین این دو سوی طیف که خصوصی هسـتند، مثل علی‌بابا و تنسنت. اینها طی بیست سال اخیر شدیدا رشـد کردهاند. اینها چور شرکت‌هایی هسـتند که بیشـترین ارزش بازار را دارند. تئوری کردهاند، به سرعت رو به جلو رتعاند و سلسله‌مراتبی نیستند و در آمریکا هم در بخش حوزه تکنولوژی شرکت‌هایی را دیدیم، مثل گیریوک و آمازون که آنها هم با سرعت سرسام‌آوری حرکت کردهاند. این شرکت‌ها متوسط عمرشان ۲۰ سال است و متوسط ارزش بازارشـان ۴۰۰ میلیـارد دلار. این یک رقم نجومی اسـت. و با مشاهده و مطالعه این شرکت‌ها دیدیم که یک سری چیزها بینشان مشترک است و دلیل اینکه به سرعت با تحولات بازار همگام می‌شوند همین چیزهاست.

کرت: چه چیزی در مورد این شرکت‌ها برایت جالب‌بود؟

دیوید: اینها چیزی مابین یک سازمان سلسله‌مراتبی و یک هلدینگ هستند. این شرکت‌ها بازارمحورند. بنابراین به‌دنبال قرصت‌هایی بازارنـد و مثل شـرکت‌های هلدینگ، زیرمجموعه دارند. درست مثل سلول‌های بدن. مثلا آمازون، هول قوتز را دارد ولی زیرمجموعه‌ها با هم مرتبطند. در هلدینگ‌ها زیرمجموعه‌ها با هم مرتبطند. در هلدینگ‌ها یک ساختار اکوسیستمی رابطه میان سلول‌هاست.

کرت: ظاهرا درک رابطه این عناصر باید سخت باشد. چون یک شـرکت بازارمحور، می‌تواند دنبال خیلی چیزها باشد. اگر باید چیزی فراتر از عرضه و تقاضا را درک کنیم باید اکوسیستم را درک کنیم و این سخت است.

دیوید: بله بسیار سخت است. قسمت جالبش این اسـت که چطور میان بخش‌های مختلف ارتباط برقرار کنیم. یکی از چیزهایی که کشف کردیم، چهار قابلیت بود. قابلیت یعنی چیزی که سازمان را با آن می‌شناسند. چیزی که سازمان در آن مهارت دارد. مثلا «اپل» به خدمات منحصربفرد معروف اسـت. دیزنی را با روابط مشتری منحصربفرد می‌شناسند. چیزی که کشف کردیم این اسـت در اکوسیسـتم‌های بازارمحور، قابلیت‌ها در شـبکه‌ها گنجانده شدهاند. شـما یک شـرکت داری، مثل آمازون که چندین زیرمجموعه دارد که کسبوکارشان با هم فرق دارد. اینها چطور با هم در ارتباطند؟ ارتباط آنها حول محور این چهار قابلیت اسـت. درک بیرونی (که یعنی آن بیرون چه خبر اسـت)، پیش‌بینی مشتری، نوآوری دائمی و چابکی. نوآوری آنها نه‌تنها در زمینه محصول اسـت، بلکه در زمینه مدل کسبوکار و خدمات هم نوآوری دارند.

کرت: در این محیط‌ها، محصولات چه شکلی هسـتند؟ مدیران ارشـد چه ایده‌هایی به ذهنشان می‌رسد. چه چیزهایی خلق می‌کنند که یقیه شرکت‌ها نمی‌کنند؟

دیوید: لوپاز و اقسـام محصـولات خلاقانه مثلا از آمازون می‌توانی هم موبایل بخری هم محصولات غذایی. چون حلا شـرکت هول‌قوتز را هم خریده و زیرمجموعه خود کرده. آنهـا می‌دانند مردم چه چیزهایی می‌خرند. از طریق سیستم توزیع آنلاین و کدبستی هر منطقه قروشگاه هول‌قوتزی که در آن منطقه پستی وقع شده. از این اطلاعات استفاده می‌کند تا بیشتر به مردم آن منطقه معمولا چه چیزهایی می‌خرند و چه چیزهایی احتمال قروشـش بیشتر اسـت. سـپس همان محصولات را به مردم عرضه می‌کند. پس یک بخش از آمازون که کارش قروش آنلاین است، اطلاعاتش را در اختیار یک بخش دیگر می‌گذارد. چنین تبادل اطلاعاتی در یک سیسـتم سلسله‌مراتبی شدنی نیسـت چون برای اتخاذ هر تصمیم باید تا رأس هرم بروی و برگردی.

کرت: خیلی از مردم فکـر می‌کنند که راز موفقیت این سازمان‌ها، صرفه‌جویی از طریق تولید انبوه است. ولی چیزی که تو می‌گویی کاملا متفاوت است. شاید دلیلش تولید انبوه هم باشد. اما ظاهرا روش‌های جدیدی هم به کار برده‌اند. درست است؟

دیوید: قطعا خیلی از شرکت‌ها تولید انبوه داشته‌اند اما با مشـکل مواجه بودهاند. مثل شرکت «سیرز». خیلی از این شرکت‌های نئوکلاسیک به سرعت در حال حرکت به سمت بازارهای جدیدند. و این نه‌تنها قرصتی برای خود شرکت است که بازار را از آن خود کند بلکه قرصتی برای کارکنان نیز هسـت. در یک سازمان سلسـله‌مراتبی، اگر من به عنوان کارمند ایده‌ای داشـته باشـم، این ایده باید توسط اقرادی از سـطوح مختلف تایید شود ولی در شرکتی مثل فیس‌بوک، اگر ایده‌ام به درد بخور باشـد، می‌گویند «برو یک هسته برای خودت تشکیل بده یک چیزی بساز. اگر جواب داد، تو حمایت می‌کنیم و می‌توانی گسترش‌دهی.»

کرت: یک مثال از شرکت‌های چینی بزن.

دیوید: مثلا بایدتغرم تنسـنت، همه چیزش بر پایه اطلاعـات داشتن و ایجـاد روابط اسـت. آنها وارد «وی‌چت» می‌شوند (که زیرمجموعه تنسنت است) و درباره خواسـته‌های مشتری‌ها تحقیق می‌کنند. سـپس به سـایت JD.com می‌روند که کارش توزیع غذاست و نقشی که JD می‌دهند ارتباطی از وی‌چت شرکت هم متعلق به تنسنت است)، شرکت تنسنت از چهار قابلیتی که به آنها اشاره کردم به بهترین نحو استفاده می‌کند.

کرت: چه موانعی بر سـر راه این مدل وجود دارد؟

دیوید: یکی از آنها تصویر ذهنی ما از سازمان است. ما ناخودآگاه دچار سوگیری هستیم. مدلی که ما از سازمان در ذهنمان داریم، کاملا قدرتمحور است. همه چیز به قدرت و کنترل ربط دارد. به اینکه چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. اما این سازمان‌ها قرق دارند. در این سازمان‌ها مشتری مهم اسـت. نوآوری و چابکی مهم اسـت. استفاده از قرصت‌های بازار مهم است. پس تصویر ذهنی ما باید تغییر کند.

**کرت: فکر می‌ک