

خلاصة كتاب

چه کسی می گوید  
فیلها نمی توانند برقصند؟

لوئیس گریستنر

مترجم: مهندس امیر توفیقی

انستیتو ایز ایران  
۱۳۸۲

## مقدمه

شرکت‌های بسیاری بوده‌اند که در طول تاریخ تا مرحله سقوط و فروپاشی پیش رفته‌اند. برخی از آنها با کوشش تیم‌های مدیریتی نوین به طرز معجزه‌آسایی از نابودی نجات یافته‌اند. آی بی ام یکی از همین شرکت‌هاست. در سال ۱۹۹۰ شرکت آی بی ام با ۳ میلیارد دلار سود خالص بالاترین سود خود را به دست آورد ولی همین شرکت در سال ۱۹۹۳ با از دست دادن ۱۶ میلیارد دلار در معرض نابودی قرار گرفت. مدیری لایق به نام لوئیس گریستنر در رأس این شرکت قرار گرفت و آن را از سقوط نجات داد و متحول کرد. در این کتاب او داستان این تحول را از زبان خود، و با بیانی ساده و روان تشریح می‌کند.

یکی از مهم‌ترین مطالبی که در زندگی صنعتی - تجاری وجود دارد، بحث همکاری و کار گروهی در این نوع سازمان‌هاست. یک نفر باید زمام امور را در دست بگیرد و هماهنگی لازم را ایجاد نماید و شرایطی پدید آورد که دیگران بتوانند به راحتی به فعالیت بپردازند و این فرد همان کسی است که او را به نام مدیر می‌شناسیم. امروزه اگر مدیر اندکی غفلت نماید، از گردونه رقابت کنار گذاشته خواهد شد. مطالبی که مدیر امروزی باید بداند، چندین برابر مطالبی است که مدیران دهه‌های گذشته باید از آنها مطلع بوده و به کار می‌گرفتند.

مطلب دیگری که در آموزش مدیریت بسیار اهمیت پیدا کرده این است که آموزش و پژوهش در حوزه مدیریت از فرم تجویزی به توصیفی تبدیل شده است. در این روش به جای آنکه به گفتن روش‌ها و شیوه‌های مختلف اکتفا شود، به بررسی روش عملکرد مدیران و رهبران موفق پرداخته می‌شود.

لوئیس گریستنر یکی از بزرگ‌ترین مدیران دهه‌های گذشته است که در طول دوران کاری خودش در شرکت عظیم آی بی ام با روش‌های نوین مدیریت خود باعث به وجود آمدن تحولات عظیمی در این سازمان گردید.

او می‌گوید در طول دوران کسب‌وکاری خودم همواره از اینکه به دیگران بگویم که چگونه براساس تجربیات شخصی من سازمان یا تشکیلات خودشان را اداره کنند، بیم داشته و بسیار محتاط عمل می‌کردم. من همواره عقیده داشتم که هیچکس نمی‌تواند از پشت میز، سازمانی موفق را به شکلی مناسب اداره نماید. به همین دلیل، در طول ۹ سال که به عنوان مدیرعامل آی بی ام مشغول به کار بودم، بیش از یک میلیون مایل پرواز نمودم و با هزاران نفر از مشتریان، شرکای کسب‌وکاری و کارمندان آی بی ام ملاقات نمودم.

## بخش نخست

### تسلط پیدا کردن

در چهاردهم دسامبر سال ۱۹۹۲ توسط آقای جیم بورك که سوابق رهبری در شرکت "جانسون اند جانسون" داشته و نیز همسایه من بود پیشنهاد مدیرعاملی شرکت آی بی ام به من داده شده. در این زمان تصمیم داشتم به

عنوان مدیرعامل در شرکت امریکن اکسپرس مشغول به کار شوم، اما او مرا به چالشی بزرگ‌تر دعوت کرد. به او گفتم با توجه به این که سوابق فنی خوبی ندارم، فکر نمی‌کنم قادر باشم شرکت آی بی ام را اداره کنم. در ۲۶ ژانویه سال ۱۹۹۳ آی بی ام اعلام نمود که مدیرعامل، جان اکرز، تصمیم گرفته است استعفا دهد و کمیته جست‌وجو تشکیل شده است تا صلاحیت کاندیداهای داخلی و خارجی را بررسی کند. ریاست این کمیته را جیم بورك برعهده داشت. زمان زیادی طول نکشید که او با من تماس گرفت. من در ژانویه هم همان جوابی را به جیم دادم که در دسامبر داده بودم. در ماه فوریه مجدداً با بورك ملاقات کردم او با تأکید فراوان به من گفت که گروه او به دنبال پیدا کردن متخصص مسائل فنی نیست، بلکه آنها رهبري می‌خواهند که بتواند حامی تغییرات باشد و تغییرات عظیمی به وجود آورد. يك بار دیگر به بورك گفتم که واقعاً فکر نمی‌کنم صلاحیت لازم را برای کسب این عنوان داشته باشم و هیچ تمایلی هم ندارم که بیش از این در این فرایند درگیر شوم. نقطه عطف تفکرات من در مورد پذیرش این پست در پایان ماه فوریه آن سال اتفاق افتاد. در این هنگام متوجه شدم که می‌باید نحوه تفکر خودم را عوض کنم و به شکل دیگری موقعیت آی بی ام را بررسی کنم. فکر می‌کنم دلیل دیگری هم برای تغییر عقیده من وجود داشت. من همواره کشش و گرایش به سمت چالش و درگیری فکری در خودم احساس می‌کردم. پیشنهاد آی بی ام از يك طرف دلهره‌آور و ترسناک و از طرفی هم تحریک‌کننده بود. هنگامی که بورك در اواخر هفته با من تماس گرفت، به او گفتم مایلم تا نگاهی به پیشنهاد آی بی ام بیندازم و این مسئله را بررسی کنم. من به او گفتم ممکن است به اطلاعات خیلی بیشتری نیاز داشته باشم به خصوص در مورد دورنمای کوتاه و میان‌مدت شرکت که باعث نگرانی من شده بود. این اطلاعات نشان می‌داد که میزان فروش و منافع شرکت آی بی ام به شکلی هشداردهنده رو به نقصان بود و میزان دارایی و سرمایه شرکت هم به خطر افتاده بود. من تمام خطوط تولید را بررسی کردم و پس از آن متقاعد شدم که شانس نجات آی بی ام تنها ۱ در برابر ۵ است و هرگز نباید این مسئولیت را قبول کنم. اما بورك قبول نمی‌کرد. سماجت و پافشاری او به این دلیل نبود که من بهترین کاندیدا برای احراز این مقام هستم، بلکه بیشتر به این دلیل بود که او از این که بتواند کسی را برای تصاحب این جایگاه متقاعد نماید، مأیوس شده بود. او به من می‌گفت: «دین تو به ایالات متحده این است که این کار را قبول کنی. آی بی ام گنجینه‌ای ملی است و تو وظیفه داری که آن را حفظ کنی». او اظهار داشت که تو يك کارگزار تغییراتی که آی بی ام در حال حاضر به آن احتیاج داردمی باشی و عقیده داشت که با يك رهبري صحیح و اصولی امکان نجات این کمپانی وجود دارد.

در پایان آن جلسه طولانی من آماده شده بودم تا مهم‌ترین تصمیم شغلی سراسر زندگی‌ام را اتخاذ نمایم. من پیشنهاد آنها را پذیرفتم. حال که دوباره به آن لحظات می‌اندیشم به سختی می‌توانم به یاد آورم که واقعاً چرا این کار را کردم.

پس از گذشت ده روز قرارداد استخدام تهیه نمودیم. من و بورك تصمیم گرفتیم که این مطلب را در روز جمعه ۲۶ مارس اعلام نماییم. آی بی ام در صبح روز جمعه این مطلب را اعلام نمود. کنفرانسی مطبوعاتی تشکیل شد و در آن، جیم بورك چنین اظهار داشت:

«تعداد کسانی که در سراسر جهان قادرند تصدی چنین شغلی را پذیرا شوند و از عهده آن برآیند متجاوز از انگشتان دست نیست. من می‌خواهم به اطلاع شما برسانم که نام لوئیس گریسترن در همان لیست اولیه ما به چشم می‌خورد.»

من به اطاق کنفرانس بزرگ راهنمایی شدم تا با هیئت مدیران سازمانی که تقریباً ۵۰ نفر بودند ملاقات نمایم. به جزم تمام مردانی که در اتاق حضور داشتند پیراهن‌های سفید رنگ به تن کرده بودند. پیراهن من آبی رنگ بود که از نظر سایرین نقطه عطف و روشی بسیار جدید در رفتار مدیرعامل آی بی ام به حساب می‌آمد (چندین هفته بعد در یکی از جلساتی که با همان گروه داشتم پیراهن سفید به تن کردم و ملاحظه کردم که همه افراد پیراهن‌هایی با رنگ‌های متفاوت به تن کرده‌اند.)

پس از معرفی من توسط بورك اعضای گروه بسیار مودب نشستند و انتظار داشتند که من فقط ادای احترام نمایم و به آنها بگویم که:

«من بسیار خوشحالم از این که یکی از اعضای این گروه شده‌ام و برای همه آرزوی موفقیت می‌نمایم.» اما به جای این کار، تقریباً ۴۵ دقیقه صحبت کردم. برای آنها توضیح دادم که چرا این کار را قبول کرده‌ام. به آنها گفتم که من به دنبال کسب این پست نبودم اما از من خواسته شد تا به خاطر حفظ مزایای رقابتی کشور و سلامتی اقتصاد کشور، این مسئولیت را بپذیرم. و همچنین گفتم که واقعاً به کمک همه آنها نیاز دارم. سپس انتظارات اولیه خودم را برای آنها توضیح دادم. شاید مهم‌ترین سخنان من در آن جلسه، مطالبی بود که درباره ساختار و استراتژی بیان کردم. در آن زمان صاحب‌نظران و رهبران خود آی بی ام اعتقاد داشتند که آی بی ام باید خودش را به واحدهای کوچک‌تر و مستقل تبدیل کند.

من گفتم شاید این اقدام کار صحیحی باشد و شاید هم نباشد. اما چیزی که ما حتماً به آن احتیاج داریم، دستیابی به تصمیم‌گیری براساس بازار غیرمتمرکز می‌باشد. اما آیا واقعاً ارائه راه‌حل‌های جامع و مبسوط و همچنین پشتیبانی و حمایت مستمر و مداوم، خارج از توانایی ماست؟ آیا نمی‌توانیم ضمن انجام این کار به فروش محصولات خود ادامه دهیم؟

من فلسفه مدیریتی خودم را به طور خلاصه برای آنها چنین بیان کردم:

- مدیریت من براساس اصول است، نه عرف.
- تمام کارها و فعالیت‌هایمان توسط بازار به ما دیکته می‌شود.
- به کیفیت، طرح‌ها و استراتژی‌های رقابتی مستحکم، کار گروهی، دستیابی به کارایی بالا و مسئولیت‌پذیری اخلاقی، اعتقاد خاصی دارم.
- به دنبال افرادی می‌گردم که به دنبال حل مشکلات و کمک به همکارانشان باشند و از سیاستمداران بیزارم.

- خودم را به طور کامل درگیر استراتژی‌ها خواهم نمود و به کارگیری و اجرای آنها برعهده شمامست. مرا فقط از طریق استفاده از روش‌های غیر رسمی، از روند کارها آگاه نمایید. هرگز اطلاعات بد و ناگوار را مخفی نکنید. از تعجب کردن و هیجان زده شدن متنفرم. کارهای مختلف را از طریق من حل و فصل نکنید. خودتان آنها را به انجام برسانید و آنها را به بالا برانید تا توسط آن افراد حل و فصل شوند.
- سریع عمل نمایید. اگر قرار است اشتباهی مرتکب شویم، بگذارید این اشتباهات به دلیل این باشد که عجله کرده‌ایم، نه به این خاطر که دیر اقدام نموده‌ایم.
- سلسله مراتب تقریباً برایم بی‌معنی است. اجازه دهید در جلساتمان از افرادی که می‌توانند در حل مشکلات به ما کمک نمایند، بدون توجه به موقعیت سازمانی‌شان، استفاده نمایم. کمیته‌ها و جلسات را تا حد امکان کاهش دهید. نباید هیچ‌گونه کمیته و کمیسیونی برای تصمیم‌گیری تشکیل شود. اجازه دهید ارتباطاتی مستقیم و بی‌پرده داشته باشیم.
- من به طور کامل از فناوری سردر نمی‌آورم. احتیاج به یادگیری دارم، ولی از من انتظار نداشته باشید که در این کار مهارت کامل به دست آورده و خیره شوم. رهبران هر بخش باید واژه‌های فنی را برایم به واژه‌های کسب‌وکاری ترجمه کنند.

سپس چنین ادامه دادم: براساس مطالعاتم، ما پنج اولویت نود روزه در پیش داریم:

۱. از هدر رفتن پول جلوگیری کنید. ما باید به بی‌ثباتی خاتمه دهیم و از تلف شدن پول‌هایمان جلوگیری نمایم.
۲. اطمینان حاصل کنید که تا سال ۱۹۹۴ به قدری سودآور خواهیم بود که بتوانیم به جهانیان (و به نیروهای درون آی بی ام) اعلام کنیم که کمپانی را تثبیت کرده‌ایم.
۳. یک استراتژی برای جلب مشتری در سال‌های ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ ارائه کرده و به اجرا درآورید. استراتژی‌ای که به مشتریان ما اطمینان دهد که ما دوباره برگشته‌ایم تا منافع آنها را تضمین نمایم.
۴. تا هنگام شروع سه چهارم (فصل) سوم سال، تعدیل نیروها را به انجام برسانید.
۵. یک استراتژی کسب‌وکاری میان مدت تهیه کنید.

در پایان وظایف افراد را در مدت ۳۰ روز آینده مشخص نمودم. از آنها خواستم گزارشی ده صفحه‌ای به من ارائه دهند که شامل موضوعاتی از قبیل: نیازهای مشتریان، خطوط تولید و آنالیز و بررسی رقابتی، چشمانداز فنی، بحث‌های اقتصادی، مسائل کلیدی کوتاه‌مدت و درازمدت و دورنمای سال‌های ۹۳ و ۹۴ باشد.

همچنین از تمام شرکت‌کنندگان خواستم تا نظر کلی خودشان درباره آی بی ام را برایم تشریح نمایند. چه اقدامات کوتاه‌مدتی باید انجام دهیم تا بتوانیم در

روابط بین مشتریان، میزان فروش و حملات رقابتی به موفقیت دست پیدا کنیم و ابتکار عمل را به دست گیریم.

ما در تبیین استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خودمان، به چه مواردی باید اهمیت بدهیم و در موردشان فکر کنیم؟

در همین فاصله به آنها گفتم که به بیرون بروند و فقط به اداره کمپانی پردازند و با مطبوعات در باره مشکلاتمان صحبت نکنند و به من کمک کنند تا یک برنامه زمان‌بندی برای سفرهایی که مرا خیلی سریع با مشتریان و کارمندانمان روبه‌رو سازد تهیه کنم.

در روز اول ماه آوریل ۱۹۹۳، کارم را در آی بی ام آغاز نمودم. در آن زمان قیمت هر سهم آی بی ام ۱۳ دلار بود. یکی از مقالات نیویورک تایمز در آن روزها به من خوشامد گفت و توصیه‌هایی درباره نحوه حل و فصل کردن مشکلات آی بی ام به من ارائه نمود:

آی بی ام به اندازه کافی افراد خوش‌فکر و متخصص در اختیار دارد، چیزی که این کمپانی به آن نیاز دارد بی‌پروایی و جسارت است.

از اولین نیازهای من در آی بی ام پیدا کردن مدیر منابع انسانی و مدیر امور مالی مناسب بود. افتادن در وسط یک کمپانی ۶۵ میلیارد دلاری که از نظر مالی در حال تحلیل رفتن است و سعی در اداره کردن آن، به اندازه کافی وظیفه سخت و طاقت‌فرسایی است. انجام این کار بدون در اختیار گرفتن یک مدیر مالی و یک رییس بخش منابع انسانی مسلط و کاردان، امکان‌پذیر نیست.

یکی از مهم‌ترین جلسات من در روز دوم به انجام رسید. من از برادرم خواستم تا بیاید و با من درباره آی بی ام به صحبت و گفتگو پردازد. او سوابق زیادی در آی بی ام به عنوان مدیری موفق داشت. در واقع مطالبی که او به من گفت عمیق‌ترین و خردمندانه‌ترین تشریح و توضیحی بود که در آن روزهای اول به من ارائه گردید:

او با این نظریه که مین‌فریم‌ها از بین رفته‌اند و دوران آنها به پایان رسیده است مخالف بود. همچنین او با این نظریه که می‌گفت کمپانی باید تمام منابع خودش را به کار بگیرد تا در جنگ کامپیوترهای شخصی پیروز گردد نیز مخالف بود.

هنگامی که به گذشته فکر می‌کنم و سه یا چهار مطلب را که واقعاً در اداره کردن آی بی ام به من کمک نمود به خاطر می‌آورم، درمی‌یابم که یکی از آنها بازگرداندن جایگاه مین‌فریم‌ها بود و هیچکس زودتر و واضح‌تر از برادرم دیک، این مطلب را به من خاطر نشان نکرده بود. هم چنین او چند توصیه به من کرد که خودش آنها را 'تصیحت برادرانه' نامیده بود:

- برای خانه و دفتر کارت کامپیوترهای شخصی خریداری کن از PROFS (نوعی سیستم پیام‌رسانی داخلی) نیز حتماً استفاده کن، کسانی که قبلاً جای تو بودند این کار را نکردند و نتایج آن را هم دیدند.
- با طرح‌های کوتاه‌بینانه، جنگ‌های بیهوده و درگیری‌های بین افراد به سختی و در ملأ عام برخورد کن. ممکن است این مطلبی خیلی روشن و واضح

باشد، اما باید بدانی که این موارد در آی بی ام بسیار هنرمندانه انجام می‌شوند.

- همواره در انتظار این باش که گفته‌ها و اعمال در داخل و خارج از کمپانی مورد بررسی قرار گرفته و تعبیر و تفسیر شود.
- یک سری مشاوران خصوصی برای خودت تهیه کن که بی‌قصد و غرض و بی‌طرف باشند.

درسیزدهم آوریل با جری بورك که مدیر مالی شرکت کرایسلر بود و فردی با صراحت لهجه، رك و راست و صادق بود مذاکره کردم و پست مدیریت مالی را به او پیشنهاد دادم. او در دهم ماه مه به ما ملحق شد.

برای پست مدیر منابع انسانی با گری زارنکی که در آن هنگام مدیر اجرایی يك بانک بود ملاقات کردم. او پیشنهاد مرا پذیرفت، اما این اقدام یکی از محدود اقداماتی بود که آن طور که انتظار می‌رفت پیش رفت و نتایج دلخواه به بار نیاورد. به نظر می‌رسید که او بیشتر مشاور باشد تا مدیر منابع انسانی، نظرات او البته غلط نبودند، اما در سازمان چیزی را که به‌راحتی از من می‌پذیرفتند از او قبول نمی‌کردند، و بالاخره پس از يك سال او مجبور به ترك سازمان شد.

شاید تلخ‌ترین و تکان دهنده‌ترین واقعه‌ای که در ماه اول حضور من در آی بی ام اتفاق افتاد جلسه سالانه سهامداران بود. هنگامی که در ساعت ۱۰ صبح، در بزرگ‌ترین سالن اجتماعاتی که تا آن وقت دیده بودم، پا بر روی سن گذاشتم، مشاهده کردم که حدود ۲۲۰۰ نفر از سهامداران در آن سالن جمع شده‌اند و منتظر شروع جلسه هستند. من به طور خلاصه يك سخنرانی ایراد کردم و از آنها خواستم که قدری صبر و حوصله داشته باشند. به آنها گفتم که قصد دارم سریع عمل کنم، تمام تغییرات لازم را به وجود آوردم، و تمرکز و جهت‌گیری کمپانی را به سمت مشتریان در آورم. آنها خیلی مؤدبانه برای من دست زدند و آنگاه معرکه اصلی آغاز شد.

بسیاری از سهامداران، یکی پس از دیگری از جا برمی‌خواستند و کمپانی و بعضاً هیئت مدیره را که روبه‌روی من در ردیف اول نشسته بودند، به باد انتقاد می‌گرفتند. این جلسه يك قتل عام واقعی بود. ضرباتی مستقیم پی‌درپی بر پیکره هیئت مدیره وارد می‌آمد. البته سهامداران با من تا حدودی مهربان بودند و مرا مسئول حوادث گذشته نمی‌دانستند، اما به من نشان دادند که صبر و تحمل آنها برای دیدن هر چیزی غیر از يك دوره بازیابی سریع بسیار کم است. فکر می‌کنم این جلسه برای همه، جلسه‌ای بسیار طولانی و خسته‌کننده بود.

یکی از کارهای بسیار حیاتی و ضروری که می‌بایست انجام می‌دادم این بود که پا به میدان عمل گذارم. اصلاً تمایل نداشتم که یافته‌ها و آموخته‌های من از کمپانی براساس برداشت‌ها و تصورات کارمندان دفتر مرکزی شکل بگیرد. به همین منظور دقیقاً پس از جلسه سالانه سهامداران به فرانسه سفر کردم و در طول يك هفته از مراکز خودمان در فرانسه، ایتالیا، آلمان و بریتانیا بازدید نمودم. این مرکز سازمانی عظیم بود که در ۲۲ کشور به فعالیت می‌پرداخت و

بیش از ۹۰۰۰۰ کارمند در اختیار داشت. درآمد این بخش در سال ۱۹۹۰ به اوج خود یعنی ۲۷ میلیارد دلار رسیده بود اما پس از آن رو به نزول گذاشت. من در این سفر چیزهای بسیاری آموختم، جلساتی که با مشتریان داشتم فوق‌العاده مفید و مؤثر بودند، اما مهم‌ترین پیامی که دریافت کردم این بود که در سطوح مختلف کمپانی ترس و عدم قطعیت وجود دارد. همه به نوعی ذهن خودشان را مشغول فرایندهای داخلی کرده‌اند و فکر می‌کنند که اگر با فرایندهای موجود سروکله بزنند، پاسخی برای مشکلات ما خواهند یافت.

در راه برگشت به خانه متوجه شدم چیزی را که به من گفته بودند و درباره آن اخطار داده بودند کاملاً صحیح است: وجود قلمروهای جغرافیایی قدرتمند با زیربناهای پیچیده در هر کشور (۲۳۰۰۰ نفر از ۹۰۰۰۰ کارمند مرکز فرانسه مربوط به بخش خدمات و پشتیبانی بودند). همچنین متوجه شدم که این افراد با استعدادترین، متعهدترین و رقابتی‌ترین افراد و گروه‌هایی هستند که من تاکنون در هر سازمان دیده‌ام. این مطلب بارها و بارها در طول ماه‌های بعدی به من ثابت شد و من غرق حیرت بودم که چرا چنین افرادی اجازه می‌دهند تا در منجلاب و باتلاقی این چنین گرفتار شوند.

بقا و پایداری آی بی ام حداقل در کوتاه‌مدت، بستگی بسیار عمیقی به بخش کامپیوتری مین‌فریم داشت. به راحتی قابل درک بود که شکست مین‌فریم‌ها در بازار مساوی است با شکست خوردن آی بی ام و این که در آن زمان، هر دوی این‌ها همانند سنگی که در آب فرو می‌رود، در حال غرق شدن بودند.

در جلسه‌ای که بدین منظور تشکیل شد اعضای تیم مین‌فریم یک کاهش سریع را در میزان فروش مین‌فریم‌ها گزارش نمودند و اظهار داشتند که سقوط ناگهانی در میزان سهم ما از بازارهای داخلی و خارجی صورت پذیرفته است. از آنها پرسیدم که چرا ما تا این میزان سهم و اعتبار خودمان در بازارها را از دست داده‌ایم؟ آنها پاسخ دادند:

به این علت که قیمت‌های هیتاچی، فوجیستو و اورال ۳۰ تا ۴۰ درصد زیر قیمت ماست. پرسیدم چرا ما قیمت‌های خود را کاهش نمی‌دهیم تا آنها مانند یک طبل بر سر ما نکوبند؟ پاسخ دادند: چون در این صورت در هنگامی که ما فوق‌العاده به سود نیاز داریم با این کار سود و اصل سرمایه اول خودمان را به طور همزمان از دست می‌دهیم.

بلافاصله به آن گروه گفتم که استراتژی دوشیدن به پایان رسیده است و از آنها خواستم که بلافاصله و به نحوی مؤثر، شروع به کار نمایند و یک طرح کاهش قیمتی را به من ارائه دهند که بتوانم آن را در دو هفته بعد در کنفرانسی که با مشتریان خودمان برگزار خواهیم نمود اعلام نمایم.

ما در آن روز تصمیم مهم دیگری نیز اتخاذ نمودیم. قرار شد تیم فنی گروه ۳۹۰ با اقدامی جسورانه به طور کلی معماری ۶/۳۹۰ را تغییر دهند. آنها به جای استفاده از ترانزیستورهای دوقطبی از ترانزیستورهای CMOS استفاده نمودند. با این کار قیمت ۶/۳۹۰ کاهش یافت و بخش‌های فنی و آزمایشگاهی



در اروپا و ایالات متحده با اجرای این پروژه جایگاه ویژه‌ای در آی بی ام جدید پیدا نمودند.

در جلسه‌ای که با حضور تقریباً ۱۷۵ نفر از مدیران و مسئولان اطلاعاتی بزرگ‌ترین کمپانی‌های ایالات متحده، به عنوان نمایندگان بسیاری از مشتریان بزرگ آی بی ام، انتظاراتم از آی بی ام را چنین بیان کردم.

- ما دوباره آی بی ام و اولویت‌های آن را تعریف می‌کنیم و این کار را از بخش مشتریان آغاز خواهیم کرد.
- ما باید عنان امور را به دست لابراتورها و آزمایشگاه‌های خودمان بسپاریم تا براساس نیازهای مشتریان راه‌حل‌های مشخص و منظم ارائه نمایند.
- ما باید خودمان را یک بار دیگر متعهد نماییم که کیفیت بالایی ارائه کنیم، طرز رفتارمان طوری باشد که برخورد کردن و کارکردن با ما آسان‌تر شود و یک جایگاه رهبری جدید را در صنایع برقرار نماییم.
- همه چیز در آی بی ام با شنیدن سخنان مشتریان و ارائه نمودن کارآیی مورد انتظار شروع خواهد شد.

در اواخر آوریل جلسه‌ای با هیئت مدیره، که شامل ۵۰ نفر از مدیران ارشدی بودند که در اولین جلسه با آنها ملاقات کرده بودم، تشکیل شد. مشاهدات سه هفته‌ای خود را با آنها در میان گذاشتم و گفتم که علی‌رغم نکات مثبتی که در این مدت مشاهده کرده‌ام، نکاتی منفی نیز وجود دارد که آنها را به شرح زیر بازگو کردم:

- کمبود اعتماد مشتریان که از طریق نتایج نظرسنجی‌های به عمل آمده مشخص شده است.
- هجوم بی‌فکر و بدون تعقل به سمت غیرمتمرکز سازی.
- مسائل و مشکلات بین بخش‌های مختلف، به سرعت حل و فصل نمی‌گردد.
- تنش‌های اساسی در سازمان، برسر این که چه کسی کنترل فرایندهای فروش و بازاریابی را بر عهده بگیرد.
- مجموعه‌ای از ارتباطات و پیوستگی‌های خارق‌العاده که برایم بی‌معنی است.

من شروع عملیات "در آغوش کشیدن مشتریان" را اعلام نمودم. هر یک از ۵۰ تن از مدیران ارشد کمپانی می‌بایست در طول سه ماه آینده حداقل با پنج نفر از مشتریان مهم ما دیدار می‌نمود. بایستی حرف‌های آنها را می‌شنیدند و به آنها نشان می‌دادند که برایشان اهمیت قایل هستند.

من کمیته مدیریت را از بین بردم. در واقع، طلوع و افول کمیته مدیریت سمبلی بود از کل فرایند جمود و رخوتی که در آی بی ام رخ داده بود. این روش به نظر من روشی عجیب برای اداره کمپانی بود. در این روش ظاهراً کنترل و اداره امور به شکلی متمرکز بود، اما این کار به روشی انجام می‌شد که در حقیقت به طور معکوس عمل می‌کرد و باعث پراکندگی مسئولیت‌ها و رهبری می‌گردید.

اما علی‌رغم همه این اقدامات روزنامه‌ها اعتقاد داشتند که با وجود گذشتن صد روز از حضور من در آی بی ام کاری انجام نشده است و هیچگونه تغییر استراتژیک و حرکت سازمانی جدید و بزرگی مشاهده نمی‌شود. این مطالب می‌توانست تأثیر ویرانگری بر رفتارهای مشتریان ما داشته باشد. در این زمان تصمیم گرفتم چهار تصمیم حیاتی و بزرگ خود را به اطلاع همگان برسانم:

۱. کمپانی را یکپارچه نمایم.
۲. مدل بنیادین اقتصادی کمپانی را تغییر دهید.
۳. نحوه تجارت خود را مهندسی مجدد نمایم.
۴. دارایی‌های نابره‌ور را به فروش برسانید تا پول بیشتری داشته باشید.

این مطالب به مشتریان امکان می‌داد که از شرکت بیشتر حمایت کرده و جذب آن شوند.

دلایل آن در دو مطلب خلاصه می‌شود:

- مشتریان تمایل داشتند تا به نوعی سلطه آی بی ام را بر اقتصاد صنعت کامپیوتر درهم شکنند. دلیل این امر این بود که می‌خواستند از زیر چتر قیمت آی بی ام که به این کمپانی اجازه داده بود قیمت‌ها را به شکلی انحصاری در اختیار خود داشته باشد و به حد و مرزهای بسیار بالایی دست پیدا کند، رهایی یابند.
- مشتریان به شدت تمایل داشتند تا قدرت انجام محاسبات مختلف را به تمام کارمندان خود اعطا نمایند.

اولین و به اعتقاد من مهم‌ترین تصمیم استراتژیکی که من (نه فقط در آی بی ام بلکه در تمام طول دوران شغلی خودم) اتخاذ نمودم، نگهداشتن آی بی ام و تبدیل نکردن آن به کمپانی‌های کوچک‌تر بود.

دومین تصمیم بزرگ در آن تابستان، ساختاردهی و بازبینی پایه‌های اقتصادی آی بی ام بود. باید بگویم که کسب‌وکار سودآور شبیه یک سیستم ساده است. می‌باید درآمد کسب کند، درآمدی که از فروش چیزهای مختلف به قیمت مناسب حاصل می‌شود.

کاهش هزینه‌های اولیه‌ای که انجام گرفت برای ادامه حیات کمپانی ضروری بود. اما من می‌دانستم که این اقدامات به‌هیچ‌وجه برای داشتن یک کمپانی موفق و روبه‌رشد کافی نیستند و نیازمند این بودیم که تقریباً تمامی فرایندهای آی بی ام را دستخوش تغییرات اساسی و بنیادین نمایم. تمامی فرایندهای کسب‌وکاری ما سنگین، مایه زحمت و به‌شدت گران و هزینه‌بر بودند. بنابراین در سال ۱۹۹۳ در نهایت کاری را آغاز کردیم که یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های مهندسی مجددی بود که تاکنون توسط یک کمپانی چند ملیتی صورت گرفته بود. این کار یک دهه به طول انجامید و در مسیر به انجام رسیدن تقریباً تمامی فرایندهای مدیریتی داخل آی بی ام را دستخوش تغییر می‌نمود. بورك مسئول انجام این کار شد و موفق شد تنها در همان سال از طریق برطرف کردن بعضی از مسائل زائد و اضافی ۲/۸ میلیارد دلار از هزینه‌های کمپانی بکاهد و این سومین اقدام ما بود.

چهارمین برنامه‌ای که در آن تابستان به معرض اجرا گذاشتیم تلاش در جهت فروش دارایی‌های نابهره‌ور بود که به منظور افزایش میزان پول نقد و سرمایه‌ما انجام گرفت. تا همین مدت تصمیم‌های استراتژیکی که اتخاذ کرده بودیم عناصر تشکیل دهنده یک تصویر به حساب می‌آمد. البته من دوست نداشتم رقبا بدانند که جهت‌گیری آی بی ام به چه سمتی است و به کجا می‌رود. تصمیمات استراتژیکی که اتخاذ شده بودند تأثیر عمیقی در دگرگونی آی بی ام بر جای گذاشتند. این تصمیمات عبارت بودند از:

- یکپارچگی کمپانی را حفظ کنید و بخش‌های آن را از هم جدا نکنید.
- دوباره در صنعت مین‌فریم‌ها سرمایه‌گذاری کنید.
- در قلب کسب‌وکار فناوری نیمه‌هادی باقی بمانید.
- بودجه لازم برای فعالیت‌های تحقق و توسعه پایدار را تهیه کنید.
- تمامی کارها را با استفاده از نظرات مشتریان انجام دهید و آی بی ام را به عنوان سازمانی که براساس بازار عمل می‌کند معرفی کنید، نه سازمانی که براساس فرایندهای خودش عمل کرده و به آنها متمرکز می‌شود.

در اواخر سال ۱۹۹۳، توجه من به کل تیم آی بی ام معطوف شد و تیم رده بالای مدیریتی خودم و هم چنین هیئت مدیره را زیر نظر گرفتم. اگر از من بپرسید به کدام یک از پیشرفت‌ها و موفقیت‌هایی که در طول سال‌های کارم در آی بی ام به دست آوردم افتخار می‌کنم، به شما خواهم گفت که آن موفقیت این است که هنگامی که بازنشسته می‌شوم یکی از کارمندان قدیمی آی بی ام جای من را خواهد گرفت و البته در مورد سایر رؤسای واحدهای کسب‌وکارهای عظیم نیز همین منوال حاکم است. از همان سال ۱۹۹۳ شروع به معرفی افراد جدید و تازه وارد کردیم. اول نفر چاک نایت عضو هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت امرسان الکترونیک بود که بسیار سرسخت و از خود و کارمندان انتظارهای بالایی داشت. در سال ۱۹۹۴ چاک وست رییس MIT و الکس تراٹمن مدیرعامل فورد موتور را نیز اضافه کردیم.

کتی بلک رییس انجمن روزنامه نگاران آمریکا و لوناتو مدیرعامل شرکت موبیل نیز در سال ۱۹۹۵ به ما پیوستند.

در سال ۱۹۹۶ یورگن دورمن رییس هوخست؛ در سال ۱۹۹۷ ماکي هارا رییس شرکت میتسوبیشی؛ در سال ۱۹۹۸ کن چنالت مدیرعامل امریکن اکسپرس؛ و در سال ۲۰۰۱ سیدنی تارل عضو هیئت مدیره و مدیرعامل الی لیلی به کمپانی ما پیوستند.

داشتن یک چنین هیئت مدیره‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت کمپانی ما بود. این هیئت مدیره قدرتمند و مؤثر بودند و خودشان را درگیر کارها نمی‌نمودند و سازگاری بسیار خوبی را از خود به منصفه ظهور می‌رسانند و عملکردشان به نحوی بود که دقیق‌ترین و موشکافانه‌ترین استانداردها را نیز برآورده می‌کرد. پس از مدتی قدرت سیستم پیام‌رسانی داخلی آی بی ام را کشف کرده و شروع به ارسال نامه‌هایی با عنوان «همکار گرامی» برای کارمندان نمودم. این

کار یکی از مهم‌ترین بخش‌های سیستم مدیریت من در آی بی ام بود. اولین نامه را شش روز پس از ورودم به کمپانی ارسال نمودم:

ششم آوریل

دفتر مدیرعامل

یاداشتی برای تمامی کارمندان آی بی ام

موضوع: کمپانی

زیاد طول نکشید تا پس از اولین حضورم در آی بی ام، متوجه شدم که می‌توانم از طریق کامپیوتر دفترم، برای شما نامه‌های الکترونیکی ارسال کنم. از تمام کسانی که برای نامه‌های خوشامد گویی پیشنهاد پند و توصیه فرستادند، تشکر می‌کنم. مطمئن هستم که همه شما درک می‌کنید که نمی‌توانم به تمام پیام‌هایی که دریافت می‌کنم پاسخ دهم، اما می‌خواهم از همین فرصت استفاده کرده و از انجام مکاتبات منظم و جدی افراد، تشکر و قدردانی نمایم.

کاری که تا این مرحله به انجام رساندیم، خاموش کردن آتش بود. پس از آن نیازمند بودیم که استراتژی بنیادین کمپانی را بازسازی نمایم. آن استراتژی بر این اساس استوار بود که عقیده داشتیم و مرتباً در طول شش ماه اعلام می‌کردم که فرصت بی نظیر آی بی ام (و مزیت رقابتی خاص کمپانی ما) این است که این کمپانی قادر است تمام قطعات مورد نیاز مشتریان را به طور یکپارچه به آنها تحویل دهد.

اگر چه پیش از آنکه بتوانم به یکپارچه‌سازی برای مشتریان پردازم می‌باید خود آی بی ام را یکپارچه می‌کردم، بنابراین در همان حال که مردان استراتژیست ما در حال کار کردن بر روی برنامه‌های کوتاه و بلندمدت بودند، توجه من به سه حوزه معطوف گشته بود. اگر چه این بخش‌ها تغییرات عظیمی را شاهد نبودند، اما می‌توانستند آرزوی داشتن یک استراتژی براساس یکپارچگی را از بین ببرند. این سه حوزه عبارت بودند از: سازمان، تصویر تجاری و سود مالی.

تمام تلاش‌هایی که در جهت نجات آی بی ام انجام دادیم، اعم از ایجاد سایزهای صحیح، مهندسی مجدد، ایجاد استراتژی مناسب، تقویت مسائل اخلاقی و تمامی اقدامات دیگر در صورتی که قرار بود نام تجاری آی بی ام از بین برود و ارزش و اعتبار خود را از دست بدهد بی‌نتیجه می‌شدند. همواره عقیده داشتم که یک کمپانی موفق باید جهت‌گیری‌هایش به سمت مشتریان و بازار باشد و یک سازمان بازاریابی قدرتمند در اختیار داشته باشد. به همین دلیل اقدامی که در جهت ایجاد یک سازمان جهانی به انجام رساندیم، تقویت کردن و تمرکز بر تلاش‌های بازاریابی آی بی ام بود.

در هنگام ورودم به آی بی ام دریافتیم که بخش اعظم پرداخت‌های مالی، حقوق ماهیانه است و مقادیر کمتری به عنوان پاداش پرداخت می‌شود. فقط گاهی از سهام کمپانی به کارمندان پرداخت می‌شد، مشکلات دیگر عبارت بودند از:

• اضافه حقوق سالیانه به همه پرداخت می‌شود.

- واریانس اضافه حقوق در رده بالا و رده پایین بسیار کم بود.
- همه کارکنان بدون توجه به مهارتشان به یک میزان حقوق می‌گرفتند.
- فقط به منافع کارکنان می‌پرداختند.

تغییرات عمده‌ای که به وجود آوردیم این بود که :

- پرداخت در مقابل کارایی انجام شود.
- پاداش‌های ثابت جای خود را به پاداش‌های متغیر بدهد.
- به جای ارزیابی و محک‌زنی داخلی از ارزیابی و محک‌زنی خارجی استفاده شود.
- معیاربندی کارایی به جای عنوان شغلی.

در یک صبح خاکستری ۱۰ ماه پس از آنکه در همین ساحل در حال تصمیم‌گیری برای ورود به آی بی ام بودم، دوباره در همان ساحل مشغول قدم زدن بودم و به حوادث فوق‌العاده‌ای که در طول این مدت اتفاق افتاده بود، فکر می‌کردم. اعتراف می‌کنم احساس بسیار خوبی داشتم. می‌دانستم که کمپانی ما در حال تغییرات بزرگی است. ما جلو ضررها را گرفته بودیم. روند کارها را تغییر داده و مأموریت اصلی آی بی ام را مشخص کرده بودیم. تمام سوراخ‌های لباس آی بی ام را وصله کرده بودیم و کشتی آی بی ام دیگر در حال غرق شدن نبود.

## بخش دوم استراتژی

پیش از آن که از آی بی ام جدید سخن بگویم بهتر است ببینیم چگونه آی بی ام تبدیل به یک کمپانی قابل احترام شد و دلایل سقوط آن چه بود. شکل‌گیری کمپانی به قرن بیستم برمی‌گردد. در آن هنگام توماس واتسون بزرگ چندین کمپانی کوچک را با هم ترکیب و ادغام نمود و سازمان ماشین‌های اداری بین‌المللی آی بی ام را به وجود آورد. در نیمه اول این قرن ماشین‌های اداری آی بی ام توانستند جایگاه بی‌نظیر و وسیعی را در تمام محصولات بازرگانی از ترازو و دستگاه برش گرفته تا ساعت و دستگاه تایپ به دست آورند. توماس واتسون مانند هنری فورد و جان راکفلر رهبری قدرتمند و با ابهت بود که در تمام بخش‌ها و مسائل مربوط به کمپانی اثری از خود برجای گذاشته است. فلسفه شخصی او مثل سخت کارکردن، ایجاد شرایط شغلی مناسب و شایسته و ضمانت کردن شغل افراد در طول مدت زندگی‌شان باعث به وجود آمدن و شکل‌گیری فرهنگ آی بی ام گردید. الگوها و روش‌هایی که توسط واتسون ایجاد گردیدند، در ابتدا و در همان زمان سرمایه‌ای ارزشمند به شمار می‌رفتند، اما با گذشت زمان و مدت‌ها پس از مرگش به چالشی بزرگ برای کمپانی تبدیل شدند. اگر بگوییم که مهم‌ترین مشکل آی بی ام ناشی از شکست در به دست گرفتن رهبری کامپیوترهای شخصی بود، ساده‌بینانه به

قضایا نگاه کرده‌ایم، اما با این حال می‌توان گفت کمپانی دو مطلب را در مورد کامپیوتر شخصی متوجه نشد:

۱. کامپیوترهای شخصی به تدریج توسط کسب‌وکارها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفتند و تنها وسیله‌ای برای سرگرمی یا ابزار کار دانش‌آموزان نبودند، به همین دلیل ما اندازه این بازار را به خوبی تعیین نکردیم و آن را به یکی از اولویت‌های بالای سازمان تبدیل نمودیم.
۲. از آنجا که هرگز فکر نمی‌کردیم کامپیوترهای شخصی بتوانند خدش‌های به محصول آی بی ام وارد کنند، کنترل با ارزش‌ترین بخش‌های صنعت کامپیوترهای شخصی را به سایرین سپردیم. بخش سیستم عامل را به مایکروسافت و بخش میکروپروسورها را به اینتل واگذار کردیم. زمانی که من وارد کمپانی شدم، آن دو کمپانی این هدیه را از آی بی ام دریافت کرده و از طریق آن خودشان را به صدر بازارها رسانده بودند.

اگر کسی بخواهد دگرگونی آی بی ام در دهه گذشته را خلاصه کند و فقط به ضروریات اشاره کند، می‌تواند بگوید که این موضوع در رابطه با دو ریسک بزرگ شکل گرفت: یکی جهت‌گیری صنعت و دیگری استراتژی خود آی بی ام. آی بی ام در حرکت به سمت خدمات، ریسک زیادی نمود. همواره به عنوان سازمانی شناخته می‌شد که پشتیبانی بسیار زیادی از مشتریان به عمل آورد.

ما در انتهای یک دوره محاسبات کامپیوتری و آغاز دوره بعدی قرار داشتیم، بنابراین باید به سؤالات مهمی پاسخ می‌دادیم: در فضای جدید ارزش‌ها به کجا منتقل می‌شوند؟ مهم‌ترین مکان استراتژیک کجا خواهد بود؟ چه چیزی می‌تواند همان طور که کامپیوترهای شخصی در دوره گذشته توجه (و پول) مشتریان را به خود معطوف کرده بود، آنها را در دوره جدید به طرف خود جلب نماید؟

به طور یقین نیاز به شبکه‌هایی برای نگهداری از اقیانوس‌های اطلاعات دیجیتال و انتقال آنها با سرعت و پهنای باند بالا بسیار زیاد بود. مشتریان برای اداره انفجاری که در معاملات به وجود آمده بود، نیازمند سرورها و فضای حافظه بیشتری بودند. آنها برای طراحی و اجرای شبکه‌ها به خدمات گسترده‌ای نیاز داشتند. اما به نظر می‌رسید محور اصلی بخش نرم‌افزار باشد. نرم‌افزارهایی که در آینده دارای اهمیت بودند مشخصات بسیار متفاوتی داشتند. آنها باید براساس یک سری استانداردهای آزاد پایه‌ریزی می‌شدند تا تمام رقبا بتوانند آنها را مورد بهره‌برداری قرار داده و از آنها استفاده نمایند. منطقی که در پشت استراتژی‌های اصلی ما و ریسک‌هایی که تقبل نمودیم وجود داشت، بسیار روشن و ساده بود. اگر قصد دارید به یک کمپانی طراح سازنده، و توزیع‌کننده فناوری مجتمع تبدیل شوید، باید قابلیت ارائه خدمات را دارا باشید. اگر بیشتر از هر کمپانی دیگری، نرم‌افزار طراحی کرده و به فروش می‌رسانید، و اگر فکر می‌کنید نرم‌افزار به عنوان رشته ارتباطی دنیای شبکه مطرح خواهد شد، می‌باید کسب‌وکار نرم‌افزار خود را به یک کسب‌وکار مستقل تبدیل نماید.

- برای رسیدن به این اهداف ما مجبور بودیم سازمان جدیدی را از پایه بنا کنیم و انگیزه‌های خوبی برای این کار وجود داشت:
- مرکز تحقیقات آی بی ام بسیار فعال و پربار بود و ما توانایی معرفی و بازاریابی تمام محصولات آنها را نداشتیم. در واقع ما از بخش اعظمی از دارایی‌های خودمان استفاده نمی‌کردیم.
  - اگر فناوری‌های خودمان را در سطح گسترده‌تری توزیع می‌کردیم، این امکان را می‌یافتیم که بر تعاریف استانداردها و پروتکل‌هایی که مبنای توسعه آینده صنعت بودند، اثرگذار باشیم.
  - فروش فناوری می‌توانست بخشی از هزینه‌های تحقیق و توسعه ما را جبران کرده و منبع جدیدی برای افزایش درآمد باشد.
  - در جهان پس از کامپیوترهای شخصی به منظور تولید وسایل و تجهیزات مختلفی که بتوانند با شبکه ارتباط برقرار کنند، نیاز به قطعات و فناوری‌های مختلف بسیار زیاد بود.

ما به بازسازی سکوهایی سخت‌افزاری خودمان پرداختیم و در ضمن در همان هنگام کسب‌وکارهای نرم‌افزار، خدمات و قطعات جدیدی را پایه‌ریزی نمودیم. اولین و سخت‌ترین تصمیم این بود که باید از تولید OS/۲ در مقابل ویندوز دست برداریم و کسب‌وکار نرم‌افزار خودمان را حول میان‌افزارها بنا کنیم. پیش از پایان دهه ۱۹۹۰ یک‌عقب‌نشینی دیگر نیز از بازار نرم‌افزار انجام دادیم.

در بیشترین مدت از تاریخ نوین آی بی ام، این کمپانی مشغول تهیه و فروش صدها نرم‌افزار کسب‌وکاری کاربردی برای مشتریانی در صنایع تولید، خدمات، توزیع، مسافرتی، بیمه و درمانی بوده است. ما نرم‌افزارهای مهمی برای مشتریان مهم خودمان تولید می‌کردیم ولی می‌توانم بگویم که نه تنها چیزی بدست نیاوردیم، بلکه نزدیک بود پیراهن‌های خودمان را نیز از دست بدهیم. آی بی ام در طی بیست سال حدود ۲۰ میلیارد دلار در زمینه توسعه نرم‌افزارهای کاربردی سرمایه‌گذاری کرده است، اما نرخ بازگشت این سرمایه چیزی در حدود منفی ۷۰ درصد بوده است. هنگامی که سؤال کردم که چرا در این کسب‌وکار باقی مانده‌ایم به من گفتند که نرم‌افزارهای کاربردی در کل سیستم نقشی حیاتی ایفا می‌کنند و مشکلات ما بیشتر از مسائل اجرایی است و می‌توان آنها را حل و فصل نموده و بهبود بخشید. در سال ۱۹۹۹ بالاخره به این نتیجه رسیدیم که نمی‌توانیم همانند تهیه‌کنندگان نرم‌افزارهای کاربردی فقط به یک محصول توجه کنیم و سعی کنیم همان یک محصول را بهتر از هر کس دیگری در بازار تهیه نماییم. ما در این سال از بخش مربوط به تهیه نرم‌افزارهای کاربردی خارج شدیم اما چند مورد از نرم‌افزارهایی را که قبلاً با موفقیت طراحی کرده و مشتریانی آن را هم پیدا کرده بودیم حفظ کردیم.

امیدوارم رهبران جدید کمپانی با گذشت زمان و شکل‌گیری این فرایند نسبت به درس‌های خوبی که در اثر این تصمیمات آموختیم بینش و آگاهی خوبی داشته باشند. اول اینکه در مورد OS/۲ این اشتباه که بهترین فناوری همواره پیروز است، چرا که مصرف‌کنندگان افراد معمولی هستند و نه کارشناسان و متخصصان.

دوم اینکه مایکروسافت توانسته بود تمامی تولید کنندگان نرم‌افزار را به نوعی به خودش جذب کرده و تحت تأثیر قرار دهد.

اگر درس قابل توجهی را بخواهیم نام ببریم فکر می‌کنم آن درس متعهد ماندن به دیدگاه استراتژیک باشد.

یکی از رقباي ما ثابت کرد که مشتریان به شدت تمایل دارند به صورت بی‌واسطی از طریق تلفن یا وب سایت اقدام به خرید نمایند، اما کمپانی ما در تغییر دادن کانال‌های توزیع موجود خودش به طرز دردناکی آهسته عمل نمود چرا؟ پاسخ نیمه‌کاره و غیر قابل قبولی که در آن زمان ارائه شده این بود که ما همیشه این کار را به همین روش انجام داده‌ایم.

مدتها پیش از حضور من در آی بی ام یکی از مهم‌ترین و بحث‌انگیزترین روندهای فناوری جهان در کسب‌وکارها حول چیزی که تحت عنوان 'هم‌گرایی' شناخته می‌شد شکل گرفته بود. هم‌گرایی عبارت بود از متحد شدن و همکاری تجهیزات مخابراتی، کامپیوتری و الکترونیکی مصرفی با به عبارت دیگر:

ادغام فناوری‌های آنالوگ سنتی با هم‌خانواده‌های دیجیتال آنها. این مطلب باعث بروز دگرگونی‌های زیادی در صنایع مختلف می‌گشت. این مفهوم برایم بیگانه نبود. به آن اعتقاد داشتم آن را سرلوحه برنامه‌های خودم در این مقطع زمانی قرار دادم.

هنگامی که به ریسک‌های استراتژیک خودمان و نحوه عملکرد آنها در نه سال گذشته فکر می‌کنم با تأثیرات ضد و نقیضی روبه‌رو می‌شوم. در یک سطح چیزهای بسیار زیادی در آی بی ام تغییر نموده است. اما در سطح دیگر تغییرات بسیار اندکی رخ داده است. تغییرات در ابتدای کار بسیار اندک هستند. ده سال پیش ما در کسب‌وکار مربوط به سرورها، نرم‌افزار، خدمات، کامپیوترهای شخصی، حافظه‌ها، نیمه‌هادی‌ها، چاپگرها و امور مالی فعالیت داشتیم. امروز، هنوز هم در این کسب‌وکارها مشغول به فعالیت هستیم. البته بعضی از آن کسب‌وکارها به شدت رشد کرده‌اند. بعضی از آنها دوباره مورد توجه قرار گرفته‌اند. اما ما تنها از چند بخش کوچک صنعت، خارج شده‌ایم. به نظر من تمام دارایی‌هایی که برای موفقیت کمپانی مورد نیاز بودند وجود داشتند، اما در تمامی این موارد (سخت‌افزار، فناوری، نرم‌افزار و حتی خدمات) تمام این قابلیت‌ها بخشی از یک مدل کسب‌وکاری بودند که از طریق واقعیت‌های حاکم بر بازار به طرز خشن و وحشیانه‌ای کنار گذاشته شده بود. هیچکس شك ندارد که مدل کسب‌وکاری مین‌فریم‌های System/۳۶۰ در زمان به وجود آمدنش در چهل سال پیش، صحیح و اصولی و بسیار هوشمندانه بود. اما در اواخر دهه ۱۹۸۰ به طرز کشنده‌ای از مد افتاد. این مدل نتوانست خودش را با تغییرات مشتریان، فناوری، و رقبا تطبیق دهد. چیزی که ما به آن نیاز داشتیم بسیار واضح و روشن بود. اما دستیابی به آن بسیار مشکل بود و ریسک‌های فراوانی به همراه داشت. ما مجبور بودیم کسب‌وکارها، محصولات و افرادمان را از یک جهان خصوصی که فقط کمپانی خودمان در آن حضور داشت، خارج کرده و اجازه بدهیم در جهان واقعی به تلاش برای زنده ماندن پردازند.



## بخش سوم فرهنگ

در اوایل دهه ۱۹۹۰ هنگامی که فردی نام آی بی ام را می‌شنید کلماتی نظیر کامپیوترهای بزرگ و کامپیوترهای شخصی به ذهنش خطور می‌کرد اما احتمالاً به کلماتی نظیر کمپانی بزرگ، محافظه‌کار، با نظم و ترتیب، قابل اعتماد، و کت و شلوارهای سیاه و پیراهن‌های سفید نیز می‌اندیشید.

نکته مهم این است که این کلمات آخر به محصولات یا خدمات اشاره نمی‌کنند، بلکه به افراد و فرهنگ کسب‌وکاری می‌پردازند. آی بی ام در این زمینه بی‌نظیر است. این کمپانی همان قدر که برای چیزهایی که تولید کرده و به فروش رسانیده معروف و مشهور است، برای فرهنگش نیز شهرت دارد. حتی اگر امروز هم بخواهید به آی بی ام فکر کنید به احتمال زیاد بیشتر از کامپیوترها و نرم‌افزارهایش به نوع سازمان و افراد درون آن توجه خواهید کرد. در طول دوران شغلی‌ام در آی بی ام متوجه شدم که فرهنگ تنها یکی از جنبه‌های بازی نیست، بلکه در واقع خود بازی است. در واقع یک کمپانی چیزی به جز ظرفیت مجموع افراد آن برای خلق و ایجاد ارزش نیست.

تصویر، استراتژی، بازاریابی، مدیریت امور مالی و هر سیستم مدیریتی دیگر در واقع شما را در مسیر صحیح قرار می‌دهد. اما هیچ سازمانی (اعم از کسب‌وکاری، دولتی، تحصیلی و درمانی و هر کدام از حوزه‌های مسائل انسانی دیگر) نمی‌توانند در طول زمان به پیروزی دست پیدا کنند مگر آن که این ایمان‌ها بخشی از DNA آن سازمان باشند.

به احتمال زیاد دریافته‌اید که اکثر چیزهایی که کمپانی‌ها درباره فرهنگشان می‌گویند مشابه می‌باشد. خدمات بعد از فروش برجسته، دقت و ظرافت، کار گروهی، حفظ منافع سهامداران، رفتارهای سازمانی مسئولانه و هماهنگی و یکپارچگی.

اما بایستی دانست که چنین ارزش‌هایی لزوماً در تمام کمپانی‌ها به رفتارهای مشابهی ترجمه نمی‌شوند. افراد چگونه در سرکارشان حاضر می‌شوند؟ رفتار متقابل آنها با هم چگونه است؟ چه چیزهایی باعث انگیزه دادن به آنها می‌شود؟ این مطلب به این دلیل است که مانند فرهنگ ملی، بیشتر این قوانین بسیار مهم هیچ کجا نوشته نشده‌اند، اما با وجود این اگر چند ساعت در یک مکان جدید به سر ببرید متوجه می‌شوید که فرهنگ حاکم بر آنجا چه چیزهایی را تشویق می‌کند و چه چیزهایی را منع می‌نماید. آیا فرهنگ حاکم بر آنجا به طور مستقل پاداش می‌دهد و یا به کار گروهی ارزش می‌دهد؟ آیا ریسک کردن در این فضا با ارزش است یا این که باید رفتاری محافظه‌کارانه در پیش گرفت؟ تجربه‌های واتسون به عنوان یک مدیر خود ساخته، باعث به وجود آمدن فرهنگ احترام و سخت‌کوشی و حفظ اصول اخلاقی گردید. او ارزش‌های خودش را به طور خلاصه در عباراتی که عقاید پایه نامیده می‌شدند خلاصه نمود:

- عملکرد عالی و دقیق در هر کاری که انجام می‌دهیم.
- خدمات‌رسانی عالی و برجسته به مشتریان.
- احترام گذاشتن به تمام افراد.

فضای درونی آی بی ام برای کسانی که از بیرون به آن وارد می‌شوند عجیب و غیرعادی بود. به نظر می‌رسید آی بی ام جزیره‌ای متروک در مناطق حاره است که مدت‌هاست ارتباطش با سایر نقاط جهان قطع شده است. آی بی ام به قدری از درون رشد کرده بود و به قدری با مشغول شدن به قوانین و درگیری‌های داخلی خودش گیج و پریشان شده بود که قدرت و نیرومندی خودش را از دست داده بود. این کمپانی کاملاً مستعد و آماده بود که از بیرون مورد حمله قرار بگیرد. این جداسازی، انزوای سحرآمیز (مبنی بر وجود دیدگاه‌های با این اساس که تمام چیزهای مهم از داخل کمپانی آغاز می‌شوند) به عقیده من علت اصلی بسیاری از مشکلات کمپانی بود. فرهنگ کمپانی خوب بود اما همانند تمام چیزهای زنده دیگر، در معرض بیماری قرار گرفته بود و اولین گام در راه درمان آن شناسایی علائم بیماری است.

من از افراد خواستم تا به جای آن که به وضعیت داخلی بپردازند، توجه خود را به مشتریان و بازار معطوف نمایند. کمپانی ما که در حال مبارزه برای زنده ماندن می‌باشد، نیازی به چاپ نشریاتی در زمینه اطلاع‌رسانی در مورد نقش افراد در کمپانی آن هم در مقیاس وسیع ندارد. بنابراین دسته‌بندی جدیدی را که تحت عنوان مدیران ارشد آی بی ام در مقابل مدیران ارشد و مدیران اجرایی به وجود آمده بودند، حذف کردم.

در آی بی ام فرهنگ 'نه' حاکم بود و بخش‌های مختلف با هم در تعارض بوده و با هم رقابت می‌کردند و دستاوردهای خود را از هم پنهان می‌نمودند. من به شدت با این فرهنگ مقابله نمودم و به تدریج فرهنگ 'همکاری' را با جایگزین فرهنگ 'نه' نمودم. در سازمانی که سؤال‌ها از ریشه و اصل و نیت اصلی خودشان دور افتاده‌اند و تدوین قوانین، جای مسئولیت‌های شخصی را گرفته است، اولین کاری که باید انجام شود از بین بردن خود این فرایند است. مجبور بودم هوای تازه‌ای را در کل سیستم جاری نمایم. بنابراین طی یک چرخش ۱۸۰ درجه‌ای اعلام کردم که تعداد قوانین، دستورالعمل‌ها و کتاب‌های مربوط به روال‌ها باید بسیار کم باشد.

در سپتامبر سال ۱۹۹۳ هشت اصل را برای اجرا به همه کارکنان در سراسر جهان اعلام نمودم:

۱. بازار عامل اصلی تمام کارهایی است که ما انجام می‌دهیم.
۲. ما اصولاً یک کمپانی فناوری هستیم و به کیفیت به شدت متعهد می‌باشیم.
۳. مهم‌ترین ملاک‌های اندازه‌گیری میزان موفقیت، رضایت مشتریان و ارزش سهام می‌باشد.
۴. ما همانند سازمانی با حداقل بوروکراسی و ساختار اداری و با تمرکز بی پایان بر بهره‌وری عمل خواهیم کرد.
۵. هرگز تصویر استراتژیک‌مان را فراموش نمی‌کنیم.

۶. ما با نوعی احساس عجله و شتاب فکر کرده و دست به عمل می‌زنیم.
۷. بیشتر کارها را افراد برجسته و فداکار به انجام می‌رسانند به‌ویژه وقتی که با هم به صورت تیمی کار کنند.
۸. ما به نیازهای تمام کارمندان و هم‌چنین کمیته‌هایی که در آنها کار می‌کنیم بسیار حساس هستیم.

در عین حال حتی در هنگامی که این مطالب را می‌نویسم این مشکلات هنوز کاملاً برطرف نشده است. در آی بی ام تغییرات فرهنگی بسیاری به صورت عملی رخ داده است. افراد آی بی ام به شدت پرانرژی، پرانگیزه و تحریک شده‌اند، چیزی که برای مدتی بسیار طولانی از آن بی بهره بودند. رهبری آی بی ام اگر چه همانند رهبری آی بی ام در دوره‌های گذشته نیست، اما در ذهن بیش از ۳۰۰۰۰۰ نفر از باهوش‌ترین و اندیشمندترین افراد کره زمین شکل گرفته است. ما به کجا خواهیم رفت؟ در طول پنج سال آینده یکی از دو اتفاق زیر خواهد افتاد:

- ممکن است یکبار دیگر به دام روال‌های اداری بیفتیم. پیروزی - اجرا. تیم به یک کلیشه تبدیل گردد و به سرنوشتی همانند عقاید پایه دچار شود.
- ممکن است از سوی دیگر، راه‌های جدیدی برای باقی ماندن در گردونه رقابت پیدا کنیم. ممکن است بتوانیم تمرین‌های مداوم و خودسازی بی‌امان را به یکی از مشخصه‌های دائم فرهنگ سازمانی خودمان تبدیل نماییم.

## بخش چهارم

### درس‌های آموخته شده

مسائلی که به طور روزمره در جهان کسب‌وکار اتفاق می‌افتد، معجزه و امور غیرعادی نیستند یک سری اصول وجود دارند که سازمان‌ها و مدیران موفق را از دیگران متمایز می‌کنند:

- آنها متمرکز هستند
- آنها به نحوی عالی و چشمگیر دست به عمل می‌زنند.
- سرشار از رهبری شخصی هستند.

این موارد ممکن است ثابت و همیشگی نباشد اما با فراز و نشیب چرخه‌های اقتصادی، با تغییر رهبری هر سازمان خاص و با انقلاب فرهنگی نظیر آنچه در مورد اینترنت مشاهده کردیم، همخوانی و هماهنگی دارند. یک کمپانی معمولاً بیشترین مزیت‌های رقابتی خود را در حوزه کسب‌وکار پایه‌اش در اختیار دارد. ممکن است اداره مجدد و انرژی‌دار نمودن یک سازمان کار بسیار سخت و مشکلی باشد، اما باور کنید که این کار ساده‌تر از پرتاب کردن یک کمپانی به فضایی کاملاً غریب و بیگانه است. اگرچه ما در آی بی ام هرگز به آن سطح از کارایی که مورد نظر من بود نرسیدیم، اما سخت تلاش کردیم تا بر روی مسائل و موضوعات و محصولات جدید سرمایه‌گذاری کنیم. ما به کل کمپانی اعلام کردیم که پول‌های سرمایه‌گذاری به سازمان تعلق دارد و

بایستی دقت لازم در هزینه کردن آنها به عمل آید. معمولاً سازمان نیازمند انجام کاری متفاوت، ارزش دادن به چیزی که در گذشته نداشته است، کسب مهارت‌های جدید و سرعت عمل به خرج دادن و مؤثر بودن در روابط با مشتریان، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان می‌باشد. تمام اینها به معنی ایجاد تغییرات است و کمپانی‌ها تغییرات را دوست ندارند، چرا که افراد تغییرات را دوست ندارند.

آی بی ام می‌دانست که در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ چه چیزهایی در صنعت کامپیوتر در حال شکل‌گیری است. این کمپانی چندین استراتژی را برای مقابله با یک جهان متغیر تدوین کرده بود. روزنامه‌ها هم می‌گفتند که مدیرعامل قبل از من بسیار تمایل داشت تا کمپانی استراتژی‌های جدیدی را اتخاذ کند، اما چه اتفاقی افتاد؟ نیازهای استراتژیک مشخص بودند و مدیرعامل هم تمایل داشت آنها را به اجرا درآورد، اما کمپانی هنوز در درون آب غوطه‌ور بود. اجرا کردن کاری سخت، مشکل و طاقت فرساست و مدیرعامل باید مطمئن شود که کمپانی متر به متر کیلومتر به کیلومتر و مسافت‌نما به مسافت‌نما به سمت جلو رو به حرکت است. افراد باید مسئولیت‌پذیر باشند و اگر کاری به انجام نرسید وظایف باید بلافاصله تغییر کنند. باید از مدیران خواسته شود تا گزارش عملکرد خود را ارائه داده و موفقیت یا شکست خود را توضیح دهند. از همه مهم‌تر آن که هیچ امتیازی به پیش‌بینی باران تعلق نخواهد گرفت، بلکه تمام امتیازات به ساختن سرپناه تعلق دارد. اعتقاد دارم که اجرای مؤثر بر سه جنبه از سازمان بنا می‌شود: فرایندهای جهانی، وضوح و روشنی استراتژیک و فرهنگ عملکرد بالا:

۱- کمپانی‌های بزرگ فقط بر روی فرایندها بنا نمی‌شوند اما به من اعتماد داشته باشید و بپذیرید که اگر فرایندهای قدیمی و با سرعت پایین و مجزای از سایر جهان داشته باشید، در پایان یک بازنده خواهید بود.

۲- کمپانی‌هایی که رقبای خود را پشت سر گذاشته‌اند پیام‌هایی به روشنی کریستال برای کارمندان خود ارسال می‌کنند «مأموریت ما این است» «استراتژی ما این است» «نحوه انجام فعالیت‌ها و وظایف به این ترتیب است»

۳- اجرای موفق فقط انجام کارهای صحیح و درست نیست بلکه در واقع انجام دادن کارهای صحیح و درست به شکلی سریع‌تر، بهتر و بهره‌ورتر از رقبا می‌باشد. این کار بسیار مشکل است. این کار نیازمند تعهد کارمندان است که در واقع فراتر از رابطه معمولی کمپانی با کارمند می‌باشند. این همان چیزی است که من آن را فرهنگ عملکرد بالا می‌نامم.

بهترین رهبران، فرهنگ‌های عملکرد بالا را به وجود می‌آورند. آنها اهداف بلندمدت تعیین می‌کنند. نتایج را کنترل و بررسی می‌کنند و افراد را مسئولیت‌پذیر نگاه می‌دارند. آنها آژانس‌های تغییرات هستند که همواره سعی می‌کنند سازمان‌شان سریع‌تر از رقبا حرکت کرده و خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

دربارهٔ مزیت‌های رهبری آی بی ام در بخش فرهنگ توضیحاتی ارائه نمودم یکی از آنها شور و هیجان برای کسب‌وکار بود هنگامی که هیئت مدیره تصمیم گرفتند یک نفر را جایگزین من نمایند، یکی از مهم‌ترین خصوصیات که در نظر می‌گرفتند شور و هیجان بود.

سم پالمیسانو جانشین من یک مدیر اجرایی فوق‌العاده بود. مردی با استعدادهاي فراوان اما علي‌رغم تمام این استعدادها، اگر وی نسبت به آی بی ام و کارهایی که می‌تواند انجام دهد و اهدافی که می‌تواند داشته باشد احساس شور و هیجان عمیق نداشت، نمی‌توانست حمایت مرا به دست آورد و من او را توصیه نمی‌کردم. او در تمام ۲۴ ساعت شبانه روز تمایل به برنده شدن و دستیابی به سطوح موفقیت غیرقابل پایان دارد. چیزهایی که برای اداره آی بی ام ضروری هستند:

### **انرژی**

- انرژی شخصی بسیار زیاد
- مقاومت و پایداری
- تمایل زیاد به فعالیت

### **رهبری سازمانی**

- حس استراتژیک
- توانایی انگیزه‌دار کردن و انرژی دادن به دیگران
- شور و اشتیاق مسری و واگیردار برای ماکزیمم کردن پتانسیل سازمان
- ایجاد تیم‌های قدرتمند
- توانایی استفاده از حداکثر کارایی دیگران

### **رهبری بازار**

- ارتباطات شفاهی برجسته
- حضور در سطوح مدیران عامل و شرکت در جلساتی در صنعت و با مشتریان

### **کیفیت‌های شخصی**

- باهوش بودن
- اعتماد به نفس، اما باید بداند که چه چیزهایی نمی‌داند.
- گوش فرادادن
- اتخاذ تصمیم‌های سخت و مشکل در کسب‌وکار با افراد
- شور و هیجان قابل دیدن و مریی
- مشتری‌گرایی دیوانه‌وار
- نیروی محرکه قوی برای سرعت‌دهی و تأثیرگذاری
- صداقت و اصالت شخصیت.

تمام رهبران بزرگی که من می‌شناسم بسیار سرسخت هستند اما با این وجود تمام آنها عادل نیز هستند. عدالت یکی از عوامل ضروری رهبری است. ترجیح دادن بعضی به بعضی دیگر و بخشیدن بعضی افراد در حالی که عده‌ای

دیگر به همان دلیل مجازات می‌شوند اصول اخلاقی و احترام بین همکاران را از بین می‌برد.

نباید به کسی که دارای اصالت شخصیت قابل قبولی نیست برای رهبری یک کسب‌وکار یا سازمان اعتماد نمود. مدیران اجرایی باید مطمئن شوند که سازمانشان به خط هدایتی آنها متعهد است. این کار نیازمند برقراری قوانین مدیریت و کنترل کردن و متعادل نمودن امور است.

اگر این اتهاماتی که به بعضی از مدیران اجرایی وارد می‌کنند درست باشد، باید بگویم رفتاری کاملاً غیرقابل قبول است. من از وجود چنین افرادی خجالت‌زده هستم. البته این افراد بخش بسیار کوچکی از جهان سازمانی هستند. من واقعاً اعتقاد دارم که اکثریت قریب به اتفاق رهبران کسب‌وکاری ما، به افرادی خوب و زحمت‌کش هستند که از استانداردهای صداقت و اصالت شخصیت مورد انتظار ما به عنوان افراد صاحب قدرت و اختیار برخوردار می‌باشند.

### فیل‌ها می‌توانند برقصند

در طول زندگی حرفه‌ای خود با عقاید تعصب‌آمیز زیادی از قبیل کوچک زیباست و بزرگ بد است روبه‌رو بوده‌ام. در عرف عمومی جامعه چنین جا افتاده است که شرکت‌های بزرگ کند، بوروکراتیک، غیرپاسخگو و غیرمؤثر هستند و شرکت‌های کوچک سریع پاسخگو و مؤثر می‌باشند. این مطالب کاملاً بی‌معنی هستند من تا به حال شرکت کوچکی را ندیده‌ام که تمایل نداشته باشد به یک شرکت بزرگ تبدیل شود و یا شرکت کوچکی را ندیده‌ام که در تحقیق و بازاریابی به بودجه رقبای بزرگ‌تر از خودش حسادت نکند.

بزرگی و حجم بالا اهمیت زیادی دارد، اندازه بزرگ می‌تواند یک اهرم کمکی تلقی شود. گستردگی و عمق زیاد اجازه سرمایه‌گذاری بیشتر، ریسک بزرگ‌تر و صبر زیادتر برای رسیدن به نتایج نهایی را می‌دهد.

سؤال این نیست که آیا یک فیل می‌تواند بر یک مورچه غالب شود یا خیر، بلکه سؤال این است که آیا یک فیل خاص، می‌تواند برقصد یا خیر، اگر فیل بتواند برقصد، مورچه‌ها باید اطاق رقص را ترک کنند.

یک استنباط عام از این جمله که 'کوچک خوب است و بزرگ بد است' این است که در نگاه‌های بزرگ عدم متمرکزسازی خوب و متمرکزسازی بد است. اعتقاد دارم که در جهان رقابتی و تغییر فعلی هیچ کمپانی یا سازمانی نمی‌تواند به طور کامل از استراتژی غیرمتمرکزسازی پیروی نماید. تغییرات عظیم در کمپانی‌ها بسیار آهسته و با صرف هزینه‌های گزاف به انجام می‌رسند بنابراین هر مدیرعاملی باید بتواند تعیین کند که چه کارهایی باید کاملاً محلی (غیرمتمرکز) باشند و کدام کارها باید در سازمان وی به صورت عمومی به انجام برسند. دقت داشته باشید که در اینجا از کلمه 'متمرکزسازی' استفاده نکردم. در این قسمت موضوع اصلی متمرکزسازی در مقابل غیرمتمرکزسازی نیست بلکه سازمان‌های بزرگ این فعالیت‌های محلی و فعالیت‌های عمومی تعادل نسبی برقرار می‌کنند.

بخش‌های مجزای يك سازمان از هم حمایت و پشتیبانی نمی‌کنند و با دیگر بخش‌ها در رقابت هستند. این رفتار در تمام جاها به چشم می‌خورد. در آی بی ام می‌بایست منابع سازمان را حول مشتریان سازمان دهی می‌کردیم، نه محصولات یا حوزه‌های جغرافیایی. اما محصولات و حوزه‌های جغرافیایی تمام منابع را در اختیار گرفته بودند. اگر اهرم قدرت را دوباره هدایت نمی‌کردیم هیچ چیز تغییر نمی‌کرد. برای این منظور باید تغییراتی را در افرادی که بودجه‌ها را کنترل می‌کردند، افزایش حقوق و پاداش‌ها را امضا می‌کردند، و در مورد سرمایه‌گذاری و قیمت‌گذاری تصمیم‌گیری می‌کردند به وجود بیاوریم. در عمل، قدرت را از دست بعضی افراد گرفتیم و آن را به دست دیگران سپردیم. افراد کاری را انجام می‌دهند که شما بخواهید، نه کاری که در ذهنتان انتظار دارید آن را انجام دهند. رهبرانی که قصد دارند واقعاً در سازمان‌شان یکپارچگی و هماهنگی به وجود آورند، باید سیستم اندازه‌گیری و پاداش‌دهی سازمان را نیز تغییر دهند.

بیش از ۵ سال طول کشید تا من توانستم به آی بی ام بقبولانم که يك مدل جدید را برای حضور در بازارها بپذیرند. این يك جنگ تمام‌عیار بود. اگر قصد دارید که از يك مسیر جدید عبور کنید باید این آمادگی را داشته باشید که اول خودتان قدم در راه بگذارید. این وظیفه را نمی‌توان به دیگران تفویض نمود. این کار را به چه کسی می‌خواهید واگذار کنید؟ به تیم اجرایی که اصلاً تمایل ندارد خودمختاری خود را از دست بدهد؟ یا کارمندان بخش اجرایی که از طرف رؤسای که نمی‌خواهند قدرتشان را از دست بدهند تحت فشار قرار می‌گیرند؟ نه این يك جنگ تن به تن است و همین مسئله توضیح می‌دهد که چرا پس از بیست سال سخن گفتن:

- هنوز هیچ نگاه مالی بزرگ و واقعی وجود ندارد.
- هنوز هیچ کمپانی مخابراتی چند خدماتی یکپارچه‌ای وجود ندارد.
- هنوز تعداد زیادی از کمپانی‌های خدمات مالی، در خدمات بیمه یا مدیریت پول خود سرگردان هستند.
- هنوز تعداد زیادی سیستم‌های کابل و بی‌سیم در اختیار کمپانی‌های تلفن است.
- و هنوز هم در صنعت تفریحات در مورد 'همگرایی' شك و تردیدهای زیادی وجود دارد.

## بخش پنجم مشاهدات

مطالبی که در این قسمت می‌آید فقط دیدگاه‌های شخصی من هستند و هیچ ارتباطی با همکارانم در آی بی ام ندارند. تا کنون در بیش از نیم دوجین از صنایع مختلف به کار پرداخته‌ام و نقش مشاور و مدیر اجرایی را برعهده داشته‌ام. خودم را دارای این قابلیت و اعتبار می‌بینم که بگویم فناوری اطلاعات یک صنعت بی نظیر است. اول اینکه این صنعت پر است از مدیرعامل‌های شرکت‌های کوچک که در اصل افرادی فنی هستند که سعی می‌کنند تا یک تجارت کوچک موفق را برای خودشان راه اندازی کنند و در عین حال توسط غول‌های این صنعت زیر پا له نگردند. دومین مطلب طبیعت جنگ‌های رقابتی آن است. درگیری‌ها و کشمکش‌هایی در این صنعت وجود دارد که هدف آن تنها افزودن بر میزان سهم شما از بازارها نیست. بلکه بخشی از هدف کاستن از سهم رقبا می‌باشد. سومین مطلب این است که کمپانی‌های IT واقعاً به اطلاعاتی که صادر می‌کنند اعتقاد دارند. تمام افراد در تمام مدت مشغول جست‌وجوی موج بزرگ بعدی هستند.

اگر عاشق رقابت هستید؛ اگر عاشق پیروز شدن هستید؛ اگر عاشق تغییرات هستید؛ اگر عاشق ایجاد چیزهای جدید هستید، و اگر عاشق این هستید که از نظر روانی و معنوی به رضایت خاطر برسید و نسبت به تعهدات خود پایبند باشید، جایی بهتر از این صنعت برایتان وجود ندارد. سالها کاغذی روی دیوار اتاقم داشتم که روی آن نوشته بود:

- آنهایی که باعث اتفاق افتادن حوادث می‌شوند
- آنهایی که حوادث بر روی آنها اتفاق می‌افتد
- آنهایی که اتفاق افتادن حوادث را نظاره می‌کنند.
- آنهایی که حتی نمی‌دانند که چه اتفاقی در حال وقوع است.

این کتاب سراسر درباره افراد آی بی ام است که باعث اتفاق افتادن حوادث می‌شوند.

گروهی که حوادث بر روی آنها اتفاق می‌افتد، قدری پیچیده‌اند. برخی دنبال روی شادی هستند و به قولی با جریان آب همراهند. و دیگران با تغییرات مخالفت می‌کنند و از خود مقاومت نشان می‌دهند. من به گروه چهارم حسادت می‌کنم. گروهی که در روزهای خودشان زندگی می‌کنند و از درد و رنج، ترس، محرومیت، رویدادهای جاری، تغییرات اجتماعی و پیامدهای بزرگ زمان به دور هستند و این مسائل تأثیری بر آنها نمی‌گذارند.

گروه سوم که درباره آنها می‌خواهم بیشتر صحبت کنم آنهایی هستند که اتفاقات را نظاره می‌کنند. بنابراین ارزش آنها در جامعه در واقع تابعی است از بینشی که نسبت به مشاهداتشان دارند و میزان ارزشی که اظهار نظرات آنها به فرایندهایی که کاملاً با آن ناآشنا هستند اضافه می‌نماید.

تأکید می‌کنم که 'ارزش در جامعه' شبیه به 'موفقیت' نیست. اعتقاد دارم که بسیاری از ناظران هستند که ارزش کمی به کارها اضافه می‌کنند، ولی با این



وجود بازهم موفق هستند چرا که بحث و جدل به راه می‌اندازند، احساسات دیگران را تحریک می‌کنند و به دفعات بر صفحه تلویزیون ظاهر می‌شوند. به عنوان یک مدیرعامل یکی از بزرگ‌ترین کمپانی‌های جهان، تمایل داشتم تا تمام لحظاتم را به نگرانی در مورد مشتریان، کارمندان و سهام‌داران بپردازم. اما با این وجود می‌دانستم که نمی‌توانم از رویارویی و برخورد با ناظران آی بی ام اجتناب کنم چرا که اگر آنها به هر علتی از من و کارهایم خوششان نمی‌آمد به دردمس می‌افتادم.

در طول تمام مدتی که در جهان کسب‌وکار مشغول بودم همیشه این بحث وجود داشت که آیا سازمان‌ها باید در اقدامات بشردوستانه شرکت کنند یا خیر، برخی عقیده داشتند که تمام وجوه بایستی در اختیار سهام‌داران قرار گیرد و آنها خودشان تصمیم بگیرند که سهم‌شان را به کارهای خیریه اختصاص بدهند یا خیر از سوی دیگر گروهی بر این باورند که سازمان‌ها به عنوان بخشی از جامعه در حمایت از سلامت و حیات جامعه دارای مسئولیت می‌باشند.

من طرفدار نظریه دوم هستم. اعتقاد دارم که سازمان‌ها تنها هنگامی موفق می‌شوند که در یک جامعه سالم و مطمئن به کار و فعالیت بپردازند. همانقدر که به تحقیق، برنامه‌ریزی و تبلیغات موفق نیاز دارند به این نیاز دارند که وضعیت زندگی مشتریان و کارمندان‌شان مناسب باشد. بنابراین، کمک کردن به اجتماع نیز می‌تواند در راستای اقدامات کسب‌وکاری جای بگیرد. با این وجود از یک نظر نظریه اول را نیز درست می‌دانم. علاقه‌ای به یکی از اقدامات سازمان‌ها در خودم نمی‌بینم. بعضی سازمان‌ها به طور منظم مبالغی از بودجه خود را صرف امور خیریه کرده و بین سازمان‌های خیریه تقسیم می‌کنند آنها کارشان چندان بد نیست، ولی به اعتقاد من عملکرد ضعیفی دارند.

### آی بی ام بدرود

اکنون که در حال جدا شدن از آی بی ام هستم با یک طغیان احساسات غیرمنتظره دست‌وپنجه نرم می‌کنم.

کمپانی مک کینسی را در حالی ترک کردم که ۳۵ سال داشتم و خوشحال بودم که چیزهای زیادی آموخته‌ام و می‌توانم زندگی جدیدی را به عنوان یک مدیر اجرایی آغاز نمایم. همکارانم در این کمپانی هر از چندگاهی به مشتریان‌شان می‌پیوستند و کمپانی را ترک می‌کردند و من هم از همین روش که توسط دیگران آغاز شده بود پیروی کردم.

کمپانی امریکن اکسپرس را نیز پس از ۱۱ سال در حالی ترک کردم که با استراتژی سازمانی آنها موافق نبودم. اگر وقایع در امریکن اکسپرس صورت دیگری به خود می‌گرفتند به احتمال زیاد هنوز آنجا بودم. ولی با این وجود می‌توانم گفت پاسخی به چالش هیجان‌انگیز اداره دگرگونی و تحول آی بی ام نیز بود.

اما احساساتم در هنگام ترک کردن آی بی ام با خروج‌های قبلی بسیار متفاوت است. در تمام حرکت‌های قبلی همواره به آینده چشم می‌دوختم و در انتظار چالش‌های جدید بودم.

هنگامی که به آی بی ام آمدم يك غریب بودم، کسی که قرار بود تغییرات جدیدی به وجود آورد. مجبور بودم که تصمیمات مشکل زیادی اتخاذ نمایم و کمپانی را از مسیرهای که نباید در آنها حرکت کند جدا نمایم. اما با گذشت زمان خودم را یکی از اعضای آی بی ام احساس می‌کردم. در حقیقت این غریبه توانسته بود دفتر مدیرعامل آی بی ام را از تمام مدیرعاملان دیگر (غیر از واتسون) بیشتر به خودش اختصاص دهد.