

خلاصه کتاب

تحول

موفقیت در فرهنگ دیجیتال فردا

روزابت کانتر

مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

انتشارات فرا

تابستان ۱۳۸۶

تغییر و دگرگونی با شتاب از ویژگی‌های این هزاره است. باید بپذیریم که زندگی و زندگی کردن با تحول معنی پیدا می‌کند. بدون تحول، زندگی را عملاً متوقف کرده‌ایم. علی‌رغم آنکه برای بقا در جامعه باید بجنگیم، اما در بسیاری اوقات روحیه محافظه‌کاری و ترس از عواملی که حتی کاملاً برای ما شناخته شده نیستند، ما را ناگزیر می‌سازد که به سکون و سکوت و حتی انهدام، تسلیم شویم.

در دنیای کسب‌وکار محافظه‌کاران و جویندگان حاشیه امن، در حقیقت در پی انهدام خود و کسب‌وکارشان هستند.

دنیای الکترونیکی ضمن آنکه فرصت‌ها را ایجاد می‌کند، رویاروی خود تهدیداتی را نیز دارد. گوشه‌نشینانی که فقط به اینترنت اکتفا می‌کنند، جهان را فتح نخواهند کرد. فرهنگ الکترونیکی فرهنگ فردا است، ولی از یاد نبریم که ما نه در فضا، بلکه بر روی زمین ایستاده‌ایم. باید آماده شویم که ساختار سازمان خود را دگرگون سازیم.

اینترنت فناوری انقلابی است. قلمرو اثرات اقتصادی و سازمانی اینترنت بسیار گسترده است. توان اینترنت آنچنان بالاست که علاوه بر فعالیت‌های اقتصادی، بر بافت جامعه به شرح زیر تأثیر گذاشته است:

- ① توان شبکه: همه را به یکدیگر پیوند زده است.
- ② ارتباط شفاف و بی‌واسطه: دسترسی به اطلاعات به صورت باز و بدون واسطه.
- ③ بازخورد سریع: رقبا اکنون همانند شرکا عمل می‌کنند.
- ④ دگرگونی مداوم و اعتماد به دانش‌های نو: رقابتی شدید برای در اختیار گرفتن هوشمندان با مهارت‌های جدید.
- ⑤ مخاطبان گسترده: ارسال پیام‌ها به مخاطبان بیشتر و بزرگ‌تر.

چیره شدن بر این محیط، نیازمند تن‌دردادن به شیوه نوینی از فعالیت، راهی تازه در کسب‌وکار و روش تازه‌ای در ارتباطات انسانی است که روی هم رفته «فرهنگ الکترونیکی» را تشکیل می‌دهند.

- این ویژگی‌ها سه نوع چالش در ارتباط با اینترنت پدید می‌آورد:
۱. اینترنت هم در مرتبط ساختن انسان‌ها و هم در منزوی کردن آنان نقش دارد.
 ۲. اینترنت جامعه کاربران را رشد می‌دهد و درعین حال می‌تواند از آنها در حمله به دیگران استفاده کند.

۳. اینترنت می‌تواند کسب‌وکار به وجود آورده و یا باعث انهدام آن شود.

در اینترنت همه چیز در ارتباط با تعامل فرد و اینترنت است. جامعه‌شناسان از آن بیم دارند که به دنبال گسترش اینترنت، انسان‌ها از یکدیگر جدا شده و هر فردی در لاک خودش فرو رود. این نوعی فردگرایی است و ممکن است این فردگرایی باعث شود که از این فناوری قدرتمند به‌درستی استفاده نشود. چنانچه اعضای یک شبکه، به کنش و واکنش و تبادل اطلاعات نپردازند، خود شبکه هم از بین خواهد رفت. بدترین نوع فردگرایی آن است که به انزوا و گوشه‌گیری انسان بینجامد.

در شرکتی که مانند یک جامعه کار می‌کند، شتاب، جوشش نیروهای فیزیکی و فکری، اعتماد و وفاداری چنان گسترش می‌یابد که از مرزهای عادی عبور کرده و افراد را در فعالیت‌ها به داوطلب و شریک مبدل می‌کند. انسان‌ها به ارتباط‌های سازنده و بهره‌برداری هرچه سریع‌تر از وقت خود و دیگران می‌پردازند. همه به جای کارمندی و اشتغال، احساس عضویت و همبستگی دارند و این بسیار انگیزه‌آفرین و نیروبخش است. در چنین اجتماعی افراد به جای احساس خریدار بودن، فروشنده بودن یا کارمند بودن، خود را عضو، شهروند، یاری‌دهنده و یاری‌گیرنده می‌بینند.

در چنین جامعه‌ای هفت عامل اهمیت خاص دارند:

۱. عضویت: در سازمانی که مشتریان، کاربران، شرکا و پرسنل، نقش عضو را داشته باشند، اختلاف وجود ندارد و ارتباطات سازنده موجب افزایش و پیشرفت کارهای روزمره می‌شود.
۲. حذف محدوده‌ها: جوامع سازمان‌هایی باز هستند. البته یک هسته اصلی داشته اما در اطراف آن هسته، افراد در حرکتند و به فعالیت می‌پردازند.
۳. فعالیت‌های داوطلبانه: در فضایی که دست‌اندرکاران عضو سازمان هستند، فعالیت‌ها با داوطلبانه کار کردن پیش می‌روند. همه می‌کوشند تا بیش از وظیفه خود کار کنند.
۴. هویت: با گسترشی که رسانه‌ها در مرزهای میان انسان‌ها فراهم آورده‌اند، وابستگی هویت اجتماعی به مکان‌های فیزیکی رو به کاهش است.
۵. فرهنگ مشترک: تفاهم مشترک، زبان یکسان، و نظم پذیرفته شده در هر جامعه، راهنمای پیوند اجتماعی هستند. جنبه‌های فرهنگی مرزهای بیرونی یک جامعه را تشکیل می‌دهند.
۶. نیروی گروهی: در جایی که نیروی گروهی کارآمد باشد، افراد به یکدیگر و به جامعه تکیه خواهند کرد. شاید به این دلیل است که کارآفرینان سودای دگرگونی جهان را در سر می‌پرورانند.
۷. مسئولیت مشترک: خدمت به جامعه، علاوه بر محلی مناسب برای کار کردن، جلب هوشمندان و هویت آفرینی، نیرویی یکپارچه‌کننده است.

شرکت‌های اینترنتی به یاری شبکه جهانی وب خود حالت جهانی دارند. از این رو، به جای جهانی‌گرایی، محلی‌گرا هستند. خدمت به کاربران محلی و فراهم نمودن پایگاه‌های محلی در کشورهای گوناگون.

جامعه برخط (on line) یکی از سه عامل همراه با کسب و کار الکترونیکی (جامعه، محتوا، بازرگانی) است. در جوامع برون خط (off line) پیدایش روحیه بهره گیری از تحولات اینترنت (حق انتخاب بیشتر برای مشتری، ارتقای ظرفیت برای نظام آموزش، تأمین بازار بزرگ تر، امکان رشد درونی گسترده تر برای کسب و کار) بسیار ضروری است.

موفقیت شرکت ئی بی (بزرگترین سایت حراج اینترنتی) نشان دهنده کنش و واکنش جامعه های برخط و برون خط با یکدیگر است.

ئی بی، از بازرگانی الکترونیکی تا جامعه برون خط

شمار کاربران ئی بی در ماه ژوئن ۲۰۰۰ به ۱۲/۶ میلیون یعنی چهار برابر پانزده ماه قبل خود و بسیار بیشتر از ۸۸۰۰۰ نفری رسید که در فصل نخست سال ۱۹۹۷ از سایت این شرکت دیدار کرده بودند. فروش نخستین فصل سال ۲۰۰۰ در حدود ۶/۶ میلیارد دلار و شمار کالاهای عرضه شده بیش از ۸ میلیون در ۳۰۰ گروه بوده است. تحلیل گران پیروزی عمده ئی بی را مدیون جامعه شیفته و حتی معتقد گونه ای می دانند که توانسته ایجاد کند.

ئی بی برای همه کاربران محیطی فراهم آورده که خود را عضو یک جامعه احساس می کنند. فرآیند خرید / فروش مؤثر و مطمئن است. فرآورده های عرضه شده هر روز بهتر از روز پیش می شوند. ئی بی خود را سازمانی ساخته مردم، رأی مردم و در خدمت مردم می داند. سازمانی که اعتماد در آن موج می زند و دادوستد کنندگان یکدیگر را آشکارا و بر روی صفحه نمایشگر ارزیابی کرده و امتیاز می دهند. گروهی از کاربران ئی بی داوطلبانه مانند شبگردان محله مواظب هستند که از این نظام سوء استفاده نشود. کاربران در ئی بی خود را همانند شهروندان یک جامعه کوچک اینترنتی احساس می کنند. اعضای ئی بی به صورت مستقیم با یکدیگر کنش و واکنش دارند و کم تر با شرکت در تماس هستند.

جوامع را ارتباطات انسانی می آفرینند نه رایانه ها. ارتباطاتی که شبکه های الکترونیکی فراهم می آورند، بنگاه های اجتماعی را به صورتی نیرومند و کارآمد دگرگون می سازد. بسیاری هنوز بر این باورند که فناوری نوین به معنای بردن رایانه به سازمان است. در حالی که این، کم اثرترین و کم اهمیت ترین پیامد بوده و اغلب به فردگرایی انسان می انجامد. به کارگیری شبکه است که می تواند در برپایی جامعه و بالا بردن کارآیی آموزش به شایستگی کمک کند.

توان افزایش اعضای دو رویه دارد. همان نیرویی که به کسب و کارها و سازمان‌ها فرصت آفرینش جوامع را می‌دهد، به جامعه نیز امکان می‌دهد تا در برابر آنها بایستد. هنگامی که کاربران احساس عضویت کنند، می‌توانند با دگرگونی‌ها مخالفت ورزیده و فناوری سازمان را علیه آن به کار گیرند. چالش‌های تازه و مهمی که اینترنت در برابر همگان قرار داده، مثل این است که شورای شهر ۲۴ ساعته و در ۷ روز هفته نشست داشته و ساکنان دهکده جهانی هرگاه که بخواهند، بتوانند در بحث‌ها و گفتگوها وارد شوند. موضوع جالب توجه اینکه برخی از جنبه‌های ناکارآمد سازمان‌های سنتی، در سایه وضعیت تازه، نابود می‌گردند.

دسترسی پرشتاب به اطلاعات و توان نهفته برقراری ارتباط بی واسطه با هر کس و هر جا، فرهنگ الکترونیکی را متفاوت از محیط و فضای سنتی ساخته است.

کسب و کارها و دیگر سازمان‌های جاافتاده ناچارند روش رفتار "قارچ‌گونه" با مردم را کنار بگذارند. مدیریت قارچ‌گونه، کارکنان و مشتریان سازمان را در تاریکی نگه‌داشته و هنگامی که رسیده شدند، از آنها بهره‌برداری می‌کند. در دیوانسالارهای بزرگ، اطلاعات را ابزار قدرت می‌دانستند: «من چیزی را می‌دانم که شما نمی‌دانید.» کسب و کار الکترونیکی همانند ذره بین بزرگی است که به دست مشتری می‌دهی تا سراسر فعالیت‌های شما را با دقت و گستردگی به تماشا بنشیند. در هر بخش دیگر هم که مشکل یا ناکارایی وجود داشته باشد، بزرگ نمایی می‌شود. شفافیت یکی از قانون‌های تازه بازی است.

شکل گرفتن جامعه‌ای وفادار به یک شرکت می‌تواند به معنای پیدایش دشمنی انتقام گیر برای دیگر شرکت‌ها باشد. رخداد انقلاب در یک سازمان، همانند اعلامیه مرگ سازمانی دیگر است. سومین عامل مهمی که در سایه پیدایش اینترنت شکل گرفته، بررسی میزان خطرناکی یا بی‌خطری آن برای شرکت‌های موجود است.

اکنون که این مطالب را می‌خوانید چه وضعی دارید؟ یک مشتری توانمند، یک کارآفرین شیفته، یا مدیری در حال جنگ هستید؟ ببینید در کدام وضعیت از قسمت‌های زیر هستید:

Ⓜ افسون شده‌اید؟ همانند هیپنوتیزم شده‌ها سخت به اینترنت باور دارید و مایل نیستید که هیچ

نکته منفی درباره این پدیده بشنوید.

Ⓜ سردرگمید؟ در میدانی فعالیت می‌کنید که مورد تهدید اینترنت است و نگران آینده کسب و کار

خود هستید.

پیشانی‌د؟ پژوهش‌ها و مصاحبه‌ها در زمینه فرهنگ الکترونیکی نشان می‌دهد که مردم از چگونگی پیشرفت آن نگرانند. حتی دلباخته‌ترین طرفداران جامعه شبکه‌ای از وضعیت نامطمئن و رخدادهای پیش‌بینی نشده در این راه گفتگو می‌کنند و آن را پیشانی‌آور می‌دانند.

اینترنت بر افراد تأثیر گذاشته و توان‌گزینه‌ش راه و پیاده کردن آن را در اختیارشان می‌گذارد. بایستی آگاه و به‌هوش باشیم و به یاری سازوکارهای فنی و حقوقی، خود را از تأثیرات ناخواسته و ناروای اینترنت در امان داریم. خوشبختانه امکانات شبکه‌های اینترنت به بالا رفتن ارزش‌های انسانی کمک می‌کند و زمینه بهره‌گیری از هر دو امتیاز دوری و جدایی و تمرکز اجتماعی را فراهم آورده است.

چنین می‌نماید که داتکام‌ها در سال‌های آغازین با دنیایی رؤیایی و درآمد آسان روبه‌رو بوده‌اند. در آن دنیا اکنون قانون‌های کهنه بازنویسی شده و فرهنگی مناسب روز جوانان شکل می‌گیرد. خانه با آشپزخانه در مرکز آن به دفتر کار تبدیل گردیده است. کارکنان موقتی هستند، ولی ارتباط با برون‌سازمانی‌ها درازمدت می‌باشد.

تازه‌واردان با تجربه‌های اندک به قله می‌روند و سرنوشت شرکت‌ها را رقم می‌زنند. جوانان، آموزگار سالمندان گردیده‌اند. همانند وضعیت *آلیس در سرزمین عجایب* است که همه چیز را در آینه و وارونه می‌بینید. تنها تفاوت این است که در سرزمین فردا (دنیای خیالی ابرفضای اینترنتی) نمی‌توان ایستاد و به گفتگو پرداخت، باید پیوسته دوید.

آیا برای گذر به دنیای فردا، همچنان به جوانانی خیال‌پرور همچون آلیس در سرزمین عجایب نیاز داریم؟ داتکام‌ها می‌دانند که در ابرفضای نوین با شگفتی‌ها، درگیری‌ها و تله‌های مرگ روبه‌رو هستند، ولی در نزد خود مطمئن می‌باشند که راهی درست را برگزیده و به بازی مناسبی سرگرمند. در پژوهشی که از فرهنگ الکترونیکی به عمل آمده، ۸۸ درصد شرکت‌های داتکامی عقیده داشته‌اند که اینترنت سراسر جنبه‌های قابل تصور کسب‌وکارهای آینده را دگرگون خواهد نمود. رهبران جوان اینگونه شرکت‌ها کمتر احساس اطمینان می‌کنند، زیرا گروه بزرگی از شرکت‌ها را می‌بینند که دیری نمی‌پایند. در برابر، آنانی که کسب‌وکاری استوار دارند، در انتظار پاداشی بس بزرگ هستند: چیرگی بر سراسر جهان.

جوانان در دنیای داتکام بیش از سهم خود حضور دارند. شمار نوجوانان در فعالیت‌های اینترنت‌محور، باشتاب رو به افزایش است. برخی از نوجوانان حتی پیش از رسیدن به سن مجاز برای رانندگی خودرو، به کسب‌وکارهای اینترنتی می‌پردازند. ایشان در بیست و دو سالگی کارآموده به حساب می‌آیند. نسل کنونی در یک جو انقلابی رشد می‌کند، جوانان دانشی را به جامعه عرضه می‌کنند که از دست دیگران بر نمی‌آید. تنها کسانی که در اینترنت زندگی می‌کنند، توان پیش‌بینی آینده را دارند.

از آن جایی که اغلب متخصصان در زمینه اینترنت جوانان بوده‌اند، در آغاز پیدایش گسترده داتکام‌ها، تمایل ویژه‌ای نسبت به تازه‌واردان جوان در برابر باتجربگان در صنایع و شرکت‌ها به چشم می‌خورد. در درون شرکت‌ها تنش‌های میان‌نسلی بالا گرفته بود. حرفه‌ای‌های سالمند از اینکه جوان‌ترها به حرف آنان گوش نمی‌دهند، خشمگین بودند. خط سنی، جداکننده گروه‌ها شده بود. بزرگ‌ترها می‌خواستند تجربه‌های خود را پیاده کنند و جوان‌ترها آنها را دیگر کارساز نمی‌دانستند. سالمندان به اشتباه تجربه را با سن سنجیده و حاضر به یادگیری از جوانان نبودند. جوانی به معنای بی‌تجربگی نیست. کارآفرینان جوان در رسانه‌ها بسیار نام‌آور هستند، ولی در پشت سر هر سازمان موفق افراد با تجربه جای گرفته‌اند. مدیران با تجربه باید جوانان را به حساب آورده و علاقه‌مند به پذیرش مربی‌گری و یادگیری از آنان باشند. سالمندان بایستی از محیط ساخته جوانان تأثیر پذیرفته و کار در شرایط تازه را بیاموزند.

شرکت‌های موفق نشان‌دهنده هر دو جنبه شیوه کار و اجزای فرهنگ شرکت‌های جوانِ داتکام هستند. موارد فراوانی از راهبردها، ویژگی‌های سازمانی و نکات فرهنگی وجود دارند که در برقراری بنیاد موفقیت برای گسترش کسب‌وکار و پیروزی‌های آینده مؤثرند. شرکت‌های موفق با به کار بستن فناوری، خدماتی ارائه می‌کنند که در دنیای بر خط (on line) بی‌نظیر می‌باشند. میان فناوری، مدیریت بازار و محتوای فرآورده‌ها، پل و پیوندی استوار برقرار می‌سازند. هر یک از کارکنان شرکت موفق در بخش ویژه‌ای خبره است، ولی همگی می‌کوشند تا از دیگر بخش‌ها نیز آگاهی‌های مناسبی به دست آورند. تعهد حرفه‌ای، فنی و ارتباطی فراوانی در جریان است تا برنامه‌ها به‌هنگام اجرا گردیده و به قول و قرارها وفا شود. شرکت‌های موفق، همانند بسیاری از سازمان‌های امروزی، مشتری / کاربرمدار بوده و از توان نوآوری و پرشتاب برخوردارند.

اشکال کار در تنها تکیه کردن بر یکی از دو جنبه "سبک" یا "مفهوم" می‌باشد. داتکام‌های موفق از ابتدا خواسته‌اند تا کسب‌وکاری پایدار (سازمانی متشکل از جامعه‌های یکپارچه) برپا سازند و هدفشان تنها قانع کردن خریداران سهام نبوده است. از طرف دیگر داتکام‌های مسئله‌دار بیشتر به فکر ظاهر کار، زرق و برق و تفریح بوده، بدون آنکه بنیانی استوار برای کسب‌وکار خود فراهم آورند. از این رو باید نسبت به تازه‌کاران بی‌هویت، تا زمانی که به تحول و رشد نرسند، بدبین بود. بسیاری از نوپاها که کاربران خود و خواسته آنان را نمی‌شناسند، به روش‌های خاص در بهره‌گیری از فناوری نیندیشیده‌اند و از پشتوانه و یاری‌های شرکت مادری با تجربه محرومند. نظارت بزرگ‌ترها را نیز قبول ندارند.

<u>داتکام‌های متکی به سبک</u>	<u>داتکام‌های متکی به مفهوم</u>
"هزینه کردن" هوشمندانه: فضایی را اشغال مشتری‌پسند کنید، پول سرازیر می‌شود.	"کسب درآمد" از هوشمندی: جایگاهی و درآمدزا بیافرینید.
شناخت ناهمگون از کاربران	شناخت عمیق از کاربران
دگرگونی گزینشی	دگرگونی برنامه‌ریزی شده
مخاطبان اصلی: بازار سرمایه	مخاطبان اصلی: کاربران / مشتریان
فناوری: زیر نفوذ بازاریابی / روابط عمومی	فناوری: تراز شده با مفهوم بازاریابی

تساوی غیر واقعی: مهار در دست بنیان گذار، ارتباطات باز فراوان: درگیری همه دست‌اندرکاران هرم	قدرت نهفته، کیش شخصیتی	فعال
غیر جدی: حتی در قراردادهای تحویل و	هماهنگی‌ها	انعطاف‌پذیر: گزینه‌ها فراوان، ولی نظم‌ی روشن
تفریح اجباری: جاری از بالای سازمان،	تأثیر گذار بر کار	برقرار
تنها کاربرد: کسب و کار محور	رعایت اخلاق اجتماعی: تعهد خدمت	تفریح به‌جا: پاداش کارها، برخاسته از پایین سازمان

سبک در برابر مفهوم در نهاد اینترنت نیز به چشم می‌خورد. در حقیقت دو اینترنت داریم: یکی در پشت پرده، بخش‌های فنی تأمین و عرضه خدمات اینترنتی و ارتباط کاربران به شبکه. دیگری آنچه بر صفحه نمایشگر و در سایت‌ها می‌بینیم، چیزی که مردم را به دنیای ابرفضای اینترنتی می‌برد. بخش دوم بیشتر جنبه سبک و شیوه فرهنگ الکترونیکی دارد.

برخی عقیده دارند اینترنت قوانین رقابت را از نو خواهد نوشت، معیارهای سنتی اداره سازمان‌ها را دگرگون خواهد کرد و فرصت‌های بسیاری برای رشد کسب و کارها فراهم خواهد کرد. گروهی دیگر اعتقاد دارند که فعالیت‌های الکترونیکی به کناری نهاده خواهد شد. زیرا بیش از آنچه می‌تواند، قول داده و پست الکترونیک هم بسیار وقت می‌گیرد و از بهره‌وری می‌کاهد و شکست پیاپی داتکام‌ها را نیز شاهد مثال بدبینی خود می‌آورند.

سازمان‌هایی که مملو از بدبینان هستند، تلاش دارند تا آنجا که ممکن است کم‌تر به دنیای اینترنت وارد شوند. یکی دو سایت برپا می‌کنند و آن را نهایت کار می‌دانند. یک شرکت با برپا نمودن چند سایت اینترنتی، که حالت و کارکرد وسایل آرایشی را دارد، تغییری نخواهد یافت. پیروزی در این راه نیازمند بازاندیشی و مهندسی دوباره الگوی کار و سراسر سازمان است. نیازمند چالش با افکار کهن در زمینه ارتباط با مشتریان (درون و برون سازمانی)، تصمیم‌گیری، روش کار و عملیات، رفتار مدیریتی و پاداش‌دهی و حفظ کارکنان می‌باشد. اینها مسایل انسانی و غیر فنی هستند.

شرکت‌های جافتاده برون‌خط به دو گروه اصلی تقسیم شده‌اند: چابک‌ها و کندروها. این تقسیم‌بندی از پاسخ به پرسش‌ها و نیز متحول شدن (یا نشدن) آنها در زمینه بهره‌گیری از اینترنت ناشی شده است. چابک‌ها کسب‌وکار بنیادین را با شتاب و زودتر از رقیبان به حوزه اینترنت کشانده و از نتیجه کار و رسیدن به هدف خود خشنودند.

کندروها دیر به راه می‌افتند و کم‌ترین بهره‌برداری را از اینترنت می‌پذیرند. به گونه‌ای که از رقیبان وامانده و از دستاورد خود ناخشنودند.

چابک‌ها اینترنت را با آغوش باز پذیرا شده آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب‌وکار کنونی و بهره‌برداری‌های دیگر از فناوری نوین به حساب می‌آورند. به نظر می‌رسد که به روشی سازماندهی و گام به گام با موضوع برخورد می‌کنند. منتظر نمی‌مانند تا برنامه‌ای یکپارچه و مدون از سوی مدیریت بالا بدین منظور ابلاغ و اجرا گردد. به تجربه‌های گوناگون دست می‌زنند تا به روند مناسب برسند. سپس موضوع را به سطح بالای رهبری سازمان منتقل می‌نمایند تا پشتیبانی آنان را برای تثبیت برنامه و گسترش به سراسر کشور به دست آورند. کوشش می‌شود تا ضمن حفظ استقلال واحد اینترنت، هماهنگی و همکاری آن با بخش‌های برون‌خط سازمان به خوبی برقرار گردد. با وسواس و پرسش‌گری آغاز می‌کنند و رفته رفته فرهنگ الکترونیکی و الگوی تازه را در سراسر سازمان به جریان می‌اندازند.

کندروها به گونه‌ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه‌رو می‌شوند. با انکار پدیده نو آغاز می‌کنند. به جای پرسش و جست‌وجو در زمینه توانمندی‌های فناوری نو، آن را کم‌اهمیت جلوه داده و گمان می‌کنند که می‌شود آن را به فراموشی سپرد، یا تنها اندکی به کار گرفت. به جای انعطاف‌پذیری و برانگیختن کنج‌کاوی سازمان در فهم تفاوت‌های تازه، اجازه می‌دهند تا پیروزی‌های گذشته چشمان آنان را کور کرده و تصور کنند که می‌توان با این مورد نیز به آسانی کنار آمد.

گاهی افکار با خشم و سرزنش همراه می‌شود. این حالت تنها موجب هدر رفتن نیرو و توان بیشتر سازمان شده و واماندگی را افزایش می‌دهد. مرحله دوم کار کندروها در زمینه دگرگونی، پذیرش و پرداختن به ظواهر است. به جای نوآوری و خلاقیت، اغلب به تقلید روی می‌آورند. گاهی نیز زود شیفته پیروزی‌های اندک خود می‌شوند و رقیبان را دست کم می‌گیرند. به دگرگونی‌های ژرف درون‌سازمانی نمی‌پردازند و آنگاه که چابک‌ها به نوآوری می‌رسند، اینها تازه به تقلیدی دست دوم پرداخته‌اند.

چالش بزرگ پیش روی کندروها، گذر از مرحله دگرگونی‌های ظاهری به دگرگونی‌های راستین و بنیادی می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری شرکت‌های کندرو تنها هنگامی که شاهد کارایی و سوددهی آشکار فناوری نو شوند، بدان تن در می‌دهند.

حتی شرکت‌های چابک نیز برای درک محیط و چگونگی کارکرد دنیای شبکه‌محور، به تلاش شایسته نیاز دارند. چالش بزرگ، شناخت چگونگی کنش و واکنش بخش‌های مختلف است که با روند سنتی بسیار متفاوت می‌باشد.

به طور خلاصه، شرکت‌های چابک با دیدی مثبت و امیدوار به میدان کسب‌وکار الکترونیکی پا می‌گذارند و به عوامل بنیادین فرهنگ آن نزدیکند.

این عوامل عبارتند از:

- ⌚ راهبرد تمرین‌های اجرا و بهسازی را پیش می‌گیرند.
- ⌚ در را به روی شریک‌های فراوان می‌گشایند.
- ⌚ سازمان‌های کوچک یاخته‌مانند را یکپارچه می‌کنند.
- ⌚ فرهنگی می‌آفرینند که نخبگان را جلب و نگهداری می‌نماید.

در دنیای پرشتاب اینترنت سازمان‌ها باید برای خود ظرفیتی بسازند که زنجیره‌ای از پیروزی را به بار آورد. آنان برای این مهم به امواج سرکش نیازمندند.

مدیریت سنتی، همانند برنامه‌تئاترهای سنتی، در هر فصل دسته‌ای از نمایشنامه‌های تازه یا تکراری از روی نوشته‌ای مشخص اجرا می‌کنند. به هر هنرپیشه نقشی واگذار می‌شود و واژه‌هایی که باید به‌زیبایی و همواره یکسان ادا کنند. مرزها از پیش نشانه‌گذاری شده و هر هنرپیشه‌ای که تکراری کند مورد انتقاد قرار می‌گیرد.

برخی از شرکت‌ها هنوز هم خواهان تنظیم برنامه‌ای کامل پیش از آغاز به حرکت هستند. از شگفت‌زدگی بیزارند در حالی که اینترنت و بازرگانی الکترونیکی پر از شگفتی‌هاست. مدیر ارشد یک شرکت "داتکام خواه" می‌گوید:

«ما در محیطی کار می‌کردیم که همه چیز حساب‌شده و از پیش روشن بود. طراحی و عرضه هر فرآورده نو ۱۸ تا ۲۴ ماه به درازا می‌کشید. اینک در واحد الکترونیکی شرکت با شتابی پیش می‌روند که برای بسیاری از ما همراه شدن با آنها دشوار است.»

نوآوری در ذات خود با ابتکار همراه است. زیرا نمی‌توان واکنش انسان‌ها را در برابر چیزی که هرگز ندیده‌اید، چیزی که هنوز اختراع نشده، یا امری که رخ نداده است دانست، انسان گاهی نیازهایی دارد که خودش هم به خوبی نمی‌شناسد، یا توان توضیح آنها را ندارد، ولی همین که ببیند، می‌پذیرد.

فرهنگ ابتکار فرهنگ آینده‌گراست. پیروی از روش تئاترهای ابتکاری بسیار مناسب کار با اینترنت است. این فناوری خود مشوق دگرگونی‌های پرشتاب می‌باشد. به دو دلیل مهم و بزرگ، رهبران نمی‌توانند صبر کنند تا همه چیز آماده و تراز شود، آنگاه فرمان حرکت بدهند.

نخست اینکه کارکنان مهارپذیر نیستند و برخی کاری را می‌کنند که خود می‌خواهند. دوم تأخیر هزینه‌زاست. اقتصاد شبکه‌ای نشان داده که اگر دیر بجنبید، ورود دشوار، یا دست‌کم پرهزینه خواهد بود. بنابراین چنانچه سیاست بهسازی و تراز نمودن‌های بعدی در جریان باشد، هرگونه حرکت کردن، بهتر از درجا زدن است. زود واکنش نشان دادن بهتر از کامل شدن پیش از حرکت است.

شرکت‌ها باید هر چه را مانع حرکت است کنار بگذارند. نباید منتظر برنامه بی نقص، اطلاعات کامل، بررسی دقیق آنچه گذشته است، و ترس از اشتباه ماند. فرهنگ الکترونیکی، یادگیری، دگرگونی‌پذیری و حرکت را می‌طلبد. شرکت‌های چابک زود متحول می‌شوند زیرا به‌هنگام آغاز کرده‌اند. شرکت‌های چابک بر دسته‌ای پیاپی از موج‌های دگرگونی و خلاقیت سوار می‌شوند و پیروزی‌ها را یکی پس از دیگری در آغوش می‌گیرند.

شرکت‌های "داتکام خواه" به بازرگانی الکترونیکی روی می‌آورند تا بدین وسیله رقیبان را به شریک تبدیل نماید. در این فرآیند، در دسترسی به اطلاعات گسترده جهان تازه بر روی همه شریکان گشوده می‌شود. گروه‌های پشت پرده و پشتیبان برترین فناوری‌ها را برای تسهیل این هدف فراهم می‌آورند. شرکت‌های مالی نیز منابع را در اختیار همه گروه‌های مستعد، که توان بهره‌گیری از مشارکت‌ها را دارند، قرار می‌دهند.

عنوان‌های گوناگونی همچون:

"دادو ستد اینترنتی، مشارکت الکترونیکی، سازمان‌های الکترونیکی، ترکیب‌های شبکه‌ای و" رواج یافته که می‌توان با آنها یک فرهنگ واژه‌های نو ساخت. ولی شرح و ثبت چیزهایی که پیوسته در حرکت و دگرگونی بوده و با هم ارتباط نزدیک و هم‌پوشانی پیچیده دارند، بسیار دشوار است. واحدهای اینترنتی درازمدت، انحصاری و دارای مرزهای مشخص نیستند. ارتباطها محدود نبوده و جنبه جهانی دارند. دنیای ابرفضای اینترنتی همانند پدیده‌ای است که از جهانی دیگر آمده باشد. کاشفان و راهنمایان دنیای پیوندها، سازمان‌هایی ویژه و از گونه‌ای تازه‌اند که در جستجوی همکاری‌های سودمند و برخوردار از امتیازهای بی‌سابقه می‌باشند.

اتحادهای راهبردی، گسترش کسب‌وکار کنونی، ایجاد جامعه‌ها و وابستگان، ارتباط‌های مشارکتی از نمونه‌های آن هستند. عنوانی که به چنین افراد و سازمان‌ها می‌توان اطلاق کرد "همکاری آفرینان" است. همکاری آفرینان در برقراری پیوندهای انسانی و عملی خبره‌اند. پیوسته در جستجوی یافتن راه‌هایی نو هستند تا نیروهای خودی و شریکان را به صورت‌های مختلف ترکیب کرده و بهره‌برداری‌های تازه‌ای بنمایند. سازمان‌ها را به هم نزدیک‌تر می‌کنند، انسان‌ها را به هم معرفی می‌کنند، و روابطی را میان گروه‌ها برقرار می‌سازند که انگار سال‌ها پیش متحد هم‌دیگر بوده‌اند.

در آسمان ستارگان فراوانی وجود دارد. همکاری آفرینان فرصت‌های چشم‌کزن ستاره‌های دور از هم را گرد آورده و یک صورت فلکی آشکار به وجود می‌آورند. در دوران اینترنت برپاداشتن شبکه‌هایی از شریکان برای موفقیت، بسیار با اهمیت و ضروری است. بنابراین، رهبران باید به موضوع همکاری‌های شبکه‌ای توجه ویژه داشته باشند و آگاهی از مزایا و درس‌های برگرفته از آن را در سازمان خود گسترش دهند.

عوامل اجرایی این مهم عبارتند از:

- ② تمرکز بر آینده
- ② تأکید بر اکتشاف و نوآوری
- ② سرمایه‌گذاری برای ایجاد ارتباط‌های استوار
- ② اعتماد آفرینی
- ② تخصیص مناسب منابع
- ② توجه از سوی مدیران ارشد
- ② غرق شدن در کسب‌وکار شریکان
- ② استوار نمودن شبکه، ایجاد تاروچه‌های چند لایه از ارتباط‌های انسانی
- ② اعمال سیاست تدبیر و تدبیر
- ② حذف موانع سازمانی بر سر راه مشارکت

تا پریشان نشود، کار به سامان نرسد.

شرکت‌های جا افتاده کنونی ناچارند تا بی‌درنگ راهی به سوی دنیای نو بگشایند و با گماشتن هنرپیشه‌های تازه و صحنه‌آرایی‌های تازه جای پای در میان مشتریان اینترنتی بازکنند. اینترنت را نباید تنها یک کانال پنداشت. اینترنت رابطه‌ای است که به همه کانال‌ها پیوند می‌خورد. با رفتن به فضای برخط شرکت‌ها رفته رفته درمی‌یابند که بایستی عملیات سنتی را به گستردگی بازنگری کنند.

یک پرسش در دو سطح از پیچیدگی در برابر شرکت‌ها مطرح می‌شود.

سطح محدود: چگونه کسب و کار الکترونیکی خود را سازمان دهیم؟

سطح گسترده: سراسر سازمان را چگونه تغییر دهیم؟

بخش نخست روآوردن صمیمانه شرکت به مشتریان برخط را می‌طلبد. در حالی که مخاطب بخش دوم پرسش، چالش‌های بزرگ درون‌سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده که چابک‌ها انعطاف پذیرتر، همکاری کننده‌تر و با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، بسیار متفاوت از شرکت‌های کندرو عمل می‌کنند. در این شرکت‌ها:

- ② واحدها و بخش‌ها به جای تکروی، همکاری دارند
- ② برخورد‌ها را به چشم فرصت خلاقیت می‌نگرند
- ② کارکنان اجازه انجام هر کاری (مجاز) را دارند
- ② تصمیم‌ها به جای ارشددیت، توسط آگاه‌ترها گرفته می‌شود.

کار در فرهنگ الکترونیکی از سازمان می‌خواهد تا مانند جامعه‌ای هدف‌دار و بانگیزه رفتار کند. کارکنان در جامعه با احساس عضویت (به جای استخدام) افزون بر انجام وظایف خود، نسبت به دیگران نیز مسئولیت می‌پذیرند.

یکپارچگی سازمانی به یاری اینترنت، با سازمان متمرکز سنتی متفاوت است. در اینجا نیازمند به انعطاف‌پذیری ساختار و توان‌افزایی کارکنان هستیم که پیامدش خلاقیت و نوآوری است. در شبکه جهانی اینترنت به جای دیوانسالاری بیشتر با یک جامعه روبه‌رو هستیم. دیوانسالاری برخوردار از ساختاری هرمی، ارتباط‌های از پیش تعریف شده و فرماندهی و پایش است. اطلاعات از بالا به پایین و در حد نیاز زیردستان سرازیر می‌شود. در جامعه، افزون بر پذیرش مقررات و قانون‌های مدون، اعضا داوطلبانه بسیاری فعالیت‌های دیگر را هم به عهده می‌گیرند. ممکن است که جامعه در نقشه و نمودار مشخص شده باشد، ولی پیوندهای عاطفی نیز موجود است. جامعه برخوردار از هر دو عامل کالبد و روان می‌باشد. دیوارهای سنتی جدایی واحدهای سازمانی باید فروریزند تا زمینه آفرینش و رشد جامعه فراهم گردد. همچنین باید توجه داشت که در جامعه نوپا، دیوارهای تازه‌ای برپا نشود.

شش عامل در آفرینش جامعه سازمانی موفق مؤثرند:

۱. ساختار تراز شده
۲. روش‌ها و انضباط مشترک
۳. ارتباط‌های چند کاناله چند سویه
۴. یکپارچه‌سازی
۵. ارتباط‌های مرز شکن
۶. هویت مشترک، سرنوشت مشترک

انسان به عنوان نیروی کار بزرگ‌ترین سرمایه جهان هستی است. بزرگ‌ترین دارایی شرکت، کارکنان و بزرگ‌ترین دردسر نیز کارکنان است. هدف عمده جلب کارکنان، انگیزش کارکنان و نگهداری کارکنان است. سازمان‌ها در سراسر جهان به رقابتی باورنکردنی در به چنگ آوردن هوشمندان پرداخته و در این راه با بحران و مقررات بی‌سابقه‌ای روبه‌رو هستند. کمبود نیروهای خبره در فناوری نوین، غول‌ها را نیز همانند کارآفرینان تازه‌وارد به بازار، با جنگِ ربودن هوشمندان درگیر ساخته است. درست مانند میدان جنگ، از راه فرستادن جاسوس و بررسی نیروهای دشمن، به گزینش و ربودن اقدام می‌کنند. رقابت در به چنگ آوردن و نگهداری هوشمندان، تا اندازه‌ای ناشی از جنگ اشتیاق به حضور در ابر فضای اینترنتی می‌باشد. شرکت‌ها باید در این محیط برجسته کارهای بزرگ، با سازگاری چشمگیر ارائه دهند.

اشتغال درازمدت در سازمانی بزرگ و نیرومند، دیگر نشانه یک زندگی کاری پیروزمندانه نیست. انسان‌ها اکنون بیش از تأمین شغلی، خواهان تأمین مالی هستند. امروزه راه‌های فراوان‌تری برای رسیدن به تأمین مالی در اختیار است.

آشکار است که هوشمندان آگاه به فعالیت‌های اینترنتی‌محور، مانند درخت در یک مکان ماندگار نشده و ریشه نمی‌دوانند. همانند جانوران هستند که برای یافتن فرصت‌های بهتر، پیوسته در حرکت و تکاپو می‌باشند. دانشگران خانه بدوش و کوچ‌گر هستند.

اولویت شماره یک بسیاری از شرکت‌ها، جذب نیروهای هوشمند به هر بهایی است. همین نیروها هستند که اغلب ارزش یک شرکت اینترنتی موفق را در بورس سالیانه چند برابر می‌کنند، ولی کارفرمایان نیز ناچارند تا حدودی برای پرداخت‌های خود در نظر بگیرند.

اما بایستی قبول کرد چنین سرمایه‌گذاری‌هایی در حقیقت موفقیت امروز است که به خشنودی فردا منجر خواهد شد. به همین دلیل است که طرح‌های پاداش آینده‌محور (مانند واگذاری سهام به کارکنان) تأثیر به‌سزایی دارند. در این حالت کارکنان نسبت به سازمان احساس مالکیت پیدا می‌کنند و این امر بر کارکرد آنان اثر می‌گذارد. از جمله پیامدهای این گونه پاداش‌ها، موارد زیر را می‌توان برشمرد:

Ⓜ احساس بادوامی و ماندگاری شرکت، به ویژه برای تازه استخدام شدگان

Ⓜ احساس مالکیت و مشارکت در بهسازی و نوسازی سازمان

Ⓜ انگیزه دادن به باتجربه‌ها در یاری و کمک رسانیدن به تازه‌کاران

به هر حال برای برنده شدن در پیکار "جذب هوشمندان" بایستی سه جنبه امروزین تعهد یعنی:

— چیره دستی ← توجه به امروز، اندیشه فردا

— عضویت ← برخورداری از کمک‌های "ما" به "من"

— معناداری ← باور به هدفی بزرگ‌تر

را شناخته و رعایت کنند.

چگونه به نقطه دلخواه برسیم و آنجا ماندگار شویم؟

بایستی بدانیم که فرهنگ الکترونیکی روندی به غایت متفاوت از زندگی است. گنجهای پر از اشیای مورد نیاز ما نبوده و با اندکی تغییر دکور شکل نمی گیرد. این فرهنگ نیازهای مشخصی برای دگرگونی دربردارد که عبارتند از:

- نیاز به نوآوری‌های پرشتاب، شرکت را به سوی راهبرد تمرین‌های تثاتی (تمرین و بهتر هر دور از دور پیش) می کشاند.

- هدف (بزرگ و باشتاب در همه جا) تکیه بر شبکه شریکان را افزایش می دهد.

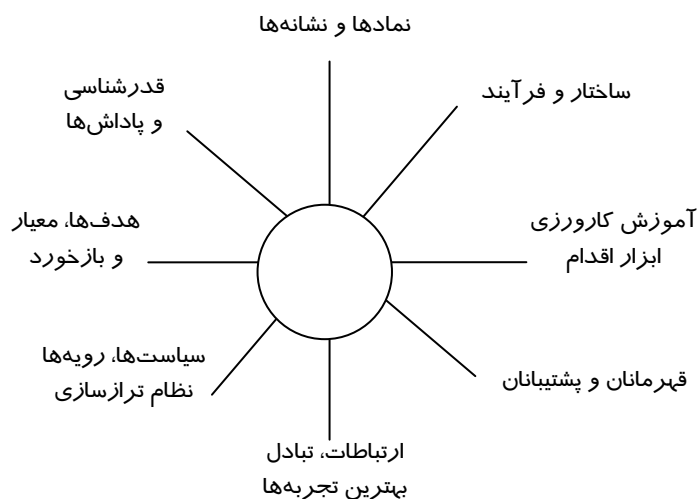
- افزایش نیروی مشتریان، شرکت‌ها را وامی دارد تا با همه دست‌اندرکاران همچون اعضای یک جامعه رفتار نموده و پیش از شناخته شدن هر عیبی، خود به کشف و رفع آن پردازند.

- رقابت در جلب هوشمندان سبب می شود تا شرکت‌ها در کنار پرداخت‌های خوب، به آفرینش محیطی پردازند که در آن چیره دستی، عضویت، و معناداری، برای کارکنان فراهم گردد.

اینها نیازهایی هستند که در همه فعالیت‌های روزانه خود را نشان می دهند. تحقیقات نشان داده که برخورد مثبت با دگرگونی، توان‌افزایی کارکنان را در پی دارد. فرهنگ دگرگونی‌پذیری به معنای همه چیز را به کمال و درست انجام دادن نیست بلکه به معنای همه چیز را با شتاب انجام دادن، از آن یادگرفتن و سپس به شیوه‌ای نو و کارآمد درآوردن است. پرسش این است که شرکت‌های موجود و آنانی که برای همراهی با دگرگونی شکل نگرفته‌اند، چگونه می توانند با شتاب اینترنت تغییر کنند؟ برخی گمان دارند که چاره کار برپا نمودن سازمان‌های نو و سپردن کارها به دست کسانی است که در این فرهنگ پرورش یافته‌اند.

این نظر درست نیست. در شرکت‌های جا افتاده، ارزش‌های چشمگیری آفریده شده و بخش بزرگی از اقتصاد جامعه‌ها بر دوش آنها می باشد. بنابراین، باید کاری کرد که چرخ دگرگونی در این سازمان‌ها به گردش درآمده و رفته رفته شتاب گیرد. این اقدام با یک دگرگونی بزرگ و یکباره شدنی نیست فرهنگ دگرگونی (سکوی پرش به سوی بازرگانی الکترونیکی) باید در شیوه‌های کار سازمان برنامه‌ریزی گردد. بدون تن دادن به دگرگونی بنیادین و سازماند، شرکت دوباره به روش دیرین و الگوهای کاری گذشته خود بازمی گردد.

الگوی ساده‌ای وجود دارد که به رهبران کمک می کند تا با شایستگی عوامل مهم و مورد نیاز را در فرهنگ الکترونیکی لحاظ نمایند. این الگو چرخه دگرگونی نام دارد زیرا هر پره این چرخ نمایشگر یکی از عواملی است که در پی هم می آیند و چرخه دگرگونی را به گردش درمی آورند.



زندگی در فرهنگ الکترونیکی، یعنی زندگی در دگرگونی، دگرگونی مداوم، با حرکت رو به جلو، همه جا حاضر و پایان‌ناپذیر، نه دگرگونی محدود و تنها یکبار، دگرگونی به عنوان شرط بقا...

انسان‌ها معمولاً در مقابل دگرگونی می‌ایستند، و رهبران ناچارند تا با مخالفان کسب‌وکار الکترونیکی دربیفتند. حداقل ده دلیل به شرح زیر برای مخالفت با دگرگونی‌ها وجود دارد:

۱. گمنام شدن، ترس از کاهش اعتبار، از دست رفتن جایگاه.
۲. از دست رفتن کنترل، انتقال قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به کسان دیگر.
۳. عدم اطمینان و ناآگاهی نسبت به آنچه رخ خواهد داد.
۴. شگفت‌زدگی، حالت دفاعی گرفتن، بدون هشدار با امری روبه‌رو شدن و نداشتن فرصت آمادگی. وجود تفاوت، ناشناخته بودن و ناهمخوانی، دگرگونی با عادت‌های جاری و الگوی فکری فرد.
۵. تردید در پیروزی، نگرانی برای آینده و توان ادامه پیروزی‌ها.
۶. تأثیرات جانبی، نگرانی از اثرگذاری بر دیگر فعالیت‌ها و وظایف.
۷. ایجاد کار اضافی، ایستادگی در برابر فعالیت‌های تازه، آموختنی‌های تازه و نبود وقت کافی برای انجام آنها.

۸. رنجش‌های گذشته، وجود خاطرات ناگوار در نتیجه مشکلاتی که هرگز حل نشده است.

۹. تهدیدهای راستین، خشم از درد آفرینی و زیان به بار آوردن دگرگونی.

از آنجا که ممکن است حتی در شرایط بی‌خطر و آرام هم ایستادگی بروز کند، رهبران باید مهارت‌های برخورد با جنبه‌های انسانی این پدیده را در شرایط متلاطم، به خوبی بیاموزند. فرهنگ الکترونیکی به رهبرانی نیازمند است که راه پریدن از روی موانع و تبدیل ایستادگی‌ها به تعهد سازمانی را به خوبی آموخته باشند.

هفت مهارت سنتی با دگرگونی وابسته به نوآوری پیوند دارند: (مهارت‌های خبرگی در دگرگون‌سازی):

هم‌خوانی با محیط

اندیشه باز

دیدگاه الهام‌بخش

ائتلاف آفرینی

پرورش تیم‌های کاری

پافشاری در پیشبرد کارهای دشوار

اعتبار دادن و قدردانی

مهارت‌های خبرگی در دگرگون‌سازی مراحل منظم و مرتب و متوالی ندارد. این گام‌ها را نمی‌توان به طور منظم و پشت سرهم برداشت. در دنیای پرشتاب الکترونیکی امروز، این گام‌ها به راحتی پس و پیش می‌شوند.

گاهی یک گروه با هم مسئولیتی را به عهده می‌گیرند، گاهی انسان‌ها پس از شکل گرفتن یک اندیشه بدان می‌پیوندند، و گاهی نیز اندیشه‌ای نو را به یک رهبر تازه می‌سپارند تا پیاده کند. برترین ویژگی‌های شخصی رهبران که در هر کوشش دگرگون‌سازی کاربرد دارد شامل: ابتکار، اعتماد به نفس، شور و توان قانع کردن دیگران است. تبدیل این کیفیت‌های انسانی به شرکتی کارآمد و پیروز، نیازمند آموختن برخی درس‌هاست که عبارتند:

- قدرتمندی و شور و شخصیت انسانی کافی نیست، دیگر انسان‌ها هم باید به باور برسند.
- داده‌ها را در پشتیبانی از دگرگونی سامان دهید. زمینه را به یاد ماندنی و دیدگاه را استوار سازید.
- به دانش و تجربه درون‌سازمانی‌ها و برون‌سازمانی‌ها بها دهید. از ارتباط‌ها در راه تأمین منابع استفاده کنید.
- ممکن است جلب حمایت زمان‌بر باشد، موجی از ائتلاف‌های پیاپی به راه اندازید تا پیامتان هر چه گسترده‌تر پخش شود.
- بکوشید تا خسارت به دیگری بر اثر دگرگونی را هرچه کم‌تر کنید. به کسانی که ایستادگی می‌کنند گوش فرادهید. گاهی چیزهایی می‌گویند که به‌راستی مورد نیازتان است. به آنان نزدیک شوید و نشان دهید که در کنارشان هستید. اگر نتوانستید آنها را به راه بیاورید آنها را از سازمان کنار بگذارید.

- آهنگ حرکت را مناسب شرایط خود برگزینید. مخاطبان را بشناسید. بفهمید که از افراد و سازمان چه کاری برمی‌آید و بر همان‌ها تکیه کنید. ولی شتاب و فشار مناسب را از یاد نبرید.
- پافشاری و ایستادگی کارساز است. اجرای کارها را پیگیری نمایید.
- حرکت با به دوستان و گفتگو با ایشان. درفرآیند دگرگون‌سازی بکوشید تا احساس خوبی در همگان به وجود آید.

در دوران اینترنت محور امروز، شکل‌دهی برابر با دگرگون‌سازی است. شکل‌دهی به معنای تغییر شکل می‌باشد. در ابرفضای اینترنتی دگرگونی‌ها بی‌درنگ بر روی صحنه نمایش رخ می‌دهد.

شبکه جهانی اینترنت ابزاری پرتوان، فزونی‌بخش و چند برابر کننده نتیجه‌ها می‌باشد. ولی نمی‌تواند جای ارتباط‌های شخصی را بگیرد. افرادی که فقط به اینترنت چسبیده‌اند جهان را فتح نخواهند کرد. فعالیت در دنیای نمادین (مجازی) همانند استفاده از یک باتری است که اگر پس از مدتی به برق (انسان‌های واقعی) وصل نشود، از کارآیی می‌افتد.

به دستگاه‌ها اجازه دهید تا کارهای جاری، بی‌نیاز به اندیشیدن، عینی و دنیایی را انجام دهند. ولی پیشرفت، نوآوری، برقراری اتحادهای راهبردی، ائتلاف‌ها، فرهنگ‌سازی و دگرگونی سازمانی نیازمند به کارگیری مهارت‌های انسانی و هوشمندی‌های ذهنی هستند که تنها در سایه ارتباط‌های شخصی به وجود می‌آیند.

فناوری اینترنت که اهمیت زمان و مکان در معنای سنتی را از میان برداشته است، تنها در سایه ارتباط‌های انسانی، به مفهوم راستین خود، سودمند واقع می‌شود. کارآیی فعالیت‌های "برخط" هنگامی چشم‌گیر است که از سوی فعالیت‌های "برون خط" پشتیبانی شوند.

رقابت در جذب نیروهای هوشمند، بزرگ‌ترین چالش در صحنه اقتصاد نوین است. کمبود انسان‌هایی با مهارت مناسب، مانع شماره یک دست یافتن به دگرگونی عمیق و پیوستن به کسب‌وکار الکترونیکی است.

کارنامه شرکت‌های موفق همگی نشانگر نکته مهم به کارگیری "مهارت‌های هوشی" (I.Q.) همراه با "مهارت‌های احساسی" (E.Q.) می‌باشند. اینها از هفت کیفیت ذهنی برخوردار هستند که در هر دو شکل توانمندی‌های استدلالی و احساسی بروز داده‌اند.

- نشان دادن کنجکاوی و خیال‌پروری که فرصت دیدن الگوهای نو را برایشان فراهم ساخته است.
- مهارت در برقراری ارتباط با دیگران از دور و نزدیک. می‌کوشند تا خود را به دیگران شناسانده و با روش‌های متفاوت دیگران نیز آشنا گردند.

- جهان‌وطنانی هستند که به یک دیدگاه پایبند نمی‌شوند و می‌کوشند تا پلی میان اندیشه‌های گوناگون بیافرینند.
- از پیچیدگی‌ها نمی‌گریزند، نقطه‌ها را به هم می‌پیوندند و به اتحادهای چندلایه و پیچیده معنی می‌بخشند. توان همخوان شدن با شرایط تازه را دارند.
- به زنجیره‌ای از نیازهای انسانی و حرکت‌های برخاسته از آنها که سازنده فرهنگ سازمانی است، حساس هستند. به پرورش تن و روان اعضای تیم خود بها می‌دهند.
- به انسان‌ها به چشم منابع هوشمندی، نه زیردستان می‌نگرند و از هر اندیشه و پیشنهاد هوشمندانه‌ای استقبال می‌کنند.
- به جای تکیه بر قدرت سازمانی در امر رهبری، بیشتر از توان اندیشه و رسایی صدای خود بهره‌برداری می‌کنند.

این است آنچه به‌راستی “تحول” نامیده می‌شود.

آیا اینترنت خودیاری‌دهنده یا بازدارنده کسب مهارت‌هایی است که سازمان‌های برخوردار از این فناوری نیاز دارند؟ در زمینه اینترنت سه نگرانی وجود دارد:

— مهارت‌ها و آراستگی‌های اجتماعی

— پرورش هوشمندی

— مسئولیت‌پذیری در اجتماع

بررسی بحث‌ها و اظهار نظرها نشان می‌دهد که مسئله و موضوع نگرانی‌ها بیشتر اجتماعی است تا فنی. در جاهایی که معنا و مفهوم اجتماعی مطرح است، اینترنت می‌تواند تأثیر مثبت و سازنده‌ای داشته باشد. در غیر این صورت تأثیرها منفی خواهند بود. بهره‌مندی شایسته از توانمندی‌های دنیای برخط، در گرو پیدایش یک جامعه خوب به هم پیوسته برون‌خط می‌باشد.

چنانچه فن‌آوری اینترنت حساسیت‌ها و مهارت‌هایی را از بین ببرد، که در اداره شرکت‌های فناوری (و دیگر سازمان‌ها) ضروری است، برای خودش مصیبت بار خواهد بود. اینترنت عاملی نیرومند، ولی بی‌طرف است. در جامعه‌ای که ارتباط‌های رو در رو در محیطی خوش‌آیند برقرار است اینترنت به رابطه‌سازی، گسترش هوشمندی، بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری گروهی خواهد افزود. در جاهایی که پیوندهای اجتماعی ضعیف است، این عوامل مثبت را نابود خواهد ساخت.

هنوز تا آن اندازه نمی‌دانیم که بتوان عنان کار را یکسره به دست دانش سپرد.

هنوز تجربه‌ها اندک و تحقیقات معتبر کم هستند.

باید جایگاه خود را در این میان مشخص کنیم.

متحول شدن پرسشی است که به خودمان بستگی دارد.

گزینش با خودماست.