

خلاصه ای از کتاب:

رقص فیل ها

(سرگذشت تحول IBM)

نویسنده: لویی گشتر

مترجم: غلامحسین خانقایی



مقدمه:

تحولات گسترده وبی در پی محیطی شعار تحول یا نابودی را به یک واقعیت انکار ناپذیر تبدیل کرده است. این واقعیتی بود که پروفیسور روزابت کانتر سالها پیش و در زمانه تک تازی سازمانهایی چون آی بی ام با صدها هزار نیروی انسانی مطرح کرد. وی با نوشتن کتابی با نام چگونه می توان فیلها را به رقص واداشت! به سازمانهای غول پیکر آن زمان اخطار داد که جثه عظیم آن ها اگر در زمانه ثبات می توانست برایشان یک مزیت تلقی شود، در عصر تحولات سریع به نقطه ضعفی بزرگ تبدیل شده است. وی در این کتاب خاطر نشان کرد که اگر این فیلهای عظیم الجثه ، که لختی بوروکراسی حاکم بر آنها قدرت هرگونه مانور را از آنها گرفته است، نتوانند خود را متحول سازند در حلقه رقابت با سازمانهای نوپا و تیزرو با نابودی روبرو هستند.

لویی گشتر، نویسنده این کتاب و مدیر عامل سابق آی بی ام که طی یک دهه مدیریت خود در این سازمان موفق شد این سازمان عریض و طویل را متحول سازد، به هشدار کانتر پاسخ می دهد که: چه کسی می گوید نمی توان فیلها را به رقص واداشت!

کتاب زیر سرگذشت لویی گشتر در آی بی ام است.

حرکت سریع در کنترل امور:

کار گشنر در آی بی ام را می توان به یک تصادف تشبیه کرد. پس از اینکه جان اکرز از مدیر عاملی آی بی ام به طور ناگهانی استعفا داد، جیم برک که رییس کمیته جستجو به منظور یافتن جایگزینی مناسب برای اکرز بود، شروع به مذاکراتی با گشنر که همسایه او بود کرد.

گشنر که به دلیل نداشتن سوابق فنی ابتدا با این مسئله، یعنی قبول مسئولیت مخافت می کرد سرانجام پس از اصرارهای مکرر برک خواست که اطلاعات بیشتری راجع به سازمان از پاول ریزو (که یکی از مدیران سابق آی بی ام بود) کسب کند.

پس از کش و قوسهای زیاد بالاخره گشنر سمت مدیر عاملی آی بی ام را پذیرفت. پس از توافق اولیه قرارداد استخدامی بسته شد و این مسئله به طور رسمی در رسانه ها مطرح شد. گشنر دیگر تبدیل به یک چهره ملی شده بود، زیرا آی بی ام فقط یک شرکت خیلی بزرگ نبود بلکه آی بی ام ک بنگاه علمی صنعتی در مقیاس جهانی بود و هر حرکت آن توسط جهان مورد توجه قرار می گرفت.

گشنر در اولین ملاقات خود با گروه آی بی ام در رابطه با علت پذیرش این شغل، اینکه هیچ تصور قبلی راجع به شرکت ندارد، ذکر توقعات و انتظارات اولیه اش و نظراتش در مورد ساختار شرکت همچنین روحیه کارکنان صحبت کرد.

سپس در رابطه با فلسفه و روش میریتی خود مطالب زیر را مطرح کرد:

- من بر پایه اصول، نه روشها مدیریت می کنم.
- تمام کارهای ما به دستور بازار انجام می شود.
- من یکی از معتقدین جدی کیفیت، راهبردها و برنامه های رقابتی قدرتمند، کار گروهی، پرداخت بر پایه عملکرد، و مسئولیت اخلاقی هستم.
- من به شدت درگیر راهبرد هستم. تنها به روش غیررسمی مرا در جریان امر بگذارید.
- اطلاعات بد را مخفی نکنید چون من از غافلگیری بیزارم.
- سعی نکنید برای حل و فصل مسائل از من استفاده کنید. خودتان مسائل را حل کنید.
- از نظر من سلسله مراتب بی اهمیت است. اجازه دهید در همه جلسات کلیه افرادی که می توانند در حل مسئله کمک کنند حضور داشته باشند.

- من هیچ چیزی در مورد فن آوری نمی دانم و باید آن را یاد بگیرم، ولی انتظار نداشته باشید که در آن زبر دست شوم.

- ما باید مشتریانمان را قانع کنیم که ما به دنبال رفع نیازها و تامین منافع آنها هستیم و فقط به دنبال رفع فشارهای مالی خود نیستیم.

پس از اینکه گشنر کار خود را در آی بی ام آغاز می کند با انبوهی از توصیه ها در مورد جمع وجور کردن شرکت مواجه می شود، که از طرف علاقه مندان به آی بی ام مطرح می گردد.

گشنر در همان روزهای اولیه جلسه گروه مدیریت عالی شرکت، که منظور از تشکیل آن مرور عملکرد واحدها در سراسر جهان بود شرکت کرد، که شباهت زیادی از نظر تشریفات و تعداد افراد شرکت کننده به جلسه کنگره آمریکا داشت. به همین منظور در اولین جلسه متوجه برنامه کاملا جاافتاده دستیاران اداری شد. تعداد صدها بلکه هزاران نفر از مدیران اجرایی سطوح متوسط و ارشد آی بی ام دارای دستیارانی بودند که از میان بهترین و خوش فکرتترین مدیران ارتقا یافته داخلی و استخدام شده از بیرون برگزیده شده بودند، که گاهی اوقات کارهای روزانه منشی گری را انجام می دادند اموری مثل یادداشت برداری، مراقبت و کنترل کارها، و خوشبختانه گاهی اوقات یادگیری.

پس از اتمام جلسه گشنر با بوردیک (رئیس بخش منابع انسانی) ملاقات می کند که در خلال این ملاقات به بروکراسی شدیدی که بوردیک در سازمان ایجاد کرده بود پی می برد. تعدادی از مقررات خفگان آور افراطی موجود در فرهنگ آی بی ام در مورد افرادی که در دفتر کار بوردیک کار می کردند به این شرح است:

- پوشیدن پیراهن سفید و نیم تنه در تمام اوقات.
- همراه داشتن مقداری پول خرد با خود برای استفاده از تلفن زمانی که بیرون از محیط کارند.
- بوردیک سه ساعت دارد، که هر سه ساعت باید روزانه تنظیم شوند.

دو اولویت اولیه ای که گشنر برای شروع کار در نظر داشت استخدام یک مدیر کل امور مالی و یک مدیر منابع انسانی بود که در این زمینه با دیک (برادرش) که سالها در آی بی ام کار کرده بود و به دلیل بیماری از کار افتاده شده بود مشورت کرد. دیک علاوه بر مشاوره هایی که به برادرش داد چند توصیه برادرانه هم به او کرد:

- یک رایانه شخصی برای دفتر کار و خانه خود تهیه کن.
- جنگ های قبیله ای، غیبت و از پشت خنجر زدن را در ملا عام به صلیب بکش. چون در آی بی ام این کارها هنر و سیاست به نظر می آیند.
- گروهی مشاور خصوصی بی غرض برای خود دست و پا کن.

اولویت بعدی گشنر در چند هفته بعد، برگزاری جلسه خصوصی با تک تک مدیران اجرایی عالی رتبه بود، تا متوجه شود که چقدر تفکراتشان روشن و واضح است توانایی بالقوه رهبری آنها چقدر است.

در آن روزها همه سرمایه گذاران به دنبال به دست آوردن قسمت بیشتری از شرکت بودند و قصد داشتند شرکت را به واحدهای انفرادی مستقل تقسیم کنند.

گشنر در خلال همان روزها با پسر بنیان گذار شرکت ملاقات می کند و او به گشنر می گوید که شرکت نیاز به تکان دادن کلی دارد. او پیشنهاد کرد که باید سریعاً اقدام کرد و در این راه جسور و قوی بود.

پس از آن از آزمایشگاه پژوهشی شرکت که همان روح شرکت بود بازدید می کند و این بزرگترین چالش روبروی گشنر بود چون او هیچ تخصصی در زمینه کامپیوتر نداشت و در عین حال برایش مهم بود که او را به عنوان یک رهبر بپذیرند.

شاید بتوان ترسناکترین جلسه را روبرویی با سهامداران دانست چون در آن روزها سهام آی بی ام به شدت نزول کرده بود قطعا با حمله سهامداران مواجه می شد. به هر حال آن روز هم گذشت در هنگام برگشت با هواپیمای شرکت به سمت نیویورک گشنر به مهماندار گفت:

- امروز روز واقعا دشواری بود، یک نوشیدنی می خواهم.
- مهماندار گفت: منظورتان نوشیدنی الکلی که نیست.
- گشنر پاسخ داد: منظورم همان است.
- مهماندار گفت: ما در هواپیما نوشیدنی الکلی نداریم.
- گشنر پاسخ داد: آیا فکر می کنید کسی بتواند این قانون را تغییر دهد.
- مهماندار گفت: احتمالا شاید شما بتوانید.

حال وقت آن رسیده بود که گشتر از دفترش بیرون وبه جای تکیه بر اطلاعاتی که از گفته های دیگران به دست آورده بود خودش وارد میدان شود وبا کارکنان ومشتریان ملاقات کند. او پس از سفر به نقاط مختلف دنیا که شرکت در آنجاها دفتر داشت متوجه ترس وتردید در تمام سطوح سازمان شد که ناشی از دل مشغولی فوق العاده در مورد فرایندهای داخلی بود که باید مورد اصلاح وبازبینی قرار می گرفتند. همچنین مسئله مهم دیگری که گشتر در این سفرها متوجه شد وجود افراد بسیار خبره ومتعهد بود که نظیر آنها را در هیچ شرکتی ندیده بود.

اما همانطور پاول ریزو گفته بود سرنوشت آی بی ام ومین فریم به هم گره خورده بود و چون مین فریم داشت بازاریش را از دست می داد به همان نسبت آی بی ام هم داشت سقوط می کرد. به دلیل اینکه رقبا قیمت محصولات خود را کاهش داده بودند وآی بی ام در این زمینه حرفی برای گفتن نداشت کم کم داشت سهم بازار خود را از دست می داد.

گشتر در جلسه ای که با گروه مین فرم داشت طرحی حاوی یک کاهش قیمت تهاجمی برایش بیاورند تا به مشتریان اعلام کنند. در همان جلسه گروه فنی تغییر جهت به سمت یک طراحی فنی کاملا متفاوت که به فناوری دو قطبی معروف بود را مطرح کرد وگشتر ان را تایید کرد که چنان چه این طرح شکست می خورد سیستم قدیمی هم از بین می رفت. ولی این پروژه شکست نخورد، که اگر این تصمیم گرفته نمی شد شرکت تا چند سال آینده از کسب و کار مین فریم خارج شده بود.

نخستین کنفرانس راهبرد با حضور شرکت کنندگانی که بر خلاف قبل با لباسهای متفاوت و با نقطه نظرات کاملا متفاوت تشکیل شد. هیچ صحبتی در مورد بخش بندی مشتریان نبود بیشتر اصطلاحات فنی و واژه های اختصاری و محرمانه مطرح بود طوری که نمی شد نقطه نظرات راجع بندی کرد وگشتر که کاملا گیج شده بود احساس ناتوانی می کرد.

بعد از آن گشتر جلسه ای را با مشتریان ترتیب داده وانتظارات خود اینچنین بیان می کند:

- ما آی بی ام واولویت های آن را با شروع از مشتری تعریف مجدد می کنیم.
- ما تعهد خود به کیفیت را تجدید خواهیم کرد وسهولت بیشتری رادر کار کردن دیگران با خود فراهم خواهیم کرد.
- ما به آزمایشگاههای خود آزادی عمل کامل خواهیم داد راه حل های باز ارائه خواهیم کرد.

• همه چیز در آی بی ام با گوش دادن به مشتریان و تحویل عملکرد مورد انتظار آن ها آغاز خواهد شد.

این برنامه که با اعلام قیمت گذاری جدید مین فریم همراه شد بیش از هر برنامه ای آی بی ام را نجات داد. پس از سه هفته گشتر در جلسه هیئت مدیره، برنامه نوسازی رابطه با مشتری را اعلام کرد. برنامه نوسازی رابطه با مشتری یک فرایند آزمونی برای عملکرد مدیران بود، که طبق آن هر کس که ملاقات های بیشتری را ترتیب می داد نمره بالاتری کسب می کرد.

برنامه نوسازی رابطه با مشتری به صورت یک گام اولیه در تحول فرهنگ آی بی ام درآمد، این فرایند روش مهمی بود که از طریق آن می توانست بر این نکته که قرار بود شرکت را از بیرون به درون بسازند و مشتری محرک تمام کارها بشود، تاکید می کرد.

بعد از این اقدام گشتر تصمیم به انحلال کمیته مدیریت که سالهای متمادی یکی از عناصر مسلط سیستم مدیریت آی بی ام بود کرد، علت این کار این بود که کمیته ای که از ابتدا به منظور حل و فصل مشکلات و بحث و جدل در مورد مسائل سازمان به وجود آمده بود رسماً به محفلی برای توافقات و اجماعیات از پیش برنامه ریزی شده و زدن مهر تایید بر هر برنامه ای شده بود.

یکی از مشکلات تقریباً مداوم که پیش روی آی بی ام قرار داشت رسانه ها بودند که مانع تحول شرکت شدیداً بیمار در زیر تابش شدید گزارشهای کوتاه و تبلیغات می شدند. با وجود اینکه اولویت اول گشتر ملاقات با مشتریان بود، می باید وقتی را هم به رسانه ها اختصاص می داد تا از زیر فشارهای روز افزون آنها رهایی یابد.

کم کم فشارها بر گشتر روبه افزایش می گذاشت و با اینکه خودش تصور می کرد که کارهای زیادی انجام داده است اما عملاً چنین چیزی مشاهده نمی شد، در این هنگام گشتر تصمیم به اعلام تصمیماتش به عموم می کند. که چهار تصمیم او عبارتند از :

- شرکت را یکپارچه نگه داریم.
- مدل بنیانی اقتصادی خود را تغییر دهیم.
- نحوه انجام کسب و کار شرکت را مهندسی مجدد نماییم.

- سرمایه های ناکارآمد و نابهره ور را به منظور کسب پول نقد بفروشیم.

گشتر معتقد بود که آی بی ام به عنوان شرکتی که تمام قطعات را به صورت یک مجموعه به بازار عرضه می کند دارای یک مزیت رقابتی بزرگ است، گوا اینکه رقبا فقط در تولید و عرضه یک یا چند قطعه تبحر دارند و در آخر خط باید یک نفر باشد که همه آنها را به نحوی که برای مشتری ایجاد ارزش کند سر هم کرده و مسئولیت تبدیل قطعات منفرد به ارزش را بر عهده بگیرد. در آن موقعیت آی بی ام آن مسئولیت را بر عهده داشت.

به این ترتیب بود که او تصمیم گرفت تا تمام فعالیتهای درونی شرکت را که در حال ایجاد فرایندها و کسب و کارهای جداگانه ای برای هر یک از واحدها بودند و همه آنها موجب از بین رفتن مقدار عظیمی نیرو و پول می شد را متوقف کرد. و به طور رسمی اعلام کرد که آی بی ام به صورت یکپارچه باقی خواهد ماند.

گشتر در مورد نظام اقتصادی، نظامی کاملاً ساده را بنا نهاد. او اعلام کرد که ما نیاز به تولید درآمد داریم که از طریق فروش چیزهایی با یک قیمت مقبول به دست می آید. تنها راه متعادل کردن وضعیت این کشتی در حال غرق شدن، این بود که اطمینان حاصل شود که سرعت کاهش هزینه ها بیشتر از سرعت کاهش سود ناخالص است.

مهندسی مجدد کار دشوار و خسته کننده ای بود. اما آی بی ام یک اصلاح و تعمیر اساسی نیاز داشت. او به جای اینکه روش مهندسی مجدد واحد به واحد را دنبال کند کل سازمان را به یکباره مورد حمله قرار داد، به طوری که در هر زمان بیش از شصت پروژه همزمان و صدها مورد پروژه کوچکتر در میان واحدها و بخشهای انفرادی در جریان بود.

در جلسه ای که با رسانه ها برگزار شده بود گشتر چشم اندازهای خود را به این صورت اعلام می کند:

- نخستین اولویت ما بازگرداندن شرکت به موقعیت سودآوری است.
- دومین اولویت ما کسب پیروزی در جنگ با رقباست.
- سومین اولویت ما در بازار در زمینه تهاجمی تر عمل کردن در حوزه کارفرما-پیشکار است.
- چهارم اینکه ما قصد داریم نقش خود را به عنوان تنها تامین کننده خدمات کامل در صنعت ادامه

دهیم.

- وبالآخره در حال انجام کارهای زیادی تحت عنوان پاسخ گویی به مشتری هستیم.

در مورد این چشم اندازها در مجلات و روزنامه ها و محافل مختلف اظهار نظرهای زیادی انجام گرفت. اما چیزی که در این بین مهم بود این بود که سروسامان دادن به آی بی ام فقط در گرو عملگرایی بود و دیگر وقتی برای یافتن مقصر وجود نداشت.

چند تصمیم راهبردی کلیدی که در همان روزها گرفته شد به شرح زیر هستند:

- حفظ یکپارچگی شرکت و جلوگیری از تجزیه شدن آن.
- سرمایه گذاری مجدد در مین فریم.
- باقی ماندن در کسب و کار محوری فناوری نیمه هادی ها.
- حمایت از بودجه پژوهش و توسعه بنیادی.
- دنباله روی نیاز مشتری و تبدیل آی بی ام به یک تشکیلات اقتصادی بازار مدار.

اما گشتر با دو چالش عمده روبرو بود:

- واکنشهای شتابزده که موجب ویرانی شرکت می شد.
- باید بر عملیات اجرایی روزبه روز و متعادل کردن شرکت تمرکز می کرد.

پس از اینکه گشتر کمیته مدیریت رامنحل کرد تصمیم به ایجاد یک هیئت مدیره جدید کرد که اندازه آن کوچکتر از هیئت مدیره قبلی بود. که این هیئت مدیره از دوازده نفر تشکیل شده بود. همزمان با نوسازی هیئت مدیره و نظام مدیریت عالی او اقدام به گشایش یک خط ارتباط روشن و مداوم با کارمندان آی بی ام کرد.

گشتر اعتقاد داشت که عنصر لازم برای هر تحول موفقیت آمیز اعلام عمومی وجود یک بحران است، چنانچه کارکنان به وجود یک بحران باور نداشته باشند اقدام به فداکاریهای مورد نیاز برای تغییر نخواهند کرد، چون هیچ کس تغییر را دوست ندارد. موضوع دیگری که به همان اندازه اهمیت داشت این بود که مدیر عامل باید همچنین بتواند نحوه پایان دادن بحران ، راهبرد جدید، مدل جدید شرکت و فرهنگ آن را به سایرین انتقال دهد.

در همان روزهای اولیه ورود به سازمان متوجه سیستم پیام دهی قدرتمند داخلی آی بی ام شد و از طریق آن شروع به برقراری ارتباط با کارکنان و رهبری آنان کرد و توانست عکس العمل های متفاوت را ارزیابی کند.

مرحله بعدی ایجاد شرکت جهان مدار بود. قبل از اینکه گشتر بتواند چیزی را برای مشتریان یکپارچه کند باید خود آی بی ام را یکپارچه می کرد، بنابراین باید توجه خود را به سه حوزه معطوف می داشت که اگر به طور اساسی تغییر نمی کردند امید هر گونه راهبرد مبتنی بر یکپارچه سازی را به باد می داد. این سه حوزه عبارتند از: سازمان، انگ- چهره، نظام جبران خدمت.

آی بی ام به عنوان یک سازمان بسیار بزرگ که در سراسر دنیا شعبه داشت مطرح بود، ولی دچار یک پراکندگی جغرافیایی شده بود که باعث ضعف آن شده بود. هر یک از شعبات به دنبال حداکثر کردن سود خود بدون توجه به یکپارچگی سازمان بودند انگار که واحدهای مجزایی بودند. گشتر به تمام این واحدها اخطار داد تا به از نظام هماهنگ تبعیت کنند و به اصطلاح جهانی شوند که این یک دیدگاه مشتری مدارانه بود.

در این زمان بعد از اینکه تلاشهای متفاوتی انجام شده بود نوبت به زنده کردن نام تجاری شرکت رسیده بود. آی بی ام مدتها بود که به عنوان یک سازمان در سطح جهانی تبلیغات گسترده ای نکرده بود. به برنامه نامتمرکز سازی هر یک از مدیران بخشهای مختلف شرکت در حال استخدام کارگزار تبلیغاتی خاص خود بودند، مثل اینکه همزمان هفتاد شیپور کوچک برای جلب توجه سرو صدا به راه بیندازند. گشتر باید نام تجاری آی بی ام را به عنوان یک سازمان جهانی بازسازی می کرد. بنابراین تصمیم به استخدام یک مدیر بازاریابی کرد که تا آن زمان در آی بی ام وجود نداشت. گشتر اعتقاد داشت که قدرت آی بی ام در نام تجاری یکپارچه شرکت نهفته است نه در هر یک از قطعات. بنابراین تمام فعالیت بازاریابی شرکت به یک کارگزار واگذار شد و تبلیغات به طور نظام بندی ترتیب داده شد، راه حل هایی برای مبارزه تحت عنوان تجارت الکترونیک پیگیری شد که کمک کرد تا آی بی ام به عنوان رهبر مهمترین روند صنعت در آن زمان جا بیافتد.

اقدام دیگری که گشتر انجام داد بازسازی فلسفه جبران خدمت بود. سیستم جبران خدمت آی بی ام به سه دلیل یک سیستم قدیمی و فرسوده بود:

- جبران خدمت در کلیه سطوح به طور عمده بر پایه حقوق قرار داشت.
- تمایز اندکی در این نظام وجود داشت.
- تاکید زیادی بر مزایایی مثل مزایای پزشکی و باشگاه های تفریحی می شد.

گشتر از چهار فلسفه استفاده کرد: تمایز، پاداشهای متغییر، معیارهای بیرونی، عملکرد.

او تصمیم به اختصاص حق تقدم سهام به کارکنان گرفت که علاوه بر نقشی که به عنوان یک رابط با دنیای خارج بازی می کرد دارای تاثیر مهمتری بر یکپارچه نگه داشتن سازمان داشت. در نتیجه سه تغییر بزرگ در برنامه حق تقدم سهام آی بی ام به وجود آورد: اول اینکه برای اولین بار حق تقدم سهام به دهها هزار نفر از اعضای آی بی ام عرضه شد، اعطای حق تقدم به هزاران نفر از آنها به تمرکز بر یک هدف مشترک و یک معیار مشترک عملکرد کمک می کرد. دوم اینکه تصمیم راجع به حق تقدم سهام به مدیران ارتباط داشت. سوم اینکه مدیران آی بی ام موفق به دریافت حق تقدم سهام نمی شدند مگر اینکه خودشان هم پول خود را صرف خرید و مالکیت مستقیم سهام می کردند و هر مدیری باید در موقعیت یک سهامدار قرار می گرفت.

بعد از همه این تدابیر گشتر تصمیم الزام آور ناخوشایند دیگری گرفت مبنی بر اینکه برای کسانی که علاقه زیادی به حفظشان در شرکت داشت فرصت دهد تا حق تقدم های اساسا بی ارزش موجود را به حق تقدم هایی جدید و ارزان تر تبدیل نماید. این نخستین پیام از سلسله پیامهای بعدی بود که اعلام می داشت نظام جبران خدمت آی بی ام از حالت یک نظام کاملا مبتنی بر طول مدت اشتغال به سوی یک نظام مبتنی بر عملکرد تغییر می یابد.

قبل از ورود گشتر به آی بی ام میزان پاداشهای پرداختی به مدیران اجرایی تنها بر پایه عملکرد واحدهای اختصاصی شان قرار داشت نه برپایه عملکرد کل شرکت. در نتیجه این موجب تشویق یک فرهنگ من محور شده بود که با ایده آی بی ام به عنوان یک کل در تضاد بود بنابراین گشتر تصمیم به اعطای پاداش بر اساس عملکرد کل شرکت کرد. سپس بیانیه ای مبنی بر پرداخت متغییر را به تمام واحدها در سراسر جهان فرستاد که این کار نیز مستقیما به عملکرد کلی آی بی ام گره خورده بود.

راهبرد:

بعد از انجام اقداماتی که شرح آنها رفت گذر با این سوال مواجه شد که قدم بعدی ما چیست. منطق او و تجربیات پیشینش او را به مجموعه مشخصی از اولویت ها رهنمون می شد: سرمایه گذاری در منابع جدید رشد و پیشرفت، ایجاد یک وضعیت نقدینگی استوار و ارزیابی دقیق تر موقعیت رقابتی. با وجود این انجام این کارها هم کافی نبود. مشکل آفرین ترین موضوع روند و مسیر حرکت صنعت رایانه بود. روی هم رفته وظایف مورد انتظار این بود که عملیات خود را به فراسوی حوزه مدیر کل اطلاعات شرکت گسترش داده و به گوشه های مختلف کسب و کار رایانه و فن آوری اطلاعات، جاهایی که آی بی ام هنوز خود را درگیر آن ها نکرده بود پا بگذارند.

پس در این مرحله نکته مهم این بود که مشخص شود چه کسانی در مقابل آی بی ام قرار دارند و رقبای آی بی ام در صنعت چه کسانی هستند. آرزوی همیشگی آی بی ام رهبری صنعت بود و اگر گشتر نمی توانست به این مهم دست یابد به طور قطع شرکت هیچگاه واقعا یکپارچه نمی شد.

گشتر نمی خواست از این هدفش دست بردارد چون او علت اینکه کار مشاوره را ترک کرده بود و به مدیریت مشغول شده بود را اشتیاق فراوانش به برنده شدن اعلام می کرد. او بقدری به خودش ایمان داشت که معتقد بود که آی بی ام باید مسیر آینده صنعت را طراحی کند و سپس آن را هدایت کند. همان طوری که آنها موفق شدند اصطلاح کسب و کار الکترونیک را ابداع کردند و در تعریف و تعیین عناصر مهم و غیر مهم یک جهان شبکه ای نقش رهبری را بازی کردند.

اگر کسی بخواهد داستان واقعی آی بی ام را در دهه گذشته به عومل اولیه آن تجزیه کند، این تحول را بر پایه دو شرط بندی بزرگ خواهد یافت: سرمایه گذاری بر مسیر و روند صنعت، سرمایه گذاری بر راهبرد خود آی بی ام.

گشتر بر روی دو مدل که در آینده نزدیک قریب الوقوع به نظر می رسیدند شرط بست:

- مدل خدمات مدار: چنانچه مشتریان به دنبال یک موسسه ترکیب کننده و یکپارچه ساز بودند به آنها در زمینه طراحی و ساخت راه حل های یکپارچه کمک کند در این صورت شرکتهای ایفا کننده این نقش تاثیر و نفوذ بسیار زیادی بر مجموعه بازار پیدا می کردند. در حقیقت با یک تحول در رفتار خرید مشتری روبرو می شدند.
- مدل شبکه ای: این شرط بندی بزرگی بود که در آن محاسبه گرهای خود را به شبکه های جهانی می دادند. که این مسئله با مدل سنتی آی بی ام که فقط به ارائه خدمات در حوزه محصولات خودش می پرداخت متفاوت بود. گشتر معتقد بود که این تنها صنعت در جهان است که در گذشته سازندگان آن را طوری می ساختند که فقط با لوازم خاص خودشان سازگار باشد ولی این وضع در حال دگرگونی بود.

اما پس آمدی که این جهانی شدن برای آی بی ام داشت این بود که وظیفه مدیریت تمام جریانهای اطلاعات دیجیتال بر عهده رایانه های رومیزی نبود بلکه این بار عظیم کاری می بایست توسط سیستم

های بزرگی مدیریت می شد که این منجر به ایجاد یک تقاضای عظیم برای محصولات زیر بنایی به اضافه لوازم و تجهیزات شبکه ای می شد.

در آن زمان آی بی ام خدمات گسترده ای را به مشتریان ارائه می داد اما این خدمات فقط به محصولات شرکت منحصر بود و اگر مشکل مربوط به سایر کمپانی ها بود مشتری باید خودش مشکل را حل می کرد. اما گشتر برای حل این مشکل به چالش بزرگی دست زد به این معنا که ضمن ایجاد کسب و کاری قدرتمند در کنار کسب و کار فعلی نسبت به انسجام و ترکیب آن در آی بی ام اقدام کند به طوری که نه به عنوان یک تهدید بلکه به عنوان یک متحد بزرگ جدید واحدهای محصول سنتی به آن نگرسته شود. گشتر در ابتدا با مقاومت های فراوان وجدلهای شدید بین واحد فروش و خدمات که حاضر به همکاری در این راه نبودند شد اما بالاخره توانست واحد خدمات را به صورت یک کسب و کار مستقل جداگانه درآورد و خدمات جهانی آی بی ام را تشکیل دهد.

حال موقع آن رسیده بود تا نگاهی به کسب و کار نرم افزاری آی بی ام انداخته شود. به نظر می رسد که نرم افزار در حکم میخ محوری ساختار شبکه ای در دنیای ارتباطات قرار داشت. آی بی ام در آن وقت بسیاری از محصولات نرم افزاری را می ساخت ولی هیچگاه آنها را به عنوان یک کسب و کار جداگانه در نظر نمی گرفت بلکه آنها را درون سخت افزارهای خود مدفون می کرد یا به عنوان یک مشخصه اضافی فروخته می شدند و مهمتر اینکه این نرم افزارها با رایانه های ساخت سازندگان دیگر کار نمی کرد. بنابراین گشتر تصمیم گرفت تا تمام سرمایه های نرم افزاری آی بی ام را زیر نظر یک مدیر اجرایی جمع کند و از او بخواهد تا کسب و کار مشخص و مستقلی را بنیان گذاری کند.

تنها چیزی که باقی مانده بود این بود که حوزه این فعالیت مشخص شود که تصمیم به فعالیت در سطح نرم افزارهای میانی گرفته شد که خاصیت این رده این است که نرم افزارهای سطح بالا و سطح پایین را به هم مرتبط می کرد. محصولاتی نظیر پایگاههای دادهای، نرم افزارهای مدیریت سیستم و برنامه های مدیریت معاملات در این گروه قرار داشتند. به هر حال برای ایجاد یکپارچگی، میان افزارها می بایست بتوانند بر روی تمام سیستم های رایانه ای فروشندگان اصلی فعال در شبکه های گسترده کار کنند.

پس از آن گشتر تصمیم به تملک شرکت لوتوس می کند که این کار به دو منظور انجام شد: اول پر کردن حفره موجود در مجموعه، میان افزارها و دوم برافراشتن پرچم استواری در جهان محاسبه گری همکارانه

به جای محاسبه گری مستقل. اما او می دانست که تملک های نرم افزاری خطرناک هستند، در واقع سرمایه مورد تملک در این گونه معاملات انسانها هستند و چنانچه افراد حساس و حیاتی تصمیم به ترک سازمان بگیرند فقط پول خود را دور ریخته است، اما او توانست تمام افراد کلیدی را در مجموعه حفظ کند. شاید مهمترین تاثیر تملک لوتوس را بتوان پیام روشن آن به داخل و خارج سازمان دانست که منظور آن خروج از وضعیت تلاش برای حفظ بقا و تصمیم برای بازپس گیری یک موقعیت تاثیر گذار در صنعت بود. پس از مدتی آی بی ام دست به تملک نرم افزاری دیگری یعنی تملک تیوولی سیستمز زد که موجب حرکت جهشی آی بی ام در بازار محصولات مدیریت سیستمهای پراکنده شد. تحول واحد نرم افزاری آی بی ام نمونه شگفت انگیزی از مجموعه تغییر جبهتی است که در دهه قبل در این شرکت روی داد و عامل تسریع کننده حرکت این تحول یک رویداد خارجی یعنی اینترنت بود.

تصمیم راهبردی دیگری که گشتر گرفت عزم جدی به فروش فن آوری آی بی ام در بازارهای تجاری بود. فروش اجزا و قطعات کاملا با فروش سیستم های تکمیل شده تفاوت داشت. آی بی ام با وجود داشتن بزرگترین آزمایشگاهها قادر به عرضه کارآمد و موثر کشفیاتش به بازار نبود، اشکال اصلی از اینجا نشأت می گرفت که آی بی ام از به بازار بردن و تجارتي کردن کشفیات خود اکراه داشت. راحت ترین کاری که ممکن بود فروش امتیاز، حق الامتیاز و فروش مالکیت معنوی بود که گام مهمی در گشایش فروشگاه شرکت بود. در آغاز به فروش محصولات نسبتا استاندارد که به مقدار بسیار زیادی در بازار موجود بودند اقدام کردند و محصول اصلی عرضه شده تراشه های ساده حافظه به نام دی رام بود. این کار باعث شد که آی بی ام در ظرف چند سال از هیچ به نفر اول فعال در صنعت تجهیزات ریز الکترونیک طراحی شده بر طبق سفارش مشتری تبدیل شود.

در زمان ابداع سیستمهای اولیه در آی بی ام راهبرد این شرکت تولید و فروش کلیه خدمات و نرم افزارهای کلیدی و میان افزارها و سخت افزارها بود ولی در خلال سالهای بعد صنعت از دو جهت دچار تغییرات اساسی شده بود. اول اینکه تعداد زیادی شرکتهای کوچک در حال تولید محصولاتی که قبلا در انحصار آی بی ام بود کرده بودند و دوم اینکه ظهور دو قدرت در بازار به نام ایتل و مایکروسافت بود، و به همین دلایل آی بی ام داشت به سرعت سهم بازار خود را از دست می داد.

با اینکه آی بی ام در قسمت اعظم دوران جدید خود به ساخت و فروش صدها نرم افزار کاربردی برای مشتریان اشتغال داشت ولی هرگز نتوانسته بود رهبری صنعت را در این بخش بر دوش بگیرد و با صرف سرمایه های فراوان در این بخش برای تملک شرکتهایی مثل سپ بازگشت سرمایه خوبی در این بخش نداشت. بنابراین گذر تصمیم به خروج از این بخش بازار را می گیرد و با لحنی دوستانه به رقبای این پیام را می دهد: ما در حال واگذاری این بازار به شما هستیم، و قصد داریم به جای این که رقیب شما باشیم با شما همکاری و شراکت کنیم و تضمین میکنیم که نرم افزار های شما بر روی سخت افزار ما اجرا می شوند. این کار باعث شد امور اقتصادی کسب و کار آی بی ام بهبود یابد و به مقام اول در یکپارچه سازی برسد و دوباره سهم مهمی از بازار را به دست آورد.

از آنجایی که شبکه ارتباطات جهانی در حال گسترش بود و شرکتهای بسیاری نیاز به تجهیزات آی بی ام داشتند، تقریباً همه مدیر عامل های شرکت های اصلی ارتباطات از راه دور جهان در مورد چگونگی همکاری با آی بی ام با گذر تماس می گرفتند. اما از آنجایی که آی بی ام در کسب و کار اصلی و محوری خود هنوز با چالشهای عمده ای روبرو بود گذر علاقه ای به قبول چالش در این زمینه نبود، بنابراین تصمیم به فروش این قسمت از شرکت به بالاترین قیمت پیشنهادی شد. و توانستند این بخش را که سهم کوچکی در از سود آی بی ام را تولید می کرد به قیمت فوق العاده ای بفروشند.

اما در بخش رایانه شخصی داستان کمی متفاوت بود و به همین راحتی نمی توانستند از بازار خارج شوند با اینکه این بخش سودی برای شرکت نداشت اما از آنجایی که کنار گذاشتن رایانه شخصی که نقش یکپارچه کننده مشتریان را داشت نمی توانستند این بخش را منحل کنند. ولی قسمت اعظم رایانه شخصی خود را به طرف سوم واگذار کردند.

افسانه دیگری که در آی بی ام وجود داشت کنترل حساب مشتری بود این اصطلاح توسط آی بی ام و سایرین برای نحوه حفظ کنترل یک شرکت بر مشتریان و کیف پول آنها به کار برده می شد. بر طبق این راهکار زمانی که مشتریان محصولی را از یک شرکت می خریدند و کارکنان خود را در مورد آن محصول آموزش می دهند و نحوه پشتیبانی از آن محصول را یاد می گیرند تغییر جهت آنها به سوی یک رقیب بسیار دشوار خواهد بود. اما این ایده در دوران جدید فقط باعث از دادن مشتریان می شد بنابراین گذر تصمیم گرفت از فرایند کسب و کاری جدیدی استفاده کند که مبتنی بر تامین نیاز مشتری بدون

توجه به سازنده فن آوری بود. باز کردن ذهن های کارکنان به سوی دیگران دارای اثرات مثبت زیادی برای آی بی ام بود. این کار موجب کاهش ضررها و بهبود پیشنهادهای های یکپارچه سازی به مشتریان شد. همچنین منابع زیادی را برای سرمایه گذاری آینده آزاد نمود و منابع عظیم پولی و نیروی ذهنی از حوزه های به درد نخور و بیهوده به کارهای جدید و جالبی در حوزه هائی نظیر سیستم های انبارش، رایانه های خودگردان، بیوانفورماتیک و نانوتکنولوژی، تغییر جهت داده شده اند.

پس از مدتی بالاخره آی بی ام و لوتوس موفق به معرفی دومینو وب سرور شدند که نخستین تعدیل و اصلاح عمده قابلیت نرم افزار نوتز برای دنیای شبکه ای، بود. در حقیقت آنها به یک پیشکار صنعتی با توان صنعتی نیاز داشتند و پس از دست کم یک شروع اشتباه به تولید چیزی که امروز فضای وب نامیده می شود نائل آمدند. اما چیزی که مهمتر از همه بود به صحنه آوردن کل شرکت و انجام حرکتی یکپارچه بود، چنانچه گشتر از یک واحد مثل واحد خدمات جهانی یا نرم افزار می خواست تا رهبری کار را بر عهده گیرد، با مقاومت ناگزیر سایر واحدها روبرو می شد بنابراین تصمیم گرفت گروه جدیدی با یک ماموریت فرابخشی در سطح کل آی بی ام به رهبری یکی از مدیران فوق العاده شرکت تشکیل دهد که وظیفه او ابلاغ راهبرد شبه ای در سرتاسر واحدهای کسب و کاری آی بی ام، و هدایت آنها در تغییر برنامه های پژوهشی و توسعه و بازاریابی و منظور نمودن شبکه در آنها بود.

واژه دیگری که در همان دوران توسط آی بی ام پایه گذاری شد کسب و کار الکترونیک بود که راهبرد آی بی ام در این مورد هم کمی پیچیده بود گشتر با اینکه علاقه مند بود به عنوان تعیین کننده دستور کار در این عصر جدید به رسمیت شناخته شوند، درعین حال نمی خواست تا کسب و کار الکترونیک را به عنوان نشانه تجاری شرکت درآورد.

فرهنگ:

از آنجایی که آی بی ام به همان اندازه که توسط محصولاتش شناخته شده بود به فرهنگش هم شناخته شده است بنابراین شنا کردن در این دریای بیکران کار دشواری برای گشتر بود. او در زمان حضور خود در آی بی ام متوجه شده بود که فرهنگ فقط یکی از جنبه های این بازی نیست بلکه تمام بازی است. در کل یک سازمان چیزی به جز ظرفیت جمعی کارکنان آن به آفرینش ارزش نمی باشد. موسسات موفق

تقریباً همیشه به توسعه فرهنگ های قدرتمندی دست می زنند که موجب تقویت عناصر عظمت بخش آنها می گردد.

واتسون به عنوان پایه گذار آی بی ام که موجب توفیق بسیار زیاد آی بی ام هم شده بود سه شعار کلی به عنوان باورهای بنیادین قرار داده بود:

- برتری در همه عملکردهایمان
- خدمت عالی به مشتری
- احترام به فرد

اما همه این موارد با گذشت زمان جنبه نمادین به خود گرفته بود و گشتر باید دست به یک انقلاب فرهنگی می زد این چالش بزرگی برای او بود، چون تمایل طبیعی او به سوی راهبرد، تجزیه و تحلیل، و اندازه گیری بود و تا به حال در این وادی تجربه موفقیت آمیزی نداشت.

او می دانست که تغییر دادن رویکرد و رفتار صدها هزار انسان کاری بسیار دشوار است. مدارس کسب و کار نحوه انجام این کار را به او یاد نداده بودند. او نمی توانست از دفتر مرکزی به رهبری انقلاب پردازد و یا با ایراد چند سخنرانی یا ارائه یک مرامنامه جدید برای شرکت فرهنگ جدیدی بیافریند. تنها کاری که می توانست انجام دهد خلق شرایط لازم و مناسب برای تغییر و تحول بود. او مجبور بود به کارکنانش اطمینان کند و فقط واقعیتها را برای آنها افشا کند. او معتقد بود که در نهایت هم این مدیریت نیست که فرهنگ را تغییر می دهد بلکه از کارکنان دعوت می کند تا خود دست به این کار بزنند. و مهمترین هدف گشتر در این تحول فرهنگی دمیدن روحیه اعتماد به نفس در کارکنان آی بی ام بود تا بدانند که قادر به تعیین سرنوشت خود هستند و آن چه را که باید بدانند هم اکنون می دانند.

آی بی ام باید نقطه آغاز فرایند را تغییر می داد یعنی به جای آن که به دنبال آنچه که می توانند بسازند پس می سازند باشند به دنبال آنچه که مشتریان نیاز داشتند می رفت. آی بی ام باید پنجره را به جهان خارج می گشود، در این شرکت هیچ گونه قابلیت منظم اطلاعات گیری بازاریابی وجود نداشت.

گشتر علاقه مند بود تا کارکنان به جای تمرکز بر وضعیت داخلی بر مشتریان و بازار تمرکز کنند.

یک فرهنگ بسیار زشتی که در آی بی ام نهادینه شده بود توانایی هر فرد، هر گروه، و هر بخش به مخالفت با هر گونه توافق یا عمل و جلوگیری از آن بود و نتایج منفی ناشی از این مخالفت عبارت بودند از:

- ایجاد تاخیر نامعقول و زیاد در حصول تصمیم های کلیدی.
- تلاشهای مضاعف ناشی از ادامه تمرکز واحدها بر راهکارهای خاص خود
- مشاجره سخت شخصی در اثر مورد تهدید قرار گرفتن یا کند شدن حرکت ناشی از ساعت های فراوان تلاش سازنده کارکنان ساعی توسط مرتدین.

این جنگ های داخلی خود عواقب دیگری هم داشت، مثل اینکه کار گروهی با ارزش تلقی نمی شد و کسی به دنبال آن نبود و برای انجام آن هم اجر و پاداشی در نظر گرفته نمی شد.

مسئله فرهنگی دیگر در آی بی ام نه وجود بروکراسی بلکه اندازه و چگونگی آن بود. استاندارد سازی بیش از حد کارها موجب عدم بهره وری نیروی انسانی شده بود.

مقوله دیگری که وجود داشت رواج یک زبان ویژه در میان کارکنان آی بی ام بود به طوری که فردی که از خارج سازمان می آمد قادر به درک خیلی از مطالب نبود که گذر به شدت با این مسئله مقابله کرد.

مشکل دیگری که گذر با آن مواجه شده بود این بود که مدیران عالی رتبه معمولاً بر فرایندها ریاست می کردند. در صورتی که مدیرانی که مد نظر گذر بودند کسانی بودند که وارد جزئیات می شدند، روزبه روز بر روی مسائل کار می کردند و از طریق سرمشق بودن، و نه فقط با عنوان و پست خود رهبری می کردند. آنها مالکیت شخصی و مسئولیت نتایج نهایی کار را برعهده می گیرند.

در نتیجه گذر مجبور به یک تغییر جهت صد و هشتاد درجه ای شد مبنی بر اینکه از این به بعد قوانین و مقررات کمی را مکتوب می کنیم. و کار خود را با صدور یک اعلامیه شامل هشت بند که استخوان بندی فرهنگ جدید آی بی ام را پایه گذاری می کرد شروع کرد:

- نیروی محرکه زیربنایی همه کارهایی که می کنیم بازار است.
- ما در اصل یک شرکت فن آوری فوق العاده متعهد به کیفیت هستیم.
- معیارهای اصلی اندازه گیری موفقیت ما رضایت مشتریان و منافع سهامداران است.

- ما به گونه یک سازمان کارافرین با حداقل دیوان سالاری و تمرکز بی پایان بر بهره وری عمل می کنیم.
- ما هرگز از آرمان راهبردی خود چشم بر نمی داریم.
- ما با قید فوریت فکر و عمل می کنیم.
- انسانهای برجسته و فداکار به ویژه وقتی به صورت گروهی کار می کنند قادر به انجام هر کاری هستند.
- ما نسبت به نیازهای همه کارکنان و اجتماعاتی که در آنها فعالیت می کنیم حساس هستیم.

بعد از ارائه این اصول گشتر تغییرات رفتاری که مورد نیاز بودند را مشخص کرد:

- آوردن مشتری به داخل (مراجعه به مشتری برای رفع نیاز او)
- ارائه خدمت واقعی
- مدیریت برای موفقیت
- اتخاذ تصمیم بر پایه واقعیات و داده های ناشی از عملکرد و اندازه گیری
- تنوع ایده ها و عقاید
- حمله به فرایندها
- مسئول و پاسخگو بودن
- مشارکت جهانی
- اصول مدار
- کلی نگری
- اتخاذ تصمیم و حرکت فوری
- سازمان یادگیرنده
- اولویت بندی

و برای اینکه بتواند از رهبرانی که همگام با این مسیر می شوند حمایت کند گروه رهبری عالی را تشکیل داد که هدف از این گروه تمرکز بر موضوعات رهبری و تحول بود. گشتر همچنین به مدیرانی که فرهنگ جدید را می پذیرفتند، پداز و ترفیع می داد.

اما مشکلی که وجود داشت این بود که با وجود اینکه کارکنان به آی بی ام جدید اعتقاد داشتند ولی همچنان به روش آی بی ام قدیم ارزیابی می شدند به همان سبک و سیاق به کار خود ادامه می دادند. و چون انسانها نه بر طبق انتظارات شما بلکه بر طبق ارزیابی های شما کار می کنند گشتر نیاز به ابداع روشی برای اندازه گیری نتیجه اقدامات کارکنان داشت.

او پاسخ این پرسش را در سه کلمه خلاصه کرد: پیروز شد، اقدام کردن، عملگرایی گروهی.

درس های آموخته شده:

اولین درسی که گشتر در دوران کاری خود یاد گرفته تمرکز است به این معنی که باید کسب و کار خود را بشناسید و به آن عشق بورزید. این پدیده در موارد زیر خودنمایی می کند:

- مرغ همسایه غاز است: این مورد از بقیه موارد زیان آورتر است. این وضعیت زمانی پیش می آید که یک شرکت از توانایی های محوری خود منحرف شود در این حالت است که رقبا فرصت را غنیمت شمرده و از آن بهره برداری می کنند و به موفقیت دست می یابند.
- ما نیازمند رشد و توسعه هستیم، بنابراین باید شرکتی را تملک کنیم: مطالعات تجربی انجام شده نشان می دهند که احتمال منجر به شکست شدن یک تملک خیلی بیش از شانس موفقیت آن است. تنها تملک هایی که هماهنگ با یک راهبرد موجود دارای حداکثر احتمال موفقیت هستند. برعکس تملک هایی که نمایانگر تلاش برای خرید موقعیت های جدید در بازارهای جدید هستند و یا شامل ادغام دو شرکت کاملا شبیه هستند در معرض خطر بسیار زیادی قرار دارند.
- راهبردهای آهین چشم: باید گفت که یک شرکت موفق و متمرکز شرکتی است که درک عمیقی از نیازهای مشتریان خود محیط رقابتی خود و واقعیت های اقتصادی خود فراهم کرده باشد. این تجزیه و تحلیل همه جانبه باید بنیان راهبردهای مشخصی که به عملکرد روز به روز تبدیل می شوند قرار بگیرد.
- بیش و خرد در جنگها پیروز می شود: مشکل اساسی اکثر سازمانها این است که بیش تر مدیرا یک عکس روتوش نشده از حوزه مدیریت خود را به مدیران عالی رتبه ارائه نمی دهند.

- راهبرد خوب، مفصل و همراه با جزئیات: باید راهبردهای تکوین شده توسط واحدهای شرکت مبتنی بر تجزیه و تحلیل عقلانی بوده و خردمندانه و قابل اجرا باشند.
- تخصیص منابع: شامل کسب اطمینان از کاربرد منابع برای مهم ترین عناصر راهبردشان می باشد.

دومین درسی که گذر گرفته بود اجرای خوب بود که باید در این مقوله به چند نکته دقت کرد:

- کارکنان به آن چه شما بازرسی می کنید احترام می گذارند: اشتباه اغلب مدیران اجرایی در این است که انتظارات را با بازرسی اشتباه می گیرند در صورتی که کارکنان نه بر پایه انتظارات بلکه بر پایه ارزیابی عمل می کنند.

- اجرا چیزی به غیر از تبدیل راهبردها به برنامه های عملیاتی و اندازه گیری نتایج آنها نیست: برنامه کامل اجرایی شامل تعیین هدفهای قابل اندازه گیری و مسئول نمودن کارکنان به اجرای آنهاست. گذر معتقد است برنامه های اجرایی کارآمد و موثر بر روی سه مشخصه یک موسسه یعنی: فرایندهای تراز جهانی (که شامل پنج یا شش عامل اصلی و کلیدی موفقیت که موجب رهبری یک شرکت در آن صنعت می شوند می باشد)، وضوح و شفافیت راهبردی (چنانچه خواهان پیشی گرفتن از رقبا هستی باید راهبردها و ارزش هایی واضح و شفاف را به کارکنان خود ابلاغ کنید)، فرهنگ عملکرد عالی (که تنها به درست انجام دادن کارها منحصر نمی شود بلکه در گروهی این است که کارهای درست را سریع تر، بهتر، مکرر، و بهره ورتر از رقبایتان انجام دهید).

و اما سومین و آخرین درسی که گذر از سالهای کاریش گرفته بود رهبری شخصی و حضوری بود که به اعتقاد گذر این عامل مهم ترین عنصر تحول سازمانی است. به عقیده او بهترین رهبران آنهایی هستند که فرهنگ های عملکرد عالی می آفرینند، آنها هدفهایی عالی و نیازمند کاری ماهرانه و سخت کوشانه را برقرار می کنند، نتایج را اندازه می گیرند و به کارکنان مسئولیت می دهند. رهبری شخصی نیازمند برقراری ارتباط و مفاهمه، باز و پذیرا بودن، اشتیاق به گفتگوی دائمی و صادقانه به همراه احترام قائل شدن برای هوشمندی خوانندگان و شنوندگان است. اما دو نکته ای که گذر به آنها اشاره کرده عبارتند از:

- ایجاد شور و شوق: گذر این عامل را مهم ترین عنصر رهبری شخصی می داند و آن را محرک و پیش برنده مدیران موفق بر می شمارد.

- درستی و راستی: گشتر می گوید رهبرانی که تاکنون دیده ام ممکن است دقیق و سخت گیر بوده باشند ولی همه آنها منصف و عادل بودند.

چند نکته پایانی و درس آموز:

- انسانها برچهار گونه اند: آنهایی که کارها را انجام می دهند، آنهایی که کارها بر آنها واقع می شود، آنهایی که انجام شدن کارها را نظاره می کنند، آنهایی که حتی نمی دانند کارهایی در حال انجام شدن است.
- پرسش این نیست که آیا فیلهای می توانند بر مورچه ها مسلط شوند یا خیر بلکه سوال این است که آیا یک فیل می تواند به رقصه که البته اگر به چنین کاری موفق شود مورچه ها باید صحنه رقص را ترک کنند. این جملات بیان می دارند که اگرچه ممکن است شرکت های کوچک چابک ، انعطاف پذیر، کارآفرین و غیره باشند اما این افسانه که شرکتهای بزرگ آهسته، تاثیرناپذیر و ناکارآمد هستند مهمل و بی پایه است.
- چنانچه رهبری به گونه ای اساسی خواهان انتقال توجه و تمرکز یک موسسه است باید قدرت را از اربابان فعلی آن بگیرد و در ملاعام به ارباب های جدید ببخشد.
- ایجاد تحول در سازمان مستلزم به درگیری واقعی مدیر عامل در کلیه امور است نه صرف پند و اندرز و واگذاری امور به دیگران و سپس شگفتی از عدم تحقق تغییر و تحول.
- زمانی که به مدیر عاملان بزرگ نگاه می کنی می بینی که وجه مشترک همه آنها این بوده که مشتاق برنده شدن هستند آنها دوست دارند که هر روز، هر ساعت برنده شوند آنها همکاران خود را به برنده شدن وادار می کنند، آنها از باخت متنفرند و زمانی که برنده نمی شوند به دنبال تصحیح امور بر می آیند.