

آنهايي که به قله‌ها می‌اندیشند

بسیاری از افراد تصور می‌کنند وضعیت امروزی صنعت برق، نتیجه ده‌ها اختراعی است که توماس ادیسون به جامعه جهانی ارایه داده است. ولی مطالعه دقیق‌تر تاریخ صنعت برق، از خدمات‌ها و خطاهای ادیسون پرده برمی‌دارد. او گرچه برق مستقیم و چراغ روشنایی را اختراع کرد و توسعه داد ولی به همراه شرکای تجاری خود به شدت در مقابل جریان برق متناوب مقاومت می‌کرد. زمانی که نیکلای تسلا و شرکت وستینگ‌هاوس می‌خواستند ژنراتورها و آرمیچرهای الکتریکی را به بازار عرضه کنند، گروهی از رفقای توماس ادیسون یک فیل، چند اسب و حیوانات دیگری را با جریان برق متناوب در میادین پرتردد نیویورک به هلاکت رساندند تا نشان دهند برق متناوب، جریانی خطرناک است و باید با تمام قوا مقابل آن ایستاد. دوستان ادیسون، دیدارهایی نیز با اعضای کنگره آمریکا داشتند تا از طریق قانون نویسان، برق متناوب را ممنوع کنند. این تبلیغات تا جایی موثر بود که اعضای کنگره حتی اعدام زندانیان به کمک جریان برق متناوب را هم ممنوع کردند چه رسد به بهره‌گیری از این جریان در روشنایی معابر و منازل اما نمایشگاه تجاری شیکاگو، موقعیت آنها را در این بازی تغییر داد و ورق به نفع کمپانی وستینگ‌هاوس برگشت. در این نمایشگاه که ۴۰۰ هزار بازدیدکننده داشت، برای نخستین بار از لامپ‌های روشنایی AC به وسیله رئیس جمهور وقت آمریکا پرده برداری شد. بدین ترتیب مسیر جدیدی پیش روی صنعت برق جهان گشوده شد. در کمتر از ۳ سال نخستین نیروگاه برقی جهان در مجاورت آبشار نیاگارا ساخته شد که آغازی بر مرحله جدید صنعتی شدن ایالات متحده به شمار می‌آید. ادیسون و تسلا هر دو دانشمند و مخترع بودند. اما ادیسون به منافع تجاری کوتاه‌مدت خود اهمیت می‌داد در حالی که تسلا، اهل دوراندیشی و آینده‌نگری بود.

بر اساس این مقایسه تاریخی، سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو باشند که رهبران و اعضای آن با شور و علاقه به آینده فکر کنند و استراتژی‌های متناسب با آن را بپذیرند.

صنعت توزیع برق در چند سال آینده دستخوش تحولاتی زیربنایی می‌شود. انرژی برق که روزگاری وظیفه اصلی آن تامین گرما، روشنایی و حرکت به شمار می‌آمد، سالهای آینده در خدمت راهبری سیستم‌های دقیق و کم‌مصرف بویژه وسایل دیجیتالی قرار می‌گیرد. دست‌کم سیستم کنترل‌کننده تمام وسایل برقی دیجیتالی می‌شود. بدین ترتیب وسایل برقی هوشمند به عنوان بخشی از شبکه هوشمند توزیع برق مورد توجه قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی مفاهیمی همچون کیفیت و پایداری برق، بهره‌وری شبکه توزیع، جدی‌تر گرفته می‌شود و همچنین شاهد رقابت‌پذیری توزیع‌کنندگان برق، ورود بازیگران جدید به بازار برق، تنوع‌پذیری خدمات به مشترکان شبکه، خرید و فروش فرآورده‌های مالی مرتبط با صنعت برق و کنار رفتن ساز و کارهای مداخله‌گرایانه از سوی

دولت خواهیم بود.

آینده‌نگری یعنی این که استراتژی‌های بلندمدت شرکت‌های توزیع برق باید متناسب با چنین تحولاتی تدوین شود. نمی‌توان نگرش برنامه‌های درازمدتی که ادامه روندهای موجود هستند را به آینده‌نگری تعبیر کرد.

اما استراتژی‌های مبتنی بر آینده‌نگری نیز زمانی ارزش خواهد داشت که از درون سازمان‌ها بجوشد. ذهن‌های آینده‌نگر باید به مالکیت انسانی شرکت‌های توزیع برق درآیند تا بتوان این شرکت‌ها را آینده‌نگر توصیف کرد. از نگاه ویلن و هانگر «اصولاً تدوین استراتژی، اصلی‌ترین کار مدیران است و نباید آن را به مشاور واگذار کرد.» جانسون و اسپچولز نیز برنامه‌ریزی استراتژیک را یک فرایند دایمی یادگیری برای رهبران سازمان‌ها می‌دانند. این دو معتقدند که «مدیران یک بنگاه نباید سرنوشت آینده شرکت را به دیگران بسپارند. بالاترین مقام شرکت باید در تمام جلسه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک حضور فعال داشته باشد، مگر آن که به بستر مرگ افتاده باشد.»

می‌گویند گذشته چراغ راه آینده است. هر چند غفلت از برنامه‌ریزی درازمدت، می‌تواند گذشته را به عامل غفلت از آینده تبدیل کند. برای آن که تجربه گذشته در ترسیم نقشه راه آینده مورد توجه قرار گیرد، لازم است به مراقبت از دانش سازمانی همت گماشت. اگر این مراقبت صورت نگیرد، بخشی از خاطرات یک سازمان ممکن است به صورت موقت یا دایمی از بین برود. مسایلی مانند مهندسی مجدد، برون‌سپاری فعالیت‌ها یا سیاست‌های عمومی مدیریت، سازمان‌ها را گرفتار بیماری فراموشی می‌کنند.

تغییرات سریع، فضای رقابتی، انفجار اطلاعات و فناوری ارتباطات باعث شده تارزش استراتژیک دانش سازمانی روز به روز بیشتر شود. اجزای مختلف این دانش بویژه بیانیه رسالت، دیدگاه‌ها و داستان‌های سازمانی، همچنین مکانیزم تکرار دانش می‌توانند یک سازمان را از فروافتادن به دام‌هایی همچون خرید کور کورانه تکنولوژی‌های جدید، تقلید به جای الگوبرداری و پرش سازمان به مقصد دره‌ها به جای قله‌ها مصونیت ببخشند.

الگوبرداری (Benchmarking) یک فرایند هوشمندانه برای پر کردن فاصله خود با شرکت‌های پیشرو، از طریق رفتارهای متواضعانه در مقابل برتری‌های آنهاست. الگوبرداری یکی از مولفه‌های آینده‌نگری است زیرا توسعه در خلا رخ نمی‌دهد. موسسه‌هایی که الگوبرداری نمی‌کنند، هزینه‌های گزافی را می‌پردازد که تکرار آنها ضروری نیست. اگر توسعه را یک مسابقه برای تعالی بدانیم، الگوبرداری مانع خروج بازیگران از خط مسابقه است. مدیران آینده‌نگر، الگوبرداری می‌کنند چون نمی‌خواهند خود را گرفتار کوره راه‌ها کنند. آنها به قله‌ها می‌اندیشند.