

به نام پروردگاریت

طراحی و رهبری تحول سازمانی

رهیافتی آینده‌نگر

ناتان فر

کایل نل

توماس زوئگا رامزوی

مترجم

دکتر نادر سیدکلالی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تهران ۱۴۰۰



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

فروشگاه کتاب: خیابان کریم‌خان‌زند، بین قرنی و ایرانشهر، پلاک ۱۷۶ تلفن: ۸۳۱۷۱۹۲

طراحی و رهبری تحول سازمانی: رهیافتی آینده‌نگر

مؤلفان: ناتان فر، کایل نل و توماس زوئگا رامزوی

مترجم: نادر سیدکلالی

مدیر انتشارات: یدالله رفیعی

مدیر تولید و نظارت: سیدمحمدحسین محمدی

ویراستار صوری: زهره خرمایی

صفحه‌آرا: مهدیه دین‌پناه

مسئول فنی: عرفان بهار دوست

چاپ اول: ۱۴۰۰

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: گام اول

قیمت: ۷۱۰۰۰ تومان

حق چاپ برای پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی محفوظ است.

سرشناسه: فر، ناتان آر. Furr, Nathan R.

عنوان و نام پدیدآور: طراحی و رهبری تحول سازمانی: رهیافتی آینده‌نگر / ناتان فر، کایل نل، توماس زوئگا رامزوی؛ مترجم نادر سیدکلالی.

مشخصات نشر: تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۹۷ص؛ ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.

شابک: 978-622-7689-34-1

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Leading transformation : how to take charge of your company's future, [2018].

یادداشت: کتابنامه: ص. [۲۶۷] - ۲۸۴. یادداشت: نمایه.

موضوع: مدیریت صنعتی، موضوع: Industrial management

موضوع: رهبری، موضوع: Leadership

موضوع: نوآوری، موضوع: Technological innovations

شناسه افزوده: نل، کایل، شناسه افزوده: Nel, Kyle

شناسه افزوده: رامزوی، توماس زوئگا، شناسه افزوده: Ramsøy, Thomas Zoëga

شناسه افزوده: سیدکلالی، نادر، ۱۳۶۳ -، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۱/۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶۳

شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۷۷۳۷۱

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

فهرست

۵	مقدمه مترجم: تحول‌گرایی به‌مثابه استراتژی
۹	فصل یک: شرکت‌ها چگونه متحول می‌شوند؟
۳۸	فصل دو: تجسم آینده
۹۲	فصل سه: برطرف کردن گلوگاه‌ها
۱۴۵	فصل چهار: مسیریابی در دل ناشناخته‌ها
۱۹۷	فصل پنج: رهبری سازمان خوددگرگون‌ساز
۲۳۳	سخن آخر: بیانیه نوآوری رفتاری
۲۴۵	پیوست الف: رهبری تحول در زندگی شخصی
۲۵۴	پیوست ب: داستان‌های ما
۲۶۷	فهرست منابع
۲۸۵	نمایه مفاهیم و اعلام

مقدمه مترجم

تحول‌گرایی به مثابه استراتژی

استارت‌آپ‌هایی که طی سالیان اخیر، نظم کهن برآمده از کسب‌وکارهای تثبیت‌شده را به هم ریخته‌اند روزبه‌روز تناورتر می‌شوند. اوبر^۱ تاکسی‌رانی، ایر بی‌ان‌بی^۲ هتلداری، تسلا مورتورز خودروسازی و ترنس‌فروایز^۳ تبادل ارز را دستخوش تحول کرده و به شرکت‌هایی غول‌پیکر مبدل شده‌اند. سقوط پولاروید^۴ کهنسال با ظهور فیسبوک همراه شده و خودروهای بدون راننده و گردشگری فضایی نقل محافل شده‌اند.

عصر عدم قطعیت چندی است که آغاز شده و آن‌ها که همچنان به رسن پوسیده گذشته چنگ می‌اندازند عنقریب قافیه را خواهند باخت. تغییر کافی نیست؛ چراکه کارد به استخوان رسیده. برای معاصر ماندن با این جهان جدید ترقی خواه، باید ققنوس وار از نوزاده شد. اکنون دوره تحول است: تغییر بنیادین. سازمان‌ها و انسان‌ها، در خیال، آرزوی تحول می‌کنند، اما برای دستیابی به این هدف به بلد راه نیاز دارند. ناتان فر، یکی از نویسندگان کتاب، معتقد است که تحول با بهره‌گیری توأمان از علم و هنر میسر است. با این حال، آدم‌ها

-
1. Uber
 2. AirBNB
 3. Transferwise

تازه در آغاز راه‌اند؛ چراکه چارچوب‌ها و ابزارهای اندکی برای قدم گذاشتن در این راه خطیر ایجاد شده است. خبرخوش آن است که کتاب حاضر مجموعه‌ای از راهکارهای عملی را در اختیار شما خواننده گرامی قرار می‌دهد. موردکاوی اصلی کتاب حاضر در خصوص شرکت لوز است. فروشگاه زنجیره‌ای خرده‌فروشی در زمینه بهسازی خانه که دوران رشد خود را پشت سر گذاشته بود و با یکنواختی‌های عصر بلوغ دست‌وپنجه نرم می‌کرد. شرکتی که اگرچه سودآور بود و به یکی از شرکت‌های بسیار بزرگ جهان در نوع خود تبدیل شده بود، رویکردی محافظه‌کارانه و ریسک‌گریز داشت. با این حال، تنها چند سال طول کشید تا این شرکت خموده چهره‌ای نوبه خود گیرد و دوباره کمر راست کند. در دوره جدید حیات شرکت، بخشی از فعالیت‌های انبارداری و ارتباط با مشتریان را ربات‌ها برعهده گرفتند، کارگران به برون‌جامه‌هایی مجهز شدند که به آن‌ها در حمل‌ونقل بارهای سنگین کمک می‌کردند و گوشی‌های هوشمند مجهز به واقعیت افزوده در فروشگاه‌ها عرضه شدند. به این فهرست، مشارکت در فرستادن اولین چاپگر سه‌بعدی به فضا و ارائه خدمات چاپ و اسکن سه‌بعدی را هم اضافه کنید.

در فاصله سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۸ با تدوین و اجرای استراتژی جدید شرکت، ارزش سهام لوز حدود سه برابر شد و ارزش بازار آن ۴۵ میلیارد دلار افزایش یافت. لوز تغییری بنیادین به خود دیده و از ماری افسرده به اژدهایی عُران مبدل شده بود. لابراتورهای نوآوری لوز اسم و رسمی جهانی پیدا کرده بودند و تقاضاهای شغلی به جانب شرکت فزونی گرفته بود.

مؤسس این لابراتورهای نوآوری، کایل نل، یکی از نویسندگان دیگر کتاب حاضر است. او قدرت داستان‌گویی را برای خلق آینده به‌کار گرفت. نویسندگان داستان‌های علمی-تخیلی را به استخدام درآورد تا روایت‌هایی را درباره امکان تغییر تجربه مشتریان و کارکنان در افقی ده ساله خلق کنند و

مقدمه مترجم ۷

لابراتور نوآوری را به جایگاهی برای تحقق داستان ربات‌ها، اتاق‌های نمایش واقعیت افزوده و برون‌جامه‌ها تبدیل کرد. البته به این راحتی‌ها هم نبود. گلوگاه‌ها و موانع متعددی سد راه بودند. بنابراین، انواع روش‌های جلب حمایت سازمانی برای شکستن هسته سخت مقاومت به کار گرفته شد. در این میان، به شاخص‌های کلیدی عملکرد آینده نیاز بود تا روشنایی بخش مسیر پیش رو شوند. به علاوه، کاربرد ابزارهای برآمده از علوم رفتاری و شناختی برای ترسیم تحلیلی (و نه شهودی) نقشه راه بسیار اثربخش بود.

به تدریج اعتبار شرکت فزونی گرفت. لوز به ابزارهایی مجهز شده بود که به آن کمک می‌کرد به سوی ناشناخته‌ها حرکت کند. در سال ۲۰۱۸، نشریه فوربز لوز را نوآورترین شرکت در صنعت خودش معرفی کرد. پیش از این، در سال ۲۰۱۲ کسی نمی‌توانست چنین تحولی را پیش‌بینی کند، اما این اتفاق رخ داده بود.

کتاب طراحی و رهبری تحول سازمانی: رهیافتی آینده‌نگر اثری ساختارشکن در زمینه‌های استراتژی، نوآوری و تحول است و در طبقه کتاب‌های انگشت‌شماری جای می‌گیرد که به مباحث جدید استراتژی و نوآوری رفتاری، مدیریت شناختی و اعصاب سازمانی پرداخته‌اند. کتاب حاصل همکاری سه نویسنده است: ناتان فر، استاد استراتژی اینسپید، کایل نل، مدیری نوجو و توماس زونگا رامزوی، دانشمندی صاحب‌نام در حوزه علم اعصاب.

خواندن این کتاب را به اعضای هیئت‌مدیره، مدیران عامل، کارآفرینان، معاونان و مدیران استراتژی، برنامه‌ریزی، نوآوری و تحول و هر آن کس که سر تغییر بنیادین دارد توصیه می‌کنم. ترتیب مطالب کتاب از این قرار است: در فصل نخست، خلاصه‌ای از مطالب فصل‌های بعدی بازگو می‌شود. فصل دوم در خصوص کاربرد داستان‌های علمی-تخیلی برای تصور آینده است. فصل سوم به نحوه استفاده از ابزارهایی چون کهن‌الگوها برای شکستن مقاومت‌های

سازمانی می‌پردازد. فصل چهارم به ترسیم نقشه راه تحول و بهره‌گیری از علم اعصاب کاربردی و شاخص‌های کلیدی عملکرد آینده اختصاص دارد. فصل پنجم به معرفی قابلیت‌هایی می‌پردازد که شما را در مسیر تحول یاریگر خواهند بود؛ قابلیت منفی و قدرت معکوس از آن جمله‌اند و در سخن آخر، بیانیه نوآوری رفتاری را به‌عنوان شاخه‌ای نوپدید در علم خواهیم خواند. کتاب دو پیوست کوتاه را هم شامل می‌شود. پیوست نخست به امکان تحول در زندگی شخصی می‌پردازد و پیوست دوم داستان نوشته شدن کتاب توسط نویسندگان را ادیبانه بازگو می‌کند.

مطالب کتاب حاضر برای برخی از مدیران هم‌وطن برمسندنشسته کمی افراطی جلوه خواهد کرد؛ چراکه بر سر خوانی نشسته‌اند و سوداگرانه به گذشته و اکنون می‌اندیشند. امید است که اگر این کتاب را خوانند یا از محتوای آن مطلع شدند، مباحث آن انگیزه‌ای شود برای از جای برخاستن و راهی شدن. چند سالی است که مبحث استراتژی و نوآوری رفتاری بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه تحقیقاتی‌ام شده است. وقتی کتاب حاضر را می‌خواندم، هنوز به نیمه نرسیده بودم که تصمیم گرفتم آن را ترجمه کنم. دریغ آمد خواننده فارسی زبان لذت خواندن چنین کتابی را از کف دهد. حاصل کار این شد که اکنون پیش روی شماست. امیدوارم بیسندید و مرا از نظرهای خود دریغ نفرمایید.

آرزومندم کتاب حاضر آن‌چنان الهام‌بخش شما شود که ابزارهای معرفی شده در آن را در سازمان و زندگی خودتان به کار گیرید. نگذارید آینده برایتان رقم بخورد، آینده را بسازید.

نادر سیدکالالی

فصل یک

شرکت‌ها چگونه متحول می‌شوند؟

سال ۲۰۱۲، شرکت خرده‌فروشی سخت‌افزار لوز^۱، در امریکای شمالی، در موقعیت آشنایی قرار داشت. با اینکه لوز یکی از خرده‌فروشان پیشتاز در زمینه بهسازی خانه بود (این شرکت چکش، رنگ و سایر محصولاتش را در بازار ۳۰ میلیارد دلاری پروژه‌های خود انجام^۲ امریکای شمالی می‌فروخت)، هرگز به سطح فروش رقیب اصلی خود یعنی هوم دیپو^۳ نرسیده بود، چه رسد به آنکه در صنعت خود رتبه نخست را کسب کند. آنچه وضعیت را وخیم‌تر می‌کرد این مسئله بود که نگاهی گذرا به نقشه مغازه‌های خرده‌فروشی، بازاری را نشان می‌داد که با این نوع فروشگاه‌ها اشباع شده بود. شرکت لوز، که در پی رشد و گسترش خود بود، برنامه توسعه از طریق هجوم به بازارهای کانادا و مکزیک و استرالیا را آغاز کرده بود. اما به نتایج امیدوارکننده‌ای نرسید و در عمل، تلاش برای تملک^۴ شرکتی در کانادا بی‌نتیجه ماند، حال آنکه در ایالات متحده، فروشگاه‌ها در شرف بسته شدن و اخراج کارکنان بودند. هم‌زمان، تلاش‌های

-
1. Lowe's
 2. DIY
 3. The Home Depot
 4. Acquisition

نوآورانه نیز بی‌ثمر ماند و به خسارت‌ها و وعده‌های رشد ناموفق بیشتری انجامید. لوز در حالی با آینده روبه‌رو می‌شد که تحت فشار شدید درآمد فصلی خود بود. به نظر می‌رسید که این شرکت خرده‌فروشی در همان بندی اسیر بود که بسیاری از شرکت‌های بزرگ دیگر گرفتار بودند؛ یعنی شرکت بزرگ، سودآور و ریسک‌گریزی^۱ که به درآمدهای فصلی خود وابسته بود. موفقیتش در زمینه خرده‌فروشی بدین معنا بود که برای انجام عملیات تحول‌آفرین^۲ از انگیزه یا حمایت سهام‌داران بی‌بهره بود. آینده کمابیش بدون تغییر به نظر می‌رسید؛ شرکت لوز در تلاش برای رهایی از رتبه دوم بازار، انتظار نبرد خردکننده‌ای را می‌کشید.

اگر شش سال به جلو و به سال ۲۰۱۸ رجوع کنیم، می‌بینیم که شرکت لوز در فرستادن نخستین چاپگر سه‌بعدی^۳ به فضا سهم داشته، سازنده نخستین خدمات چاپ و اسکن سه‌بعدی در فروشگاه‌ها بوده و برخی از نخستین قابلیت‌های تصویربرداری سه‌بعدی^۴ در جهان را توسعه داده است. این شرکت مبتکر نخستین ربات‌های خرده‌فروش با کاربرد واقعی بوده است. این ربات‌ها در فروشگاه‌ها به خریداران خوشامد می‌گویند و آخر شب از موجودی کالا فهرست برمی‌دارند. لوز همچنین در حال طراحی و ساخت برون‌جامه^۵ است (اسکلت‌های رباتیک توان بخشی که در حمل اشیای سنگین به کارگران کمک می‌کنند). در حرکت شگفت‌آور دیگری، در همکاری با شرکت‌های گوگل^۶ و

1. Risk-averse
2. Transformational
3. 3-D Printer
4. 3-D Imaging

۵. مترجم اصطلاح برون‌جامه را در مقابل Exosuit به کار برده است.

6. Google

شرکت‌ها چگونه متحول می‌شوند؟ ۱۱

لنووا^۱، تلفن‌های همراه مجهز به واقعیت افزوده^۲ را به فروش رساند و مهم‌تر آنکه، این ابتکارهای خلاقانه موفق بودند. تلفن‌های همراه پرفروش شدند و قابلیت‌های تصویربرداری سه‌بُعدی فروش برخط برخی اقلام را بیش از ۵۰ درصد افزایش داد. در شرایطی که بیش از یکصد هزار محصول در فروشگاه موجود بود، ربات‌ها پاسخ‌گوی دغدغه پرهزینه فهرست برداری از موجودی کالا بودند. برون‌جامه نیز توجه مشتریانی از سراسر جهان را به خود معطوف کرده بود. به علاوه، شرکت لوز در زمینه نوآوری به طرز چشمگیری مشهور شد. اگرچه دور از ذهن بود، این شرکت توانست رتبه اول نوآوری در خرده‌فروشی را در فهرست «تحسین برانگیزترین شرکت‌های جهان به انتخاب نشریه فورچون»^۳ و نیز رتبه اول واقعیت افزوده یا واقعیت مجازی^۴ را در فهرست نوآورترین شرکت‌ها به انتخاب مجله فست کامپنی^۵ کسب کند و حتی از شرکتی که به پیشتازی در ساخت پلتفرم‌های^۶ سه‌بُعدی شهرت داشت نیز پیشی گرفت! همچنین، از سال ۲۰۱۲ تا کنون، ارزش سهام این شرکت حدود سه برابر شده و ۴۵ میلیارد دلار به ارزش بازار آن افزوده شده است. اما آنچه از تمامی این سنجه‌ها بیشتر خودنمایی می‌کند این است که خود لوز دستخوش تغییر شد و از هیولایی فسیل شده به شرکتی چابک و سازوار مبدل شد که مسئولیت آینده خود را برعهده گرفته است. با هر سنجه‌ای که حساب کنیم، تحولی رخ داده است.

1. Lenovo
2. Augmented-Reality (AR)
3. Fortune World's Most Admired Companies List
4. Virtual Reality (VR)
5. Fast Company's Most Innovative Companies List
6. Platform

ما که هستیم و چرا این کتاب را نوشتیم؟

تحول شاید یکی از امور بسیار دشواری باشد که رهبران مسئولیت انجام آن را برعهده دارند. مقصود ما از تحول تصور آینده‌های ارزشمند ممکن برای سازمان و غلبه موفقیت‌آمیز بر موانعی است که بر سر راه خلق آن آینده وجود دارد. شرکتی که در حال تحول است ممکن است مدل کسب‌وکار نو و اخلاق‌نگر، نوآوری رادیکال، جهت‌گیری مجدد^۱ استراتژی، بازسازی فرهنگی^۲ یا تغییر چشمگیر دیگری را عملی سازد. اما تحول همیشه مستلزم این است که برای کارهای جدیدی که سازمانتان می‌تواند انجام دهد، در ابعاد بزرگ‌تری رؤیایپردازی کنید، سپس در این زمینه اقدام‌های معنادار انجام دهید.

رهبران می‌دانند که رهبری تحول برای همگامی با فناوری و محیط کسب‌وکار متغیر، وظیفه آن‌هاست. همچنین، می‌دانند که در انجام این مهم محکوم به شکست‌اند، اما معنای این پیامد دلسردکننده این نیست که نمی‌توانند مشکل فناورانه یا استراتژیک را حل کنند. دلیل شکست آن‌ها مشکلات انسانی اجتناب‌ناپذیر توأم با تغییر است، مشکلاتی همچون ترس، عادت، سیاست و نداشتن قوه تخیل. این دغدغه‌ها همواره گریبان‌گیر انسان‌ها بوده است. اما چه می‌شد اگر برای غلبه بر آن‌ها راهی داشتیم؟

کتاب حاضر روش نو رادیکالی را برای ایجاد همان نوع تغییری که در خصوص شرکت لوز توصیف شد و پرداختن به دغدغه‌های انسانی موجود بر سر راه تغییر معرفی می‌کند. ما به عنوان نویسندگان این کتاب، چشم‌انداز منحصر به فردی را در خصوص این موضوع خلق کرده‌ایم. این کتاب با

-
1. Reorientation
 2. Cultural Makeover

شرکت‌ها چگونه متحول می‌شوند؟ ۱۳

همکاری مدیری به نام کایل^۱ نگاشته شده است که در آن فرایندی را توصیف می‌کند که خود طراحی و اجرا کرده است. توماس^۲، یکی دیگر از نویسندگان، نیز از علم عصب‌شناسی و از ابزارهای سنجشی که برای اعمال این فرایند به حوزه‌های ناآشنا طراحی کرده سخن می‌گوید و ناتان^۳، یکی از برجستگان دانشگاهی، توضیح می‌دهد که این فرایند چرا و چگونه اثربخش می‌شود. در این کتاب، شیوه نوآورانه و درعین حال تأییدشده‌ای برای ایجاد تغییر موفقیت‌آمیز معرفی شده است. همچنان که در شرکت‌های لوز و والمارت^۴ (سازمان‌های بزرگی که به‌کندی تغییر می‌کنند) نشان داده شد، این فرایند و ابزار تحول با موفقیت در شرکت‌های ایکیا^۵، پپسی^۶، گوگل، مایکروسافت^۷، اکسپرایز^۸، سازمان ملل متحد^۹ و بسیاری از سازمان‌های دیگر استفاده شده است که نمی‌توانیم از تک‌تک آن‌ها نام ببریم. از همه مهم‌تر اینکه فرایند تحول نه تنها در شرکت‌های با عظمتی همچون گوگل به‌کار رفته است، بلکه شرکت‌های معمولی، دولت‌ها و سازمان‌های غیردولتی^{۱۰} هم برای ایجاد تغییر واقعی از آن بهره برده‌اند.

-
1. Kyle
 2. Thomas
 3. Nathan
 4. Walmart
 5. IKEA
 6. Pepsi
 7. Microsoft
 8. XPRIZE
 9. The United Nations
 10. NGOs

هدف ما، در این کتاب، توصیف فرایند و ابزارهای تحولی است که برای ما و رهبران سازمان‌های بسیاری در سراسر جهان اثربخش بوده است. به جای توصیف آنچه به صورت فردی انجام داده‌ایم، اغلب واژه «ما» را به کار برده‌ایم تا برماهیت مشترک این تلاش برای انتقال ابزارها به شما و خلق بینش الهام‌بخش و تحقق آن تأکید کنیم. امیدواریم که نقشه راهی را پیش روی شما بگذاریم تا بتوانید تحول را در شرکت خود رهبری کنید. به طور مسلم، نمی‌توانیم تمام موضوع‌های مرتبط با تحول را در یک کتاب پوشش دهیم و با توجه به این واقعیت که هریک از ما کارمان را از سمت‌های مختلفی مانند مدیر، دانشمند و استاد دانشگاه آغاز کرده‌ایم، همگی در پی پاسخ به یک پرسش بوده‌ایم: رهبران چگونه می‌توانند تغییر موفقیت‌آمیزی ایجاد کنند؟ این همان پاسخی است که امیدواریم با مطالعه این کتاب به آن برسید؛ یعنی یافتن چشم‌اندازی نو، فرایندی نو و مجموعه ابزاری نو و کمابیش غیرمعمول برای رهبری تحول.

اجازه دهید با تشریح عمیق‌تر نحوه دستیابی شرکت لوز به نتایج توصیف‌شده در ابتدای کتاب آغاز کنیم.

شرکت لوز چگونه متحول شد؟

ممکن است وسوسه شوید که بر فناوری تمرکز کنید، مواردی مانند ربات‌ها، برون‌جامه‌ها یا فروشگاه‌های در فضا. اما تحول در شرکت لوز به فناوری مرتبط نبود، بلکه تغییر از طریق فرایند انسان‌محوری رخ داد که برای غلبه بر گلوگاه‌های اصلی موجود در راه تحول طراحی شده بود. این فرایند چه بود؟ پیشاپیش هشدار می‌دهیم که پاسخ این پرسش ممکن است در وهله اول قدری عجیب به نظر برسد، اما ما صرفاً از ابزارهایی قدیمی که به شیوه‌های

نوبنی بازطراحی شده‌اند و ابزارهای جدیدی که بر چند دهه پیشرفت علوم رفتاری مبتنی هستند استفاده می‌کنیم. ما از این ابزارها بهره می‌بریم تا به چالش‌های انسانی کهن بپردازیم. این چالش‌ها عبارت‌اند از تدریج‌گرایی^۱، ترس و عادت‌هایی که سازمان‌ها را از تحول بازمی‌دارند (برای دسترسی به اطلاعات بیشتر در خصوص این ابزارها، بخش «مبانی پژوهشی کتاب حاضر» را ببینید).

برای مثال، به منظور ایجاد ابزارهای به‌کاررفته روی تلفن‌های همراه مجهز به واقعیت افزوده، با گردآوری داده‌های شرکت لوز در خصوص نیازهای مشتریان و روندهای فناوری آغاز کردیم. سپس این داده‌ها را در اختیار هیئتی از نویسندگان داستان‌های علمی-تخیلی (بله، علمی-تخیلی! مثل جنگ ستارگان^۲) قرار دادیم و از نویسندگان خواستیم تا آینده‌ی نزدیکی را بین پنج تا ده سال بعد تصور کنند؛ یعنی زمانی که شرکت لوز یکی از مشکلات مهم مشتریان را با استفاده از فناوری حل کرده باشد. نویسندگان با مجموعه داستان‌های درهم‌وبرهمی بازگشتند که برخی از آن‌ها پایان‌های آخرالزمانی^۳ داشت. اما در کمال شگفتی، بسیاری از داستان‌ها حول محور درون‌مایه‌ی کلیدی بازگوشده بود: استفاده از واقعیت مجازی و واقعیت افزوده برای غلبه بر چالش تجسم چگونگی تغییر طراحی خانه و انتقال این تصویر به دیگران. آن‌گاه از طریق چند نوبت بازگویی، تلاش کردیم تا روایت استراتژیکی درباره‌ی آینده‌ی متصور بازگو کنیم. وقتی می‌گوییم روایت، منظورمان داستانی واقعی است؛ داستانی که فراز و فرود دراماتیک^۴، قهرمان (کاربر)، وضعیت دشوار

-
1. Incrementalism
 2. *Star Wars*
 3. Dystopian
 4. Dramatic Arc

(مشکل مشتری) و نتیجه و راه حل دارد. در ادامه، داستان را به کتابی مصور^۱ تبدیل کردیم و آن را در اختیار مدیران قرار دادیم (بله، کتاب مصور! فقط تصور کنید که کتاب مصوری را به مدیرعامل شرکت می‌دهید؛ کسی که برای خود اعتباری دست و پا کرده و اهل مهمل شنیدن نیست و به دنبال نتایج واقعی است).

اما به همین اکتفا نکردیم. بلافاصله، نمونه‌های اولیه‌ای ساختیم و هدست‌های^۲ الکتروانسفالوگراف^۳ با وضوح عالی و ردیاب‌های چشمی^۴ را روی سر مشتریان قرار دادیم تا واکنش آن‌ها را به داستان‌ها و نمونه‌های اولیه بفهمیم. با استفاده از علم اعصاب کاربردی^۵، چیزهایی را دیدیم که کاربران نمی‌توانستند برای ما توضیح دهند. برای مثال، دیدیم هنگامی که محو واقعیت مجازی می‌شدند، چگونه مغز آن‌ها برافروخته می‌شد یا زمانی که شبیه‌سازی کم‌تر واقع‌گرایانه بود، از واقعیت افزوده بیشتر لذت می‌بردند. از همه مهم‌تر اینکه از واکنش‌های افراد، داده‌های هم‌زمانی جمع‌آوری کردیم و آن‌ها را با یک پایگاه داده رفتاری مرتبط ساختیم تا برای بهترین مسیرپیش‌رو، شاخص‌های مبتنی بر داده^۶ ایجاد کنیم. در این بین، تعمداً از این اطلاعات به‌عنوان حربه مقبولیت برای جلب شرکای بزرگی همچون گوگل و مایکروسافت بهره بردیم و با آن‌ها همکاری کردیم تا دسترسی شرکت لوز را به بهترین فناوری‌ها و تیم‌های آن‌ها میسر سازیم.

-
1. Comic Book
 2. Headsets
 3. Electroencephalograph (EEG)
 4. Eye Trackers
 5. Applied Neuroscience
 6. Data-driven Indicators

البته، تحول بدون کشاکش و مقاومت نبود. برخی رهبران ارشد ژرف‌بین و دوراندیش خواهان تغییر بودند، اما سازمان تازه در ابتدای سیر تحول بود. لختی در زمان به عقب و به سال ۲۰۱۲ برگردید، به زمستان سرد واقعیت مجازی، زمانی که مردم فناوری واقعیت مجازی را به مثابه یک فناوری شکست خورده دهه ۱۹۹۰ به یاد می‌آوردند؛ مدت‌ها پیش از آنکه مردم از واقعیت مجازی و واقعیت افزوده به عنوان فناوری‌های مفید سخن بگویند. یک سال قبل از آن، کایل با هدف آزمایش نظریه‌های خود در زمینه نحوه تحول شرکت‌های بزرگ معمولی، به شرکت لوز پیوسته بود (صحبت از آمازون^۱ یا گوگل خوشایند است، اما سخن گفتن درباره متحول شدن شرکتی که بر پایه سیستم عملیاتی ازدورخارج شده فعالیت می‌کرد موضوع دیگری است). به یمن حمایت چند مدیر ژرف‌اندیش، اقبال بزرگی به کایل رو کرد و توانست ایده‌های خود را برای تحول شرکت لوز به کار گیرد. او با استفاده از رویکرد داستان علمی-تخیلی، خود را آماده کرد تا چشم‌انداز واقعیت مجازی و واقعیت افزوده‌ای را که خلق کرده بود به سایر کارکنان ارائه دهد. کایل برای ارائه این چشم‌انداز به کارکنان شرکت لوز خیلی نگران بود؛ زیرا در تجربه‌های قبلی خود، از خطرهای ارائه ایده غیر معمولی و به چالش کشیده شدن وضعیت موجود، درس‌هایی آموخته بود. اخیراً، او برای گروهی از مدیران صنایع مختلف (برای حفظ هویت افراد، برخی جزئیات بازگوشده است)، درباره امکان‌هایی که واقعیت افزوده و واقعیت مجازی فراهم می‌کنند صحبت کرده بود. وی در این جلسه شرح داده بود که واقعیت افزوده چگونه می‌تواند آینده تعامل مشتریان با بسیاری از محصولات و خدمات‌ها را

این فناوری واقعاً جدید بود. مدیران از سر جای خود بلند شدند تا از نزدیک نگاهی بیندازند. چند نفر دوربین را امتحان کردند، ابعاد صحنه را سنجیدند و سپس یخچال دیجیتالی را کنار تریبون سخنران قرار دادند تا ببینند چطور داخل آن فضا جا می‌گیرد. پس از چند دقیقه استفاده از ابزار واقعیت افزوده، حاضران باز روی صندلی‌های خود نشستند. کایل به سخنرانی ادامه داد، اما بعد از اینکه حاضران دیدند او چگونه داستان علمی-تخیلی را به واقعیت بدل کرده جو سالن به کلی عوض شد.

خوشبختانه، هنگامی که کایل پروژه واقعیت افزوده و واقعیت مجازی را در شرکت لوز ارائه داد، سخنرانی خوب پیش رفت و هیچ‌کس برای ساکت کردن او فریاد نزد. داستان دلیلی بود برای رهبران تا امکان پذیر بودن آینده جذاب‌تر را باور کنند و کتاب مصور به انتقال مفهوم این فرصت بزرگ کمک کرد. طبق توصیف کایل، فرایند ساخت نمونه اولیه از طریق همکاری شرکت لوز با شرکای غیرمعمول پشتیبانی می‌شد؛ سازمان‌هایی که یک شرکت به طور معمول با آن‌ها کار نمی‌کند، اما به آن شرکت کمک می‌کنند تا به حوزه‌های جدید وارد شوند. این کار می‌توانست امکان‌پذیری چشم‌انداز توصیف شده در داستان را نشان دهد. مدیران نیازی نداشتند که چشم‌انتظار مایکروسافت یا گوگل بمانند تا این فناوری را به آن‌ها برسانند. حتی متهورانه‌تر اینکه شرکت لوز می‌توانست نقش سنتی مایکروسافت و گوگل را خود برعهده بگیرد!

در آن زمان، فیسبوک^۱ هنوز آکیولس ریفت^۲ را نخریده بود و هیچ‌کس در خصوص آینده واقعیت افزوده و واقعیت مجازی صحبت نمی‌کرد. این فناوری واقعاً جدید بود. دیگر سخن از این نبود که کاربرد واقعیت افزوده برای شرکتی

1. Facebook

2. Oculus Rift

مانند لوز ممکن نیست، بلکه صحبت از این بود که شرکت لوز چگونه می‌تواند پیش‌تاز این عرصه باشد. در انتهای این فرایند، تیم رهبری شرکت لوز بر این فرصت تمرکز کرد که «لوز می‌تواند شرکت متفاوتی باشد؛ شرکتی که آینده را خلق می‌کند، نه اینکه فقط مترصد وقوعش باشد».

پنج سال بعد، دستگاه‌های مجهز به واقعیت ترکیبی^۱ بسیار محبوب شدند. فیسبوک آکیولس ریفت را به قیمت ۲ میلیارد دلار خرید و از آن زمان، دست به کار فروش هدفون به مشتریان شد. گوگل کاربرد^۲ واقعیت مجازی را در دسترس همه قرار داد و پوکمون گو، در دو ماهه اول عرضه‌اش، نیم میلیارد بار دانلود شد و به عنوان یکی از نرم‌افزارهای کاربردی^۳ رایگان، به طور میانگین، روزانه ۲ میلیون دلار (در کل بیش از ۱ میلیارد دلار) درآمدزایی کرد. در سال ۲۰۱۷، مایکل پورتر^۴، در نشریه *هاروارد بیزنس ریویو*^۵، مقاله‌ای درباره این موضوع نوشت که هر شرکتی به استراتژی واقعیت افزوده نیازمند است. در حالی که سایر شرکت‌ها تلاش می‌کردند که نحوه کاربرد واقعیت افزوده یا واقعیت مجازی را در کسب‌وکارشان درک کنند، شرکت لوز پیشاپیش از آن بهره می‌برد. این خرده‌فروش نخستین شرکتی بود که واقعیت افزوده را در زمینه بازار بزرگ بهسازی خانه به کار برد و در این مسیر با لنوو و گوگل، به منظور فروش تلفن‌های همراه مجهز به واقعیت افزوده^۶، به قیمت ۵۰۰ دلار به صورت برخط یا

-
1. Mixed-reality
 2. Google Cardboard
 3. App
 4. Michael Porter
 5. *Harvard Business Review*
 6. AR-enabled Phone