

خدا حافظی با رهبری بلندپایه خوش آمدگویی به مدیریت دلنشین و خوشایند

هنری مینتزربرگ

داستان‌های وقت خواب برای مدیران

مدیریت با جان و دل، سازماندهی به مانند یک گاو، رشد
راهکارها مثل علف هرزه، شنونده لب مطلب بودن ... و غیره

داستان‌های وقت خواب برای مدیران

حق کپی رایت متعلق به هنری مینتزربرگ است.

همه حقوق محفوظ است. بدون اجازه کتبی ناشر، حق بازنشر،
توزیع یا تغییر معنا به هر طریق و به هر شکل، از جمله
فتوکپی، ضبط یا دیگر روش‌های الکترونیکی یا مکانیکی هیچ
قسمت از این کتاب وجود ندارد به جز در مورد نقل قول‌های
مختصر که در بررسی‌های انتقادی و دیگر موارد غیرتجاری مورد
استفاده که تحت قانون کپی رایت مجاز شمرده است. برای

ارسال درخواست، ارسال نامه به ناشر به آدرس زیر مراجعه نمایید.

انتشارات برت-کولر

اوکلند - CA - برودوی ۱۳۳۳ - ساختمان ۱۰۰۰ - ۹۴۶۱۲

تلفن: ۲۲۷۷-۸۱۷ (۵۱۰) - فکس: ۲۲۷۸-۸۱۷ (۵۱۰)

www.bkconnection.com

اطلاعات لازم برای ویرایش‌های چاپ

فروش عمده. تخفیف ویژه مختص شرکت‌ها، همکاران و دیگران می‌باشد. برای اطلاع از جزئیات با بخش فروش ویژه به آدرس انتشارات که در بالا آمده تماس بگیرید.

فروش جزئی. کتاب‌های انتشارات برت-کولر در بیشتر کتابفروشی‌ها در دسترس است. کتاب‌ها را می‌توانید مستقیماً با شماره تماس ۲۹۲۹-۹۲۹ (۸۰۰) و فکس ۷۶۲۶-۸۶۴ (۸۰۲) و سایت این انتشارات سفارش دهید. برای تماس با انتشارات برت کولر لطفاً با شماره تلفن ۲۹۲۹-۹۲۹ (۸۰۰) و فکس ۷۶۲۶-۸۶۴ (۸۰۲) تماس بگیرید.

توزیع این کتاب در آمریکا توسط خدمات انتشاراتی Penguin Random House انجام می‌گیرد.

لوگوی برت کولر و BK با نشان تجاری برت کولر ثبت گردیده است.

ویرایش نخست

ISBN مخصوص نسخه کاغذی کتاب: ۹۷۸-۱-۵۲۳۰-۹۸۷۸-۱

ISBN مخصوص نسخه الکترونیکی و PDF: ۸-۹۸۷۹-۵۲۳۰-۱-۹۷۸

ISBN مخصوص نسخه الکترونیکی IDPF: ۴-۹۸۸۰-۵۲۳۰-۱-۹۷۸

ISBN مخصوص نسخه صوتی: ۹۷۸-۱-۵۲۳۰-۹۸۸۲-۸

۲۰۱۸ - ۱

تهیه کننده کتاب و طراح متن: بوک مترز، ویراستار: الیزابت
فن رادیکز؛ نمونه خوان: جانت رد بلک؛ نمادگذار: لئونارد
روزنبام؛ طراح جلد: استودیو - دن تزار

من این کتاب را به تمام مدیرانی که برای ارتقای سازمان
خود از همه تلاش‌های خود دریغ نمی‌کنند اهدا می‌نمایم .

عصر بخیر

آفلاین هستید؟ بسیار عالی است. به سری داستان‌های وقت خواب
برای مدیران خوش آمدید، این یک کتاب مفرح با مطالب بسیار
جدی است: مدیریت از رهبری بلندپایه به سمت حضور در صحنه
کار تغییر پیدا کرده است. چگونه این اتفاق افتاده است؟
به جای طراحی چارت و نمودار سازمانی باید به مانند یک گاو
عمل کرد ... همانطور که راهکارها مثل بذر در مزرعه رشد
می‌کنند ... همانطور که ایده‌های فوق‌العاده به ذهن مردم
عادی می‌رسد ... آنهایی که به جای کار در قالب یک برنامه
و الگو، در یک برنامه مشخص جهانی شرکت می‌کنند.

اولین داستان در مورد نیرومندسازی است، اینکه چگونه مدیرعامل یک شرکت هواپیمایی در حال سقوط، در قسمت فرست کلاس نشسته است، در حالی که مشتریان در قسمت عقبی دارند در اصطلاح، تخم مرغ هم زده می‌خورند. در دنیای پیچیده و مختلط امروز، مدیران نیز مجبورند از این تخم‌مرغ‌ها بخورند.

چند سال قبل، من وبلاگی (mintzberg.org/blog) ایجاد کردم تا طول عمر ایده‌هایی که زاییده ذهن ناشران ناشناس هستند را بررسی نمایم. سپس به نوشتن کتابی از داستان‌های کوتاه برای طرفداران تیم هاکی مونترال اقدام کردم که در مجموع ۱۰۱ داستان بود. داستان‌های عالی برای وقت خواب! یک یا دو داستان کوتاه را می‌شد قبل از خواب خواند. پس چرا کتابی از این داستان‌های وبلاگی برای مدیران ننویسم؟ چه زمانی بهتر از حالا، که بعد از کنار گذاشتن کار مدیریت، به نوشتن روی آورده‌ام.

سازمان‌هایی که می‌شناسید و برای شما کاملاً قابل تحسین هستند را در نظر بگیرید:

آیا آنها عملکردی بعنوان تجمیع منابع انسانی یا تشکیل جوامع انسانی دارند؟

آیا آنها اول فکر می‌کنند یا اول کار را انجام می‌دهند و بعد فکر می‌کنند؟

آیا آنها اقداماتی مانند دیوانگی دارند و یا با جان و دل خدمت می‌کنند؟

آیا باید بهترین باشند یا بهترین کار را انجام دهند؟

اگر اولین مجموعه پاسخ را انتخاب کردید، این کتاب را بخوانید تا دومین مجموعه را نیز بیابید. اگر شما مجموعه دوم پاسخ‌ها را انتخاب کردید، این کتاب را بخوانید تا با افرادی که اولین مجموعه را انتخاب کرده‌اند، آشنا شوید.

از بیش از ۱۰۱ وبلاگ، من ۴۲ مورد را انتخاب کردم که به نظر می‌رسد که مطالب معنادار زیادی برای مدیران داشته باشد. به گفته من، کتابها نیاز به فصل‌بندی دارند، بنابراین من این فصل‌بندی را در قالب سرفصل‌های مدیریت، سازماندهی، تجزیه و تحلیل و غیره انجام دادم. من همچنین گفته‌ام که فصل‌ها نیاز به معرفی دارند تا به شما بگویند که نویسنده به دنبال گفتن چه چیزی به شما است. در اینجا من این امر را نادیده گرفته‌ام و هیچ‌گونه مقدمه و معرفی در کار نیست. من ترجیح می‌دهم که خودتان این داستان‌ها را کشف کنید، به هر ترتیبی که خودتان ترجیح می‌دهید. من از شما می‌خواهم که

اول داستان اول و داستان آخر را بخوانید، اما در غیر اینصورت می‌توانید به طور تصادفی نیز آنها را بخوانید و لذت ببرید، کاری که بعضی اوقات مدیران خوب، انجام می‌دهند.

همانطور که ورق می‌زنید، می‌خواهم از آنچه که در دنیا در حال وقوع است شگفت‌زده شوید. من به شما یک تذکر می‌دهم: آمیزه‌ای از استعارات. در کنار گاوها و باغ‌ها، برش کلوچه‌ها و هم زدن تخم مرغ‌ها، برای اساطیر مدیریت، آسیب‌پذیر بودن داده‌های سخت، هیئت مدیره به عنوان زنبور عسل، و کمی خونریزی آماده باشید. فقط سعی نکنید به هرچیزی که می‌خوانید اهانت نمایید زیرا برخی از ایده‌های توهین‌آمیز من به بهترین وجه تبدیل شده‌اند. آنها فقط نیاز به زمان دارند تا آشکار شوند.

این کتاب ممکن است در مورد مدیریت باشد، اما انتظار شلیک هیچ گلوله جادویی از آن نداشته باشید. من کتاب‌هایی که به مشکلات می‌پردازند را کنار گذاشته‌ام. در عوض انتظار داستان‌های غیرمنتظره‌ای برای خواب داشته باشید که می‌توانید طلوع درخشانی داشته باشید و بعد از خوردن برخی از تخم‌مرغ‌ها که به درستی همزده شده‌اند، اطلاعات مدیریتی خود را شارژ نمایید. شما، همکارانتان، حتی خانواده‌تان ممکن است کمی بعد از این ماجرا خوشبخت زندگی کنید.

رویاهای شیرین!

درباره این راوی

من در دانشگاه مک گیل دانشگاه مونترال (در سمت ریاست دانشکده زمین‌شناسی) مدیریت تدریس می‌کنم و به مدیران کمک می‌کنم تا در مشاغل خودشان (impm.org)، در مراقبت‌های بهداشتی (imhl.org) و در خانه (CoachingOurselves.com) رشد نمایند. در غیر این صورت، من از دنیای سازمان‌ها سوار بر اسکیت، روی دوچرخه، بالای کوه‌ها و در حال قایقرانی با قایق گرانقیمت فرار می‌کنم.

باید به شما بگویم که من ۲۰ مدرک افتخاری دارم و یک مقام رسمی در کانادا دارم. (شما می‌توانید سایر اطلاعات را در سایت mintzberg.org پیدا کنید، از جمله دیدن مجموعه هنرها/کتاب‌های من، از جمله مجموعه‌ای از داستان‌های ترسناک در مورد مانور هوایی و وبلاگی برای داستان‌های جدید مانند آنهایی که در این کتاب هستند). اضافه می‌کنم که این کتاب بیستم من است (شاید هم جدی‌ترین آنها) و ششمین کتاب من برای انتشارات برت کوهلر است. تمرکز در اینجا، امیدوارم

قبل از اینکه خیلی دیر شده باشد، کمک کردن به بیداری جهان به واسطهٔ مفاهیم و آموزه‌های مندرج در یکی از این نوع کتاب‌ها است که تعادل مجدد جامعه نامیده می‌شود.



در قایق محبوبم با یکی از دختران عزیزم

پری‌دندان‌ها

یک بار در زمان، در سرزمین‌های دوردست برت-کولر، کتی از من خواسته بود که یک وبلاگ بسازم، بنابراین من در نهایت این کار را انجام دادم. سپس جیوان از من خواسته بود تا ایده‌هایم را جمع کنم و بصورت یک کتاب در آورم. کتی، دوباره نجاتبخش شد و به همراه کریستن پیشنهاد کردند که ما این کتاب را "داستان‌های وقت خواب برای مدیران" نام‌گذاری کنیم (به جای نام "مدیریت تخم مرغ‌های همزده")، بنابراین ما هم این کار را کردیم و دوباره مایهٔ خوشحالی ما شد. استیو، مدیر جذب BK، مشتاقانه از این کتاب استقبال کرد، همانطور که سایر اعضای تیم BK از جمله لازل، مایکل، دیوید، نیل، جوهانا، ماریا خسوس، کترین و کول و همچنین کسانی که در خارج از BK مشارکت داشتند نظیر دیوید، کن، ژان و الیزابت نیز از آن استقبال کردند.

در بازگشت به خانه، لیزا با عکس‌های درخشان، عنصر سحر و جادو را به داستان‌ها اضافه کرد. دولچی نیز با جادوی خودش کمک کرد تا بسیاری از وبلاگ‌هایمان بهتر شوند، و سوزی نیز با ویرایش نسخه‌های دست‌نویس، همین کار را کرد. ماری تمام

فرایند را تا نقطه پایانی مدیریت کرد، و همه کابوسها را به رویاهای شیرین تبدیل کرده است، و سانتا نیز در طی ۲۰ سال فعالیت کاری من، نقش رویاپردازی را ایفا نموده است. من از همه شما دندانپری‌ها برای همه جواهراتی که زیر بالش من قرار دادید، ممنوم.

یک

داستان‌های مدیریت

بیان چیزهای ریز و درشت، کار من است. تنظیمات سطح میانی را می‌توان اختیار کرد.

کانوسوکی ماتسوشیتا - موسس پاناسونیک

مدیریت تخم‌مرغ‌های همزده

یک سال پیش در یک صبح، من با استفاده از خدمات شرکت هواپیمایی Eastern از مونترال به نیویورک پرواز کردم. این شرکت، بزرگترین شرکت هواپیمایی در جهان در آن زمان بود، اما خیلی زود ورشکست شد.

آنها در آن روزها غذایی سرو می‌کردند که آن را "تخم‌مرغ همزده" می‌نامیدند. من به خدمه پرواز گفتم: "من تا حالا چیزهای بد زیادی در هواپیما خورده‌ام، اما این باید بدترین آنها باشد".

او گفت: "می‌دانم، ما مدام به آنها می‌گوییم ولی گوش نمی‌دهند".

چگونه می‌تواند این چنین باشد؟ اگر آنها در حال احداث یک گورستان بودند، می‌توانستم مشکلات آنها در ارتباط با مشتریان را درک کنم. اما در یک شرکت هواپیمایی؟ هر زمان که من با خدمات نامناسب یا یک محصولی که به شکل بدی طراحی شده است مواجه می‌شوم، تعجب می‌کنم که مدیریت آنجا بتواند کسب و کاری را اداره کند یا صورت‌های مالی را بخواند.

تحلیلگران مالی قطعاً این اظهارات را می‌خوانند و احتمالاً مشکل شرکت هواپیمایی در خصوص فاکتورهای بار و نظایر آن را توضیح می‌دهند. تعدادی از آنها باور کردنی نیستند.

خطوط هوایی ایسترن به خاطر سرو آن تخم مرغ‌های همزده، ورشکسته شد.

چند سال بعد، پس از تعریف این داستان برای گروهی از مدیران، یکی از آنها، از دانشگاه IBM، یک داستان دیگر برای من تعریف کرد: مدیر عامل شرکت هواپیمایی ایسترن، عجله داشت و در آخرین لحظه پرواز سوار شد. قسمت فرست کلاس پُر بود، بنابراین از یک مشتری خواستند تا جایش را به مدیرعامل بدهد که حدس می‌زنم جای همیشگی مدیرعامل بود. ظاهراً احساس گناه می‌کند و به قسمت اکونومی کلاس می‌رود (بدون اشاره به اینکه کدام صندلی را درخواست داده بود). در آنجا او از مشتری عذرخواهی کرد و خود را به عنوان مدیرعامل شرکت معرفی کرد. مشتری پاسخ داد: "خب، من هم مدیرعامل IBM هستم".

اشتباه نکنید. مشکل این نبود که از چه کسی خواسته شده تا جایش را به مدیرعامل بدهد. مشکل اینجا بود که: کلاس بالاتر بیشتر با عقل سلیم جور در می‌آید. مدیریت، نشستن در جایی که به آن عادت کرده اید نیست. مدیریت باید در مورد خوردن تخم مرغ‌های همزده باشد.

اسطوره مدیریت

یک استاد مدیریتی را در پست تریبون تجسم کنید: یک تلنگر و شروع بازاریابی؛ یک موج آرشه و طنین آوای فروش؛ یک جابجایی بزرگ از بازوها و HR، PR، و هماهنگی IT. این رویای یک مدیر است؛ شما حتی می‌توانید در کارگاه‌های رهبری که توسط رهبر ارکستر برگزار می‌شود شرکت کنید.



در اینجا سه نقل قول در مورد این استعاره وجود دارد. همانطور که آنها را خواندید، ما یک بازی کوچک انجام دادیم. لطفاً به بهترین نقل قول که باعث شد تا درک شما از مدیریت افزایش یابد رأی دهید. اما یک حقه وجود دارد: باید بعد از خواندن هر کدام از آنها و قبل از خواندن بعدی، رأی بدهید. با این حال، یک ترفند جبرانی وجود دارد: شما می-توانید تا سه بار رأی بدهید!

نقل قول از پیتر دراگر، پیشوای گوروها:

یک مقیاس (برای مدیر)، رهبر یک ارکستر سمفونی است، که تلاش دارد تا بینش و رهبری قطعات فردی که سر و صدای زیادی از خود دارند را اداره نماید و آنها را به یک موسیقی دلنشین تبدیل کند. اما رهبر ارکستر یک آهنگساز دارد: او تنها منتقل کننده قطعات آهنگساز است. هر دوی آنها آهنگساز و رهبر ارکستر مدیر هستند.

به نظر شما آیا این آهنگساز و رهبر ارکستر، مدیر هستند؟

نقل قول از سون کارلسون، یک اقتصاددان سوئدی که اولین مطالعه جدی در مورد کار مدیریتی مدیران اجرایی سوئد را انجام داد:

پیش از انجام این مطالعه، من همیشه سمت مدیر اجرایی را به عنوان رهبر ارکستر تلقی می‌کردم که به صورت مجزا روی سن ایستاده است. حالا با تمام احترام مایلم تا او را به عنوان عروسک خیمه شبازی با صدها نفر از مردم که طناب

عروسک را می‌کشند و او را مجبور می‌کنند به یک روش خاص عمل نماید ببینم.

از نظر شما، آیا مدیر یک عروسک خیمه شببازی است؟

نقل قول از لئونارد سیلس، که روی مدیران میانی در ایالات متحده مطالعه کرده است:

مدیر مانند یک رهبر ارکستر سمفونیک است، تلاش می‌کند تا یک اجرای ملودیک را پیش ببرد... در حالی که اعضای ارکستر دارای مشکلات شخصی مختلفی هستند، دست زدن در سالن باعث اختلال در موسیقی می‌شود، چرخش گرما و سرمای بیش از حد باعث بروز مشکل برای شنونده و آلات موسیقی می‌شود و حامی کنسرت روی اعمال تغییرات غیر منطقی در برنامه اصرار دارد.

رأی شما در مورد نقش مدیر در تمرین چیست؟

من از این بازی با گروه‌های بسیاری از مدیران استفاده کرده‌ام. نتایج همیشه یکسان است: وقتی نقل قول اول را خواندم دست چند نفر بالا رفت و برای نقل قول دوم نیز چند نفر دیگر دستشان بالا رفت ولی وقتی سومی را خواندم دست همه آنها بالا رفت. مدیران مانند رهبران ارکستر هستند، درست است، اما برخلاف اجرا، هر روز باید سخت کار کنند.

آیا مدیران و رهبران را می‌توان بعنوان رهبران ارکستر در نظر گرفت؟ جدا از اجرا، قطعا هر دو شرایط یکسانی دارند. آنها موسیقیدانان و موسیقی را انتخاب می‌کنند و در طی تمرینات آنها را به یک کل منسجم ترکیب می‌کنند. اما اگر نقش یک رهبر ارکستر در اجرا را بنگرید: بقیه عمدتا به رهبر خود چشم دوخته‌اند که حتی ممکن است یک رهبر ارکستر مهمان باشد. آیا می‌توانید یک مدیر مهمان را در جای دیگری تصور کنید؟

چه کسانی طناب عروسک‌ها را می‌کشند: توسکانینی یا چایکوفسکی؟ در واقع، نوازندگان این کار را انجام می‌دهند اما هرکدام از آنها و در کنار هم، نت‌های نوشته شده توسط آهنگساز را می‌نوازند. پس این آهنگساز است که هم آهنگ می‌سازد و هم رهبر ارکستر است. اما از آنجا که آهنگسازان مرده‌اند، این رهبران ارکستر هستند که تحسین می‌شوند.

شاید همه جهان در واقع یک صحنه اجرا است، همه آهنگسازان، رهبران ارکستر، مدیران و بازیگران، صرفا بازیگر هستند. اگر چنین است، هیچ مدیری به تریبون رهبری بلندپایه تعلق ندارد.

مدیریت برای هدایت

حکایتی که در آن، رهبری جدا از مدیریت و برتر از آن باشد برای مدیریت بد بوده و برای رهبری نیز اشتباه است.

شرایط جدید نشان می‌دهد که وقتی مدیران کار درستی بکنند، رهبران نیز کارهای درستی انجام می‌دهند. این ممکن است صحیح به نظر برسد، تا زمانی که سعی کنید کارهای درست از روش نامناسب انجام دهید.

جان کلگورن، مدیرعامل بانک سلطنتی کانادا، شهرت شرکتش در تماس با دفتر فرودگاه و ارائه گزارش خرابی از طریق یک ماشین سخنگو را افزایش داده است. این بانک هزاران عدد از این ماشین را در اختیار دارد. آیا او یک مدیریت ذره‌بینی در پیش گرفته است؟ نه! او نمونه‌ای از یک رهبری است. بهترین نوع رهبری، مدیریتی که به خوبی روی آن تمرین شده است.

آیا تا به حال توسط کسی که هدایت نمی‌شود، مدیریت شده‌اید؟ این باید وحشتناک و دل‌سرد کننده باشد. خب، در مورد هدایت شدن توسط کسی که مدیریت نمی‌شود چطور؟ این شخص ممکن است فقط بر هم زننده نقشه باشد: چگونه آنها می‌توانند بدانند که چه خبر است؟ همانطور که جیم مارس از دانشکده کسب و کار دانشگاه استنفورد بیان کرد: "رهبری شامل لوله‌کشی و همچنین شاعری است."

بنابراین اجازه دهید به رهبری جدا شده از مدیریت باز گردیم تا بتوانیم تشخیص دهیم که اینها دو روی یک سکه هستند. آیا ما به اندازه کافی از راه دور هدایت نشده ایم، جدا از هر چیز به جز "تصویر بزرگ"؟ در حقیقت، تصویر بزرگ باید با قلم دستی کوچک و از روی تجربه رنگ‌آمیزی شود.

شما ممکن است شنیده باشید که ما تحت نظارت و مدیریت بالایی‌ها قرار داریم. در حال حاضر این مخالفت وجود دارد که: ما رهبری بسیار بلندپایه داریم و کمتر درگیر مدیریت جذب هستیم. در اینجا مقایسه‌ای بین این دو وجود دارد. انتخاب خودتان را انجام دهید.

دو راه برای مدیریت

رهبری بلندپایه	مدیریت جذب
۱. رهبران افراد مهمی هستند، و با آنهایی که به توسعه محصولات و ارائه	۱. مدیران نقش مهمی دارند و به دیگران نیز کمک می‌کنند تا مهم باشند.

خدمات فکر می‌کنند فرق دارند.	
۲. هر چه قدر یک رهبر مقام بالاتری کسب کند، مهم‌تر می‌شود. در بالاترین نقطه یک سازمان، مدیرعامل قرار دارد.	۲. یک سازمان موثر، یک شبکه تعاملی است نه یک ساختار سلسله مراتبی. مدیرانی که کارشان درست است در بالاترین نقطه هرم نمی‌نشینند.
۳. پایین هرم راهکارهای صادره از سوی رئیس که اقدامات دراماتیکی انجام می‌دهد اجرا می‌شوند. مابقی افراد، مجری هستند.	۳. خارج از راهکارهای برآمده از شبکه، افرادی که مشکلات کوچک را حل می‌کنند می‌توانند رشد نمایند.
۴. برای رهبری باید تصمیم‌گیری کرد و منابع اختصاص داد که شامل منابع انسانی نیز می‌شود. پس رهبری یعنی محاسبه بر اساس حقایق موجود در گزارشات.	۴. برای مدیر بودن باید بین انسان‌ها ارتباط طبیعی برقرار کرد. پس مدیریت یعنی جذب افراد بر اساس قضاوت درست.
۵. رهبری یعنی اعتماد به آنهایی که به دیگران اعتماد می‌کنند.	۵. رهبری یعنی یک اعتماد مقدس که از احترام به دیگران نشأت گرفته است.

انتخاب مدیر ناکارآمد

چه چیزی باعث می‌شود تا یک مدیر و یک رهبر، کارآمد باشد؟ جواب این سوال در لیست کوتاه زیر است. برای مثال، در بروشور دانشگاه تورنتو این طور آمده است:

- شجاعت برای مقابله با وضع موجود
- شکوفایی در یک شرایط سخت
- همکاری برای منفعت بیشتر
- یافتن مسیری مشخص در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است
- قاطع بودن و عدم تردید

مشکل این لیست کوتاه اینجاست که کامل نیست. برای مثال، کجای لیست به هوشمندی یا شنونده خوبی بودن اشاره شده است؟ به جز ترس، این خصوصیات در لیست‌های دیگر وجود دارند. از این رو من لیست جامعی تهیه کرده‌ام که شامل موارد مندرج در تمام لیست‌های کوتاه می‌شود، به اضافه چند مورد که مطلوب خود بنده هستند. همانطور که در جدول

مشاهده می‌کنید، ۵۲ ویژگی ذکر شده است. اگر هر ۵۲ خصوصیت را داشته باشید، تبدیل به مدیری کاملاً کارآمد خواهید شد که کمتر شخصی این چنین است.

مدیری که به ناچار ناکارآمد است

همه اینها بخشی از رمان عاشقانه در مورد رهبری است که تا پای جان به دنبال ترفیع است ("رودولف شخص عالی برای این کار است: او ما را نجات خواهد داد!")، و سپس به ما اجازه می‌دهد تا آنها را همانطور که سقوط می‌کنند بدنام کنیم ("چگونه رودولف ما را شکست داد؟"). با این حال، برخی از مدیران هنوز این چنین هستند، انگار نه انگار که چنین سختی‌هایی متحمل شده‌اند. چطور ممکن است؟

پاسخش ساده است: مدیران موفق آنهایی هستند که ناکارآمد-هر کسی ممکن است ناکارآمد باشد - اما ناکارآمدی خاص آنها، مهلك و کشنده نیست. انسان‌های منطقی راهی برای معایب معقول دیگران پیدا می‌کنند.

ناکارآمدی فاجعه‌بار، آن دسته از لیست‌های آرمان‌گرایانه از خصوصیات مدیریتی هستند که می‌توانند به شکلی مهلك اشتباه باشند. آیا می‌توان کسی یافت که در مورد اینکه یک مدیر باید قاطع و بی‌تردید باشد مخالف باشد؟ برای آغازگران، کسانی که رهبری (نه مدیریت) جورج دبلیو بوش در حمله آمریکا به عراق را تماشا می‌کنند چنین است. او قطعاً "شجاعت لازم برای به چالش کشیدن وضعیت فعلی" را داشت (جدا از توصیه‌های بد مشاوران او). اینفو کاپراتا IKEA به عنوان یکی از موفق‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای مبل‌مان شناخته می‌شود. طبق گزارشات، برای در پیش گرفتن مسیری مشخص در دنیایی که به سرعت تغییر می‌کند، به ۱۵ سال زمان نیاز داشت. در واقع، دلیل موفق شدن این مجموعه این است که دنیای مبل‌مان خیلی سریع تغییر نمی‌کند؛ این خود IKEA بود که آن را تغییر داد.

انتخاب شیطانی که شما باید بهتر بشناسید

ضعف‌های هر کس دیر یا زود آشکار خواهد شد، هر چه زودتر این اتفاق بیفتد بهتر خواهد بود، مخصوصاً برای مدیران. در حقیقت، مدیران باید بیشتر به خاطر نقاط ضعفشان انتخاب شوند تا خصوصیات خوبی که دارند. متأسفانه، ما تمایل داریم بر محاسن تمرکز کنیم که اغلب فقط یک ویژگی است: "شبکه ارتباطی گسترده‌تر سالی" و یا "آرمان‌گرایی رودولف"،

به ویژه اگر نفر قبلی شبکه ارتباطی ضعیف یا فاقد دیدگاه راهبردی بوده باشد.

در واقع تنها دو راه برای شناخت نقایص یک فرد وجود دارد:
ازدواج با او یا کار با او. اما چند نفر از میان افرادی که بعنوان مدیر، اعضای هیئت مدیره را برای رئیس اجرایی، مدیران ارشد و غیره انتخاب می‌شوند (در شرایط سخت)، قبلاً با کاندیدای مورد نظر کار کرده‌اند، بجز اینکه با آنها ازدواج کرده باشند؟ به عنوان یک نتیجه، بسیاری از انتخاب‌ها در نهایت افرادی را بر سر کار می‌آورد که چاپلوسی و تملق مافوق خود را می‌کنند و رفتاری تند و زننده با زیردستان خود دارند.

افرادی که مدیران را انتخاب می‌کنند باید به حرف کسانی که نامزدها را به خوبی می‌شناسند گوش بدهند. در حال حاضر، آنها نمی‌توانند دقیقاً از همسران نامزدها سوال کنند، چرا که آنها طرفدار همسر خود هستند. اما آنها قطعاً می‌توانند نظرات کسانی که زیردست این نامزدها بودند را در اختیار بگذارند.

من یکی از آن گلوله‌های جادویی در مدیریت نیستم، اما اگر یک نسخه بتواند منجر به بهبود قابل توجه در امر مدیریت شود، آن نسخه اینجاست: صدای آنهایی که قبلاً زیر دست نامزدهای مدیریت بودن را بشنوید. لطفاً امشب را با این داستان بخوابید.

لیست جامعی از خصوصیات اصلی برای اطمینان از موفقیت در امر مدیریت

استخراج شده از منابع مختلف؛ مواردی که مورد علاقه خود من هستند به رنگ قرمز می‌باشند.

- | | | |
|--------------|--------------------|------------------|
| • شجاع | • متفکر | • مدبر / باهوش |
| • متعهد | • خردمند | • خردمند / |
| • خاطرجمع | • روشن فکر / شکیبا | • استدلال‌گر / |
| • بی‌طرف | • (با مردم، در | • واقع‌بین |
| | مورد ابهامات و | • عمل‌گرا |
| | ایده‌ها) | • قاطع (عمل‌گرا) |
| • کنش‌گر / | • نوآور | |
| • کاریزماتیک | • اهل معاشرت | |
| • الهام‌بخش | • (شنونده خوبی | |
| • آرمان‌گرا | بودن) | |
| | • مرتبط / مطلع | |
| | • تیزبین | |
| • پایدار | • فعال / پر شور | |

- مستقل
- خواه طلب
- اهل همکاری /
- خوش سابقه
- مستحکم / سرسخت /
- مشارکت /
- متعصب
- پاسخگو
- نیک کردار /
- ثبات رأی
- خوشایند
- درستکار
- منعطف
- حامی / دلسوز
- متعادل
- / همدل
- همبسته
- دلیر*

* این مورد در هیچ یک از لیست‌هایی که دیدم نبود اما حرف‌های غیرعادی در مورد آن زده شده است. در کتابی با عنوان مجری و کنترل او روی انسان: مطالعه‌ای در مورد کارآمدی انسان که نوشته ایناخ بارتون گووین است، نویسنده در مورد وجود ارتباط بین یک ماهیت اجرایی، بعنوان مقیاسی از قد و وزن، و اهمیت جایگاه فرد حرف زده است (صفحات ۲۲ و ۳۱). از نظر او چنین ارتباطی وجود دارد. برای مثال، اسقف‌ها به طور متوسط قدبلندتر از واعظین شهرهای کوچک هستند: سرپرست سیستم مدارس بلند قدتر از مدرسین مدارس هستند. اطلاعات او در مورد مسیر مدیر شدن، حکومت کردن و دیگر موارد از نتایج به دست آمده او پشتیبانی می‌کنند. اما گووین روی ناپلئون یا روی زنان تمرکز نداشته است.

همه گیر شدن مدیریت بدون جان و دل

دختر من لیزا یک یادداشت برای من گذاشته بود و روی آن نوشته بود، " ارواح نیاز به پاکسازی دارند." او این را می‌دانست.

یک داستان از دو مدیر بخش پرستاری

هنگامی که ما از شرکت‌کنندگان در برنامه اساتید بین المللی برای رهبری بخش سلامت (IMHL) خواستیم تا داستان تجربیات خود را به اشتراک بگذارند، یک متخصص زنان و زایمان در مورد زمانی گفت که به عنوان یک کارآموز مشغول بود و در چندین بخش بیمارستان در حال تردد بود. او و همکارانش عاشق کار در یکی از این بخش‌ها بودند. به لطف سرپرستار این بخش، آنجا مکان "شادی بود. او درک بالایی داشت، به همه احترام می‌گذاشت و به دنبال ترویج همکاری بین پزشکان و پرستاران بود. در این بخش، روح جاری بود.

سپس او بازنشسته شد و یک پرستار که دارای مدرک MBA بود جایگزین او شد. بدون هر گونه مکالمه‌ای، او شروع به پرسیدن در مورد همه چیز کرد. او با پرستاران سخت‌گیر بود، گاهی اوقات زود می‌آمد تا ببیند چه کسی دیر سر کار حاضر می‌شود. جایی که قبلاً محل خوش و بیش و خنده در شروع شیفت‌های کاری بود، تبدیل به جایی شده بود که دیدن یک پرستار در

حال گریه، برای ما عادی شده بود که به خاطر دستورات و اوامر این مدیر جدید تحت فشار قرار می‌گرفتند.

روحیه زیردستانش کاهش یافته بود و این امر به زودی به پزشکان نیز سرایت کرد: "دو تا سه ماه پیشتر طول نکشید که این مجموعه شگفت‌انگیز از هم پاشید. برای رفتن به این بیمارستان، رقابت برقرار بود: بعد از این ماجرا، کسی تمایل به حضور در این بیمارستان نداشت. "با این حال" مقامات ارشد بیمارستان تمایلی به مداخله نداشتند و شاید از آنچه که در جریان بود اطلاعی نداشتند.

چند بار چنین داستانی شنیده و یا تجربه کرده‌اید؟ (در یک هفته من چهار بار آن را شنیدم.) و کسی در مورد مدیران بیمارستان حرفی نمی‌زد. مدیریت بی‌روح تبدیل به یک اپیدمی در جامعه شده است. جای بدتر موضوع اینجاست که مردم قلدری و زورگویی در پیش می‌گیرند و علیه منافع دیگران عمل می‌کنند.



یک هتل با روح

کمی بعد من برای شرکت در یک جلسه، در یکی از آن هتل‌های شرکتی واقع در انگلستان بودم، هتلی بی‌روح، بی‌جان، با رفت و آمد متعدد کارکنان. سپس لیزا و من به سرم زد تا

برای یکی از برنامه های خود، به یکی از هتل های آن طرف دریاچه سری بزنیم.

من به راه افتادم و حس کردم که عاشق این منطقه هستم. زیبایی منحصر بفرد، نظارت دقیق و کامل و کارکنان دقیق و منضبط باعث شده بود تا روح و احساس در این هتل جاری باشد. من مطالعات زیادی روی سازمان ها داشتم و می توانستم وجود و عدم وجود روح و نشاط را حس کنم. من انرژی و نشاط را از رخوت و سستی؛ لبخند واقعی را از پوزخند خشک و خالی؛ نگرانی صادقانه را از "خدمات مشتری" به خوبی تشخیص می دهم.

لیزا پرسید: منظور از وجود روح و نشاط چیست؟

من گفتم: وقتی آن را در هر گوشه و سوراخ ببینی، متوجه وجودش خواهی شد. از یک پیشخدمت در مورد مسیرهای پیاده روی سوال کردم. او چیزی نمی دانست و از این رو، مدیر هتل را صدا کرد و او تمام جزئیات را برای ما توضیح داد. من در قسمت پذیرش، با یک خانم جوان در حال گفتگو بودم. به او گفتم: روکش بالش های تخت خواب واقعا زیبا هستند.

او در جواب گفت: بله! مالک هتل دقت زیادی روی همه جزئیات داشته و این بالش ها را نیز خودش انتخاب کرده است.

من پرسیدم: چند وقت است که اینجا کار می کنی؟

او با کمی غرور پاسخ داد، "چهار سال" و سپس از سابقه حضور کارکنان ارشد هتل گفت: مدیر، ۱۴ سال؛ دستیار مدیر، ۱۲ سال و مدیر فروش کمی کمتر.

چرا همه سازمان ها چنین نیستند؟ بیشتر افراد (کارکنان، مشتریان، مدیران) نصف این مدت هم دوام نمی آورند. ما انسان ها دارای روح هستیم، پس چرا بیمارستان ها و هتل های ما نباید روح داشته باشند؟ چرا مجموعه های بزرگ درست می کنیم تنها برای اینکه آنها را به دست افرادی بسپاریم که هرگز نباید مدیریت چیزی را به آنها سپرد؟ روح نیاز به بازسازی دارد و بخش زیادی از مدیریت را نیز در بر می گیرد.

پنج مرحله آسان برای مدیریت بدون روح

در اینجا فقط پنج مرحله آسان ذکر شده است که در ادامه شرح داده شده اند.

- با درآمد سالانه مدیریت کنید، انگار که به جای فروش محصولات و خدمات، با پول مدیریت است که پول در می آورید.
 - برای هر اقدامی، برنامه ریزی داشته باشید. لطفا بصورت اتفاقی و ناگهانی کاری انجام ندهید.
 - مدیران را به سمتی سوق دهید که به جز مدیریت به چیز دیگری فکر نکنند (البته به جز مد).
 - با کم و زیاد شدن منابع، نیروی انسانی را اخراج و یا استخدام نمایید.
 - هر کاری را در چارچوب این پنج مرحله انجام دهید.
- چگونه می توان هر کاری را با تمام حواس پنج گانه انجام داد؟

مدیریت در عصر اینترنت

اساسا، مدیریت تغییر نمی کند. این امری است که ریشه در هنر و صنایع دستی دارد و نمی توان آن را یک نوع علم یا حرفه مبتنی بر تجزیه و تحلیل تلقی کرد. موضوع تحت مدیریت ممکن است تغییر نماید اما اصل ماجرا تغییر نخواهد کرد.

آیا این بدان معناست که فناوری های جدید مثل ایمیل، تغییری در اساس مدیریت ایجاد نکرده است؟ بله، به جز در یک مورد خاص: با تشدید کردن ویژگی هایی که مدت طولانی وجود داشته اند، مدیریت کمی دچار تحول شده است.

ویژگی های مدیریت

آنطور که من در تحقیقات اولیه خودم فهمیدم، مدیریت یک کار خسته کننده است: تحولات سریع، فشار بالا، اقدام گرا، تغییر و تحول مکرر. به قول یکی از مدیران اجرایی، مدیریت یعنی مواجهه با اوضاع جهنمی یکی پس از دیگری. کار مدیریت بیشتر با زبان است: مدیران بیشتر از آنکه وقت خود را صرف خواندن و نوشتن بکنند، آن را صرف حرف زدن و شنیدن می کنند. آنها این کار و این ارتباط را به شکل سلسله مراتبی انجام می دهند: بیشتر مدیران، بیشتر وقت خود را با افراد بیرون از مجموعه سپری می کنند. اینها دلیل بر بد بودن روند مدیریت نیست، اینها دلیل بر عادی بودن مدیریت است.

تأثیر اینترنت

پس فناوری های جدید، به ویژه اینترنت، چه تأثیری روی امر مدیریت داشته اند؟



مایا در حال مدیریت

یک چیز به نظر قطعی می‌آید: ظرفیت ارتباط فوری و مستقیم با مردم در هر جا، موجب افزایش فشار مدیریتی می‌شود و احتمالاً موجب اخلاص در آن می‌گردد. اگر حرف دیگران را از طریق ایمیل دریافت کنید فرصت این را دارید که جواب بهتری به آنها بدهید. اما فریب نخورید. حتی قبل از اینترنت نیز شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران به دنبال ایجاد ارتباطی منقطع بودند. حالا با صدای هر جیرینگ، پیام‌های خود را بیش از پیش چک می‌کنند و بلافاصله پاسخ می‌دهند. مدیر عامل یک شرکت در طی یک مصاحبه گفته بود: هرگز نمی‌توانید فرار بکنید. جایی برای اندیشیدن و فکر کردن وجود ندارد. این درست نیست، شما هر می‌توانید هر جا که خواستید بروید.

اتصال به اینترنت موجب شده تا مدیران بیشتر اهل عمل باشند: هر چیزی سریعتر از قبل در حال رخ دادن است. حذف فناوری کمی عجیب و غریب است و تصویر مدیری که به صفحه مانیتور خیره شده است، عملگرا بودن مدیر را تداعی می‌کند.

با تمام الکترونیکی‌هایی که در حال چرخش هستند، فعالیت بیش از حد نیز اشتباه است (اگر این داستان را در عصر روز یکشنبه می‌خوانید، ایمیل خود را چک نمایید زیرا ممکن است ریاستان خواسته باشد تا در جلسه فردا صبح شرکت نمایید).

البته اختصاص زمان بیشتر به خواندن و پای مانیتور بودن و نوشتن به معنای وقت کمتر برای حرف زدن و شنیدن حرف‌های مردم به صورت رو در رو است. تعداد ساعات شبانه روز محدود است. چگونه می‌توانید به جای بودن با کارکنان، بچه‌ها و یا خوابیدن، بیشتر زمان را به خواندن و نوشتن اختصاص دهید (بعد از خواندن این داستان)؟

در ایمیل فقط می‌توان کلمات را انتقال داد و جایی برای شنیدن صدا، دیدن تصویر و احساسات وجود ندارد. با این حال مدیریت هنوز به این نوع از تبادل اطلاعات وابسته است. در پای تلفن، مردم می‌توانند بخندند یا گریه کنند: در جلسات با تکان دادن سر اعلام موافقت می‌کنند و یا حواسشان پرت است. مدیران زیرک به راحتی می‌توانند علائم را از چهره آنها بخوانند.

البته ایمیل راه آسانی برای دسترسی به شبکه و سعی از مخاطبان در سرتاسر جهان است. اما نحوه ارتباط با همکارانی که در سالن حضور دارند چه می‌شود؟ آیا نشست پای مانیتور باعث می‌شود تا از دسترس آنها خارج شوید؟

یکی از مقامات ارشد دولتی در طی ملاقاتی که با هم داشتیم به من گفت که هر صبح برای کارکنان زیردستش ایمیل ارسال می‌کند تا آنها را در دسترس نگه دارد. با این کار فقط کیبورد را در دسترس دارد، پس چه ربطی به کارکنانش دارد؟

این تحولات سریع در امر مدیریت عادی بوده ولی محدود هستند. اگر بیش از حد باشند، خطرناک خواهند بود. خاصیت فناوری‌های جدید این است که وقتی برخی اوقات فریبنده هستند و باعث می‌شوند تا مدیر کنترل کار را از دست بدهد و تبدیل به تهدیدی برای سازمان شود. اینترنت با ارائه توهم کنترل شاید در حقیقت باعث شود که بسیاری از مدیران کنترل کار را از دست بدهند.

پس از عصر دیجیتال، کار مدیریت به لبه رسیده و همه کارها از دور قابل کنترل و البته سطحی می‌باشند. پس به فناوری‌های جدید اجازه ندهید تا شما را مدیریت کنند: به خودتان اجازه ندهید تا فریب آنها را بخورید. خطرات و لذت‌های آنها را درک کنید تا بتوانید مدیریتشان کنید. آنها را خاموش کنید. خواب‌های خوشی ببینید!

آیا ما واقعا در زمان تغییرات بزرگ زندگی می‌کنیم؟

وقتی یک مدیرعامل پای لپ‌تاپ خود نشسته تا متن سخنرانی‌اش را تهیه کند، دستگاه به صورت خودکار این جمله را تایپ

می‌کند: "ما در زمان تغییرات عمده زندگی می‌کنیم". به همین خاطر است که در هر ۵۰ سال اخیر، همه سخنرانی‌ها با این جمله آغاز می‌شوند. که این روند هرگز تغییر نمی‌کند.

آیا ما واقعا در زمان تغییرات عمده زندگی می‌کنیم؟ به دور و بر خود نگاه کنید و به من بگویید که چه چیزی تغییر اساسی داشته است. غذای شما، مبلتان، دوشاخه شما، دلبستگی‌های شما؟ آیا شما کراوات زده‌اید و یا کفش پاشنه بلند به پا دارید؟ چرا، آنچه که همیشه به تن دارید را پوشیده‌اید؟ در مورد موتور ماشینتان چه؟

احتمالا این یک فناوری پایه در خودروی مدل تی فورد است. وقتی صبح لباس خود را می‌پوشید آیا به خود می‌گویید: اگر ما در دوران تغییرات عمده زندگی می‌کنیم، پس چرا هنوز داریم دکمه لباس می‌بندیم؟ (نوع این دکمه‌ها از زمان قرن سوم که در آلمان مورد استفاده قرار گرفتند همین طور بوده است).

منظور من چیست؟ که بفهمیم فقط اندکی از چیزها تغییر کرده و خیلی از آنها نه. مطمئنا اشاره ما به اینترنت است (با فشردن چند دکمه در سایت ویکی‌پدیا، داستان به وجود آمدن دکمه‌ها را خواهیم دید). اما سعی کنید مواردی که تغییر نکرده‌اند را مورد توجه قرار دهید، زیرا تغییر بدون دوام مدیریت، باعث هرج و مرج در کارها می‌شود.

تصمیم‌گیری؛ آن چیزی نیست که شما فکر می‌کنید



این چیزی است که شما می‌بینید

ما چگونه تصمیم می‌گیریم؟ ساده است. ابتدا تشخیص می‌دهیم، بعد طرح‌ریزی می‌کنیم (راه‌های ممکن)، سپس تصمیم می‌گیریم و در نهایت آن را عملی می‌کنیم (انتخاب روش نسبت به

عملکرد). بعبارت دیگر، ما به اجرا و عمل فکر می‌کنیم: من این را فکر کردن اولیه می‌نامم.

به مهم‌ترین تصمیماتی که در زندگی گرفته‌اید نگاه کنید: یافتن همسر. آیا ابتدا در مورد آن فکر کرده بودید؟ استفاده از یک مدل، اجازه دهید بعنوان یک مرد که در جستجوی یک همسر است بگویم اول باید لیستی از چیزهایی مد نظر قرار داده‌اید تهیه کنید، مواردی همچون هوش و استعداد، زیبایی و محبوب بودن. سپس لیستی از کاندیداهای احتمالی تهیه کنید. بعد به تجزیه و تحلیل بپردازید: با توجه به معیارها، به کاندیداهای نمره بدهید. در نهایت، نمرات را جمع بزنید و نفر برگزیده را انتخاب کرده و در آخر به این خان خوش‌شانس اطلاع بدهید.

من به این روش ازدواج کرده و در حال حاضر دو فرزند دارم. فکر کردن اولیه، معایبی نیز دارد.

راه‌های خیلی زیادی برای عملی کردن تصمیم خود پیش رو دارید، مثل پدر من که به مادر بزرگم گفته بود: من امروز با یک زن آشنا شدم و می‌خواهم با او ازدواج کنم. در این نوع تصمیم‌گیری اثری از بررسی‌های طولانی‌مدت به چشم نمی‌خورد ولی جواب داد و یک زندگی شاد و طولانی داشتند.

این را به اصطلاح "عشق در یک نگاه" می‌نامند. بعنوان یک مدل از تصمیم‌گیری، من آن را "اول دیدن" می‌نامم. احتمالاً از دانستن اینکه چه تعداد تصمیمات مهم به این روش گرفته شده است، متعجب خواهید شد، برای مثال گرفتن تصمیم برای استخدام یک نفر آن هم در دو ثانیه مصاحبه یا خرید یک وسیله فقط به خاطر اینکه از منظره فروشگاه خوشتان آمده است. آنها را نمی‌توان لزوماً هوی و هوس نامید: آنها نوعی بینش هستند.

عجله نکنید: یک مدل دیگر نیز وجود دارد که غالباً راه منطقی‌تری برای تصمیم‌گیری است. من این روش را "اول انجام دادن" می‌نامم. اینکه چطور در تخیلاتتان در مورد یافتن همسر فکر می‌کنید را کنار بگذاریم. کافی است بگوییم که وقتی از ادامه کار مطمئن نیستید (برای گرفتن تصمیمات بزرگ و کوچک)، ممکن است به جای اینکه فکر کنید و سپس عمل نمایید، مجبور شوید اول کار را انجام داده و بعد فکر کنید. برخی چیزها را به شکلی محدود امتحان کنید تا ببینید که نتیجه مثبتی دارد یا نه، اگر مثبت نبود چیز دیگری را امتحان کنید، تا زمانی که چیزی پیدا کنید جواب بدهد و بعد باز

این کار را تکرار کنید. از چیزهای کوچک شروع کنید تا چیزهای زیادی یاد بگیرید.

البته، این کار نیز معایبی به همراه دارد. همانطور که تری کانولی، استاد علاقمند به مقولهٔ تصمیم‌گیری گفته است: جنگ‌های هسته‌ای و تصمیم‌گیری در مورد بچه آوری مثال نامناسبی برای این استراتژی است که "کمی از آن را امتحان کنید تا ببینید چه اتفاقی می‌افتد". اما تصمیم‌گیری‌های زیاد دیگری نیز وجود دارد که این استراتژی می‌تواند رویکرد خوبی تلقی شود. یک محصول را به رنگ آبی رنگ‌آمیزی کنید: چیز بعدی که به ذهنتان می‌آید این است که شاید بتوانید این محصول را در رنگ‌های مختلف عرضه نمایید.

پس، آیا تصمیم مهمی برای گرفتن دارید؟ خوب است. افکار خود را نگه دارید. فردا، به اطرافتان نگاه کنید و کاری انجام بدهید! شاید چیزی متفاوت با آنچه که فکر می‌کردید به ذهنتان خطور نماید.

رشد استراتژی‌ها مثل رشد علف‌های هرز در باغ

آیا به استراتژی نیاز داریم؟ در اینجا قسمتی کوچک از کتاب و مقالاتی که در باب این موضوع هستند را آورده ایم.



به شکلی شسته و رفته به صف شده‌اند (عکس از هنری مینتزبرگ)

مدل گلخانه‌ای برای ساختار بندی استراتژی

۱. یک استراتژیست اصلی وجود دارد و او مدیر ارشد اجرایی است که یک برنامه‌ریز برای همه استراتژی‌ها محسوب می‌شود. دیگر مدیران بعنوان مشاور می‌توانند نظرات خود را پیشنهاد

دهند (گاهی می‌تواند یک استراتژی پیشنهاد دهند اما نباید به کسی بگویند).

۲. برنامه‌ریزها، داده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا مدیرعامل بتواند از طریق یک فرآیند کنترل شده، یک استراتژی تدوین نماید. مانند کشت گوجه فرنگی در گلخانه.

۳. استراتژی که از این طریق استخراج می‌شود بی‌نظیر تصور می‌شود و سپس رسمیت پیدا کرده و مثل این است که گوجه فرنگی رسیده را چیده و به بازار بفرستید.

۴. این نوع استراتژی سپس به مرحله اجرا می‌رسد که شامل افزایش بودجه لازم و همچنین طراحی یک ساختار مناسب است - گلخانه‌ای برای کشت استراتژی. (اگر استراتژی با شکست مواجه شد، عوامل اجرایی مورد سرزنش قرار می‌گیرند و این یعنی آنها به اندازه کافی باهوش نبوده‌اند که بتوانند استراتژی درخشان مدیرعامل را اجرایی نمایند. اما مراقب باشید، چون اگر اینها افراد باهوشی باشند از شما خواهند پرسید که اگر خودتان باهوش هستید پس چرا استراتژی تدوین نمی‌کنید که ما احمق‌ها قادر به اجرای آن باشیم؟ می‌بینید، هر شکست در اجرای استراتژی یک شکست در ساختاربندی نیز هست).

۵. بدین ترتیب، برای مدیریت این فرآیند باید طرح استراتژی با دقت ریخته شده باشد و روند پیشرفت برنامه باید زیر نظر قرار بگیرد تا بازار بتواند مسیری به سمت تولید پیدا نماید. صبر کنید، هنوز وقت آن نرسیده که به ساختاربندی استراتژی خود پردازید. اول از همه، مدل بعدی را نیز مطالعه نمایید.



عضوی شگفت‌انگیز

یک مدل از تدوین استراتژی توسط مردم عادی

۱. استراتژی‌ها در ابتدا به مانند علف هرز رشد می‌کنند، نیازی به این نیست که مانند گوجه فرنگی در گلخانه، کشت شوند. آنها می‌توانند به جای اینکه ساختاربندی شوند، به یک باره شکل بگیرند و تصمیمات و اقدامات یکی پس از دیگری در یک الگوی سازگار یکپارچه‌سازی شوند. بعبارتی دیگر، استراتژی‌ها به تدریج و از طریق فرآیند یادگیری ظاهر می‌شوند. اگر نیازی به گلخانه باشد، بعدها می‌توان از آن بهره برد.

۲. این استراتژی‌ها می‌توانند در هر جایی که مردم امکان یادگیری دارند و منابعی برای پشتیبانی از این ظرفیت وجود دارد شکل بگیرند. هر کس که فرصتش را دارد می‌تواند ایده‌ای مطرح کند و آن را به یک استراتژی تبدیل نماید. یک مهندس با یک مشتری ملاقات می‌کند و سپس در ذهن خود محصول جدیدی را تجسم می‌نماید. بدون مباحثه و بدون برنامه‌ریزی، او فقط مشغول ساختن است. بذریک استراتژی جدید ممکن است تازه کاشته شده باشد. نکته اینجاست که سازمان‌ها همیشه نمی‌توانند برنامه‌ریزی کنند که شروع یک استراتژی از کجا باشد. بر این اساس استراتژی‌های تولیدی مثل درست کردن یک باغ روی زمینی حاصلخیز است که در آنجا همه نوع ایده می‌تواند ریشه بدواند و بهترینشان رشد و نمو پیدا کند.

۳. وقتی ایده‌های فردی در یک سازمان پخش می‌شوند، تبدیل به یک استراتژی می‌شوند. مهندسان دیگر می‌بینند که او چه می‌کند و از او پیروی می‌کنند. سپس فروشندگان هستند که ایده را دریافت می‌کنند. چیز بعدی که شما می‌دانید، کل سازمان یک استراتژی جدید دارد (یک الگوی جدید در اقدامات خود) که حتی ممکن است در قسمت C موجب شگفتی باشد. علاوه بر همه اینها، علف‌های هرز می‌توانند رشد و تکثیر یابند و کل سطح باغ را اشغال نمایند و سپس گیاهان اصلی جای خود را در باغ از دست می‌دهند. اما علف هرز چیست، جز یک گیاه که مورد انتظار کسی نیست؟ با تغیر دیدگاه، استراتژی در حال ظهور می‌تواند تبدیل به چیزی ارزشمند شود مثل لذتی که اروپایی‌ها از سالاد برگ قاصدک می‌برند و بدنام‌ترین علف هرز در آمریکا شناخته می‌شود.

۴. البته هنگامی یک استراتژی در حال ظهور را ارزشمند تشخیص می‌دهند، انتشار آن را می‌توان مدیریت کرد مثل گیاهانی که به شکل انتخابی رشد می‌کنند. یک استراتژی جدید تبدیل به یک استراتژی رو به جلو می‌شود. مدیران فقط مجبورند تا وقتی از محصول نهایی بهره‌برداری می‌کنند و وقتی گونه‌های

جدید را تشویق به جایگزین قبلی‌ها شدن می‌کنند، قدردان باشند.

۵. بدین ترتیب، برای مدیریت این فرآیند نیازی به برنامه‌ریزی نیست اما برای تشخیص ظهور و مداخله استراتژی‌ها لازم هستند. یک علف هرز کاملاً مخرب، باید بلافاصله ریشه‌کن شود. اما یکی که می‌تواند این میوه را تحمل کند ارزش تماشا کردن دارد، در واقع گاهی اوقات تظاهر به ارزش مورد توجه نیست تا زمانی که میوه و دیگر روییدنی‌ها بتوانند در مقابل آنها مقاومت کنند. بعد می‌توان گلخانه‌ای اطراف میوه‌های آویزان از درخت ساخت. بسیار خب، حالا دیگر می‌توانید و همه راه‌های تدوین استراتژی را می‌دانید. بیشتر از آنکه حرف بزنید، یاد بگیرید و برنامه‌ریزی کنید.

دو

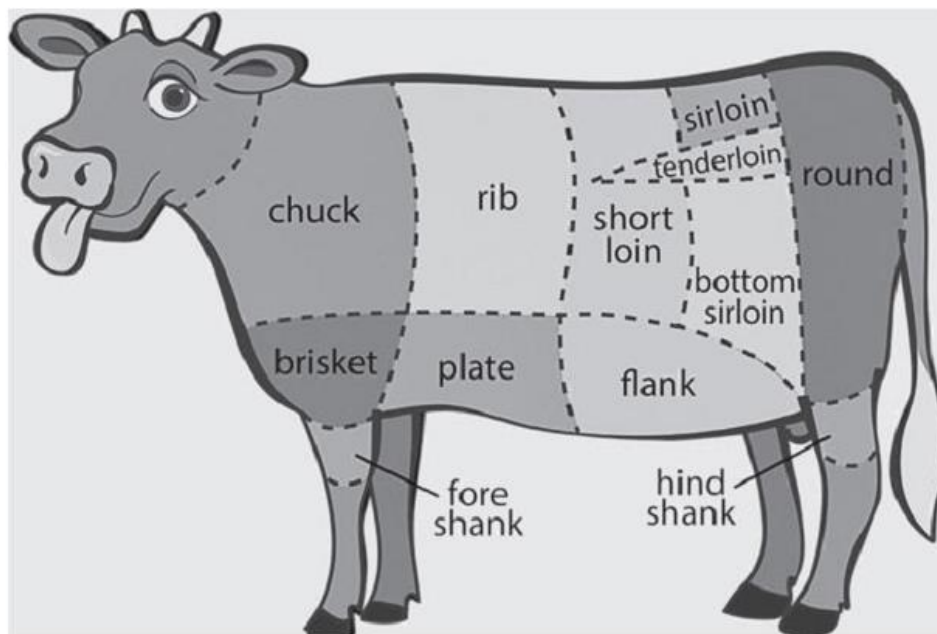
داستان‌هایی در مورد سازماندهی

سوال از یک مشاور:

آیا شما به دیگران کمک می‌کنید که خودشان را سازماندهی کنند؟

نه! نه من به آنها کمک می‌کنم تا نابسامانی ایجاد کنند.

سازماندهی به مانند یک گاو



تکریم نرم افزار سوکت (Socket)

این داستان ممکن است تخیلی به نظر برسد. اما این طور نیست.

برای انتخاب یک آگهی که چند سال پیش برای یک شرکت نرم-افزاری بزرگ ظاهر شد، نقاشی بالا یک گاو نیست. این نمودار از یک گاو است - نموداری از اجزای آن. در یک گاو سالم، این اجزا حتی بعنوان اجزای جدا از هم نیز شناخته نمی‌شوند؛ آنها فقط همکاری و هماهنگی با هم دارند. بنابراین، آیا شما دوست دارید که سازمانتان مانند یک نمودار در آید؟ یا مانند یک گاو؟

این یک سوال جدی است. روی آن تأمل کنید. گاوها مشکلات گاوی را ندارند. یا حداقل برای هیچ یک از ما از نظر فیزیولوژیکی اهمیتی ندارد. پس چرا ما در همکاری‌های اجتماعی دچار مشکلات زیادی می‌شویم؟ آیا ما در امر سازماندهی دچار سردرگمی شده ایم؟

من درباره این گاو در برنامه ویژه بین‌المللی برای مدیران (IMPM) صحبت کردم. یکی زمان، ما در هند بودیم و در حال

عبور از خیابان‌های شلوغ بنگلور، مدیران داستان‌هایی از تجربه مواجهه با گاو در این کشور برای همدیگر تعریف می‌کردند. دورا کوپ که یکی از همکاران من در مک گیل بود به من گفت: اولین روز به ما گفته شد که وقتی از خیابان‌های هندوستان عبور می‌کنیم، مجبوریم مانند یک گاو راه برویم. تمام گروه مجبور بود کنار هم باشد و به ما هشدار داده بودند که کار غیر منتظره‌ای انجام ندهیم. بنابراین ما به آرامی در خیابان حرکت کردیم و ترافیک در اطراف ما وجود داشت. در کل برنامه، مردم از این استعاره استفاده می‌کردند: (یادآوری به دیگران در مورد کار کردن، مانند گاو است).

تصور کنید که: توده‌ای از مردم به طور پیوسته و مشترکا در حال پیشروی هستند و چیزی شبیه به هرج و مرج به نظر می‌رسد. حالا تصور کنید افراد سازمان شما به طور پیوسته و مشترکا در حال پیشروی هستند و چیزی شبیه به هرج و مرج به نظر می‌رسد.

در راه رفتن به مانند یک گاو، ما پاسخی برای کار کردن به مانند یک گاو داریم: این در مورد راه رفتن و همکاری با یکدیگر است. فراتر از گاو مقدس رهبری، این قطار اجتماع است که مهم بوده و رهبری را معنا می‌بخشد.

قطار اجتماع مهم‌تر از رهبری

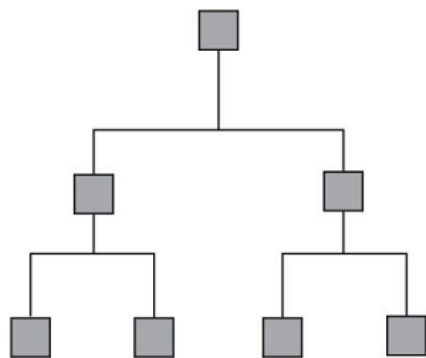


لورا و توماس، دو نوه من هستند: تدی سگشان است و تد هم اسم مجسمه سگ آبی است (عکس از سوزان میتزنبرگ)

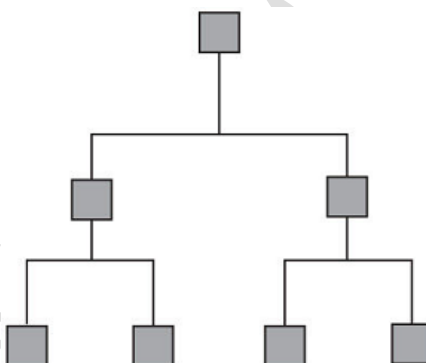
حرف از "سازمان" که می‌شود ما دنبال رهبری سازمان هستیم. به همین دلیل این نمودارها همه جا هستند. آنها به ما

می‌گویند که چه کسی باید رهبری کند ولی نمی‌گویند که چگونه، به چه شکلی و با چه کسی. چرا ما به اختیارات رسمی محدود می‌شویم؟ نگاهی به شکل پایینی در صفحه بعد بیاندازید تا سازماندهی مجدد را مشاهده نمایید.

آیا تفاوت را متوجه شدید؟ درست است، چند نام در چند جعبه تغییر کرده است، اما نمودار (به شکلی که ما سازمان را مشاهده می‌کنیم) تغییری نداشته است. آیا چیز بیشتری برای سازماندهی نسبت به سرپرستی وجود ندارد؟



این یک سازماندهی است



این یک سازماندهی مجدد است

آیا می‌دانید چرا سازماندهی مجدد بسیار محبوب است؟ چون کار خیلی آسانی است. اسم افراد را روی دایره بریزید و دنیایی دیگر بسازید، حداقل بر روی کاغذ. تصور کنید که مردم در اطراف دفاتر برای ایجاد ارتباطات جدید جابجا شدند.

حرف از "رهبری" که باشد یاد یک فرد می‌افتیم، حتی اگر آن فرد مصمم باشد تا "قدرت" به فرد دیگری بدهد. (آیا این لازم است؟) اغلب حرف از شوالیه با اسب سفید است که قرار است دیگران را نجات دهد (حتی در بدترین و خطرناکترین شرایط). اما اگر یک نفر رهبر گروه باشد، دیگران باید از او پیروی کنند. آیا ما واقعا دنیایی را می‌خواهیم که همه پیرو باشند؟

در مورد سازمان‌هایی که مورد تحسین شما هستند بیشتر فکر کنید. من شرط می‌بندم که فراتر از هر نوع رهبری، یک حس قدرتمند جامعه‌گرایی در آنها وجود دارد. سازمان‌های موثر، جوامعی از انسان‌ها هستند نه مجموعه‌ای از منابع انسانی.

چگونه می‌توانید یک کولونی اجتماعی را از یک سازمان تشخیص دهید؟ کار آسانی است: شما انرژی موجود در محل، تعهد مردم و علاقه جمعی آنها به آنچه که انجام می‌دهند را احساس می‌کنید. آنها مجبور نیستند به صورت رسمی توانمند شوند زیرا به طور طبیعی درگیر موضوع هستند. آنها به سازمان احترام می‌گذارند، زیرا سازمان نیز به آنها احترام می‌گذارد. ترسی از اخراج شدن وجود ندارد چون بعضی از رهبران دوست ندارند آمار و ارقام پیش‌بینی شده، پایین بیاید.

مطمئن‌ما به رهبری نیاز داریم، به خصوص برای ایجاد کولونی اجتماعی در سازمان‌های نوظهور، و همچنین برای کمک به حفظ آن. چیزی که ما آن نیاز نداریم وسواس به رهبری است- بعضی از افراد که از بقیه جدا می‌شوند، انگار همه چیز و نهایت سازماندهی هستند (و به آن پرداخت می‌شود). بنابراین در اینجا فقط به رهبری یک کولونی اجتماعی پرداخته ایم.

شبکه‌ها، اجتماع محسوب نمی‌شوند

اگر می‌خواهید تفاوت بین یک شبکه و یک جامعه را درک کنید، از دوستان فیس‌بوکی خود بخواهید تا در رنگ‌آمیزی خانه به شما کمک کنند. شبکه‌های متصل؛ مراقبت از جوامع.

رسانه‌های اجتماعی قطعاً ما را به هر کس که در انتهای دیگر خط قرار دارد متصل می‌کند و در نتیجه شبکه روابط اجتماعی ما را به شیوه‌های قابل توجه گسترش می‌دهد. اما این می‌تواند به هزینه از دست دادن روابط شخصی باشد. بسیاری از ما مشغول ارسال پیام و توثیق کردن برای کسانی هستیم که به سختی می‌توانیم زمان برای ملاقات و مشارکت با آنها داشته باشیم. منظور ما چیست؟ یک پاسخ مهم: برقراری روابط رو در رو در جاهایی که کار و زندگی می‌کنیم.

مارشال مک لوهان با استفاده از دنیای فناوری اطلاعات، مطالب مهمی در مورد "دهکده جهانی" نوشته است. اما این دهکده، چه جور جایی است؟ در دهکده‌های سنتی شما با همسایگان خود در بازار محلی ارتباط برقرار می‌کنید. اینجا قلب و روح جامعه بود. هنگامی که انبار یک همسایه سوزانده می‌شود، ممکن است برای کمک به بازسازی آن داوطلب شوید.



بازارها (عکس از مجله گراند باهیا - برزیل)

در دهکده جهانی امروزی، برجسته‌ترین بازار، همان بازار بی‌روح سهام است. درون این دهکده، زمانی که شما بر روی برخی از دکمه‌های صفحه کلیک کنید، پیامی از برخی از "دوستانان" دریافت می‌کنید که هرگز ملاقاتشان نکرده‌اید. روابط، محسوس و مستقیم نیستند.

توماس فریدمن در ستون روزنامه نیویورک تایمز از یک دوست مصری در مورد جنبش اعتراضی موسوم به بهار عربی ۲۰۱۱ در قاهره پرسید: "فیس بوک واقعا به مردم کمک کرد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، اما در جهت همکاری مردم با هم کمکی نکرد"، فریدمن افزود: "در بدترین حالت، [رسانه‌های اجتماعی] می‌توانند جایگزین اعتیادآوری برای عمل واقعی شوند". به همین دلیل، در حالی که جنبش توده مردم می‌تواند آگاهی از نیاز به تجدید اجتماعی را بالا ببرد، این ابتکارات اجتماعی است که معمولا توسط گروه‌های کوچکی در جوامع محلی ایجاد می‌شوند و شروع به تکثیر می‌کنند.



بازارهای کنونی (عکس از NYSE)

انتقال از بالا؟ یا مشارکت روی زمین؟

این شرکت یک رئیس جدید دارد که ۱۰۰ روز فرصت داده تا سهام شرکت در بازار سهام عرضه شود و موفقیت آنی حاصل گردد.

عجله کنید و مجدداً شرکت را سر پا کنید.

دگرگونی از بالا

اما کجا آغاز شود؟ این آسان است: با دگرگونی، از "بالا".
لوئیس که مدیر عامل شرکت است می‌گوید: "شرکت، یعنی خود من!"



جان کاتر مطالب زیادی در رابطه با دگرگونی، در دانشکده اقتصاد هاروارد نوشته است، جایی که ۶۲ درصد از مدیران به تنهایی عمل می‌کنند". در اینجا مدل کاتر در هشت مرحله ارائه می‌گردد:

۱. ایجاد یک حس فوری

۲. یک ائتلاف هدایت قدرتمند را تشکیل دهید.

۳. یک چشم انداز ایجاد کنید.

۴. ارتباط بین دیدگاه.

۵. دیگران را قادر سازید تا روی دیدگاه عمل کنند.

۶. برنامه ریزی و ایجاد پیروزی کوتاه مدت.

۷. بهبود همکاری‌ها و اعمال تغییرات بیشتر.

۸. به رسمیت شناختن رویکردهای جدید.

لطفاً این را دوباره بخوانید، در هر مرحله از راه از خود بپرسید: چه کسی انجام هر مرحله را به عهده بگیرد؟ این فرد فقط و فقط رئیس خواهد بود، بنابراین هاروارد به شما کمک می‌کند. هر کس دیگری که این کار را به عهده می‌گیرد انتظار می‌رود مطیعانه دیدگاه رئیس را دنبال کند - یک رهبر و کلی پیرو. در واقع، این مقاله بیان می‌کند این دیدگاه که "افراد قدرتمند کسانی هستند که در برابر تلاش برای تغییر مقاومت می‌کنند" باید حذف شود. آنها چه دلیل خوبی برای مقاومت می‌توانند داشته باشند؟ آیا بدون بحث و مذاکره می‌توان به نتیجه رسید؟ شرکتی که در اوایل قرن بیستم تأسیس شده باید بازیچه دست لوئیس XIV باشد؟

مراحل را در نظر بگیرید. "ایجاد یک فوریت" یعنی زوزه کشیدن گرگ‌های وال استریت جلوی در؟ یک "ائتلاف هدایت کننده" با مدیران ارشد همیشه در هسته مرکزی، "ایجاد یک چشم انداز": خارج از هوا نازک در بالا؟ تعجب نکنید چون بسیاری از شرکت‌ها دارای استراتژی‌هایی هستند که با دیدگاه آنها همخوانی دارد.

سپس "ارتباط بین دیدگاه‌ها" را برای همه کسانی که در سطح پایین‌تر هستند، به اشتراک بگذارید و کارهای کلیشه‌ای را ادامه دهید، با "قدرت دادن به [آنها] برای عمل بر طبق چشم انداز"، یعنی انگار که مردم استخدام شده‌اند تا کاری انجام دهند نیاز به شغل نیاز به اجازه رئیس دارد.

و این "پیروزی کوتاه مدت" را با "هنوز تغییر بیشتر" ادامه دهید - تغییرات بیشتر و بیشتر. در کجا تمام این موارد، تداوم دارند؟ در نهایت، فراموش نکنید که همه چیز را "نهادینه کنید" زیرا چشم انداز در مرحله ۳ ثابت شد.

اجرای چشم انداز روی زمین

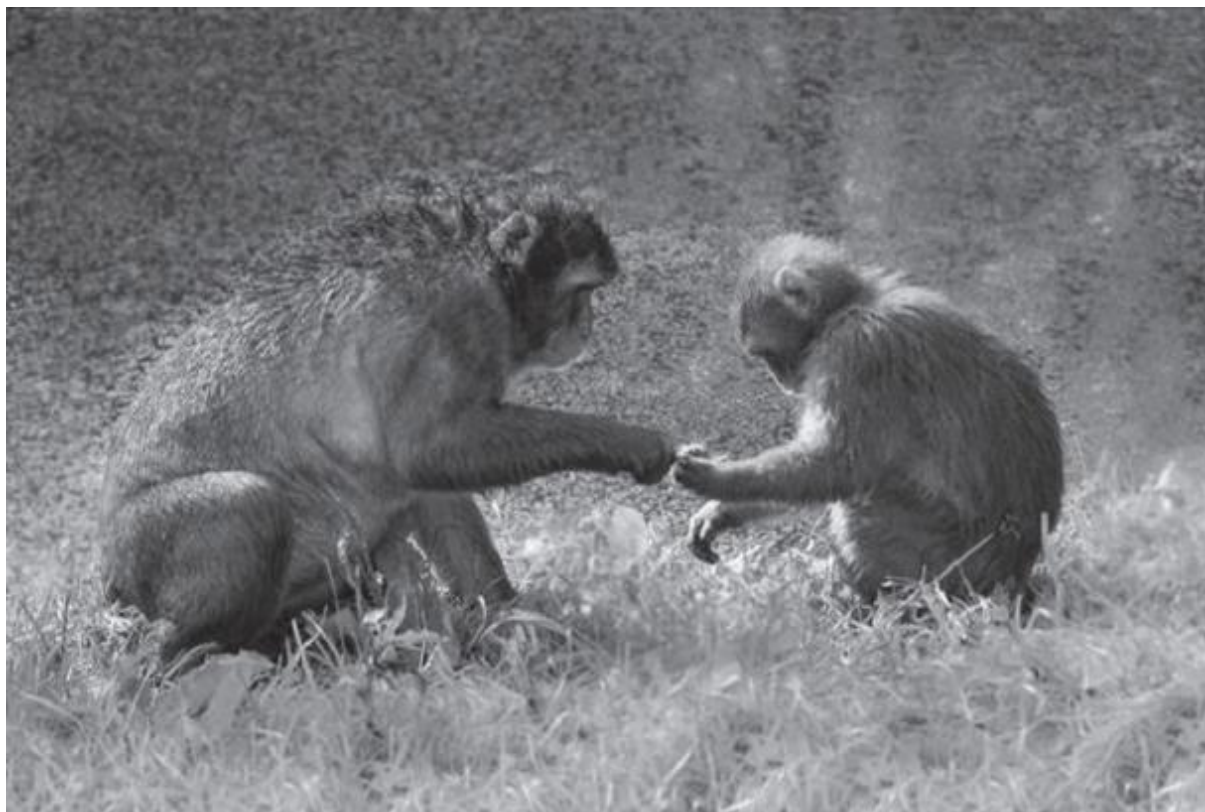
اگر تغییر بسیار خوب است، چگونه می‌توان فرآیند تغییر برای یک تغییر را تغییر داد؟ در مورد شناخت "بالا" به عنوان یک

استعاره که می‌تواند رفتار را تحریف کند، به طوری که استراتژی‌ها می‌توانند مجاز به ارائه محصولات و خدمت به مشتریان باشند چه؟

در اینجا یک مثال ذکر شده است، در مورد اینکه چگونه IKEA به فروش مبلمان خود اقدام کرده است، به طوری که ما مشتریان می‌توانیم آنها را در ماشین‌های خود گذاشته و به خانه ببریم و در هزینه خود و شرکت‌مان صرفه‌جویی کنیم. الهام بخشیدن به این چشم‌انداز قدرتمند، که موجب تحول شرکت و کسب و کار مبلمان شد، توسط یک کارگر آغاز شده است. "اختراع بسته‌بندی مسطح بسته بندی زمانی که یکی از اولین همکاران IKEA پایه‌های میز LÖVET را حذف کرده و آن را مناسب حمل با ماشین درآورده است بدون اینکه در حین انتقال آسیب ببیند."

سایت این را نمی‌گوید، اما یک نفر باید پیشقدم شود و مجبورمان کند تا پایه‌ها را جدا کنیم، شاید مشتریان ما نیز این کار را انجام دهند. این فرد ممکن است کارگر یا مدیر، شاید حتی مدیرعامل باشد و کارآفرینان زمان زیادی صرف این کار می‌کنند. اما اگر مدیرعامل نبود، این بینش باید به او منتقل شود تا بتواند محصول جدید را تقدیس نماید. و این نشان می‌دهد که IKEA یک سازمان با ارتباطات آزاد بوده، نه سازمانی با روابط خشک بالادستی‌ها و پایین‌دستی‌ها که در این بین بسیاری از ایده‌ها از دست بروند. به عبارت دیگر، این نوع تغییرات بیشتر مربوط به فرهنگ آزاداندیشی است تا دگرگونی.

بنابراین به جای یک مدل تحول سرتاسری، نظرتان در مورد یک فرایند متعادل و معقول چیست؟



در اینجا یک تعداد اشتغال به کار معقول و پایه‌ای وجود دارد، جدا از مراحل و ذهنیات شما، غیرخطی، غیررسمی، فقط یک رقابت، شبیه تغییر خود.

هر کس می‌تواند ایده را که تبدیل به چشم انداز می‌شود، مطرح کند. حذف پایه‌های یک میز ممکن است یک معامله بزرگ باشد، اما یک معامله بسیار بزرگتر را آغاز کرد.

ارتباطات آزاد است که امکان ارائه چنین ایده‌هایی را مهیا می‌کند. بدون در نظر گرفتن بالا و پایین، مردم در شبکه‌های انعطاف پذیر به هم متصل می‌شوند. آنها برای پیشرفت کردن به نظرات همه گوش می‌دهند، حتی مخالفانشان.

بنابراین استراتژی‌ها بوسیله یادگیری شکل می‌گیرند، نه از روی برنامه ریزی. آنها نیاز نیست که بی نظیر باشند. تصور می‌شود تجزیه و تحلیل رقابتی می‌تواند به این روند کمک کند، اما این اساسا در مورد افرادی است که در حال یادگیری راه جمعی به استراتژی‌های غیر منتظره هستند.

البته، لازم است که بینش‌های گوناگون را در کنار هم بیاوریم، که این روند معمولاً توسط مدیریتی که در بالای مجموعه قرار دارد نظارت می‌شود.

نکته نهایی: سازمان‌ها بعضی اوقات به تغییر نیاز دارند، مثلاً زمانی که شوک ناشی از تغییر ناگهانی در بازار، آنها

را به خطر می‌اندازد. اما خیلی از سازمان‌ها به دلیل قطع ارتباط‌ها، راه اصلاح و تحول خود را بسته‌اند. در مقابل، آنها که مرتبط هستند نیاز کمتری به اصلاح دارند. بنابراین، مدیران، متخصصان و استادان بهتر است در مورد تغییرات بیشتر دقت کنند و به جای آن توجه بیشتری به کولونی اجتماعی خود داشته باشند.

گونه‌های سازمان‌ها

به مانند گونه‌های پستانداران، گونه‌هایی از سازمان‌ها نیز وجود دارند. آنها را با هم قاطی نکنید. خرس با سگ آبی فرق دارد: یکی زمستان را در غار و دیگری در سازه‌های چوبی که برای خودش ساخته سperi می‌کند. به همین ترتیب، یک بیمارستان، یک شرکت و یک راکتور هسته‌ای همه با هم فرق دارند.



آیا همه پرنده‌ها شبیه به هم هستند؟

این ممکن است واضح به نظر آید، اما ما استاد ترکیب کردن گونه‌های مختلف از سازمان‌ها هستیم. واژگان ما برای درک آنها کاملاً ابتدایی است. ما از واژه سازمان به همان مفهومی استفاده می‌کنیم که متخصصان زیست‌شناسی از واژه پستاندار استفاده می‌کنند، به جز اینکه آنها برچسب‌های مختلفی برای چسباندن روی گونه‌های مختلف و ما چنین چیزی نداریم.

تصور کنید که دو متخصص زیست‌شناسی که با یکدیگر ملاقات می‌کنند بحثی در مورد جایی که پستانداران باید زمستان را بگذرانند با هم دارند. کسی که روی خرس مطالعه می‌کند می‌گوید: "در یک غار". نفر مقابل که روی سگ آبی مطالعه می‌کند

می‌گوید: "شوخی می‌کنی؟ شکارچیان آنها وارد غار شده و آنها را می‌خورند. آنها باید سپر محافظتی ایجاد کنند." نفر اول در پاسخ می‌گوید: "حالا شما هستید که شوخی می‌کنید!". آنها مدام پس از دیگری حرف می‌زنند، درست مثل مدیر بیمارستان که تلاش می‌کنند به یک مشاور توضیح دهند که بیمارستان یک کارخانه نیست.



همه سگها با هم فرق دارند

چند سال پیش من برای حل این مشکل کتابی با عنوان ساختاربندی سازمان‌ها نوشتم. این کتاب جزو تألیفات موفقیت آمیز من بوده است اما به اندازه کافی موفقیت آمیز نبود زیرا بحث ما درباره سازمان‌ها، در ابتدای راه باقی ماند. بنابراین دوباره سعی کرده‌ام که در اینجا چارچوبی برای چهار گونه اساسی از سازمان‌ها ارائه نمایم.

تشکیلات برنامه‌ریزی شده. بسیاری از سازمان‌ها مانند ماشین‌های خوب روغن خورده عمل می‌کنند. آنها در مورد بازدهی هستند، یعنی بدست آوردن بزرگترین عدد. بر این اساس، همه چیز اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی شده تا n امین درجه برسد. به عنوان مثال، چند ثانیه قبل از پختن یک همبرگر، سرآشپز باید آن را برگرداند. این باعث می‌شود آموزش کارگران آسان باشد اما این کارگران را درگیر نمی‌کند: مشاغل برای آنها خسته کننده می‌شود. ماشین برنامه‌ریزی شده کارکرد بسیار خوبی دارد. شما می‌خواهید ساعت ۸:۰۰ صبح در هتل از خواب بیدار شوید و رأس ساعت از خواب بیدار خواهید شد.

اما انتظار نوآوری نداشته باشید. آیا شما با برداشت بالش از اتاق و گذاشتن اسباببازی "جک درون جعبه" و گفتن

"سورپرایز" سرگرم می‌شوید. اما این چیزی است که شما از آژانس تبلیغاتی خود می‌خواهید تا انجام دهد.

مونتاژ حرفه‌ای. این گونه سازمان نیز برنامه‌ریزی شده است، اما به روشی کاملاً متفاوت. این بیشتر در مورد مهارت است تا بهره‌وری. در بیمارستان‌ها، شرکت‌های حسابداری و بسیاری از دفاتر مهندسی، کارهای مهم نیاز به مهارت زیادی دارند و سالها آموزش برای انجام این کارها نیاز است، حتی اگر مقدار زیادی از آنها کار روتین و معمولی باشند. برای درک این موضوع، تصور کنید که به عنوان یک پرستار به یک اتاق عمل می‌روید و به شما می‌گویند: "جای نگرانی نیست: این یک تیم جراح واقعاً خلاق است!"

در این گونه از سازمان، حتی متخصصانی که به نظر می‌رسد در تیم کار می‌کنند نیز معمولاً کار خود را به طور عمده انجام می‌دهند؛ آموزش آنها دقیقاً همان چیزی است که انتظار می‌رود. من بعنوان یک دانشجوی دکترا در یک عمل قلب باز حضور داشتم که ۵ ساعت طول کشید و در طی عمل، جراح و متخصص بیهوشی هرگز با یکدیگر صحبت نکردند.

یک شرکت شخصی. در اینجا یک شخص، غالب است. همه چیز در مورد ریاست مرکزی است. به کارآفرینانی مانند استیو جابز در اپل یا محمد یونس، که روشی جدید در بانکداری آلمان تاسیس کرد فکر کنید. گاهی اوقات سازمان‌های قدیمی که در بحران قرار می‌گیرند، این شکل مدیریت را انتخاب می‌کنند تا با اعطای قدرت به یک فرد خاص، بتوانند با موقعیت مقابله کنند. اغلب سازمان‌های کوچکی مثل فروشگاه کالاهای دست دوم شما تمایل دارند تا روی یک فرد متمرکز باشند که معمولاً مالک آن است. و سپس آن دسته از رژیم‌های سیاسی دیکتاتوری وجود دارد که حکومت دست یک نفر است.

هنگامی که رئیس یک موسسه شخصی می‌گوید، "بپر" پاسخ واضح این است: "تا چه ارتفاعی، آقا؟" هنگامی که مدیر اجرایی یک بیمارستان می‌گوید، "بپر"، پزشکان می‌پرسند، "چرا؟"

پیش‌تاز پروژه. این گونه چهارم باز هم با بقیه متفاوت است. در اینجا نیز کار نیاز به مهارت زیادی دارد، اما کارشناسان باید در قالب تیم‌ها کار کنند تا تلاش‌های خود را برای ارائه یک نوآوری، جمع‌بندی کنند. در مورد شرکت‌های فیلمسازی، آژانس‌های تبلیغاتی و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی که همه آنها بر اساس پروژه‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند تا خروجی جدیدی داشته باشند فکر کنید: یک فیلم، یک کمپین تبلیغاتی، یک محصول جدید. برای درک این گونه از سازمان‌ها، شما باید درک کنید

که اثربخشی آن با ناکارآمدی ارتباط مستقیم دارد. بدون شک، نوآوری در این سازمان جای ندارد.

هر یک از این گونه‌ها نیاز به نوع خاصی از ساختار و سبک مدیریتی دارند. علاوه بر این، آنها فقط فرهنگ‌های مختلفی ندارند؛ آنها خود فرهنگ‌های مختلفی هستند. اگر وارد تعدادی از این سازمان‌ها شوید متوجه تفاوت‌ها خواهید شد.

با این حال، اکثریت قریب به اتفاق تألیفات محبوب در مورد سازمان‌ها در مورد این است تشکیلات برنامه ریزی شده است- بدون اینکه این واقعیت را شناخته باشند. ما بی وقفه در مورد نیاز به کنترل بیشتر و برنامه ریزی مرکزی بیشتر برای اندازه گیری همه چیز در نظر، برای تبدیل شدن به "کارآمدتر" خواندیم. یا در مورد چگونگی جبران کردن بدترین اثرات این گونه، همانطور که یک بار آن را به طرز وحشیانه‌ای، "خدمه نگهداری برای تشکیلات انسانی" را به ارمغان آورد.

من درباره این گونه‌ها صحبت کرده‌ام، به شرط اینکه همه سازمان‌ها یکی یا دیگری باشند. برخی نتایج کاملاً هم‌تراز با این کتاب دارند، مثل یک شعبه مک دونالد برنامه ریزی شده یا یک شرکت شخصی. با این وجود، یک تولید کننده محصول ماشینی، می‌تواند یک بخش پروژه برای نوآوری محصول داشته باشد، همانطور که یک بیمارستان تخصصی می‌تواند یک کافه تریای ماشینی داشته باشد، البته نه برای یک تیم جراح در زمانی که چیزی در اتاق عمل اشتباه باشد. و سپس هیبریدها - به عنوان مثال، یک شرکت داروسازی که در حال تحقیق است و در توسعه محصول حرفه‌ای است و کار تولید به شکل ماشینی انجام می‌شود.

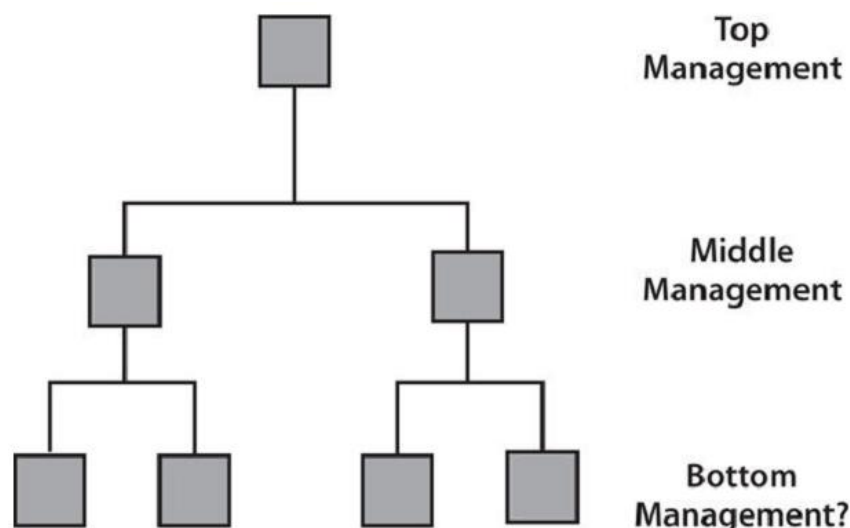
آیا این چارچوب را نادیده می‌گیرد؟ کاملاً برعکس: این نشان می‌دهد که ما می‌توانیم از این واژگان برای بحث بیشتر در مورد همه چیزهای مختلف مربوط به سازمان‌ها استفاده کنیم.

چرا می‌گوییم "مدیریت ارشد" اما هرگز نمی‌گوییم "مدیریت دون پایه"؟

بدون شک در سازمان‌تان حرف از "مدیریت ارشد" و "مدیریت میانی" وجود دارد. پس چرا حرفی از "مدیریت دون پایه" نیست؟ در کل، مدیران می‌دانند که اگر یک مدیر در رأس باشد و دیگران در لایه میانی، یک تعداد هم باید در پایین‌ترین رتبه باشند. آنچه که در واقع به ما می‌گوید این است که "رأس" فقط یک استعاره است و یک استعاره احمقانه است. رأس چی؟

۱. در بالای نمودار، برای اطمینان به شکل زیر نگاه کنید. اما این نمودار را از دیوار برداشته و روی میز بگذارید تا ببینید که رأس آن کجاست: در این حالت همه چیز در یک سطح قرار دارد.

۲. در بالای مقیاس حقوق و دستمزد. اما چگونه می‌توانیم کسی را "رهبر" بنامیم که بپذیرد چند صد برابر بیشتر از کارگران عادی سازمان پرداخت کند؟



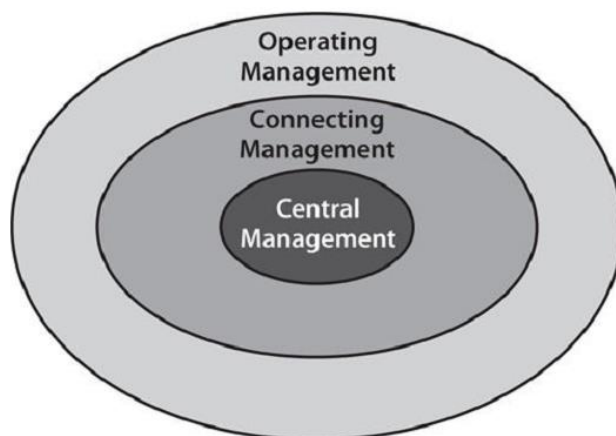
۳. معمولا در بالای ساختمان. با این وجود، مدیران ارشد می‌توانند همه چیز را به طور کلی و نه به طور خاص ببینند. به خاطر داشته باشید که دون پایه‌ترین مدیران در دِنور، هزاران پا فراتر از سطح بالاترین مدیران نیویورک هستند.

۴. خوب پس با این وجود، در مورد مهمترین چیزهایی که در یک سازمان اتفاق می‌افتد نیز آیا چنین است؟ قطعاً خیر. قرار دادن خودتان در بالاترین سطح سازمانتان، راهی برای حفظ مهمترین چیزی که در حال انجام است نیست. وقتی حرف از "بالا" می‌شود ما تصویر کسی را به ذهن می‌آوریم که در نقطه بالایی یک مکان معلق است، مثل ابر، از همه کسانی که بر روی زمین هستند جدا است.

پس در این رابطه می‌توان گفت: خلاص شدن از مدیریت سطح بالا (در اصطلاح، منظور من) و جایگزین کردن آن با مدیریت مرکزی.

در چرخه بیرونی، در سرتاسر سازمان، می‌توان مدیرانی به کار گرفت که با دنیای بیرون مواجهه داشته باشند، ارتباطی نزدیک با مشتریان، محصولات و خدمات. اجازه دهید آنها را

مدیران عامل بنامیم. و بین آنها و مدیران مرکزی، مدیران ارتباطی قرار دارند. آنها هنوز از هسته مرکزی به بخش عملیات منتقل می‌شوند، اما آنها همچنین بهترین ایده‌های عملیاتی را به مرکز انتقال می‌دهند. این می‌تواند خیلی موثرتر از آن باشد که مانند سیزیف، ایده‌های آنها را از بالا کنترل نمود.

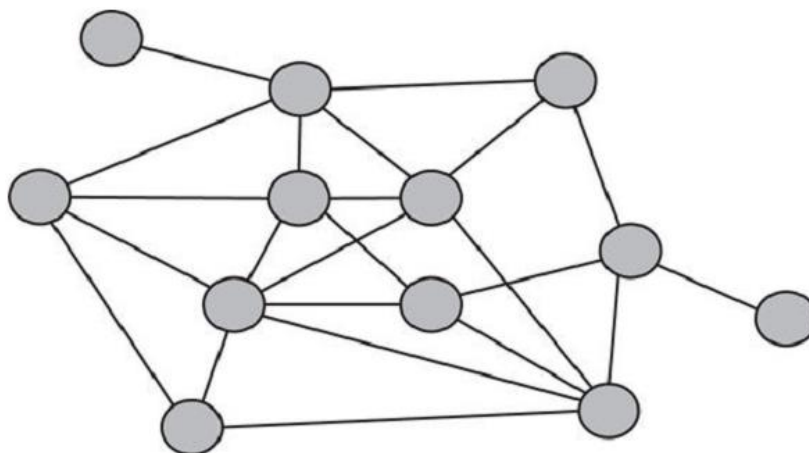


چرخه مدیریت

در این تصویر، به جای اینکه مدیران میانی در سازمان بعنوان مسئول عمل کنند، این مدیران ارتباطی هستند که می‌توانند به عنوان شاه مهرهٔ تخییر ساختار در نظر گرفته شوند. در حقیقت، وقتی در توسعهٔ سازمان به اندازهٔ کافی به آنها بها داده شود، به بهترین شکل می‌توانند خط مشی سازمان را درک نمایند.

اما در مورد این دیدگاه نیز مشکلی وجود دارد. تصور یک نفر در هسته سازمان می‌تواند باعث مرکزیت دادن به آن شود: همه چیز ممکن است در اطراف آن شخص متمرکز شود. این ممکن است برای یک شرکت شخصی خوب باشد، اما در مورد مجری یک پروژه چه؟ چرا نمی‌توان آن را به عنوان یک شبکه از افراد که با هم در ارتباطند تصور کرد؟

اما مدیر چنین وبی کجای آن قرار می‌گیرد؟ این آسان است: در همه جا - یعنی خارج از دفتر، در بعضی از طبقات بالایی، و در مکان‌هایی که سازمان دارای فعالیت است. شبکه می‌تواند به عنوان یک جامعه عمل کند.

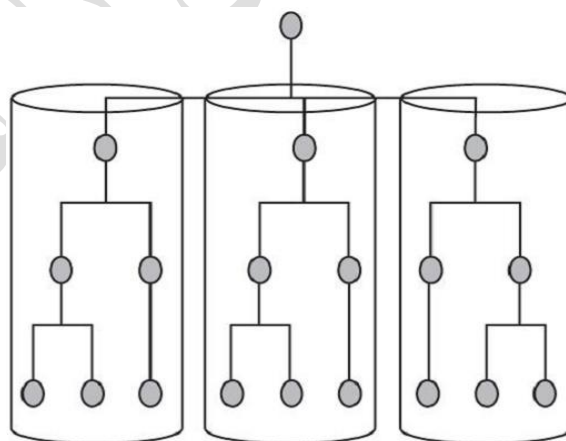


شبکه سازمانی

در نتیجه، اگر شما می‌خواهید روند کوچکسازی سازمانتان را انجام دهید، با در هم ریختن "مدیریت ارشد" شروع کنید. استفاده از آن را متوقف کنید. به این ترتیب شما می‌توانید به جای بالا و پایین، به سرتاسر سازمان بنگرید تا بتوانید بهترین نفر را برای انجام هر کار انتخاب کنید.

آیا سیلوها کافی‌اند؟ اسلب‌ها چطور؟

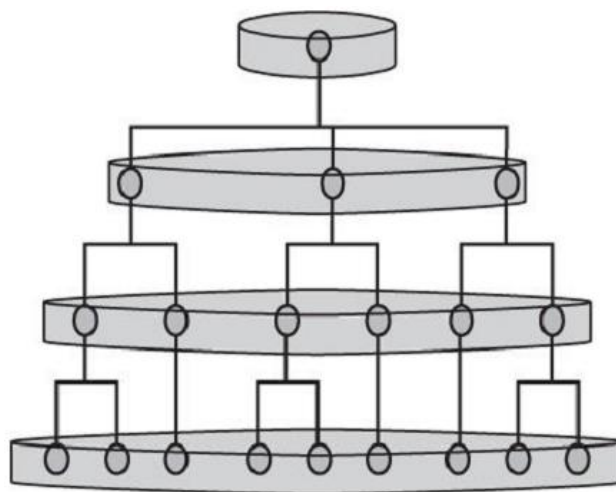
همه ما در مورد سیلوها - آن سیلندرهای عمودی که افراد را در سازمان، سازندگان را از فروشندگان، پزشکان را از پرستاران، به صورت افقی از یکدیگر جدا می‌کنند را می‌شناسیم. در واقع، ما احتمالاً چیزهای زیاد و بیش از اندازه‌ای درباره این سیلوها شنیده‌ایم.



سیلوها در سازمان

خوب، پس در مورد اسلب‌ها چطور، آن موانع افقی بر سر جریان آزاد اطلاعات. همه ما آنها را نیز می‌شناسیم، ولی نه با این نام. در یک شرکت چکی، افراد درباره هفت مدیر اجرایی در طبقه بالایی مدیریت صحبت می‌کنند که بعنوان نوعی از

حریم درونی و تافته جدا بافته از بقیه شناخته می‌شوند. و زنان به مدت طولانی در مورد "سقف شیشه‌ای" که مانع پیشرفت آنها در ساختار سلسله مراتبی گلایه داشته‌اند.



اسلبها در سازمان

زمانی یک کارگاه آموزشی در مورد این سیلوها و اسلبها برای مدیران ارشد یک بانک برگزار نمودم. آنها نتیجه گرفتند که سیلوها مشکل هستند، نه اسلبها. پیشنهاد من این بود که "ممکن است بخواهید بعضی از افراد یک اسلب یا دو سطح پایین‌تر از خود را زیر نظر بگیرید".

ممکن است برای تخصص‌گرایی در سازمان‌ها به سیلوها نیاز داشته باشیم اما نیازی به دیوارهای غیر قابل نفوذ نداریم. به بیان دیگر، این یکپارچگی نیست که در سازمان به آن نیاز داریم بلکه به درزها و روزنه‌های مناسب احتیاج داریم: اتصالات متناسب بین سیلوها. همین حرف را می‌توان در مورد اسلبها در سطوح مختلف قدرت زد. آیا بیشتر مدیران عامل، مدیر ارشد عملیات، مدیر ارشد مالی و مدیر اعتبارات، همگی در سطح بالایی مدیریت قرار دارند؟

یک قاعده کلی در برنامه توسعه مدیریت این است که سطوح مختلف مدیران هرگز نباید با هم مختلط شوند. مدیران اجرایی در کنار مدیران اجرایی و مدیران میانی را در کنار مدیران میانی قرار دهید. چرا؟ به دلیل جایگاهشان؟ بسیاری از مدیران ارشد وقت زیادی را صرف تعامل با هم‌تایان خود می‌کنند. آنچه که واقعاً نیاز دارند این است که با دیگر مدیران نیز ارتباط برقرار کنند. چگونه می‌توان همه مدیران ارشد را با هم مرتبط کرد؟ دریافت نظرات از شخص دیگری در سازمانی دیگر که می‌تواند چیزی به شما بگوید که هرگز از افراد دور و بر خود نخواهید شنید.

یا چگونه می‌توانید حریم داخلی خود را بشکنید و در کنار دیگر افرادی که چشم‌انداز متفاوتی دارند قرار بگیرید؟ کائو، یک تولید کننده ژاپنی در صنعت لوازم بهداشتی، برای برگزاری جلسات در فضاهای باز و دادن اجازه به حضور همگان در آن معروف شده است: یک کارگر از کمیته اجرایی با یک مدیر کارخانه ملاقات می‌نماید. شرکت سیمکو، یک شرکت برزیلی است که طبق گزارش‌ها در جلسات هیئت مدیره دو صندلی برای دو کارگر اختصاص می‌دهد. وقتی متوجه شدید که اسلب‌ها به جهت تخیلات ما هستند، راحت‌تر می‌توانید آنها را در هم بشکنید.

مدیریت قابل مدیریت و غیر قابل مدیریت

مدیریت محصولات پنیری در هند برای یک شرکت جهانی مواد غذایی و یا در حال کارکرد یک بیمارستان عمومی در مونترال تحت نظام پزشکی کیک را در ذهن خود تصور نمایید. به نظر کار سراسر است و ساده‌ای است، نه؟

در حال حاضر تصور کنید که شما در هند پنیر زیادی فروخته‌اید که شرکت از شما خواسته تا فروش پنیر در سرتاسر قاره آسیا را مدیریت کنید. یا در مونترال از شما خواسته می‌شود که یک کلینیک اجتماعی مجزا از بیمارستان را مدیریت کنید - برای رفت و آمد بین آنها یا ماندن در یک دفتر و ارسال و دریافت ایمیل‌ها.

در یک منطقه در کبک، دولت در واقع ۹ بار عوض شد. یک جایگاه مدیریتی برای نه نهاد مختلف تعیین شده است: یک بیمارستان، یک کلینیک عمومی، یک مرکز توانبخشی، یک واحد مراقبت اجتماعی و چندین مرکز خدمات اجتماعی. یک مدیر جایگزین این نه مدیر که این نهادها را رهبری می‌کردند شد تا کل کارها را مدیریت نماید. به پولی که از این راه ذخیره می‌شود فکر کنید. به هرج و مرجی که ایجاد می‌شود فکر کنید.

مدیریت غیر قابل مدیریت

بعضی از کارهای مدیریتی طبیعی هستند و برخی دیگر نه. فروش پنیر در هند این طور است ولی فروش پنیر در کل آسیا؟ اداره یک موسسه مراقبت بهداشتی نیز چنین است، اما اداره دو تا از آنها به صورت

همزمان (در واقع جدا از هم) چگونه؟

چرا ما کارهای مدیریتی غیر قابل مدیریت را تقبل می‌کنیم؟ سالها پیش جنون و التهاب در میان شرکتها بیداد می‌کرد.

اگر شما علم مدیریت بدانید می‌توانید تمام انواع کسب و کارها را با هم مدیریت کنید، مثل مدیریت یک استودیوی فیلم سازی در کنار یک راکتور هسته‌ای و یک زنجیره از سالن‌های ناخن‌کاری. خوشبختانه این دوران سپری شده و با یک تجمیع جایگزین شده است. در حال حاضر مدیران یاد گرفته‌اند تا فعالیت‌های مختلف و مرکب را درون یک کسب و کار مدیریت کنند.

این اتفاق افتاده زیرا طراحی نمودارها بسیار ساده‌تر از مدیریت سازمان‌ها است. به پولی که از این راه ذخیره می‌شود نیز فکر کنید. تمام چیزی که شما نیاز دارید یک سازمان‌دهنده مجرب است که در جایی از دفتر مرکزی حضور دارد (الف) خوشه‌بندی کسب و کارهای مختلف در یک نمودار، (ب) طراحی محدوده در اطراف هر خوشه، (پ) تعیین برچسب برای هر محدوده (پنیر در آسیا یا مراکز بهداشت و خدمات اجتماعی در کبک)، (ت) پیوستن همه آنها به هم تا نشان دهد که رئیس واقعی است و (ث) ارسال نتیجه نهایی به همه علاقمندان. ساده‌تر از این کار، چه می‌تواند باشد؟ یا پیچیده‌تر؟

محدوده‌ای به نام آسیا

خیلی‌ها در هند پنیر می‌خورند ولی در ژاپن پنیر خواهان خیلی کمی دارد. در "آسیا" چه خبر است؟ هر قاره‌ای که هند و ژاپن را شامل می‌شود نمی‌تواند جدی باشد: من هیچ دو کشوری نمی‌شناسم که اینقدر متفاوت باشند.

نگاهی به نقشه جهان بیاندازید. حداقل از لحاظ جغرافیایی، قاره‌ها منسجم به نظر می‌رسند که در محاصره دریاها هستند: آفریقا، آمریکای شمالی و جنوبی و به ویژه قطب جنوب، حتی استرالیا. اما در مورد آسیا چطور؟ هیچ دریایی در غرب قاره وجود ندارد و از شرق هم به اروپا نمی‌رسد. آسیایی‌ها می‌توانند از اروپایی‌ها قدردانی کنند که قاره‌ها را از هم تفکیک کردند. اروپایی‌ها به سختی می‌توانند محصول خود را به منطقه اوراسیا (ژاپن و هند؟) ارسال کنند، حتی اگر این چیزی باشد که روی نقشه‌ها عملی باشد. به همین خاطر آنها بین اروپا و آسیا یک راه غیردریایی کشف کردند. یک راه خاکی و کوهستانی (با این اوصاف، خیلی نیز باید یک قاره باشد). این نقشه‌کش‌ها، روسیه را به دو بخش تقسیم کردند تا محل پایان قاره اروپا و شروع قاره آسیا را مشخص نماید.

افرادی که برای تهیه چنین نقشه‌هایی فعالیت می‌کردند در حال حاضر مشغول ترسیم نمودارهای سازمانی هستند.

خطرناک ترین مدیر

بیایید به کسب و کار بازگردیم. شما فروش پنیر را در آسیا مدیریت می‌کنید، در بخشی از قاره، مردم زیاد پنیر می‌خورند و در جایی دیگر نه. چگونه می‌توان این وضعیت را مدیریت کرد؟ به ویژه هنگامی که یک نفر جایگزین شما در هند که بیشترین فروش پنیر در آسیا را دارد می‌شود و به لطف شما، کارش را به نحو احسن انجام می‌دهد.

اگر باهوش باشید حتی سعی به انجام این کار نمی‌کنید. اما این به پیشرفت شما و تبدیل شدن به بزرگترین فروشنده پنیر در تمام آسیا کمکی نمی‌کند-کیمچی و هاریسا بهترین پنیرها را دارند. بنابراین شما باید فروش پنیر در آسیا را مدیریت کنید.

و این زمانی است که مشکلات شروع می‌شوند. لطفا درک کنید: چیزی خطرناکتر از یک مدیر که کاری انجام نمی‌دهد وجود ندارد. مدیران افراد پر انرژی هستند و این یکی از دلایلی که باعث می‌شود تا پست مدیریتی بگیرند. یک نفر را در یک موقعیت غیر قابل مدیریت قرار دهید و منتظر باشید تا کاری انجام دهد. مانند سازماندهی مدیران فروش پنیر در هند، ژاپن، مغولستان و گینه نو و یافتن راهی برای "هم افزایی" و کمک به یکدیگر برای افزایش فروش محصولات که طرفدار کمتری دارند.

در غیر این صورت، نشستن در دفتر مرکزی در سنگاپور کار خسته‌کننده‌ای خواهد بود پس یک هواپیما برای مدیر پر انرژی ما تدارک ببینید. نه برای کارهای کوچک که دیگر چنین نیست. تصور کنید که من رئیس شما و مسئول فروش پنیر در آسیا هستم و کار من به فروش پنیر در ژاپن بستگی دارد. تا زمانی که اینجا هستم اجازه بدهید از شما چند سوال بپرسم: چرا پنیر در ژاپن طرفدار ندارد؟ آیا نباید به دنبال مشتری در این کشور بود؟ آنها محصولات شرکت کره‌ای کیمچی را می‌خورند، آیا آنها فقط به چاشنی‌های هند علاقه دارند؟ پس چرا پنیر گورگونزولا در شهر گینزا وجود دارد؟

فراتر از محدوده‌ها

یک بیمارستان یک نهاد طبیعی است. فروش پنیر در هند نیز یک کار طبیعی است. اما یک نفر یک جایی انتظار دارد تا کاری را مدیریت کند که یک نفر دیگر در زمانی دیگر آن را

در نمودار سازمانی آورده است که لزوماً طبیعی نیست. مطمئناً می‌توانیم فعالیت سازمان در بیرون از مرزها را سازمان‌دهی کنیم.

هیئت مدیره به عنوان زنبور ملکه



تحت برچسب "حکومتداری"، هیئت مدیره‌ها معامله خوبی انجام داده و اخیراً توجهات زیادی را به سمت خود جلب نموده‌اند که شاید بیشتر از شایستگی آنها باشد، زیرا اغلب به خاطر جایگاهی که دارند نمی‌توان در مورد کاری که انجام می‌دهند تجسس کرد. آنها خدمات ساختاری ارائه می‌دهند تا به عنوان یک نقش فرماندهی عمل کنند، اما حتی این عملکرد نیز محدود است.

علاوه بر خدمات سازنده، به مدیریت مشاوره می‌دهند، کارها را ساده‌تر می‌کنند و به افزایش اعتبار و درآمد کمک می‌نمایند. و حضور بسیار مؤثر اعضا می‌تواند شهرت سازمان را ارتقا دهد و همچنین آن را به مراکز مهم قدرت متصل نماید.

هنگامی که هیئت مدیره وز وز می‌کند

نقش واقعی هیئت مدیره، نظارت بر فعالیتهای مدیریت ارشد مجموعه از سه جنبه است. اولی انتصاب رئیس است. (من از کلمه رئیس به جای مدیرعامل استفاده می‌کنم تا شامل روسای سازمان‌های غیردولتی شود.) دومی، ارزیابی عملکرد این شخص است. و سومی یافتن یک جایگزین برای او در صورت لزوم است. وقتی رئیس از ادامه کارش ناتوان باشد، گاهی اوقات یکی از اعضای هیئت مدیره نیز می‌تواند موقتاً در نقش رئیس عمل کند.

در غیر از این موارد، هیئت مدیره نقشی در کنترل سازمان ندارد. این هیئت رئیسه را تعیین می‌کند تا به درستی کار را پیش ببرد. روسا ابزار خاص خود را دارند که سر و صدای زیادی تولید می‌کند البته، اگر هیئت مدیره به رئیس اطمینان نداشته باشد، باید آن را جایگزین کند. بخش حیرت انگیز این است که هیئت مدیره اغلب نمی‌تواند این کار را انجام دهد.

به هیئت مدیره به عنوان یک زنبور عسل نگاه کنید، که اطراف یک رئیس که شهد گل‌ها را می‌چیند در گردش هستند. این رئیس باید مراقب باشد. یک زنبور عسل تنها یک بار می‌تواند نیش بزند، بنابراین بهتر است مراقب باشد. درست است که یک هیئت مدیره می‌تواند بیشتر از زنبور نیش بزند و می‌تواند یک رئیس را پس از دیگری جایگزین نماید. اما این کار باعث بروز نگرانی‌های در مورد صلاحیت خود این هیئت مدیره نیز می‌گردد. علاوه بر این، بیشتر اعضای فعلی هیئت مدیره احتمالاً فردی را که می‌خواهند جایگزین کنند را منصوب می‌کنند.

هیئت مدیره مجزا

جلسات هیئت مدیره می‌تواند به طور مرتب برگزار شود، اما معمولاً این جلسات به شکل مکرر انجام نمی‌شود، به همین دلیل اعضای آن اطلاع کاملی از آنچه که در سازمان می‌گذرد ندارند. پس چگونه وقتی یک نفر جدید برای ریاست برگزیده می‌شود، اعضا کانال ارتباطی اصلی خود را حفظ می‌کنند؟

به دلیل سختی‌های انتخاب، ارزیابی و جایگزینی است که اعضای هیئت مدیره معمولاً موقعیت اجتماعی بالاتری نسبت به سایر افراد دیگر سازمان دارند که به سختی در ارزیابی نامزدهای داخلی برای پست ریاست به آنها کمک می‌کنند. در واقع، این می‌تواند نوعی تعصب در برابر انتخاب افراد بیرون از سازمان باشد. علاوه بر این، افرادی که جایگاه بالاتری در هیئت مدیره دارند ممکن است تمایل به انتخاب افراد بر اساس نظریات خود داشته باشند، که ممکن است فرد مناسبی برای مدیریت سازمان نباشند.

یک برچسب برای افرادی که به خوبی به "سرپرستان" و به سختی با "زیردستان" نسبت داده می‌شود وجود دارد. مثل چیزی که در داستان اول توضیح داده شد مصداق چاپلوسی است. آنها با افراد مافوق و عالی‌رتبه تعامل بسیار مودبانه و دوستانه دارند اما با افراد زیردست و هم سطح خود رفتار ناشایستی دارند.

بر حذر بودن از وز وز

البته، اعضای هیئت مدیره شیوه‌های متفاوتی دارند که به ماهیت و نحوه اداره سازمان بستگی دارد. در حالی که بحث‌های پیشین ممکن است به طور گسترده در مورد شرکت‌ها و در شرکت‌هایی که به شدت زیر نظر هستند، به ویژه از سوی مالک که همه می‌دانند که قدرت دست او است و نه هیئت مدیره صدق می‌کند.

مدیران کسب و کارها معمولاً برای خودشان کار می‌کنند. اما هنگامی که آنها عضو هیئت مدیره غیرتجاری مثل سازمان‌های مردم‌نهاد، بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و غیره می‌شوند چه اتفاقی می‌افتد؟ کسانی که با این باور است که کسب و کار بهتر می‌تواند یک تهدید باشد، خطرشان دو برابر بقیه است: آنها ممکن است بیشتر تمایل به دخالت و انتصاب افرادی شبیه خودشان داشته باشند. آیا بازرگانان در مورد موارد آموزشی و بهداشتی درک بهتری از مربیان و پزشکان مرتبط با کسب و کار آنها دارند؟

این سازمان‌ها متفاوت هستند: آنها روابط پیچیده‌تری دارند، عملکرد آنها به آسانی اندازه‌گیری می‌شود، و کارکنان آنها ممکن است بیشتر شبیه اعضا باشند تا کارمندان. همانطور که در داستان بعدی بیان می‌شود، کسب و کار بهترین راه ممکن برای مدیریت همه چیز نیست.

بنابراین از نظر من، وجود هیئت مدیره ضروری است اما مشکل ساز نیز است. اعضا نیاز دارند تا حس واضحی نسبت به آنچه که نمی‌دانند، و بدون اینکه بیش از حد مطلع شوند چگونه می‌توانند به آگاهی بهتر برسند. همه هیئت مدیره‌ها نیاز به تنوع در عضویت دارند تا محدودیت‌های خود را خفیف نمایند. آنها همچنین باید از وز وز خود باخبر باشند حتی بیشتر از نیش زدن‌هایشان.

سه

داستان‌هایی در مورد تجزیه و تحلیل

از نظر برخی، تمرکز روی تکنیک، احتمالاً منجر به ناتوانی در انجام کارها می‌شود.

پیتر ال برگر

تحلیل‌گر: تحلیل خودت



شبکه تحلیل‌ها

"این یک اصل شناخته شده است که اگر چیزی را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان آن را مدیریت نمود" (برگرفته از مقاله رابرت کاپلان و مایکل پورتر در مجله بازرگانی هاروارد). این به خوبی شناخته شده و حماقت محض است.

چه کسی می‌تواند با موفقیت فرهنگ، رهبری، حتی پتانسیل بازار برای عرضه یک محصول جدید را بسنجد؟ آیا هیچ کدام از این‌ها را می‌توان مدیریت کرد؟ آیا کاپلان و پورتر اثربخشی نسخه‌های خود را اعتبارسنجی نموده‌اند؟ در واقع، کسی که حتی سعی کرده تا عمل اندازه‌گیری را اندازه‌گیری کند، آیا آن را شگفت‌انگیز می‌داند؟ و در مورد اندازه‌گیری عملکرد مدیریت چه می‌توان گفت؟ (به زودی به اندازه کافی به آن خواهیم پرداخت).

حدس می‌زنم باید نتیجه‌گیری کنیم که نه اندازه‌گیری و نه مدیریت را نمی‌توان مدیریت نمود.

حدس بزنید که چی شده؟ آنها می‌توانند چنین باشند. همه ما باید درک کنیم که بسیاری از چیزهایی که در این دنیا حائز اهمیت هستند قابل اندازه‌گیری نمی‌باشند. مطمئناً ما باید آنچه که انجام می‌دهیم را اندازه‌گیری کنیم، تا زمانی که ما به خودمان اجازه ندهیم تا با اندازه‌گیری خود را مسحور کنیم. مشکل اینجا است که ما اغلب اینگونه هستیم.

کاپلان و پورتر در مقاله خود لیستی از هفت گام "برای برآورد هزینه درمان ... جمعیت بیمار" را ارائه داده‌اند:

۱. انتخاب وضعیت بالینی (مشخص کردن عوارض و مشکلات احتمالی)
 ۲. تعریف زنجیره ارزش تحویل مراقبت ... نمودار فعالیت-های اصلی.
 ۳. توسعه فرآیند اجرایی برای هر فعالیت.
 ۴. تخمین زمان برای هر فرایند.
 ۵. برآورد هزینه تهیه منابع مراقبت از بیمار.
 ۶. برآورد ظرفیت هر منبع و محاسبه ظرفیت نرخ هزینه.
 ۷. محاسبه کل هزینه مراقبت از بیمار.
 ۸. محاسبه همه هزینه‌های انجام تمام هفت مرحله.
- اما شما می‌توانید با خواندن مثال‌هایی از این نویسنده درک کاملی از عمل زانو و ۷۷ اقدامی که برای این کار انجام می‌شود کسب کنید. ضرب این رقم در آرنج‌ها و باسن‌ها، مغزها و روده‌ها، قلب‌ها و ذهن‌ها؛ عامل میزان پیشرفت در همه این درمان‌ها است و شما باید تعجب کنید که تحلیلگران به زودی بر پزشکان در امور مراقبت‌های بهداشتی توفیق یابند.
- علاوه‌براین، هزینه‌های مستقیم این کارها، تنها هزینه‌های موجود نیستند. در مورد حواس‌پرتی پزشکان، به عنوان مثال با مجبور کردن آنها برای ثبت و ضبط اطلاعات چه می‌توان گفت؟ اندازه‌گیری هزینه جنگ‌های سیاسی را نیز به آن اضافه نمایید. تحلیلگران اندازه‌گیری را به عنوان هدف مشاهده می‌کنند؛ در مقابل با خون سیاسی ریخته شده در تعیین آنها.
- تصور کنید که تحلیلگران همانطور که کار دیگران را موشکافی می‌کنند، کار خودشان را زیر ذره‌بین ببرند. به عبارت دیگر تصور کنید که خودشان را تجزیه و تحلیل کنند. شاید بعداً موارد بیشتری در این مورد ارائه نمایم.
- چند سال پیش، یک فروشگاه خرده فروشی انگلیسی به نام مارکز و اسپنسر تصمیم گرفت که تا پول زیادی برای کنترل سهام در فروشگاه‌های هزینه کند. بنابراین، به جای اینکه منتظر سفارش فروشنده برای پر کردن قفسه باشد، برای پر کردن یک قفسه، که به یک کارمند دیگر در پشت صندوق اطلاع می‌داد، تمام این مراحل را حذف کرد و به فروشنده‌گان اجازه داد تا خودشان به انباری رفته و هر چه نیاز دارند بردارند. با این کار هزاران فروشنده کمتر شد و ۲۶ میلیون کارت و کاغذ نیز کمتر مصرف شد.

ریاضیدان و فیلسوف انگلیسی، آلفرد نورث وایتهد می‌گوید:
 "انجام تجزیه و تحلیل آشکار به یک ذهن بسیار غیر معمول
 نیاز دارد". تحلیلگران به این نکته توجه داشته باشید.

ای خداوند: ارکستر کارآمد!

یک دانشجوی جوان و مشتاق رشته MBA در نهایت فرصت استفاده
 از آموخته‌هایش را پیدا کرد. از او خواسته شد تا یک نظرسنجی
 از سازمانی را انجام دهد که با آن آشنایی قبلی نداشته و
 توصیه‌هایی در مورد نحوه افزایش کارایی آن ارائه نماید.
 او یک ارکستر سمفونی را انتخاب کرد. پس از خواندن ابزارهای
 تجارت، او در اولین کنسرت حضور یافت و تحلیل‌های زیر را
 ارائه کرد:

۱. برای مدت قابل توجهی، چهار نوازنده ساز ابوا هیچ کاری
 نکردند. پس باید تعداد نوازنده‌های این ساز کاهش یابد و
 کار به طور کلی در بیشتر طول برنامه کنسرت گسترش یابد و
 اوج‌ها و فرودها از بین بروند.

۲. تمام ۲۰ ویولون‌زن نت یکسانی می‌نواختند. این به نظر
 می‌رسد این تعداد غیر ضروری است و تعداد نوازندگان این بخش
 باید به شدت کاهش یابد.

۳. کهنه بودن تجهیزات نیز موضوع دیگری است که مستلزم
 تحقیقات بیشتری است. این برنامه اشاره دارد که ساز رهبر
 ویولن‌زن‌ها چند صد سال قدمت داشت. در حال حاضر، اگر
 استهلاک این تجهیزات را در نظر بگیریم، ارزش این ابزار
 می‌تواند به صفر کاهش یابد و خرید تجهیزات مدرن‌تر پیش‌تر
 توصیه شده است.

۴. تلاش زیادی برای نواختن نت سی و دوم شده که به نظر
 می‌رسد غیر ضروری بوده است. توصیه می‌شود که تمام نت‌ها به
 نت یک شانزدهم نزدیک شوند. اگر این کار انجام شود، ممکن
 است از کارآموزان و فعالان کم‌تجربه نیز استفاده زیادی
 نمود.

۵. در نهایت، به نظر می‌رسد که برخی از قطعه‌های موسیقایی
 بیش از حد تکرار می‌شوند. بنابراین باید به میزان قابل
 توجهی از این قسمت‌ها بریده شود. هدف اصلی تکرار و شاخ و
 برگ دادن به رشته‌ها نیست. تخمین زده می‌شود که اگر تمام
 قسمت‌های اضافی حذف شوند، کل زمان دو ساعته کنسرت می‌تواند
 به ۲۰ دقیقه کاهش یابد و نیازی به تنفس میان‌پرده نیست.

اگر این دانشجو به جای این گروه ارکستر، مطالعه روی یک
 کارخانه را انتخاب کرده بود، هیچکس به او خرده نمی‌گرفت،

حداقل از سوی افراد شاغل در آن کارخانه. به عبارت دیگر، این موضوع، موضوعی خنده دار نیست. *

با «کارآیی» چه چیزی ممکن است اشتباه باشد؟ فراوانی.

کارآیی مانند مادر بودن است. که ما را به خاطر بالا و پایین پریدن دعوا می‌کند تا از یک ابزار نظامی قدیمی استفاده کنیم. هربرت سیمون، برنده یکی از آن جایزه‌های غیر نوبلی در اقتصاد (جایزه‌ای که از سوی اقتصاددانان در بانک سوئد برای دیگر اقتصاددانان در نظر گرفته شده است)، کارآیی را یک مفهوم کاملاً طبیعی و بی ارزش می‌داند. شما تصمیم می‌گیرید که چه چیزی به نفع شما است و کارآیی آنها را با کمترین هزینه ممکن برای شما ممکن می‌سازد. چه کسی احتمال دارد در برابر آن بایستد؟ من، برای یکی.

من در زیر چند مورد از چیزهایی که کارآمد هستند را فهرست می‌کنم. اولین کلمه‌ای که به ذهنتان می‌رسد، به چه چیز اشاره می‌کند.

یک رستوران کارآمد است.

آیا شما در مورد سرعت خدمات فکر می‌کنید؟ اکثر مردم این کار را می‌کنند. تعداد کمی از مردم در مورد کیفیت غذا فکر می‌کنند. چرا؟

خانه من کارآمد است.

مصرف انرژی همیشه بیش از حد است. به من بگویید: چه کسی در هنگام خانه که هرگز یک خانه، مسائلی همچون طراحی، موقعیت یا نزدیک بودن به مدارس را کنار گذاشته و به میزان مصرف انرژی خانه فکر می‌کند؟

اینجا چه خبر است؟ این کاملاً واضح است، همانطور که ما آن را درک می‌کنیم. وقتی کلمه کارآمدی را می‌شنویم ناخودآگاه بر روی یک معیار قابل اندازه گیری مانند سرعت خدمات یا مصرف انرژی تمرکز می‌کنیم. کارایی یعنی بهره‌وری که قابل اندازه‌گیری است. این به هیچ وجه خنثی نیست زیرا به نفع چیزی است که به آسانی قابل اندازه‌گیری است. و در اینجا روی مشکل از سه دیدگاه توجه شده است:

- از آنجا که محاسبه هزینه معمولاً نسبت به سود ساده‌تر است، بهره‌وری اغلب به هزینه‌های قابل اندازه گیری و به اندازه افت سود قابل اندازه‌گیری کاهش می‌یابد. به تمام دولت‌هایی که هزینه‌های بهداشت و درمان یا آموزش را کاهش می‌دهند فکر کنید در حالی که کیفیت این خدمات هر روز

بدتر شده است. (من حاضرم در مورد آنچه که یک کودک واقعا در یک کلاس درس می‌آموزد، با هر کسی مباحثه نمایم). در مورد مدیران اجرایی که بودجه تحقیق یا نگهداری را کاهش می‌دهند تا بتوانند درآمد کسب کنند و پاداش‌های بزرگتری بگیرند چگونه؟ و فراموش نکنید که همه انواع روش‌ها برای ایجاد یک ارکستر کارآمدتر کار یک دانشجو بوده است.

از آنجا که اندازه‌گیری هزینه‌های اقتصادی معمولا راحت‌تر از محاسبه هزینه‌های اجتماعی است، بهره‌وری می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌های اجتماعی شود. اقتصاددانان این را به عنوان "اثرات خارجی" رد می‌کنند. تأسیس یک کارخانه یا مدرسه کارآمد کار آسانی است، البته تا زمانی که شما نگران آلودگی هوا یا یادگیری ضعیف نباشید.

از آنجا که اندازه‌گیری سود اقتصادی معمولا ساده‌تر از اندازه‌گیری سود اجتماعی است، بهره‌وری ما را به سوی یک اخلاق اقتصادی هدایت می‌کند که می‌تواند یک انحراف اجتماعی را تامین کند. ما زمانی که غذای آماده را به جای غذای مناسب مصرف کنیم یعنی به دنبال بهره‌وری هستیم.

پس از کارآیی و کارشناسان کارآیی، و همچنین آموزش کارآمدی، مراقبت‌های بهداشت و سلامت، موسیقی، و گاهی اوقات کارخانه‌های کارآمد بر حذر باشید. مراقب تعادل خود باشید چرا که در عین حالی که شامل عوامل اجتماعی و محیطی فراتر از عوامل اقتصادی است، ممکن است قصد داشته باشند که تاس‌ها به نفع این عوامل قرار بگیرند که به راحتی می‌توانند اندازه‌گیری شوند.

شکم نرم "داده سخت"



داده سخت دقیقا چیست؟ سنگ است صفت و سخت است، اما داده چرا؟ جوهر روی کاغذ یا الکترون‌های یک درایو، به شدت سخت هستند. در واقع یک نامه را غالبا "نسخه نرم" می‌نامند.

اگر دنبال استعاره‌ای برای داده هستید، ابرهای موجود در آسمان را در نظر بگیرید: از دور شفاف هستند اما از نزدیک، تیره و مبهم هستند. چیزی برای لمس کردن وجود ندارد. "سخت" یعنی توهم در اختیار داشتن چیزی واقعی که به عدد تبدیل شده است. پسری که آنجاست سیمون نیست، اما در برخی مقیاس روانشناس‌ها نمره $4/7$ می‌گیرد. این شرکت فروش خوبی نداشته؛ ۴۹ میلیارد ویجت فروخته است. آیا این داده‌ها به اندازه کافی شفاف و روشن هستند؟

در مقابل، داده‌های نرم همان داده‌های فازی، مبهم، ذهنی - حداقل از یک نقطه نظر مشخص هستند. آنها معمولا نیازمند تفسیر هستند که حتی به شکل الکترونیکی نیز نمی‌توان آنها را تفسیر کرد. در حقیقت، بعضی از داده‌های نرم در حد شایعات، شنیده‌ها و خیالات هستند، برای مثال شایعه پیرامون بسیاری از ویجت‌ها ثابت می‌کند که آنها معیوب هستند.

پس داده‌ها همیشه برنده هستند - حداقل تا زمانی که دنیای نرم ما، از جمله موضوعات احساسی مغز ما را احاطه کرده‌اند. از این رو، مجبوریم نظر بهتری راجع به شکم نرم این داده‌های سخت داشته باشیم.

داده‌های سخت می‌توانند خیلی عمومی باشند. تنها وقتی بی‌فایده باشند می‌توان آنها را نابارور کرد. یکی از مباحث مطالعة کینسی روی رفتار جنسی مردانه، جمله "توجهی به حرف

من داشت، فقط نگاه کرد و پرسید: چند بار؟" است. آیا این همه وجود دارد؟

داده‌های سخت ممکن است اساس توصیف از یک چیز باشند، اما در توضیح آن چطور؟ پس فروش ویجت بالا رفت. چرا؟ الف) چون بازار رو به گسترش بود؟ بسیار خوب، در این اعداد بازگویی واقعیت هستند. ب) چون رقیب اصلی در حال انجام کارهای احمقانه بودند؟ هیچ عددی در این مورد وجود ندارد، فقط شایعه است. پ) چون مدیریت ما عالی بود؟ مدیریت ما این را دوست دارد، از نظر ذهنی ممکن است درست باشد. ت) یا به دلیل پایین آوردن کیفیت برای کاهش قیمت است؟ سعی کنید عدد بیان کنید. همه اینها نشان می‌دهند که ما معمولاً به داده‌های نرم نیاز داریم تا بتوانیم داده‌های سخت را توضیح دهیم - برای مثال، شایعاتی در مورد آنچه رقیب انجام داده یا شایعاتی در مورد کیفیت محصول در کارخانه خودمان.

داده‌های سخت می‌توانند به شکل مجموع باشند. نه در مورد هر ویجت، بلکه یک عدد کلی در مورد کل فروش. همچنین با آن خط اصلی: تمام شرکت به یک عدد تبدیل شده است. به تمام زندگی-هایی فکر کنید که در غالب این عدد از دست رفته است، برای مثال آن‌هایی که در تعمیر و نگهداری شرکت می‌کنند و شرکت را می‌کشند. دیدن جنگل از روی درخت‌ها خوب است ... مگر اینکه در کار الوار باشید. مدیران این کسب و کار باید درختان را بشناسند. مدیریت بسیار زیادی از درون یک هلیکوپتر اتفاق می‌افتد، جایی که درختان مانند یک فرش سبز به نظر می‌رسند.

خیلی از داده‌های سخت دیر به دست می‌رسند. زمان می‌برد تا اطلاعات "سخت شوند". از سرعت انتقال الکترون‌ها در سرتاسر اینترنت فریب نخورید. اولاً، اتفاقات باید به عنوان "حقایق" ثبت شوند - که زمان می‌برد - و سپس در قالب گزارش‌ها تجمیع شوند که زمان بیشتری می‌برد. سپس مشتریانی که دنبال ویجت-های باکیفیت هستند ممکن است از رقابت خارج شوند. مدیرانی که بر روی اعداد تمرکز می‌کنند ممکن است شایعاتی که ممکن است به آن‌ها هشداردهنده باشند را از دست بدهند.

در نهایت، یک مقدار شگفت‌انگیز از داده‌های سخت قابل اعتماد نیستند. آن‌ها خوب به نظر می‌رسند، همه آن ارقام کوچک روی یک صفحه زیبا هستند. اما از کجا آمده‌اند؟ صخره موجود بر روی داده‌های سخت را بلند کنید و نگاهی به آنچه که در زیر آن می‌خزد بیندازید. دولت بسیار مشتاق به جمع‌آوری آمار است، آن‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، به هم اضافه می‌کنند، به

بالاترین توان می‌رسانند، ریشه مکعب آن‌ها را می‌گیرند و دیگرام‌های شگفت‌انگیزی از آنها آماده می‌کنند. اما چیزی که نباید فراموش کنید این است که هر یک از این شکل‌ها در وهله اول از سوی نگهبان دهکده می‌آید، کسی که هر آنچه را که برایش دلپذیر نباشد را کنار می‌گذارد.

و این مختص دولت نیست. آیا تا به حال عددی را دیده‌اید که نتوان آن را دست کاری کرد، تعداد بازگشت محصول در یک کارخانه یا تعداد ارجاع در یک دانشگاه، چه برسد به این خط پایین در فضای کسب‌وکار؟ علاوه‌براین، حتی اگر واقعیت‌های ثبت‌شده در وهله اول قابل‌اعتماد باشند، چیزی معمولاً در فرآیند مقدارسنجی گم می‌شود. اعداد گرد می‌شوند، اشتباهات ایجاد می‌شوند و نکات جزئی از دست می‌روند.

تمام اینها یک درخواست برای خلاص شدن از شر داده‌های سخت نیست. این به آن معنی نیست که از شر داده‌های نرم خلاص شوید. این یک درخواست برای مسخ نشدن توسط اندازه‌گیری‌ها است. همه ما در مورد استفاده از حقایق سخت برای بررسی خمیدگی‌های نرم می‌دانیم. خوب، چطور از خمیدگی‌های نرم برای بررسی حقایق سخت استفاده کنیم؟ هر بار که درباره کاهش هزینه‌ها یا افزایش سود می‌خوانید، اعداد را زیر نظر بگیرید: از خودتان بپرسید که آیا آن‌ها معقول به نظر می‌رسند یا خیر. اگر نه، تحقیق کنید: به جایی بروید که نگهبانان و مدیران آنچه را که برایشان دلپذیر نیست را کنار می‌گذارند.

من یکبار از یک کارمند عالی‌رتبه دولت بریتانیا پرسیدم که چرا بخش او این کار را انجام داده است. پاسخ او: "چه کار دیگری می‌توانیم بکنیم وقتی نمی‌دانیم چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟" چطور می‌شود روی زمین نشست تا بفهمیم چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ آنجا، وقتی یک عدد مشکوک را می‌بینید، آن را به چالش بکشید. شما چرایی آن را متوجه خواهید شد.

اندازه‌گیری به عنوان یک مکمل برای مدیریت یک ایده خوب است: اندازه‌گیری آنچه که می‌توانید انجام دهید، جدی گرفتن چیزی که نمی‌توانید و مدیریت هر دوی آنها. به عبارت دیگر، اگر نمی‌توانید آن را اندازه بگیرید، و به خصوص اگر می‌توانید، آن را مدیریت کنید.

حقه در مدیریت اندازه‌گیری

شما یک مدیر هستید؛ از این رو می‌خواهید بدانید چه کار می‌کنید. افراد دیگر در اطراف شما حتی بیشتر به دانستن نحوه کار شما علاقه دارند، به خصوص اگر شما رئیس هستید.

راه‌های بسیار زیاد و آسانی برای ارزیابی آن وجود دارد. از همه آن‌ها آگاه باشید. اثربخشی یک مدیر تنها می‌تواند در متن مورد قضاوت قرار گیرد. این ممکن است به اندازه کافی ساده به نظر برسد، تا زمانی که آن را در شش گزارش در اینجا از هم تفکیک کنید.

(۱) مدیران موثر نیستند؛ رقابت‌ها موثر هستند. شوهران و همسران خوب زیادی به عنوان زوج‌های خوب، همچنین مدیران خوب و واحدهای آن‌ها وجود ندارند. موفقیت بستگی به انطباق بین فرد و واحد - در موقعیت، در زمان، برای یک زمان معین دارد. از این رو، یک عیب که در یک وضعیتی قابل‌تحمل است می‌تواند در یک وضعیت دیگر مهلک باشد. همین مساله می‌تواند در مورد کیفیت‌های مثبت نیز گفته شود: آن‌ها لزوماً خوب منتقل نمی‌شوند. مهارت در کاهش هزینه‌ها در یک شرکت می‌تواند دیگری را ورشکست کند. بنابراین (۲) در کل هیچ مدیر موثری وجود ندارد، و به این معنی است که هیچ چیز به عنوان یک مدیر وجود ندارد که بتواند هر چیزی را مدیریت کند. ممکن است مدیرانی وجود داشته باشند که در تمام مشاغل مدیریتی شکست می‌خورند، اما هیچ کسی وجود ندارد که بتواند در همه آن‌ها موفق باشد.

البته، مدیران و واحدهای آن‌ها با هم موفق و یا ناموفق می‌شوند. بنابراین (۳) برای ارزیابی اثربخشی یک مدیر باید اثربخشی واحد مدیریت شده را ارزیابی کنید. اما فقط این نیست. (۴) شما همچنین باید سهم مدیر در اثربخشی را ارزیابی کنید. بعضی از واحدها به رغم مدیران ضعیف عملکرد خوبی دارند، در حالی که برخی دیگر در صورتی که مدیران قوی نداشته باشند، عملکرد بسیار بدتری دارند. بنابراین، از این فرض که مدیر به طور خودکار مسئول هر موفقیت یا شکست واحد است، برحذر باشید. تاریخ اهمیت دارد؛ فرهنگ اهمیت دارد؛ بازارها مهم هستند؛ حتی شرایط آب و هوایی (اگر شما یک مزرعه را اداره می‌کنید) نیز مهم است. چند مدیر بطور ساده توانسته‌اند خودشان را به شغل مطلوب تحمیل کنند، و اطمینان حاصل کنند که خراب نمی‌کنند و بعد به خاطر موفقیت-هایشان اعتبار کسب می‌کنند: سوار شدن بر پشت بقیه.



برای مسائل پیچیده‌تر (۵) اثربخشی مدیریتی نیز باید فراتر از واحد، حتی سازمان ارزیابی شود. مدیری که با هزینه بقیه سازمان، واحدش را کارآمد می‌کند چه فایده‌ای دارد؟ برای مثال، تعداد بسیاری از ویجت به فروش می‌رسد که تولید آن نمی‌تواند ادامه داشته باشد و شرکت دچار آشوب شود. مدیر فروش را برای انجام کار خود سرزنش می‌کنید؟ آیا مدیریت عمومی نباید مسئول مدیریت کل شرکت باشد؟ البته این بدان معنی است که مدیران فروش مسئول دیدن مسائل فراتر از فروش هستند. تصور کنید اگر سازمان‌های بیشتری عملکرد واحدها و مدیران خود را با توجه به سهم آن‌ها در کل ارزیابی کنند چه می‌شود.

علاوه بر این، چه چیزی ممکن است برای واحد و حتی سازمان مناسب ولی برای دنیای پیرامون آنها نامناسب باشد. رشوه دادن به مشتریان ممکن است فروش را بیشتر کند، اما آیا این نوع اثربخشی قابل قبول است؟ بنیتو موسولینی دیکتاتور ایتالیا به خاطر برقرار کردن حرکت قطارها سر موقع، مشهور شد. در این رابطه، او مدیر کارآمد و یا حداقل یک مدیر موثر بود. از جهات دیگر، او یک هیولا بود.

همه این نقاط را در کنار هم قرار دهید و از خود بپرسید: چطور کسی که باید یک مدیر را ارزیابی کند ممکن است با همه اینها کنار بیاید؟ در اینجا نیز پاسخ ساده است - حداقل در اصل: (۶) اثربخشی مدیریتی باید مورد قضاوت قرار گرفته، نه اینکه فقط اندازه‌گیری شود. قضاوت را به خاطر می‌آورید؟ هنوز در فرهنگ لغت است. در اینجا مثل بیشتر جاهای دیگر، گلوله جادویی وجود ندارد.

شواهد و تجربه در مدیریت، پزشکی و غیره

من این داستان را با برخی شواهد و تجربیات آغاز می‌کنم و پایان می‌دهم، ابتدا درباره دوجرخه‌سواری و در آخر در مورد گرمایش، با مباحث پزشکی و مدیریتی در بین آنها.

در سمت راست فرمان دوجرخه، یک عدد کوچک می‌بینیم که به ما می‌گوید که دنده چرخ عقب چیست. این یک مدرک است. تجربه چیزی است که ما هنگام دوجرخه‌سواری با این دنده، آن را زندگی می‌کنیم - شاید پدال‌ها بر روی زمین‌های مسطحی که روی آن هستیم خیلی سریع حرکت می‌کنند. شواهد همان چیزی است که ما می‌گوییم؛ تجربه همان چیزی است که احساس می‌کنیم.

من می‌توانم این مورد را واضح‌تر بیان کنم. وقتی از کوه بالا می‌رویم و بعد به جایی که شروع کرده ایم پایین می‌رویم، ما چهار برابر سربالایی برای پایین رفتن انرژی مصرف می‌کنیم. وقتی این را به مردم می‌گویم به شکل مضحک به من نگاه می‌کنند. چطور چنین چیزی ممکن است، چون مسافت بالا و پایین یکی است؟ چون ما فاصله را تجربه نمی‌کنیم - این یک مفهوم انتزاعی است، صرفاً یک مدرک است - ما زمان را تجربه می‌کنیم.

یکبار، در برنامه مدیریت مراقبت بهداشتی مان موسوم به IMHL ما از شرکت کنندگان که اغلب پزشکان بودند خواستیم تا کار خود را در یک چارت، از شواهد به تجربه، طرح کنند. با وجود تمام شایعات درباره اینکه "پزشکی، کاری مبتنی بر شواهد" است، آنها خودشان را در کل چارت قرار دادند. بحث بعدی به توافق رسید که در پزشکی به مانند مدیریت، نوعی تعادل بین شواهد و تجربه لازم است. یک پزشک پیشنهاد کرد که این اصطلاح به "پزشکی مبتنی بر مدرک - راهنما" تغییر یابد.

آموزش در پزشکی عملاً آموزش مبتنی بر شواهد در کلاس را با یادگیری مبتنی بر تجربه در بیمارستان ترکیب کرده است. با این حال، در آموزش سنتی مدیریت - یعنی در برنامه‌های MBA به شدت به استفاده از تحلیل‌ها، یعنی شواهد و دور بودن از تجربه تأکید می‌شود. زمانی که دانشجویان در زمینه امور مالی سخنرانی می‌کنند، یا تکنیک مورد استفاده در استراتژی را یاد می‌گیرند، تمرکز بر شواهد پژوهشی است که توسط نظریه تکمیل شده است، نه روی تجربیات زندگی. و این انحراف منجر به مشاغلی می‌شود که بسیاری از فارغ

التحصیلان، در مشاوره و امور مالی و همچنین در بازاریابی و برنامه‌ریزی، به جای پایه و اساس فروش و تولید انتخاب می‌کنند: هنوز تحلیل و ارزش داده‌ها، به جای کسب تجربه، صورت می‌گیرد.

و فکر نمی‌کنم که مطالعات موردی متفاوت باشند. آنها ادعا می‌کنند که تجربه را وارد کلاس می‌کنند، اما این کار تجربه را پنج برابر بیشتر از دانشجویان دور کرده است: این اتفاق در یک شرکت رخ داده و اغلب از سوی مدیرعامل گزارش می‌شود (همانطور که قبلاً اشاره شد، بیشتر پرونده‌های هاروارد روی مدیرعامل تمرکز دارند)، توسط دستیار علمی ثبت می‌گردد، توسط یک استاد نوشته می‌شود و سپس توسط دیگر اساتید آموزش داده می‌شود که مانند دانشجویان ممکن است چیزی در مورد شرکت ندانند.

بنابراین فارغ‌التحصیلان دانشکده‌های کسبوکار کسانی هستند که نسبت به یادگیری از روی تجربه، بیشتر به تجزیه و تحلیل شواهد علاقه دارند. و زمانی که برخی از این افراد در نهایت راه خود به سمت مدیریت را پیدا می‌کنند، اغلب آن‌ها همانطور که آموزش دیده‌اند، مدیریت می‌کنند: با تمرکز روی شواهد نه تجربه، مدیریت توسط اعداد و تکیه بر تکنیک‌ها (شواهدی که در داستان بعدی ارائه شده است).

این امر ما را به گرم شدن جهانی هوای کره زمین می‌رساند، چرا که در حال حاضر شواهد مستدلی موجود است. پس چرا در این مورد کاری نمی‌کنیم؟ یک دلیل مهم ممکن است تضاد آن با منافع ما باشد. ما اطلاعات زیادی درباره تغییرات آب و هوا می‌شنویم، اما بیشتر ما به سختی پیامدهای آن را تجربه کرده‌ایم. به عبارت دیگر، ما شواهد را می‌دانیم اما فقدان تجربه داریم. "وحشتناک نیست که یخ ذوب شود... کسی باید کاری در این باره انجام دهد"، گرمای خانه‌مان را بالا می‌بریم تا از پوشیدن یک پلیور امتناع کنیم. در مقابل، از کسی بپرسید که خانه‌اش در نتیجه این روند، غرق شده است. وقتی گرم شدن جهانی هوای کره زمین در حال وقوع است، پس بهتر است قبل از تجربه، روی شواهد و مدارک تکیه کنیم.

خبری در اخبار روزانه ناتال دیلی نیوز (۱۶ جوئن ۱۹۸۲): "قبل از خروج از منزل، پیش‌بینی آب و هوا برای بلند مدت را تهیه کنید، چرا که شرایط آب و هوایی بسیاری غیرقابل‌پیش‌بینی است".

نحوه تبدیل شادی ملی به مراسمی ناخوشایند

پادشاهی کوچک بوتان که میان تبت و هند قرار دارد، به لطف پادشاه خود مشهور شد. این پادشاه مثل پادشاه معمول شما نیست. او قبل از واگذاری داوطلبانه قدرت به انتخابات دموکراتیک، فرمان افزایش پوشش جنگلی کشور را داد، هر کودک باید انگلیسی یاد می‌گرفت و شادی ملی ناخوشانید را معرفی کرد. این GNH در مردم سراسر دنیا که با تولید ناخالص ملی تغذیه می‌شدند، طنین داشت. همانطور که رابرت کندی گفته است:

تولید ناخالص ملی، آلودگی هوا و تبلیغات سیگار را می‌شمارد. ... این امر نابودی درختان و برنامه‌های تلویزیونی است که از خشونت تمجید می‌کنند. ... با این حال [آن] به سلامتی فرزندانمان، کیفیت آموزش و شادی آنها اجازه نمی‌دهد. ... همه چیز را در مدت کوتاهی اندازه‌گیری می‌کند، به جز اینکه زندگی را ارزشمند کند.

GNH بر پایه چهار رکن استوار بود: حکمرانی خوب، توسعه پایدار، حفظ و ارتقای فرهنگ و حفاظت از محیط‌زیست. اینها در نه حیطة مورد بررسی قرار گرفتند که شامل بهداشت، تحصیلات، بهزیستی روانشناختی و حیات جامعه بود. به اندازه کافی ساده است.

من در مورد GNH و کوهستان‌های دو ست‌دا شت‌نی بوتان کنجکاو بودم و در سال ۲۰۰۶ از این کشور دیدن کردم. در برخورد با تعدادی از افراد آگاه این کشور دو موضوع برای من جلب توجه کرد. اول اینکه، آنها هیچ ایده‌ای نداشتند که چگونه مقدار زیادی از GNH را اندازه‌گیری کنند؛ دوم، این موضوع چندان اهمیتی نداشت زیرا به نظر می‌رسید این کشور به احکام آن وفادار است. به عنوان گزارشگر بی‌بی‌سی، GNH تبدیل به یک شیوه زندگی در بوتان شده بود - کشوری فقیر که زندگی در آن نسبتاً خوشایند می‌نمود.

پس از مدتی کوتاه، اقتصاددانان وارد بوتان شدند تا به مسئله GNH رسیدگی کنند، حتی با وجود اینکه شکست نخورده بود. پس از همه اینها، اگر بوتانی‌ها GNH را اندازه‌گیری نمی‌کردند پس چگونه می‌توان آن را مدیریت کرد؟ خیلی زود هر یک از ۹ حوزه "شاخص وزنی و غیروزی خود" از GNH را داشت... تحلیل‌ها صورت گرفت... ۷۲ شاخص تعمیم شد... فرمول‌های ریاضی برای کاهش شادی به قطعات کوچک خود تبدیل شدند. یک نظرسنجی که حاوی ۷۵۰ متغیر بود ۵ تا ۶ ساعت

طول کشید تا تکمیل شود. این تکنوکرات‌ها توانستند به ناهنجاری رسیدگی کنند اما در مورد خوشبختی چطور؟

منتقدان GNH قضاوت‌های ذهنی خود را به چالش کشیده‌اند. پروفسور اقتصاد، دیرید مک کلوزلی از این سنجش‌های غیر علمی انتقاد می‌کند... با این قیاس یعنی از مردم جامعه نمی‌توان پرسید که امروز چطور است؟ گرم، خوب یا سرد؟ اگر فقط تحصیلات، فرهنگ و شادی به اندازه درجه‌حرارت قابل اندازه‌گیری باشند. اگر تهدید بزرگتری از سوی دشمنانی که خواستار ریشه‌کنی و یا دوستانی که خواستار سنجش هستند متوجه GNH باشد من متعجب خواهد شد.

پس از مدت کوتاهی از این اندازه‌گیری‌ها، شرینگ توگبای، که همراه اقتصاددان مایکل پورتر در دانشکده کسب‌وکار هاروارد تحقیقی انجام داده بود، نخست وزیر شد. طولی نکشید که او ادعا کرد که GNH چندین نفر را از تجارت واقعی با دست منحرف کرده است... که باید سخت‌تر کار کنیم. این چیزی است که او می‌تواند در مقایسه با GNH درک کند، اما در حقیقت واژه "بسیار مشکل" یعنی "چیزهای پیچیده برای من".

اف اسکات فیتزجرالد نیز ادعا کرد که "آزمون هوش هیجانی یعنی توانایی بررسی دو ایده متضاد در ذهن در یک زمان و داشتن توانایی کار". به هر اقتصاددان یا نخست‌وزیری که نمی‌تواند در آن واحد اندازه‌گیری و شادی را اداره کند، اجازه دهید بگویم که شما اندازه‌گیری را رها کرده و شادی را جشن بگیرید.

این داستان کم و بیش در اواسط ۱۹۵۰ در یک بولتن پروفسور آمریکایی، یک مجله نظامی کانادایی، و مجله هارپر چاپ شده بود، بر اساس یادداشت یک نا شناس که در لندن پرسه می‌زد و احتمالاً ابتدا در وزارت خزانه‌داری منتشر شده است.

داستان‌هایی در مورد توسعه

اگر همه شبیه هم فکر کنند، پس یعنی هیچ کس فکر نمی‌کند.
بنجامین فرانکلین

نوبت جک

در دوره‌های سخنرانی، یک استاد دانشگاه هاروارد از دانشجویان انتقاد کرد و گفت که شما منتظر پاسخ هستید. یک تعصب احمقانه علیه عمل وجود دارد. چیزی که در مورد روش مورد نظر می‌گوییم این است: "نگاه کنید، می‌دانم که اطلاعات کافی ندارید - اما با توجه به اطلاعاتی که دارید، چه خواهید کرد؟"

"بسیار خوب، جک، شما اینجا هستید، مدیر عامل شرکت ماموت. شرکت الان چه کاری باید انجام دهد؟ استاد و ۸۷ نفر از همکلاسی‌های جک با نگرانی منتظر پاسخ او به "تماس سرد" بودند تا اطمینان حاصل کنند که دانشجویان این پرونده را تهیه کرده‌اند. جک این کار را کرد: او همچنین مدت زیادی در مورد آن فکر کرد حتی زمانی که گفته بود که روش مطالعه موردی طوری تعیین شده تا تفکر سنتی را به چالش بکشد. او مکرر یادآور می‌شد که چون مدیران خوب مدیران مصممی هستند، دانشجویان mba خوب نیز باید چنین باشند. جک آب دهانش را قورت می‌داد و به سوال پاسخ می‌دهد.

جک با این جمله شروع کرد: "چگونه می‌توانم به این سوال پاسخ دهم؟ من قبل از این چیز زیادی از شرکت ماموت نشنیدم. با این حال امروز از من می‌خواهید که درباره استراتژی آن حرف بزنم."

"شب گذشته دو مورد دیگر برای حرف زدن آماده کرده بودم. ماموت، با تمام کارمندان و محصولات، چند ساعتی وقت برد. من این مورد را یک بار سریع خواندم و بار دوم با سرعت کمتر خواندم. من هرگز آگاهانه از هیچ یک از محصولات ماموت استفاده نکرده‌ام. حتی تا دیروز نمی‌دانستم که این شرکت سم موشی را تولید کرده که من در زیرزمین خانه خودم دارم. هرگز داخل هیچ یک از کارخانه‌هایش نرفتم. من هرگز در منطقه نیوفاندلند که مقر ماموت در آن است، نرفته‌ام. من با هیچ یک از مشتریان (به جز خودم) صحبت نکردم. من قطعا هیچ یک از افراد ذکر شده در این پرونده را ندیده‌ام. علاوه بر این، این یک شرکت کاملا پیشرفته است و من آدمی نسبتا غریبه با تکنولوژی. کار من - که زیاد هم نیست - مربوط به کار در یک کارخانه مبلمان است. تنها کاری که باید بکنم، این چند صفحه است. این یک اقدام ظاهری است. من از جواب دادن به سوال شما امتناع می‌کنم."

چه اتفاقی برای جک افتاد؟ در دانشکده کسبوکار، من اجازه می‌دهم حدس بزنید. اما از همانجا او به کسبوکار مبلمان باز می‌گردد، جایی که او خود را در محصولات، مردم و فرآیندها غرق می‌کند. جک با این شجاعت خود برای مبارزه قاطع و چالش برانگیز، می‌رود تا مدیرعامل شود. در آنجا، با تحلیل‌های صنعتی (که در دوره بعدی آمده است)، او و همکارانش روش خودشان به سمت یک استراتژی را یاد می‌گیرند که تجارت مبلمان را متحول می‌کند.

در این میان، بیل که کنار جک نشسته است، به درون می‌پرد. او نیز هرگز در منطقه نیوفاندلند نبوده است. اما این امر او را متوقف نمی‌کند. او یک یا دو نکته هوشمندانه دارد و mba را دریافت می‌کند. این کار او را وارد یک شرکت مشاور می‌کند، جایی که کلاس‌های مطالعه موردی برگزار می‌شود، او از یک موقعیت به موقعیت دیگری می‌پرد، هر بار یکی دو نکته هوشمندانه درباره مسائلی که او به تازگی دریافت هیچ چیز درباره آنها نمی‌داند کسب می‌کند که همیشه قبل از اجرا باقی می‌ماند.

با در نظر گرفتن این شکل از تجربه، مدت زیادی نیست که بیل مدیر اجرایی یک شرکت بزرگ شده است. (او هرگز با کسی

مشورت نمی‌کرد، اما این موضوع مورد ماموت را به او یادآوری می‌کند.) در آنجا، بعد از تعدیل چند هزار نیروی انسانی خود، یک استراتژی مدرن با فن‌آوری پیشرفته را تدوین می‌کند که از طریق یک برنامه کامل، اجرا می‌شود. چه اتفاقی برای آن می‌افتد؟ دوباره حدس بزنید. (یا داستان بعدی را بخوانید)

خوانندگان [کتاب آنچه که واقعاً در مدرسه کسب‌وکار هاروارد به شما آموزش می‌دهند، نوشته دو دانشجو] احتمالاً می‌پرسند: "این مورد را بخوانیم و آن را در عرض دوتا چهار ساعت تحلیل کنیم؟ پاسخ هاروارد بله است. دانشجویان باید هر روز دو تا سه مورد را آماده کنند. ... پس [آنها] باید برای ارائه تحلیل، سریع و همچنین خوب کار کنند".

چند سال پیش، این دانشکده یک آگهی در مجله اکونومیست برای برنامه‌های آموزشی اجرایی خود چاپ کرد. این تبلیغ زنی را نشان داد که می‌گفت: "ما چهار شرکت را در یک روز بررسی کردیم. این نظریه نیست. این تجربه است." این مهمل است.

mba ها در مقابل مدیران عامل: برخی شواهد نگران‌کننده



دانشکده‌های بازرگانی می‌خواهند در مورد اینکه بسیاری از فارغ التحصیلان چگونه مدیر عامل - هاروارد شده‌اند، لاف بزنند. اما این افراد چگونه مدیر عامل هستند؟ آیا مهارت‌های لازم برای انجام این کار مشابه هستند؟

بیشتر دانشجویان mba وارد دانشکده‌های بازرگانی معتبر هوشمند، مصمم و عالی می‌شوند. مطالعات موردی به آن‌ها یاد می‌دهد که چطور درباره شرایطی که در موردشان اطلاعات کمی دارند، هوشمندانه تلفظ کنند، در حالی که تکنیک‌های تحلیلی به آن‌ها این تاثیر را می‌دهند که آن‌ها می‌توانند بدون هیچ مشکلی روبرو شوند. با فارغ‌التحصیل شدن، اعتماد به نفس داشتن به یک مدرسه تجاری مناسب است، نه برای اشاره کردن به شبکه "پسران قدیمی" که می‌تواند آن‌ها را به "بالا" ارتقا دهد. "پس چی؟"

شواهد شگفت‌انگیز

این یک سوال است که این مراکز تحقیق، تحقیق نمی‌کنند. چند سال پیش، یوزف دوم و من استثنا قایل شدند. یک دهه پس از انتشار این مجله، من به کتابی به نام "دانشکده کسب و کار هاروارد" توسط دیوید اوینگ یک کارمند داخلی نگاه کردم. اولین جمله این است: "مدرسه کسب و کار هاروارد احتمالاً قدرتمندترین موسسه خصوصی در جهان است. این کتاب به عنوان یکی از دانش‌آموختگان دانشگاه هاروارد فهرست شده است. توجه من به چند نفر از آن‌ها جلب شده بود که چندان در این فهرست نبودند.

به این ترتیب، من و جو همه ۱۹ مورد قبل از ۱۹۹۰ را بررسی کردیم. چطور شد؟ خیلی بد. اکثریت، به طور واضح به نظر می‌رسید شکست‌خورده اند، به این معنی که شرکت آن‌ها ورشکست شد، آن‌ها از ریاست مدیر عامل اخراج شدند. عملکرد چهار تن دیگر مشکوک به نظر می‌رسید. برخی از این مدیران اجرایی به طور برجسته و به طور چشمگیری در اطراف کسب و کارها ساخته یا برگردانده شده‌اند، تنها برای اینکه آن‌ها را ضعیف و یا خرد کنند. ظاهراً پنج نفر دیگر جریمه شدند.

به عنوان مثال، فرانک لورن زو با هر سه شرکت هواپیمایی که او ریاست آن را برعهده داشت، شکست‌های بزرگی را تجربه کرد که برای یک دهه به ریاست آژانس تبلیغاتی معروف بنتون و باولز پنج سال پس از بازنشستگی نزدیک شد. شاید برجسته‌ترین و دراماتیک داستان بیل بو، مدیر عامل و بعدها شرکت ساخت و ساز، یک شرکت ساخت و ساز بود. در مورد کتابی نوشته شده توسط مری کانینگهام، یکی دیگر از mba های هاروارد، که در کنار این کتاب کار می‌کرد، یک منتقد اقتصادی نوشت:

بحث‌های زیادی در مورد کسب‌وکار واقعی وجود دارد که عمدتاً در مقابل یک خدایی است که استراتژی نامیده می‌شود. ... تقریباً همان طور که من می‌توانم بگویم، این کار عبارت بود از خلاص شدن از بسیاری از محصولات و محصولات با تکنولوژی پیشرفته. چه فکر بکری!

مقاله دیگری توسط آگی شرح داده شد. او با فروش دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر آسان بود. ولی بعدها بندیکس تلاش‌های زیادی برای های تیک شدن داشت... تلاش برای تصاحب قدرت ... که نتیجه معکوس داشت. سپس در موریسون نادسن، آگی تصمیمات تجاری وحشتناکی گرفت. به گفته برخی از مدیران اجرایی، او از شیوه‌های حسابداری سوال‌برانگیز برای افزایش درآمد توسط ده‌ها میلیون دلار استفاده کرده است. نویسنده چنین نتیجه گرفت که عیب آگی ضعف او به عنوان یک مدیر است."

اما دوباره، شاید او مدیری در حد یک رهبر نبود. (قوانین زیر را بخوانید و خودتان قضاوت کنید). بسیار خب، پس نشستن در یک کلاس برای دو سال، توانایی همه را برای مدیریت کردن خراب نمی‌کند. اما عملکرد برنامه نویسان نشان می‌دهد که مدرک mba در قرار دادن برخی افراد اشتباه در صندلی مدیر عاملی موفق شده است، همچنین تاکید بر موارد و تجزیه و تحلیل ممکن است به برخی افراد درست، احساس اشتباهی از مدیریت داده باشد.

قوانین برای رهبر بودن

همیشه همه چیز را تغییر دهید. به طور خاص، مرتب کردن مرتب همه افراد روی نوک پا (به جای اینکه محکم روی پای آنها کار گذاشته شود). این رفتار را بدون توجه به عواقب تغییر دهید.

از افراد داخلی آگاه باشید: هر کسی که کسب‌وکار را می‌شناسد، مزنون است. در کل یک تیم "تیم برتر" را به همراه داشته باشید و به مشاوران تکیه کنید - آنها ممکن است این کار را ندانند، اما آنها از رهبران بزرگ قدردانی می‌کنند.

در حال حاضر تمرکز کنید: این کار را هم اکنون انجام دهید! گذشته مرده است، آینده دور است (فراتر از پاداش). نادیده گرفتن عملیات‌های موجود - هر چیزی که ایجاد می‌شود

زمان تغییر زمان می‌برد. به جای آن، مثل دیوانه‌ها با هم ترکیب می‌شوند - با شیطانی که نمی‌شناخید. این مساله می‌تواند توجه تحلیلگران بازار سهام و تاجران روز را جلب کند.

اعداد را تقسیم کنید. به این ترتیب شما مجبور نیستید عملکرد را تا حدی که فکر می‌کنید مدیریت کنید. به همین ترتیب، باید چند صد برابر بیشتر از کارمندان خود پول پرداخت کنید تا اعلام کنید که چقدر مهم هستید. این رهبری است! مهم‌تر از همه قیمت سهام را بالا ببرید، نقدش کنید و فرار کنید. رهبران برتر تقاضای زیادی دارند.

غافلگیری بیشتر

نتایج مطالعه ما بسیار شگفت‌آور بود. آن‌ها هیچ چیزی را ثابت نکردند، اما آن‌ها قطعاً یک نگرانی جدی را مطرح کردند: آیا این امکان وجود دارد که مدرک MBA در واقع می‌تواند به عملکرد مدیریت خسارت برساند؟

عجیب‌تر از این، همان چیزی است که پس از مطالعه ما منتشر شد (به طور برجسته در مقاله مجله فورچون به اندازه کافی منتشر شد و همچنین در کتاب سال ۲۰۰۴ من، مدیران اجرایی که MBA نیستند که تقریباً ۱۰۰/۰۰۰ نسخه فروخته است). هیچ ممکن است فکر کنید که ممکن است زنگ خطر یا حداقل یک کمی حس کنجکاوی را به همراه داشته باشد. این موضوع به ما در مورد دانشکده‌های کسب‌وکار به اندازه خودشان این نتایج را نگفته است.

مشکلات بیشتر

اخيراً، دنی میلر و ژیاووی ژو، دو استاد دانشکده کسب‌وکار، در این مساله تمرکز داشتند و دو مطالعه با نمونه‌های زیاد انجام دادند - و نتایجی که آزاردهنده بودند.

در کتاب "یک شکوه در حال عبور: رفتار خودخواهانه در میان مدیران اجرایی مشهور دارای MBA" آن‌ها از یک نمونه ابتکاری استفاده کردند: ۴۴۴ مدیر اجرایی شرکت‌های آمریکایی، از ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۸، عکس‌شان روی جلد مجلات بیزنس ویک، فورچون، و مجله فوربس چاپ شده بود. تحقیقات آن‌ها به مقایسه عملکرد شرکت‌هایی که توسط MBA ها اداره می‌شوند (برای یک فصل کامل) با عملکرد شرکت‌هایی که چنین نیستند پرداخته است.

در مورد هر دو این شرکتها، میلر گفته است که "ماندن در اوج کار سختی است" اما آنهایی که توسط MBAها اداره شدند زودتر رو به زوال رفتند و این روند حتی هفت سال پس از انتشار این گزارش، مدت قابلتوجهی ادامه یافت. نویسندگان دریافتند که "مدرک MBA مناسب فراگیری است... که به شکل کاهش نقدینگی و بازگشت نامطلوب داراییها" است. با این جبران مافات از سوی مدیران اجرایی که MBA دارند در واقع در حدود ۱۵ درصد سریعتر از آنهایی که مدرک MBA ندارند انجام میشود. ظاهراً آنها یاد گرفته بودند که چطور بازی خودخواهی را بازی کنند که میلر با عنوان "رشد سریع و پرهزینه" به آن اشاره داشت.



قورت دادن ارزش

در تحقیق دوم، با عنوان "مدیران اجرایی دارای MBA، مدیریت عملکرد در کوتاه مدت"، از نمونه آماری وسیعتر و جدیدتر از ۵۰۰۴ مدیران عامل شرکتهای بزرگ ایالات متحده آمریکا در بازه ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۳ استفاده کرد. نتایج مشابه بود: "ما متوجه میشویم که مدیران اجرایی دارای mba بیش از همتایان خود که MBA ندارند درگیر اقدامات استراتژیک کوتاه مدت مانند مدیریت سود مثبت و توقف امر تحقیق و توسعه هستند که به نوبه خود با ارزشگذاریهای بازار شرکت همراه است، هستند." یکبار دیگر، این مدیران اجرایی دارای mba برای این "عملکرد" پاداش گرفتند.

چرا این مشکل هنوز باقی است؟

دانشکدههای بازرگانی بسیار موفق شده اند. آنها بسیاری از تحقیقات مهم را انجام میدهند و برخی مراکز کار بین

رشته‌ای هستند که بهترین آن‌ها روان‌شناسان، جامعه‌شناسان، اقتصاددانان، تاریخ‌دانان و دیگران هستند. برنامه‌های **mba** آن‌ها برای آموزش درس‌هایی مانند امور مالی و بازاریابی است، اگر به خاطر عملکرد مدیریت نباشد... پس چرا این مدارس در ترویج این آموزش برای مدیریت پافشاری می‌کنند، که به نظر می‌رسد که این همه سوء مدیریت را ترویج می‌کند؟

خوب، چرا وقتی بسیاری از فارغ التحصیلان خود به "بالا" می‌رسند، حتی اگر بسیاری از آن‌ها شرکت‌ها و کسب و کار خودشان و همچنین جامعه را تخریب کنند تغییر نمی‌کند.

اگر همیشه کارها همان طور که همیشه انجام می‌دهید، انجام دهید؛ همیشه آنچه را که همیشه دارید به دست می‌آورید.

مدیریت اجرایی (EMBA)

آموزش‌های زیادی برای کسب‌وکار وجود دارد، اما به ندرت آموزش مدیریت وجود دارد. پس، در این صورت، چرا شما باید به عنوان یک مدیر که در حال حاضر خوب عمل می‌کند از مدیریت **mba** که مشکل‌آفرین بوده تبعیت کنید؟ فقط برای مدیران اجرایی چنین است.

آیا واقعاً می‌خواهید در یک ردیف زیبا بنشینید و به سخنرانی‌ها درباره کنش و درگیری گوش دهید؟ یا اینکه در مورد شرکت‌هایی که تجربه دست‌اول خود را نادیده گرفته‌اید، چیزی نمی‌دانید؟ علاوه بر این، آیا شما به مدیریت کسب‌وکار یا کار مدیریت علاقه دارید؟

برای سال‌ها من در مورد اینکه آموزش **mba** سنتی برای مدیریت اشتباه است، در دانشکده‌ها سخنرانی کرده‌ام - آموزش افراد بی‌تجربه و نامناسب به شیوه‌ای غلط و نتایج نامطلوب. مردم بی‌تجربه هستند: یک مدیر را نمی‌توان در یک کلاس تربیت کرد. این روش‌ها بیش از حد تحلیلی هستند: عدم آموزش هنر و تأکید روی مدیریت بر علم و آموزش تکنیک متکی است و یا از تجربه مطالعات موردی استفاده می‌کنند. و با این تصور که این امر فارغ التحصیلان را آموزش داده است تا همه چیز را مدیریت کنند می‌گویند که آن‌ها یاد گرفته‌اند که چیزی را مدیریت کنند - که عواقب آن اغلب وخیم است. هنگام فارغ التحصیل شدن، دانشجویان **mba** باید با مجموعه و استخوان ضربدری بر روی پیشانی خود مهر بزنند: هشدار! عدم آمادگی برای مدیریت.

در این سخنرانی‌ها مردم شروع به پرسیدن سوالی کردند که هرگز نباید در یک دانشگاه پرسیده شود: در این مورد چه می‌کنید؟ (ما دانشگاهیان باید از آنها انتقاد کنیم، هیچ کاری در هیچ موردی انجام نمی‌دهید) با دست‌پاچگی، با همکاران خود در دانشگاه‌های برجسته سراسر دنیا تیم تشکیل دادم تا یک برنامه بین‌المللی جامع برای مدیران ایجاد کنم.

در حالی که یک مدیر نمی‌تواند در یک کلاس ایجاد شود، مدیران با تجربه می‌توانند از کلاسی که آن‌ها را تشویق می‌کند تا به تجربه خود فکر کنند و بینش‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، سود ببرند. تی. اس. الیوت در کتاب *The Dry Salvages* نوشت: "ما تجربه داشتیم اما معنا را از دست دادیم". آموزش مدیریت باید در مورد دریافت معنای تجربه باشد.

مدیران در IMPM با متوسط سنی ۴۰ سال بر سر کار می‌مانند و به مدت پنج روز به کلاس درس می‌آیند که هر کدام بیش از سه ماه است و در انگلستان، کانادا، هند، ژاپن و برزیل برگزار می‌شود. این تمرکز نه بر کارکرد کسب‌وکار بلکه بر اندیشه مدیریت است:

اندیشه: خود را مدیریت کنید

تجزیه و تحلیل: مدیریت سازمان‌ها

دنیوی: مدیریت متن

همکاری: مدیریت روابط

اقدام: تغییر مدیریت

در پایان اولین ماژول در سال ۱۹۹۶، در دوره اندیشه، در حالی که بقیه به این سو و آن سو می‌رفتند و می‌گفتند: "ملاقات خوبی با شما بود!" آلان ولان، مدیر فروش شرکت BT گفت: "ملاقات خوبی با من بود!".

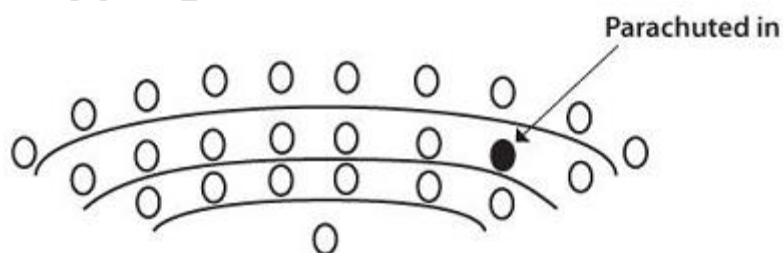
برنامه‌های ما دارای یک قانون پنجاه ساله هستند: نیمی از زمان کلاس به مدیران و دستور کار آن‌ها معطوف شده است. از این رو آن‌ها دور یک میز می‌نشینند تا آن‌ها بتوانند در یک لحظه به داخل و خارج از کارگاه اشراف داشته باشند.



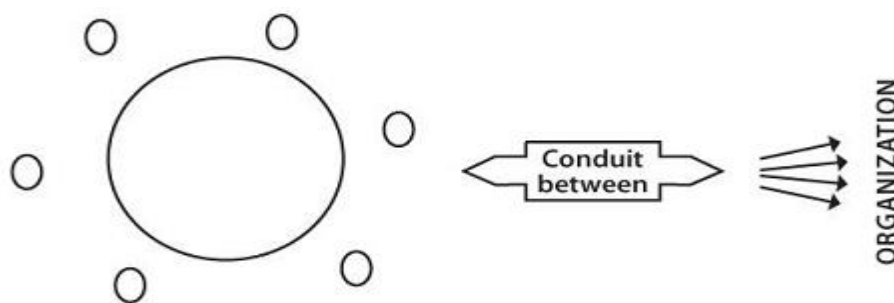
همانطور که در صفحه بعد نشان داده شد، این مدیران تنها گرگ‌های تنها نیستند که در کلاس بمانند. همانطور که در شکل بعدی نشان داده شده است، آن‌ها همکاران در جامعه یادگیری اجتماعی هستند.

این ترتیب منجر به انواع مختلفی از شیوه‌های نوین شده است.

مشاوره دو ستانه: در مشاوره دو ستانه، نگرانی هر مدیر، توجه گروهی کوچک از همکاران می‌شود. مدیر یک نفر ناگهان در طول برنامه کارش را ترک کرد و او در حال کشمکش با این بود که آیا این شغل خالی را اشغال کند یا نه. آن ساعت مشاوره دو ستانه ادامه داشت.



خود شخص در روند توسعه



نماینده یک جامعه توسعه یافته

تبادل مدیریتی: مایور وورا در حال اجرای یک شرکت در پون، هند بود، و فرانکوئیس دی گوف نفر دوم در نشست آفریقا در فدراسیون بین‌المللی صلیب‌سرخ در ژنو بود. آن‌ها اولین تبادل مدیریتی را انجام دادند که در آن مدیران ارشد، بخش بهتری از یک هفته را در محل کار دیگری سپری می‌کردند. در آغاز این تبادل، او فرانکوئیس را در حال تایپ دیده بود و پرسید: "آیا یک منشی ندارید که این کار را بکند؟ به طرز فکر دنیوی خوش آمدید: ژنو یک پون نیست. (به همین دلیل است که ما آن را "دنیوی" می‌نامیم به جای "جهانی": IMPM در مورد جهان درباره رسیدن به دنیاهای دیگران برای درک بهتر خود است. در آخرین روز به فرانکوئیس گفت که از ملاقات با هر کدام از کارکنان خود راضی خواهد بود. همه آن‌ها برای انتقال احساسات خود از سبک مدیریت خود صف کشیدند. فرانکوئیس به مایور گفت که "برای من مثل آینه است".

تیم‌های IMPact: ما از مدیران حاضر در برنامه خواستیم تا تیم‌های IMPact تشکیل دهند، تا یادگیری را به سازمان خود تغییر دهند. گفته شده است اما در برنامه‌های توسعه مدیریت همیشه انجام می‌دهیم. شرکت‌کنندگان باید در نتیجه تغییر خود سازمان خود را تغییر دهند. در یک شرکت کوچک که به یک مشکل جدی تبدیل شده بود او چنین تیمی را تشکیل داد و این تیم را نجات داد.

mba آنقدر خوب است که برای آنچه خوب انجام می‌دهد، یعنی آموزش افراد برای مشاغل خاص در کسب‌وکار، و همچنین برای آنچه که بد است، یعنی آماده‌سازی افراد برای مدیریت. فراتر از mba، زمان آن برای آموزش مدیریت است.

همینطور آنجا ننشینید

این داستان با همکاری جاناتان گاسلینگ نوشته شده است

یک جلسه هیات‌مدیره با رئیس و رو به رو را تصور کنید، که اجازه ندارد تا آخر صحبت کند. یک کنفرانس را به جای

سخنران اصلی در نظر بگیرید. تصور کنید که مدیران در یک دایره نشسته‌اند تا " نشان دهند و بگویند " در ست مانند اینکه آن‌ها در مهد کودک هستند. همه این‌ها احمقانه است؟

سال‌ها در برنامه‌های توسعه مدیریت ما با موفقیت بزرگی همراه بوده ایم. مردم بهتر گوش می‌دهند، بیشتر فکر می‌کنند و به مشکلات بیشتری می‌پردازند. به جای اینکه به سخنرانان گوش دهید، یا حداقل به آن‌ها گوش ندهید در حالی که منتظر صحبت کردن هستند، یا یک جلسه با همه تلاش برای صحبت را تحمل می‌کنیم، ما از یک میزبان از تمهیدات مختلف نشستن استفاده می‌کنیم که بحث‌های آزاد و توسعه را تشویق می‌کنند و فراتر از کلاس‌ها هستند.

هنگامی که ما در حال برپایی IMPM بودیم، نانسوی مک کین پرسید: " چطور می‌خواهید آن‌ها را انتخاب کنید؟ او یک برنامه جدید برای مدیران اجرایی فوراً ایجاد کرده بود و به ما کمک می‌کرد تا از طریق خودمان فکر کنیم.

نانسی گفت: ما دور بودیم و هیچ وقت به عقب نگاه نمی‌کردیم (مگر وقتی که از ما خواسته شد تا برگردیم و به حرف‌های خودمان گوش دهیم).

نیمی از زمانی که به میز مذاکره اختصاص داده شده بود، تصمیم گرفتیم که مدیران کلاس درس ما در یک کلاس کوچک در یک کلاس مسطح بنشینند، جایی که نیمی از کلاس‌ها را صرف یادگیری از یکدیگر می‌کردند. نیازی به استراحت نیست. البته آن‌ها می‌توانند در دانشکده یاد بگیرند اما کمتر از یکدیگر می‌آموزند. میزهای گرد مجموعه‌ای از شرکت کنندگان را به یک جامعه تبدیل می‌کنند.

نمایش و گفتن در یک دایره بزرگ در پشت میز پس از بحث‌های میز، ما برای انجام کاری که بیشتر برنامه‌ها انجام می‌دهند، استفاده کردیم: از بهترین ایده‌ها از هر میز بخواهید - این اتفاق وحشتناک می‌افتد. سپس یک روز همکار جدیدی در یک دایره بزرگ نشسته بود. بحث مفصلی در گرفت. روز بعد یک همکار دیگر آن‌ها را دوباره در دایره قرار داد، اما بعد آنجا ایستاد، انگار می‌خواست بگوید، من به شما اجازه می‌دهم که صحبت کنید، شما نظرات خود را به من نشان بخواهید داد و من با یک پاسخ هوشمند دنبال خواهم شد. (اساتید باید اعتراف کنند).

یک روز بعد از آن، یکی از ما دوباره در دایره ایستاد و اعلام کرد که "من مسئول هستم" و پیاده شدم. پس از جلسه

کامل، کلاس به او اجازه داد که بداند دفعه بعد که قرار است جای او در دایره بگیرد، درست مثل بقیه.

سخنران در حال گوش دادن به این موضوع: آیا یک فرد در هر میز می‌چرخد تا استراق‌سمع کند بدون اینکه صحبت کند - شنونده صرف باشد - و سپس این افراد را در جلسه عمومی خود گزارش دهند. به هر حال مدیران خوب باید شنوندگان خوبی باشند؟

حلقه داخلی بعضی اوقات برای کامل بودن است، ما این استراق‌سمع کننده را در وسط قرار می‌دهیم، همه با یکدیگر در یک دایره کوچک قرار می‌دهیم تا درباره آنچه شنیده باشند صحبت کنیم. بقیه، در دایره‌ای بزرگتر، گوش می‌دهند. در واقع، همه دیگران در مورد چیزی که فقط گفته‌اند گوش می‌کنند.

ورود به داخل و خارج از یک دایره داخلی باعث شده است که بگویند و برخی دیگر تمایل دارند که چیزی اضافه کنند، آن‌ها می‌توانند به کسی در داخل ضربه بزنند و جایگزین او شوند. بحث ادامه دارد در اینجا ما چیز بسیار جالبی داریم: یک مکالمه، تجدید گفتگو، با چند نفر در یک زمان، همه با هم درگیر نیستند. زمانی که ما با یک روزنامه‌نگار از نیویورک تایمز دیدار کردیم، او را در حلقه داخلی قرار دادیم. هیچ‌کس جرات نمی‌کرد او را بیرون بیاندازد.

فراتر از کلاس‌ها، همه این موارد ممکن است به خوبی و خوشی برای مدیران و استادان که زمان خوبی را در کلاس دارند، خوب به نظر برسد، اما به سختی باید آن را متوقف کنید. ما شنوندگان اصلی را به جای سخنران اصلی در کنفرانس‌های بزرگ معرفی کردیم. ما گفتگوها را در اتاق‌های ۲۰۰ نفره در میزهای گرد انجام دادیم و در پایان یک کارگاه، "سریع، اشاره به کسی در میز شما که ایده خوبی داشت"، و سپس از این اهداف درخواست کرد که به جلو بیایند و توضیح دهند. یکی از شرکت‌کنندگان این تمرین را "راه عالی برای تبدیل یک جلسه بزرگ به یک سری گفتگوهای معنی‌دار" توصیف کرد.

و در دفاتر مدیریتی ما هنوز می‌توانیم رئیس برخی از شرکت‌های بزرگ را در یک جلسه هیات‌مدیره تغییر دهیم (شاید به این دلیل که آن‌ها مشغول چرخاندن شرکت‌های خود هستند). اما تصور کنید که همه اینها به محل کار آورده شده‌اند: میزهای گرد، انعکاس، استراق‌سمع، دایره بزرگ و درونی. و یا تصور نکنید - از کارلوس که در یکی از برنامه‌های دیگر ما (embaroundtables.com) یک تجربه مشابه، بلکه برای یک هفته

تجربه مشابهی داشت) سوال کنید. هنگامی که او به کارخانه خود در مکزیکوسیتی بازگشت، یک میز گرد بر روی زمین نصب کرد و یک عکس با "اظهار نظر ما" برای ما ایمیل کرد "ما اغلب از آن استفاده می‌کنیم" زمانی که نیاز به انعکاس یک مساله دشوار وجود دارد.

سپس ما خودمان را در اطراف یک میز هدایت می‌کنیم و ابتکار دیگری به نام **CoachingOurselves.com** ارائه می‌کنیم که با استادان، کلاسها و کنفرانسهای تلفنی ارتباط دارد. مدیران در محل کار خود، در یک یا چند تیم، هر یک دور یک میز و برای برخی از توسعه **doityourself** گرد هم می‌آیند. هر تیم، اسلاید را به یک ماژول خاص دانلود می‌کند (برای مثال "توسعه استراتژیک"، "توسعه سازمان ما به عنوان یک جامعه" مطالب را به تجربه مشترک خود مرتبط می‌کند، و دیدگاه‌هایی را که برای پیشرفت در سازمان ارائه می‌دهند، به همراه دارد.

تغییر این که چگونه و در کجا مدیران می‌نشینند و توسعه مدیریت می‌تواند به توسعه سازمانی تبدیل شود.

داستان‌های در متن

هر سال ترس از وقوع جنگ من را دچار ترس و نگرانی می‌کند. من هر بار آن را انکار کردم. من فقط دوبار اشتباه کردم.

محقق اداره بریتیش فورین، ۱۹۵۰ - ۱۹۰۳

مدیریت کسب و کارهای خانوادگی



من طرفدار کسب‌وکار خانوادگی هستم، اگر فقط می‌تواند مشکل جانشینی خود را حل کند. من به پسرانی که پدرانشان را در کسب‌وکار دنبال می‌کنند و حتی بیشتر درباره پدرانی که اصرار دارند این کار را بکنند سو ظن دارم، چه برسد به این که دختران خود را دور بزنند. (من به این موضوع بر خواهم گشت)، کسب و کارهای خانوادگی باید شبکه‌های جانشینی خود را به طور گسترده، و همچنین فراتر از بازار سهام قرار دهند.

پیروی از پدران

پدرم یک کارآفرین بود و به اندازه کافی موفق بود. او یک کسب‌وکار در صنعت پوشاک تا سیس کرد که زندگی ما را راحت کرد. بیرون آمدم و ادعا کردم که هرگز برای پدرم کار نمی‌کنم. بنابراین وقتی زمان فرا رسید، من یک دانشگاهی شدم و او کسب‌وکارش را فروخت.

بسیاری از کودکانی که با آنها در مونترال بزرگ شده‌ام نیز در خانواده‌های کارآفرین پرورش یافته‌اند، اما به شکلی متفاوت از آن بیرون آمدند. آنها به طور خودکار در کسب‌وکار خانوادگی کار می‌کردند. تعداد کمی از آنها خوب بودند، و گهگاه یکی از آنها به طور قابل‌توجهی کسب‌وکار را توسعه می‌داد. اما بیشتر آنها تا زمانی که می‌توانستند این کار را ادامه دادند و یا آن را پایین کشیدند. و برخی

از آن‌ها با بستگانی روبرو شدند که آن‌ها را از کسب‌وکار بیرون راندند تا در زندگی سرمایه‌گذاری کنند. همه چیز به من گفت، سابقه خوب نبود: از همه کسب و کارهایی که وقتی بزرگ شدم، فهمیدم - برخی از آن‌ها کاملاً برجسته - باقی مانده‌اند.

این از یک خط سیر مشهور پیروی می‌کند: نسل اول آن را ایجاد می‌کند، نسل دوم آن را حفظ می‌کند، و نسل سوم آن را منفجر می‌کند. معروفترین مثال از این موضوع از جوانی من در مونترال و بزرگترین شرکت ویسکی جهان بود که توسط سامویل برونفمن ساخته شده که آن زمان ثروتمندترین فرد جهان است. پسرش "ادگار لینگتون" دفتر اصلی شرکت را در نیویورک به عهده داشت و تا زمانی که پسرش، سام سوم شیفته فیلم سازی شد، موفق به پایان دادن به امپراطوری شد.

با یک نابغه تجاری به دنیا آمده، چه برسد به آن که ثروت یک نفر را به ارث برد، و هرگز کسی را به یک نابغه تجارتی تبدیل نکرده است. همچنین لازم نیست که نبوغ و انرژی لازم برای اداره یک شرکت خانوادگی پر جنب و جوش در نظر گرفته شود. اما چالش‌هایی که به خوبی از این ثروت آگاه هستند، بسیاری از فرزندان را به شکست رهنمون کرده‌اند. من احترام زیادی برای کارآفرینانی قائلم که کسب‌وکار خود را می‌سازند و دوست دارند، اما نه برای چیزی که اغلب از آن پیروی می‌کنند.

فرد وارد شد. او با من تماس گرفت، از سنگاپور بازدید کرد تا در مورد مدیریت و جامعه صحبت کند. وقتی فهمیدم فرد رئیس شرکت کشتیرانی خانوادگی خودش است، فکر کردم، اوه، یکی دیگر از آن‌ها.

در یک خانواده خوب، فرد خانواده و برادرش را به عنوان دستیار انتخاب کرد. به محض اینکه او را دیدم، احساس کردم تغییر کرده است: فرد از نوع نسل سوم نبود ما بلافاصله به آن سر زدیم، شام می‌خوردیم و بعد شهر را دور زدیم. فرد آدم جالبی است. پس داستان چیه؟

فرد تعریف کرد و گفت: او مصمم بود که برای پدرش کار نکند. بنابراین به عنوان یک مرد جوان در سنگاپور، او مقداری پول قرض گرفت، به مالزی رفت، ثروت خود را به دست آورد، و برگشت تا همه کسب و کارهای خانوادگی را خریداری کند. آفرین! فرد قصد نداشت تمام مراحل را با خواهر و برادرانش انجام دهد، بنابراین در واقع آن‌ها را از پدرش خرید.

پدران را سرزنش کنید!

حالا اجازه دهید مسأله جانشینی را از طرف یک پدر در نظر بگیریم. چرا بسیاری از کارآفرینان باهوش وقتی نوبت به جانشینی می‌رسد، ساکت هستند؟ چرا آن‌ها مصمم هستند که تشکیلات را به بچه‌های خودشان معمولاً یک پسر واگذار کنند، مهم نیست چگونه باشد؟ این مانند بازی رولت روسی با پنج گلوله در شش سیلندر است.

یک مطالعه چند سال پیش نشان داد که شخصیت کارآفرینی اغلب در خانواده‌ها با مادران قوی و پدران ضعیف توسعه می‌یابد. این همیشه درست نیست، اما به نظر می‌رسد که تا حدی رایج است. شاید پسر بزرگتر به جانشین پدر در خانه تبدیل شود، قوی و مسئول، خانواده دارای ویژگی‌های بد برای یک کارآفرین بودن است. بنابراین زمانی که یک کارآفرین را ملاقات می‌کنم که قصد دارد پسرش را به موفقیت برساند، از او می‌پرسم: "آیا پدرتان تاجر بزرگی بود؟ غالباً جواب منفی است. خب، چه چیزی باعث می‌شود فکر کنی که پسر تو هم اینطور است؟"

برقراری شبکه وسیع‌تر

ا شتباه نکنید: گاهی آن سیلندر خالی یکی از آن شعله‌های آتش است. یادگیری کسب‌وکار از یک والد فداکار می‌تواند شکلی عمیق از آموزش باشد. و این روزها، دخترانی هستند که جانشینان طبیعی و علاقه‌مند هستند، شاید بیشتر به این خاطر که رابطه متفاوتی با پدران‌شان دارند. برای یک چیز، پدران ممکن است تمایل بیشتری به گوش دادن به آن‌ها داشته باشند. آیا این نشان می‌دهد که پسران ممکن است جانشینان طبیعی مادران کارآفرین باشند؟

شبکه نیز می‌تواند گسترده‌تر شود. نفیوز به میزان قابل‌توجهی مسئول موفقیت بزرگ DuPont بودند. این روند انتخاب‌های بیشتری برای جانشینی ارائه می‌کنند. و این قیم پسرش بود که مارک اسپنسر را یک شرکت بزرگ ساخت؛ همچنین Bombardier، دستکم هنگامی که توسط قیم پسرش اداره می‌شد، و بعداً، توسط پسرش. (خواهیم دید که چندان خوب نیست) شاید برخی از دختران تمایل دارند با مردی در حد و اندازه پدرشان ازدواج کنند.

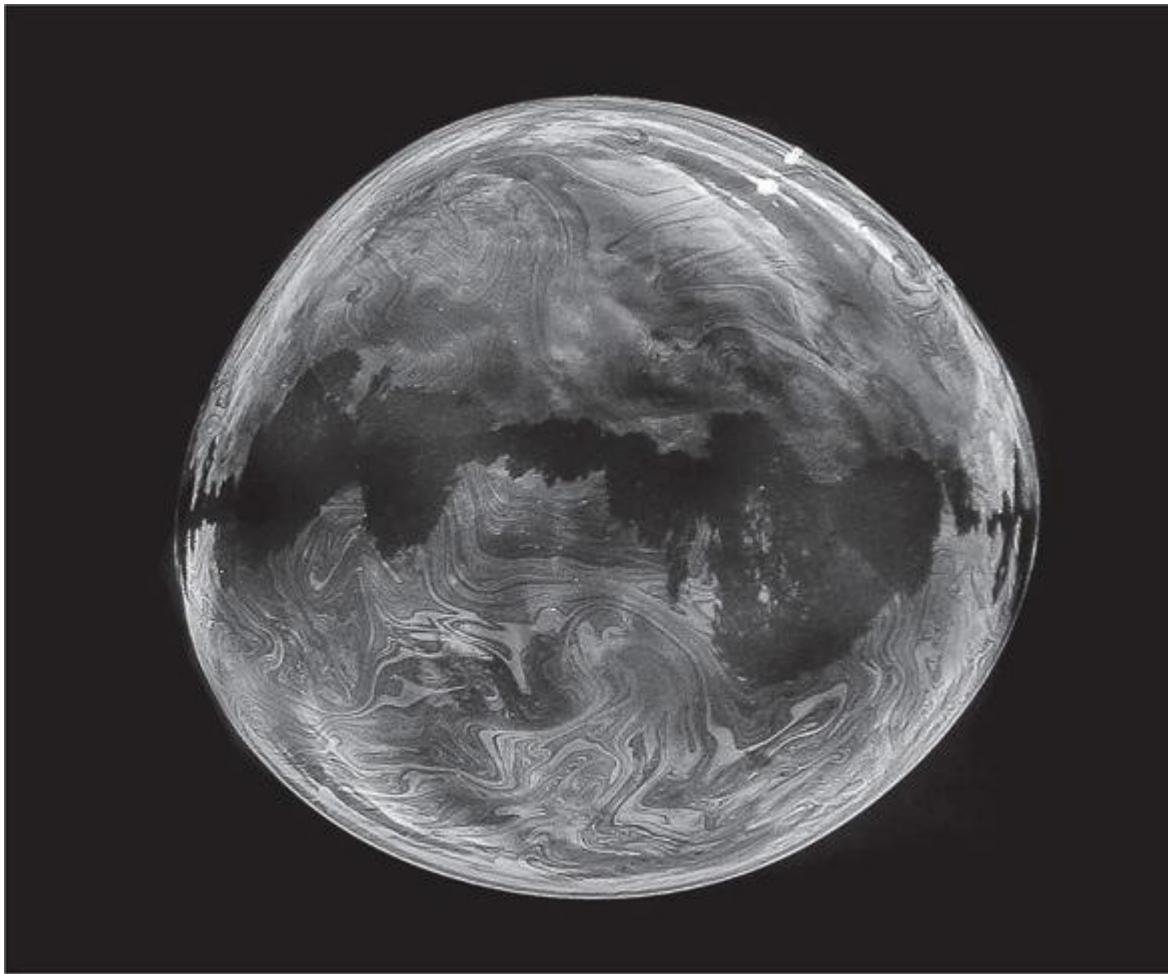
چیزی که من در مورد بسیاری از تجارت‌های خانوادگی دوست دارم روحیه آن‌ها است، روحیه این مکان‌ها، با احترام عمیقی به مشتریان و کارمندان نشان داده می‌شود. این همیشه درست

نیدست - برخی از شرکتهای کارآفرین مخالف هستند. اما در برخی دیگر، کارکنان به عنوان بخشی از خانواده دیده میشوند. چیزی ارزشمند در مورد میراث خانوادگی وجود دارد - برای خانواده باید مطمئن باشد، بلکه برای کارمندان و اقتصاد.

اما این امر، مساله جانشینی را حل نمیکند. چه کاری باید انجام دهید وقتی زمان آن است که بنیانگذار کنار برود و هیچ نسلی قادر به انجام آن مکان نیست؟ این روزها پاسخ یک IPO است - یک عرضه عمومی اولیه در بازار سهام. خیلی وقتها این یک جواب نامناسبی است، حداقل اگر آن روحیه قرار است به جلو حمل شود. هیچ چیز نمیتواند چنین روحیه ای را سریعتر از یک مشت سهامداران مزدور و تحلیلگرانی که تنها ارزش آنها ارزش سهام داران را دارد، بکشد - پیگیری بی وقفه قیمت سهام را بالاتر میبرد.

جایگزینهایی برای IPO ها وجود دارد، که من بعداً در یک داستان بعدی میگویم. همین قدر کافی است که در اینجا نتیجه بگیریم که یک اقتصاد پویا از سوی مردمی توسعه داده میشود که متکی به خود نیستند؛ و یک جامعه دموکراتیک توسط افرادی تقویت می شود که با عقل خود موفق می شوند و نه موروثی. ما به افرادی نیاز داریم که دوره های خود را ترسیم کنند، حتی اگر این به معنای بازگشت به خرید شرکت خانوادگی باشد.

جهانی؟ دنیوی چطور است؟



این دنیا در حقیقت یک حباب صابون است.

آیا ما به جهانی شدن بیشتر، در این دنیا نیاز داریم؟ چرا دنیاپرستی زیاد شده است؟

در برنامه بین‌المللی ما برای مدیران، طرز فکر جهانی ۱۰ روزه (که در داستان قبلی معرفی شد) به مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی پیرامون این شرکتها اختصاص داده شده است. ما آن را به این دلیل می‌گوییم که می‌خواهیم مدیران از برنامه ما بیش از حد معمول جهانی باشند. جهانی دلالیت بر انطباق‌پذیری مشخصی دارد - هر کس با مجموعه‌ای از باورها، تکنیک‌ها، و سبک‌های مشابه موافقت می‌کند. آیا این روش برای پرورش نوآوری مورد نیاز توسط بسیاری از شرکتها وجود دارد؟ ما باید یگانگی مدیران را جشن بگیریم، نه عینیت آنها را.

این تعاریف دو واژه را از فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد در نظر بگیرید:

جهانی (صفت): (۱) جهانی (۲) همه گیر

دنیوی (صفت: ۱) امورات جهان، زمانی، زمینی ... ۲) تجربه در زندگی، پیچیده، عملی.

جهان ممکن است همه گیر باشد، در کل جهان، اما دنیی "خاکي" است، و "پیچیده" با "عملی" را کنار هم قرار می دهد. برای تکرار آنچه که خرسها تکرار می کنند، تصویر بزرگ باید از بالا تنظیم شود؛ این می تواند از تجربیات روی زمین بهتر ساخته شود.

این طرز تفکر دنیوی در موسسه مدیریت هند در بنگلور به وقوع پیوست. هند دنیای دیگری برای مدیران غیرنظامی در این برنامه است؛ در واقع در برخی جنبه ها، هند متعلق به دنیای دیگری است. با رسیدن به اولین اجرای این مازول، من یک تاکسی از فرودگاه با جین McCroary، یک مدیر آمریکایی که برای لوفت هانزا کار می کرد، به اشتراک گذاشتم. با توجه به واکنش او به این سواری، آن چیز خوبی بود که ما در یک اتوریکشا نبودیم. چند روز بعد او از یکی از اساتید پرسید: "چطور می توانید در این ترافیک رانندگی کنید؟"

او با خونسردی جواب داد: " من فقط با جریان می روم، به طرز فکر دنیوی خوش آمید! این هرج و مرج نیست، یک دنیای دیگر، با منطق خاص خودش.

در این حوزه مدیران تمایلی به سفر به برخی از کشورهای خارجی ندارند. آنها میزبان همکارانی از این کشور هستند، درست همانطور که میزبان این همکاران در کشورهای خود هستند. اخیراً در مازول بنگلور، پروفیسور سیرینواسان سخنرانی خود را در مورد ابعاد فرهنگی کسب و کار با عنوان "من می خواهم که شما این را از چشم من ببینید!" انجام داد. این هم روح طرز فکر دنیوی است.

جهانی چقدر جهانی است؟ من از بسیاری از گروه های مدیران در سرتاسر دنیا سوال کرده ام که چه تعداد از شرکتهای آنها بیش از نیمی از فروش آنها را در خارج از کشور خود دارند. از عددی که گفتند شگفت زده خواهید شد. به این فکر کنید که چه میزان خرده فروشی، بانکداری، غذا، و املاک و مستغلات محلی وجود دارد.

علاوه بر این، دفاتر مرکزی بسیاری از شرکتهای "جهانی" توسط افرادی پر شده اند که طرز تفکر آنها قطعاً محلی است. و این می تواند شامل مدیر عامل باشد، مهم نیست که چند سفر به خارج از کشور داشته باشند. شرکتهای به مدیرانی نیاز ندارند که در سرتاسر جهان پرسه می زنند تا واژه محلی

را پخش کنند. پایین راهرو و همینطور در اطراف دنیا، شرکت‌ها به یک چشم‌انداز جهانی نیاز دارند و توسط مدیرانی که از دنیاهای متفاوتی قدردانی می‌کنند، در روح این خطوط معروف از تی. اس. الیوت "گیدینک کوچولو"

از اکتشاف دست نخواهیم کشید

و پایان همه تحقیقات ما

رسیدن به جایی است که شروع کردیم

و جایی که برای اولین بار شناختیم.

چه کسی ممکن است یک بیمارستان را مدیریت کند؟

بحث‌های زیادی در مورد اینکه چه کسی باید بیمارستان‌ها و دیگر موسسات مراقبت‌های بهداشتی را مدیریت کند، ادامه دارد. آیا باید پزشک باشد؟ پرستاران؟ مدیران حرفه‌ای؟ پزشکان طرفدار درمان هستند، پرستاران مراقبت می‌کنند، مدیران حرفه‌ای کنترل را انجام می‌دهند - اما چه کسی این سه را می‌داند؟ بنابراین دلیل خوبی برای رد همه این نامزدها وجود دارد. خودم این سوال را رد می‌کنم.

مدیران حرفه‌ای، با توجه به اینکه افرادی که ظاهراً صلاحیت مدیریت همه چیز را دارند، هدف چندین داستان دیگر در این کتاب بوده‌اند. که در مفاهیم انتزاعی مدیریت وجود دارد، هیچ کسی را برای عمل آماده نمی‌کند.

از آنجا که مدیریت بر خلاف علم پزشکی از علم کمی استفاده می‌کند، این یک حرفه نیست. یا برای قرار دادن این روش دیگر، چون بیماری در سازمان‌ها و تجویز برای درمان آن‌ها به سختی با هیچ قابلیت اطمینان مشخص نشده است، مدیریت باید به عنوان یک هنر، ریشه در تجربه، و یک هنر، وابسته به بینش انجام شود. ادراک سه‌بعدی بیشتر از دانش مغزی است.

خوب، اگر مدیران حرفه‌ای نباشند، پزشکان چطور؟ مطمئناً آن‌ها درک کاملی از عملیات را دارند، به اضافه بیمارستان‌ها اساساً در وضعیت باید شنیده شود. به علاوه، بیمارستان‌ها اساساً در مورد دارو نیستند؟ بله، برای همه سوال‌های بالا. اما مدیریت بهداشت و درمان بسیار بیشتر از علم پزشکی است. در حقیقت، دلایلی وجود دارند که بر این باورند که روش پزشکی در تناقض با عمل مدیریت است.

پزشکان عمدتاً برای یک کار، به تنهایی و به طور قطعی آموزش می‌بینند. هر زمان که فرد یک بیمار را می‌بیند، تصمیم صریح گرفته می‌شود، حتی اگر این کار را انجام ندهد. تصمیم‌گیری در مدیریت نه تنها مبهم‌تر، بلکه بیشتر مشارکتی است. یک کارتون چند سال پیش ظاهر شد و چندین جراح در اطراف یک بیمار را نشان داد، که در زیر آن نوشته شده بود چه کسی شروع می‌کند؟ در مدیریت این سوال جدی است! این حقیقت را به این واقعیت اضافه کنید که پزشکی تمایل به مداخله دارد، بیشتر در مورد درمان‌های اپیزودیک به جای مراقبت مداوم؛ که معمولاً بر روی بخش‌ها و نه کل بیمارستان متمرکز است؛ و این که تلاش می‌کند علمی و شهودی با شد، و شما باید نگران مدیریت بیمارستان‌ها باشید.

این کار پرستاران را مجزا می‌کند. عمل آن‌ها با احتیاط بیشتر، مشارکت بیشتر، همکاری بیشتر و شاید نزدیک‌تر به کل بیمار به عنوان یک فرد است. علاوه بر این، شغل آن‌ها برای درمان پیوسته بیشتر از درمان متناوب است، به علاوه آن‌ها تمایل دارند در کار تیمی بیشتری شرکت کنند. بنابراین بعضی از پرستاران باید بیشتر برای مدیریت بیمارستان‌ها مناسب‌تر باشند. مطمئناً - اما چطور باید پزشکان را وادار به پذیرش مدیریت توسط پرستاران کرد؟

در نتیجه به نظر می‌رسد که این نتیجه‌گیری واضح است: هیچ‌کس نمی‌تواند یک بیمارستان را مدیریت کند! دویدن حتی در یک شرکت پیچیده باید شبیه بازی کودکان در مقایسه با مدیریت یک بیمارستان عمومی باشد: پزشکان آزار دهنده، پرستاران محاصره شده، خانواده‌های نگران، سیاستمداران مصمم، هزینه‌های فزاینده، و فن‌آوری‌های پیشرفته - که همگی در وقایع زندگی جای گرفته‌اند.

با این حال، افرادی اداره بیمارستان‌ها و دیگر موسسات مراقبت‌های بهداشتی را اداره می‌کنند، که گاهی اوقات نسبتاً خوب هستند. بنابراین، فراتر از پاسخ بدیهی به پرسش ما، پاسخ واضح است: افراد، نه مقوله، باید مدیریت بیمارستان‌ها را مدیریت کنند. من با پزشکانی آشنا شده‌ام که به عنوان رئیس بیمارستان شناخته می‌شوند. (یکی از مدیران مورد احترام مونترال، یک متخصص زایمان با یک رشته MBA بود) به همین ترتیب من برخی از پرستاران بسیار تاثیرگذار بیمارستان را دیده‌ام - و تصور کنید که اگر شانس داده شود چند نفر دیگر در آنجا خواهند بود.

اولویت من برای افرادی است که قبل از انتقال به مدیریت، چه در پرستاری، دارویی، کار اجتماعی، و یا تخصص‌های دیگر کار کرده‌اند. هرچه شبکه وسیع‌تر شود، شانس موفقیت بیشتر می‌شود.

دولت مدیر، مدیریت دولتی

دولت قطعاً باید مدیریت شود، اما مدیریت نیز باید کنترل شود. نمی‌توان آن را به خدمات عمومی، به خصوص به شکل مدیریت دولتی جدید که شیوه‌های کسب‌وکار مد را تقلید می‌کند، رها کرد. دولت‌ها بیش از کسب و کارها نیاز به اجرا ندارند تا کسب و کارها مانند دولت‌ها اجرا شوند.

این مدیریت عمومی جدید به سختی جدید است؛ آن با دولت مارگارت تاچر در انگلستان در دهه ۱۹۸۰ آغاز شد. با این حال امروزه برای بسیاری از مردم تاثیرگذار بوده مدیریت عمومی جدید "بهترین راه" برای مدیریت دولت است.

همانطور که قبلاً اشاره شد، هیچ راه خوبی برای مدیریت وجود ندارد. با این باور که در بسیاری از ادارات دولتی خسارات زیادی به وجود آمده است، علاوه بر بیمارستان‌ها و سازمان‌های غیر دولتی، بسیاری از فعالیتهای رایج در حال حاضر دل‌سردی از نوآوری، تخریب فرهنگ و بی‌قیدی کارمندان را همراه دارند. (برای درک مطالب بیشتر در این مورد، بقیه کتاب را بخوانید.)

در اصل، مدیریت عمومی جدید به دنبال (الف) مجزا کردن خدمات عمومی است به طوری که (ب) هر یک می‌تواند توسط یک مدیر اجرایی اداره شود، که (پ) مسئول اقدامات کمی عملکرد است در حالی که (ت) با دریافت کنندگان این خدمات به عنوان "مشتری" پاسخگو باشد. بیایید نگاهی به همه اینها بیندازیم.

آیا من یکی از مشتریان دولت هستم؟ نه، متشکرم! من پلیس و خدمات دیپلماتیک را در طول مدت در بازار نخریده‌ام ("اجازه دهید خریدار هو شیار باشد"). آیا واقعاً باید به عنوان "مشتری" به طور محترمانه رفتار شود؟ بررسی کنید که چگونه برخی از بانک‌ها و خطوط هوایی این روزها با مشتریان خود رفتار می‌کنند.

من شهروندی هستم که حق دارم بیش از یک مشتری صرف باشم. به هر حال، این دولت من است. من همچنین یک موضوع - چه رسماً در یک کشور - چه در یک جمهوری - چرا که من مسئولیت دولت را دارم. برای مثال، در حالی که من سینی خالی را در

بعضی از فروشگاه‌های مک‌دونالد انتخاب می‌کنم، اگر زباله‌های خود را در یک پارک عمومی رها کنم، می‌توان آن را پر از زباله کرد. سربازان ارتش چگونه این پیش‌نویس را تهیه کردند: آیا آن‌ها مشتریان ارتش هستند؟ و تبهکاران: آیا آن‌ها مشتریان زندان‌ها هستند؟ درست است، من ممکن است مشتری لاتاری ایالت باشم، اما صراحتاً دولت‌ها کاری ندارند که من بتوانم قمار کنم.

آیا خدمات دولتی می‌توانند از یکدیگر جدا شوند، و همچنین از نفوذ سیاسی، به طوری که مدیران آن‌ها را می‌توان برای عملکرد آن‌ها مسئول دانست؟ البته گاهی اوقات به آن لاتاری ایالتی بر می‌گردم. اما در مورد دفاع و دیپلماسی چه طور؟ جانسون و جانسون ممکن است یک مدیر برند برای تیلنول و دیگری برای آنیوزول داشته باشند، اما آیا دولت می‌تواند یک مدیر برند برای راه‌اندازی جنگ و دیگری برای مذاکرات صلح داشته باشد؟ افراد ممکن است به این فعالیت‌ها اختصاص داده شوند، اما آیا می‌توانند مسئولیت‌ها را جدا کنند و نتایج به کسی نسبت داده شود؟ فعالیت‌های دولت می‌تواند به طور قابل‌توجهی درهم‌تنیده باشد - گاهی هم اینطور است.

بعلاوه، سیاست‌گذاری برای خدمات عمومی چگونه می‌تواند از مدیریت آن‌ها جدا شود؟ مطمئناً سیاستمداران منتخب باید از مداخله اجتناب کنند، به خصوص در مواردی که فساد می‌تواند وجود داشته باشد. اما آیا آن‌ها می‌توانند کناره‌گیری کنند، برای مثال زمانی که معترضان در خیابان‌ها هستند و پلیس را به سوء استفاده متهم می‌کنند؟

همه چیز کاملاً درست است و فرض می‌شود که ساختارهای فوق العاده و برنامه ریزی‌های میکروساختاری اجرا می‌شود و به سیاستمداران اجازه می‌دهد که قوانین خود را برای اعدام وفادار کارمندان دولتی به اجرا بگذارند. حتی بیشتر از کسب و کارها، با تمام ابهاماتشان، دولت‌ها باید راهکارها یا سیاست‌های خود را بیشتر از برنامه‌ریزی آنها یاد بگیرند. اگر تنها ساختارهای سیاسی ما این اجازه را می‌دادند. برای قوانین جدیدی که برای کار وجود دارد، ناچار باید در مسیری که مردم بر روی زمین قرار می‌گیرند، باید با آن کنار بیایند، هرچند این نکته سیاسی نباشد.

ما تا چه حد می‌توانیم به معیارهای عملکرد در دولت اتکا کنیم؟

اندازه‌گیری با اشتیاق مذهبی در مدیریت عمومی جدید مورد استقبال قرار گرفته است. به آسیب‌هایی که این کار برای

آموزش کودکانمان، ارائه خدمات درمانی و غیره انجام داده است نگاه کنید.

مطمئناً ما باید آنچه را که می‌توانیم اندازه‌گیری کنیم، فقط تا زمانی که وانمود نکنیم که همه چیز را می‌توان اندازه‌گیری کرد. در حقیقت، بسیاری از فعالیت‌ها دقیقاً به این دلیل در دولت هستند که معیارهای آسانی برای عملکرد ندارند. اگر نتوانیم آنچه را که نمی‌توانیم اندازه بگیریم را مدیریت کنیم، باید دولت را تعطیل کنیم.

بنابراین دفعه بعدی که برخی از کارمندان دولت شما را یک مشتری می‌خوانند و یا یک معیار مصنوعی را بر روی شما تحمیل می‌کنند، دفعه بعدی که یکی از مدیران اجرایی در اداره دولتی دیدار می‌کنید که ادعا می‌کند دولت باید مانند یک کسب‌وکار کار کند، به آن‌ها بگویید که شما فقط داستانی برای خواندن دارید.

۶

داستان‌هایی در مورد مسئولیت‌پذیری
من بلند شدم تا بشمارم و آنها به من گفتند که یک عدد را
انتخاب کنم

ناشناس

نامه یک مدیر عامل به هیئت مدیره

مدیران عزیز

من پیشنهادی برای شما دارم که ممکن است افراطی به نظر برسد، اما در واقع محافظه کارانه است. این به این دلیل است که مسئولیت اصلی من به عنوان مدیر اجرایی این شرکت، حفظ آن به عنوان یک شرکت سلامت است. حالا به قدری به من بودجه می‌دهید که دیگر نمی‌توانم این شرکت را همان طور که باید، اداره کنم. به این وسیله از شما درخواست می‌کنم که حقوق من را به نحو قابل ملاحظه‌ای کاهش دهید و همه پاداش‌هایم را حذف کنید.

ما در مورد کار تیمی در این شرکت بسیار صحبت کردیم - که پرسنل ما همگی با هم درگیر این کار هستند. پس چرا من از جبران خسارت خود صرف نظر کردم؟ پاداش‌ها بدترین بخش آنها هستند. مانند هر کس دیگری در این شرکت، به من پول می‌دهند تا کارم را درست انجام دهم. چرا باید پول بیشتری برای انجام کار خوب بردارم؟ اگر به این شرکت اعتقاد داشته باشم، سهام را خواهم خرید. اگر این کار را نکنم، باید استعفا بدهم. فرض اشتباه در پشت این مزایا این است که من به عنوان مدیرعامل این کار را انجام می‌دهم.

اکنون کارمندان به خاطر حقوق از من نفرت دارم. این واقعاً ناراحت کننده است، اما درد سر بید شتر این است که من هیچ جواب مناسبی به آنها ندارم، غیر از این که ادعا کنم باید چند صد برابر بیشتر از آنها باشم. این رهبری نیست. هیچ راهی برای اداره یک شرکت نیست.

ما در جلسات هیات مدیره خود درباره آینده بلند مدت این شرکت بحث و گفتگو کردیم. پس چرا من بخاطر منافع کوتاه مدت در قیمت سهام خود پاداش دریافت می‌کنم؟ همه شما کاملاً خوب می‌دانید که من می‌توانم از همه انواع ترفندها برای بالا بردن قیمت، به خاطر پاداش خود، در حالی که یک آینده پایدار را تضعیف می‌کنم، استفاده کنم.

از زمانی که این سهام را آغاز کرده ایم، فرهنگ ما به قهقرا رفته است. کارکنان خط تولید می‌گویند که در راه خدمت به مشتریان ما قرار می‌گیرد: آنها مجبور می‌شوند نشانه‌های دلار را در آنجا ببینند، نه مردم. در نتیجه، بسیاری از آنها دیگر به آنها اعتنایی نمی‌کنند. همانطور که یکی از کارکنان به تازگی به من گفت: "با تمام این شمارش، دیگر حساب نمی‌کنیم. پس چرا باید اهمیت بدهیم؟"

من همیشه به خودم افتخار می‌کردم که ریسک‌پذیر هستم. این یکی از دلایلی است که شما مرا در این شغل قرار دادید. پس چگونه وقتی قیمت سهام بالا می‌رود، من پول نقد بردارم، اما وقتی آن پایین می‌رود هیچ چیز بازپرداخت نخواهد شد؟ ریسک‌پذیر! من از اینکه ریاکار هستم خسته شده‌ام.

من این بهانه را می‌دانم که ما از همه چیز استفاده کرده‌ایم: که با مدیر عاملان شرکت‌های دیگر جبران شده است. این باعث می‌شود که من یک پیرو باشم، نه یک رهبر. به اندازه کافی از این همبستگی در رفتار که همه ما می‌دانیم ظالمانه است، کافی است. حقوق من نباید نوعی نشان افتخار باشد، بلکه یک علامت داخلی در مورد فرهنگ باشد که ما سعی در ساخت آن داریم.

بنابراین لطفاً به من کمک کنید تا بر مدیریت این شرکت به گونه‌ای که باید مدیریت شود تمرکز کنم.

با احترام

مدیر عامل

برخی از قماربازها

قماربازی یک استعاره معروف در میان برخی مدیران عامل است - "دوبرابر شدن" و همه اینها. پس این شکل خاص قمار را در نظر بگیرید.

۱. مدیران عامل با پول‌های دیگران قمار می‌کنند. این کار خوب است، اگر بتوانید آن را به دست آورید.

۲. مدیران عامل قمارباز نه تنها زمانی که برنده می‌شوند، بلکه وقتی در حال برنده شدن هستند نیز پول جمع می‌کنند. اگرچه زمان می‌برد تا برنده یک دست برنده شود، مدیران قمارباز در وسط بازی جمع می‌شوند. این کار مانند گرفتن یک گلدان با چند خال روی میز است در حالی که بقیه دست بسته باقی می‌ماند.

۳. مدیر عامل قمارباز زمانی که می‌بازند نیز پول جمع می‌کنند. به شما اطمینان می‌دهم که در قمار واقعی این طور نیست. که هنوز نتوانسته است چتر زرین را بپذیرد - پاداش شکست.

۴. برخی مدیران قمارباز تنها برای کشیدن کارت‌ها جمع می‌کنند. حتی نیازی نیست آس‌ها را نشان دهید. برخی از مدیران عامل که در مدیریت شرکت‌های خود مهارت زیادی

ندارند، خسارت را از طریق دیگری جبران می‌کنند - به عنوان مثال، با دریافت پاداش برای امضای یک دستاورد بزرگ قبل از اینکه کسی بداند آیا این کار عملی خواهد شد یا خیر. (اغلب این کار را نمی‌کنند).

۵. مدیران قمارباز نیز می‌توانند برای دور میز بودن جمع شوند. این کار بی‌ارزش پاداش نگهداری نامیده می‌شود و نه تنها این مدیران عامل برای انجام این کار پول می‌گیرند، بلکه برای ترک این شغل پول پرداخت می‌کنند. حالا این کار واقعاً خوب است، اگر بتوانید آن را به دست آورید.

کوچک‌سازی! بعنوان حجامت در قرن بیست و یکم



از جلوی من برو کنار!

تا دو قرن پیش، حجامت برای انواع بیماری‌ها درمان متداول بود. پزشکانی که نمی‌دانستند چه کار دیگری باید انجام دهند خون را جذب می‌کنند و گاهی بیمارانشان خود را می‌کشتند. فعلاً بهتر می‌دانیم، دستکم در پزشکی چنین است.

اما نه در مدیریت. حجامت در اینجا نوعی انتقام است. مدیران اجرایی که نمی‌دانند کار دیگری انجام دهند تعداد زیادی کارگر را اخراج می‌کنند در نتیجه فرهنگ‌ها را در سازمان‌ها و جوامع خود می‌کشند. این مساله با نام مودبانه تعدیل نیرو شناخته می‌شود، با وجود ویرانی آن در زندگی مردم. آیا این حقیقت دارد که هر کسی آن را انجام می‌دهد، درست است؟ آیا این رهبری است؟

کوچک‌سازی مشهور است، زیرا آسان است. تنها در بالای یک سلسله‌مراتب قرار بگیرید و عددی را که در سه عدد صفر به پایان می‌رسد، در نظر بگیرید. بخش آشفته و احساس‌گناه را

رها کنید و به مدیران میانی و پایینی که مجبورند این صفر را به زندگی‌های خسارت‌دیده تبدیل کنند، رها کنید. جک و جیل هیچ کار اشتباهی انجام ندادند جز اینکه برای شرکت غلط کار کنند. اما از در خارج می‌شوند و ترس و نگرانی برای خود و خانواده‌هایشان را در حالی که این شرکت با نشاط همراه است را حمل می‌کنند.

اما برای این منابع انسانی که در پشت سر گذاشته شده‌اند، باید تلاش کنند تا برای همکاران خود که احتمالاً با دستمزد پایین‌تری کار می‌کنند، کار کنند. حدس بزنید چه اتفاقی برای غرور در کار، تعهد به شرکت و احترام به مشتریان آن می‌افتد. اما چه کسی باید شکایت کند؟ آن‌ها باید از داشتن شغلی در چنین اقتصاد سپاسگزار باشند، حتی اگر توسط این اقدامات به زانو درآید. بنابراین آن‌ها پایین قرار می‌گیرند - بعد از آن، آن‌ها می‌توانند بعدی باشند. آیا می‌توانید راهی بهتر برای کشتن یک اقتصاد سرمایه‌گذاری کنید؟

مطمئناً شرکت‌هایی که در دردسر بزرگی قرار دارند باید خود را نجات دهند، حتی اگر این به معنای حذف برخی مشاغل برای حفظ دیگران باشد. اما بیشتر کوچک‌سازی در این مورد نیست.

این مربوط به نجات دادن پاداش مدیران اجرایی ثروتمند است. بوی یک کمپانی که شماره آن را از دست داده، گرگ‌های وال استریت را از بین می‌برد، از در به خاطر استخوان‌های کارگران پارس می‌کند. اضافه کردن آن‌ها برخی هزینه‌ها را پایین می‌آورد تا سود به حد کافی بالا برود - حداقل برای کسانی که در سهام خود پول نقد دارند و فرار می‌کنند.

چگونه هزاران کارگر به طور ناگهانی تعدیل می‌شوند؟ آیا کسی از قبل خبر نداشت؟ چه کسی این مکان را اداره می‌کرد؟ شاید همان کسانی که در حال حاضر را در نظر می‌گیرند. این تنها چیزی است که باعث عدم صلاحیت آن‌ها می‌شود: آن‌ها مشکلی را که ایجاد کرده یا نادیده می‌گیرند را پنهان می‌کنند - اما آن را حل نمی‌کنند. از این رو، آنهایی تعدیل می‌شوند که باید تعدیل شوند.

یک داستان کوچک در این داستان

چند سال پیش سردبیر یکی از شرکت‌های بزرگ انتشاراتی گفته شد که او، مانند همکارانش در بخش‌های دیگر، باید ۱۰ درصد از کارکنان خود را قطع کند. او اعتراض کرد، و اشاره کرد

که تقسیم او به خوبی انجام شده است، هیچ کار انسانی نداشته و به راستی به کارکنان بیشتری وعده داده شده است.

بنابراین او قبل از اینکه رئیس همه روسا (یک ناشر مشهور) که بعدها بیش از حد در آب فرو رفت، دستگیر شد. این مرد بزرگ شخصاً به او گفت که اگر آن ۱۰ درصد را آتش نکند، خودش اخراج خواهد شد. او نپذیرفت و برای مدیریت یک کشتی محکم مجازات شد تا بتواند صحبت کند.

آن سردبیر به تا سیس یک شرکت جدید ادامه داد، تا زمانی که فکر می‌کرد یک موسسه انتشاراتی باید راه‌اندازی شود، اداره شود. این یک افسانه در این کسب‌وکار شده است: مردم آن به کتاب‌های فراتر از فروش اعتقاد دارند، که فراتر از ارزش سهام داران و ایده‌های نویسندگان فراتر از شهرت آنها است. این مکان به عنوان یک جامعه از افراد درگیر در حال اجرا است، بنابراین مردم می‌مانند و مشتاق هستند. زمانی که این شرکت تصمیم به جمع‌آوری مقداری پول گرفت، آن چیزی را منتشر کرد که می‌توان آن را IAO نامید. تمام نویسندگان این شانس را داشتند که سهام بخرند - و ۶۰ نفر از ما این کار را کردیم! هیچ گرگی از دیوار وال استریت در این در نبود. در زمینه بسیار دشوار چاپ، برت کوهرلر همچنان به خوبی عمل می‌کند. این کتاب، ناشر این کتاب و پنج کتاب گذشته من است.

بهره‌وری مولد و مخرب

من یک کاندایدی هشتم که سال‌ها پیش از گوش دادن به اقتصاددانان خسته شدم و به ما گفتند که اقتصاد ما چقدر ناکارآمد بوده است. ما باید به این موضوع گوش می‌دادیم، در حالی که اقتصاد ما فوق‌العاده خوب عمل می‌کرد، از شما متشکرم، بسیار بهتر از اقتصاد فوق‌العاده تولیدی آمریکا گرفته تا جنوب. آیا چیزی غیرمولد در مورد بهره‌وری وجود دارد؟

بله، ممکن است. دو نوع بهره‌وری وجود داشته باشد: یکی سازنده، دیگری مخرب. مشکل اینجاست که اقتصاددانان نمی‌توانند تفاوت را بیان کنند.

اقتصاددانان نسبت تولید خروجی به ورودی‌های نیروی کار را اندازه می‌گیرند و وقتی که بالا می‌رود، افزایش بهره‌وری را اعلام می‌کنند. فرض بر این است که کارگران آموزش بهتری دیده‌اند، یا ماشین‌آلات برتر خریداری شده‌اند و یا روش‌های بهبود یافته نیز معرفی شده‌اند. این ممکن است برای مقدار

مشخصی از بهره‌وری باشد، نه همه، نه با یک عکس بلند. قسمت بی‌حاصل بهره‌وری در حال افزایش است.

در حالی که اقتصاد دانان در حال مطالعه آمار در مورد هوا هستند، شرکت‌ها به اعمال روی زمین می‌پردازند. آمار می‌تواند زمانی خطرناک باشد که کاربران آن‌ها بفهمند که از کجا آمده‌اند.

شما مدیر عامل شرکت تولیدی هستید، مصمم هستید که آن را به موثرترین شکل ممکن تبدیل کنید. این کاری است که باید انجام دهید: آتش زدن به همه در کارخانه و دستور مشتری از سهام. فروش همچنان ادامه خواهد داشت در حالی که هزینه‌های نیروی کار کاهش خواهد یافت. از هر اقتصاددان بپرسید: این سازنده است! برای شرکت هم عالی است، تا وقتی که، از سهام خارج می‌شود.

روش‌های کمتری برای تحقق این نوع بهره‌وری وجود دارد. تحقیق را قطع کنید. نگهداری را کاهش دهید. همه پول را فوراً پس‌انداز کنید، حتی اگر در نهایت شرکت را خراب کنند. از همه مهم‌تر این رفعا سریع و آسان هستند، نه مانند آموزش کارگران، بهبود فرآیندها، و توسعه محصولات.

همه این برنامه‌ها را با بسیاری از شرکت‌ها جمع کنید و یک اقتصادی داشته باشید که از سهام خارج شود - و جامعه‌ای که از زمان خارج می‌شود.

رسوایی یک سندرم است



"فولکس‌واگن فکر چیست؟" این سوال یک ویراستار یک روزنامه کانادایی بود که از من خواست تا در مورد رسوایی فولکس‌واگن، درباره انتشار گازهای گلخانه‌ای برای موتورهای دیزلی برای دور زدن مقررات دولتی، تفسیری بنویسم. این سوال یک فرضیه بزرگ ایجاد کرد: فولکس‌واگن مردم درباره چیزی فراتر از حرص و آز خود فکر می‌کردند. درباره آینده فولکس‌واگن. درباره نجابت. درباره سیاره.

بسیار خوب، پس وقتی این را شنیدید، سوگند یاد کردید که هرگز یک فولکس‌واگن دیگر نخرید. یک شورلت چطور؟ باید مراقب کلیدهای اشتعال باشید. یا تویوتا؟ آیا حاضرید آن را به عنوان یک ایربگ جانبی معیوب بپذیرید؟

در اروپا، آمریکا و بیشتر نقاط دیگر، چیزی وجود دارد: سطح فساد که از صنعت اتومبیل فراتر می‌رود. برای مثال، رسوایی‌های بانکی در ایالات متحده و اتحادیه اروپا - برای مثال، یک موسسه گلدمن ساکس که گفته می‌شود بازار را برای بازیافت آلومینیوم بازیافت کرد تا از یک انبار به یک انبار دیگر بدون استفاده از یک انبار به یک کارخانه دیگر منحرف شود. این شرکت ادعا کرد که هیچ قانونی را نقض نکرده است. این دقیقاً مشکل است.

یک شرکت هواپیمایی مسافری را از هواپیما پیاده کرد، زیرا از تسلیم نه شستن خودداری کرد. یکی دیگر از چندین پرواز

با این ادعا که باند ها نمی‌توانند هواپیما های خود را دریافت کنند لغو کرد, تنها به این دلیل که آن‌ها پروازها را به دلایل تجاری لغو کردند. " موضوع " کسبوکار " چیست؟ شما یک الگو می‌بینید؟

این تنها جرم برخی از شرکت‌ها و سیستم‌های قضایی نیست که بیشتر متمایل به مجرمانی هستند که به جای سفید, از یقه‌های بارنگ آبی استفاده می‌کنند. و نه تنها شرکت‌ها. استادان دانشگاه در ارتباط با شرکت‌های داروسازی هستند که قیمت زشت محصولات کشاورزی را بر عهده دارند. و اقتصاددانان که از دیدن بازارهای گذشته خودداری می‌کنند, از این رسوایی حمایت می‌کنند. بعضی بازارها! شرکت‌های داروسازی از موقعیت‌های انحصاری به نام حق اختراع استفاده می‌کنند که توسط دولتهایی اعطا می‌شود که نمی‌توانند قیمت‌ها را مسئولانه تنظیم کنند.

چرا؟ در ایالات متحده, دادگاه عالی رشوه را قانونی کرده است. شرکت‌ها اکنون می‌توانند به فعالیت‌های انتخاباتی به محتوای قلب خود کمک کنند. در نتیجه مردم به دنبال داروهایی هستند که می‌توانند به اندازه کافی مقرون به صرفه باشند در حالی که سرمایه گذاران با سود عظیمی راه می‌روند. چه نوع جامعه‌ای این را تحمل می‌کند؟ کسی که احتمالاً در آن زندگی می‌کند.

حالا الگو را دیدید؟ این یک رسوایی نیست. انتظار داشته باشید تا زمانی که کاری در این زمینه انجام دهیم بدتر شود.

لطفاً csr را باز کنید



چرا ما به جای پرداختن به علل ریشه‌ای بر روی شرایط مشکلات خود تمرکز می‌کنیم؟ برای مثال پزشکی توجه بیشتری به درمان بیماری‌ها نسبت به پیشگیری از آن‌ها دارد. به جای درمان فلج اطفال، او یک واکسن برای ریشه‌کنی فلج اطفال ایجاد کرد.

۰/۰ - ۱/۰ - ۲/۰

درباره مسئولیت اجتماعی شرکت یا CSR می‌توان گفت. یک شرکت مسئول رسیدگی به شرایط یک مشکل اجتماعی یا زیست‌محیطی است. اما تصور کنید چقدر مسئول این مساله هستید؟ پیدا کردن راهی بهتر برای بازیافت زباله خوب است. با این حال، خوب نیست: وانمود می‌کند که دوست‌دار محیط‌زیست است. این امر ما را به سمت بهبود مستمر خدمت یعنی بی‌مسئولیتی اجتماعی سازمانی می‌برد.

ما این روزها غرق در بهبود مستمر خدمت هستیم: برای مثال، بانک‌هایی که مشتریان را برای حساب‌ها ثبت می‌کنند، در کنار رشوه‌خواری به شکل سرمایه‌گذاری عظیم خصوصی مبارزات انتخاباتی عمومی درخواست نمی‌کنند.

اجازه دهید برچسب‌گذاری (الف) فعالیت‌های غیر مسئولانه به عنوان بهبود مستمر خدمت، (ب) توجه مسئولانه به شرایط مشکل به عنوان CSR، و (ج) پرداختن اساسی به علت این مشکلات به عنوان مسئولیت اجتماعی CSR را برای کنترل زیان‌مان

تقدیر کنیم، اما از CSR برای کمک به معکوس کردن آس—یب استقبال کنیم. ما به اندازه می‌توانیم مسئولیت اجتماعی شرکت را جدی بگیریم.

عدم تعادل به عنوان علت ریشه‌ای

من عدم تعادل در جامعه را علت ریشه‌ای بسیاری از مشکلات عمده ما از جمله گرم شدن کره زمین و نابرابری درآمد می‌بینم. من در کتاب "تعادل تعادل جامعه"، زمانی که دیوار برلین سقوط کرد، نقطه اوج را رد می‌کنم.

دانشمندان غربی در آن زمان اعلام کردند که سرمایه‌داری بر کمونیسم پیروز شده است. اشتباه می‌کردند. تعادل بر سر عدم تعادل پیروز شده بود. جامعه سالم قدرت جمعی دولتها را در بخش عمومی با منافع تجاری کسب و کارها در بخش خصوصی و نگرانی‌های جمعی شهروندان در بخش جمع متعادل می‌کند. رژیم‌های کمونیست اروپای شرقی به شدت از تعادل در بخش‌های عمومی خود خارج شدند، در حالی که کشورهای دموکراتیک غرب در هر سه بخش بهتر عمل می‌کردند.

اما این باور اشتباه که کاپیتالیسم در آن پیروز شده، بسیاری از کشورهای دموکراتیک را از آن زمان به بعد، به نفع بخش‌های خصوصی خود منحرف کرده است.

دنیای شرکت به سختی در این وضعیت یک تماشاچی بی‌گناه بوده است. فراتر از آن لابی‌گری در ایالات متحده و صحنه جرم، ترویج سوخت‌های فسیلی به شدت بخشیدن به گرم شدن جهانی هوای کره زمین کمک کرده است و تقاضای مکرر بازار سهام برای همیشه موجب تشدید مصرف بیش از حد شده است، در حالی که درآمد بسیاری از کارگران در کنار حمایت‌های آنها از بین رفته است. ارزش سهام داران اغلب تنها به ارزش افزوده تبدیل شده است.

ثبات کسب و کار؟

یک راه حل محبوب در بین مردم کسب و کار، اصلاح سرمایه‌داری است. از این رو، همه انواع پیشنهادها را برای چیزی که می‌توان "سرمایه‌داری موضوعی" نامید، مشاهده می‌کنیم: برای مثال، سرمایه‌داری پایدار، سرمایه‌داری هوشیار، سرمایه‌داری فراگیر، و سرمایه‌داری دموکراتیک (کاپیتالیسم) اسم و مفهوم دموکراسی نیست). بدون شک "کار خوب با انجام خوب" می‌تواند مفید باشد، به عنوان مثال با ساختن میلزهای بادی بهتر. مشکل این است که بسیاری از شرکتها با انجام

کارهای بد و یا انجام ندادن کاری خوب عمل می‌کنند. هیچ معامله برد بردی در آنجا وجود ندارد.

سرمایه‌داری بدون شک نیاز به اصلاح دارد، بلکه جامعه‌ای است که نیاز به تثبیت دارد: برقراری تعادل با بازگشت سرمایه‌داری به جایگاه مناسب خود یعنی بازار، و خارج از فضای عمومی.

پاسخ مسئولانه

پس، چه چیزی می‌تواند باعث ایجاد کسب‌وکار شود؟ در کنار CSR 2.0 آن‌ها می‌توانند برخی از کسب و کارهای دیگر را به چالش بکشند، و نه با حمایت از قوانین برای تصحیح قوانین و بخش خصوصی نیاز به همکاری بیشتر با بخش‌های دیگر جامعه، به عنوان شرکای برابر دارد.

بنابراین، لطفاً، به اندازه معمول، به خصوص به شکل برنامه بررسی که فراتر از CSR 1.0 است، زمان آن است که CSR 2.0 زمان برای تمام شهروندان و هم‌سایگان، در تجارت و خارج، به طور فعال مسئولانه شود.

۷

داستان‌هایی برای فردا

این پایان راه نیست. حتی شروعی برای پایان نیز نیست. اما شاید پایانی برای شروع باشد.

وینستون چرچیل ۱۹۴۲

قدرت فوق‌العاده اخلاقی معمولی



شکل خلاقیت

گوش دادن به **Concerto Violin Tchaikovsky** هیجان انگیز است. چه تعداد از مردم قادر به چنین خلاقیت هستند؟ اما نوع دیگری از خلاقیت وجود دارد که همه ما قادر به انجام آن هستیم. در حقیقت، حتی اگر نتایج آن می‌تواند فوق‌العاده باشد: آن‌ها گاهی اوقات دنیا را تغییر داده‌اند. همه چیز در مورد یک کلید کوچک است.

اجازه دهید با یک شوخی توضیح دهم که من یکبار شنیدم: "دوست دارم مانند پدربزرگ بمیرم - آرام، در خواب. نه مانند آن افرادی که در ماشینی بودند که فریاد می‌زدند و جیغ می‌زدند" ما پدربزرگ را در تخت‌خواب تصویب می‌کنیم، اما او در حقیقت پشت فرمان بود. این فقط یک تغییر کوچک است، پایه و اساس بسیاری از جوک.

جوک، البته، دنیا را عوض نکن **Concerto Violin Tchaikovsky**. برای این موضوع نیز همین کار را انجام داد. اما اگر شما قادر به انجام یک شوخی هستید، شما قادر به ساخت یک سوئیچ کوچک هستید، که به این معنی است که در حال تغییر دنیا هستید.

این کلید کوچک چطور است؟ در سال ۱۹۲۸، الکساندر فلمینگ، پزشک، در حال تحقیق درباره عوامل ضد باکتری در آزمایشگاه لندن خود بود. او گفت: "یک روز او متوجه شد که این قالب برخی از باکتری‌ها را در یکی از صفحات خود کشته است." در

عمل اسـتـانـدارـد حذف این نمونه ها و انجام آن بود، که فلمینگ در واقع این کار را انجام داد. اما بعد از مکالمه ای با همکار، او این نمونه را از زباله دان انداخت، و پرسید که آیا این قالب می تواند برای کشتن باکتری های مخرب در بدن انسان استفاده شود. این لحظه بحرانی بود - یک کلید کوچک. چیزی که در ابتدا به نظر می رسید آشغال باشد به یک فرصت تبدیل شد.

بقیه تلاش زیادی کردند - ۱۴ سال، در حقیقت - قبل از اینکه چیزی که او بلافاصله "پنی سیلین" نامید، برای درمان عفونت مورد استفاده قرار گرفت. فلمینگ گفت: "وقتی من در ۲۸ سپتامبر سال ۱۹۲۸ پس از طلوع آفتاب از خواب بیدار شدم، مطمئناً برنامه ای برای انقلاب تمام داروها نداشتم" اما این همان چیزی است که اتفاق افتاد و دنیا را به لطف این تغییر از زباله به نیمکت و سپس بدن تغییر داد.

و فراموش نکن که یک تغییر کوچک در IKEA، یعنی بردن پاها از روی میز، از ماشین به مشتری - که تجارت مبلمان را تغییر داد. و به این ترتیب، آن تلاش زیاد لازم بود: به من گفته شد که ۱۵ سال طول می کشد تا همه چیز را حل کند.

شاید شما هرگز یک کنسرتو ویولن نوشته اید. اما شرط می بندم که تو هم با سهم خودت از این قضیه کنار اومدی. پس چرا از این استعداد برای انجام کاری جدی تر، مثل تغییر دنیا استفاده نکنید؟

خدمات مشتری یا خدمت به مشتری؟

گفته می شود که دو نوع انسان در دنیا وجود دارد: کسانی که معتقدند دو نوع انسان وجود دارد و کسانی که این کار را نمی کنند. شاید. اما من می دانم که دو نوع از شرکت ها در بازار وجود دارند: آن هایی که خدمات مشتری را تبلیغ می کنند و کسانی که به مشتریان خدمت می کنند، آن هایی را که هیچ کاری انجام نمی دهند کنار می گذارند. (مردم دولت: لطفاً این را به عنوان خدمت به شهروندان بخوانید، که همان طور که قبلاً ذکر شد، مشتریان دولت نیستند).

مشتریان پذیرایی یک تکنیک نیستند، نه یک برنامه؛ این روش زندگی است، یک فلسفه برای انجام کسب و کار. اضافه کردن به مشتریان به این دلیل است که باعث می شود شما بیشتر به مشتریان خدمت نکنید. این یک سوال از چیزی است که اول در ذهن شما مطرح می شود: وقتی شما دلار را می بینید، فرد را نمی بینید. زمانی که فرد را می بینید، به طور منطقی شارژ

می‌شوید، رضایت خود را به دست می‌آورید و کار بهتری انجام می‌دهید.

شرکت را در بازار سهام قرار دهید و توسط افرادی کنترل می‌شود که نمی‌توانند از دلار گذشته و هر کس دیگری را در آن مکان تماشا کند. برای مثال، شما کارکنان فروش را در کمیسیون قرار دادید و حدس بزنید آن‌ها چه چیزی در آستانه در خواهند دید: دلار. اکثر شرکت‌های بزرگ از طریق خدمت به مشتریان شروع به کار می‌کنند؛ به این ترتیب آن‌ها بزرگ می‌شوند. من کسانی را که موفق به ماندن پس از بیرون رفتن شده‌اند تحسین می‌کنم.

مشتریان چه احساسی دارند؟ این خیلی ساده است: اصل. شما نمی‌توانید آن را از دست بدهید. پیداشد فوق‌العاده‌ای در رستورانی در کبک، رستوران **jolliest** و **friendliest** بود که تا به حال با آن‌ها آشنا شده بودیم. نمی‌توانم اسمش را به شما بگویم چون توسط خدمات مشتری برنامه‌ریزی نشده است تا بگوید: "سلام، اسم من **Mestipho** است، و امروز کارگزار شما خواهم بود!

خدمات مشتری اغلب احساس انزجار می‌کند - مانند شرکت‌هایی که ما را وادار می‌کنند تا در گوشی منتظر بمانیم در حالی که آن‌ها به ما می‌گویند که چقدر از کسبوکار شما قدردانی می‌کنیم! " (زمان ما بسیار ارزشمندتر از زمان شما است) یا برنامه‌ریزی شده در فروشگاه‌های والمارت. یک روز بعد از ظهر آرزو کردم که ای کاش آن‌ها را داخل فروشگاه گذاشته بودند تا اجناسی که در سرتاسر قفسه‌ها پخش شده بودند را تمیز کنند. و سپس خطوط هوایی قدیمی ما، ایرکانادا، به گونه‌ای به خدمات مشتری اختصاص داشت که زمانی که در مسیر مونترال - بوستون به انحصار درآمد، که کمتر از یک ساعت در هوا طول می‌کشد، دلار برای بلیط لحظه آخری هزینه می‌کند. (این بازگشت دلار است، اگر شما در ریاضی خوب نیستید، ایرکانادا نمی‌تواند از تمام پولی که در پرواز به بوستون دارد را ببیند.

و این امر ما را به خدمات مشتریان با دلار می‌رساند که فقط با آن مشتریان با دلار سروکار دارند. این‌ها لحظه‌ای است که آن‌ها وارد می‌شوند، تا مطمئن شوند کدام یک از آن‌ها را رد می‌کنند. من به یک فروشنده هیوندا گفتم، لطفاً بهترین قیمت را به من بدهید؟ او در پاسخ گفت: "آیا شما اینجا برای خرید اینجا هستید؟ در غیر این صورت چرا باید به شما بگویم؟ شما فقط به یک فروشنده دیگر خواهید رفت و قیمت

ما را به آن‌ها بگویید. " بنابراین من به یک فروشنده هوندا دیگر رفتم، جایی که فروشنده بهترین قیمت را به من داد و من ماشین را در محل خریدم. قصد نداشتم به آن فروشنده برگردم حتی اگر قیمت نهایی بهتری را پیشنهاد کند.

و این یک جنبه دیگر را به همه این موارد نشان می‌دهد: احترام به فروشنندگان. مشتریان حتی با دلار که با افرادی که به آن‌ها خدمت می‌کنند ممکن است خدمات مشتری را به دست آورند، اما ارزش خدمت به عنوان مشتری را ندارند. اگر فروشنندگان با مشتریان خود خوب رفتار نکرده باشند، چه برسد به اینکه توسط کارفرمای خود تنها باشند، چطور می‌توانند حتی مشتری‌های آبرومند را به نحو شایسته‌ای درمان کنند؟

هر چه بیشتر بهتر

به اندازه کافی تولید و مصرف بیش از حد، با تمام ضایعات ویرانگر و گرم شدن آن. بیشتر به شرکت‌های ما، جوامع ما، سیاره ما و خودمان درگیر می‌کند. ما می‌توانیم بهتر عمل کنیم.

راه اندازی یک سازمان

شما یک ایده قانع‌کننده و مقدار زیادی انرژی دارید، هرچند که پول زیادی ندارید. بنابراین با کمک بانک دار در کنار پایتخت عرق خود - آن ۱۵ ساعت - شما یک شرکت بسازید. موفق شدی! مشتریان شما خوشحال هستند، کارمندان شما متعهد هستند، شما احساس خوبی دارید، و مزایای اقتصادی همه برنده می‌شوند.

بسیار خوب، شاید این کار را انجام دهید تا پول زیادی بگیرید، یا باید جشن گرفته شود، و یا از داشتن یک رئیس اجتناب کنید. اما اگر شما یک کارآفرین جدی هستید، انگیزه شما فراتر رفت: ساختن چیز ویژه‌ای - یک شرکت جذاب با مفهوم خود از رهبری شما فراتر از رهبری شما.

با این حال، هنگامی که کسب‌وکار رشد می‌کند نگران می‌شوید: چه می‌شود اگر من با یک کامیون برخورد کنم؟ یا می‌خواهید سریع‌تر از منابع موجود رشد کنید. دوستان مالی شما به شما می‌گویند که یک پیشنهاد عمومی اولیه IPO را انجام دهید: نقد و یا پول نقد. بگذارید سهامداران رشد سریع‌تر را تامین کنند. خوب به نظر می‌رسد، پس موافق هستید. این نقطه عطف است.

قورت دادن چیزهای بزرگتر



اولین نشانه مشکل درک این است که، در حالی که شما به سادگی نیاز به خرید بیشتر دارید، بازار سهام قصد گرفتن بیشتر را دارد. این به ایده‌های شما، ایده‌آل‌های شما، مشتریان تان، و یا کارکنان تان به جز به عنوان یک ابزار برای رشد بیرحمانه و یک جانبه ارزش سهام داران اهمیت نمی‌دهد. متوجه می‌شوید که این کار هیچ ارتباطی با ارزش‌های خوب و ارزش‌های خود ندارد. حالا شما یک شرکت تجاری عمومی را اداره می‌کنید، پس باید به حیوان غذا بدهید.

برای مثال یک خلبان دیوانه در مارس ۲۰۱۵ یک هواپیمای Germanwings را به صورت یک کوه پرتاب کرد و همه ۱۵۰ نفر سرنشین آن را کشت. یک مدیر پورتفولیو ادعا کرد که مدیریت لوفت هانزا "مجبور به بازگشت به واقعیت خواهد شد" بیایید به واقعیت کارآفرین ما برگردیم: در نتیجه فروش اولیه شما، احساس متفاوتی شرکت شما را فرا می‌گیرد و جایگزین آن حس اجتماعی می‌شود. تحلیل گران بازار در حال تجزیه و تحلیل هستند، روز بازرگانان در حال فروش هستند، کوسه‌های مالی دور هم می‌چرخند و گرگ‌ها وال استریت هر سه ماه یک گزارش عملکرد دارند. هر سه ماه؟ چطور کسی می‌تواند یک شرکت را به این شکل اداره کند؟!

آیا این IPO ها واقعاً ارزشش را داشت؟

اما خیلی دیر شده. به هر حال، شما رشد بیشتری خواهید داشت، اگر چه با فشار بیشتر همراه باشید. با این حال، در نهایت، شما خودتان را از مشتریان برقرار می‌کنید، و برای گرفتن ایده‌های جدید با ایده‌های قدیمی و یا ایده‌های جدید با این ارزش جدید دشوار است. و بنابراین سوال کلیدی این است: چطور می‌توانم بیشتر از زمانی که این شرکت را در وهله اول ساخته باشم، دیگر وجود نداشته باشد؟

در میان تجربیات دیگر شرکت‌های تجاری به صورت عمومی، پاسخ‌ها همگی حول و حوش شما هستند:

- مشتریان موجود را تمیز کنید. قیمت‌گذاری bamboozle یک ایده خوب است: قیمت به گونه‌ای است که مشتریان نمی‌توانند آن را تشخیص دهند. یا بیش از حد برای ارائه خدمات به محصولاتی که مشتریان تان به آن چسبیده‌اند، هزینه کنید.
- نام تجاری را دور اندزید. این به ویژه محبوب است: فروختن به مشتریان جدیدی که مایل به پرداخت آن نیستند که شما قبلاً به آن افتخار می‌کردید. با نقد کردن از میراث خود، می‌توانید با دادن پول بیشتر، پول بیشتری به دست آورید.
- اگر نمی‌توانید درآمد را افزایش دهید، قطعاً می‌توانید هزینه‌ها را کاهش دهید: تعمیر و نگهداری، انجام تحقیقات، کاهش همه چیز - به جز مزایای اجرایی.
- و فراموش نکنید که کارگران را با قرار دادن آن‌ها بر روی قراردادهای کوتاه مدت با دستمزد پایین، بدون سود، فشار دهید. بهتر است کل آن‌ها را آتش بزنید و دریا را تولید کنید.

و هنگامی که همه چیز به شکست می‌خورد، تنوع ایجاد می‌کند. همه نوع کسب و کارهای جدید را که متوجه نیستید، وارد کنید. پس چی؟ شما حالا بزرگ هستید و پول زیادی برای انداختن آن‌ها دارید.

جامعه شما اکنون به یک شرکت جهانی تبدیل شده است و تعهد به هیچ کشوری، حداقل یک کشور، که در آن دیگر مالیات زیادی ندارد. پس چرا به اینجا نمی‌روید تا حرف بزنید؟ خوب انجام دهید:

- تبانی با رقبای شما برای ایجاد یک کارتل یا بهتر، خرید آن‌ها با نام رقابت.
- و به نام شرکت آزاد، دولت‌های لابی در سراسر جهان برای اعطای یارانه به صنعت خود و خلاص شدن از آن قوانین آزار دهنده، در سراسر دنیا حضور دارند.
- اگر شما ورشکسته شوید، این اتفاق در نهایت برای شرکت‌هایی می‌افتد که از آن سوء استفاده می‌کنند، نه: شما خیلی بزرگ شده‌اید که شکست بخورید. " به لطف رشوه (که کمک‌های سیاسی نامیده می‌شود)، دولت به شما خیانت خواهد کرد و هزینه‌های شکست شما را به جامعه افزایش خواهد داد. اقتصاددانان در قدم با چنین شرایطی این را " خارجی " می‌نامند."

در آن زمان یک روز خودتان را گرفتار می‌کنید تا متوجه شوید که قربانی شده‌اید. من عاشق کارم بودم. زمان زیادی داشتیم که به مشتریان خدمت می‌کردم. من به جای خود افتخار می‌کردم، محصولات ما، مردم ما. اکنون مشتریان ایمیل‌های زننده و زننده می‌نویسند و کارگران وقتی آن‌ها را می‌بینم به من نگاه می‌کنند (که به ندرت اتفاق می‌افتد). چرا من یک شرکت جذاب ساختم، فقط برای به خطر انداختن نامزدی آن؟ ما سابقاً کاشفان لذت بخش بودیم. من در میراثی که دارم نقد کرده‌ام که حتی می‌توانم خرج کنم.

یک کشور پر از این شرکت‌ها را تصور کنید، یک سیاره کامل از آن‌ها را رها کنید. ما دوباره به اونجا می‌رسیم. آن‌ها با استفاده از منابعی که می‌توان بازیافت آن‌ها را بازیافت کرد، اقتصادهای ما را مخدوش می‌کنند، جوامع ما را مختل می‌کنند و جوامع خود را از بین می‌برند. آن‌ها با بازی کردن کشورها علیه یکدیگر، دموکراسی‌های ما را تضعیف می‌کنند. و با پرورش بی وقفه تولید و مصرف، به سیاره ما نیز آسیب می‌رسانند. همه شرکت‌ها اینکار را نمی‌کنند. چقدر می‌توانیم ببریم؟

شرکت‌های یک بعدی مانند افراد یک بعدی آسیب‌شناسی هستند. آن‌ها گونه‌های مهاجم هستند که در جامعه سالم هیچ کاری ندارند. ادوارد ابی گفت: " رشد برای رشد، ایدئولوژی سلول سرطانی است."

بهتر شدن



خودتان را به آن تصمیم مهم درباره IPO ها بازگردانید. شما در ساختن شرکت خود یک رهبر بودید. چرا شما یک پیرو با یک IPO دیگر بودید؟ آیا واقعاً مجبور بودید به بازار سهام مادی‌تان مدیون باشید؟

برای مثال، روش‌های بهتری برای تامین مالی یک شرکت در حال رشد وجود دارد:

- پیدا کردن برخی از بیماران و سرمایه مناسب که به شما این امکان را می‌دهد که به طور مسئولانه و پایدار رشد کنید.
 - با IPO ها، اما تحلیلگران را با صدور دو نوع سهام، مانند گروه تاتا در هند و بسیاری از شرکت‌های بزرگ در دانمارک، با زیرساخت‌هایی که اکثریت سهام حق رای را کنترل می‌کنند، حفظ می‌کنند.
 - چگونگی تبدیل به وضعیت شرکت B (یا سود) با تعهد به احترام به نیازهای اجتماعی و زیست‌محیطی در کنار پروژه‌های مالی؟
- برای یک شرکت جدید:

- اگر به سرمایه‌گذاری سنگین نیاز ندارید، اتکا به سرمایه‌گذاری از وام‌ها و درآمدهای حفظ را در نظر بگیرید. در هر حال، سرمایه‌گذاری واقعی در شرکت‌های واقعاً کارآفرینی است.
- چگونگی تاسیس کسب‌وکار به عنوان یک تعاونی، با یک سهم در مالکیت هر یک از مشتریان، یا تامین کنندگان (مانند تعاونی کشاورزان)، یا کارگران (مانند فدراسیون موندراگون در اسپانیا از سال ۱۹۵۵، اکنون با ۷۲,۰۰۰ نفر از مردم)

• یا شرکت فعلی خود را به کارمندان خود واگذار کنید - می‌دانید، آن افراد برخلاف روزهایی که ظاهراً صاحب آن هستند، به آن توجه نمی‌کنند. خیلی بهتر از نابود کردن میراثی که تو آن همه با دقت ساخته بودی. شراکت جان لوییس در انگلستان در واقع این کار را در سال ۱۹۵۰ انجام داد و موفق باقی ماند، و حدود ۸۴/۰۰۰ نفر در کارهای سخت فروشگاه‌های بخش و سوپرمارکت‌ها بود.

• تصور کنید که یک شرکت اجتماعی ایجاد کنید - تجارتي که متعلق به هیچکس نیست. به اطراف نگاه کنید؛ تعدادشان زیاد است. نیمه بهتر من یک نماینده اجاره‌ای در یک ساختمان با ۲۵۰ آپارتمان برای افراد بالای ۵۰ سال است. این یک حالت غیرسودده است، و حالتی که تا به حال متفاوت است! حتی بسیاری از سازمان‌های غیردولتی تا سیس شده در این اقدام هستند: پس از همه اینها، صلیب‌سرخ کلاس‌های شنا می‌فروشد.

بهتر است اقتصاددانان تاکید کنند که بیشتر راه پیش رو است. نه، از لحاظ اقتصادی هم از لحاظ اقتصادی و هم از نظر اجتماعی بهتر است. ما مجبور نیستیم سیاره مان را به خاطر یک تعصب احمقانه نابود کنیم. البته ما به توسعه و اشتغال نیاز داریم - اما توسعه مسئولانه با اشتغال قوی داریم. یک جامعه سالم به وسیله یک اقتصاد خوب و متنوع حفظ می‌شود، نه یک عامل که از نیروی مزدور رشد یک‌بعدی ناشی می‌شود. بازارهای بورس خسارات زیادی به بار آورده‌اند.

مردم فقیر در سراسر جهان وجود دارند که به چیزهای بیشتری نیاز دارند: غذای بیشتر، مسکن بیشتر، شغل بیشتر، امنیت بیشتر. چیزی که آنها به آن نیاز ندارند، چیزی است که در جهان به ظاهر توسعه‌یافته کشیده می‌شود.

بنابراین اجازه دهید اقتصادهای خود را از بیشتر به کمیت بیشتر تغییر دهیم - برای بلند کردن ما به جای کشیدن ما. ما می‌توانیم تلاش‌های خود را در محصولات بادوام، غذاهای سالم، خدمات شخصی و آموزش قوی سرمایه‌گذاری کنیم. به جای کاهش اشتغال، یک تغییر به بهتر می‌تواند آن را افزایش دهد، با افزایش درآمد شغلی در سازمان‌های سالم‌تر. وقتی بهتر کار کنیم، احساس بهتری داریم، بنابراین بهتر زندگی می‌کنیم. تصور کنید که دنیا به جای گرفتن بیشتر، بهتر می‌شود.

خوب بودن: این بهترین استاندارد است

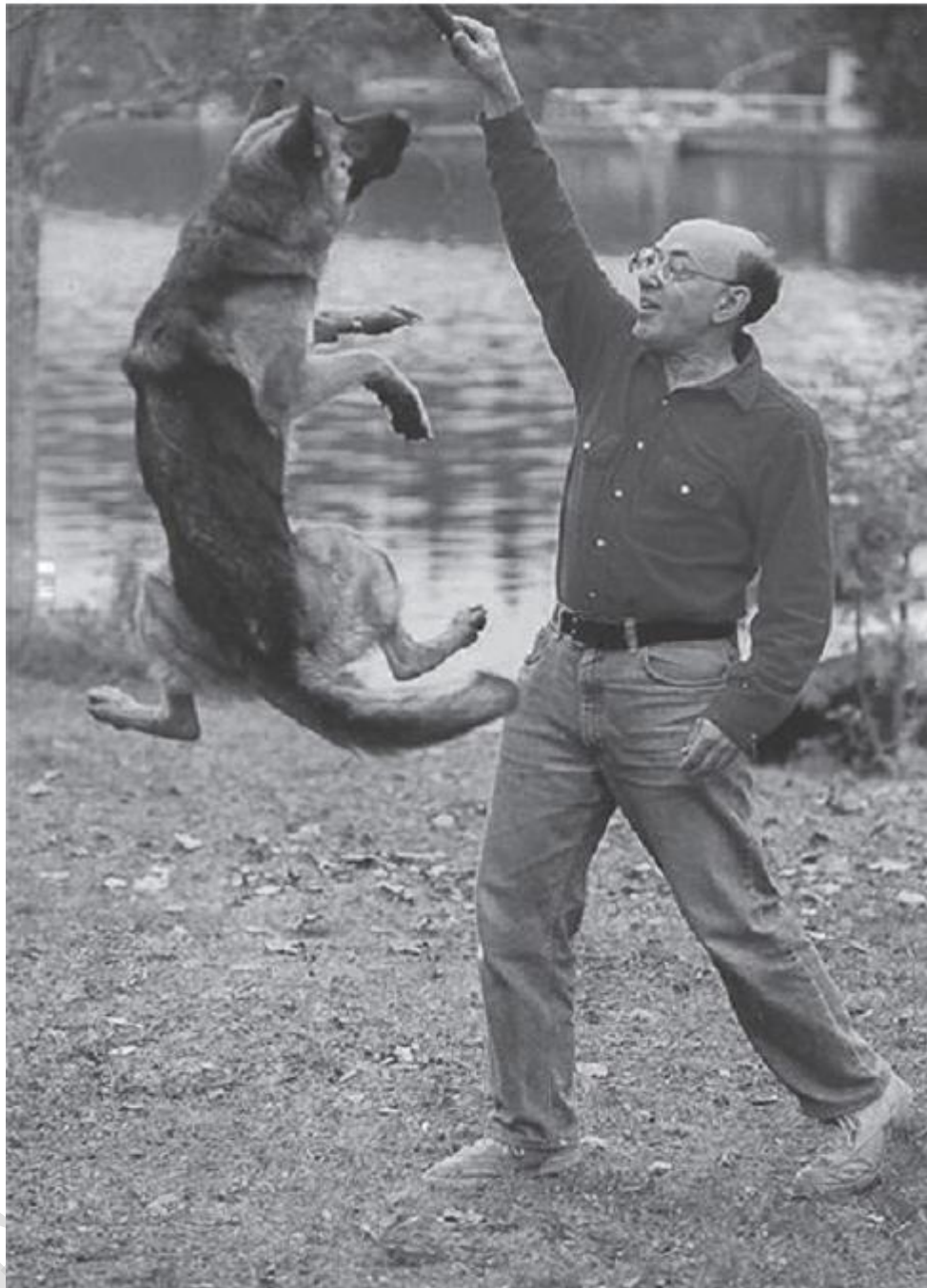
در سال ۱۹۹۷ استوارت کرانیر در فرودگاه هدراف با من ملاقات کرد و من از مونترال آمده بودم. او برای مصاحبه در مورد کتابی که با دس در حال نوشتنش بودم و در مورد رهنماهای مدیریتی بود آمده بود.

استوارت پیشنهاد کرد که این رهنما باید بسیار رقابتی باشد، و من گفتم "به هیچ وقت، من هیچ رقابتی را احساس نکرده‌ام. و بعد این بی‌حسی را بروز دادم (کلماتی که کاملاً به یاد دارم): من هرگز قرار نیست بهترین باشم. این یک استاندارد خیلی سطحی است. من قرار است تا خوب باشم."

این به معنی گستاخ بودن نبود: من ادعا نمی‌کردم که بهتر بهترین‌ها باشم، درست بیرون از این مأموریت که بهترین کار را انجام دهم. منظورم این بود که بهترین کار توسط افرادی انجام می‌شود که با خودشان رقابت می‌کنند، بیشتر از هر کس دیگری. آن‌ها نهایت تلاش خود را می‌کنند.

به هر حال، چطور می‌توان کسی را "بهترین" نامید؟ آیا چکلوفسکی بهتر از بتهوون بود؟ آیا ادیت پیاف بهتر بود؟ چه کسی می‌داند، اما او همیشه خوب بود! در واقع او بی‌نظیر بود و به همین دلیل قابل مقایسه نبود و بنابراین هیچ خطری در مورد برچسب بهترین بودن او را تهدید نمی‌کرد. مایکل پورتر به طور مفصل درباره نحوه رقابت در کسب‌وکار نوشته است. آیا زمانی که با کسی در حال رقابت بود، کتاب استراتژی رقابتی خود را نوشته است؟

داستان مورد علاقه من در مورد این موضوع از سیلوی برنیر است که مدال طلا را برای شیرجه در بازی‌های المپیک ۱۹۸۴ را برد. من باید سیلوی را بشناسم وقتی که برنامه مدیریت سلامتی ما را برای برنامه رهبری سلامت انجام داد. یک روز من از او پرسیدم که چه چیزی واقعاً ورزشکاران را متمایز می‌کند.



نیکی در حال انجام بهترین حرکت خود - عکس از سوزان میتزنبرگ

سیلوی داستانی جالب به من گفت، نه درباره دیگر برندگان المپیک، فقط درباره تجربه خودش - در سن ۲۰ سالگی. هنگامی که او به مرحله نهایی رسید، همه کس و همه چیز از جمله مربی، والدین، روزنامه نگاران، روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون و هر منبعی که می‌توانست به او بگوید چه می‌کند را از خود دور کرد.

سیلوی، هنگامی که از آخرین پله پایین آمد، معلوم نبود که مدال طلا را برده یا نه. شاید به همین دلیل هم مدال طلا را به دست آورد. سیلوی واقعاً می‌خواست بهترین باشد - فقط یک مدال طلا برای هر رویداد المپیکی وجود دارد - اما او برای رسیدن به آنجا بهترین کار خود را انجام می‌دهد و با خودش رقابت می‌کند.

بنابراین اجازه دهید شیرجه بزنیم، نه استانداردهای ما، بلکه وسواس ما برای بهترین بودن، به طوری که بتوانیم به همان خوبی که می‌توانیم ادامه دهیم.

طلوع و نورافشانی

آن تخم‌مرغ‌ها را بخور، پشت میز خطابه، روی زمین، در هوا. سازماندهی مثل یک گاو است به گونه‌ای که مردم عادی بتوانند با ایده‌های فوق‌العاده کنار بیایند.

گاهی مطمئن شوید که قبل از فکر کردن، ببینید و انجام دهید - تا به استراتژی‌های خود اجازه دهید که مانند علف‌های هرز در باغ رشد کنند.

نمی‌توانی آن را اندازه بگیری؟ بسیار خوب، مدیریتش کن! مدرک نداری؟ بسیار خوب، این تجربه را به دست آور!

از هیئت مدیره‌ای که غر می‌زنند، IPOهایی که بی‌خاصیت هستند، CSI که شرمگین است و تحلیل‌گری که بیش از حد تحلیل می‌کند بر حذر باشید. خودتان را آنالیز کنید، برای اثربخشی، نه کارآیی.

واژگان خود را تغییر دهید: "بالا" را کنار بیاندازید، ارزش سهام داران را کاهش دهید. پاکسازی برچسب‌های "برنامه‌ریزی استراتژیک"، "منابع انسانی"، "خدمات مشتری"، "تحول"، و "مدیر عامل" در بیمارستان‌ها، دولت‌ها و دیگر گونه‌های در معرض خطر.

از همه مهم‌تر، بهترین کار خود را انجام دهید - محض خاطر شادی فراوان