

ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها	
شماره	چهارم
تهیه‌کننده	علی نعمتی شهاب
منتشر شده در	وبلاگ گزاره‌ها / <a href="http://gozareha.com">http://gozareha.com</a>
تاریخ انتشار	مهر ماه ۱۳۹۱

**توجه:** این ماهنامه‌ی مدیریتی به صورت رایگان روی سایت <http://gozareha.com> منتشر شده است. هر گونه انتشار مطالب آن روی سایت‌های اینترنتی یا رسانه‌های چاپی و همچنین هر گونه استفاده‌ی تجاری از محتوای آن بدون اطلاع تهیه‌کننده ممنوع است. بیایید با احترام به حقوق مؤلفین و مترجمین در دنیای مجازی، باعث تقویت فرهنگ انتشار محتوای علمی و کاربردی در فضای وب فارسی شویم؛ آن هم در این روزها که متأسفانه ناشرین و مطبوعات کشورمان با مسائل و مشکلات عدیده و کاملاً جدی روبرو هستند!

## فهرست مطالب

۳	.....	مقدمه
۵	.....	۱- گزاره‌ها
۶	.....	۲- حکایت مدیریتی ماه
۷	.....	۳- درس‌های اصول مدیریت به‌روایت گزاره‌ها (۳): مخترع مدیریت مدرن
۱۰	.....	۴- استراتژی، تغییر، نوآوری و افول شرکت‌ها
۱۷	.....	۵- یک اصطلاح: آمیخته‌ی بازاریابی (4PS)
۱۸	.....	۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: انواع استراتژی‌ها
۲۰	.....	۷- برگی از یک نوشته ...
۲۱	.....	۸- کاریکاتور ماه
۲۲	.....	۹- تصویر مدیریتی ماه: "کوه یخ" سازمانی

## مقدمه

این روزها بیل‌بوردها و پوسترهای تبلیغاتی بسیاری در شهرمان می‌بینیم که از آموزش مدیریت سخن می‌گویند. این عطش و توجه روزافزون به اهمیت آموزش و یادگیری مدیریت در جامعه‌ی ما ستودنی و خوش‌حال‌کننده است. اما چیزی در این میانه هست که باید به آن توجه کرد و آن تفاوت میان "علم مدیریت" با سایر چیزهایی است که به نام مدیریت به ما ارائه می‌شوند.

مدیریت همانند سایر علوم است: تعدادی اصل موضوعه دارد که سنگ‌بنای این علم محسوب می‌شوند. باقی تئوری‌ها و مدل‌ها و حرف‌ها همه توسعه و تفسیر آن اصول موضوعه هستند. اما یک فرق اصلی علم مدیریت با سایر علوم این است که اصول موضوعه قابلیت تفسیر و توجیه بسیاری دارند و در نتیجه هر کسی می‌تواند نظریات و تجربیات شخصی خودش را هم به‌عنوان بخشی از این علم تحویل دیگران بدهد. این مسئله البته فی‌نفسه اصلاً بد نیست و اصولاً علم مدیریت به‌همین شکل به‌وجود آمده و توسعه یافته است. اما ...

این روزها تبلیغی در شهر بزرگ ما دیده می‌شود که عبارت روی آن تن هر علاقه‌مند واقعی به علم مدیریت را می‌لرزاند: "سخنرانی برایان تریسی اسطوره‌ی مدیریت جهان." من هر جور که فکر کردم نفهمیدم که این جناب اسطوره چطور به این مقام رسیده است. آیا مانند جک ولش و اندرو گرو بزرگ‌ترین بنگاه‌های اقتصادی جهان را اداره کرده است یا مثل پیتر دراگر و مایکل پورتر و ایگور آنسوف در ایجاد و توسعه‌ی علم مدیریت دستی داشته است؟

اگر اغراق در بازاریابی و تبلیغات همیشه یکی از اصول اولیه است؛ بر ما مخاطبان واجب است که اندکی با اندیشه به خوراک تبلیغاتی که به ما ارائه می‌شود نگاه کنیم و تسلیم واژه‌های زیبا اما توخالی نشویم. هدفام یادآوری بود و یک تلنگر. بیش از این وقت‌تان را نمی‌گیرم.

این شماره با کمی تأخیر خدمت‌تان می‌شود که ناشی از شلوغی من در هفته‌ی گذشته است. تهیه‌ی مطالب این شماره هم به‌صورت کامل برعهده‌ی خودم بوده است. امیدوارم لذت ببرید و مطالب جمع‌آوری شده برای‌تان مفید باشند. در این‌جا لازم است به سه نکته اشاره کنم:

۱. ساختار در نظر گرفته شده برای این خبرنامه کاملا آزمایشی است و در نتیجه از هر گونه پیشنهاد و انتقادی در این زمینه استقبال می‌کنم.

۲. برای شماره‌های بعد از هر گونه همکاری دوستان عزیز خواننده و همراه - به‌ویژه در بخش‌های مربوط به حکایت‌های مدیریتی، مقاله‌ی ماه، اصطلاحات، نکته‌ها و برگ‌ها از یک نوشته - استقبال می‌کنم.

۳. برای طراحی جلد و قالب ظاهری ماهنامه قطعا به کمک نیاز دارم.

لطفاً اگر مطالب این ماهنامه برای شما خوب و کاربردی بود، از ارسال آن برای دوستان و آشنایان‌تان دریغ نفرمایید.

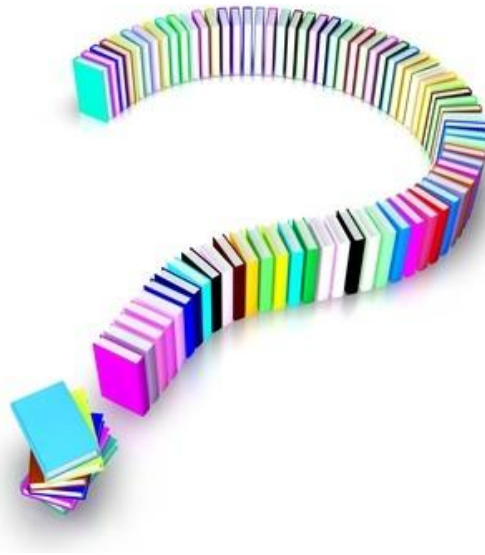
منتظر هر گونه نظر، پیشنهاد، انتقاد یا اعلام همکاری از سوی شما مخاطبان عزیز هستیم. می‌توانید با من از طریق وبسایت <http://gozareha.com> یا آدرس ای‌میل [gozareha@gmail.com](mailto:gozareha@gmail.com) در ارتباط باشید.

در پایان لازم است از واکنش‌های مثبت و دل‌گرمی‌ها و همچنین پیشنهادات دوستان عزیز در مورد دو شماره‌ی اول ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها تشکر کنم.

برقرار و شاد و موفق باشید

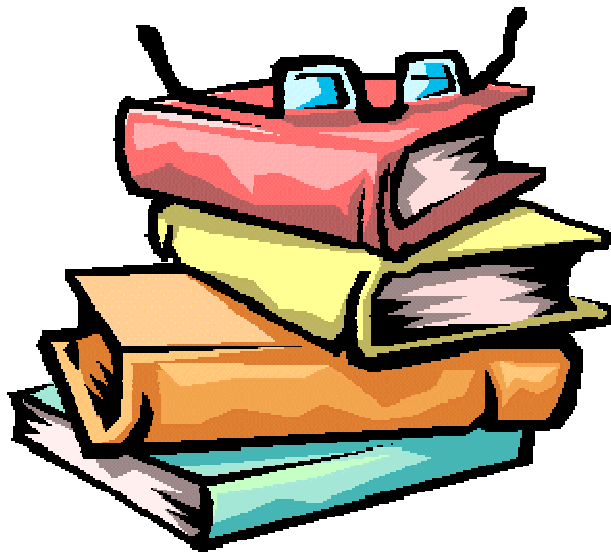
علی نعمتی شهاب

مهر ماه ۱۳۹۱



## ۱- گزاره‌ها

۱. آرتور کوستلر: برای کسانی که افق‌شان از لبه فنجان فراتر نمی‌رود، طوفان در فنجان به اندازه طوفان‌های حقیقی است!
۲. آلبرت انیشتین: سعی نکنید موفق شوید؛ سعی کنید باارزش شوید.
۳. توماس جی. واتسون: راه موفقیت، دو برابر کردن نرخ اشتباهات‌تان است.
۴. جورج برنارد شاو: اگر تو یک سیب داشته باشی و من یک سیب و بعد سیب‌های‌مان را با هم عوض کنیم، هنوز هر یک از ما یک سیب دارد. ولی اگر تو یک ایده داشته باشی و من یک ایده دیگر و ایده‌های‌مان را با هم به اشتراک بگذاریم، هر کدام از ما دو ایده خواهد داشت.
۵. ژان پل سارتر (فیلسوف فرانسوی): انسان مجموعه‌ای از آن‌چه دارد نیست، بلکه مجموعه‌ای است از آن‌چه ندارد ولی می‌تواند داشته باشد.



## ۲- حکایت مدیریتی ماه

یکی از مهندسان برنامه‌ی شاتل‌های ناسا، از واحد تدارکات ناسا خواست تا برای او یک فرهنگ لغت جدید تهیه کند. مدیر واحد تدارکات که از این تقاضا متعجب شده بود، با آن مهندس تماس گرفت تا ببیند علت این درخواست عجیب چیست. او انتظار داشت که مهندس بهانه‌ای شبیه "گم کردن" یا "پاره شدن جلد" فرهنگ لغت را بیاورد. اما علت درخواست مهندس چیزی دیگری بود: "در فرهنگ لغت فعلی من زیر مدخل کشتی فضایی نوشته شده: «یک هواپیمای خیالی.»"

چند ساعت بعد آن مهندس فرهنگ لغت جدید مورد نیاز خودش را دریافت کرد.



### ۳- درس‌های اصول مدیریت به روایت گزاره‌ها (۴): الفبای مدیریت

در ماه‌های گذشته سعی کردم به صورت مختصر نشان‌تان بدهم که علم مدیریت چگونه اختراع شده است. ممنونم که حوصله کردید و منتظر ماندید تا به امروز. از این ماه رسماً وارد یادگیری علم مدیریت می‌شویم.

شاید اولین سؤال این باشد که این "مدیریت" که می‌گویند یعنی چه؟ آیا همان‌طور که قبل‌تر اشاره کردم مدیر کسی است که زورش می‌رسد هر کاری دلش بخواهد انجام دهد؟ پاسخ این است: هم بله و هم نه. هر چند داشتن "قدرت" یکی از ویژگی‌های مدیران در سازمان است، اما این یک ویژگی ذاتی شخص مدیر نیست؛ بلکه از جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی ناشی می‌شود. به این بحث بعدها دوباره باز خواهیم گشت. بحث این شماره اما چیز دیگری است.

خوب پس مدیریت چیست؟ در تعاریف علمی، "مدیریت" به شکل‌های گوناگونی تعریف شده است. در این‌جا ما به دو تعریف اصلی که معمولاً در کلاس‌های اصول مدیریت به آن‌ها اشاره می‌شود، اشاره می‌کنیم.

در شماره دوم به تعریف اول که تعریف کلاسیک‌تری است اشاره می‌کنم. این تعریف جورهایی شبیه همان چیزی است که در ذهن همه ماست: "مدیریت یعنی انجام کارها با استفاده از دیگران." به همین سادگی! شاید بشود این‌گونه تفسیرش کرد: "مدیر کسی است که کارهایش را می‌دهد دیگران برای‌اش انجام می‌دهد." هممم ... به نظرتان می‌شود جور دیگری هم تعریف اصلی را تفسیر کرد؟ بله. می‌شود. در واقع کاری که با تیلور و فایول شروع شد و توسط دراگر و دیگران ادامه یافت، یافتن همین تفسیر مثبت‌نگر از آن جمله‌ی منفی‌باف است. کارگاه نجاری

حسن آقا را که در شماره‌ی دوم درباره‌اش حرف زدیم یادتان هست؟ این محققان بزرگ در بررسی‌های‌شان متوجه شدند که حسن آقا اگر می‌خواهد مدیر خوبی باشد باید بداند:

۱. در کارگاه‌اش باید چه کارهایی در چه زمانی و با چه هزینه‌ای انجام شوند. مثلا چه زمانی باید چوب خرید و از چه کسی یا چه زمانی باید مبلمان‌های درست شده را چه رنگی زد و ...

۲. هر کسی باید چه کاری را چگونه انجام دهد. مثلا خود حسن آقا چوب‌بری می‌کند و پسرش حسین آقا میخ‌زنی و اوستا اکبر هم رنگ‌زنی!

۳. حسن آقا باید مواظب چه چیزهایی باشد. مثلا این که کیفیت میخ‌ها پایین نباشد که سریع بشکنند.

۴. حسن آقا باید چگونه مواظب دل‌های نازک حسین آقا و اوستا اکبر باشد که یک وقت نشکنند! مثلا مواظب گرما و سرمای هوای کارگاه باشد.

آن اوایل تصور می‌شد که این‌ها "وظایف" حسن آقا هستند. یعنی حسن آقا باید تحت هر شرایطی همه‌ی این کارها را انجام دهد. ارتباطی هم میان این کارها نیست؛ یعنی مثلا این که باید چه کاری انجام شود ربطی ندارد به این که چه کسی باید آن کار را انجام دهد. مهم این است که آن کار انجام شود (چه ماجرا فلسفی شد!) بنابراین حسن آقا اگر لازم شد خودش هم باید دست به چکش شود و میخ بکوبد یا حسین آقا دست به قلم‌مو شود و رنگ‌کاری کند. اما به تدریج که تحقیقات علم مدیریت پیش رفت؛ مشخص شد که ارتباط میان این کارها با هم‌دیگر بسیار مهم‌تر از آن چیزی است که تصور می‌شد. در واقع مشخص شد:

۱. این کارهای چهار گانه هر کدام اسم مشخصی دارند که به همان ترتیب بالا عبارتند از:

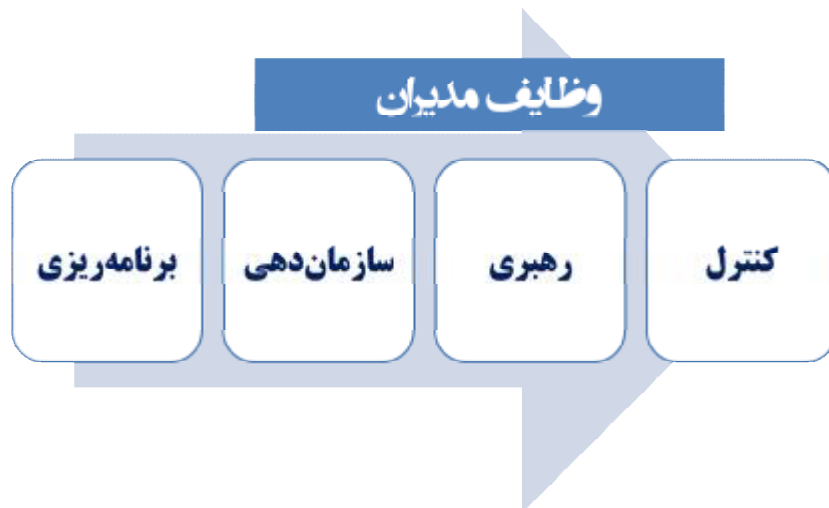
- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- کنترل
- رهبری

۲. ارتباط میان این کارها ارتباطی سیستماتیک و گام به گام است. یعنی حسن آقا باید اول برنامه‌ریزی کند، بعد برای اجرای آن برنامه کارگاه‌اش را سازمان‌دهی کند، در مرحله‌ی بعد اجرای برنامه را مطابق سازمان‌دهی انجام شده کنترل کند تا انحرافی به‌وجود نیاید و در نهایت او باید کاری کند تا آدم‌ها از جان و دل و نه برای پاداش و نه از روی اجبار کارهایی که حسن آقا برای‌شان تعیین می‌کند را انجام دهند.



این مورد آخری - یعنی رهبری - اصلی‌ترین نقطه‌ی تمایز رویکردهای امروزی به مدیریت سازمان‌ها با رویکردهای کلاسیک نظیر مدیریت علمی تیلور است.

شکل زیر خیلی خلاصه ارتباط سیستماتیک میان وظایف مدیران را نشان می‌دهد:



این ارتباط سیستماتیک میان وظایف مدیران را "فرایند مدیریت" می‌نامند. فرایند در تعریف عبارت است از هر کاری که ویژگی‌های زیر را دارد:

۱. نقطه‌ی آغاز و انتها دارند.
۲. شامل چندین فعالیت هستند که به ترتیب و پشت سر هم انجام می‌شوند.
۳. هدف‌مند هستند؛ یعنی ورودی را می‌گیرند و به خروجی تبدیل می‌کنند.

این ویژگی‌ها در فرایند مدیریت هم به روشنی قابل مشاهده هستند.

حالا که یاد گرفتیم وظایف اصلی مدیران چیستند، می‌توانیم وارد مباحث عمیق‌تر مدیریت شویم. در شماره‌ی بعد در مورد اولین وظیفه‌ی مدیران - برنامه‌ریزی - صحبت خواهیم کرد.



## ۴- هفت عامل بزرگ‌کننده‌ی خلاقیت<sup>۱</sup>

نویسنده: اندرو و گایا گرانت / مترجم: علی نعمتی شهاب

اندرو و گایا گرانت نویسندگان کتاب چه کسی خلاقیت را کشت؟ و چگونه آن را پس بگیریم تعدادی از قاتلین حرفه‌ای و مودی‌کننده‌ی خلاقیت را همراه با روش‌هایی برای متوقف کردن آن‌ها معرفی می‌کنند.

کارآگاهان مشغول بررسی صحنه‌ی جرم مربوط به یک قتل هستند. این مرگ، مرگی معمولی نیست: درباره‌ی مرگ تفکر خلاق حرف می‌زنیم. مشاهده می‌کنید که در حالی که سطح IQ جوامع به‌علت افزایش سطح رفاه در حال بهبود است (اثر فلین)؛ اما در عمل نمرات مربوط به خلاقیت همواره در حال افت هستند. پس از بررسی نمرات مربوط به آزمون تورانس (استاندارد طلایی سنجش خلاقیت) بیش از ۳۰۰ هزار کودک و بزرگسال، مشخص شده که اگر چه امتیاز خلاقیت تا دهه‌ی ۱۹۹۰ همراه با IQ بهبود یافته؛ اما پس از آن به‌شکل قابل توجهی دچار کاهش شده است.

این سقوط با افزایش سن افراد هم نمود می‌یابد. تحقیقات مربوط به کاهش خلاقیت به برخی نتایج اولیه دست یافته‌اند. در یک نمونه‌ی ۱۵۰۰ نفری از کودکان ۳ تا ۵ ساله، ۹۸ درصد در تفکر واگرا (Divergent thinking) نابغه تشخیص داده شده‌اند. در کودکان ۸ تا ۱۰ ساله این عدد به ۳۲ درصد کاهش می‌یابد و در سنین بین ۱۳ تا ۱۵ سال به

<sup>۱</sup> [http://www.fastcocreate.com/1680919/the-7-biggest-creativity-killers?partner=weekly\\_10](http://www.fastcocreate.com/1680919/the-7-biggest-creativity-killers?partner=weekly_10)

ترجمه این مقاله پیش از این در شماره مرداد ۱۳۹۱ ماهنامه پنجره خلاقیت منتشر شده است.

فقط ۱۰ درصد کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر خلاقیت کودکان با بزرگ‌تر شدن کاهش می‌یابد. به علاوه در یک آزمایش کنترل شده از ۲۰۰۰ بزرگسال (بالای ۲۵ سال)، تنها دو درصد نابغه تشخیص داده شده‌اند.

وقتی بیش از ۵۰ سال پیش روان‌شناس آمریکایی ای. پال تورانس تعیین عناصر کلیدی در تفکر خلاقانه و ارزیابی افراد براساس این معیارها را آغاز کرد، او هیچ ایده‌ای در مورد این که این ارزیابی‌ها سرانجام چه چیزی را فاش خواهند ساخت نداشت. تورانس و همکارش گارنت میلار که افراد را در طول زمان تحت نظر گرفته بودند، کشف کردند که کیفیت مشاهده شده در کودکان کوچک عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی اصلی در مورد موفقیت حرفه‌ای خلاقانه‌ی آن‌ها خواهد بود. با بررسی داده‌های جمع‌آوری شده توسط تورانس و همکارانش در طول عمر افراد و تحلیل مجدد آن‌ها، مشخص شده که هم‌بستگی میان موفقیت مبتنی بر خلاقیت در طول زندگی افراد با خلاقیت دوران کودکی، سه برابر بیش‌تر از IQ آن‌ها در دوران کودکی است.

اکنون زمان آن رسیده که عوامل کشنده‌ی خلاقیت را تعیین و با آن‌ها مقابله کرد. براساس پیمایشی که روی هزاران شرکت‌کننده‌ی کارگاه‌های مان - با سوابق و تجربیات مختلف - در طول بیش از ۲۰ سال انجام دادیم، فهرست متهمین را به ۷ مظنون اصلی کاهش دادیم. باور داریم که با تشخیص و مدیریت این عوامل، می‌توان به تفکر خلاقانه حیات مجددی بخشید و آن را پرورش داد. اجازه بدهید تا با رویکردی خلاقه بازجویی از این ۷ مظنون به قتل را در پیش گیریم:

### مظنون اول: خدمه‌ی کنترل

این مظنون که با نام "ستم‌گر قلدر" هم شناخته می‌شود تمایل دارد تا خلاقیت را با متوقف کردن توانایی تفکر آزادانه و مستقل خفه کند. زمانی که سیستم‌هایی برای محدود کردن آزادی اندیشه ایجاد شده‌اند و زمانی که افراد به این سیستم‌ها با رویکردها و اقدامات کنترلی حیات جاودانه می‌بخشند، خلاقیت جایی برای شکوفایی نخواهد داشت. همانند مافیای دنیای واقعی، قاتلین کنترل‌گر می‌توانند با تهدید و ارباب ترس را به افراد القا کنند - چیزی که خود می‌تواند تبدیل به قاتلی بالقوه شود.

### برای مقابله با این قاتل:

- حوزه‌هایی از زندگی‌تان که احتمالاً در آن‌ها تحت فشار قرار گرفتید را تعیین کنید و مشخص کنید چرا این اتفاق افتاده و چطور می‌توان با آن مقابله کرد.
- ذهنیت کاوش‌گری را در خود تقویت کنید.

- از خودتان سؤالات باز و بدون پاسخ مشخص بپرسید تا باورها و پیش‌فرض‌های رسوب کرده‌ی ذهنی بدون نتیجه یا راه‌حل مشخص را به چالش بکشید.

#### مظنون دوم: خانواده‌ی ترس

قاتلی که اغلب مظنون نیست؛ اما می‌تواند بی‌باک‌ترین افراد را نیز تهدید کند. این شریک پر قدرت می‌تواند با کمک گرفتن از نگرانی‌های مربوط به آزمون ایده‌های جدید و احتمال شکست به پیشرفت بپردازد. توانایی کودکان برای ریسک‌پذیری و مواجهه با ریسک شکست بدون هیچ‌گونه ترسی برای تفکر خلاقانه ضروری است؛ اما زمانی که نگرانی پا پیش می‌گذارد ترس می‌تواند فلج‌کننده باشد. غافل‌گیرکننده نیست که یکی از اصول راهنمای نوآوری در اپل "هوش‌مندانه شکست بخور" است.

#### برای مقابله با این قاتل:

- شجاعت مواجهه با ترس‌های مربوط به شکست‌ها و نااطمینانی‌های احتمالی را داشته باشید. یاد بگیرید که آن‌ها را به‌عنوان بخشی مهم از فرایند خلاقیت در نظر بگیرید.
- یاد بگیرید تا ایده‌های در ظاهر عجیب و مخالف با باور عموم (و مبهم) را با آغوش باز بپذیرید تا فرصت‌های جدیدی را بگشایید.

#### مظنون سوم: بسته‌ی فشار

این قاتل اغواگر، مقتولان خودش را با یک ضربه‌ی شدید ناشی از توقعات واقعی یا مورد انتظار به قتل می‌رساند. سرعت بالای زندگی، وابستگی بالا به فناوری و افزایش قابل توجه سرعت ارتباطات، همه بر نفوذ این قاتل می‌افزایند. به‌صورت غریزی واکنش بدن انسان تحت فشار، "جنگیدن، فرار یا منجمد شدن" است. سطح بالای آدرنالین مورد نیاز برای انتخاب راه‌کار "جنگیدن" می‌تواند به بروز علائم ناخوشایند و شدید جسمی و روانی منجر شود و سرانجام دقیقاً منجر به خاموش شدن مغز شود. واکنش‌های "فرار" یا "انجماد" می‌توانند به ناتوانی در مواجهه‌ی اثربخش با فشار منجر شوند. با استفاده صرف از انرژی گران‌بهای ذهنی نهفته در قسمت قدامی مغز برای بقا، دسترسی به کورتکس پیشانی مغز - که تفکر خلاقانه‌ی واقعی در آن اتفاق می‌افتد - محدود می‌شود و بدین ترتیب این قاتل، توانایی خلاقیت را از بین می‌برد.

#### برای مقابله با این قاتل:

- واکنش‌های عمومی خود را به فشارهای بیرونی تعیین کنید.

- در برابر فشارها بایستید - درک کنید که قدرت لازم را برای کنترل خود در برابر شرایط بیرونی دارید و راه‌های خاص خودتان را برای ایجاد توازن اثربخش میان زمان و انرژی‌تان کشف کنید.
- در طرح‌ریزی زندگی خودتان پیش‌دستانه عمل کنید تا فشارها را کنترل کنید. مثلاً تلاش کنید یک برنامه‌ی زمان‌بندی تازه برای خودتان تهیه کنید که به شما زمان و فضای کافی را برای انجام کارهایی که دوست دارید و همچنین کارهایی که لازم است انجام دهید را بدهد.
- بستری را برای رها کردن تخیل‌تان فراهم کنید - مثلاً از "تمرینات به‌چالش‌کشنده‌ی مغز" - که برای کشاندن مغز به‌سوی حوزه‌ی جدیدی از فرصت‌ها طراحی شده‌اند - بهره ببرید.

#### مظنون چهارم: محفل عایق‌ساز

این مظنون با نام قاتل جداکننده هم شناخته می‌شود. این قاتل ترکیبی مرگ‌بار از تفکیک و شبیه‌سازی را به‌کار می‌گیرد که می‌تواند به یک وضعیت به‌ظاهر منطبق با استانداردها و در واقع منحرف شده منجر شود. برای این منظور او قربانیان خود را نسبت به ایده‌ها و اطلاعات مختلف در قرنطینه قرار می‌دهد که موجب می‌شود آن‌ها از قرار گرفتن در معرض عقاید گوناگون و در نتیجه دسترسی به تجهیزات احتمالاً محافظ زندگی محروم بمانند. مشابه اتفاقی که با قرار دادن زندانیان در زندان انفرادی می‌افتد و تجربیات آن‌ها و قابلیت‌های مغز آن‌ها محدود می‌شود، عایق‌سازی باعث محدود شدن تجربیات و قابلیت‌های مغزی قربانیان خود در بلندمدت می‌شود. در زمانی که منابع اطلاعاتی از نظر محتوا دچار محدودیت هستند؛ اما حجم اطلاعات بسیار زیاد و غیرقابل پردازش است، مغز به‌سادگی نمی‌تواند خود را سازگار کند و در نتیجه تنها به گزینه‌های مطمئن می‌چسبند؛ به‌جای این که ایده‌های نو و خلاقانه را بیازماید. کمبود تنوع در تیم‌ها و سازمان‌ها در تمامی سطوح نیز می‌تواند باعث محدودیت خلاقیت شود.

#### برای مقابله با این قاتل:

- خودتان را به‌شکلی سنجیده در معرض انسان‌ها، منابع اطلاعاتی و ایده‌های متفاوت قرار دهید. با عقاید و ایده‌هایی که با مال خودتان سازگار نیستند، با آغوش باز و پذیرنده برخورد کنید و مطمئن شوید که از دیدگاه‌های به‌ظاهر متضاد استقبال می‌شود.
- هنر آگاهی هوشیارانه را یاد بگیرید تا بدین ترتیب بتوانید به بخش‌های مختلف قابلیت ذهنی خودتان دسترسی پیدا کنید. تنها از بخش‌هایی که معمولاً به آن‌ها دسترسی دارید، استفاده نکنید (از تمرین‌های مغزی که از قابلیت‌های مختلف مغز بهره می‌گیرند - مثلاً برای دسترسی به کارکردهای نیمه‌ی راست و چپ مغز - استفاده کنید).

## مظنون پنجم: خاندان بی‌علاقگی

این قاتل از کمبود انگیزه و محرک‌های درونی رنج می‌برد. افراد این دسته اغلب قربانی سیستم‌هایی هستند که آرزوهای آن‌ها را برای موفقیت از بین برده‌اند. این حالت اغلب در افراد شدیداً بهانه‌جو و بدبین دیده می‌شود. کمبود آشکار انگیزه، دغدغه یا اشتیاق می‌تواند تبدیل به "از پشت خنجر زدن" تعمدی به خود یا داشتن تعابیر نامهربانانه نسبت به خود شود. یافته‌ی اصلی مالکوم گلاذول در تحقیقاتش این بود که نبوغ موفق به‌جای تکیه‌ی صرف بر ارث‌بری‌های ژنتیکی با معجون‌ی از خوش‌شانسی‌ها و سخت‌کوشی مطلق پرورش می‌یابد؛ بنابراین بی‌علاقگی هیچ جایگاهی در فرایند توسعه‌ی خلاقیت ندارد.

برای مقابله با این قاتل:

- میزان شور و اشتیاق خود را به کاری که انجام می‌دهید بسنجید و بفهمید کجا کمبود اشتیاق وجود دارد. مشخص کنید که مشکل شما بهانه‌جویی است یا بدبینی و علت‌های ریشه‌ای آن را بیابید.
- عادت‌ها و رفتارهای محافظه‌کارانه‌ی گذشته‌ی خود را با رویکردهای جدید به‌چالش بکشید - حتی اگر آن‌ها در ابتدا چندان راحت نباشند. جدولی ترسیم کنید که در آن دو ستون وجود داشته باشد: "روش معمول انجام کارها" در برابر "یک رویکرد نو".
- راه‌هایی را برای مرتبط کردن اشتیاق‌های درونی خود با یکدیگر بیابید و از آن‌ها به‌عنوان مبنای اقدامات عملی بهره بگیرید.

## مظنون ششم: انبوه مردم کوتاه‌فکر

با یک رویکرد لجوجانه و اغلب خودسرانه، این مظنون از این‌که افراد ساده‌لوح در دام الگوهای رفتاری استاندارد و آشنای خود گرفتار می‌مانند، اطمینان حاصل می‌کند. قربانیان او از علل عادت‌های فکری و رفتاری خود بی‌خبرند. کوتاه‌فکری به تفکر هم‌گرا منجر می‌شود؛ در حالی که یک فرایند تفکر کاملاً خلاقانه پیش از انتخاب یک نقطه‌ی تمرکز، نیازمند اندیشه‌های متنوع است. الگوهای فکری انسانی اگر به‌صورت منظم به‌چالش کشیده نشوند، تمایل به جهت‌گیری به‌سوی این مسیرهای استاندارد یا روش‌های ثابت تفکر دارند. از مغز انتظار می‌رود که اندیشه‌های خود را - اغلب در پاسخ به اطلاعات ورودی - در قالب وضعیت‌های ثابتی که به‌ترتیب در پی هم می‌آیند، سازمان‌دهی کند. زمانی که یک ترتیب یا الگو تکرار شود، تبدیل به یک الگوی فکری یا ذهنیت می‌شود که تفکرات بعدی توسط آن به‌سرعت یک مسیر مشابه را طی می‌کنند. این الگو تبدیل به یک استاندارد و عادت نگرش به یک موقعیت یا مسئله

میشود. تخصص کور، تعصب و تفکر گروهی همگی نمونه‌هایی هستند که نشان می‌دهند چگونه کوتاه‌فکری خود می‌تواند تبدیل به یک بیانی‌ی ارزشی شود.

#### برای مقابله با این قاتل:

- "پاکی خلاقانه" را در آغوش بکشید - تلاش کنید هر گونه ادراک مبتنی بر تخصص را کنار بگذارید، هر گونه طرفداری یا تعصب را که ممکن است در شما رشد کرده باشد، تشخیص دهید و با هر موقعیتی همانند یک کودک روبرو شوید.
- متنوع فکر کردن را در خود با کمک تمرین‌هایی که آن را تشویق می‌کنند تقویت کنید.
- با کفش دیگران راه بروید تا بتوانید روش‌های مختلف فکر کردن را پیدا کنید. مثلاً به یک مسئله که باید حل شود فکر کنید، اقدامات معمول خود را تعیین کنید و سپس در مورد مسیرهای مختلفی که اگر دیگران به جای شما بودند آن‌ها را برمی‌گزیدند بیاندیشید. ببینید آیا می‌توانید به چندین راه‌حل مختلف مسئله دست پیدا کنید یا نه.

#### **مظنون هفتم: قدرت بدینی**

یک قاتل خاموش دیگر که همانند یک سلاح شیمیایی عمل می‌کند. این قاتل با زیرکی با کمک گرفتن از یک ذهنیت زهرآگین تباهی می‌آفریند. مبتلایان به این بیماری از ابتدا به روش‌های منفی ارتباط برقرار می‌کنند و سرانجام تلاش‌های خود و دیگران را برای خلاقانه فکر کردن نابود می‌سازند. بدین‌ها زمانی که اوضاع مساعد نیست، تمایل به سرزنش کردن خود دارند و با هر تجربه‌ی منفی برای تلاش دوباره دچار تردید می‌شوند. اغلب انسان‌ها به احتمال زیاد از این موضوع بی‌خبرند که ما انسان‌ها دچار یک انحراف طبیعی از تفکر خلاقانه هستیم که با توانایی ما برای تشخیص یک ایده‌ی خلاقانه در زمانی که به آن می‌رسیم تداخل دارد؛ بنابراین مهم است که تأثیر عمیق این قاتل را بشناسیم و با آن مبارزه کنیم.

#### برای مقابله با این قاتل:

- یک سرگرمی یا ورزش جدید را شروع کنید و تا زمانی که در آن به استادی برسید دست از تلاش نکشید.
- هنر مثبت حرف زدن با خود و خوش‌بینانه فکر کردن و ادبیات خوش‌بینی را بیاموزید.

- عبارات و تجربیات محدودکننده را در قالب نتایج مثبت ویرایش یا بازتعریف کنید. تلاش کنید یک دفترچه‌ی خاطرات داشته باشید که در آن وقایع هر روز زندگی‌تان را ثبت می‌کنید - سپس بررسی کنید چند درصد از آن‌ها به‌شکل مثبت نوشته شده‌اند و چند درصد هم به‌شکل منفی. تلاش کنید تا تجربیات منفی را به‌شکل مثبت تعریف کنید.



## ۵- یک اصطلاح: واحد راهبردی کسب و کار (SBU)

SBU که مخفف شده‌ی عبارت Strategic Business Unit است، واحد راهبردی کسب و کار نامیده می‌شود. بر این اساس هر صنعت یا قلمروی راهبردی کسب و کار (Strategic Business Area = SBA) براساس ماهیت آن و میزان همبستگی با هم تحت پوشش یک مدیریت قرار می‌گیرند که این واحدهای در کنار هم قرار گرفته SBU نامیده می‌شود.

به عبارت دیگر SBU واحدی است که یک صنعت یا رشته‌ی فعالیت قابل مدیریت یک شرکت هلدینگ را مدیریت می‌کند. یک SBU لزوماً یک شرکت مجزا و بزرگ نیست و بسته به نوع صنعت، ساختار یک SBU متفاوت است. به‌عنوان مثال ممکن است میزان حاکمیت و همچنین گستردگی یک صنعت به قدری باشد که یک SBU خود به یک هلدینگ تبدیل شود و در مقابل در سازمان دیگری به دلیل برون‌سپاری فعالیت‌ها، یک SBU توسط یک مدیر/کارشناس اداره شود. بنابراین SBU بیشتر یک مفهوم انتزاعی برای دسته‌بندی حوزه‌های فعالیت یک شرکت است و نمود فیزیکی آن لزوماً یک شرکت نخواهد بود.

قلمرو راهبردی کسب و کار (SBA) هر نوع حیطه فعالیت چه از نظر صنعت، محصول، حوزه جغرافیایی و زمان را شامل می‌شود. با تعیین قلمروی راهبردی کسب و کار، سازمان سه تصمیم استراتژیک می‌گیرد:

۱. سازمان در کدام قلمرو راهبردی کسب و کاری باید فعال باشد؟
۲. سازمان در قلمروهای راهبردی کسب و کار چه جایگاهی باید داشته باشد؟
۳. شرکت برای دستیابی به جایگاه مورد نظر از چه راهبرد رقابتی استفاده کند؟

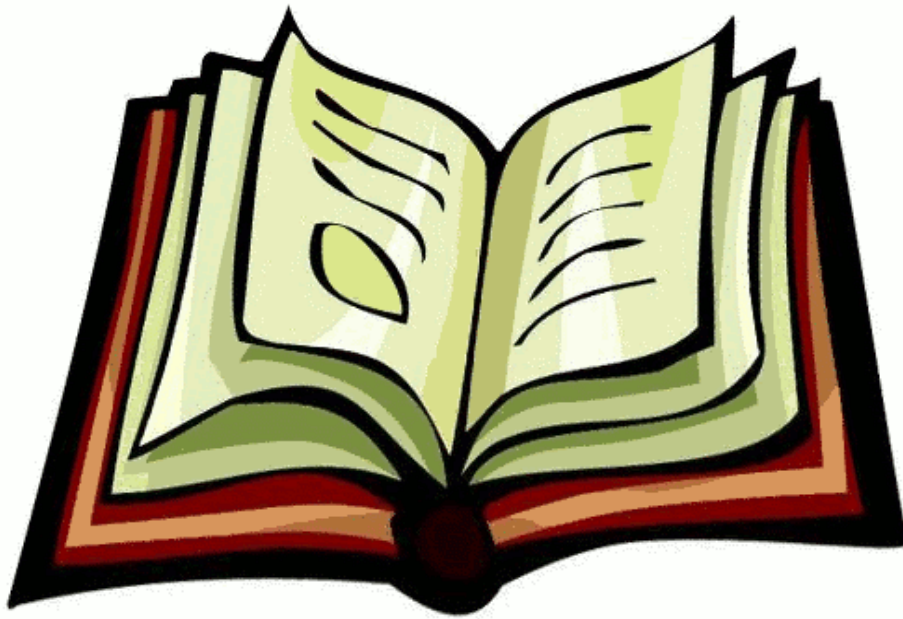


## ۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: چرا از مدل‌های کسب و کار استفاده کنیم؟

با وجود تمام محدودیت‌هایی که در زمینه‌ی مدل‌های کسب و کار و استفاده از آن‌ها در عمل وجود دارد، دلایل زیر برای تولید و بهره‌گیری از این مدل‌ها هم‌واره بسیار قوی‌اند:

۱. برای درک بهتر ساز و کارهای کسب و کار موجود: مدل‌ها می‌توانند با فراهم کردن یک تصور واضح از نقش‌ها و وظایف افراد در کل سازمان، برای آموزش آن‌ها به کار گرفته شوند. این مدل‌ها ممکن است در سازمان‌ها وظیفه‌گرا و هم در سازمان‌های فرایندگرا استفاده شوند.
۲. مدل‌ها می‌توانند به عنوان پایه‌ای برای ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مناسبی که کسب و کار را پشتیبانی می‌کنند، به کار روند: توصیف‌های کسب و کار برای شناسایی سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان به کار روند: توصیف‌های کسب و کار برای شناسایی سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان به کار می‌روند. مدل‌ها همچنین به عنوان اساسی برای تشخیص نیازمندی‌ها و خواسته‌های این سیستم‌ها به کار گرفته می‌شوند. در حالت ایده‌آل، بخش‌های بزرگ یک مدل کسب و کار می‌تواند مستقیماً به داخل اشیای نرم‌افزاری نگاشت شود. هم‌چنان‌که سیستم‌های نرم‌افزاری زیربنایی اضافه می‌شوند، به طور بالقوه سیستم‌های در حال توسعه بیش‌تر به سیستم‌های کسب و کارگرا تبدیل می‌شوند و توسعه‌دهندگان می‌توانند به جای آن‌که روی حل ناسازگاری‌ها و مشکلات فنی تمرکز یابند، روی عملکردهایی که سیستم‌های کسب و کار را پشتیبانی می‌کنند، بیش‌تر تمرکز کنند.

۳. مدل‌ها می‌توانند به‌عنوان پایه‌ای برای بهبود عملیات و ساختار کسب و کار جاری به‌کار گرفته شوند: مدل‌ها تغییرات لازم در کسب و کار جاری برای پیاده‌سازی مدل کسب و کار اصلاح شده را شناسایی می‌کنند.
۴. مدل‌ها می‌توانند برای نشان دادن ساختار یک کسب و کار جدید و نوآورانه به‌کار روند: مدل‌ها پایه‌ای برای برنامه‌ی کارها هستند. نوآوری، تغییرات بنیادی را به جای تغییرات تدریجی پیشنهاد می‌کند.
۵. تجربه‌ی مفاهیم کسب و کار جدید و یا کپی یا مطالعه کردن مفاهیم به‌کار گرفته شده توسط شرکت‌های رقیب: برای مثال سنجش و اعمال نتایج مثبت مقایسه‌ها روی سطوح مدل‌سازی می‌تواند با استفاده از مدل‌های کسب و کار صورت پذیرد. مدل ایجاد شده می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌نویس برای توسعه‌ی احتمالی کسب و کار در نظر گرفته شود. مدل ایجاد شده مکن است ایده‌ی جدیدی باشد یا ممکن است مزایای یک فناوری جدید مثل اینترنت را در بر داشته باشد.
۶. شناسایی فرصت‌های برون‌سپاری: عناصری از کسب و کار که جزیی از هسته‌ی کار به حساب نمی‌آیند و در اختیار تأمین‌کنندگان خارج از سیستم می‌توانند قرار بگیرند، توسط مدل‌ها شناسایی می‌شوند. مدل‌ها توسط تأمین‌کنندگان به‌عنوان مشخص‌های نیازها و خواسته‌ها تلقی می‌شوند.



## ۷- برگی از یک نوشته ...<sup>۲</sup>

یکی از سوء برداشتهای مخربی که بیش‌تر مردم و از جمله مدیران را رنج می‌دهد، این است که تصور می‌کنند مسأله‌ها موضوع تجربه مستقیم‌اند، چنین نیست. مسأله‌ها تجربدهایی هستند که «تفکر تحلیلی» از تجربه‌ها به دست می‌دهد. رابطه تجربه‌ها با مسأله مثل رابطه اتم‌ها است با میز. آن‌چه که مستقیماً تجربه می‌شود میز است و نه اتم‌های میز. ما هرگز با مسأله‌ای قابل تفکیک از سایر مسأله‌ها رویاروی نمی‌شویم. بلکه همیشه با موقعیت‌هایی متشکل از سیستم‌های پیچیده که مسأله‌های به غایت متعامل ایجاد می‌نمایند، مواجه می‌شویم. من این سیستم‌های متشکل از مسأله‌ها را «بی‌سامانی» می‌نامم.

بنابراین رفتار یک «بی‌سامانی» بیش از آن‌که به رفتار مستقل اجزا بستگی داشته باشد، به چگونگی کنش و واکنش متقابل اجزای آن وابسته است. با این همه این یک برخورد متداول است که این بی‌سامانی‌ها را به فهرستی از مسأله‌ها تقلیل دهیم، آن‌ها را اولویت‌بندی کنیم و با هر یک از این مسأله‌ها، جداگانه و به مثابه پدیده‌هایی مستقل برخورد نماییم. بیش‌تر مردم و از جمله مدیران معمولاً نمی‌دانند که چگونه با «بی‌سامانی»ها به‌عنوان یک کل، برخوردی اثربخش داشته باشند.

مدیریت اثربخش، مستلزم چاره بنیادین بی‌سامانی‌ها است نه چاره بهینه و یا چاره نسبی مسأله‌ها.

<sup>۲</sup> بازآفرینی سازمان؛ نوشته: راسل ال. ایکاف؛ ترجمه: نقی ناصر شریعتی و همکاران؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛ ص ۲۲

## ۸- کاریکاتور ماه

© Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



این یک عینک مخصوصه که به من اجازه می‌ده فوراً آن توری که بقیه می‌بینند، ببینم!

## ۹- تصویر مدیریتی ماه: مدل کسب و کار در دنیای الکترونیکی

