

ماہنامہ مدیریۃ گزارہا



شمارہی ششم

اسفند ۱۳۹۱

گزارہا دات آی آر

<http://gozareha.ir>

ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها	
شماره	ششم
تهیه‌کننده	علی نعمتی شهاب
منتشر شده در	وبلاگ گزاره‌ها / http://gozareha.ir/
تاریخ انتشار	اسفند ماه ۱۳۹۱

توجه: این ماهنامه‌ی مدیریتی به‌صورت رایگان روی سایت <http://gozareha.ir> 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

مقدمه	۳
۱- گزاره‌ها	۵
۲- حکایت مدیریتی ماه	۶
۳- درس‌های اصول مدیریت به‌روایت گزاره‌ها (۴): انواع برنامه‌ها	۷
۴- چطور از دام "همه کارها انجام شده‌اند" رها شوید و ایده بزرگ بعدی‌تان را بیابید	۱۰
۵- یک اصطلاح: فرایند	۱۵
۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: نکاتی در مورد حل مسئله	۱۷
۷- برگ‌گی از یک نوشته	۱۹
۸- کاریکاتور ماه	۲۰
۹- تصویر مدیریتی ماه: چرخه‌ی عمر توسعه‌ی سیستم‌ها	۲۱

مقدمه

چند روزی به نوروز و سال نو باقی نمانده است. قصد نوشتن مقدمه‌ای طولانی را ندارم؛ تنها چند جمله‌ی کوتاه درباره‌ی تجربه‌ی دو سال اخیرم برای‌تان می‌نویسم شاید کمک‌تان کند: سال که نو می‌شود، زمان گویی متوقف می‌شود. دیگر گذشته‌ای در کار نیست و آن چیزی که پیش رو است که مهم است. دیگر وقت فراموش کردن تلخی‌های گذشته است و فکر کردن به آینده‌ای که نقشه‌ی ساختن‌اش در ذهن ماست و کلید ساختن‌اش، اراده و خواستن‌مان. بنابراین، سال که نو شد، دفتر خاطرات سال گذشته‌تان را ببندید و دفتری دیگر را باز کنید ...

فاصله‌ی این شماره با شماره‌ی قبل بسیار زیاد شد. بعد از فیلتر شدن دامنه‌ی دات‌کام سایت گزاره‌ها، مدتی تلاش کردم تا علت این ماجرا را بفهمم؛ شاید بتوانم مشکل را حل کنم. اما انتهای تمام راه‌هایی که رفتم، جز بن‌بست چیزی نبود! این بود که دامنه‌ی گزاره‌ها دات آی آر فعال شد؛ با این امید که دیگر از این مشکلات پیش نیاید. اما این پایان مشکلات نبود. بارها و بارها به دلیل "ایرانی بودن!" سرور سایت دچار مشکل شد و مجبور به مهاجرت از سروری به سرور دیگر شدیم. این مشکلات هم که حل شد، نوبت رسید به گرفتاری‌های شغلی و شخصی من و البته تنبلی که این آخری انصافاً توجیهی ندارد!

در هر حال این شماره با تأخیر زیاد خدمت‌تان تقدیم می‌شود. تهیه‌ی مطالب این شماره عجلالتا با خودم بوده است تا این ماه‌نامه زنده شود. برای سال آینده به امید خدا تلاش خواهیم کرد از هم‌کاری دوستان دیگری هم بهره ببریم. امیدوارم لذت ببرید و مطالب جمع‌آوری شده برای‌تان مفید باشند.

در این جا لازم است به سه نکته اشاره کنم:

۱. ساختار در نظر گرفته شده برای این خبرنگارانه 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.

لطفا اگر مطالب این ماهنامه برای شما خوب و کاربردی بود، از ارسال آن برای دوستان و آشنایان تان 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.ir> یا آدرس ای‌میل gozareha@gmail.com در ارتباط باشید.

پیشاپیش سال نو را خدمت دوستان گرامی تبریک عرض می‌کنم. امیدوارم سال جدید برای تان سالی سرشار از شادی و شور زندگی و زیبایی و موفقیت باشد و نور امید لحظه‌ای از دل‌های مهربان تان بیرون نرود.

در پایان لازم است از واکنش‌های مثبت و دل‌گرمی‌ها و همچنین پیشنهادات دوستان عزیز در مورد شماره‌های قبلی ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها و همچنین دوستانی که در این چند ماه پی‌گیر منتشر شدن شماره‌ی جدید شدند، صمیمانه تشکر کنم.

شاد باشید و پرامید

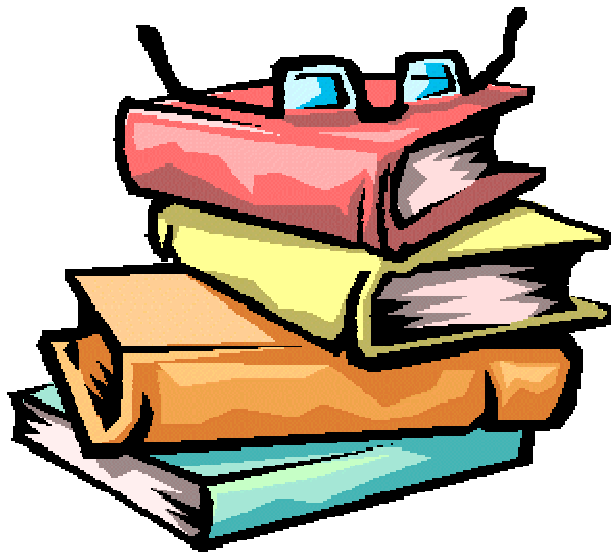
علی نعمتی شهاب

اسفند ماه ۱۳۹۱



۱- گزاره‌ها

۱. هنری فورد: یکی از بزرگ‌ترین کشف‌هایی که یک فرد می‌تواند انجام دهد و یکی از بزرگ‌ترین غافلگیری‌های او، این است که می‌تواند کارهایی را که می‌تواند نتواند انجام دهد را به سرانجام رساند.
۲. وینستون چرچیل: موفقیت یعنی رفتن از یک شکست به شکست بعدی بدون از دست دادن شور و اشتیاق!
۳. اچ جی. ولز: اگر دیروز زمین خوردی، امروز از جای ات برخیز!
۴. امیلی چارتیر: هیچ خطرناک‌تر از ایده‌ای نیست که تنها ایده در دسترس شما است.
۵. یک ناشناس باهوش: مزد سخت کار کردن را چند سال بعد خواهید گرفت؛ اما مزد تنبلی را همین حالا!



۲- حکایت مدیریتی ماه

مدیران بخش‌های نرم‌افزار، سخت‌افزار و بازاریابی یک شرکت برای شرکت در یک جلسه همراه با هم به‌راه افتادند. ناگهان یکی از لاستیک‌های ماشین منفجر شد! ماشین را متوقف کردند و همگی از ماشین پیاده شدند تا ببینند چه مشکلی وجود دارد.

مدیر بخش نرم‌افزار گفت: "من در این مورد اظهارنظر نمی‌کنم. این یک مشکل سخت‌افزاری است."

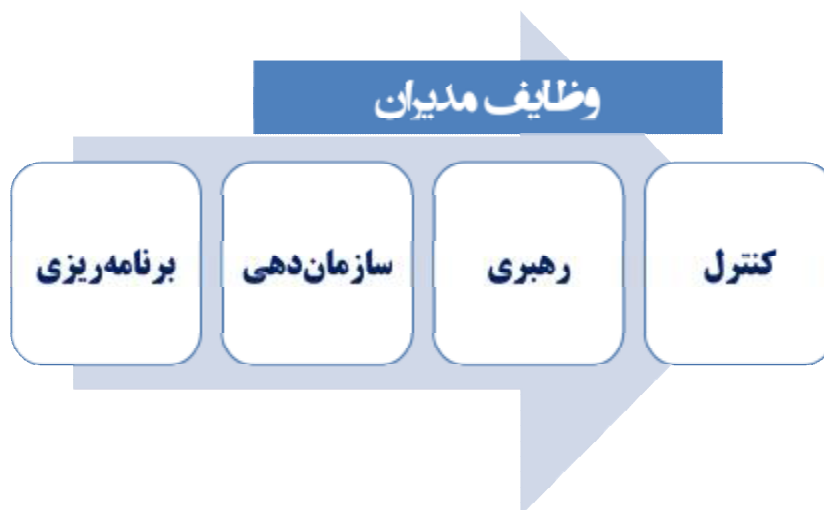
مدیر بخش سخت‌افزار گفت: "شاید اگر به شرکت برگردیم و دوباره راه بیفتیم خودش درست شود!"

در همین حین مدیر بخش بازاریابی گفت: "آقایان! ۷۵ درصد این لاستیک هنوز سالم است. بیایید بفروشیم‌اش!"



۳- درس‌های اصول مدیریت به روایت گزاره‌ها (۴): انواع برنامه‌ها

در شماره‌های قبل با هم دیدیم که تعریف مدیریت چیست. آن جا گفتم که مدیران دارای ۴ وظیفه‌ی زیر هستند:



در شماره‌ی قبل در مورد تعریف و فرایند اجرایی کردن اولین وظیفه‌ی مدیران - یعنی برنامه‌ریزی - صحبت کردیم. در پایان هم وعده دادم که در شماره‌ی بعد - یعنی همین شماره - در مورد انواع و سطوح برنامه‌ریزی صحبت خواهیم کرد. الوعهه وفا!

بیاید برویم سراغ کارگاه نجاری حسن آقا. حسن آقا عادت دارد که در ابتدای هر سال برای خودش پیش‌بینی از وضعیت بازار و میزان فروش‌اش دارد: در چه ماه‌هایی فروش چه محصولاتی احتمالا بیش‌تر است؟ حدودا چقدر درآمد دارد و چقدر هزینه دارد؟ آیا می‌تواند درآمدش را بیش‌تر را کند و هزینه‌های‌اش را کم‌تر و اگر بله، چطور؟ حسن آقا البته این‌ها را روی کاغذ نمی‌آورد و گوشه‌ی ذهن‌اش ثبت‌شان می‌کند.

در عین حال حسن آقا برای تشویق پسرش حسین آقا به یادگیری فوت و فن کار و کسب، با او قرار گذاشته که تولید و فروش صندلی‌های بچه را حسین آقا برعهده بگیرد. یعنی سفارش گرفتن و ساختن و فروش این صندلی‌ها با حسین آقا است و حتی حسن آقا برای انگیزه دادن به حسین آقا گفته که هیچ سودی از او نمی‌خواهد (البته حسن آقا حواس‌اش است که سود فروش صندلی بچه، چیزی در حدود همان پول توجیبی حسین آقا است و ضرر چندانی نخواهد کرد!) البته حسن آقا با حسین آقا شرط می‌کند که: ۱- فروش زیر تابلوی "نجاری حسن آقا" انجام می‌شود؛ بنابراین حسین آقا نباید جنس بی‌کیفیت دست مردم بدهد. ۲- حسین آقا باید گزارش کامل کارهای‌اش را آخر هر ماه به حسن آقا بدهد.

اما حسین آقا که جوان بلندپروازی است به کم قانع نیست. او که از اعتماد پدر خوش‌حال است، به این فکر می‌کند که با موفق شدن در این کار کوچک، می‌تواند کم‌کم مدیریت کل کارگاه پدر را به‌دست بگیرد. بنابراین او به دو "برنامه" فکر می‌کند: یک "برنامه‌ی بلندمدت" برای موفق شدن در کسب سود از فروش صندلی بچه در سال جدید و یک برنامه‌ی "بلندمدت" برای مدیریت کل "نجاری حسن آقا". فکر می‌کنید حسین آقا چه نقشه‌هایی برای آینده کشیده است؟ حسین آقا پسر حسن آقا است و پدر، مردی است که به حسن اخلاق در کسب و کار مشهور. بنابراین فکرهای بد نکنید! فعلا با جزئیات برنامه‌های حسین آقا کار نداریم. بعدا باز به‌سراغ‌شان خواهیم آمد.

در همین ماجرای ساده با انواع برنامه‌ریزی و سطوح برنامه‌ریزی با هم آشنا شدیم. شکل زیر را نگاه کنید:



این شکل خیلی خلاصه دارد انواع و سطوح برنامه‌ریزی را در سازمان‌ها نشان می‌دهد. همان‌طور که می‌بینید، حسن آقا به برنامه‌ریزی کوتاه اعتقاد دارد و همین کار را انجام می‌دهد. حسین آقا هم برای کسب و کار خودش (فروش صندلی بچه) برنامه‌ی کوتاه‌مدت سالانه دارد؛ اما او یک برنامه‌ی استراتژیک برای گسترش کسب و کار پدرجان‌اش دارد. فقط یک مشکل کوچک وجود دارد: حسین آقا فعلاً در نجاری حسن آقا در پایین‌تر سطح سلسله مراتب سازمانی قرار دارد. و البته یک نکته‌ی دیگر هم باقی ماند: شرط و شروط حسن آقا برای حسین آقا، می‌شوند خط‌مشی‌های سازمانی. این، تنها برنامه‌ریزی سازمانی است که در مغازه‌ی حسن آقا سر جای خودش انجام می‌شود. حسین آقا اتفاقی یک هم‌کلاسی دوران دبیرستان دارد با نام آقا محمد که دانشجوی مدیریت است. حسین آقا که تصمیم گرفته حتماً موفق شود، به سراغ دوست‌اش می‌رود شاید او بتواند راهنمایی‌اش کند. آقا محمد برای حسین آقا تعریف می‌کند که باید چطور برنامه‌ریزی کند ... ماه بعد راهنمایی‌های آقا محمد را با هم خواهیم خواند!



۴ - چطور از دام "همه کارها انجام شده‌اند" رها شوید و ایده بزرگ بعدی‌تان را بیابید^۱

نویسنده: کوین پرودی / مترجم: علی نعمتی شهاب

آیا هرگز با ترس دهشتناک ناشی از روبرو شدن با یک کاغذ کاملاً سفید روبرو شده‌اید؟ آیا از ناتوانی‌تان برای فشردن حتی یک کلید روی صفحه کلید رایانه‌تان و نوشتن چند خط در مورد یک ایده نه‌چندان جدید به خشم آمده‌اید؟ بله، حتماً این احساس را داشته‌اید. هر کسی - به‌ویژه در حوزه‌هایی که سرعت پیشروی خلاقانه بسیار زیاد است - با این مشکل مواجه شده که بزرگ‌ترین سدها در مسیر حرکت، ایده‌های بزرگی هستند که پیش از این از راه رسیده‌اند.

کارلو کوالونه مدیر ارشد خلاقیت در بنگاه تبلیغاتی ۷۲ اند سانی آمستردام می‌گوید: "آدم‌ها می‌گویند در این دنیا احتمالاً بیش‌تر از پنج یا شش طرح اصلی وجود ندارد. در هر حوزه‌ای همین‌طور است. اما اگر دست از کار بکشید و به این موضوع فکر کنید، دچار اضطراب خواهید شد."

در هر صفحه جدید مرورگر که باز می‌کنید محتوای اجتماعی می‌بینید که شاهدهی هستند بر این‌که جهان پیرامون ما چقدر هوشمندتر شده است؛ چیزی که شما را در پشت لپ‌تاپ‌تان آشفته و در تصمیم‌گیری فلج می‌سازد. البته شما

¹ <http://www.fastcompany.com/3001329/how-move-past-everythings-been-done-trap-and-find-your-next-great-idea>

می‌دانید که در حقیقت لازم نیست همه این چیزها را امتحان کنید؛ اما در عمق روح‌تان رنج روبرو شدن با این دنیای هوشمند را حس می‌کنید. سؤال این است که چگونه باید این احساس منفی را درست کرد تا بتوان به‌سوی ایده بزرگ بعدی حرکت کرد؟

برای پیدا کردن پاسخ این سؤال من با افراد زیادی در حوزه‌هایی که نرخ تولید ایده‌ها بسیار بالاست، مصاحبه کردم. از آن‌ها پرسیدم وقتی به‌نظر می‌رسد همه کارها کاملاً انجام شده‌اند چه می‌کنند. در ادامه به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق اشاره می‌کنم.

یک نفر شبیه تری گراس (مجری مشهور رادیو ملی آمریکا) استخدام کنید و با مشتریان‌تان مصاحبه کنید

شرکت نرم‌افزاری کامپنیدیوم - مستقر در ایندیاناپولیس که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا محتوای اصلی برند خود را بسازند و بازاریابی کنند - هر از گاهی ساختار سازمانی و وظایف روزمره خود را دور می‌ریزد. فرانک دیل - مدیرعامل کامپنیدیوم - با الهام گرفتن از کتاب "استارت‌آپ چابک" و همایش‌هایی مانند "استارت‌آپ‌ویکند" به تیم‌هایی از کارکنان خود در صبح روزی که "روز نوآوری" خوانده می‌شود، زمانی حدود ۵ دقیقه می‌دهد تا یک ویژگی جدید یا یک به‌روزرسانی را برای محصولات شرکت ارائه کنند. کارکنان بقیه روز را به ساخت نمونه اولیه ایده‌شان و سپس ارائه آن می‌گذرانند. کامپنیدیوم ابزارک‌ها، نوارهای پیشرفت ژ پروژها و تقویم‌های محتوای محور جدیدی را از پروژه‌های روز "نوآوری" به‌دست آورده است.

پروژه‌های برنده اغلب همان‌هایی هستند که تیم‌های اجراکننده آن‌ها با مشتریان کنونی شرکت در مورد پیشنهادشان مصاحبه داشته‌اند. به‌نظر می‌رسد گفتگو با مشتریان برای دریافت نظرات آن‌ها حداقل کاری است که هر کسی می‌فهمد که باید انجام دهد؛ اما معمولاً این کار بیش‌تر یک فرایند تصفیه ایده‌ها است تا یک گفتگوی خشک و رسمی.

دیل می‌گوید: "معمولاً بخشی از ایده اولیه شما درست است. وقتی بیرون می‌روید و شروع به حرف زدن با مشتریان می‌کنید از آن‌ها می‌شنوید «چیزی که می‌گویی را دوست دارم؛ اما به‌شکلی که کمی متفاوت است.» زمانی که سه یا چهار گفتگوی شبیه این داشته باشید، احتمالاً در مسیر درستی قرار گرفته‌اید."

به مشتریان گفته شده ممکن است پیش از برگزاری هر "روز نوآوری" تماس‌هایی با آن‌ها گرفته شود؛ اما دیل می‌گوید مشتریان "عاشق" این کار هستند. این گفتگوها باعث انسانی‌سازی زندگی شغلی کارکنان کامپنیدیوم می‌شود، پیش‌ران‌های خلاقانه‌ای را در اختیار شرکت قرار می‌دهد، به مشتریان این شانس را می‌دهد تا هر چه زودتر ویژگی‌های مورد نیاز خود را به نرم‌افزار اضافه کنند و چنان‌که دیل می‌گوید "هر کسی از مصاحبه شدن لذت می‌برد."

علاوه بر این عرضه ایده‌های جدید به یک مخاطب می‌تواند باعث تلطیف فضای عدم اطمینان شود - آیا مشتریان این ایده را خواهند خرید یا نه - و به این ترتیب شما می‌توانید بگویید که آیا ایده‌تان موفق خواهد شد یا خیر. و همان‌طور که خودتان احتمالا می‌دانید - اما خیلی ساده فراموش کرده‌اید - صحبت کردن در مورد ایده‌تان با کسی دیگر، اغلب آن را در ذهن خودتان هم تکمیل می‌کند.

اطمینان داشته باشید کمیت شما را به کیفیت خواهد رساند

جاش لینکنر - نویسنده و سرمایه‌گذار خطرپذیر - استراتژی‌های پیشنهادی بسیاری برای از بین بردن اثر نااطمینانی ناشی از گذشته بر روی ایده‌های‌تان دارد. شما می‌توانید خودتان را مجبور به پاسخ دادن به این سؤالات بکنید: "چرا"، "چه می‌شود اگر" و "چرا که نه؟" (مثلا "چرا خودروبی نسازیم که در برابر تصادف مقاوم باشد و در عین حال بادوام هم باشد؟") شما می‌توانید در نقش توفان ظاهر شوید - یعنی در قالب یک شخصیت - مثل استیو جابز یا چارلی شین - فرو بروید و سپس با دیگران توفان مغزی داشته باشید. اگر هم احساس می‌کنید خیلی بصیرت‌مند یا دراماتیک نیستید، می‌توانید این روش را امتحان کنید: هر تعداد ایده‌ای که می‌توانید، در مورد یک موضوع خاص از ذهن‌تان بیرون بریزید و بعد ایده‌های برنده را از میان این ایده‌ها دست‌چین کنید. چه حدسی می‌زنید؟ ایده‌های تازه معمولا در پایان این فرایند کشف می‌شوند (و البته هیچ کسی هم نمی‌گوید کاری ساده‌ای است).

لینکنر با به‌یاد آوردن تمرین ایجاد ۲۰۰ ایده تبلیغاتی کلاس‌های همکارش در مورد تبلیغات می‌گوید: "۲۰ ایده اول یا کمی بالاتر از آن پاسخ‌های بدیهی به پرسش مطرح شده هستند. این همان‌جایی است که اغلب آدم‌ها متوقف می‌شوند؛ زیرا وقتی به چیزی که مناسب است می‌رسند، معمولا دیگر جلوتر نمی‌روند. اما این افراد عموما خلاق‌ترین‌ها نیستند." به‌احتمال زیاد این افراد با مرور ۱۰۰ ایده اول، در آتش ایده‌های "دستمالی شده" خواهند سوخت.

"وقتی بازمی‌گردیم ... و (هر کسی) باید بهترین ایده‌های خود را ارائه دهد، هیچ کدام از ایده‌های برتر شماره ۱۴ یا هفت ندارند. آن‌ها ایده‌های شماره ۱۷۸ یا ۱۹۳ هستند. بعضی وقت‌ها این‌که صرفا خودتان را مجبور به پیش رفتن براساس کمیت و قضاوت نکردن نمایید، می‌تواند به بهبود کیفیت منجر شود."

مانند آمازون روی یک سناریوی دیداری رو به عقب کار کنید

رویا دیدن در بیداری در مورد یک لحظه شگفت‌انگیز محیط کار یا چیزی که در نهار شنیده‌اید بسیار آسان‌تر است تا تخیل در مورد کار بعدی که باید انجام دهید. از این به‌عنوان یک مزیت برای خودتان بهره بگیرید.

برایان تیرنی شرکت خود "تیرنی کامیونیکیشنز" را تنها با قرار دادن صدای جیمز ارل جونز روی تبلیغ شرکت مخابراتی و رایزون تبدیل به بنگاهی با درآمد بیش از ۳۰۰ میلیون دلار کرد. بعد از فروش تیرنی کامیونیکیشنز در سال

۲۰۰۳ او نشریه فیلادلفیا اینکوآیر را به صورت نامنظم منتشر کرد و سپس "برایان کامیونیکیشنز" را در سال ۲۰۱۰ بنیان نهاد. او اینک نزدیک به ۴۰ سال است که در صنعت تبلیغات و روابط عمومی فعال است. اما زمانی بنگاه ۲۰۰ نفره او - تیرنی - در مناقصه شرکت مشاوره دیلویت شرکت کرد، تیرنی کوچک‌ترین شرکت حاضر در مناقصه بود و هم‌چنین تنها شرکتی بود که در خارج از شهر نیویورک مستقر بود.

برای شرکت در این مناقصه تحقیقات مقدماتی، کمی ذوق و ابتکار و برگزاری چند جلسه مصاحبه با دوستان و رأی‌گیری از آن‌ها (مانند توصیه دیل که قبل‌تر اشاره شد) کافی بود؛ اما تیرنی معتقد است که استراتژی برتری‌بخش شرکت، نوشتن یک سناریوی کاملاً خاص و قابل تصور بود: یک مشتری در یک مهمانی از دوستش می‌پرسد علت انتخاب غافل‌گیرکننده تیرنی چه بوده است؟ بنابر روایت تیرنی آن مدیر از همان ابتدا ضربه سختی را به مشتری وارد می‌کند: این شرکت بسیار خبره و ماهر است، یکپارچگی خاصی دارد و دارای بینش جهانی است؛ با این وجود که طبیعت آن هیچ شباهتی به شهر گوتهم (شهری در انگلیس که به ساده‌لوحی مردمان‌اش معروف است .م.) ندارد!

تیرنی می‌گوید: "بنابراین ما روی قراردادهای مان کار کردیم تا خلاقیت‌های مان را به مدیران عامل برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان ارائه دهیم. ما بسته‌هایی را برای آن‌ها فرستادیم، به آن‌ها گفتیم برای باز کردن بسته منتظر تماس ما بمانند ... زمانی که به سراغ دیلویت رفتیم می‌توانستیم اسامی مدیران این شرکت را بدون غلط روی دیوار بنویسیم ... این کار، جهش مورد نظر آن‌ها را بسیار ساده‌تر کرد."

چنان‌که راهبر پروژه‌های آمازون یان مک‌آلیستر می‌گوید بسیاری از پروژه‌های شرکت آمازون هم به همین شکل برنامه‌ریزی می‌شوند. مدیران محصول با پیش‌نویس یک آگهی روزنامه‌ای کار را آغاز می‌کنند. این متن شامل نقل قول‌ها، جزئیات کار و نثر معمول آگهی‌های تبلیغاتی است. آن‌ها سپس مشغول درست کردن چیزهایی می‌شوند که خواندن متن را دل‌پذیر می‌سازند.

احساسی فکر کنید و از رقابت اجتناب کنید

کاولونه از ۷۲ اند سانی آمستردام نیازمند اندکی ایجاد فاصله میان خودش و حوزه کاری‌اش است تا بتواند ایده‌های بزرگ و اصیلی را ایجاد کند و توسعه دهد. او تلاش می‌کند تا از خطوط راهنمایی که از مصاحبه با کارگردانان و فیلم‌نامه‌نویسان یاد گرفته تقلید کند: آن‌ها تا زمانی که مجبور نشوند فیلم نمی‌بینند و فیلم‌نامه‌های دیگران را هم نمی‌خوانند. کاولونه می‌گوید: "فلج‌کننده‌ترین فکر ممکن این است که هر کس دیگری می‌تواند همین کار بزرگ را انجام دهد."

کوالونه گاه‌گاهی به کارهای دوستان‌اش روی فیس‌بوک یا کارزارهای تبلیغاتی مرجع روی یوتیوب نگاهی می‌اندازد؛ اما به‌شدت تلاش می‌کند از همین کار هم اجتناب کند. او به جوانان خلاق که با یک مفهوم دست و پنجه نرم می‌کنند توصیه می‌کند فکر کردن در مورد کارهای دیگران و ویژگی‌های آن‌ها را فراموش کنند. او می‌گوید: "درباره کاری که دوست دارید انجام دهید و ایده‌هایی که از آن‌ها هیجان‌زده می‌شوید، فکر کنید. تلاش کنید در مورد چیزی احساسی بیاندیشید. آیا شما را به خودش جذب می‌کند؟ اگر این‌طور است، آن را روی یک ورق کاغذ بنویسید. این یک نقطه شروع خوب است. حالا واکنش احساسی شما به چیزی که روی کاغذ نوشته‌اید چیست؟ زمانی که روراست این کار را انجام دهیم، کاملاً مفید خواهد بود. تلاش کنید ابتدا خودتان را راضی کنید. این‌جا نقطه آغاز است. و ... حرکت!"

۵- یک اصطلاح: فرایند

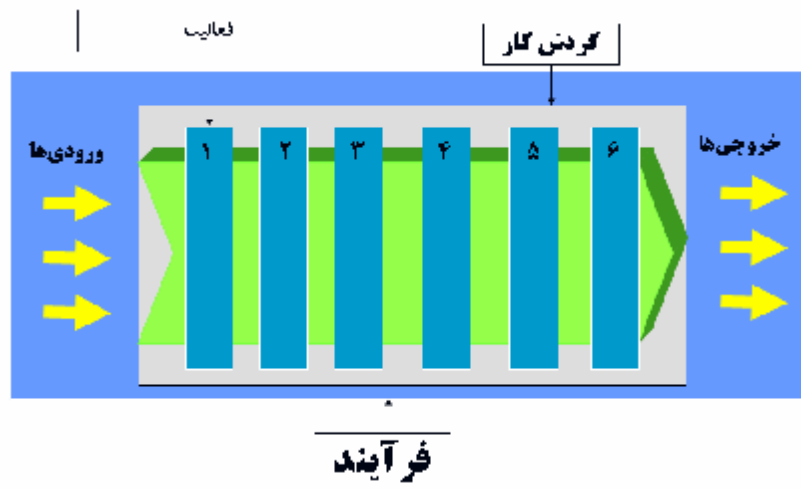
عموما وقتی از فرایند صحبت می‌شود اولین چیزی که به ذهن می‌رسد مجموعه‌ی وظایفی است که باید توسط یک نفر برای تحقق یک نتیجه انجام شوند. این تعریف نادرست نیست؛ اما کامل هم نیست. این، در واقع تعریف یک گردش کاری است. اما فرایند مفهومی گسترده‌تر از گردش کاری دارد. در گردش کاری تنها انجام یک یا چند وظیفه از شرح وظایف واحد سازمانی مورد نظر است و به تولید خروجی مشخص برای مشتری سازمان توجه نمی‌شود؛ در حالی که در فرایند هدف، تولید یک یا چند خروجی دارای ارزش برای مشتری (درون / برون سازمانی) است. می‌توان گفت که هر فرایند ممکن است از یک یا چند گردش کاری تشکیل شود (و این در صورتی است که گردش کاری مورد نظر یک یا چند خروجی را برای مشتری سازمان تولید کند). پس فرایند یعنی چه؟ خیلی خلاصه باید گفت:

"مجموعه‌ای از مراحل، فعالیت‌ها و وظایف هدفمند و به هم مرتبط که با استفاده از زیرساخت‌ها و روش‌های خاص و ضمن مصرف منابع تعریف شده یک یا چند ورودی را به یک چند خروجی هدفمند تبدیل می‌کند."

"خروجی" یعنی نتیجه و حاصل کارکرد یک یا همه فرایندهای سیستم که از طریق تبدیل ورودی‌های سیستم یا فرایندهای آن به دست می‌آید. ویژگی فرایند اهداف سیستم و کیفیت ورودی‌ها نوع و کیفیت خروجی را تعیین می‌کنند. متناسب با اهداف، ساختار، زیرساخت‌ها و فرایندهای هر سیستم، ممکن است از ورودی‌های معین و واحد؛ خروجی‌هایی با نوع و کیفیت مناسب به دست آورد. هر خروجی فرایند ورودی مورد نیاز یک یا چند فرایند درونی سازمان یا فرایندهای بیرونی (سازمان‌های دیگر) را تأمین می‌کنند.

در واقع در فرایند برخلاف گردش کار (که در آن بر شیوه انجام کار تأکید می‌شود) تأکید بر وجود "خروجی" مورد نظر است. بر این اساس می‌توان فرایند را به صورت زیر نیز تعریف نمود:

"فرایند مجموعه‌ای مشخص و مرتب شده از فعالیت‌های کاری در یک محدوده زمانی و مکانی معین است که شروع و خاتمه آن مشخص شده است و با تعریف روشنی از ورودی‌ها و خروجی‌ها، ساختاری برای عملکرد ارائه می‌دهد."





۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: نکاتی در مورد حل مسئله

حل مسئله فرایندی است که نیاز به تجربه‌های عملی و توانمندی‌های ذهنی دارد و با شناخت و رفتار هدایت شده و با کمک راه‌حل‌های مؤثر یا سازگار به نتیجه مطلوب می‌رسد. هر مسئله، نوعی استرس به فرد وارد می‌کند و راه‌حل مسئله، یک نوع «رویارویی» با استرس است. استرس یعنی وارد شدن فشار بر یک سیستم، بدون آمادگی قبلی برای پذیرش آن فشار.

در هنگام حل مسئله به نکات زیر توجه کنید:

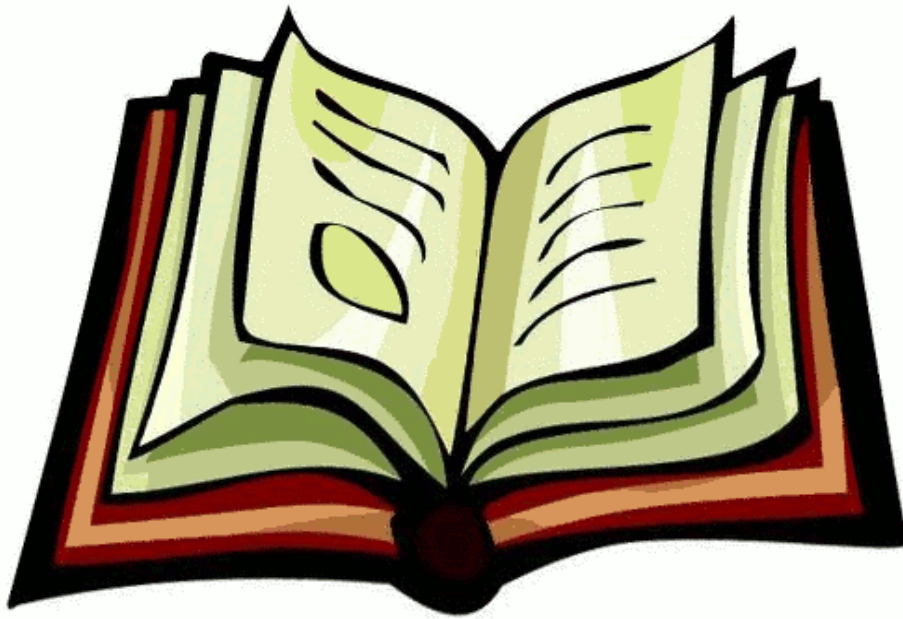
۱. مسئولیت‌پذیری نسبت به مسئله: وجود آن را انکار نکنیم.
۲. آنچه را که اتفاق افتاده است به شکل یک مسئله ببینیم، نه یک مشکل.
۳. تلاش برای حل مسئله برای سلامت روانی و رفاه اجتماعی ما اهمیت دارد.
۴. به این باور برسیم که می‌توانیم مسئله را حل کنیم.
۵. ویژگی‌های لازم برای توانمندی در حل مسئله: احساس‌ها و افکار منفی خود را کنترل کنید و در لحظه‌های تصمیم‌گیری، خود را سرزنش و ملامت نکنید.
۶. وجود مسئله یا مشکل، دلیل بر ضعف، بی‌کفایتی، بی‌لیاقتی، بی‌استعدادی و نادانی یا ناتوانی و ... نیست؛ بنابراین نباید احساس درماندگی و ناامیدی نمود.
۷. انواع مشکل: آنی، جاری، آتی و نهفته. به مشکل فکر کنیم یا به راه حل آن؟

گام‌های حل مسئله به شرح زیر هستند:

۱. شناسایی یا طرح مسئله؛
۲. شناسایی علت یا دلیل به‌وجود آمدن مسئله؛
۳. انتخاب چند راه‌حل برای حل مسئله؛
۴. گزینش بهترین راه‌حل از میان راه‌حل‌ها با استفاده از روش حذف منفی؛
۵. به اجرا گذاشتن راه‌حل؛
۶. ارزیابی اثربخشی راه‌حل؛
۷. تدوین روش کاری که پس از این، چنین مشکلاتی پیش نیاید.

دلایل اصلی شکست در حل مسئله به‌قرار زیر هستند:

۱. ناتوانی در تعقیب مسئله و حل آن؛
۲. ناتوانی در فهم دقیق و درست مسئله؛
۳. ناتوانی در دریافت اطلاعات لازم برای حل مسئله؛
۴. ناتوانی در پیش‌بینی ناشناخته‌ها؛
۵. انتخاب راه‌حل ضعیف یا غلط از ابتدای کار؛
۶. برخورد هیجان‌مدار که منجر به راه‌حل غلط شود؛
۷. کار کردن براساس اطلاعات نادرست؛
۸. ناتوانی در استفاده از تجربه‌های دیگران؛
۹. ناتوانی در خلاقیت و نوآوری در روش‌های حل مسئله؛
۱۰. استفاده نکردن از فرصت‌هایی برای درنگ، تأمل و استراحت به‌جا.



۷- برگ‌گی از یک نوشته ...^۲

«سازمان‌ها به روش‌های گوناگونی می‌توانند راهبردهای خود را فرایند محور کنند. فهرستی که در پی می‌آید، شش رهیافت را نشان می‌دهد که می‌توان هر کدام را تنها و یا به صورت ترکیب‌های گوناگون به کار بست. هر چه به سوی پایین فهرست برویم امکان خطرخیزی (ریسک) و هم‌چنین بازدهی افزایش می‌یابد:

۱. بهسازی: بهبود بخشیدن به فرایندها برای خدمت بهتر به مشتریان کنونی.
۲. گسترش: به‌کارگیری فرایندهای توان‌مندتر برای ورود به بازارهای تازه.
۳. افزایش: گسترش فرایندها به منظور عرضه خدمات اضافی به مشتریان کنونی.
۴. جان‌شینی: یکی از فرایندهای کارآمد خود را برگزیده و به‌عنوان یک خدمت به دیگر شرکت‌ها عرضه کنیم.
۵. نوآوری: استفاده از فرایندهای کارآمد در آفرینش کالاها / خدمات تازه.
۶. گوناگونی: آفرینش فرایندهای تازه برای تولید کالاها / خدمات تازه.»

^۲ فراسوی مهندسی مجدد؛ نوشته: مایکل همر؛ ترجمه: عبدالرضا رضایی‌نژاد؛ انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا؛ ص ۱۹۷

۸- کاریکاتور ماه



۹- تصویر مدیریتی ماه: چرخه‌ی عمر توسعه‌ی سیستم‌ها

