

# ماہنامہ مدیریۃ گزارہا



شمارہی دوم

مرداد ۱۳۹۱

گزارہا دات کام

<http://gozareha.com>

ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها	
شماره	دوم
تهیه‌کننده	علی نعمتی شهاب
منتشر شده در	وبلاگ گزاره‌ها / <a href="http://gozareha.com">http://gozareha.com</a>
تاریخ انتشار	مرداد 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 (۲): مدیریت چطور اختراع شد؟
۱۰.....	۴- مقاله‌ی ماه: یک همکار غرغرو دارید؟ این‌گونه مدیریت‌اش کنید
۱۴.....	۵- یک اصطلاح: مأموریت (MISSION)
۱۶.....	۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: پیش‌ران‌ها (زیرساخت‌های) مورد نیاز برای پیاده‌سازی یک سیستم جدید مدیریتی در سازمان
۱۸.....	۷- برگی از یک نوشته ...
۲۰.....	۸- کاریکاتور ماه
۲۱.....	۹- تصویر مدیریتی ماه: مدل چرخه‌ی طراحی سازمان

## مقدمه

همکاران محترم من با خبرنگاره‌ی آموزشی هفتگی که به‌عنوان مدیر آموزش شرکت تهیه می‌کردم آشنایی دارند. این خبرنگاره بدون هیچ ادعایی، سعی داشت تا حتی‌الامکان جای خالی آموزش‌های رسمی را در تقویم آموزشی شرکت پر کند. شما مخاطبان محترم این‌جا هم خیلی از مطالب آن خبرنگاره را در همین گزاره‌ها خوانده‌اید. این خبرنگاره بعد از نزدیک به سه سال از انتشارش به بلوغی نسبی در ساختار رسیده بود و خودم هم واقعاً از تهیه‌اش لذت می‌بردم.

چند وقت پیش با آقای مدیرعاملی که این روزها افتخار دارم به‌عنوان مشاور – و البته دوست و همراه – در کنارشان باشم – و در مورد نکات جالبی که از ایشان یاد گرفته‌ام حتمناً به‌زودی خواهم نوشت – در مورد نشریات مدیریتی در ایران صحبت می‌کردیم. ایشان معتقد بودند که این نشریات – مخصوصاً نشریات معروفی مثل تدبیر و گزیده‌ی مدیریت – اصلن کاربردی نیستند و نیازهای یک مدیر ارشد را برآورده نمی‌کنند. در این میان ایشان از یک نشریه‌ی خاص اسم بردند که نشریه‌ی جالب و کاربردی است. یک شماره‌ی آن نشریه را هم به من دادند. ورقش که زدم دیدم محتوای نشریه کاملاً ترجمه‌ای است از همان سایت‌هایی که همه‌مان می‌شناسیمشان: HBR، بیزینس اینسایدر، بیزینس ویک و ... برایم جالب بود که حتا یک مقاله‌ی تألیفی هم در آن نشریه وجود نداشت!

آن روز یاد خبرنگاره‌ی خودم افتادم و البته یاد نظرسنجی که اسفند ماه پارسال داشتم در مورد مطالب سال جدید گزاره‌ها. در آن نظرسنجی یکی از گزینه‌های برتر، آموزش کاربردی مفاهیم مدیریت بود. مجموع این یادآوری‌ها و

حرف‌های آن روز آقای مدیرعامل من را ترغیب کرد به راه‌اندازی یک خبرنامه برای گزاره‌ها به صورت ماهانه. خبرنامه‌ای که در روز ابتدایی هر ماه در حجمی حدود ۲۰ صفحه در قالب یک فایل PDF منتشر خواهد شد. امروز اولین شماره‌ی "ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها" در دست شما است. امیدوارم که از مطالب تهیه شده توسط من استفاده‌ی لازم را ببرید.

در این جا 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.

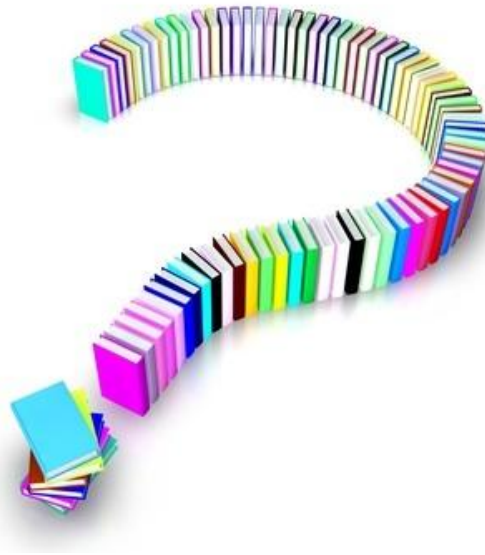
لطفا اگر مطالب این ماهنامه برای شما خوب و کاربردی بود، از ارسال آن برای دوستان و آشنایان تان دریغ نفرمایید.

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

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

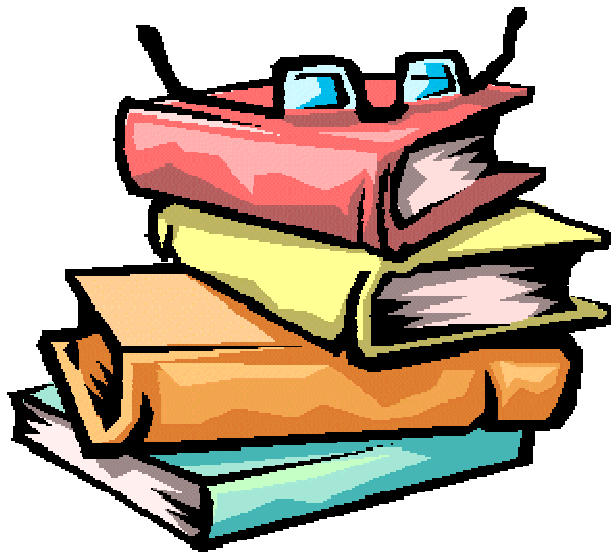
علی نعمتی شهاب

مرداد ماه ۱۳۹۱



## ۱- گزاره‌ها

۱. جورج واشینگتن کارور: وقتی چشم‌اندازی وجود ندارد؛ امیدی هم نیست.
۲. پابلو پیکاسو: من اغلب کارهایی را که نمی‌توانم انجام می‌دهم؛ به این امید که شاید یاد گرفتم که چطور انجام‌شان بدهم.
۳. جیم ریون: انگیزه چیزی است که باعث می‌شود شروع کنید. چیزی که باعث ادامه دادن مسیر می‌شود، عادت است.
۴. واشینگتون اروینگ: ذهن‌های بزرگ، دارای هدف هستند. دیگران فقط آرزو دارند.
۵. جان فوستر دالس: معیار موفقیت این نیست که مشکلات بزرگ را حل کنید؛ بلکه این است که آیا این مشکل، هنوز همان مسئله‌ی پارسال شما هست یا نه.



## ۲- حکایت مدیریتی ماه

ستوان جونز به‌عنوان مسئول فروش بیمه‌ی تکمیلی به خلبانان تازه استخدام شده‌ی نیروی هوایی شده بود. پس از مدتی رئیس او کاپیتان اسمیت متوجه شد که او رکورد فروش ۱۰۰٪ را به‌دست آورده است. کاپیتان اسمیت که متعجب شده بود برای بررسی موضوع به‌سراغ جونز برود. اما به در اتاق که رسید، متوجه شد کسی داخل است:

"ببینید آقای بارنز. شما دارید به جنگ می‌رید. فرض کنید خدای نکرده اون‌جا کشته بشید. در این صورت اگر بیمه‌ی تکمیلی داشته باشید، دولت مجبوره به بازماندگان شما ۲۰۰ هزار دلار پرداخت بکنه. اما اگر بیمه‌ی تکمیلی نداشته باشید، دولت فقط مجبوره حداکثر ۶۰۰۰ دلار پرداخت بکنه." جونز مکثی کرد و گفت: "خوب، حالا شما فکر می‌کنید دولت ترجیح می‌ده اول چه کسانی رو به میدون جنگ بفرسته؟"



### ۳- درس‌های اصول مدیریت به روایت گزاره‌ها (۲): مدیریت چطور

#### اختراع شد؟

در شماره‌ی قبل به برخی مباحث کلی در مورد ماهیت علم مدیریت اشاره کردم. در این شماره به بررسی مختصر و مفید ریشه‌های شکل‌گیری علم مدیریت می‌پردازم.

در شماره‌ی قبل گفتم عموماً ما وقتی به مدیریت فکر می‌کنیم، تصویر یک آدم دستوردهنده و غرزن به ذهن‌مان می‌رسد. این تصویر تا حدودی به تعاریف کلاسیک علم مدیریت نزدیک است. مدیریت در تعریف کلاسیکش عبارت است از: "انجام کارها به کمک دیگران". بنابراین وظیفه‌ی اصلی مدیر این است که از کارکنان زیردستش برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کند.

این تعریف، ریشه در اندیشه‌ها و پژوهش‌های بسیاری از متفکران کلاسیک مدیریت و اقتصاد دارد. جریانی که از کتاب مشهور و جریان‌ساز "ثروت ملل" آدام اسمیت آغاز شد، در سال‌های ابتدایی قرن بیستم با تحقیقات مرد بزرگی به نام "فردریک وینسلو تیلور" شکل کاربردی به خود گرفت. آدام اسمیت معتقد بود که اصل اساسی تولید انبوه در دنیای صنعتی "تقسیم کار تخصصی" است. یعنی هر کسی را بهر کاری ساختند! در کارگاه نجاری حسن آقا، خود او تنها در برش چوب تخصص دارد و میخ کوبیدن‌ها را باید پسرش آقا حمید انجام دهد و رنگ زدن چوب‌ها را اوستا اکبر. اما این موضوع کاملاً بدیهی بیش از صد و پنجاه سال طول کشید تا به صورت آگاهانه در درون کارگاه نجاری حسن آقاها



به کار گرفته شود. آقای تیلور این کار را انجام داد و با همین اصل ساده‌ی آدام اسمیت کلی پول دار شد! حرف آقای تیلور این بود که حسن آقا به عنوان مدیر کارگاه نباید حتی چوب‌بری را خودش انجام دهد. چوب‌برهای خبره‌تری از او وجود دارند که فقط اگر حسن آقا کمی سر کیسه را شل کند، حاضرند کاری کنند که حسن آقا هر روز پشت دختل مغازه‌اش در حالی که زیر باد کولر استراحت می‌کند، مدام پول بشمرد! بدین ترتیب "مدیریت علمی" به همت آقای تیلور پای به عرصه‌ی وجود گذاشت. در مدیریت علمی پیش‌فرض اصلی این است که

۱. انسان‌ها تنها و تنها برای پول کار می‌کنند.

۲. برای جلوگیری از پررو شدن آدم‌ها باید کار آن‌ها را این‌قدر تخصصی کرد که هیچ کس روی کل فرایند تولید محصول یا عرضه‌ی خدمت مسلط نشود.

بدین ترتیب آدم‌ها پیچ و مهره‌های ماشین بزرگ تولید کارگاه حسن آقا هستند و کار حسن آقا این است که از آن‌ها تا می‌تواند کار بکشد تا به هدف خودش (یعنی پول دار شدن!) برسد.

خوب تا این‌جا تعریف مدیریت شبیه همان چیزی شد که ما در عمل همه‌مان تجربه کرده‌ایم! اما ماجرا به این‌جا خلاصه نشد. در طول سال‌های بعد کسانی از میان زخم‌خوردگان رویکرد مدیریتی آقای تیلور به‌پا خواستند و با تحقیقات‌شان اثبات کردند که پول اگر چه عامل مهمی است، اما تنها عامل تأثیرگذار بر خروجی آدم‌ها نیست. این راه با تحقیقات کسانی مانند خانم ماری پارکت فولت آغاز شد و با آزمایش بسیار بسیار معروف هاثورن به‌اوج رسید. در آزمایش هاثورن ثابت شد که نور کارگاه روی کارایی دخترکان کارگر تأثیرگذار است. این تحقیقات آغاز جریان جدیدی در علم مدیریت بود که با نام مکتب "رفتارگرایی" شناخته می‌شود. مکتبی که هنوز زنده است و یکی از مهم‌ترین شاخه‌های علم مدیریت با عنوان "رفتار سازمانی" را تشکیل می‌دهد.

این وسط بعضی مدیران باهوش هم بودند که متوجه شدند محققان تازه‌وارد علم جدید مدیریت دارند برای آن‌ها خطرناک می‌شوند. این محققان با ادعای داشتن ابزارهایی برای مدیریت علمی شرکت‌ها، کلی پول از مدیران می‌گرفتند و آخرش هم مدیر مجبور بود خودش خراب‌کاری‌های آن‌ها را جمع و جور کند (می‌بینید که ما مشاوران مدیریت چقدر قدیمی هستیم!) بنابراین بعضی از مدیران مثل جناب مستطاب هنری فایول فرانسوی تصمیم گرفتند که به دانش‌مندان مدیریت ثابت کنند که: "نخیر! ما خودمون از شماها به‌تر بلدیم مدیریت چیه." بدین ترتیب آقای فایول اصول مدیریت را در ۱۴ اصل معروف خود خلاصه کرد:

اصل اول: تقسیم کار (همه چیز را همگان ندانند، حتی حسن آقا!)

اصل دوم: تناسب اختیار و مسئولیت (حمید آقا مسئول شمردن پول‌های دخل پدرش نیست!)

اصل سوم: انضباط (قانون اول حسن آقا: صبح ساعت ۸ صبح بیاید و ده شب بروید!)

اصل چهارم: وحدت فرماندهی (رئیس یعنی حسن آقا!)

اصل پنجم: وحدت مدیریت (اگر برای کمک به حمید چند نفر میخ کوب استخدام کردیم، مسئول واحد میخ کوبی فقط حمید است.)

اصل ششم: تبعیت منافع شخصی از منافع گروهی (بیش تر شدن پول‌های توی جیب حسن آقا که با آن‌ها حقوق می‌دهد به همه چیز ارجحیت دارند!)

اصل هفتم: پاداش کارکنان (حسن آقا هم لطف می‌کند به کارمندانش حقوق می‌دهد.)

اصل هشتم: تمرکزگرایی فعالیت‌ها (حسن آقا باید از همه چیز باخبر باشد!)

اصل نهم: وجود سلسله مراتب در سازمان (حسن آقا با کارگر میخ کوب حرفی ندارد. حمید باید این قدر باعرضه باشد که از این کارگر از زیر کاردرو کار بکشد.)

اصل دهم: نظم و ترتیب (هر کسی جایگاه مشخصی داشته باشد: حسن آقا حسن آقا است و حمید جان حمید.)

اصل یازدهم: انصاف (همین که حسن آقا به کارمندانش هر شش ماه یک بار حقوق می‌دهد بزرگ‌ترین لطف در حق آن‌ها است.)

اصل دوازدهم: ثبات افراد (یک میخ کوب تا همیشه‌ی عمرش میخ کوب است و نمی‌تواند حسن آقا شود.)

اصل سیزدهم: ابتکار (لازم است حمید و همکاران همواره به دنبال روش‌های مدرن میخ کوبیدن باشند! مثلا با قربان صدقه‌ی میخ رفتن که خودش تشریف ببرد داخل چوب و از استهلاک چکش‌های گران‌قیمت کارگاه جلوگیری شود!)

اصل چهاردهم: روح صمیمیت و یگانگی (بابا من و حسن آقا نداریم که!)

خلاصه آقای تیلور و رفقا از یک طرف و فایول و بچه‌ها از طرف دیگر داشتند حال‌شان را از تأسیس علم مدیریت می‌بردند که ظهور مرد بسیار بزرگی کار و کاسبی آن‌ها را از رونق انداخت. بزرگ‌مردی که معتقد بود تعاریف این "دوستان" از مدیریت اگر چه نادرست نیست، اما کامل نیست. ماه آینده در مورد تحول بنیادین علم مدیریت توسط این انسان نابغه و نازنین و دوست‌داشتنی حرف خواهیم زد: پیتر دراگر بزرگ را می‌گوییم. تا آن موقع بقیه‌ی مطالب ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها را بخوانید و یاد بگیرید!



## ۴- مقاله‌ی ماه: یک همکار غرغرو دارید؟ این‌گونه مدیریت‌اش کنید<sup>۱</sup>

نویسنده: علی نعمتی شهاب

در کارتون سفرهای گالیور، یکی از آدم کوتوله‌های لی‌لی‌پوت آدم منفی‌بافی بود که "همیشه" می‌دونست این‌طوری می‌شه. "این شخصیت که نام‌اش گلوم بود، همیشه روی اعصاب گالیور و دیگر اعضای تیم لی‌لی‌پوتی‌ها راه می‌رفت و از همه‌ی اتفاقات مثبت و منفی، تنها آن جنبه‌ی بد ماجرا را می‌دید. برای همین همیشه گالیور و دیگران باید انرژی بسیار زیادی را صرف خنثی کردن بدبینی‌ها و منفی‌بافی‌های جناب گلوم می‌کردند. انرژی که می‌توانست به‌جای آن صرف کارهای مثبت علیه نقشه‌های شوم کاپیتان لینچ شود ...

آدم‌هایی مثل گلوم در زندگی دنیای واقعی هم بسیارند. آدم‌هایی که همواره به فکر این هستند که چقدر اوضاع بد است و بعدها هم چه اتفاقات بدی خواهد افتاد. آدم‌هایی که آن روی زیبا و مثبت زندگی را نمی‌بینند و همیشه در حال غرولند کردن هستند. این هم نوعی سبک زندگی است: نگاهی بدبینانه که البته تا حدودی وابسته به شخصیت، نوع تربیت و تجربیات زندگی افراد است. تا وقتی که این "گلوم"ها در محدوده‌ی زندگی شخصی‌شان در حال خراب کردن روزهای زیبای زندگی خود هستند مشکلی پیش نمی‌آید. مشکل از آن‌جا آغاز می‌شود که آن‌ها در خانواده، جمع دوستان و البته محیط کار نارضایتی‌شان را فریاد می‌زنند. نارضایتی که نه نقطه‌ی آغازی دارد و نه نقطه‌ی پایانی. همیشه و همه‌جا در حق این آدم‌ها اجحاف می‌شود، همیشه شرایط زندگی‌شان بدتر از همه است، همیشه آن‌چه که می‌خواهند

<sup>۱</sup> این مقاله پیش از این در شماره‌ی ۶۶ هفته‌نامه‌ی همشهری تندرستی به‌چاپ رسیده است.

نمی‌شود و ... البته در این شرایط بد و نشدن‌ها، خود آن‌ها هیچ تقصیری هم ندارند و مشکل از بد روزگار و بختِ برگشته‌ی آن‌ها و از همه مهم‌تر نخواستن و نگذاشتن دیگران است: "من خواستم، نشد!" "من تلاش کردم، نگذاشتند" و ... آشناترین جملات زندگی این افراد هستند. و حالا مشخص نیست که اعضای خانواده و دوستان و همکاران چه گناهی کرده‌اند که باید گوش شنوای درد دل‌های این افراد باشند!

تحمل این غرولندها در محیط کار از بقیه‌ی شرایط سخت‌تر است. در محیط کار برخلاف محیط خانواده یا جمع دوستان اغلب با افرادی روبرو هستیم که با آن‌ها ارتباط عاطفی یا علاقه‌ی متقابل نداریم. بسیاری از همکاران ما صرفاً همکار ما هستند؛ کسانی که مجبوریم روز کاری‌مان را با آن‌ها بگذرانیم. بنابراین نیازمند یافتن شیوه‌ی مناسبی برای مدیریت روابط کاری خودمان هستیم. همه‌ی متخصصان علم مدیریت احتمالاً با این موضوع موافق‌اند که روابط کاری مثبت برای انجام کارها ضروری هستند. در نتیجه یافتن پاسخ این پرسش بسیار مهم است که وقتی همکارمان رابطه‌ی درستی با ما برقرار نمی‌کند و این موضوع بر کار ما تأثیر منفی می‌گذارد باید چه بکنیم؟ یکی از بدترین انواع این روابط نادرست کاری هم همین غرولند کردن دائمی است. این کار باعث می‌شود تا در بهترین حالت از شنیدن ناراحتی‌های آن همکار ناراحت شویم و در بدترین حالت خودمان هم به بیماری بدبینی او دچار شویم. در هر حالت تحمل وجود چنین آدم‌های ناخوشایندی در کنار ما، رنج‌آور است. خبر خوب این است که راه‌هایی برای مدیریت روابطمان با چنین همکارانی وجود دارند. بیایید نگاهی بیاندازیم به این راه‌ها.

### تشخیص مشکل

اولین قدم در تشخیص رفتار همکاران این است که بفهمید دقیقاً چه اتفاقی دارد می‌افتد. تلاش کنید بفهمید آیا این یک مشکل کوتاه مدت است - مثلاً یک مشکل شخصی در منزل، حجم زیاد کار یا یک مشکل جسمانی - یا بلند مدت - مثلاً کمبود مهارت‌های لازم یا جا نیفتادن در فرهنگ سازمانی. تشخیص مشکل می‌تواند با جستجو برای یافتن شواهد تأییدکننده از دیگر همکاران و بررسی کردن این موضوع که درک شما از مشکل با دیگران شباهت دارد یا نه انجام شود. شاید این شما را آید که آن آدم را همیشه ناراضی فرض می‌کنید. بنابراین مهم است که "هشیار باشید که اگر کس دیگری واقعا مشکلی نمی‌بیند، شما چشم او را به مشکل باز نکنید!

اما پس از تشخیص مشکل چه کار باید کرد؟ در ادامه برخی روش‌های مواجهه با یک همکار منفی‌باف را بررسی می‌کنیم.

### روبرو شدن مستقیم با همکاران

بهترین رویکرد رفتن به سراغ سرچشمه مشکل است: به شکل مستقیم با همکاران گفتگو کنید. این گفتگو می‌تواند به شکل غیررسمی و خصوصی انجام شود و شما باید قوانین بازخورد دادن را رعایت کنید. همکاران را متهم یا سرزنش نکنید. از مثال‌های دقیق و واقعی برای توضیح دادن مشکلی که می‌بینید و تأثیر آن بر خودتان استفاده کنید.

در هر حال نباید از روبرو شدن با او دچار حس بدی بشوید. به این فکر کنید که حق شماست نظرتان را درباره‌ی رفتار نادرست‌اش به او منتقل کنید و البته شاید راه‌حل این مشکل، به‌سادگی یک گفتگوی چند دقیقه‌ای باشد.

### ارایه پیشنهاد کمک و پشتیبانی

در مورد مشکلات کوتاه مدت - مثل مشکلات خانوادگی یا بیماری یکی از اعضای خانواده - شما باید به فرد پیشنهاد کمک دهید. شما ممکن است حتی انجام برخی وظایف کاری فرد را تا زمان رفع مشکل به‌عنوان روشی برای ایجاد روابط مثبت در نظر بگیرید. حواس‌تان باشد که جهان بر مدار ارتباطات می‌چرخد و نه تنها شما نباید ارتباطات‌تان را به خطر بیفکنید؛ بلکه باید آن‌ها را بسازید. اما در هر حال فراموش نکنید: شما وظیفه‌ای برای حل مشکلات و تغییر رفتار افراد ندارید. هر کس مسئول کار و زندگی خودش است. شما تنها می‌توانید روی افراد تأثیر بگذارید تا خودشان تصمیم به تغییر رفتارشان بگیرند.

### مراقبت از خودتان

ممکن است متوجه شوید همکاران عمداً غرولند می‌کند تا شما را اذیت کند. چنین موقعیت‌های سیاسی کثیف‌تر از این هستند که آدم با آن‌ها برخورد کند. خوشبختانه چنین افرادی در عین حال بسیار نادر هستند. بنابراین این‌که همکاران عمداً غرولند می‌کند، باید آخرین فرض شما باشد.

### اگر مشکل ادامه پیدا کرد

با وجود تمام تلاش‌ها و توجهات شما برای حل مشکل، ممکن است غرولندهای آن فرد ادامه یابند. این تنها یک دردسر موقتی نیست؛ بلکه می‌تواند با به هم ریختن اوضاع روحی - روانی‌تان زندگی شخصی‌تان را به خطر بیندازد. متخصصان پیشنهاد می‌کنند از چند روش برای حفظ شهرت خود بهره بگیرید:

- ۱- اگر ممکن است از کار کردن با آن فرد بپرهیزید.
- ۲- هر بار که او شروع به غرولند کردن درباره‌ی موضوعی کرد، سریع موضوع بحث را عوض کنید.
- ۳- به او نشان دهید که علاقه‌ای به شنیدن غرولندهای او ندارید؛ مثلاً وقتی شروع به حرف زدن کرد اتاق را ترک کنید یا حد و حدودش را به او نشان دهید.
- ۴- سعی کنید تا حد امکان هیچ وقت تنها دور و بر آن آدم نباشید. این کار باعث می‌شود انرژی منفی او بین چند نفر تقسیم شود.
- ۵- حرف‌های او را برای‌اش تفسیر کنید و به او یادآوری کنید اگر اوضاع همان‌طوری بود که او فکر می‌کند، چه وضعیت بدی پیش می‌آید که الان از آن خبری نیست!
- ۶- زمانی را که با آن فرد می‌گذرانید تا حد امکان محدود کنید.

۷- اگر هیچ کدام از این راه‌ها جواب نداد به سراغ رئیس‌تان بروید و از او کمک بخواهید. البته حواس‌تان باشد که به رئیس، راه‌حل ارائه نکنید و این کار را به عهده‌ی خودش بگذارید.

## ۵- یک اصطلاح: مأموریت (Mission)

مأموریت، فلسفه وجودی و علت بقای یک سازمان و عامل مشروعیت‌بخش آن را بیان می‌کند. علاوه بر آن مأموریت‌ها هدف، عملکرد و وظیفه اصلی سازمان یا هر یک از بخش‌های آن را مشخص می‌کنند (مثلاً: تولید خودرو در یک شرکت خودروساز). مأموریت سازمان نشان‌دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می‌شود. در واقع مأموریت یعنی "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" این مفهوم ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان و در یک کلام دامنه فعالیت‌های کنونی سازمان را نشان می‌دهد.

مأموریت هر سازمان همراه با تکالیف آن، دلیل وجودی و توجیه اجتماعی ناظر بر حیات آن را مشخص می‌سازد. «درباره یک شرکت یا سازمان دولتی، یا در بررسی یک سازمان غیرانتفاعی، این نکته به معنای آن است که نیازهای سیاسی یا اجتماعی معینی وجود دارند که سازمان به برآوردن آن‌ها همت می‌گمارد. نگرستن به سازمان‌ها از این دیدگاه را باید به‌عنوان ابزاری جهت رسیدن به یک هدف تلقی کرد. و از این رو سازمان‌ها به خودی خود هدف شمرده نمی‌شوند.

در پاسخ به این سؤال که مأموریت سازمان برای چیست ۷ دلیل ارائه شده است:

۱. حصول اطمینان از وحدت نظر نسبت به مقصود و هدف کسب و کار در سازمان؛
۲. فراهم آوردن دلیلی برای ایجاد انگیزه در استفاده از منابع سازمانی؛
۳. تدوین مبنا یا معیاری برای تخصیص منابع سازمانی؛

۴. ایجاد یکنواختی یا جو سازمانی (مثلا توصیه کردن انجام عملیات بازرگانی توسط سازمان)؛
  ۵. ارایه یک نقطه مرکزی برای کسانی که می‌توانند با مقصود و جهت سازمان هم‌هویت شوند و بازداشتن دیگر کسان از دخالت بیش‌تر در فعالیت‌های سازمان؛
  ۶. تسهیل تبدیل هدف‌های بلند مدت و کوتاه مدت به ساختار کار که تفویض کارها به افراد مسئول درون سازمان را در بر می‌گیرد؛
  ۷. تعیین مقصودهای سازمانی و تبدیل آن‌ها به هدف‌ها، به شیوه‌ای که عوامل زمان، هزینه و عملکرد قابل ارزیابی و کنترل شوند.
- اگر بیانیه مأموریت به خوبی تهیه شود مقصود، مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه و فناوری اصلی سازمان در آن مشخص خواهند شد. بر این اساس ۵ ویژگی کلیدی زیر برای مأموریت‌های سازمان برشمرده شده است:
۱. سازمان را بدان‌گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی کند؛
  ۲. به اندازه‌ای محدود باشد که برهی از فعالیت‌های مخاطره‌انگیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد؛
  ۳. سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز کند؛
  ۴. به‌عنوان چهارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیت‌های کنونی و آینده را ارزیابی کرد؛
  ۵. به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.
- در نهایت این‌که لازم است ویژگی سینرژیک در مأموریت‌ها نیز وجود داشته باشد؛ یعنی نتیجه ترکیب مأموریت‌های سازمان باید بیش‌تر از نتیجه مجموع اجزا باشد.





## ۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: پیش‌ران‌ها (زیرساخت‌های) مورد نیاز برای

### پیاده‌سازی یک سیستم جدید مدیریتی در سازمان

فرض کنید می‌خواهید یک سیستم جدید مدیریتی (مثلا سیستم ارزیابی عملکرد) را برای یک سازمان طراحی و پیاده‌سازی کنید. برای این کار به‌عنوان یک مشاور برای چه چیزهایی طرح / برنامه ارایه کنید؟ اجزای یک طرح پیاده‌سازی یک سیستم مدیریتی جدید در سازمان عبارتند از:

#### ۱. طرح پشتیبانی رسمی از سیستم جدید در سازمان:

- شیوه‌های رهبری
- اعضا و دستورالعمل‌های مربوط به کمیته‌ی راهبری سیستم مدیریتی جدید
- اعضای تیم پیاده‌سازی / اجرای سیستم مدیریتی جدید در سازمان

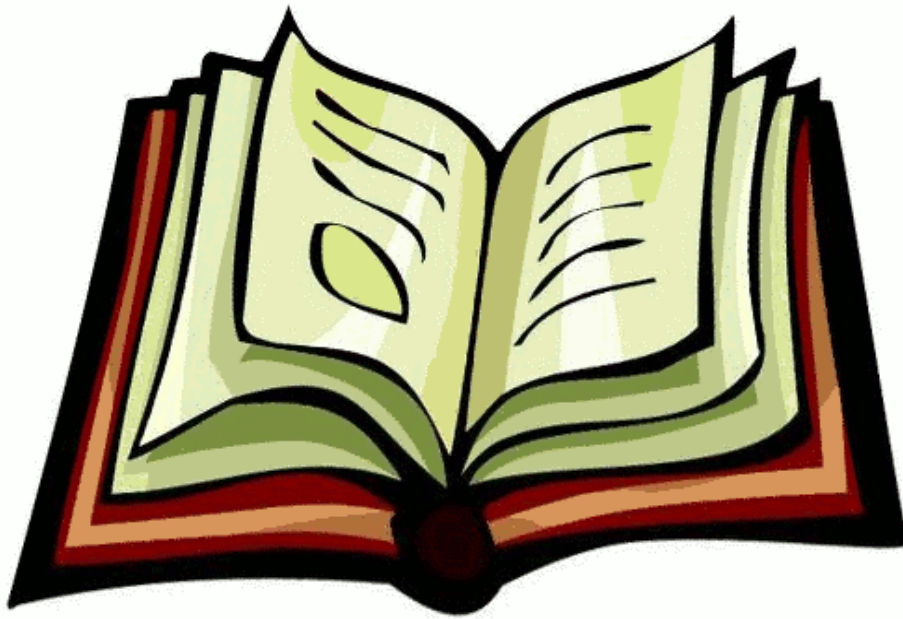
#### ۲. طرح پشتیبانی غیررسمی:

- شکل‌دهی / استفاده از نیازها و ارزش‌های فردی / گروهی / سازمانی برای پیاده‌سازی سیستم جدید

#### ۳. سیاست‌ها و رویه‌ها

- طراحی / بازطراحی فرایندهای اصلی مرتبط با سیستم جدید
- تهیه‌ی دستورالعمل‌ها / تمپلیت‌ها / نقشه‌ی گردش اطلاعاتی مربوط به سیستم جدید
- برنامه‌ی تسهیل ارتقای شغلی براساس سیستم جدید

- برنامه‌های پاداش‌دهی
- ۴. زیرساخت و سیستم‌های IT:
- شبکه‌ی داخلی / اینترنت
- سیستم مدیریت مستندات
- سیستم مدیریت پروژه
- بستر همکاری مشترک (Collaboration)
- سایر قابلیت‌های فناوری اطلاعات (IT Capabilities)
- ۵. طرح مدیریت تغییر



## ۷- برگی از یک نوشته...<sup>۲</sup>

همان‌گونه که همل و پراهالاد گفته‌اند مزیت رقابتی در طولانی مدت زمانی حاصل می‌شود که یک شرکت توان‌مندی‌های متمایز یا «صلاحیت‌های ذاتی»<sup>۳</sup> برتر از رقبیان خود ایجاد کند، سریع‌تر یاد بگیرد و آموخته‌های خود را نسبت به رقبای خود به طور مؤثرتری اعمال نماید.

توان‌مندی‌های متمایز یا صلاحیت‌های ذاتی آن‌چه را سازمان به طور انحصاری قادر به انجام آن است، توضیح می‌دهد. این دو مواردی هستند که وجب می‌شود سازمان در مقایسه با رقبای خود، اختصاصاً به خوبی عمل کند. توان‌مندی‌های کلیدی می‌توانند در حوزه‌هایی نظیر تکنولوژی، نوآوری، بازاریابی و کیفیت ارائه و استفاده‌ی مطلوب از منابع انسانی و مالی وجود داشته باشند. اگر شرکتی از توان‌مندی‌های متمایز خود آگاهی داشته باشد، می‌تواند بدون سرگرم شدن به فعالیت‌های دارای فواید کم‌تر، بر توسعه و به‌کارگیری آن‌ها متمرکز شود.

چهار معیار پیشنهاد شده توسط بارنی برای تصمیم‌گیری در این مورد که آیا یک منبع می‌تواند به‌عنوان شایستگی یا توان‌مندی متمایز در نظر گرفته شود یا نه، عبارتند از:

- ایجاد ارزش برای مشتری
- کمیاب بودن در مقایسه با رقابت

<sup>۲</sup> مدیریت عملکرد؛ مایکل آرمسترانگ؛ ترجمه: سعید صفری و امیر وهابیان؛ انتشارات جهاد دانشگاهی دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران؛

<sup>۳</sup> Competitive Advantage

- غیرقابل الگوبرداری
- غیرقابل جای‌گزینی

## ۸- کاریکاتور ماه

© Randy Glasbergen  
www.glasbergen.com



“من تو رو سر کار گذاشتم؛ تو من رو سر کار گذاشتی؛ همه هم‌دیگر رو سر کار گذاشتیم؛ اما بامزه است که هیچ کدوم ما هم احساس سر کار گذاشته شدن را نداریم!”

### ۹- تصویر مدیریتی ماه: مدل چرخه‌ی طراحی سازمان

