

# بهترین روش

## هدف

اصلی این بخش ارائه  
نوشته‌هایی در باره مسائل کلیدی  
کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن  
دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و  
کار دنیا برای خوانندگان است.

در هر شماره مقاله‌ای در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/  
فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات  
(IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی،  
تولید و اثر بخشی کارکنان و ...  
تقدیم خواهد شد.



کتابخانه و مرکز اسناد  
و اطلاع رسانی  
پرتال جامع علوم انسانی  
گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

# میش باگیل همر

تنظیم دستور کار نسل بعدی رهبران

حوزه‌ای که من در آن تخصص دارم کاملاً متفاوت با حوزه تخصصی اکثر متفکران مدیریت است. غالباً خودم را یک "شاقول" می‌نامم. من به این موضوع می‌پردازم که شرکت‌ها باید چگونه عمل کنند، چگونه به بهترین شکل کار خود را انجام دهند و چگونه کارها را سازماندهی کنند. مشخصاً، من معتقد به این فرآیند هستم: یک شرکت بهتر است "سیستمی" را به کار بگیرد که جریانی پایان‌ناپذیر از نتایج مثبت را به دنبال بیاورد نه این که فقط به امید ایده‌های درخشان و قهرمانان باقی بماند. در حالی که بسیاری از همکارانم استاد دانشگاه، مشاور یا سخنران هستند، من خودم را یک معلم می‌دانم. تلاش برای یافتن و اعلام بهترین روش‌های کاری، انگیزه اصلی من است و همان چیزی است که شالوده برنامه‌های آموزشی سالانه من را برای هزاران مدیر تشکیل می‌دهد. من به جای فروش ماهی، ماهی گرفتن را یاد می‌دهم.

من خود را مدیون کسی می‌دانم که هرگز او را ندیدم اما احترام بسیار زیادی برای او قائلم. دیوید هالبرستام<sup>۱</sup> و کتاب برجسته‌اش یعنی "محاسبه" مرا به حرکت درآورد. من هنوز هم نکات زیادی را از این کتاب نقل می‌کنم در حالی که نخستین بار آن را در اواسط دهه ۱۹۸۰ و وقتی که یک مشاور فن‌آوری بودم، خواندم. در آن زمان، من تازه دانشکده فن‌آوری اطلاعات را ترک کرده بودم و با شرکت‌ها همکاری می‌کردم تا به آن‌ها کمک کنم به شکلی کارآمدتر از مکانیزه شدن و فن‌آوری استفاده نمایند. نهایتاً به این نتیجه رسیدم که کاربرد فن‌آوری تنها بخشی از مسئله است و حتی بهترین فن‌آوری‌ها هم نمی‌توانند به شرکتی کمک کنند که به شکلی نادرست سازماندهی شده و فرآیندهای طراحی بسیار ضعیفی در آن به کار گرفته شده است. بدون تفکری دوباره درباره اصول پایه، ما نمی‌توانیم راه خود را هموار کنیم. به همین دلیل است که من تا این اندازه جذب کتاب "محاسبه" شدم. آنچه هالبرستام در کتابش انجام داده، بررسی موازی تاریخ دو شرکت نISSAN<sup>۲</sup> و Ford<sup>۳</sup> است. با توجه به این که او مدتی طولانی را به بررسی این دو شرکت اختصاص داده بود (سال‌های ۱۹۴۷ تا ۱۹۸۳)، فصول کتابش درباره‌ی Ford نمایانگر این بودند که چگونه بسیاری از شرکت‌ها به راه غلط رفته‌اند.

این کتاب برای من همانند یک رازگشایی بود: این کتاب ترس من را در مورد سازمان‌های بزرگ تأیید کرد و روشن ساخت. در این کتاب، Ford به عنوان شرکتی معرفی می‌شود که تأکیدش بر موضوعات مالی بیشتر از موضوعات عملیاتی است. به عبارت دیگر در Ford چگونگی طراحی، تولید و فروش خودرو اهمیتی کمتر از نحوه مدیریت ترازنامه‌های شرکت داشتند. دیدگاه‌های

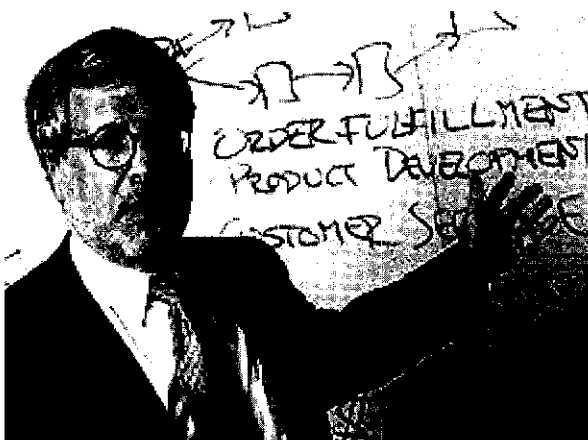
هالبرستام مرا با این حقیقت روبه‌رو ساخت که راهنمایی و مشاوره در قبال فن‌آوری کارآیی چندانی نخواهد داشت مگر این که شرکت‌ها از نودبارة اولویت‌هایشان بیندیشند. من هنوز هم نسخه‌ای از یادداشت‌هایم را دارم. برخی نکات این کتاب نیز در حافظه من ضبط شده است.

البته ما نمی‌توانیم از شرکت‌هایی همچون Ford (که پس از خواندن این کتاب با آن‌ها همکاری کردم و امیدوار بودم که بتوانم به آن‌ها کمک نمایم) زیاد انتقاد کنیم. به هر حال هنوز هم ما به اندازه شرکت‌های بزرگ تجربه نداریم و تعجب‌آور نیست که ما هنوز هم تلاش می‌کنیم تا مشخص‌نماییم آن‌ها باید چگونه عمل کنند.

"شرکت‌های مدرن" به آن صورتی که ما می‌شناسیم، پدیده‌ای جدید هستند که در قرن بیستم خلق شدند. ما هنوز هم در آغاز درک این موضوع هستیم که این شرکت‌های بزرگ باید چگونه عمل کنند و باید چگونه آن‌ها را اداره کرد. به علاوه، جهان امروز ما با جهانی که در آن، شرکت‌های مدرن متولد شدند تفاوت بسیاری دارد. بنابراین، هیچ چیز در روش کسب و کار امروز همانند قبل نیست. در واقع، امروزه این هویت شرکت‌ها است که زیر سؤال رفته است و یافتن حد و مرزهای سازمانی به مهم‌ترین موضوع برای ما تبدیل شده است.

امروزه اکثر شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا خودشان از پس وظایفشان برآیند. شرکت‌های امروزی نیز همانند شرکت‌های ۱۰۰ سال پیش معتقدند که باید دست به هر کاری برای ارائه خدمات و کالاهایشان بزنند و همه این کارها را در داخل سازمانشان انجام دهند. اما این نگرش در حال محو شدن است و محو شدن آن در قرن جدید سریع‌تر هم خواهد شد. به عبارت دیگر این پرسش مطرح است که "مفهوم کسب و کار چیست؟"

با توجه به این که طول عمر کالاها کمتر شده است، ما باید شرکت‌های خود را نه براساس آنچه تولید می‌کنند بلکه براساس آنچه انجام می‌دهند تعریف کنیم و بیشتر بر فرآیندها تمرکز کنیم تا کالاها و محصولات. برای توضیح این تفاوت اجازه دهید به



1. David Halberstam
2. Nissan
3. Ford

شرکتی فکر کنیم که امروزه در صنعت تولید هواپیما فعالیت می‌کند. هم اینک، این شرکت فقط آنچه را انجام می‌دهد که برای طراحی، ساخت و فروش هواپیما نیاز دارد. در آینده، می‌توانم حدس بزنم که مدیران این شرکت به فعالیت برای مونتاژ سیستم‌های پیچیده خواهند پرداخت. آن‌ها قطعات یک هواپیما را مونتاژ کرده یا خرید هواپیما از دیگر شرکت‌های بزرگ را تأمین بودجه خواهند کرد. در گذشته، این ایده به دلیل آنچه اقتصاددانان "هزینه‌های معامله" می‌نامیدند، غیر ممکن بود. اما با ظهور اینترنت، دیگر کار با دیگران سخت‌تر از کار با خودتان نیست و مزایای تمرکز بر انجام دادن کار ارزش بسیار زیادی دارد.

همچنان که این روند توسعه می‌یابد، نگرش مردم درباره مفهوم کسب و کار و آنچه باید انجام دهند، تغییر خواهد کرد. شرکت‌ها به جای این که خودشان یک سیستم باشند، به بخشی از یک سیستم تبدیل شده‌اند. نکته مهم این که فرآیندی که به موجب آن شما کارتان را انجام می‌دهید، مهم‌ترین بخش کسب و کارتان است. به عبارت دیگر، فرآیند شما، کسب و کار شما است.

این امر بدان معناست که دو مهارت مدیریتی که امروز وجود ندارند، به اولویت نخست دستور کار رهبران سازمان‌ها تبدیل خواهند شد. مدیران باید توجه خاصی به طراحی سیستم‌ها و فرآیندها معطوف نمایند و توانایی عظیمی برای کار و تعامل گروهی داشته باشند.

مدیران باید به سیستم‌ها و فرآیندهای عملیاتی، طراحی سیستم‌هایی که با حداکثر اثربخشی کار می‌کنند، سنجش عملکرد سیستم‌ها و توسعه سیستم‌های کارآمد نگرش بهتری داشته باشند. این امر با تأکیدات امروزی تفاوت بسیاری دارد. مدیریت باید بیشتر به فرآیندهای مهندسی توجه کند تا موضوعات مالی. شاهد هستیم که این روند از قبل آغاز شده و امروزه عباراتی همچون "مهندسی سیستم‌های کسب و کار" و "مدیریت فرآیندها" وارد ساختارهای سازمانی شرکت‌های بیشتر و بیشتری شده‌اند. همچنین یکی از علائم این تغییر را در تعداد فزاینده مدیرانی می‌بینم که دارای تجربه مهندسی هستند. فکر نمی‌کنم این یک تصادف باشد که تأثیرگذارترین مدیر عصر مدرن یعنی جک ولچ<sup>۴</sup> دارای پیشینه مهندسی شیمی است.

مدیران باید برای یک بار هم که شده بپذیرند که عاملانی مستقل و مسئول واحدهای خود هستند. آن‌ها باید بپذیرند که تمامی

4. Jack Welch

بخش‌های یک شرکت زمانی خوب کار می‌کنند که شرکت به عنوان یک مجموعه کامل خوب عمل کند. این امر مثل یک بچه مدرسه‌ای است که به خانه آمد و کارتی همراهش بود که نشان می‌داد او در بازی با دیگران وضع رضایت بخشی ندارد اما والدینش اصرار داشتند که او ظرفیت تبدیل شدن به یک مدیر را دارا است. دیگر چنین نیست. همچنان که افراد خط مقدم باید در تعامل با یکدیگر باشند، رهبران نیز باید چنین باشند. این تعامل در مرزهای سازمانی پایان نمی‌پذیرد. همچنان که شرکت‌ها دست به ادغام فرآیندهایشان با دیگر شرکت‌ها می‌زنند، مدیران نیز باید همکاری تنگاتنگی با یکدیگر داشته باشند. اگر به همان مثال تولید هواپیما برگردیم می‌بینیم که مدیران شرکت‌های مختلف که دست به طراحی، تولید و فروش هواپیما می‌زنند، به همکاری و تعامل با یکدیگر نیاز دارند. ما باید برای هدایت تفکر اتمان، پرسش‌های جدیدی مطرح کنیم. نه تنها هر روزه باید پرسیم که "باید چه کار کنم؟" بلکه باید پرسیم که "چگونه می‌توانم بهتر عمل کنم؟" و "چه کاری را نباید انجام دهم؟"

کنار گذاردن روش‌های قدیمی که دیگر کاربردی در جهان کسب و کار فردا ندارند، دست زدن به انتخابی دشوار است. اگر شرکت شما قصد حرکت رو به جلو دارد، دیگر به کدام یک از مشتریان نباید خدمات بدهید؟ تولید چه محصولاتی را باید متوقف سازید؟ چه کارهایی که هم اکنون شرکت شما انجام می‌دهد باید دیگران انجام دهند؟ و...

این نوع پرسش‌ها، شرکت‌ها را وادار می‌سازد تا به طرق تازه‌ای درباره خود بیندیشند. این امر محیطی را ایجاد می‌کند که در آن هر فردی در شرکت، به شدت درباره نحوه توسعه سودآوری و تبدیل شرکت به بهترین محیط کاری می‌اندیشد. سرانجام، مدیریت خوب فردا باعث خواهد شد که همه افراد شرکت، درکی خوب درباره مشتریان و فرآیندهای آن داشته باشند. این امر باعث سازگاری میان مدیران و کارمندان خواهد شد. مدیریت خوب فردا، امکان ارتباط میان همگان را فراهم می‌آورد و باعث ارزیابی واقع بینانه فرصت‌ها برای نیل به موفقیت می‌شود.

برای اطلاعات بیشتر

وب سایت:

[www.hammerandco.com](http://www.hammerandco.com)

"هر شرکتی زبان خاص خود، نگرش تاریخی خاص خود و قهرمانان و مبارزان خاص خود را دارد که هم معاصر هستند و هم تاریخی." مایکل هامر  
"تحولی که یک شرکت قدیمی را نابود کرده، باید شروع به ترمیم آن نماید." مایکل هامر