

بنام اچھی نام فرشتہ



انتشارات ادیبان روز

راهی نو برای اندیشیدن

راهنمایی برای مدیرانی که

می خواهند متفاوت ببینند و بهتر عمل کنند

نویسنده:

راجرال. مارتین

مترجمان:

دکتر عطاءاله هرندی (عضو هیات علمی دانشگاه تهران)

مهلا یاسینی

فهرست

۵	در ستایش کتاب
۱۱	پیشگفتار مؤلف: تفکر متفاوت دربارهٔ اصول مدیریت
۲۳	بخش اول: زمینه
۲۵	فصل اول: رقابت
۴۱	فصل دوم: ذینفعان
۵۵	فصل سوم: مشتریان
۷۳	بخش دوم: تصمیم‌گیری
۷۵	فصل چهارم: استراتژی
۹۷	فصل پنجم: داده‌ها
۱۱۳	بخش سوم: سازماندهی کار
۱۱۵	فصل ششم: فرهنگ
۱۳۷	فصل هفتم: کار دانش‌محور
۱۵۵	فصل هشتم: عملکردهای شرکتی
۱۷۱	بخش چهارم: فعالیت‌های کلیدی
۱۷۳	فصل نهم: برنامه‌ریزی
۱۸۵	فصل دهم: اجرا
۲۰۱	فصل یازدهم: استعداد
۲۱۷	فصل دوازدهم: خلاقیت
۲۳۳	فصل سیزدهم: سرمایه‌گذاری
۲۴۹	فصل چهاردهم: ادغام و اکتساب
۲۶۱	سخن پایانی
۲۶۵	قدردانی‌ها
۲۶۹	درباره نویسنده

درستایش کتاب

«من حاضر هستم ۱۰ یا ۱۱ برابر قیمت روی جلد این کتاب فوق العاده را فقط برای فهرست مطالب آن پرداخت کنم. درواقع، پیشنهاد می‌کنم که فهرست مطالب را بر روی دیوار دفتر کار یا خانه‌تان نصب کنید و از آن به عنوان یک چک‌لیست روزانه برای اقداماتتان استفاده کنید. لطفاً، لطفاً کتاب «راهی نو برای اندیشیدن» را بخوانید. آن را ببلعید و خود را با ذهن و به‌ویژه با قلبتان در آن غوطه‌ور سازید. این کتاب به شدت کاربردی است و اگر با جدیت به آن عمل کنید، تضمین می‌کنم که زندگی شما، زندگی کسانی که با آن‌ها کار می‌کنید و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنید، تغییر خواهد کرد.»

۹۹

-تام پیترز^۱، استاد و مشاور برجسته مدیریت؛ نویسنده کتاب پرفروش در

جستجوی تعالی^۲

«راجر مارتین استعداد بی‌نظیری در ساده‌سازی سناریوهای پیچیده و دقیق مدیریت و استراتژی به اساسی‌ترین نکات دارد و این نکات همیشه آن چیزی نیستند که شما فرض می‌کنید. اغلب مواقع، ما در حل مشکلات با یک شیوه تفکر جدید، به روش قبلی خودمان عمل می‌کنیم چرا که نگرانیم نتایج بهتری نسبت به روش‌های آزمایش شده و درست گذشته‌مان به دست نیاید. مارتین، چارچوبی به ما ارائه می‌دهد تا به مسائل رایج با لنزی نو فکر کنیم و دریابیم چه چیزی می‌تواند در دستیابی به مؤثرترین و پایدارترین راه‌حل‌ها کمک‌کننده باشد.»

۹۹

-جولیا هارتز^۳، مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار شرکت ایونت برایت^۱

1 TOM PETERS

2 In Search of Excellence

3 JULIA HARTZ

«کتاب «راهی نو برای اندیشیدن»، راهنمایی ضروری برای ایجاد سازمان‌هایی است که بتوانند در عدم قطعیت‌های امروزی رشد کنند و در آینده تداوم یابند. همانند گذراندن یک روز با یک مربی بزرگ، این کتاب به سرعت از مباحث به روز عبور می‌کند تا به خوانندگان، حقایق پنهان و پرسش‌های جاودانی را ارائه دهد که قطعاً سازمانشان برای دستیابی به پتانسیل خود به آن‌ها نیاز دارد.»



-زکری فرست^۲، مدیر اجرایی مؤسسه دراگر^۳

«در کتاب «راهی نو برای اندیشیدن»، راجر مارتین دلیل عدم کارآمدی بسیاری از چارچوب‌های موردعلاقه ما در دنیای کسب و کار را بررسی می‌کند و گزینه‌های هوشمندانه‌تری را به ما ارائه می‌دهد.»



-درو هیوستون^۴، مدیرعامل دراپ باکس^۵

«به جای اینکه مدل‌های سنتی را با مدل‌های بهتر جایگزین کنم، به پیشنهاد بنیادی راجر مارتین در این کتاب علاقه‌مندم که تأکید دارد باید راه‌های تفکر سنتی را با راه‌های تفکر جدید جایگزین کنیم. راه‌های تفکر جدید باید از تمرکز بر سازمان به تمرکز بر ارزش‌های انسانی انتقال یابد.»



-ژانگ رویمین^۶، بنیان‌گذار و رئیس افتخاری هیئت مدیره گروه هایر^۷

1 Eventbrite

2 ZACHARY FIRST

3 Drucker Institute

4 DREW HOUSTON

5 Dropbox

6 ZHANG RUIMIN

7 Haier Group

«این کتاب راهنمایی در زمینه رهبری اجرایی است. راجر مارتین از طریق روایت‌های مختصر و سرگرم‌کننده، به شما کمک می‌کند تا در مسیر حرکت کنید، انتخاب‌های درستی داشته باشید و از به دام افتادن در اشتباهات رایج جلوگیری کنید. خواندن کتاب «راهی نو برای اندیشیدن» برای هر فردی که یک سازمان را رهبری می‌کند، حائز اهمیت است!»



- استفانی کوهن^۱، رئیس مشترک بخش بین‌المللی مدیریت مصرف‌کننده و ثروت در شرکت گلدمن ساکس^۲

«برای اینکه چابک و رقابتی باقی بمانید، باید مفروضات ابتدایی درباره بهترین راه برای پیشبرد کسب‌وکار خود را به چالش بکشید. هیچ‌کس این کار را دقیق‌تر از راجر مارتین انجام نمی‌دهد. «راهی نو برای اندیشیدن» را بخوانید تا به شما کمک کند با سخت‌ترین تصمیمات خود روبه‌رو شوید، بقا یابید و به عنوان یک رهبر شکوفا شوید.»



- الکساندر استروالدر^۳، هم‌بنیان‌گذار شرکت استراتجایز^۴؛ یکی از نویسندگان کتاب پرفروش خلق مدل کسب‌وکار^۵

1 STEPHANIE COHEN

2 Goldman Sachs

3 ALEX OSTERWALDER

4 Strategyzer

5 Business Model Generation

پیشگفتار مؤلف:

تفکر متفاوت درباره اصول مدیریت

اغلب گفته می‌شود که دیوانگی یعنی انجام مکرر یک عمل با انتظار نتایج متفاوت. با این تعریف، در طول چهار دهه فعالیتیم تحت عنوان مشاور استراتژی، موارد زیادی از این موضوع را مشاهده کرده‌ام. زمانی که مدیران اجرایی درمی‌یابند یک چارچوب، روش عمومی، نظریه یا طرز تفکر خاص که من به اختصار آن را «مدل» می‌نامم به نتیجه مطلوب نرسیده است، به طور خودکار فرض می‌کنند که آن مدل به اندازه کافی با دقت اجرا نشده است. بنابراین تجویز این است که مدل را بار دیگر با قدرت بیشتری اجرا کنند و هنگامی که دوباره به همان نتایج نامطلوب منجر می‌شود، راهکار این است که دوباره تلاش بیشتری صورت پذیرد. اگر تمرکز بر حداکثر کردن ارزش سهام‌داران به حداکثر سازی آن منجر نمی‌شود، به صورت جداگانه بر روی ارزش سهام‌داران تمرکز کنید. اگر اولویت دادن به اجرا، به بهبود اجرا منجر نمی‌شود، باید اولویت آن را بیشتر کنید. اگر فرهنگ در جهت مورد نظر شما تغییر نمی‌کند، پس باید تغییر فرهنگ را به طور تهاجمی تر دنبال کرد.

مدل‌های موجود به دلیل استفاده خودکار ما از آن‌ها در سازمان‌دهی تفکر و اقداماتمان، در مواجهه با ناکارآمدی‌ها، فوق‌العاده مقاوم هستند. همان‌طور که جان استرمن^۱ استاد دینامیک دانشکده مدیریت اسلون دانشگاه ام‌آی‌تی^۲ اشاره می‌کند، انسان‌ها بکارگیری یک مدل را آگاهانه انتخاب نمی‌کنند. تنها سؤال آن‌ها این است که

1 John Sterman

2 MIT Sloan

«کدام مدل را برگزینیم.» در این راستا، ما تمایل داریم روشی شناخته شده و پذیرفته شده برای فکر کردن درباره‌ی مسئله‌ای که با آن مواجه هستیم، به کار ببریم، زیرا می‌دانیم که اندیشیدن به اصول اولیه، که گاهی باید هنگام مواجهه با وضعیتی بی سابقه که برای آن مدلی نداریم، انجام دهیم، کاری سخت، زمان‌بر و به واقع ترسناک است. هنگامی که با وضعیت جدید روبرو می‌شویم، در دفعات بعدی قطعاً از نوعی مدل که در نهایت به آن دست یافتیم، استفاده خواهیم کرد. ما تمایل داریم از مدل‌های موجود و قابل دسترس استفاده کنیم زیرا این کار آسان‌تر و سریع‌تر است. این تمایل بارها و بارها در آموزش رسمی ما تقویت می‌شود. از همان ابتدا، سیستم آموزشی به ما مدل‌ها را آموزش می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه ضرب کنیم، چگونه یک پاراگراف را ساختار بندی کنیم، چگونه گونه‌ها را دسته‌بندی کنیم و ما را وادار می‌سازد استفاده از آن‌ها را بارها و بارها تمرین کنیم تا زمانی که هر کدام به یک عادت همیشگی تبدیل شود.

آموزش کسب و کار نیز تفاوتی ندارد. در آن، مجموعه گسترده‌ای از مدل‌ها را آموزش می‌دهند. پنج نیروی پورتر، مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای^۱، آمیخته بازاریابی^۲، مقدار سفارش اقتصادی^۳، بلک شولز^۴، اصول حسابداری پذیرفته همگانی^۵ و میانگین موزون هزینه سرمایه^۶، برخی از این مدل‌ها هستند. با گذشت زمان، همان‌گونه که در طبیعت در میان گونه‌های مختلف حیوانات رخ می‌دهد، مدل‌های رقیب، برای کسب سلطه با یکدیگر رقابت می‌کنند و معمولاً، بر روی یک طرح غالب در هر حوزه مدیریت نیز اتفاق نظر وجود دارد. مدل‌هایی که برنده می‌شوند تمایل دارند به دانش کسب و کار تبدیل شوند. این مدل‌های موفق بارها و بارها مورد استفاده قرار می‌گیرند و به یک چارچوب پیش فرض در زمینه‌هایی که برای آن طراحی شده‌اند، تبدیل می‌شوند.

1 CAPM

2 4 Ps

3 EOQ

4 Black Scholes

5 GAAP

6 WACC

بنابراین جای تعجب نیست که، وقتی یکی از این مدل‌ها کارایی لازم را ندارد، مدیر مربوطه مدل را رد نمی‌کند بلکه مسئولیت عدم به‌کارگیری صحیح آن را بر عهده می‌گیرد. این امر بسیار دشوار و از نظر اجتماعی پرریسک است که بخواهیم یک مدل تثبیت شده که بسیاری از مردم به آن اعتقاد دارند را زیر سؤال ببریم و از نو یک مدل جدید بسازیم.

این پرسشگری و ساختن، در حقیقت به شغل من تبدیل شده است، هرچند مدتی زمان برد تا از طریق کار با مشتریانم متوجه شوم که این کار در حقیقت وظیفه من است. مدیران ارشد، عمدتاً مدیران عامل، مرا استخدام می‌کنند تا به آن‌ها کمک کنم عملکرد شرکت‌هایشان را بهبود ببخشند. این موضوع معمولاً به این معناست که چیزی آن‌ها را ناراحت یا نگران کرده است. چیزی به اندازه‌ای که می‌خواهند به درستی کار نمی‌کند، در غیر این صورت اصلاً مرا استخدام نمی‌کردند. برای کمک به آن‌ها، باید تشخیص دهم که چرا نتایج آن‌طور که تمایل دارند رخ نمی‌دهد. در طول سال‌ها، این حقیقت برایم روشن شده است که تقریباً در تمام موارد، نتایج ضعیف به دلیل عدم تلاش کافی آن‌ها در راستای اهدافشان نبوده است؛ بلکه به این دلیل بوده که مدلی که اقدامات آن‌ها را هدایت می‌کرد مرتبط و متناسب با وظیفه آن‌ها نبوده است.

در یک مثال کلاسیک، یک مشتری از من درخواست کرد تا دلیل اینکه برنامه تحقیق و توسعه آن شرکت هرروز با دستاوردهای کوچک‌تری مواجه می‌شود را کشف کنم. این چالش در حالی رخ داده بود که شرکت زمان و انرژی بیشتری را به غربال کردن پروژه‌های تحقیق و توسعه از طریق یک رویه سخت‌گیرانه اختصاص می‌داد و پروژه‌هایی که بازده کمتری داشتند را حذف می‌کرد. باوجود تمام این سخت‌گیری‌ها، شرکت چندین سال بود که پیشرفت واقعی نداشت. به سرعت برای من مشخص شد، مدلی که به‌طور ضمنی اقدامات آن‌ها را هدایت می‌کرد یک غربالگری اولیه بر اساس تحلیل دقیق داده‌های موجود در بازار بود که باعث افزایش عملکرد تحقیق و توسعه آن‌ها از طریق حذف چشم‌اندازهای نامحتمل شده بود. در نتیجه زمان و منابع را برای گزینه‌های امیدوارکننده‌تر آزاد می‌کرد.

در ظاهر، این مدل منطقی به نظر می‌رسید. اما وقتی با دقت بیشتری به فرایند نگریستم، متوجه شدم که روش غربال‌گری که آن‌ها استفاده می‌کرد، شامل پیش‌بینی فروش آینده بر اساس داده‌های موجود و فعلی بود. این بدان معنی است که برای نوآوری‌هایی که تغییرات جزئی در وضعیت موجود ایجاد می‌کردند، داده‌های نسبتاً قانع‌کننده‌ای در دسترس بود و این پروژه‌ها همیشه موفق به عبور از موانع مختلف می‌شدند. اما برای نوآوری‌های واقعی و پیشرو، داده‌های خوبی وجود نداشت (چراکه ایده‌ها، جدید بودند) و به همین خاطر، پیش‌بینی فروش‌های بزرگ آینده، عموماً به عنوان حدس و گمان رد می‌شد. به عبارت دیگر، این مدل به ظاهر معقول، از نظر منطقی ناقص بود. این پیش‌بینی بر اساس داده‌های موجود در بازار بنیان گذاشته شده بود، درحالی‌که این داده‌ها احتمالاً برای نوآوری‌های واقعی و پیشرو مناسب نمی‌باشند.

با این حال آیا مدل متفاوتی وجود داشت که این شرکت بتواند از آن استفاده کند؟ بله وجود داشت و این مدل بر اساس مشاهده فیلسوف عمل‌گرا آمریکایی، چارلز سندرز پیرس^۱، بنا شده است که بیان می‌کند هیچ ایده جدیدی در تاریخ جهان با تحلیل پیش‌هنگام اثبات نشده است. به این معنا که اگر شما بر اثبات دقیق مزایای یک ایده در حین توسعه آن پافشاری کنید، درواقع آن را نابود خواهید کرد، به خصوص اگر آن ایده واقعاً یک ایده پیشرو باشد، زیرا هیچ اثباتی از ویژگی‌های پیشرو بودن آن در ابتدا وجود نخواهد داشت. بنابراین، اگر قرار است پروژه‌های نوآوری را ارزیابی کنید، یک مدل بهتر این است که آن‌ها را بر اساس قدرت منطقتان، یعنی نظریه‌ای که چرا آن ایده خوب است ارزیابی کنید، نه بر اساس قدرت داده‌های موجود. سپس، همان‌طور که وارد هر پروژه‌ای که آزمون منطقی بودن را با موفقیت پشت سر گذرانده، می‌شوید باید به دنبال روش‌هایی برای ایجاد داده‌هایی باشید که به شما اجازه می‌دهد ایده را در حین توسعه‌اش آزمایش و تنظیم کنید و یا شاید آن را از بین ببرید.

در مورد مشتری من که با مشکل تحقیق و توسعه مواجه بود و هزاران مورد مشابه دیگر، به کارگیری دقیق تر مدل موجود، پاسخگو نبود. برای حل این مشکل به یک شیوهی تفکر و مدل جدید نیاز بود. این رویکرد جدید، هسته‌ی کار من شد. به جای پذیرش مدل موجود مشتری، به عقب برمی‌گشتم تا سؤال کنم چه چیزی در مورد این مدل باعث شکست آن در برآورده سازی نیازهای مسئله‌ای شده است که برای آن طراحی شده بود. مهم تر از همه، آیا راه دیگری وجود دارد که متفاوت تر و قوی تر به مسئله نگاه کنیم؟ اکنون که به مسیر شغلی ام می‌نگرم، متوجه می‌شوم که همیشه شیفته مدل‌ها بوده‌ام، زیرا آن‌ها به هر کاری که انجام می‌دهیم شکل می‌دهند. از دوران دبستان به بعد در سراسر دوران تحصیل رسمی ام، مدل‌هایی که معلمان و استادانم به من آموختند را مورد بررسی قرار می‌دادم. آن‌ها چگونه می‌دانستند که جهان به این شکل کار می‌کند؟ آیا مطمئن بودند؟ آیا آن مدل‌ها در همه موارد صادق بودند؟ پرسیدن این سؤالات روش یادگیری من بود و مرا به جواب بهتری می‌رساند. درحالی‌که مطمئنم بسیاری از معلمان، رؤسا و مشتریانم مکرراً سؤالات مرا آزاردهنده می‌دانند، اما تعدادی از آن‌ها هم سؤالات را جالب تلقی کرده و بر اساس پاسخ‌هایی که به طور مشترک به آن‌ها دست یافتیم، اقدام کرده‌اند. این موضوع مرا به این کتاب رساند.

مدل‌ها، مجله کسب و کار هاروارد و یک کتاب

هرگاه متوجه شوم که یکی از مدل‌های جایگزین من در حل یک دسته از مشکلات برای چندین مشتری مفید واقع شده است، درباره‌اش می‌نویسم تا مشاوره‌ام را به طور گسترده‌تر به اشتراک بگذارم. محل مورد علاقه من برای انجام این کار مجله کسب و کار هاروارد^۱ با همکار ویراستار مورد علاقه‌ام، سردبیر ارشد دیوید چمپیون^۲ است، که از زمان اولین کار مشترکمان در سال ۲۰۱۰ تاکنون، بیست مقاله هاروارد با او نوشته‌ام.

1 HBR

2 David Champion

تمام مقالات نوشته شده با دیوید، به دنبال ارائه جایگزینی برتر و رد مدل غالبی که نتایج مورد نظر را ایجاد نمی کند، نبوده است. اما در یک مقطع از همکاری مان، دیوید اشاره کرد که تعداد قابل توجهی از آن ها این گونه اند و ایده نوشتن یک کتاب در این زمینه مطرح شد. این کتاب حاصل آن گفتگو است. هر یک از چهارده فصل، یک مدل غالب اما معیوب را با جایگزین برتری که من استدلال می کنم مقایسه می کند.

بااین وجود آنقدر مغرور نیستم که ادعا کنم جایگزین های بیان شده توسط من، مدل درست یا یک مدل کامل است. من از مکتب ابطال گرایی کارل پوپر^۱ و ایمره لاکاتوش^۲ تأثیر گرفته ام. همانند آن ها، اعتقاد دارم که پاسخ درست یا غلط وجود ندارد، صرفاً پاسخ های بهتر یا بدتر وجود دارد. همیشه باید از بهترین مدل موجود استفاده کرد، اما با دقت مراقب بود که آیا نتایجی را که وعده داده بود ایجاد می کند یا خیر. اگر به نتایج درست منجر شد، به استفاده از آن ادامه دهید، در غیر این صورت بر روی ایجاد یک مدل بهتر کار کنید، مدلی که نتایج بیشتری در راستای اهداف شما ایجاد می کند. اما مطمئن باشید که در نهایت، مدل جدید شما نیز کاستی های خود را نشان خواهد داد و با یک مدل بهتر جایگزین خواهد شد.

من می دانم که بسیاری از مدیران اجرایی همچون علما و متخصصان، آموزش دیده اند و هنگامی که این گونه آموزش دیده باشید، ممکن است فکر کنید که واقعاً یک پاسخ یا مدل صحیح برای هر وضعیت خاص وجود دارد. اما اگر این گونه فکر می کنید، باید به شما یادآوری کنم که مدل های فیزیک سرآیزاک نیوتن^۳ به شدت بیش از یک قرن به طور گسترده به عنوان مدل های کاملاً درست و بی نقص آموزش داده می شدند، تا زمانی که جهان، با کمک آلبرت اینشتین^۴، متوجه شد که این مدل ها به طور کامل درست نیستند، بلکه عمدتاً درست اند. من قول نمی دهم که در این کتاب چهارده مدل صحیح ارائه دهم. در عوض،

1 Karl Popper
2 Imre Lakatos
3 Sir Isaac Newton
4 Albert Einstein

قول می‌دهم که چهارده مدل جدید یا متفاوت من، احتمال دستیابی به نتیجه‌ای که می‌خواهید را بهتر از مدلی که جایگزین آن شده است، افزایش می‌دهد. من از متفکر بعدی که این مدل‌ها را بهبود ببخشد استقبال می‌کنم.

درنهایت، می‌خواهم به این نکته اشاره کنم که در طول چهارده فصل، متوجه خواهید شد که من از شرکت پروکتر اند گمبل^۱ به عنوان مثال استفاده زیادی خواهم کرد و به طور مکرر از مدیرعامل سابق آن ای.جی. لافلی^۲ نام می‌برم. دلیل این تکرار این است که من رابطه‌ای منحصر به فرد، طولانی و سازنده با این شرکت داشته‌ام و تقریباً از سال ۱۹۸۶ به طور مداوم به عنوان مشاور برای این شرکت کار کرده‌ام. در این مدت این افتخار را داشته‌ام که به تعدادی از مدیران پروکتر اند گمبل شامل مرحوم جان اسمال^۳ در اواخر سال ۱۹۸۰ و نیز دیوید تیلور^۴ که اخیراً بازنشسته شده است مشاوره بدهم. با این حال طولانی‌ترین و عمیق‌ترین رابطه من با ای.جی. لافلی بود که برای سیزده سال و در دو دوره مدیرعامل این شرکت بود. ما با یکدیگر همفکری بسیاری داشتیم تا جایی که دو فصل از این کتاب بر اساس مقالاتی است که با یکدیگر در مجله کسب و کار هاروارد تألیف کرده‌ایم. البته ما کتاب بازی برد^۵ را نیز با یکدیگر نوشتیم.

به دلیل این رابطه طولانی و عمیق با پروکتر اند گمبل، من از نزدیک شاهد بسیاری از موقعیت‌هایی بودم که بر روی آن‌ها کار کرده‌ام و این موارد نمود بسیاری در مفاهیم این کتاب پیدا کرده است. به دلیل آشنایی با شرایط و واقعیت‌های این نمونه‌ها من ترجیح دادم که به جای استفاده از منابع دسته دوم و دسته سوم از آن‌ها بهره گیرم. علاوه بر این، پروکتر اند گمبل از مزیت معروف بودن در زمینه محصولات مصرفی برخوردار است و خوانندگان راحت‌تر از یک شرکت خدمات صنعتی ناآشنا با آن ارتباط برقرار می‌کنند.

1 Procter & Gamble (P&G)

2 A.G. Lafley

3 John Smale

4 David Taylor

5 Playing to Win

با این وجود به خوبی اطلاع داریم که بسیاری از شرکت‌های دیگر همانند پروکتر اند گمبل در کسب و کار خود شایسته هستند.

چهارده فصل این کتاب به گونه‌ای طراحی شده است که به یکدیگر وابستگی ندارند و نیاز نیست آن‌ها را به ترتیب مطالعه کنید. می‌توانید آن‌ها را بر اساس ترتیب مورد علاقه خودتان مطالعه کنید و یا تا زمانی که وضعیت شرح داده شده در هر فصل برای شما پیش نیامده است از مطالعه آن صرف نظر کنید. از این نظر، می‌توانید این کتاب را به عنوان یک راهنمای مدیریت در نظر بگیرید. با این حال، من یک فرد آکادمیک و مشاور هستم و هر دو حرفه علاقه زیادی به دسته‌بندی ایده‌ها دارند. در حین تهیه فصول، به طور ذهنی آن‌ها را در چهار دسته کلی گروه‌بندی کردم که به من کمک کرد تا ترتیب ارائه آن‌ها را مشخص کنم. بنابراین، این گونه ادامه می‌دهم...

زمینه

اولین دسته به زمینه یا چارچوبی که بیشتر شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، مربوط می‌شود. از دید من سه موضوع به این گروه تعلق دارد و در بخش اول مورد بحث قرار گرفته است:

۱. رقابت: مدل کلاسیک چنین بیان می‌کند که شرکت‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند و وظیفه اصلی در سطح شرکتی هر سازمان، سازماندهی و کنترل سطوح پایین‌تر است. یک مدل مؤثرتر چنین بیان می‌کند که رقابت در خط مقدم و درجایی رخ می‌دهد که به مشتریان واقعی خدمت‌رسانی می‌شود و وظیفه هر سطح شرکتی بالاتر از خط مقدم، کمک به سطوح پایین‌تر برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان است.
۲. ذینفعان: با وجود فشارهای زیادی که بر مدل غالب حاکم است، این مدل چنین بیان می‌کند که شرکت برای ارائه خدمت به سهامداران به وجود آمده است و بنابراین اولویت آن، سهامداران می‌باشد. مدل مؤثرتر چنین بیان می‌کند که اولویت قرار دادن سهامداران، روش نامناسبی برای سودرسانی به آن‌ها است. در

حقیقت، اولویت قرار دادن مشتریان منجر به موفقیت شرکت و غنای سهامداران خواهد شد.

۳. مشتریان: مدل غالب در این زمینه این است که شرکت‌ها باید بر روی وفادار سازی مشتریان به عنوان کلید موفقیت خود تمرکز کنند. اما مدل مؤثرتری وجود دارد که معتقد است عادت‌های ناخودآگاه، نسبت به وفاداری که امری خودآگاه تلقی می‌شود، نیرویی بسیار قوی‌تر در شکل‌دهی به رفتار مشتریان است و یک شرکت باید آن‌ها را دنبال کند.

تصمیم‌گیری

بخش بعدی بر روی چگونگی تصمیم‌گیری مدیران در یک شرکت تمرکز می‌کند. دو موضوع به این بخش تعلق دارد: (پرداختن به عمل تصمیم‌گیری در یک شرکت در بخش دوم مورد بررسی قرار می‌گیرد)

۴. استراتژی: مدل سنتی در استراتژی بر این پرسش تمرکز دارد: چه چیزی درست است؟ یک مدل اثربخش‌تر برای چارچوب‌بندی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک بر روی منطقی که مبنای انتخاب کردن است تمرکز می‌کند: چه چیزی باید درست باشد؟

۵. داده‌ها: مدل سنتی بر این باور است که به منظور دقت بیشتر، باید بر تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها تکیه کنیم. اما مدل مؤثرتر این است که این امر در برخی از حوزه‌ها می‌تواند درست باشد اما در حوزه‌های دیگر می‌تواند منجر به انتخابات خطرناک و نادرست شود و در چنین زمینه‌هایی خلاقیت اهمیت دارد.

سازماندهی کار

پس از اتخاذ تصمیمات کلیدی، مدیران باید مشخص کنند که چگونه می‌توانند به این تصمیمات عمل کنند. بنابراین، بخش بعدی به سازماندهی کار اختصاص دارد که در بخش سوم مورد بحث قرار می‌گیرد. سه موضوع به این بخش تعلق دارد:

۶. **فرهنگ:** مدل غالب چنین بیان می‌کند که فرهنگ به قدری حائز اهمیت است که اگر با عملکرد شرکت سازگار نباشد، مسئولین مربوطه باید از طریق اعمال تغییرات، فرهنگ را تغییر دهند و یا از طریق سازمان‌دهی مجدد در سازمان، تغییرات مطلوب را در فرهنگ آن ایجاد کنند. مدل مؤثرتر این است که باور داشته باشیم فرهنگ نمی‌تواند با الزامات یا بازسازی رسمی نقش‌ها و مسئولیت‌ها تغییر کند، بلکه صرفاً می‌توان آن را به طور غیرمستقیم، با تغییر نحوه کار و تعامل افراد با یکدیگر تغییر داد.

۷. **کار دانش محور:** مدل غالب بیانگر این است که کار دانش محور را همانند کار فیزیکی بر پایه مشاغل تمام وقت که به طور دائم در حال انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشابه می‌باشند، سازماندهی کنیم. با این وجود، مدل مؤثرتر این است که کار و کارکنان دانش محور را حول پروژه‌های زمان‌دار سازمان‌دهی کنیم.

۸. **عملکردهای شرکتی:** مدل غالب این است که عملکردهای شرکتی باید به دقت، استراتژی‌های کسب و کارهای عملیاتی، به عنوان تنها بخش دارای استراتژی در شرکت را اجرا و پیاده‌سازی کند. مدل مؤثرتر این است که عملکردهای شرکتی نیز نیازمند استراتژی می‌باشند تا به اندازه کسب و کارهای عملیاتی مؤثر واقع شود.

فعالیت‌های کلیدی

پس از اینکه نحوه فعالیت کارمندان را سازماندهی کردم، به فعالیت‌های کلیدی که اغلب واحدهای کسب و کار درگیر آن‌ها هستند، عمیق‌تر پرداختم. این دسته‌بندی شامل شش فصل باقی‌مانده کتاب است که در این بخش به آن‌ها اشاره شده است:

۹. **برنامه‌ریزی:** مدل غالب، برنامه‌ریزی را معادل ایجاد استراتژی می‌داند. مشکل اینجاست که برنامه‌ریزی اغلب به مدیریت ریسک‌ها و تطبیق یافتن با آن‌ها مربوط می‌شود و نه پذیرش آن‌ها. با این وجود، مدل مؤثرتر، توسعه استراتژی را به عنوان فرایند انتخاب اهداف و ریسک‌ها در کنار یکدیگر به جای تلاش در

جهت کنترل ریسک در مسیر رسیدن به اهدافی که دقیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، متمایز می‌کند.

۱۰. **اجرا:** مدل غالب در این زمینه این است که شما در ابتدا استراتژی خود را تدوین و سپس آن را اجرا می‌کنید. یک مدل مؤثرتر هیچ مرزی بین «استراتژی» و «اجرا» نمی‌بیند، بلکه هر دو به‌طور یکسان با توجه به عدم قطعیت، محدودیت‌ها و رقابت، مورد توجه و انتخاب قرار می‌گیرند.

۱۱. **استعداد:** مدل غالب بر این باور است که جبران خدمات، به‌ویژه جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، مهم‌ترین عنصر در جذب و نگه‌داشت استعدادهای برتر است. یک مدل مؤثرتر به این نکته توجه دارد که تعامل با هر کارمند با استعداد، به‌عنوان یک فرد با نیازها و خواسته‌های منحصر به فرد، کلید جذب و نگهداری آن‌هاست.

۱۲. **نوآوری:** مدل غالب بر این عقیده است که تمرکز و سرمایه‌گذاری ما باید بر ایجاد نوآوری در محصول، خدمت، مدل کسب‌وکار و... باشد. یک مدل مؤثرتر به این نکته می‌نگرد که طراحی مداخله‌ای که امکان راه‌اندازی و به‌کارگیری موفق نوآوری را فراهم می‌کند، به‌اندازه طراحی نوآورانه اهمیت دارد.

۱۳. **سرمایه‌گذاری:** مدل غالب در حسابداری، مبتنی بر قرار دادن سرمایه‌ها در ترازنامه به بهای تمام‌شده (کسر استهلاک انباشته)، محاسبه میزان سودآوری و نیز تصمیم‌گیری بر اساس میزان سودآوری است. یک مدل مؤثرتر به این شکل عمل می‌کند که دارایی را به‌عنوان ارزشی که بلافاصله پس از تبدیل شدن از سرمایه آزاد به سرمایه نهفته به دست می‌آید، در نظر می‌گیرد و بازده‌ها را بر اساس آن ارزش نهفته محاسبه می‌کند.

۱۴. **ادغام و اکتساب:** مدل غالب در ادغام و اکتساب بر این باور است که یک شرکت عمدتاً برای دستیابی به دارایی‌ها یا قابلیت‌های جذاب از یک واحد

تجاری دیگر اقدام به اکتساب آن می‌کند. مدل مؤثرتر معتقد است که هدف کلیدی در اکتساب باید ارائه ارزش بیشتر به شرکت اکتساب شده باشد. دلیل بیان مدل‌های غالب چهارده‌گانه، ناکارآمد بودن آن‌ها نیست چراکه تمامی آن‌ها منطقی هستند. بنابراین، اعتقاد ندارم که توصیف‌های یک جمله‌ای بیان‌شده از مدل‌های جایگزین، شمارا قانع کند تا مدل غالب را کنار بگذارید و پیشنهاد جایگزین من را بپذیرید. اما امیدوارم که به اندازه کافی کنجکاو شوید تا کل فصل مربوط به هر مورد را مطالعه کنید و آن‌ها را آزمایش کنید. در این صورت، مطمئن هستم که به یک مدیر اجرایی مؤثر تبدیل خواهید شد. هدف اصلی من از نوشتن این کتاب، مانند قهرمانم پیتر دراگر^۱، کمک به مدیران اجرایی برای افزایش اثربخشی‌شان است.