



واقع گرایی و بی طرفی درمدیریت

تلیخیص: سمانه آسایش



بدون جدول و برنامه پروازی انجام نمی شود. هر تغییری بی درنگ جدول جدید و برنامه پروازی جدیدی به همراه می آورد. اهداف مقصد نهایی نیستند؛ جهت هستند. آن ها دستور نیستند بلکه تعهدند. آن ها آینده را تعیین نمی کنند بلکه ابزاری هستند برای جابه جا کردن منابع و نیرو بخشیدن به تجارت برای ساختن آینده.

■ نکته کاربردی: «اهدافی را تعیین کنید و به شیوه استفاده خطوط هوایی از جدول و برنامه پرواز، آن ها را به کار ببرید.»

■ برنامه ریزی درازمدت
«آینده اتفاق نخواهد افتاد، اگر کسی فقط سرسختانه آرزوی آن را داشته باشد.»

آینده نیاز به تصمیم دارد، هم اکنون؛ با ریسک نیز توأم است، هم اکنون؛ اقدام می طلبد، هم اکنون و مهم تر از همه آن که باید منابع و به ویژه نیروی انسانی را گردهم آورد و تلاش را آغاز کرد، هم اکنون.

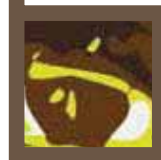
اندیشه طرح ریزی درازمدت (و بیش تر واقعیت های مربوط به آن) بر شماری از بدفهمی ها مبتنی است. برنامه درازمدت را معمولاً در تصمیم های کوتاه مدت مشخص می کنند. اگر برنامه درازمدت بر طرح ها و تصمیم های

■ چگونه از اهداف استفاده کنیم؟
«اهداف مقصد نهایی نیستند، جهت هستند.»

■ اگر اهداف را تنها در نیت و مقاصد خیر خلاصه کنیم، بی ارزش خواهند بود. باید آن ها را در قالب عمل متجلی کرد و عمل همیشه دقیق و مشخص است. اهداف همیشه نتایج روشن، بی ابهام و قابل ارزیابی، مهلت و تکلیفی روشن از نظر پاسخگویی دارند اما اهدافی که به صورت کلیشه و قالب درآیند، آسیب رسانند. اهداف همیشه بر انتظارات مبتنی هستند و انتظارات در بهترین حالت گمان هایی بر اساس اطلاعات هستند. دنیا هنوز بهتر از این را ثابت نکرده است.

شیوه مطلوب استفاده از اهداف شیوه استفاده از خطوط هوایی از جدول زمانی و برنامه پروازهاست. جدول زمانی پرواز مشخص می کند که پرواز ساعت ۹ صبح تهران ساعت ۱۰ به مشهد برسد اما اگر یک روز در مشهد برف و بوران باشد، هواپیما در تهران فرود آمده و به انتظار برطرف شدن بوران خواهد ماند. در برنامه مقرر شده است پرواز در ارتفاع سی هزار پایی انجام شود و از فراز سمنان و شاهرود عبور کند اما اگر خلبان با وضعیت بد جوی یا باد شدید مواجه شود، از برج مراقبت اجازه خواهد خواست تا ارتفاع خود را پنج هزار پا افزایش دهد و در دالان هوایی دیگر قرار گیرد اما هیچ پروازی هرگز

طرح ریزی
درازمدت باید
مدیران را از
توسعه برنامه های
کنونی به آینده
بدون بررسی باز
دارد



کوتاهمدت مبتنی نباشد و با آن‌ها همراه نشود، اغلب جزئیات طرح درازمدت بی‌نتیجه خواهد ماند. به‌عکس، اگر طرح‌های کوتاهمدت (یعنی تصمیم‌های پراکنده کنونی) با طرحی عملی متحدالشکل عجین نشود، شتاب‌زده، حدسی و همراه با جهت‌گیری غلط خواهند بود. کوتاهمدت و درازمدت براساس معیار زمانی تعیین نمی‌شوند. یک تصمیم صرفاً به این دلیل که طی چند ماه به اجرا درمی‌آید، کوتاهمدت محسوب نمی‌شود. آن‌چه مهم است بازه‌ای زمانی است که طی آن تصمیم مؤثر و کارآمد واقع می‌شود. طرح‌ریزی درازمدت باید مدیران را از توسعه برنامه‌های کنونی به آینده بدون بررسی، از این فرض که محصولات، خدمات، بازار و فناوری امروز محصولات، خدمات، بازار و فناوری فردا هم خواهند بود، و مهم‌تر از همه، از اختصاص دادن منابع و نیروهای خود به دفاع از دیروز، باز دارد. هر آن‌چه در یک طرح و برنامه قرار می‌گیرد به کار و تعهد تبدیل می‌شود.

■ نکته کاربردی: طرح‌ریزی درازمدت خود را بر تصمیم‌هایی متمرکز کنید که بر پرسش‌هایی از این دست مبتنی باشند: «کدام یک از فعالیت‌های کنونی خود را باید رها کنیم! کدام‌یک را باید کاهش دهیم؟ کدام‌یک را باید تقویت کنیم و به آن منابع جدید اختصاص دهیم؟»

■ تعطیلی

«ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید در انتخاب همسر برای دخترتان نپرسید: «چه کسی برای او بهترین شوهر است؟ بلکه پرسید: «او برای چه مردی همسر خوبی خواهد بود؟»

تعطیل کردن و برگرداندن سرمایه، مشکل بازاربایی است تا مسئله فروش. پرسش این نیست که «چه چیز را می‌خواهیم بفروشیم و به چه قیمتی؟» بلکه این است که «این سرمایه‌گذاری برای چه کسی ارزش دارد و در چه شرایطی؟» نکته برجسته یافتن خریداری بالقوه است که آن‌چه برای فروشنده جواب نداده، برای او کاملاً مناسب است. خریداری که مجموعه‌ای که به او فروخته می‌شود، بهترین فرصت را برای حل بدترین مشکلاتش فراهم کند. این خریدار است که بیش‌ترین قیمت را خواهد پرداخت.

یک شرکت عمده چاپ و نشر به این نتیجه رسید که چرخه انبوهی از مجلاتی که تحت مالکیت خود دارد، در بهترین حالت تا حدودی کارآمد است و باید فروخته شود. این مجله از ابتدا به دلیل حفظ قرارداد چاپ خریداری شده بود. آن‌ها می‌پرسیدند: «برای یک شرکت چاپ‌کننده مجلات چه چیزی ارزش است؟» و

پاسخ دادند: «اگر یک شرکت چاپ در حال رشد باشد، مهم‌ترین نیاز آن نقدینگی است، زیرا یک مجله در حال رشد برای آن که بتواند چند سال شمارگان خود را حفظ کند به سرمایه‌گذاری نقدی سنگینی احتیاج دارد.» سؤال بعدی آن‌ها این بود که «چگونه می‌توانیم این نیاز خریدار بالقوه را به نفع خود برآورده سازیم؟» و پاسخشان این بود که «به‌جای سی‌روز متعارف، نود روز برای پرداخت صورت‌حساب‌های چاپ، به او فرصت دهیم.» شرکت چاپ پس از آن خیلی زود گروه نشری را یافت که خواسته‌اش را اجابت کرد.

■ نکته کاربردی: «فعالیتی را که تا حدودی برایتان کارآمد است، مشخص کنید. این فعالیت نیمه سودآور برای چه کسی کاملاً مناسب است؟»

■ شیوه مدیریت آلفرد اسلون

«مدیری که رفاقت را در سازمان ایجاد کرده است نمی‌تواند بی‌طرف بماند.»

به‌ندرت می‌توان مدیری را در شرکت‌های امریکایی یافت که همچون آلفرد پی. اسلون در دوره طولانی مدیریت ارشدش در جنرال موتورز، مورد احترام و توجه بوده است. بسیاری از مدیران جنرال موتورز احساس قدرشناسی عمیقی نسبت به او داشتند و این به سبب روش مصمم او در مهربانی، کمک یا مشاوره به افرادی یا حتی همراهی صمیمانه او در زمانی بود که دچار مشکل می‌شدند. در عین حال، اسلون فاصله خود را با تمامی گروه اداره‌کننده جنرال موتورز حفظ می‌کرد. اسلون در توضیح شیوه مدیریت خود می‌گوید: «وظیفه مدیر آن است که واقع‌گرا و بی‌طرف باشد. او باید در نهایت بردباری و تحمل باشد و به این‌که فرد چگونه کار خود را انجام می‌دهد، توجهی نداشته باشد. چه رسد به این‌که کسی را دوست داشته باشد یا دوست نداشته باشد. تنها معیار باید عملکرد و شخصیت باشد و این موضوعی است که با رفاقت و روابط اجتماعی تناسبی ندارد. مدیری که رفاقت را در سازمان رواج داده، روابط اجتماعی با همکارانش برقرار کرده است و در هر چیزی به جز کار با آن‌ها به بحث و گفت‌وگو می‌نشیند، نمی‌تواند بی‌طرف بماند (یا حداقل این‌گونه ظاهر شود، که این خود نیز زیان‌بار است). تنهایی، رعایت فاصله و رسمی بودن شاید با خلق و خوی او سازگار نباشد (با اخلاق من که همیشه تقابل داشته‌اند) اما وظیفه او هستند.»

■ نکته کاربردی: «بر عملکرد و شخصیت کارمندان خود متمرکز شوید، نه این‌که آیا آنان را دوست دارید یا نه.»



مدیری که رفاقت را در سازمان ایجاد کرده است نمی‌تواند بی‌طرف بماند

