

مقدمه

این بخش به بررسی این موضوع می‌پردازد که چرا مدیریت وجود دارد و چه چیزی به ثروت و رفاه انسان کمک می‌کند. مدیریت هم یک فعالیت جهانی انسانی و هم یک شغل متمایز است. ما همه به معنای اول مدیریت می‌کنیم، زیرا زندگی خود را سازماندهی می‌کنیم و با خانواده و سایر روابط سر و کار داریم. ما به عنوان کارمند و مشتری، مدیریت را به معنای دوم، به عنوان عضوی از یک سازمان یا به عنوان کسی که با آن سروکار داریم، تجربه می‌کنیم. این بخش راه‌هایی را برای درک فعالیت پیچیده مدیریت ارائه می‌دهد.

فصل 1 ماهیت و ظهور مدیریت و روش‌های مختلفی که مردم نقش آن را توصیف می‌کنند، روشن می‌کند. این فصل توضیح می‌دهد که چگونه مدیریت هم یک فعالیت جهانی انسانی و هم یک شغل تخصصی است. هدف آن ایجاد ثروت با افزودن ارزش به منابع است که متخصصان با تأثیرگذاری بر دیگران انجام می‌دهند - فصل نشان می‌دهد که چگونه این کار را انجام می‌دهند. در پایان پیشنهاد می‌شود که استفاده از مهارت‌های تفکر شفاف باید به یادگیری شما کمک کند و مهارت‌های عملی را توسعه دهد که به حرفه شما کمک می‌کند. هر فصل حاوی مطالبی است که به شما کمک می‌کند مهارت‌های تفکر شفاف را تمرین و استفاده کنید.

فصل 2 توضیح می‌دهد که چگونه تئوری مدیریت با رویه مدیریت معاصر مرتبط است. این فصل تئوری‌ها را در یک چارچوب منسجم سازماندهی می‌کند که شما را قادر می‌سازد تا تئوری‌ها را به انواع موقعیت‌هایی که ممکن است در آنها مفیدتر باشند، مرتبط کنید: مرتبط کردن تئوری و عمل با زمینه، یک موضوع ثابت است. در مرتبط کردن این دیدگاه‌های نظری با رویدادهای واقعی فعال باشید، زیرا این به شما کمک می‌کند آنها را درک کرده و آزمایش کنید.

مورد اصلی این بخش شرکت اپل (Apple Inc.)، یکی از ارزشمندترین و مبتکرانه‌ترین شرکت‌های جهان است. این نشان می‌دهد که چگونه مدیران آن توانسته‌اند با موفقیت در طول سالیان متمادی ارزش بیافزایند - و همچنین چالش‌هایی که اکنون از طرف رقبای جدید با آن روبرو است.

فصل ۱: مدیریت در سازمان‌ها

هدف

معرفی وظایف، فرآیندها و زمینه‌های کاری مدیریتی در سازمان‌ها.

اهداف

در پایان کار خود در این فصل و وب‌سایت همراه (CW) باید بتوانید اصطلاحات کلیدی زیر را با کلمات خود بیان کنید و:

1. توضیح دهید که نقش مدیریت افزودن ارزش به منابع است.
2. نمونه‌هایی از مدیریت به عنوان یک فعالیت جهانی انسانی و به عنوان یک نقش متمایز ارائه دهید.
3. نقش‌های عملکردی را مقایسه کنید و سطوح مسئولیت در یک سلسله مراتب را متمایز کنید. (CW)

4. روش‌های جایگزین برای اندازه‌گیری ارزش، از جمله "خط مشی سه‌گانه" را متمایز کنید.

5. بین "وظیفه"، "فرایند" و "زمینه" تمایز قائل شوید.

6. نمونه‌هایی از نحوه افزودن ارزش به منابع توسط مدیران با تأثیرگذاری بر دیگران از طریق موارد زیر ارائه دهید:

○ وظایف مدیریت

○ فرایند مدیریت و

○ زمینه‌هایی که در آن آنها و دیگران کار می‌کنند

7. برای ارزیابی این رویه‌ها و تئوری‌های مدیریتی به وضوح فکر کنید و همزمان شروع به توسعه بیشتر مهارت‌های شبکه‌سازی خود کنید.

اصطلاحات کلیدی

این فصل اصطلاحات زیر را معرفی می‌کند:

- کارآفرین (entrepreneur)
- کارآفرین اجتماعی (social entrepreneur)
- مدیریت به عنوان یک فعالیت جهانی انسانی (management as a universal human activity)
- مدیر (manager)
- مدیریت (management)
- مدیریت به عنوان یک نقش متمایز (management as a distinct role)
- نقش (role)
- سازمان (organisation)
- شایستگی‌ها (competences)
- ارزش (value)
- وظیفه (گاهی محتوا نامیده می‌شود) (task (sometimes called content))
- پایداری (sustainability)
- خط مشی سه‌گانه (triple bottom line)
- ذینفعان (stakeholders)
- وظایف مدیریت (management tasks)
- فرایند (process)
- زمینه (context)
- شبکه‌سازی (networking)
- مهارت‌های مدیریتی (management skills)
- تفکر شفاف (یا انتقادی) (clear (or critical) thinking)

هر اصطلاح در داخل متن و در واژه‌نامه در انتهای کتاب تعریف شده است.

وبسایت همراه

وبسایت همراه شامل مطالب اضافی در مورد موارد زیر است:

- تخصص گرایی در مدیریت (Specialisation within management)
- نقش‌های اطلاعاتی، بین فردی و تصمیم‌گیری (Informational, interpersonal and decisional roles)
- مدیران و زمینه آنها (Managers and their context)

در سال 2018، Ryanair که در دوبلین مستقر است، گزارش داد که در 12 ماه منتهی به پایان ماه مارس، بیش از 130 میلیون مسافر را جابجا کرده است که 8 درصد بیشتر از سال قبل است. درآمد 8 درصد و سود 10 درصد رشد داشته است. این رشد کندتر از سال‌های گذشته بود، که مدیریت آن را به ظرفیت مازاد در صنعت، افزایش هزینه‌های سوخت و مدیریت بد یک سیستم جدید برای سازماندهی کار خلبانان نسبت داد. این امر منجر به لغو بسیاری از پروازها و ناآرامی در میان خلبانان شد، که از این شرکت خواستند اتحادیه صنفی آنها را به رسمیت بشناسد - که Ryanair همیشه از انجام آن خودداری کرده بود. در اواخر سال، گزارش داد که سود شش ماهه اول سال مالی 2019 به 1.2 میلیارد پوند کاهش یافته است. درآمد افزایش یافته بود، اما هزینه‌ها نیز افزایش یافته بود، از جمله افزایش 20 درصدی حقوق خلبانان و هزینه‌های لغو و تأخیرهای ناشی از اعتصابات. این شرکت پیش‌بینی کرد که سود در سال مالی 2019 کمتر از سال 2018 خواهد بود.

توننی رایان (1936-2007)، پسر یک راننده قطار، در 14 سالگی مدرسه را ترک کرد تا در یک کارخانه قند کار کند و در سال 1954 به Aer Lingus، شرکت هواپیمایی دولتی ایرلندی، پیوست تا به عنوان متصدی حمل بار کار کند. تا سال 1970، او مسئول بخش اجاره هواپیما بود و هواپیماها و خدمه Aer Lingus را به سایر خطوط هوایی قرض می‌داد. این به او ایده ایجاد شرکت اجاره هواپیمای خود را داد که بدون تأخیر این کار را انجام داد.

در سال 1985، او Ryanair را با یک فروند هواپیما که بین ایرلند و بریتانیا پرواز می‌کرد، تأسیس کرد تا با کارفرمای سابق خود رقابت کند. جنگ خلیج فارس در سال 1990 مسافرت هوایی را دلسرد کرد و مشکلات مالی را برای Ryanair ایجاد کرد. او و مدیران ارشدش (از جمله مایکل اولری، مدیرعامل فعلی) به جای تعطیلی آن، تصمیم گرفتند که این شرکت یک اپراتور «بدون امکانات اضافی» باشد و ویژگی‌های مرسوم مسافرت هوایی مانند غذا، نوشیدنی، روزنامه و صندلی‌های اختصاص داده شده را کنار بگذارد. کارکنان (از جمله خلبانان، کارکنان زمینی و خدمه کابین) به مشتریانی خدمات ارائه می‌دادند که خدمات کاربردی و کارآمد می‌خواستند، نه لوکس.

در سال 1997، تغییرات در مقررات اتحادیه اروپا به خطوط هوایی جدید اجازه داد تا وارد بازارهایی شوند که قبلاً تحت تسلط حامل‌های ملی مانند ایرفرانس و بریتیش ایرویز بودند Ryanair. به سرعت مسیرهای جدیدی بین دوبلین و اروپای قاره‌ای و بین شهرهای اروپایی باز کرد: اگرچه در ایرلند مستقر است، اما 80 درصد مسیرها بین فرودگاه‌های کشورهای دیگر هستند. توننی رایان همچنین با فروش سهام به سرمایه‌گذاران، Ryanair را به یک شرکت سهامی عام تبدیل کرد. در ماه مه 2018، رئیس هیئت مدیره نتایج شرکت را برای آخرین سال مالی ارائه داد.

معیارهای عملکرد مالی در سال‌های مالی اخیر (منتهی به 31 مارس)

شاخص عملکرد مالی	۲۰۱۸	۲۰۱۷
تعداد مسافران (میلیون نفر)	۱۳۰.۳	۱۲۰
درآمد (میلیون یورو)	۷,۱۵۱	۶,۶۴۸
سود پس از کسر مالیات (میلیون یورو)	۱,۴۵۰	۱,۳۱۶
سود هر سهم (یورو)	۱,۰۵۳	۱,۲۱۵

منابع: Kumar (2006); Doganis (2006); Financial Times, 31 January 2018, p.18, 5 October 2018, p.17; Ryanair Annual Report 2018; The Guardian, 23 October 2018, p.29.

سوالات موردی 1.1

- از وبسایت شرکت بازدید کنید. به بخش «وبسایت شرکتی» و «روابط با سرمایه‌گذاران» بروید تا اطلاعاتی در مورد تحولات اخیر در کسب‌وکار پیدا کنید.
- مثال‌هایی از منابعی که Ryanair استفاده می‌کند، فهرست کنید.
- سه مثال از نیروهای خارجی که بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند، ارائه دهید.



ANDREW WALTERS/Alamy Stock Photo

مقدمه

این بخش به بررسی این موضوع می‌پردازد که چرا مدیریت وجود دارد و چه چیزی به ثروت و رفاه انسان کمک می‌کند. مدیریت هم یک فعالیت جهانی انسانی و هم یک شغل متمایز است. ما همه به معنای اول مدیریت می‌کنیم، زیرا زندگی خود را سازماندهی می‌کنیم و با خانواده و سایر روابط سر و کار داریم. ما به عنوان کارمند و مشتری، مدیریت را به معنای دوم، به عنوان عضوی از یک سازمان یا به عنوان کسی که با آن سروکار داریم، تجربه می‌کنیم. این بخش راه‌هایی را برای درک فعالیت پیچیده مدیریت ارائه می‌دهد.

بخش یک

مقدمه ای بر مدیریت

این بخش به این می‌پردازد که چرا مدیریت وجود دارد و چه چیزی به ثروت و رفاه بشر می‌افزاید. مدیریت هم یک فعالیت فراگیر انسانی و هم یک شغل متمایز است. همه ما در وهله اول مدیریت می‌کنیم، همانطور که زندگی خود را سازماندهی می‌کنیم و به امور خانواده و روابط دیگر رسیدگی می‌کنیم. ما به عنوان کارمند و مشتری، مدیریت را به معنای دوم اش تجربه می‌کنیم؛ چه به عنوان اعضای یک سازمان، و چه به عنوان سازمانی که با آن سروکار داریم. این بخش راه‌هایی برای درک فعالیت پیچیده مدیریت ارائه می‌دهد.

فصل ۱ ماهیت و پیدایش مدیریت و راه‌های مختلفی که افراد این نقش را توصیف می‌کنند، روشن می‌سازد. این [فصل] توضیح می‌دهد که چگونه مدیریت هم یک فعالیت فراگیر انسانی و هم یک شغل تخصصی است. هدف آن ایجاد ثروت از طریق افزودن ارزش به منابع است، [کاری] که مدیران (یا: دست‌اندرکاران) با تأثیرگذاری بر دیگران انجام می‌دهند – این فصل نشان می‌دهد که چگونه آن‌ها این کار را انجام می‌دهند این [فصل] با این پیشنهاد پایان می‌یابد که استفاده از مهارت‌های تفکر شفاف (یا: واضح) باید به یادگیری شما کمک کرده و مهارت‌های عملی‌ای را که به مسیر شغلی‌تان کمک خواهند کرد، توسعه دهد. هر فصل شامل مطالبی است که به شما کمک خواهد کرد تا مهارت‌های تفکر شفاف (یا: واضح) را تمرین کرده و به کار بگیرید.

فصل ۲ توضیح می‌دهد که چگونه تئوری مدیریت به عمل مدیریت معاصر (یا: امروزی) مرتبط می‌شود. این [فصل] تئوری‌ها را در چارچوبی منسجم سازماندهی می‌کند که به شما امکان می‌دهد تئوری‌ها را به انواع موقعیت‌هایی که ممکن است در آن‌ها بیشترین کاربرد را داشته باشند، مرتبط سازید: مرتبط کردن تئوری و عمل به بستر (یا: زمینه)، یک موضوع ثابت (یا: همیشگی) است. در مرتبط کردن این دیدگاه‌های نظری به رویدادهای واقعی فعال باشید، زیرا این [کار] به شما کمک می‌کند تا آن‌ها را درک کرده و بیازمایید (یا: بسنجید).

مطالعه موردی این بخش، شرکت اپل است؛ یکی از ارزشمندترین و نوآورترین شرکت‌های جهان. این [مطالعه موردی] نشان می‌دهد که چگونه مدیران آن توانسته‌اند طی سالیان متمادی به این شکل موفقیت‌آمیز ارزش افزوده ایجاد کنند – و همچنین چالش‌هایی که اکنون از سوی رقبای جدید با آن روبرو است.

کارآفرینان: افرادی هستند که فرصت‌هایی را در یک بازار می‌بینند و به سرعت منابع را برای ارائه محصول یا خدمات به طور سودآور بسیج می‌کنند.

کارآفرینان اجتماعی: فرصت‌ها را شناسایی، منابع را تأمین و سرمایه‌گذاری‌هایی را برای ارائه کالا یا خدمات به گروه‌های محروم ایجاد می‌کنند.

فصل 1: ماهیت مدیریت

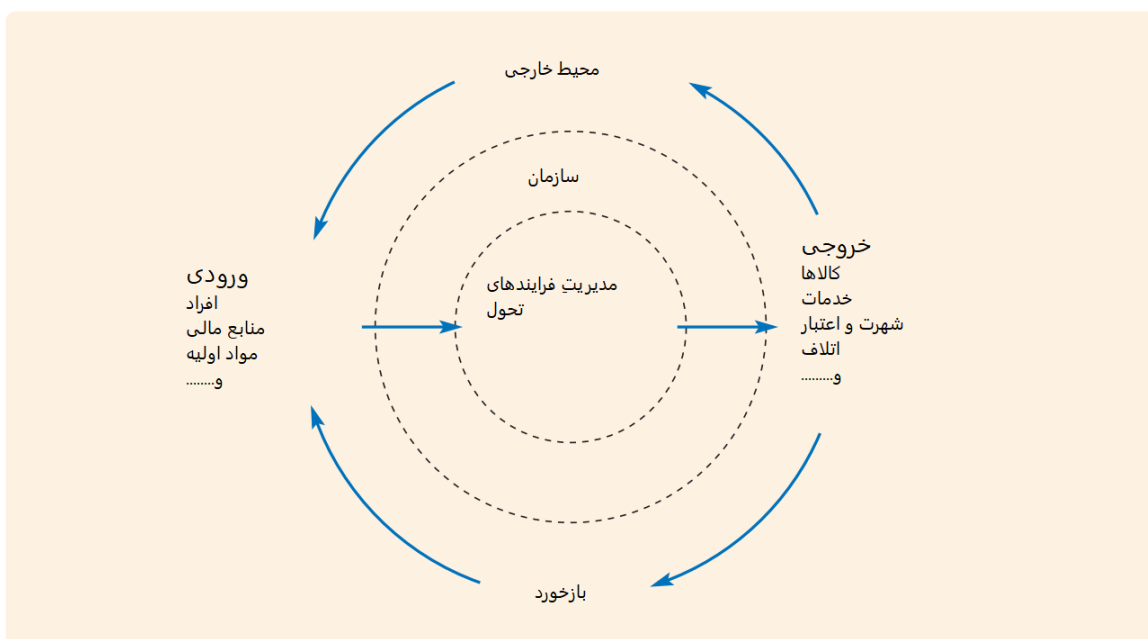
مطالعه موردی Ryanair نشان می‌دهد که چگونه یک کارآفرین با تجربه، تونی رایان، فرصت بیشتری را برای افزودن ارزش به منابعی که داشت یا می‌توانست به دست آورد، دید و چگونه سازمانی را برای تبدیل دیدگاه خود به یک کسب‌وکار سودآور ایجاد کرد. او دیگران را متقاعد کرد که منابعی را ارائه دهند - به ویژه سرمایه‌گذارانی که مایل به ارائه پول برای هواپیما و هزینه‌های بهره‌برداری از آن بودند - و اینها را در یک سرویس سازماندهی کرد که به مشتریان می‌فروخت. این کسب‌وکار در سال‌های اولیه مکرراً تغییر کرد و تحت مدیریت مدیرعامل فعلی، مایکل اولری، با ایجاد تغییرات داخلی در نحوه عملکرد خود، به انطباق با تغییرات در دنیای خارج ادامه داده است. این کتاب در مورد دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای متعادل کردن انتظارات داخلی و خارجی و در نتیجه ایجاد یک حرفه رضایت‌بخش و پاداش‌دهنده است.

کارآفرینان با نوآوری پیشرفت می‌کنند زیرا سعی می‌کنند از فرصت‌ها بیشترین بهره را ببرند. برخی بر سود مالی تمرکز می‌کنند، در حالی که کارآفرینان اجتماعی فرصت‌ها را شناسایی، منابع را تأمین و سرمایه‌گذاری‌هایی را برای ارائه کالا یا خدمات به گروه‌های محروم ایجاد می‌کنند.

همه سازمان‌ها - از سازمان‌های جدیدی مانند فیس‌بوک گرفته تا سازمان‌های تثبیت‌شده‌ای مانند رویال داچ شل یا مارکز اند اسپنسر - به افرادی در تمام سطوح متکی هستند که می‌توانند کسب‌وکار فعلی را به طور کارآمد اداره کنند و همچنین نوآوری کنند. شکل 1.1 نشان می‌دهد که آنها منابع را از دنیای خارج می‌گیرند و آنها را به خروجی‌هایی تبدیل می‌کنند که به دنیای خارج بازمی‌گردانند. ارزشی که در ازای آن به دست می‌آورند (پول، شهرت، حسن نیت و غیره) آنها را قادر می‌سازد تا منابع جدیدی را جذب کنند و به کسب‌وکار خود ادامه دهند (که با فلش بازخورد از خروجی به ورودی نشان داده شده است). اگر خروجی‌ها منابع کافی را جذب نکنند، این شرکت با شکست مواجه خواهد شد.

این فصل با نشان دادن این موضوع آغاز می‌شود که «مدیریت» یک فعالیت گسترده انسانی است، نه انحصار چند نفر در سازمان‌های تجاری. انتظار می‌رود مدیران از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشخص که بر وظایف، فرآیندها و زمینه‌های مدیریت متمرکز است،

به منابع مورد استفاده خود ارزش اضافه کنند. این فصل تئوری‌ها و رویه‌های مرتبط با اینها را معرفی می‌کند. همچنین از شما دعوت می‌کند تا از این مطالب برای توسعه مهارت‌های تفکر واضح استفاده کنید، زیرا این امر به شما کمک می‌کند تا دانشی را که برای موفقیت در دوره خود نیاز دارید، توسعه دهید. این فصل با فرصتی برای توسعه بیشتر مهارت شبکه‌سازی شما به پایان می‌رسد.



شکل 1.1 مدیریت سازمان و محیط

مدیریت به عنوان یک فعالیت جهانی انسانی

ما به عنوان افراد، زندگی و حرفه خود را اداره می‌کنیم: از این نظر ما مدیریت می‌کنیم. اعضای خانواده از کودکان، سالمندان وابسته و خانوارها مراقبت می‌کنند. مدیریت هم یک فعالیت جهانی انسانی است و هم یک نقش متمایز. به معنای اول، مردم طیف بی‌پایانی از فعالیت‌ها را مدیریت می‌کنند:

هنگامی که انسان‌ها کار خود را «مدیریت» می‌کنند، با استفاده از ظرفیت اساساً انسانی برای فاصله گرفتن از تجربه و در نظر گرفتن آن به صورت احتمالی، از نظر آنچه اتفاق خواهد افتاد، از نظر آنچه

مدیریت به عنوان یک فعالیت جهانی

انسانی: هر زمان که افراد مسئولیت یک فعالیت را بر عهده بگیرند و آگاهانه سعی کنند پیشرفت و نتیجه آن را شکل دهند، رخ می‌دهد. **مدیر:** کسی است که انتظار می‌رود با کمک افراد و سایر منابع به منابع ارزش اضافه کند. **مدیریت:** فعالیتی است که هدف آن افزودن ارزش به منابع با کمک افراد و سایر منابع است.

در حال وقوع است، و از نظر آنچه اتفاق افتاده است، مسئولیت هدف، پیشرفت و نتیجه آن را بر عهده می‌گیرند. بنابراین مدیریت بیانی از عاملیت انسانی، ظرفیت فعالانه شکل دادن و هدایت جهان است، نه صرفاً واکنش نشان دادن به آن (هیلز، 2001، ص.2).

مدیریت چیست؟

فعالیت ۱.۱

یادداشت‌هایی تهیه کنید و آنچه را که فکر می‌کنید «مدیریت» به معنای آن است، خلاصه کنید.

- به مواردی فکر کنید که در آن با «مدیریت» مواجه شده‌اید - مانند زمانی که در مدرسه، دانشگاه یا شغل خود مدیریت شده‌اید.
- از طرف دیگر، به موقعیتی فکر کنید که چیزی را مدیریت کرده‌اید، مانند یک پروژه مطالعاتی.
- انتظار می‌رفت شما یا کسانی که شما را مدیریت می‌کردند به چه چیزی برسند؟ با انجام چه کاری؟

این، و نیاز به افزودن ارزش به منابع، منجر به این دیدگاه می‌شود که مدیر کسی است که انتظار می‌رود با کمک افراد و سایر منابع به منابع ارزش اضافه کند و مدیریت فعالیتی است که هدف آن افزودن ارزش با کمک افراد و سایر منابع است. این امر مدیریت را به عنوان یک فعالیت جهانی انسانی در محیط‌های خانگی، اجتماعی و سیاسی و همچنین در سازمان‌ها قرار می‌دهد.

در جوامع کشاورزی، مردم معمولاً به تنهایی یا در واحدهای خانوادگی کار می‌کنند و زمان و منابع خود را کنترل می‌کنند. آنها تصمیم می‌گیرند که چه چیزی بسازند، چگونه بسازند و کجا بفروشند و کار و مدیریت را برای ایجاد ارزش ترکیب می‌کنند. صنعتگران خوداشتغال، متخصصان در حرفه‌های کوچک و کسانی که در یک کسب‌وکار یک نفره هستند، این کار را هر روز انجام می‌دهند. ما همه این کار را در کارهای خانه یا فعالیت‌های داوطلبانه انجام می‌دهیم که در آن کار (کاشتن درخت یا فروش بلیط بخت آزمایی) و فعالیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی برنامه زمستانی) را انجام می‌دهیم.

مدیریت به عنوان یک نقش متمایز

کنش انسانی همچنین می‌تواند عنصر «مدیریت» یک کار را از عنصر «کار» جدا کند و در نتیجه «مدیرانی» ایجاد کند که تا حدی از کسانی که کار را انجام می‌دهند جدا هستند. مدیریت به عنوان یک نقش متمایز زمانی ظهور می‌کند که طرف‌های خارجی، مانند مالک خصوصی سرمایه، یا دولت، کنترل فرآیند کاری را به دست می‌آورند که فردی قبلاً خود به تنهایی آن را انجام می‌داد. این طرف‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که

مدیریت به عنوان یک نقش متمایز زمانی توسعه می‌یابد که فعالیت‌هایی که قبلاً در خود کار گنجانده شده بودند، به جای کارمند، به مسئولیت صاحبان یا نمایندگان آنها تبدیل می‌شوند.

نقش، مجموع انتظاراتی است که دیگران در مورد مسئولیت‌های فردی که در یک موقعیت قرار دارد، دارند.

سازمان یک آرایش اجتماعی برای دستیابی به اهدافی است که ارزش ایجاد می‌کنند.

چه چیزی بسازند، چگونه بسازند و کجا بفروشند کارگران به کارمندانی تبدیل می‌شوند که نیروی کار خود را می‌فروشند، نه محصولات نیروی کار خود.

همین تحول زمانی رخ می‌دهد که فردی یک شرکت راه‌اندازی می‌کند و در ابتدا جنبه‌های فنی کار - نوشتن نرم‌افزار، طراحی لباس - و همچنین کارهای مفهومی‌تر - تصمیم‌گیری در مورد بازارهای خود، یا نحوه جمع‌آوری پول - را انجام می‌دهد. اگر کسب‌وکار رشد کند و کارآفرین کارکنانی را استخدام کند، باید روی **وظایف بین فردی** مانند آموزش و نظارت کار کند. بنیان‌گذار به تدریج نقش‌های مدیریتی بیشتری را بر عهده می‌گیرد - نقش (Role) به انتظاراتی اطلاق می‌شود که دیگران در خصوص مسئولیت‌های فردی که یک موقعیت شغلی خاص را عهده‌دار است دارند؛ یعنی آنچه از او انتظار می‌رود انجام دهد یا از انجام آن خودداری کند. اگر رشد ادامه یابد، بنیان‌گذار شروع به تقسیم نقش مدیریتی با دیگران می‌کند - و آنها شروع به ایجاد یک تیم مدیریتی می‌کنند. به گفته لوی (2011)، این موضوع با رشد گوگل به یک مسئله بحث‌برانگیز تبدیل شد. بنیان‌گذاران لری پیج و سرگئی برین (Larry Page and Sergey Brin) متقاعد نشده بودند که صدها مهندسی که استخدام می‌کردند به مدیر نیاز دارند - آنها می‌توانستند مستقیماً به رئیس بخش مهندسی گزارش دهند. اما مهندسان با این رویکرد مخالف بودند.

پیج می‌خواست بداند چرا آنها به او گفتند که می‌خواهند از کسی یاد بگیرند. و هنگامی که با همکاران اختلاف نظر داشتند و بحث‌ها به بن‌بست می‌رسید، به کسی نیاز داشتند که بتواند گره را باز کند (ص. 159).

گوگل از آن زمان یک **سیستم قوی** برای اندازه‌گیری اثربخشی مدیران و بهبود مهارت‌های آنها ایجاد کرده است (گاروین 2013؛ و به مطالعه موردی فصل 12 مراجعه کنید).

درباره تعریف فکر کنید

فعالیت ۱.۲

یک فعالیت خانگی، اجتماعی یا تجاری را که انجام داده‌اید انتخاب کنید.

- به طور مشخص، چه کاری برای «افزودن ارزش به منابع با کمک مردم و سایر منابع» انجام دادید؟
- تصمیم بگیرید که آیا این تعریف به طور دقیق «مدیریت» را توصیف می‌کند یا خیر.
- اگر نه، چگونه آن را تغییر می‌دهید؟

این جدایی کار مدیریتی و غیرمدیریتی اجتناب‌ناپذیر یا دائمی نیست. افراد به‌طور آگاهانه این نقش‌ها را از هم جدا می‌کنند، و همچنین می‌توانند آنها را با یکدیگر تلفیق کنند. همانطور که هنری فایول (1949) (که در فصل 2 بیشتر در مورد او خواهید خواند) مشاهده کرد:

مدیریت ... نه یک امتیاز انحصاری و نه یک مسئولیت خاص رئیس یا اعضای ارشد یک کسب‌وکار است. بلکه فعالیتی است که مانند تمام فعالیت‌های دیگر، بین رئیس و اعضای بدنه‌ی سازمان توزیع می‌شود (ص. 6).

فردی که مسئول یک بخش تولید است معمولاً به عنوان یک مدیر تلقی می‌شود و به عنوان مدیر از او یاد می‌شود. کسانی که ماشین‌ها را راه می‌اندازند، اسم دیگری خواهند داشت. در Ryanair، مرز بین «مدیران» و «غیرمدیران» شناور خواهد بود و از همه انتظار می‌رود بسیاری از وظایف را صرف نظر از عنوان خود انجام دهند.

شایستگی‌ها مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که یک سازمان برای استقرار مؤثر منابع، مانند سیستم‌ها، رویه‌ها و روش‌های کار استفاده می‌کند.

1.3 مدیریت با هدف ارزش‌آفرینی

ما در دنیایی از سازمان‌های مدیریت شده زندگی می‌کنیم. ما هر روز بسیاری از آنها را تجربه می‌کنیم - ترتیبات خانگی (خانواده یا همخانه)، سازمان‌های بزرگ دولتی (خدمات پستی)، کسب‌وکارهای کوچک (روزنامه‌فروشی)، کسب‌وکارهای بزرگ (شیشه قهوه) یا یک گروه داوطلبانه (باشگاهی که در آن شرکت کردیم). آنها بر ما تأثیر می‌گذارند و ما عملکرد آنها را قضاوت می‌کنیم. آیا معامله به خوبی انجام شد یا آشفته بود؟ آیا این سرویس خوب، معقول یا ضعیف بود؟ آیا دوباره به آنجا خواهید رفت؟ پاسخ احتمالاً به این بستگی دارد که آیا سازمان از منابع به خوبی استفاده کرده است یا خیر.

ارزش زمانی به منابع اضافه می‌شود که به کالا یا خدماتی تبدیل شوند که ارزش آنها بیشتر از هزینه اولیه به علاوه هزینه تبدیل باشد.

افزودن ارزش

مدیران خوب باعث می‌شوند کارها پیش بروند - کمک‌ها تحویل داده می‌شود، جاده‌ها امن هستند، فروشگاه‌ها موجودی دارند، موبایل‌ها کار می‌کنند، بیمارستان‌ها فعال هستند. آن‌ها کار را خودشان انجام نمی‌دهند: آن‌ها سازمانی را با **منابع و شایستگی‌های (competences)** لازم برای ارائه کالاها و خدمات می‌سازند (یا: بنا می‌کنند). برای تبدیل این منابع به چیزی ارزشمند، افراد روی فعالیت‌های بی‌شماری با هم کار می‌کنند - [مانند] درک مشتریان، رسیدگی به استعلام‌ها (یا: پرسش‌ها)، و به طور کلی پیش‌برد کارها. آن‌ها به دنبال **بهبود، نوآوری و یادگیری از تجربه** هستند. مدیران خوب بهترین [ویژگی‌ها/توانایی‌ها] را در دیگران شکوفا می‌کنند به طوری که آن‌ها با رغبت (یا: داوطلبانه) "**فراتر از وظیفه عمل می‌کنند: (go the extra mile)**" آن‌ها با هم روش‌های کارآمدی برای کار کردن توسعه می‌دهند که [در نهایت] به **عادت ثانویه (second nature)** تبدیل می‌شود.

این "روش‌های کار کردن" همان **شایستگی‌ها هستند** - مهارت‌ها، رویه‌ها یا سیستم‌هایی که افراد را قادر می‌سازند تا از منابع به طور **بهره‌ور (productively)** استفاده کنند. نقش یک مدیر این است که منابع را به دست آورد (یا: تأمین کند)، و شایستگی‌های لازم برای استفاده از آن‌ها را توسعه دهد، تا سازمان بتواند آن‌ها را دگرگون کرده (یا: تبدیل کند) و به آن‌ها **ارزش بیفزاید - (adds value)** از طریق تولید خروجی‌هایی که برای مشتریان ارزشمندتر از **هزینه منابع استفاده شده** باشند.

معیارهای جایگزین برای ارزیابی ارزش

سازمان‌های تجاری (مانند کسب‌وکارهای نوپا، شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ بخش خصوصی که اغلب در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند) ارزش را عمدتاً (نه فقط) از منظر مالی می‌سنجند. آن‌ها برای منابع هزینه می‌کنند به این امید که آنچه تولید و می‌فروشند، درآمد کافی برای حداقل جبران سرمایه‌گذاری اولیه به همراه سود قابل قبول ایجاد کند. **شرکت‌های تعاونی** (که به گفته‌ی نهاد صنفی‌شان، Cooperatives UK شکلی رو به رشد از کسب‌وکار در بریتانیا هستند) نیز همین کار را می‌کنند. مالکیت برخی (مانند گروه تعاونی - به مطالعه موردی فصل ۵ مراجعه کنید) با مشتریان است، که سهمی از سود را به عنوان سود سهام (dividend) دریافت می‌کنند. شرکت HF Holidays تعطیلات پیاده‌روی و فعالیت‌های [دیگر] را برای ۶۰,۰۰۰ نفر در سال ارائه می‌دهد و مالکیت آن با اعضایش است. مالکیت برخی دیگر با کارمندان است - (John Lewis Partnership) برجسته‌ترین نمونه است، و

نمونه دیگر Circle Health است، که یک ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی است که توسط پزشکان (متخصصان بالینی) تأسیس شده و مالکیت آن نیز با آنهاست.

هدف کارآفرینان اجتماعی این است با کمک اقشار آسیب پذیر جامعه و برای ارزش ایجاد کنند، و در این راه به نتایج غیرمالی، از جمله ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و طبیعی، اولویت می‌دهند (راسکین و همکاران، ۲۰۱۶). موسسات خیریه و گروه‌های داوطلب از طریق آموزش مردم، مشاوره به افراد دچار مشکل یا مراقبت از بیماران، ارزش می‌افزایند. پارکران (Parkrun) هر آخر هفته صدها برنامه دویدن رایگان در پارک‌ها برگزار می‌کند: داوطلبان بیشتر کار سازماندهی را انجام می‌دهند. بنیاد قلب بریتانیا (British Heart Foundation) در سال ۲۰۱۷-۱۸ مبلغ ۱۷۰.۲ میلیون پوند از طریق میراث‌های اهدایی، فعالیت‌های جمع‌آوری کمک مالی و کسب‌وکار خرده‌فروشی خود جمع‌آوری کرد. افزایش درآمد و اطمینان از اینکه نحوه‌ی استفاده از آن، ارزش در برابر پول هزینه‌شده را داشته باشد، یک وظیفه مدیریتی خطیر (formidable) است - که با بیش از ۷۰۰ فروشگاه، بزرگترین خرده‌فروش خیریه در بریتانیا است. ارزش‌آفرینی در اینجا، حداقل به اندازه‌ی اداره یک کسب‌وکار تجاری، کاری دشوار (demanding) است (به مطالعه موردی بخش ۵ مراجعه کنید).

از سازمان‌های بخش دولتی (یا: عمومی) انتظار می‌رود که ارزش عمومی ایجاد کنند. عملکرد و هزینه‌ها اهمیت دارند، اما معیارهای دیگری نیز مطرح هستند. پیچ و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهند (در بستر همکاری دولتی-خصوصی در پروژه‌های حمل‌ونقل) که پاسخگویی دموکراتیک و مشروعیت فرایند (یعنی اینکه رویه‌ها منصفانه، شفاف و منطقی باشند) ارزش‌های به همان اندازه مهمی در امور دولتی (یا: کار عمومی) هستند. انتظار می‌رود سازمان‌های بخش دولتی ارزش عمومی ایجاد کنند. عملکرد و هزینه‌ها مهم هستند، اما معیارهای دیگری نیز مهم هستند. پیچ و همکاران (2015) نشان می‌دهند (در زمینه همکاری دولتی-خصوصی در پروژه‌های حمل‌ونقل) که پاسخگویی دموکراتیک و مشروعیت فرایند (اینکه رویه‌ها عادلانه، شفاف و منطقی هستند) ارزش‌های به یک اندازه مهم در کار دولتی هستند.

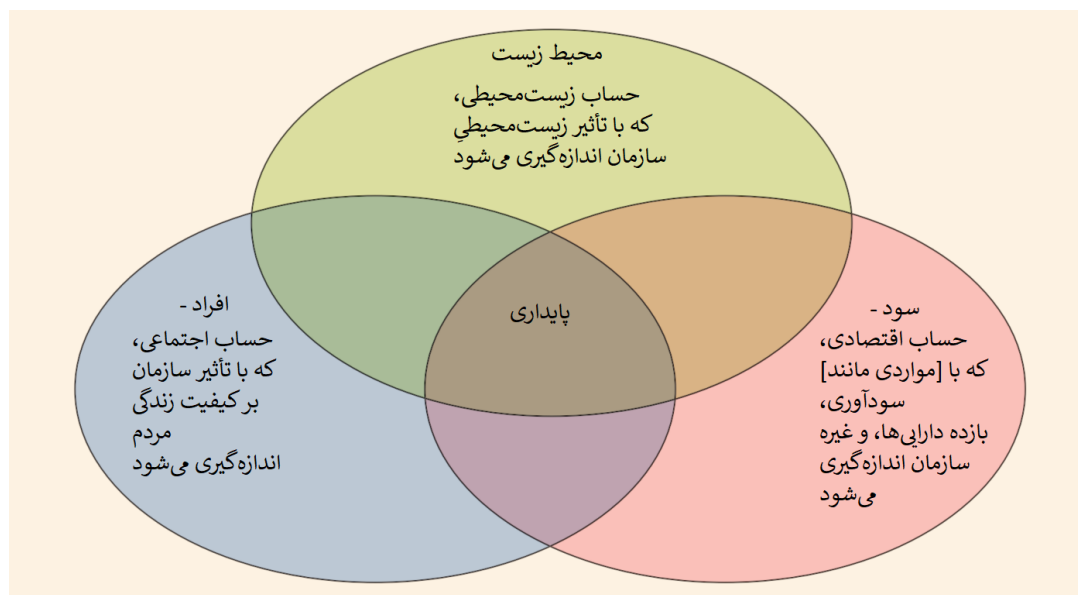
پایداری

هاوکن و همکاران (1999) بر اساس سال‌ها تجربه مشاوره، نشان دادند که شرکت‌هایی که به پایداری در عملکرد خود دست می‌یابند - که نه تنها از منابع مالی و فیزیکی، بلکه از منابع انسانی و طبیعی نیز به طور متمرکز استفاده می‌کنند - به خوبی عمل می‌کنند. آنها با رویکردهای رادیکال بهره‌وری انرژی در ساختمان‌ها، فرآیندها و وسایل نقلیه، با طراحی محصولات برای جلوگیری از هدر رفتن و با طراحی روش‌های کاری که برای کارکنان رضایت‌بخش هستند، زباله‌ها را به سود تبدیل می‌کنند.

پایداری به فعالیت‌های اقتصادی اطلاق می‌شود که نیازهای جمعیت فعلی را برآورده می‌کنند و در عین حال محیط زیست را برای نیازهای نسل‌های آینده حفظ می‌کنند.

خط مشی سه گانه این ایده است که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را بر اساس معیارهای اجتماعی و زیست محیطی و همچنین معیارهای مالی ارزیاب، کنند.

اصطلاحی که این رویکرد را خلاصه می‌کند، خط مشی سه گانه است - این ایده که عملکرد دارای ابعاد اجتماعی و زیست محیطی و همچنین ابعاد مالی است. شکل 1.2 این را به صورت «سیاره، مردم و سود» بیان می‌کند این متن شامل نمونه‌های بسیاری از سازمان‌هایی است که سعی می‌کنند پایدارتر کار کنند، از جمله برخی در فصل 5 (مسئولیت شرکتی).



شکل 1.2 خط نهایی سه گانه

بسیاری از سازمان‌ها موفق خلق ارزش نمی‌شوند. اگر کارمندان کارها به طور کارآمد نکنند، منابع بیشتری برای تولید یک محصول نسبت به آنچه مشتریان حاضر به پرداخت آن هستند، مصرف می‌شود و در نتیجه ارزش از بین می‌رود - همانطور که آلودگی و اتلاف نیز باعث از بین رفتن ارزش می‌شوند. بزرگراه‌ها¹ برای رانندگان، ساکنان روستاهای کنارگذر (یا: روستاهایی که مسیر از آنها عبور نمی‌کند) و سهام‌داران ارزش ایجاد می‌کنند - اما اگر مسیر باعث تخریب جنگل‌های باستانی غنی از نظر تاریخی و حیات وحش شود، برای برخی افراد ارزش را از بین می‌برند. تشخیص اینکه آیا مدیران ارزش ایجاد کرده‌اند یا نه، می‌تواند امری ذهنی و بحث‌برانگیز² باشد.

چالش‌ها با مفروضات و شرایط³ تغییر می‌کنند

¹ Motorways

² subjective and controversial

³ setting

برخی از مسائل مدیریتی (تعیین اهداف، ایجاد انگیزه در کارکنان، نظارت بر عملکرد) در همه سازمان‌ها ایجاد می‌شود، در حالی که برخی دیگر خاص مفروضات و شرایط همان سازمان هستند. (خیریه‌ها باید از حمایت اهداکنندگان برخوردار باشند). جدول 1.1 این تنوع و چالش‌های اضافی (نسبتاً) منحصربه‌فرد آنها را نشان می‌دهد.

محیط‌هایی که در آن‌ها مدیریت صورت می‌گیرد

چالش‌های منحصربه‌فرد	مثال‌ها (در این کتاب)	نوع سازمان / صنعت
تأمین سرمایه برای شروع، حفظ جریان نقدی، ایجاد اعتبار	شرکت – Innocent Drinks – فصل ۲ (مطالعه موردی)	کارآفرینان در حال راه‌اندازی کسب‌وکار
تأمین منابع مالی کافی برای بقا، نوآوری و ورود به بازارهای جدید	Child Base Nurseries – فصل ۱۵ (ویژگی MIP)	شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)
مدیریت کارکنان بسیار متخصص، ارائه خدمات سفارشی و نوآورانه	Hiscox (بیمه) – فصل ۱۱ – ویژگی MIP)	شرکت‌های خدمات حرفه‌ای
کنترل فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به انتظارات سهام‌داران	گروه – Virgin – بخش ۴ (مطالعه موردی)	شرکت‌های بزرگ خصوصی (اغلب بین‌المللی)
ارائه تجربه با کیفیت به بازدیدکننده، تحقق مأموریت، حفظ حامیان مالی	پروژه – Eden – فصل ۱۵ (مطالعه موردی)	سازمان‌های داوطلبانه، غیرانتفاعی و خیریه
تبادل بین منافع دموکراتیک و تجاری، جذب سرمایه	گروه – Co-operative – فصل ۵ (مطالعه موردی)	تعاونی‌ها (متعلق به مشتریان یا کارکنان)
مدیریت منافع سیاسی و تجاری در سطح بالا	BBC – فصل ۳ (مطالعه موردی)	سازمان‌های بخش عمومی

1.4 ایجاد ارزش از طریق مدیریت وظایف، فرایندها و زمینه

بلوم و همکاران (2012) شواهد کمی قدرتمندی در مورد اهمیت مدیریت ارائه می‌دهند. آنها با استفاده از مصاحبه و سایر داده‌ها از هزاران کارخانه، مدرسه و بیمارستان در 20 کشور، نشان می‌دهند که کسانی که به طور مداوم به سه عمل مدیریتی (اهداف، مشوق‌ها، نظارت) پایبند بودند، عملکرد بهتری (بر اساس معیارهای بهره‌وری، رشد در فروش، بازگشت سرمایه و بقای شرکت) نسبت به کسانی که این کار را نکردند، داشتند. مک‌کنزی و وودراف (2017) به نتایج مشابهی از مطالعه‌ای بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط در هفت کشور در حال توسعه رسیدند - که تایید میکند که مدیریت خوب در سراسر اقتصاد ایجاد ارزش می‌کند.

از مدیران خوب انتظار می‌رود که ارزش‌آفرینی کنند. آن‌ها این کار را از طریق تبدیل منابع به خروجی‌ها، به وسیله‌ی بخش‌های قابل شناسایی کار - وظایف (tasks) و فرایندها (processes) - در یک بستر انجام می‌دهند. بخش «ایده‌های کلیدی» این موضوع را توضیح می‌دهد.

مفاهیم کلیدی	وظیفه، فرایند و زمینه
	وقتی مشغول انجام کاری هستیم، (اغلب ناخودآگاه) وظایف (tasks) و فرایندها (processes) را انجام می‌دهیم، و این کار را در یک بستر منحصر به فرد انجام می‌دهیم. درک رابطه بین این سه مفهوم بر نتایج کار ما تأثیر می‌گذارد - یعنی بر اینکه چقدر به منابع ارزش می‌افزاییم. این اصل در همه سطوح کاربرد دارد - از فردی که به تنهایی کار می‌کند تا کسانی که در سطوح ارشد یک شرکت بزرگ هستند: همه می‌توانند از نظریه‌ها و مهارت‌های مرتبط بهره ببرند. وظیفه (Task) که گاهی محتوا (content) نامیده می‌شود به بخش کاری مشخص و اصلی اشاره دارد که باید تکمیل شود - یک خروجی قابل تحویل (deliverable). در رایان‌ایر Ryanair، یک فرد می‌تواند مشغول تهیه برنامه کاری برای خدمه کابین، تعمیر و نگهداری یک موتور، یا آماده شدن برای برخاستن [هواپیما] باشد. یک تیم توسعه نرم‌افزار ممکن است روی پروژه‌ای برای بهبود وب‌سایت کار کند، در حالی که تیم بازاریابی در حال بررسی و ارزیابی امکان‌سنجی یک مسیر جدید احتمالی از بازار است. در سطوح ارشد، افراد و تیم‌ها ممکن است روی نیازمندی‌های احتمالی هواپیما برای سه سال آینده کار کنند، در حالی که دیگران ممکن است مشغول تهیه گزارش مالی سالانه باشند. این نمونه‌ها و بی‌شمار نمونه دیگر معمولاً نیازمند مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط، دانش مرتبط با حرفه و وظیفه، توانایی تفسیر اطلاعات فنی، و غیره هستند. آن‌ها به تکمیل وظیفه کمک می‌کنند - یعنی آنچه باید انجام شود.
	فرایند (Process) به نحوه همکاری افراد با یکدیگر اشاره دارد - یعنی آنچه می‌گویند یا انجام می‌دهند تا به آن‌ها در تکمیل وظیفه با استاندارد مورد انتظار کمک کند. در سطح میان فردی، این شامل نحوه ارتباط افراد با یکدیگر، نحوه حل اختلافات، نحوه مدیریت زمان، و بسیاری موارد دیگر می‌شود. یک مثال در رایان‌ایر Ryanair می‌تواند نحوه انتقال اطلاعات توسط اعضای خدمه کابین به یکدیگر برای خدمت‌رسانی کارآمد و سریع به مشتریان در یک فضای محدود باشد. در سطح سازمانی، به موضوعاتی مانند نحوه تصمیم‌گیری‌های مهم توسط افراد، اینکه آیا عمدتاً به صورت تیمی کار می‌کنند یا فردی، و نحوه حل تعارضات اشاره دارد. در رایان‌ایر Ryanair، تیم اجرایی به‌طور منظم در مورد موضوعاتی مانند اضافه یا حذف کردن یک مسیر هوایی می‌کند: آن‌ها چگونه تصمیم می‌گیرند - به صورت تیمی یا با واگذاری آن به مدیرعامل؟ پرداختن مؤثر به این مسائل به بکارگیری مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل شناسایی، معروف به مهارت‌های فرایندی (process skills)، بستگی دارد - چگونه تصمیم‌گیری کنیم، چگونه به طور مؤثر ارتباط برقرار کنیم، چگونه به صورت تیمی کار کنیم، و بسیاری موارد دیگر.
	بستر (Context) که گاهی محیط (environment) یا موقعیت (situation) نامیده می‌شود به مفروضات و شرایطی اشاره دارد که افراد در آن کار می‌کنند. بخش ۱.۷ بین بستر داخلی یا سازمانی و بستر خارجی - یعنی دنیای خارج از سازمان - تمایز قائل می‌شود. عناصر بستر داخلی شامل فرهنگ و ساختار آن است، در حالی که بستر خارجی شامل متغیرهایی مانند قدرت رقبا یا وضعیت اقتصادی می‌شود. ارتباط این موضوع برای توسعه دانش و مهارت مدیریتی در این است که (همان‌طور که در سراسر این کتاب خواهیم دید) میزان ارزشی که یک مهارت در انجام وظایف یا فرایندها به منابع مصرف‌شده اضافه می‌کند، به بستر و زمینه (context) بستگی دارد. روش‌هایی که در یک بستر به خوبی کار می‌کنند (ارزش می‌افزایند) لزوماً در جای دیگر همان نتیجه را ندارند. مدیران خوب این [موضوع] را تشخیص می‌دهند و آنچه را انجام می‌دهند و نحوه انجام آن را با مفروضات و شرایط (setting) خود تطبیق می‌دهند.

شکل ۱.۳ مفهوم «مدیریت تحول»^۴ در مرکز شکل ۱.۱ را بسط می‌دهد تا نشان دهد که مدیران وظایف را – [مانند] برنامه‌ریزی، سازماندهی، اقدام/رهبری و کنترل (به بخش ۱.۵ مراجعه کنید)؛ با استفاده از فرایندها – [مانند] تصمیم‌گیری، نفوذ (یا تأثیرگذاری)، ایجاد انگیزه (یا انگیزش) و ارتباطات (به بخش ۱.۶ مراجعه کنید)؛ در بسترها – [یعنی] بخش‌های دیگر سازمانشان و محیط خارجی (بخش ۱.۷) – انجام می‌دهند.

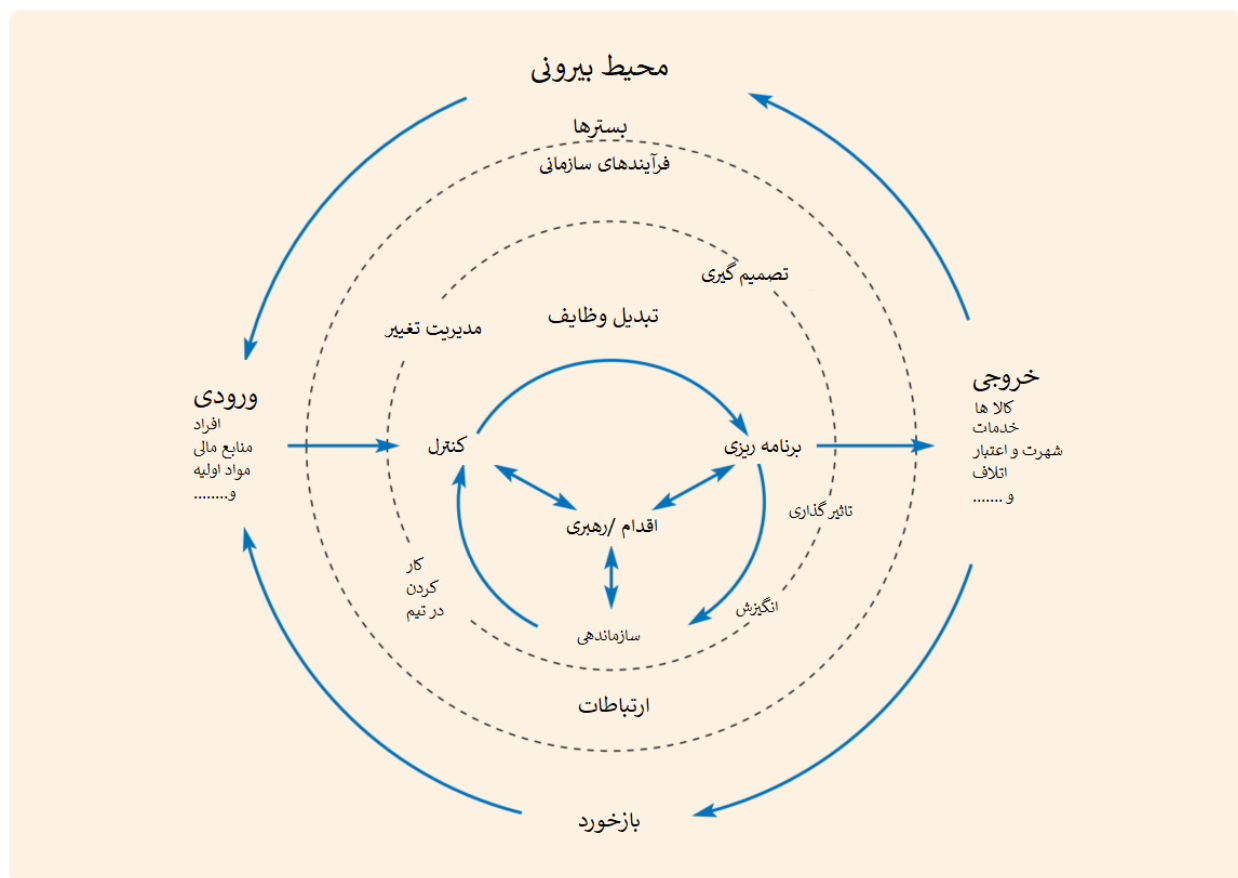
در تصمیم‌گیری درباره نحوه پرداختن به این حوزه‌های کاری، افراد می‌توانند از دانش موجود مدیریت و مهارت‌هایی که عملکرد را بهبود می‌بخشند، بهره ببرند. بخش‌های ۱.۸ و ۱.۹ نشان می‌دهند که چگونه این متن به شما کمک خواهد کرد تا از آن منابع استفاده کنید.

وظیفه (که گاهی محتوا نامیده می‌شود): به وظیفه اساسی و مشخصی اشاره دارد که محور تلاش فردی یا تیمی است.

فرایند: به نحوه همکاری افراد اشاره دارد – آنچه می‌گویند یا انجام می‌دهند تا به آنها کمک کند وظیفه را با استاندارد مورد نیاز تکمیل کنند.

زمینه (که گاهی محیط یا موقعیت نامیده می‌شود): به تنظیماتی اشاره دارد که افراد و سازمان‌ها در آن کار می‌کنند.

⁴ Managing transformation



شکل 1.3

مدیریت وظایف ، فرایند ها و بستر

ذینفعان: افراد، گروه ها یا سازمان هایی هستند که به آنچه سازمان انجام می دهد علاقه دارند یا تحت تأثیر آن قرار می گیرند.

وظایف **مدیریت:** وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، اقدام/رهبری و کنترل استفاده از منابع برای افزودن ارزش به آنها هستند.

1.5 تأثیرگذاری از طریق وظایف مدیریتی

افراد سازمان ، صرف نظر از نقششان چی باشد، با تأثیرگذاری بر دیگران، از جمله ذینفعان داخلی و خارجی – یعنی آن گروه هایی که بر اقدامات یک سازمان تأثیر می گذارند یا از آن تأثیر می پذیرند – به منابع ارزش می افزایند .چالش این است که ذینفعان اولویت های متفاوتی خواهند داشت، بنابراین مدیران باید بر آن ها تأثیر بگذارند تا به شیوه هایی عمل کنند که به باور مدیران، ارزش

افرینی می کند. یک رویکرد برای این کار، جهت‌دهی^۵ (یا: شکل دادن) به **وظایف عمومی مدیریت** است. شکل ۱.۴ دایره مرکزی شکل ۱.۳ را تکرار می‌کند – [یعنی] وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، اقدام/رهبری و کنترل استفاده از منابع، به منظور افزودن ارزش به آن‌ها. اگرچه این وظایف به صورت یک توالی ارائه شده‌اند، ما معمولاً آن‌ها را به طور همزمان انجام می‌دهیم و بسته به نیاز، تمرکز میان آن‌ها را تغییر می‌دهیم.

افراد ورودی‌ها (منابع) را از محیط می‌گیرند و آن‌ها را – از طریق این وظایف – به کالاهای خدماتی تبدیل می‌کنند که به عنوان خروجی به محیط (بستر) منتقل می‌کنند. حلقه بازخورد نشان می‌دهد که این خروجی، سرچشمه منابع آینده است.

ذی نفعان

ذینفعان، افراد حقیقی، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که در آنچه سازمان انجام می‌دهد منفعتی دارند یا از اقدامات آن تأثیر می‌پذیرند.

وظایف مدیریت

آن دسته از وظایف هستند که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، اقدام/رهبری و کنترل استفاده از منابع به منظور افزودن ارزش به آنها

محیط خارجی (یا بستر)

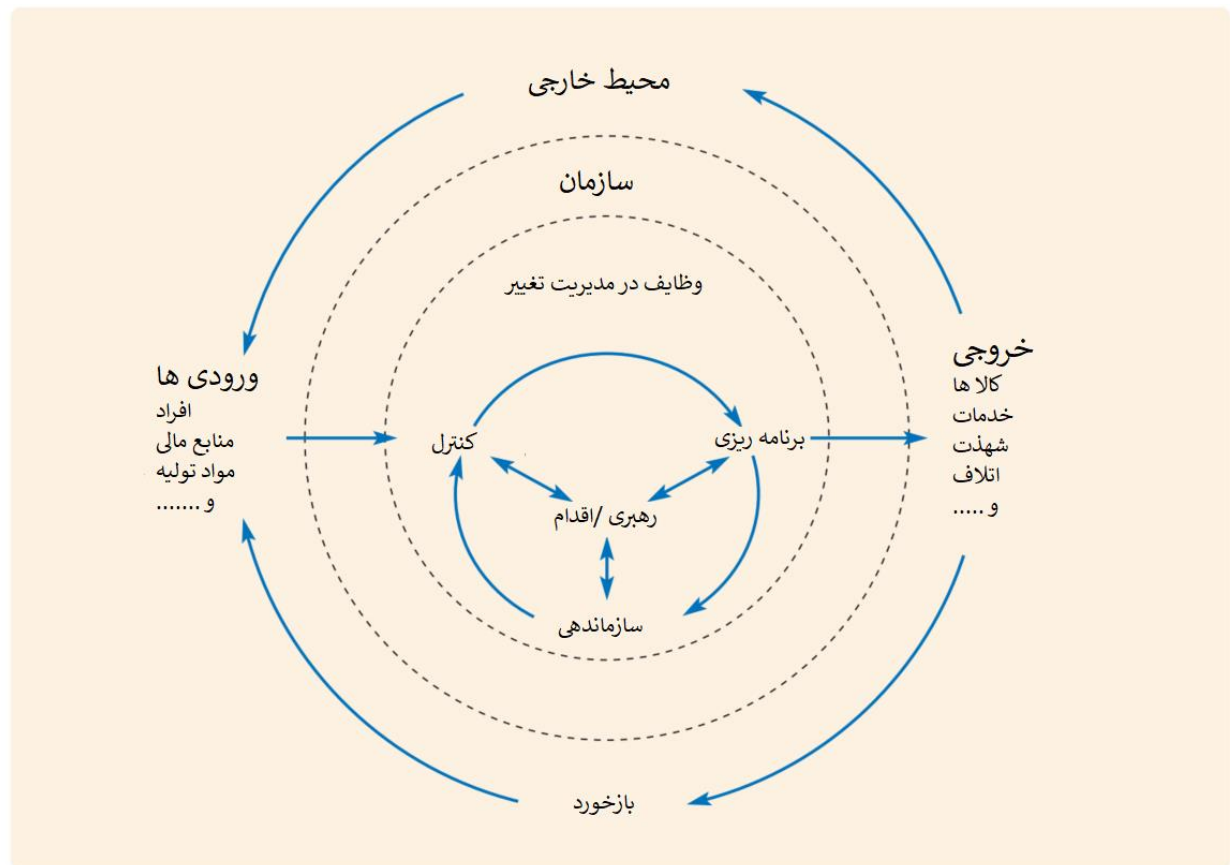
سازمان‌ها برای منابعی که برای انجام کار و اهداف خود نیاز دارند و برای اینکه افراد در آن محیط مایل به خرید یا ارزش‌گذاری خروجی‌های خود باشند، به محیط خارجی وابسته هستند. آنها همچنین با چالش استفاده کارآمد و پایدار از منابع طبیعی روبرو هستند. قسمت ۲ از این کتاب به محیط مدیریت می‌پردازد.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی (Planning)، جهت کلی کار را تعیین می‌کند. این (برنامه‌ریزی) شامل پیش‌بینی روندهای آینده، ارزیابی منابع و ایجاد و توسعه اهداف عملکردی است. (برنامه‌ریزی) به معنای تصمیم‌گیری در مورد دامنه کسب‌وکار^۶، حوزه‌های کاری که باید در آن‌ها فعالیت کرد، و نحوه تخصیص منابع بین پروژه‌ها یا فعالیت‌های مختلف است. مدیران زمان و تلاش را صرف ایجاد حس جهت‌گیری برای سازمان، یا حداقل بخشی از آن که مسئولیتش را دارند، می‌کنند و این همه این‌ها را به صورت اهداف (goals) بیان می‌کنند. بخش ۳ به برنامه‌ریزی می‌پردازد

^۵ shaping

^۶ scope of the business



شکل 1.4. وظایف مدیریت

مدیریت در عمل

www.geely.com

برنامه‌های بلندمدت GEELY

میلیاردر چینی، لی شوفو (Li Shufu)، بنیان‌گذار و رئیس هیئت مدیره شرکت Zhejiang Geely، در سال ۲۰۱۰ با خرید شرکت خودروسازی سوئدی Volvo از Ford، اقدامی جسورانه انجام داد. اما این اقدامی ناگهانی نبود – [زیرا] او از سال ۲۰۰۲، حتی پیش از آنکه کسب‌وکار خودروسازی geely را تأسیس کند، به ولوو فکر می‌کرد :

فقط حس می‌کردم که با توجه به اینکه فورد مالک تمام این برندها بود، در یک می‌تواند فرصتی به ما بدهد که یکی از آن‌ها را به دست آوریم ، و ولوو برند مورد علاقه من بود.

هاکان ساموئلسون، مدیر عامل ولوو، می‌گوید این گروه سوئدی به لطف ثبات و سرمایه‌گذاری‌ای که مالکیت جیلی به ارمغان آورده، شکوفا شده است

آقای لی (رئیس جیلی) معتقد است که این شرکت سوئدی می‌تواند کارهای بسیار بیشتری در زمینه ارتباطات و بازاریابی انجام دهد، به‌ویژه در مورد شهرت پرآوازه‌اش برای ایمنی، که یک مزیت بزرگ در چین محسوب می‌شود. او با اشاره به برند ولوو و آنچه احترام این برند به محیط زیست و انسان‌ها می‌داند، می‌گوید که سرمایه‌گذاری‌اش بلندمدت است، زیرا تصویر این برند با مسیری که جهان در حال توسعه آن است، هماهنگ است.

منبع: فایننشال تایمز ، هفتم آوریل 2014، صفحه 16

سازماندهی

سازماندهی با تصمیم‌گیری در مورد نحوه تخصیص زمان و تلاش، برنامه‌های کلی‌نگر را به واقعیت نزدیک‌تر می‌کند. سازماندهی شامل ایجاد یک ساختار برای سازمان، تدوین خط‌مشی‌ها برای مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری درباره‌ی فناوری مورد نیاز افراد، و چگونگی تشویق کارآفرینی و نوآوری می‌شود. بخش ۴ به موضوع سازماندهی می‌پردازد.

اقدام و رهبری

اگر فردی به تنهایی کار کند، می‌گوییم برای انجام کار اقدام می‌کند یا دست به کار می‌شود. اما اگر به کار دیگران وابسته باشند، همانطور که عموماً در مدیریت چنین است، آنگاه ما تمایل داریم از اصطلاح «رهبری» برای توصیف مجموعه‌ی اعمال و شیوه استفاده کنیم که آن‌ها برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت اقدام کردن، به کار می‌برند.

افراد اقدامات فیزیکی و ذهنی را برای تبدیل منابع به چیزهایی با ارزش بیشتر انجام می‌دهند. یک فرد به قطعه‌ای فلزی شکل می‌دهد، ایمیلی تایپ می‌کند، به مشتری خدمتی ارائه می‌کند؛ مدیر بالادست آن‌ها کار هفته آینده را زمان‌بندی می‌کند، با یک تأمین‌کننده ملاقات می‌کند یا تأخیر در تحویل را برطرف می‌کند؛ یک مدیر ارشد گزارشی درباره عملکرد فعلی به مدیر عامل ارائه می‌دهد، یا فرد جدیدی را به عنوان عضو جدیدی از کارکنان منصوب می‌نماید. همزمان با انجام این کارها، مدیران اغلب درگیر وظایف دیگر – یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل این کارها و سایر کارها – نیز هستند. رهبری شامل نفوذ (تأثیرگذاری)، ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط و کارکردن در تیم‌ها می‌شود – بخش ۵ به رهبری می‌پردازد.

کنترل

کنترل، وظیفه‌ی نظارت بر پیشرفت کار، مقایسه‌ی آن با برنامه، و انجام اقدام اصلاحی^۷ است. مدیران برای بخش مسکن، درمانگاه سرپایی، یا برای سفرهای کاری بودجه تعیین می‌کنند. آن‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که سیستم‌هایی برای جمع‌آوری منظم اطلاعات درباره مخارج و عملکرد وجود دارد – این کار را برای اطمینان از پایبندی آن‌ها به بودجه انجام می‌دهند. در غیر این صورت، تصمیم می‌گیرند که چگونه هزینه‌های واقعی^۸ را با بودجه هم‌راستا کنند. آیا نتایج با اهداف همخوانی دارند؟ اگر چنین است، می‌توانند اوضاع را به حال خود رها کنند. اما اگر تا چهارشنبه مشخص شود که کارکنان به هدف تولید هفتگی نخواهند رسید، مدیر باید دست به کار شود – شاید با صدور مجوز اضافه‌کاری!

نظارت بر پیشرفت همچنین راه خوبی برای یادگیری از تجربه است. مدیران خوب فرصت‌هایی را برای یادگیری از آنچه انجام می‌دهند، ایجاد کرده و از آن استفاده می‌کنند. بخش ۶ به کنترل می‌پردازد.

وظایف در عمل

مدیران به‌طور معمول در طول روز وظایف و کارهای خود را تغییر می‌دهند. آن‌ها به‌طور متناوب و موازی به این وظایف رسیدگی می‌کنند، همانطور که این مدیر یک انجمن مسکن غیرانتفاعی توضیح می‌دهد:

نقش من شامل هر یک از این وظایف می‌شود. **برنامه‌ریزی** عنصر مهمی است، زیرا من عضو تیمی با بودجه ۸ میلیون پوندی هستم که باید آن را برای انواع خاصی از مسکن هزینه کنیم. بنابراین، برنامه‌ریزی برای محل هزینه کردن آن بسیار مهم است. **سازمان‌دهی** نیز اهمیت دارد، زیرا کارکنان باید به وضوح بدانند که کدام پروژه‌ها را پیش ببرند و اهداف و مهلت‌های زمانی^۹ برایشان روشن باشد. **کنترل** هم در کار من وجود دارد – من باید هزینه واقعی انجام شده را با بودجه برنامه‌ریزی شده مقایسه کنم و در صورت لزوم، اقدام اصلاحی انجام دهم.

و صحبت‌های یک مدیر در یک موسسه خدمات حرفه‌ای :

به عنوان یک مدیر در یک شرکت خدمات حرفه‌ای، هر مأموریت شامل تمام عناصر لازمی است تا اطمینان حاصل کنیم که آن را به درستی انجام می‌دهیم. من باید اهداف روشنی برای پروژه تعیین کنم، کارکنان و اطلاعات لازم را برای انجام کار سازمان‌دهی کنم، بر کارکنان نظارت کنم و در صورت لزوم به آن‌ها مشاوره دهم، و نتایج را ارزیابی کنم. تمام این نقش‌ها در هم تنیده هستند و مراحل مشخصی برای هر کدام وجود ندارد.

جمع‌آوری شواهد در مورد وظایف مدیریت

فعالیت 1.3

⁷ corrective action

⁸ actual costs

⁹ deadlines

به زمانی فکر کنید که مسئولیت مدیریت یک فعالیت را بر عهده داشته‌اید. در غیر این صورت، از تجربه‌تان در زمان مدیریت شدن استفاده کنید و مدیرتان در آن زمان را به یاد بیاورید و [بر کارهای او] به عنوان کانون (محور) این فعالیت [تأمل] تمرکز کنید:

آیا وظایف مدیریتی که در شکل ۱.۴ آمده است، تمام کارهای شما را پوشش می‌دهد، یا کارهای دیگری انجام داده‌اید که از قلم افتاده است؟

نمونه‌ای از کاری که انجام دادید و ارزش‌آفرین بود، ارائه دهید.

اگر ممکن است، نتایج خود را با سایر اعضای دوره خود مقایسه کنید تا بتوانید روش‌های جایگزین برای انجام کارها، یا محدودیت‌هایی که در نحوه تنظیم وظایف‌تان وجود داشته است را شناسایی کنید.

مطالعه موردی

www.ryanair.com

شرکت Ryanair - موضوع ادامه دارد

مدیریت ارشد بر اساس کارکرد (function) سازمان‌یافته است. در سال ۲۰۱۹، تحت نظرمایکل اولری به عنوان مدیرعامل، دو قائم‌مقام مدیرعامل حضور دارند که به ترتیب مدیر ارشد عملیات (COO) و مدیر ارشد مالی (CFO) هستند. مدیرانی مسئول خلبانان، خدمات مشتریان، مهندسی، امور حقوقی، عملیات زمینی، و پرسنل/خدمات حین پرواز هستند. هیئت مدیره متشکل از مدیرعامل و هشت عضو غیر اجرایی هیئت‌مدیره (non-executive directors) است - افرادی که دارای تجربه قابل توجهی در کسب‌وکارهای دیگر هستند.

مدیران مسئول پیاده‌سازی استراتژی هستند - یعنی رساندن مزایای پرواز به بیشترین تعداد ممکن از مردم. آن‌ها با دقت و سخت‌گیری از طریق روش‌های زیر کنترل می‌کنند:

استفاده از یک نوع هواپیما (بوئینگ 737-800) که تعمیر و نگهداری، آموزش و زمان‌بندی خدمه پرواز را ساده می‌کند.

استفاده از فرودگاه‌های فرعی (دور از شهرهای بزرگ) با عوارض فرود کم و ازدحام کمتر.

کارکنان هواپیما را برای پرواز بعدی‌اش ظرف ۲۵ دقیقه آماده می‌کنند (در حالی که این کار برای بسیاری از خطوط هوایی یک ساعت طول می‌کشد). این کار به هواپیما اجازه می‌دهد زمان بیشتری را صرف کسب درآمد کند (۱۱ ساعت در روز در مقایسه با ۷ ساعت در سایر ایرلاین‌ها).

تعیین نکردن صندلی باعث ساده‌تر شدن فرآیند اداری می‌شود و همچنین باعث می‌شود که مسافران برای سوار شدن زودتر به محل حاضر شوند.

پرواز مستقیم بین شهرها از جابجایی مسافران و بار بین پروازها جلوگیری می‌کند.

خدمه کابین زباله‌ها را از داخل کابین جمع‌آوری می‌کنند، که این کار باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود.

این شرکت به طور سنتی از به رسمیت شناختن سندیکاهای کارگری (trade unions) خودداری می‌کرد. در اواخر سال ۲۰۱۷، کمبود جهانی خلبان هواپیما وجود داشت، در حالی که تقاضا برای خدمات آن‌ها همچنان رو به رشد بود. رایان‌ایر تغییر در سیستم زمان‌بندی خدمه خود را به درستی مدیریت نکرد و مجبور شد ۲۰۰۰ پرواز را در سپتامبر و اکتبر لغو کند. انجمن خلبانان خطوط هوایی بریتانیا (BALPA) فشار خود را بر شرکت برای به رسمیت شناختن آن‌ها به عنوان نماینده خلبانان رایان‌ایر تجدید کرد. این شرکت سیاست دیرینه خود را تغییر داد و در سال ۲۰۱۸، به یک توافق حقوقی پنج ساله با اتحادیه دست یافت که شامل افزایش ۲۰ درصدی حقوق خلبانان بود. تغییرات مشابهی در پایگاه‌های این شرکت در کشورهای دیگر در حال بحث بود، و شرکت گهگاه تهدید می‌کرد که اگر نتواند به توافق رضایت‌بخشی با کارکنان دست یابد، پایگاه را تعطیل کرده و هواپیماها را به جای دیگری منتقل خواهد کرد.

این شرکت همواره سعی کرده است با ارائه پرداخت‌های تشویقی مبتنی بر بهره‌وری – مانند اعطای پاداش به خدمه کابین بر اساس فروش حین پرواز، و به خلبانان بر اساس تعداد ساعاتی که پرواز می‌کنند – هزینه‌های کارکنان را به حداقل برساند. نسبت پروازهایی که به موقع می‌رسند یک معیار مهم عملکرد است، بنابراین شرکت روزانه یک کنفرانس تلفنی بین کارکنان عملیاتی مرکزی و کارکنان محلی در هر فرودگاه پایگاه برگزار می‌کند. در این تماس‌ها دلایل هرگونه تأخیر پرواز یا بار ثبت می‌شود، به این امید که با شناسایی علل ریشه‌ای آن‌ها، کارکنان بتوانند از وقوع مجدد آن‌ها جلوگیری کنند.

منابع: اکونومیست، ۲۰ ژوئیه ۲۰۰۴؛ فایننشال تایمز، ۱۹ ژانویه ۲۰۱۸، صفحه ۱۸، ۱۲ فوریه ۲۰۱۸، صفحه ۱۷؛ گاردین، ۳۱ ژوئیه ۲۰۱۸؛ وبسایت رسمی شرکت.

پرسش‌های مطالعه موردی 1.2

مثال‌هایی از وظایف و فرایندهای مدیریتی ذکر شده در بخش ارائه شده ارائه دهید.

شرایط رایان‌ایر چگونه تغییر کرده است، و این تغییر ممکن است چه تأثیراتی بر مدیریت داشته باشد؟
چه پیش‌فرض‌هایی ممکن است مبنای سیاست سنتی مدیریت در قبال اتحادیه‌های کارگری بوده باشد، و چه چیزی باعث شده است آن‌ها، آن پیش‌فرض‌ها را تغییر دهند؟

1.6 تأثیرگذاری از طریق فرایند مدیریت

فرایندهای مدیریت به نحوه کار کردن افراد اشاره دارد، نه به خود کار. فصل‌های ۶ و ۷ به تئوری‌هایی درباره اینکه چگونه افراد تصمیم می‌گیرند و برنامه‌ریزی می‌کنند می‌پردازند، در حالی که بخش ۵ کتاب تئوری‌هایی درباره تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد انگیزه در آن‌ها، برقراری ارتباط، کار تیمی و مدیریت تغییر را ارائه می‌دهد.

دیدگاه دیگری درباره فرایند مدیریت این است که مدیران چگونه نقش‌های خود را تفسیر می‌کنند – چیزی که هنری مینتزبرگ آن را بررسی کرد

مینتزبرگ – ده نقش مدیریتی

مینتزبرگ (۱۹۷۳) مشاهده کرد که چگونه (پنج) مدیرعامل وقت خود را صرف می‌کنند و از این داده‌ها برای ایجاد مدلی از نقش‌های مدیریتی استفاده کرد. او دریافت که کار مدیران **متنوع و پراکنده (fragmented)** بود و شامل ده نقش در سه دسته می‌شد: **اطلاعاتی (informational)**، **بین‌فردی (interpersonal)** و **تصمیم‌گیری (decisional)**. مدیران از این نقش‌ها برای تأثیرگذاری بر دیگران استفاده می‌کنند تا کارها را انجام دهند. جدول ۱.۲ آن‌ها را توصیف می‌کند و هر کدام را با مثالی که توسط مدیر یک پروژه تغذیه مدارس ارائه شده، توضیح می‌دهد.

مثال‌هایی از یک پروژه تغذیه در مدارس	فعالیت	نقش	دسته
جمع‌آوری و بررسی درخواست‌های تأمین مالی؛ ایجاد (یا: راه‌اندازی) پایگاه داده به منظور نظارت بر (یا: برای پایش) فرایند درخواست	کسب و دریافت اطلاعات، بررسی گزارش‌ها، حفظ ارتباطات بین‌فردی	رصدکننده	اطلاعاتی
به اشتراک گذاشتن محتوای درخواست‌ها با اعضای تیم از طریق ایمیل	انتقال اطلاعات به دیگران، ارسال ، برقراری تماس تلفنی (memo) یادداشت‌ها	منتشرکننده	
ارائه (یا: معرفی) فرایند درخواست در رویدادهای داخلی و خارجی	از طریق نمایندگی واحد در برابر افراد بیرونی سخنرانی‌ها و گزارش‌ها	سخنگو	
امضای نامه‌های اعطا به متقاضیان موفق	انجام وظایف تشریفاتی و نمادین، استقبال کردن از مهمانان	مقام تشریفاتی	بین‌فردی
طراحی و هماهنگ کردن فرایند با تیم و سایر مدیران	هدایت و ایجاد انگیزه در زیردستان، آموزش دادن، مشاوره دادن و تأثیر گذاشتن	رهبر	
تبدیل شدن به فرد رابط برای تماس‌های دولتی جهت دریافت گزارش‌های پیشرفت	حفظ پیوندهای اطلاعاتی در داخل و خارج از سازمان	هماهنگ‌کننده	
استفاده از ابتکار عمل برای بازبینی فرایند درخواست و برای معرفی ارتباطات الکترونیکی	آغاز کردن پروژه‌های جدید، شناسایی فرصت‌ها، شناسایی حوزه‌های توسعه کسب‌وکار	کارافزین	تصمیم‌گیری
برگزار کردن جلسات حضوری با متقاضیان وقتی نتیجه منفی بود؛ رسیدگی کردن به شکایات کارکنان	انجام اقدامات اصلاحی هنگام بحران‌ها، حل کردن تعارضات میان کارکنان، سازگار شدن با تغییرات	مدیر بحران	
اطمینان حاصل کردن از توزیع عادلانه کمک‌های مالی در سطح ملی	تصمیم گرفتن درباره اینکه چه کسی منابع را دریافت کند، تخصیص‌دهنده منابع		
همکاری با حامیان مالی (اسپانسرها) و دولت برای حصول اجماع هنگام تصمیم‌گیری	نماینده واحد هنگام مذاکرات با اتحادیه‌ها، تأمین‌کنندگان، و به طور کلی دفاع از منافع واحد	مذاکره‌کننده	

مینتزر برگ مشاهده کرد که شغل هر مدیر ترکیبی از این نقش‌هاست، با اهمیتی نسبی که به ترجیحات شخصی مدیر، جایگاه او در سلسله^{۱۰} مراتب شغلی سازمان و نوع کسب و کار بستگی دارد. مدیران معمولاً تشخیص می‌دهند که هنگام تأثیرگذاری بر دیگران، از بسیاری از این نقش‌ها استفاده می‌کنند.

ایده‌های کلیدی

کار مدیریتی در کسب و کارهای کوچک

O'Gorman و همکاران (۲۰۰۵) کار ده مالک-مدیر کسب و کارهای کوچک در حال رشد را بررسی کردند تا به صورت تجربی مشخص کنند آیا ماهیت کار آنها با کسانی که در کسب و کارهای بزرگ مورد مطالعه مینتزر برگ بودند، تفاوت دارد یا خیر. آنها نتیجه گرفتند که کار آنها از برخی جهات شبیه به کار در سازمان‌های بزرگ است، به‌ویژه از نظر اختصار، گسیختگی و تنوع در فعالیت‌ها؛ عمدتاً ارتباطات کلامی؛ و سرعت بی‌امان را یافتند.

مدیران همچنین به طور مکرر بین نقش‌ها جابجا می‌شدند، مثلاً از بررسی نتایج مالی به مذاکره قیمت با مشتری تغییر نقش می‌دادند. آنها دائماً در حال دریافت، بررسی و ارائه اطلاعات بودند، معمولاً از طریق تلفن یا در جلسات بدون برنامه قبلی. آنها بلافاصله به اطلاعات زنده و تازه واکنش نشان می‌دادند و توجه خود را به فوری‌ترین مسائل معطوف می‌کردند، به طوری که روزهایشان عمدتاً بدون برنامه بود، با وقفه‌های مکرر. در نهایت، مالکان این کسب و کارهای کوچک ۸ درصد از وقت خود را صرف فعالیت‌های غیرمدیریتی می‌کردند - دو برابر آنچه در مطالعه مینتزر برگ بود. کار مدیریتی در کسب و کارهای کوچک و رشدگرا همان ایجاز و تکه تکه بودن را مانند سازمان‌های بزرگ داشت، اما ارتباطات غیررسمی بسیار بیشتری را شامل می‌شد.

منبع: او'گورمن و همکاران (۲۰۰۵)

مدیران به عنوان شبکه سازان

آیا تمرکز فعالیت‌های تأثیرگذاری یک مدیر بر عملکرد او تأثیر می‌گذارد؟ مطالعه مینتزر برگ شواهدی در این زمینه ارائه نداد، اما کار لوئانز (۱۹۸۸) نشان داد که میزان نسبی زمانی که صرف نقش‌های خاص می‌شود، بر نتایج تأثیر می‌گذارد. تیم او ۲۹۲ مدیر را در چهار سازمان برای دو هفته مشاهده کردند و رفتارهای آنها را در چهار دسته ثبت کردند - ارتباطات، "مدیریت سنتی"، شبکه سازی، و مدیریت منابع انسانی. آنها همچنین بین سطوح "موفقیت" (ترفع نسبتاً سریع) و "اثربخشی" (عملکرد واحد کاری و رضایت زیردستان) تمایز قائل شدند. آنها

شبکه سازی به رفتارهایی اشاره دارد که هدفشان ایجاد حفظ و استفاده از روابط غیررسمی (داخلی و خارجی) است که ممکن است به فعالیت‌های مرتبط با کار کمک کند.

¹⁰ hierarchy

نتیجه گرفتند که مدیران موفق زمان بسیار بیشتری را صرف شبکه سازی (اجتماعی شدن، فعالیت‌های سیاسی، تعامل با افراد بیرونی) می‌کردند تا مدیران کمتر موفق. مدیران اثربخش بیشتر زمان خود را صرف ارتباطات و مدیریت منابع انسانی می‌کردند.

ولف و موزر (۲۰۰۹) ارتباط بین شبکه سازی و موفقیت شغلی را تایید کردند و نشان دادند که ایجاد، حفظ و استفاده از تماس‌های داخلی و خارجی به طور مثبت با حقوق فعلی و رشد حقوق مرتبط است. شبکه‌های خوب به کارآفرینان کمک می‌کنند تا منابع، اطلاعات و جایگاه را تأمین کنند - و همین موفقیت‌ها به نوبه‌ی خود باعث گسترش بیشتر شبکه آن‌ها می‌شود. مدیری که می‌خواهد جامعه و بازارها را درک کند، از معاشرت اجتماعی با دایره وسیعی از دوستان، از پیشینه‌های کاملاً متفاوت، بهره‌مند خواهد شد.

ایده‌های کلیدی

مهارت‌های شبکه‌سازی

تروگت (۲۰۱۷) ایده‌هایی را در مورد ارزش‌های عملی شبکه سازی توسعه می‌دهد، از جمله اینکه شبکه سازی راهی برای یافتن فرصت‌های شغلی است، از طریق فعالیت در انجمن‌های حرفه‌ای یا پیوستن به وبسایت‌هایی مانند لینکدین. نحوه مدیریت شبکه شما برای شما منحصر به فرد است - منعکس کننده شخصیت و شرایط شما، از جمله شبکه‌های کسانی که در شبکه شما هستند. او پیشنهاداتی را در مورد چگونگی ایجاد یک شبکه با ارزش‌تر ارائه می‌دهد:

شبکه‌های حضوری:

- راه‌هایی برای شرکت در رویدادهای رسمی شبکه سازی پیدا کنید - شاید از طریق خدمات شغلی خود.
- از مکالمات غیررسمی برای یافتن افراد بیشتر برای شبکه سازی با آنها استفاده کنید.
- رویدادهایی ایجاد کنید که دیگران مایل به شرکت در آنها باشند - این ممکن است شبکه شما را گسترش دهد.
- شبکه خود را حفظ کنید - در تماس باشید و سعی کنید اطمینان حاصل کنید که افراد از آن بهره‌مند می‌شوند.

شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی:

- یک شبکه آنلاین فعال در سایت‌های حرفه‌ای مانند لینکدین بسازید.
- اطمینان حاصل کنید که تصویری که در آنجا ارائه می‌دهید، برای اهدافی که در ذهن دارید، مناسب است.

منبع: تروگت (۲۰۱۷)، صفحات ۸۸ تا ۹۱.

زمانی را که مسئولیت مدیریت فعالیتی را بر عهده داشتید را به خاطر بیاورید. یا از تجربه خود از مدیریت شدن استفاده کنید و مدیرتان در آن زمان را به عنوان تمرکز فعالیت در نظر بگیرید:

- آیا ده نقش (مدیریتی مینتزرگ) تمام کار شما/اورا پوشش می‌دهد، یا شما کارهایی انجام دادید که در لیست مینتزرگ نبود؟ آنها چه بودند؟
- برای پنج مورد از این نقش‌ها، مثال‌هایی از کارهایی که شما/او انجام دادید، ارائه دهید.
- با بازنگری، آیا هیچ‌یک از این نقش‌ها وجود داشت که شما/آن‌ها باید زمان بیشتری به آن اختصاص می‌دادید؟ یا کمتر؟؟
- سعی کنید نتایج خود را با سایر اعضای کلاس مقایسه کنید.
- تصمیم بگیرید که شواهدی که جمع‌آوری کرده‌اید، نظریه مینتزرگ را تأیید یا رد می‌کند.
- آیا می‌توانید نقاط ضعف یا محدودیت‌هایی در این نظریه شناسایی کنید؟

1.7 تاثیرگذاری از طریق شکل دادن به زمینه (محیط)

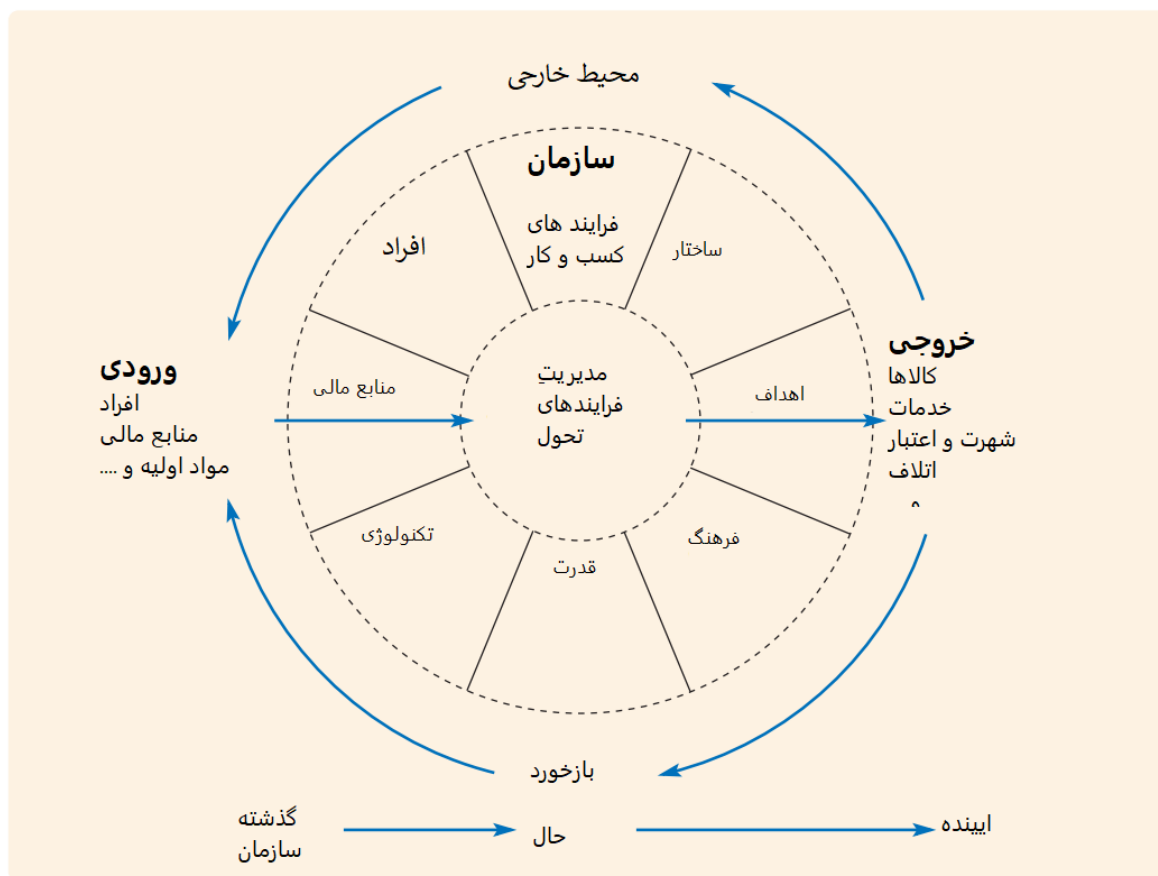
راه سوم برای تأثیرگذاری بر دیگران، تغییر زمینه یا بستر کاری آن‌هاست = چیدمان دفتر، روابط گزارش‌دهی، سیستم پاداش. این بستر نه تنها بر خود مدیران تأثیر می‌گذارد، بلکه ابزاری در دست آن‌ها برای تأثیرگذاری بر دیگران نیز محسوب می‌شود. درک نیات انسانی بدون توجه به بسترها و زمینه‌هایی که این نیات در آن‌ها معنا پیدا می‌کنند، غیرممکن است. چنین محیط‌هایی ممکن است نهادها، مجموعه‌ای از شیوه‌ها، یا سایر زمینه‌های ایجاد شده توسط انسان باشند = زمینه‌هایی که دارای تاریخ هستند و اعمال خاص و کل تاریخ‌های بازیگران منفرد می‌توانند و باید در آنها قرار داده شوند تا قابل فهم باشند (چرنیافسکا، ۲۰۰۴، صفحه ۴).

مدیران هدفشان ایجاد زمینه‌هایی است که از اهدافشان حمایت کند.

ابعاد زمینه

زمینه داخلی

اشکال ۱.۳ و ۱.۴ پیوندهای بین مدیران، سازمان و محیط بیرونی را نشان دادند. شکل ۱.۵ بر مبنای شکل ۱.۴ با بزرگ‌تر کردن دایره «سازمان» ساخته شده است تا عناصری را که زمینه داخلی کار مدیران را تشکیل می‌دهند، نشان دهد. هر سازمانی حاوی این عناصر است - آنها زمینه بی‌واسطه کار مدیر را نشان می‌دهند همانطور که اپل به یک کسب و کار بزرگ تبدیل شد، تیم مدیریتی در مورد ساختار، افراد، فناوری، فرآیندهای کسب و کار - و در واقع در مورد تمام عناصر شکل، که فصل‌های بعدی به بررسی آنها می‌پردازند، تصمیم‌گیری کرد:



• شکل 1.5 بستر داخلی و خارجی مدیریت

- فرهنگ (فصل ۳) - هنجارها، باورها و ارزش‌های زیربنایی یک واحد.
- اهداف (فصل‌های ۶ و ۸) - وضعیت آینده مطلوب یک سازمان یا واحد.

- ساختار (فصل ۱۰) - چگونگی تقسیم و هماهنگی وظایف برای دستیابی به اهداف.
 - فناوری (فصل ۱۲) - امکانات و تجهیزات برای تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها.
 - قدرت (فصل ۱۴) - میزان و توزیع قدرت برای تاثیرگذاری بر دیگران.
 - افراد (فصل ۱۵) - دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و اهداف آنها.
 - فرآیندهای کسب و کار (فصل ۱۹) - فعالیت‌ها برای تبدیل مواد و اطلاعات.
- مدیران موثر اینها را به عنوان محدودیت یا قید نمی‌پذیرند - همه آنها هم فرصت و هم تهدید را نشان می‌دهند. آنها همچنین سعی می‌کنند این زمینه‌ها را برای حمایت از اهداف خود تغییر دهند (فصل ۱۸).

زمینه تاریخی

همه ما در جریان تاریخ کار می‌کنیم، زیرا رویدادهای گذشته و عدم قطعیت‌های آینده باورها و مفروضات را شکل می‌دهند. متخصصان معمولاً بر مسائل جاری تمرکز می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که همه چیز به درستی پیش می‌رود. در عین حال، تاریخ بر آنها تاثیر می‌گذارد و منبع ساختار و فرهنگی است که آنها و دیگران در آن کار می‌کنند. مردم در تمام سطوح از چیزهای آشنا استقبال می‌کنند و ممکن است در برابر تلاش‌ها برای تغییر آن مقاومت کنند.

مدیران موثر همچنین به آینده نگاه می‌کنند، سیستم‌ها را زیر سوال می‌برند و تغییرات بیرونی را مشاهده می‌کنند آیا منابع را هدر می‌دهیم؟ دیگران چه کار می‌کنند؟ فلش در پایین شکل نشان دهنده زمینه تاریخی است.

زمینه بیرونی

فصل ۳ نشان می‌دهد که زمینه بیرونی شامل یک محیط رقابتی بی‌واسطه (خرد) و یک محیط عمومی (یا کلان) است. اینها بر عملکرد تاثیر می‌گذارند و بخشی از کار مدیر شناسایی و تطبیق با تغییرات بیرونی است. از مدیران بخش دولتی انتظار می‌رود که با منابع کمتر خدمات بهتری ارائه دهند، بنابراین آنها به دنبال تاثیرگذاری بر افراد برای تغییر زمینه داخلی (مانند نحوه کار کارکنان) برای برآورده کردن انتظارات بیرونی هستند. آنها همچنین به دنبال تاثیرگذاری بر کسانی در زمینه بیرونی هستند تا منابع بیشتری را تأمین کنند و/یا انتظاراتشان را کاهش دهند.

مطالعه موردی

رایان ایر - ادامه ماجرا +

مایکل اولیری در سال ۱۹۸۸ به این شرکت پیوست (او قبلاً مشاور مالی تونی رایان بود) و در سال ۱۹۹۴ مدیر عامل شد. او برای تأمین توافق‌نامه‌ها با اپراتورهای فرودگاه و متقاعد کردن مقامات برای اجازه دادن به رایان ایر برای افتتاح یک مسیر، به این توافقات متکی است. این اغلب او را به اختلافات عمومی با اپراتورهای فرودگاه و/یا کمیسیون اروپا می‌کشاند. اولیری در برابر این جنجال‌ها موضعی عمدتاً تهاجمی اتخاذ می‌کند، با این باور که تا زمانی که مربوط به ایمنی نباشد، چیزی به نام تبلیغات بد وجود ندارد. او به صراحت خطوط هوایی سنتی پرهزینه، کمیسیون اروپا، کنترل ترافیک هوایی اروپا، اپراتورهای فرودگاه و دولت‌هایی را که به

جدول ۱.۳ ایده‌های بخش‌های ۱۶ و ۱۷ را در مورد اینکه چگونه مدیران می‌توانند بر دیگران در هنگام انجام وظایف تاثیرگذار بر زمینه‌های داخلی، خرد و کلان تأثیر بگذارند، خلاصه می‌کند.

عمومی (کلان)	رقابتي (خرد)	درون‌سازماني (داخلی)	عملکرد / زمینه
لابی‌گری برای تغییر در یک توافق	کاهش قیمت‌ها با این امید که از	شفاف‌سازی اهداف یک واحد تجاری	
تجاری به‌منظور تسهیل ورود به بازارهای	ورود یک رقیب بالقوه به بازار	و برقراری ارتباط روشن با تمام	برنامه‌ریزی
خارجی	جلوگیری شود	کارکنان	
لابی‌گری با دولت برای ساده‌سازی قوانین	ایجاد یک بخش جدید برای	تغییر نقش یک واحد تجاری و	
ساخت‌وساز به‌منظور توسعه سریع‌تر	پاسخ‌گویی مؤثرتر به چالش رقابتی	اطمینان از این که کارکنان آن را	سازمان‌دهی
کسب‌وکار		درک کرده و می‌پذیرند	
اعزام کارکنان به شعبه‌ای در خارج از	ترتیب دادن بازدید کارکنان از	بازطراحی وظایف و آموزش کارکنان	اقدام /
کشور برای افزایش آگاهی از تفاوت‌های	مشتریان به‌منظور درک بهتر	در سطوح بالاتر برای بهبود انگیزه	رهبری
فرهنگی	نیازهای آن‌ها		
لابی‌گری برای سخت‌گیری بیشتر در	پیاده‌سازی سیستم اطلاعاتی که	اطمینان از اینکه سیستم اطلاعاتی،	کنترل
قوانین به‌منظور اطمینان از پایبندی همه	مستقیماً به مشتریان و	خروجی‌ها را به‌درستی ثبت می‌کند	
کشورها به توافقات تجاری	تأمین‌کنندگان متصل است		

۱.۸ مدیریت نیازمند تفکر روشن است

بخش‌های قبلی نمونه‌هایی از آنچه متخصصان در تلاش برای افزودن ارزش (با هر تعریفی) به منبع انجام می‌دهند را ارائه دادند. همچنین سه نظریه در مورد چگونگی انجام این کار – از طریق تاثیرگذاری بر وظایف، فرآیندها یا زمینه‌ها – را ارائه دادند. شما این مطالب را در چارچوب پایدار و منظم یک کتاب درسی و وب‌سایت همراه می‌خوانید اقدامات توصیف شده در اینجا در دنیای نسبتاً آشفته فعالیت‌های انسانی اتفاق افتاد که در آن افراد راه خود را در زندگی پیدا می‌کنند – به عنوان افراد، در خانواده‌ها و جوامع، و به عنوان اعضای سازمان‌ها. فردی که سعی در افزودن ارزش، هرچند ناچیز، به منابع جهان دارد، چگونه تصمیم می‌گیرد که چه کاری انجام دهد؟ تفکر روشن یک شروع است، و این بخش پایانی چهار عمل را توصیف می‌کند که ممکن است به شما کمک

تفکر روشن (یا انتقادی) مفروضات پشت ایده‌ها را شناسایی می‌کند، آنها را با زمینه‌شان مرتبط می‌سازد، جایگزین‌ها را تصور می‌کند و محدودیت‌ها را تشخیص می‌دهد.

کنند. این بخش از اثری از بروکفیلد (۱۹۸۷) با عنوان "پرورش متفکران انتقادی" استفاده می‌کند اما اصطلاحات را تغییر می‌دهد: برخی "تفکر انتقادی" را با دیدگاهی منفی، خصمائه یا ستیزه‌جویانه مرتبط می‌دانند. تفکر روشن به نظر می‌رسد که این اعمال را به همان خوبی توصیف می‌کند، بنابراین این متن از این اصطلاح استفاده می‌کند.

مفروضات را بررسی کنید

متفکران روشن به دنبال مفروضات پشت یک اقدام یا پیشنهاد هستند و میزان اعتبار آنها را بررسی می‌کنند. ما با ایده‌ها یا باورهای (مفروضات) در مورد عوامل - متغیرهایی - که بر آنچه در حال رخ دادن است تاثیر می‌گذارند، به یک موقعیت نزدیک می‌شویم. اگر می‌خواهیم موقعیت را تغییر دهیم، باید ایده‌ای در مورد اثرات احتمالی تغییر یک یا چند مورد از این عوامل داشته باشیم - اگر متغیر "الف" را تغییر دهیم، چگونه بر متغیر "ب" تاثیر خواهد گذاشت؟ اگر متغیر دیگری ("الف ۱") را تغییر دهیم چه؟ آیا این تغییر، اثر تغییر "الف" را افزایش می‌دهد یا آن را خنثی می‌کند؟ بخش "مدیریت در عمل" در صفحه ۲۳ این معضل را نشان می‌دهد. در آن زمان، تیم در اینوسنت نمی‌توانست پاسخ را بداند - بنابراین قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهند، باید در مورد اثرات احتمالی تغییر ظرف، مفروضاتی را مطرح می‌کردند. همه ما در موقعیت مشابهی قرار داریم - ما مفروضاتی را مطرح می‌کنیم که اغلب ناگفته می‌مانند و آنچه انجام می‌دهیم را هدایت می‌کنند: آنها ممکن است تا حد زیادی درست باشند، یا به طرز فاحشی اشتباه باشند.

نوشتیدنی‌های اینوسنت - کارتون‌ها یا بطری‌ها؟

نوشتیدنی‌های اینوسنت (مطالعه موردی در فصل ۲) ابتدا اسموتی‌ها را در کارتون‌های مقوایی ۷۵۰ میلی‌لیتری (متغیر 'الف') می‌فروخت. چند سال بعد، شخصی پیشنهاد داد که به جای آن از بطری‌های پلاستیکی شفاف استفاده شود. برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهند، تیم مدیریتی در نظر گرفته بود که چگونه تغییر متغیر 'الف' (ظرف) ممکن است بر متغیرهای دیگر ('ب') تاثیر بگذارد - مانند هزینه ('ب ۱')، ظاهر روی قفسه ('ب ۲')، یا فروش ('ب ۳'). آنها نمی‌دانند - بنابراین قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهند، باید در مورد اثرات احتمالی مفروضاتی را مطرح کنند. چنین مفروضاتی، که اغلب ناگفته می‌مانند، تصمیمات ما را هدایت می‌کنند.

منبع: مطالعه موردی فصل ۲.

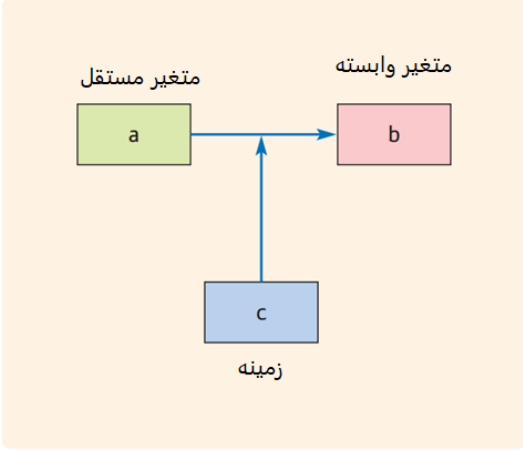
این متغیرها از انواع مختلفی هستند - در حال حاضر فقط توجه داشته باشید که می‌توانند در مورد آنچه می‌خواهیم به دست آوریم (متغیر وابسته) یا در مورد عواملی که ممکن است بر آن تأثیر بگذارند (متغیرهای مستقل) باشند. تفکر روشن به معنای بیان صریح مفروضاتی است که ما (یا دیگران) در حال انجام آنها هستیم: سپس می‌توانیم بررسی کنیم که آیا آنها معتبر به نظر می‌رسند یا خیر.

– آیا 'الف' واقعاً تأثیر اصلی بر 'ب' ۱ (یا 'ب' ۲ یا 'ب' ۳) است؟ یا تأثیر اصلی 'الف' ۱، 'الف' ۲ – یا چیزی کاملاً متفاوت است؟ اگر روشن فکر کنیم، می‌توانیم پیشنهادی را که دیگر معتبر به نظر نمی‌رسد، کنار بگذاریم.

بپذیرید که زمینه (محیط) اهمیت دارد

مدیریت در یک زمینه اتفاق می‌افتد، بنابراین متخصصان نه تنها باید تأثیر «الف» بر «ب» را شناسایی کنند، بلکه باید چگونگی تأثیر عوامل زمینه‌ای («ج») بر این رابطه را نیز در نظر بگیرند. هر آنچه مردم در مورد رابطه بین «الف» و «ب» باور دارند، توسط «ج» واسطه‌گری خواهد شد – یک یا چند مورد از متغیرهای بی‌شمار در جای دیگر سازمانشان و در دنیای بیرون. در مثال اینوسنت، دو عامل زمینه‌ای که بر تصمیم‌گیری در مورد ظرف تأثیر می‌گذارند ممکن است کارهایی باشد که رقبا انجام داده‌اند («ج ۱»)، یا احتمال اینکه خرده‌فروشان و مصرف‌کنندگان به دلایل زیست محیطی از پلاستیک اجتناب کنند («ج ۲»).

تفکر روشن به معنای دانستن این است که زمینه اهمیت دارد: بر اندیشه، اقدامات و نتایج تأثیر می‌گذارد. متفکران روشن دائماً زمینه را در وضعیت فعلی آن، نحوه تغییر آن، و چگونگی تأثیر این تغییر بر حوزه مسئولیت خود، مشاهده می‌کنند. تفکر بی‌دقت به معنای فرض این است که ایده‌ها و روش‌هایی که در یک زمینه کار می‌کنند، در زمینه دیگری نیز کار خواهند کرد، یا اینکه آنچه اکنون کار می‌کند، در آینده نیز کار خواهد کرد. متفکران روشن به دنبال روش‌هایی هستند که به نظر می‌رسد مناسب زمینه هستند. آنها می‌پرسند «الف ب ج؟» – سوال بی‌پایان در مورد تأثیر «الف» بر «ب» در زمینه «ج» – که در شکل ۱.۶ نشان داده شده است.



جایگزین‌ها را تصور کنید

متفکران روشن شواهد را از موقعیت‌های دیگر بررسی می‌کنند زیرا می‌دانند راه‌های جایگزین دیگری برای انجام کارها فراتر از آنهایی که با آنها آشنا هستیم، وجود دارد. آنها حس کنجکاوی را در خود پرورش می‌دهند و از یافتن اینکه دیگران چگونه کاری را انجام می‌دهند و آیا آن کار مؤثر است، لذت می‌برند. این دایره ایده‌های آنها را گسترش می‌دهد - آنها می‌دانند که دیگران چگونه با یک موقعیت برخورد کرده‌اند و شواهدی در مورد آنچه مؤثر بوده و آنچه مؤثر نبوده، در اختیار دارند تا زمانی که زمینه‌های متفاوت را به یاد داشته باشند، سپس طیف گسترده‌تری از جایگزین‌های واقعی ممکن را خواهند داشت که می‌توانند آنها را تطبیق داده و استفاده کنند.

محدودیت‌ها را بپذیرید

متفکران روشن همچنین از محدودیت‌های دانش و عمل آگاه هستند آنها نسبت به تحقیقات یا پیشنهاداتی که به نظر می‌رسد مزایا را بیش از حد نشان می‌دهند، تردید دارند و در مورد اینکه آیا آنها برای موقعیت منحصر به فردشان مناسب هستند، محتاط هستند آنها پذیرای ایده‌های جدید هستند، اما فقط زمانی که توسط شواهد و استدلال متقاعدکننده پشتیبانی شوند.

چگونه مهارت را توسعه می‌دهیم

ایده‌های کلیدی

ویتن و کامرون (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که افراد مهارت را از طریق پنج مرحله توسعه می‌دهند:

- ارزیابی - برای نشان دادن سطح مهارت فعلی به یادگیرندگان و ایجاد انگیزه برای بهبود؛
- یادگیری - برای دانستن نظریه و تحقیقاتی که نشان می‌دهد چرا این مهارت ارزشمند است؛
- تحلیل - برای کمک به یادگیرندگان برای دیدن ارتباط بین مهارت‌های استفاده شده و نتایج به دست آمده؛
- تمرین - برای فراهم کردن فرصت تمرین و تطبیق مهارت‌ها به گونه‌ای که مناسب روش کار و شرایط محلی یادگیرندگان باشد. بازخورد امکان بهبود بیشتر را فراهم می‌کند؛
- کاربرد - برای فراهم کردن فرصت استفاده از مهارت‌های جدید در موقعیت‌های عملی برای یادگیرندگان (ویتن و کامرون، ۲۰۱۱، صص ۳۵-۳۷).

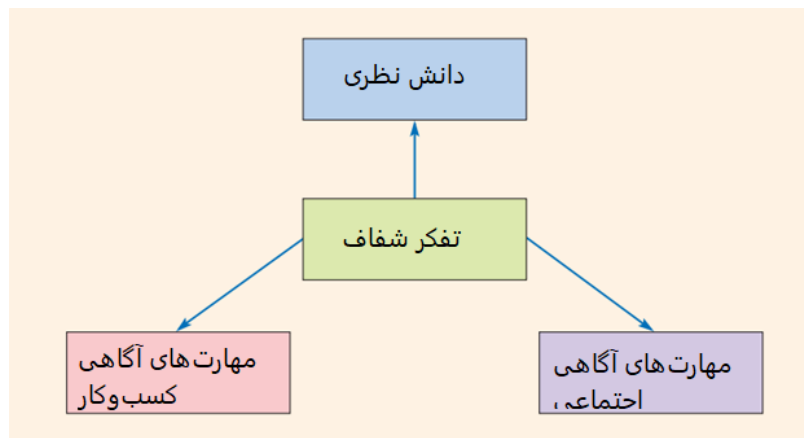
در یک دوره آموزشی که برای توسعه مهارت‌ها طراحی شده است، یادگیرندگان این مراحل را چندین بار تکرار می‌کنند تا در استفاده از آنها اعتماد به نفس کسب کنند. در یک دوره دانشگاهی که برای توسعه دانش نظری طراحی شده است، زمان کافی برای این کار وجود ندارد. با این حال، ویژگی‌های "توسعه یک مهارت" از این مدل برای کمک به شما در شروع ارتباط یک قطعه نظریه با یک مهارت مدیریتی استفاده می‌کند. همچنین به شما کمک می‌کند تا با پیروی از این پنج مرحله، بفهمید چگونه می‌توانید شروع به توسعه آن مهارت کنید.

۱.۹ برای ارتباط دادن عمل، نظریه و مهارت، روشن فکر کنید

شکل ۱.۷ این باور را نشان می‌دهد که تفکر روشن به شما کمک می‌کند تا دانش نظری و مهارت‌های عملی را توسعه دهید.

توسعه دانش نظری

تفکر روشن باید به یادگیری شما کمک کند. یک مقاله یا ورقه امتحانی که از مولفه‌های تفکر روشن برای تحلیل یا ارزیابی یک نظریه یا قطعه تحقیقاتی استفاده می‌کند، کیفیت تفکر و درک شما را نشان خواهد داد: ممتحنین آن را مطلوب‌تر از کاری که فقط توصیف یا خلاصه می‌کند، خواهند دید. در پایان هر فصل، ویژگی "روشن فکر کنید" شما را تشویق می‌کند تا درک خود را از یک جنبه نظریه ارائه شده در فصل عمیق‌تر کنید، و می‌توانید از همین روش در آماده‌سازی کار برای ارزیابی استفاده کنید.



شکل ۱.۷ تفکر روشن دانش نظری و مهارت‌های عملی را توسعه می‌دهد

توسعه یک مهارت: آگاهی کسب و کار و اجتماعی

مهارت‌های مدیریتی مجموعه‌ای از اقدامات قابل شناسایی هستند که افراد برای تولید نتیجه‌ای که برایشان ارزشمند است، انجام می‌دهند. آنها نشان می‌دهند که فرد دارای تخصص، چابکی – توانایی قابل اعتماد برای انجام کاری عملی در یک استاندارد قابل قبول – است. جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) شواهد حاصل از بیش از صد مطالعه در مورد ارتباط بین مهارت و عملکرد را بررسی کردند و همانطور که انتظار داشتند، دریافتند که شیوه‌های ارتقاء آموزش و پرورش کارکنان بر مهارت‌های آنها، از جمله مهارت‌های مدیریتی، تاثیر مثبتی دارد. این به نوبه خود عملکرد را بهبود بخشید.

مهارت‌های مدیریتی مجموعه‌ای از اقدامات قابل شناسایی هستند که افراد برای تولید نتیجه‌ای که برایشان ارزشمند است، انجام می‌دهند.

هر فصل به شما کمک می‌کند تا مهارت‌های عملی آگاهی کسب و کار و اجتماعی را توسعه دهید. مطالعات موردی فصل‌ها، ویژگی‌های «مدیریت در عمل» و بیشتر مطالعات تحقیقاتی به شما کمک می‌کنند تا آگاهی کسب و کار خود را توسعه دهید، زیرا راه‌های جایگزین انجام کارها را نشان می‌دهند. شما به تدریج از رویکردهای متضاد بسیاری که متخصصان استفاده می‌کنند، آگاه خواهید شد - اگر یک روش کار نکرده جایگزین‌های ممکن چه هستند؟ این مثال‌ها از عمل، «ذخیره»ای را که می‌توانید در هنگام مواجهه با موقعیت‌های جدید در حرفه خود از آن استفاده کنید، گسترش می‌دهند هر فصل همچنین شامل یک ویژگی «توسعه یک مهارت» است که به شما فرصتی می‌دهد تا شروع به توسعه یک مهارت مدیریتی (معمولاً جنبه‌ای از آگاهی اجتماعی) کنید، با استفاده از یک ایده از فصل. این نشان می‌دهد که چگونه نظریه می‌تواند عمل را هدایت کند. شما همچنین می‌توانید به وضوح (اکنون، یا در آینده دور) در مورد نحوه اعمال آن مهارت فکر کنید - مفروضاتی که هنگام آماده‌سازی داشتید، آیا رویکرد شما برای آن زمینه مناسب بود، جایگزین‌هایی که می‌توانستید استفاده کنید، و محدودیت‌های کاری که انجام دادید چه بودند؟

تفکر روشن درک شما از مدیریت را عمیق‌تر خواهد کرد. این به شما کمک می‌کند تا در طول حرفه خود، دانش و مهارت را توسعه دهید، زیرا عادات بررسی مفروضات، شناخت زمینه، تصور جایگزین‌ها و اذعان به محدودیت‌ها را تمرین می‌کنید. بخش‌های ۱.۸ و ۱.۹ بر اساس کار بروکفیلد (۱۹۸۷) است، که وب‌سایت همراه به طور کامل‌تر توضیح می‌دهد.

از متن برای توسعه تفکر روشن استفاده کنید

این متن حاوی مطالبی است که به شما کمک می‌کند این مهارت‌های تفکر را توسعه دهید. هر فصل شامل یک مطالعه موردی است، در سه یا چهار بخش، که عمل مدیریت را در یک سازمان (معمولاً) قابل تشخیص نشان می‌دهد. از شما می‌خواهد به سوالاتی در مورد مورد پاسخ دهید، که یکی از آنها ممکن است در مورد ارزشی که افراد به منابع اضافه می‌کردند (آنچه انتظار داشتند به دست آورند) بپرسد. دیگری ممکن است از شما بخواهد مثال‌هایی از افرادی که وظایف و فرآیندها را انجام می‌دهند، در حالی که به دنبال افزودن ارزش بودند، لیست کنید. دیگران ممکن است از شما بپرسند که عوامل زمینه‌ای چگونه بر رویدادها تأثیر گذاشتند یا مدیران سعی در تغییر چه متغیرهایی داشتند.

هر فصل همچنین شامل فعالیت‌هایی است که برخی از آنها بر تفکر روشن تمرکز دارند. یکی ممکن است از شما بخواهد مفروضاتی را که یک نویسنده در مورد متغیرهای مرتبط در یک موقعیت مطرح می‌کند، و میزان تأثیر عوامل موجود در زمینه بر نتیجه را در نظر بگیرید. دیگری ممکن است از شما بخواهد نظریه‌های جایگزین برای نظریه ارائه شده را بحث کنید، یا محدودیت‌های نظریه را شناسایی کنید - مانند ماهیت شواهد استفاده شده.

در پایان هر فصل، جدولی (به جدول ۱.۴ مراجعه کنید) وجود دارد که با تأمل در مطالعه موردی فصل و یک جنبه نظریه از فصل، به شما کمک می‌کند تا مهارت‌های تفکر روشن را تمرین کنید.

منابع «عمل مدیریت»

فعالیت‌ها با هدف پیوند دادن نظریه و عمل انجام می‌شوند هنگام کار بر روی این فعالیت‌ها، در مورد منابع عمل مدیریتی که می‌توانید از آنها استفاده کنید، خلاق باشید.

این منابع شامل:

- تجربه شما از مدیریت شدن - دانشجوی، مشتری، کارمند، داوطلب و بسیاری موارد دیگر
 - افرادی که می‌شناسید و تجربه مدیریت دارند - اعضای خانواده و دوستان
 - زمانی که مسئولیت یک فعالیت دانشجویی، رهبری یک تیم ورزشی، برگزاری یک رویداد خیریه را بر عهده داشته‌اید - همه نمونه‌هایی از عمل مدیریت را ارائه می‌دهند
 - تجربه شما از مدیریت - چه در کار پاره‌وقت یا تمام‌وقت
 - منابع منتشر شده عمل - از این متن، انتشارات دیگر، وبسایت‌های شرکت‌ها.
- همه اینها به طور بالقوه منابع مشروع شواهدی هستند که به شما در یادگیری کمک می‌کنند - به سادگی منبع را توضیح دهید و دلیل انتخاب آن را بیان کنید.

عمل و نظریه

ستون دوم در جدول ۱.۴ سوالاتی را که می‌توانیم به‌رسم، مسأله‌ای را که می‌توانیم مطرح کنیم - با راهنمایی عناصر تفکر روشن - در مورد عمل مدیریت (مطالعه موردی فصل) نشان می‌دهد. اینها فقط مثال هستند - نه یک تحلیل جامع. شما می‌توانید با اینها مخالفت کنید و/یا موارد خود را اضافه کنید، همانطور که بیشتر در مورد موضوع یاد می‌گیرید و این مسأله را در حرفه خود تجربه می‌کنید.

ستون سوم نکاتی را که ممکن است بخواهید در نظر بگیرید اگر در حال نوشتن یک تکلیف یا سوال امتحانی در مورد موضوعی در این فصل هستید، نشان می‌دهد. به عنوان مثال:

ایده اینکه نقش مدیر افزودن ارزش به منابعی است که استفاده می‌کند، چقدر برای یک مدیر مفید است؟ (۵۰٪) با مثال توضیح دهید که چگونه آنها می‌توانند منابع را به خروجی‌هایی تبدیل کنند که ارزش می‌افزایند) (۵۰٪)

توجه: این فقط عناصر پیشنهادی «تفکر روشن» پاسخ شما را پوشش می‌دهد: اساتید شما راهنمایی‌هایی در مورد ویژگی‌ها و ارائه پاسخ شما به طور کلی ارائه خواهند داد.

تمرین‌های تفکر شفاف	مطالعهٔ موردی فصل - رابطه رایان‌ایر با کارکنان	نظریه - سؤالی دربارهٔ نقش مدیر در ایجاد ارزش (بخش‌های 1.3 و 1.4)
بررسی مفروضات و (وظایف و فرآیندها)	این فرض که خلبانان بدون اتحادیه کار خواهند کرد - اشتباه بود این فرض که خلبانان در پایگاه‌های جداگانه از هم حمایت نخواهند کرد - اشتباه بود این فرض که مذاکره با اتحادیه‌ها مدل کم‌هزینه را تهدید خواهد کرد - در سال آینده مشخص خواهد شد که آیا این فرض درست بوده یا نه	● ایجاد ارزش از منابع برای دسترسی به منابع آینده حیاتی است ● این کار با مدیریت وظایف و فرآیندها در بسترهای مختلف انجام می‌شود ● آیا مدیر از همان معیارهایی استفاده می‌کند که دیگران از او انتظار دارند؟ ● آیا برخی معیارها فقط به این دلیل ترجیح داده می‌شوند که قابل اندازه‌گیری تر هستند؟ ● آیا شواهد از این فرض حمایت می‌کند که تمرکز بر محیط زیست یا افراد به سودآوری لطمه نمی‌زند؟
شناخت بسترها	کمبود جهانی خلبانان تعادل قدرت را تغییر داده - آیا رایان‌ایر این را در نظر گرفته بود؟ اجرای سیستم شیفت جدید خطرات بیشتری از انتظار داشت - آیا مدیریت در پروژه‌های آینده از این خطا درس گرفته؟ سیاست قدیمی عدم شناسایی اتحادیه‌ها اکنون تحت فشار تغییر کرده - آیا آن‌ها می‌توانند در شرایط جدید با اتحادیه‌ها همکاری کنند؟ اتحادیه‌ها معتقدند با مدیران فعلی این احتمال کم است و تغییراتی را پیشنهاد کرده‌اند	● معیارهای مناسب برای سنجش ارزش وابسته به بستر هستند - چگونه مطمئن شویم این معیارها مناسب هستند؟ ● وظایف و فرآیندهایی که ارزش می‌آفرینند با توجه به تفاوت بستر مدیریت که نتواند روش‌ها را با شرایط تطبیق دهد، ارزش کمتری می‌افزاید ● در سازمانی که متعهد به "سه‌گانه سود، مردم، محیط زیست" است، افزودن ارزش چگونه با سازمان‌های سنتی تفاوت دارد؟
تصور گزینه‌های جایگزین	آیا رایان‌ایر حاضر است بپذیرد که بستر قبلی تغییر کرده و به سمت رابطه‌ای سازنده با اتحادیه‌ها برود؟ آیا تیم مدیریتی جدید راحت‌تر می‌تواند این مسیر را طی کند؟	● فعالیت‌های خودگردان یا جمعی - مثل parkrun - هم مدیریت می‌شوند، ولی به شیوه‌ای متفاوت. آیا آن‌ها ارزش ایجاد می‌کنند؟ تقریباً قطعاً، اما با معیارها و روش‌های متفاوت ● همان‌طور که فصل‌های بعدی نشان می‌دهند، راه‌های زیادی برای انجام وظایف مدیریتی وجود دارد

تمرین‌های تفکر شفاف	مطالعهٔ موردی فصل - رابطه رایان‌ایر با کارکنان	نظریه - سؤالی دربارهٔ نقش مدیر در ایجاد ارزش (بخش‌های 1.3 و 1.4)
پذیرش محدودیت‌ها	شناسایی اتحادیه‌ها ممکن است به مدل کم‌هزینه آسیب بزند، اما همچنان ارزان‌تر از رقبا خواهد بود روابط کمتر تنش‌زا با کارکنان هزینه‌ها و قیمت بلیت را بالا می‌برد - اما احتمالاً اختلالات پروازی ناشی از اعتصابات را کاهش می‌دهد. آیا مسافران قیمت پایین را بیشتر می‌خواهند یا پرواز قابل اطمینان؟	● مفهوم ایجاد ارزش ممکن است در حوزه‌هایی که افراد به تنهایی و با خلاقیت کار می‌کنند یا در شرایط استرس شدید، کاربرد کمتری داشته باشد ● ارزش افزوده باید توسط کسانی که منابع را فراهم می‌کنند، شناسایی شود - آیا مدیران می‌توانند تضمین کنند که این ارزش توسط تأمین‌کنندگان منابع دیده و به رسمیت شناخته می‌شود؟

شما همچنین می‌توانید به وضوح (اکنون، یا در آینده دور) در مورد نحوه استفاده از مهارت‌های خود فکر کنید - مفروضاتی که هنگام آماده‌سازی داشتید، آیا رویکرد شما برای آن زمینه مناسب بوده جایگزین‌ها و محدودیت‌ها چه بودند؟ اینجا می‌توانید شروع به توسعه بیشتر مهارت‌های شبکه سازی خود کنید.

مهارتی را فرا بگیرید: شبکه‌سازی

- مهارت‌های شبکه سازی می‌توانند برای پیشرفت شغلی شما مفید باشند، بنابراین این تمرین ممکن است کمک کند.
- ارزیابی. تا چه حد خود را در شبکه سازی خوب می‌دانید؟ با فکر کردن به یک حوزه از زندگی خود، چند نفر در آن "شبکه" هستند؟ آیا فعالانه سعی در گسترش آن دارید، یا ترجیح می‌دهید کارها را به تنهایی یا با تعداد کمی از افراد انجام دهید؟
 - یادگیری. بخش ۱.۶ شبکه سازی را تعریف کرد و تحقیقات لوئانز و بعداً وولف و موزر را گزارش داد. این تحقیقات پیامدهای این عمل را برای موفقیت شغلی نشان داد. آن بخش را دوباره بخوانید، و به ویژه به ویژگی "ایده‌های کلیدی" در صفحه ۲۴ که نکاتی را در مورد شبکه سازی ارائه می‌دهد، توجه کنید. اصول مربوط به شبکه سازی را در این نظریه‌ها خلاصه کنید. چگونه یک شبکه ساز خوب را از یک شبکه ساز ضعیف تشخیص می‌دهید؟ چرا شبکه سازی احتمالاً به موفقیت شغلی کمک می‌کند؟
 - تحلیل. پیامدهای احتمالی این شواهد در بخش ۱.۶ را برای خود در نظر بگیرید. فردی (که می‌شناسید یا می‌توانید در مورد او بخوانید) را شناسایی کنید که به نظر می‌رسد یک شبکه ساز خوب است. آنچه او انجام می‌دهد، اثرات آن و آنچه ممکن است بتوانید از او یاد بگیرید را بررسی کنید.
 - تمرین. یک راه را که می‌توانید مهارت‌های شبکه سازی خود را بهبود ببخشید، شناسایی کنید (برای ایده‌ها به تروگت (۲۰۱۷) - ویژگی "ایده‌های کلیدی" در صفحه ۲۴ مراجعه کنید). فرصت مناسبی برای تمرین این کار برای چند روز پیدا کنید. سپس نتایج را ثبت کنید و در مورد آنچه می‌توانید یاد بگیرید تأمل کنید.
 - کاربرد. پس از تأمل، مشخص کنید چگونه سعی خواهید کرد مهارت خود را بیشتر بهبود بخشید و در هفته آینده فرصت دیگری برای تمرین آن پیدا کنید.

خلاصه

۱. مثال هایی از مدیریت به عنوان یک فعالیت جهانی انسانی و به عنوان یک نقش متمایز ارائه دهید

- مدیریت فعالیتی است که همه تا حدی در مدیریت زندگی خود انجام می دهند. به معنای دیگر، مدیریت فعالیتی در سازمان ها است که به درجات مختلف توسط بسیاری از افراد انجام می شود. این فعالیت منحصر به کسانی نیست که «مدیر» نامیده می شوند. افراد زمانی نقش متمایز را ایجاد می کنند که خود کار را از مدیریت آن کار جدا کرده و وظایف را به دیگران واگذار می کنند. تمایز بین کار مدیریتی و غیرمدیریتی روان و نتیجه اقدامات انسانی است.

۲. توضیح دهید که نقش مدیریت افزودن ارزش به منابع است

- مدیران با تبدیل ورودی ها به خروجی هایی با ارزش بیشتر، ارزش ایجاد می کنند: آنها این کار را با توسعه شایستگی ها در سازمان انجام می دهند که با افزودن مداوم ارزش (به هر نحو که اندازه گیری شود) به منابع، قادر به بقا و پیشرفت است. مفهوم ایجاد ارزش ذهنی است و برای تفاسیر مختلف باز است. مدیران در انواع بی نهایتی از محیط ها کار می کنند، و جدول ۱.۱ نشان می دهد که چگونه هر محیط چالش های منحصر به فردی را ایجاد می کند.

ترجمه متن ارائه شده:

۳. بین راه های جایگزین برای اندازه گیری ارزش، از جمله "خط پایانی سه گانه" تمایز قائل شوید

- سازمان های تجاری تمایل دارند ارزش را عمدتاً بر اساس معیارهای اقتصادی اندازه گیری کنند، اما سازمان های دیگر، مانند کارآفرینان اجتماعی، خیریه ها و تعاونی ها، از معیارهای متفاوتی مانند ارزش های فرهنگی، اجتماعی و طبیعی استفاده می کنند.

- سازمان های دولتی نیز ممکن است پاسخگویی دموکراتیک یا عدالت رویه ای را ارزش بدانند.

- خط پایانی سه گانه به تلاش برای ایجاد ارزش در ارتباط با "سیاره" و "مردم"، و همچنین از نظر سود مالی، اشاره دارد.

۴. بین "وظیفه"، "فرآیند" و "زمینه" تمایز قائل شوید

- وظیفه به کار اصلی و مشخصی که شخص انجام می دهد، اشاره دارد.
- فرآیند به نحوه انجام وظیفه توسط افراد اشاره دارد – مانند نحوه تصمیم گیری آنها، یا نحوه ارتباط آنها در حین انجام وظیفه.
- زمینه به محیطی که افراد در آن کار می کنند، اشاره دارد و شامل زمینه های درونی، بیرونی و تاریخی است.

۵. توضیح دهید که چگونه مدیران دیگران را برای افزودن ارزش به منابع از طریق موارد زیر تأثیر می گذارند

- **وظایف (یا محتوای) مدیریت** برنامه‌ریزی شامل توسعه اهداف و جهت‌گیری وظیفه (در هر سطح)، منابع مورد نیاز و آنچه که به دست خواهد آورد؛ سازماندهی فعالیت تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تخصیص منابع (در همه سطوح) برای اجرای برنامه‌ها، به تنهایی یا با رهبری دیگران است، در حالی که کنترل نتایج را در برابر اهداف نظارت می‌کند.
- **فرآیندهای مدیریت** اینها به نحوه همکاری افراد با یکدیگر اشاره دارند - نحوه حل مسئله، تصمیم‌گیری و ارتباط با یکدیگر. مینتزربرگ نحوه کار مدیران را مطالعه کرد و ده نقش مدیریتی را شناسایی کرد - که در گروه‌های اطلاعاتی، بین فردی و تصمیم‌گیری دسته‌بندی می‌شوند. لوثانز و اخیراً موزر، ارزش شبکه‌سازی گسترده با افراد داخل و خارج سازمان را نشان می‌دهند.
- **زمینه‌هایی که افراد در آن کار می‌کنند** زمینه داخلی از عناصری تشکیل شده است که به مدیر کمک یا مانع می‌شوند - مانند اهداف، فناوری، فرآیندهای کسب و کار، ساختار، فرهنگ، قدرت و افراد. زمینه تاریخی نیز بر رویدادها تأثیر می‌گذارد، همانطور که محیط‌های رقابتی و عمومی نیز تأثیر می‌گذارند.
- **۶. برای ارزیابی شیوه‌ها و نظریه‌های مدیریت، و در حالی که شروع به توسعه مهارت شبکه‌سازی خود می‌کنید از تفکر روشن استفاده کنید**
- تفکر روشن به معنای بررسی مفروضات، شناخت زمینه، تصور جایگزین‌ها و پذیرش محدودیت‌ها است.
- توسعه مهارت‌های شبکه‌سازی احتمالاً مؤثرتر خواهد بود اگر فرد این فرض را که شبکه‌سازی همیشه مناسب است، زیر سوال ببرد و اینکه آیا زمینه او این عمل را تشویق می‌کند یا خیر. آنها همچنین احتمالاً بیشتر سود خواهند برد اگر به دنبال راه‌های جایگزین برای شبکه‌سازی باشند و از محدودیت‌های رویکرد انتخابی خود آگاه باشند.

تست درک شما

۱. سازمان‌های غیرتجاری چگونه به منابع ارزش اضافه می‌کنند؟
۲. تفاوت بین مدیریت به عنوان یک فعالیت عمومی انسانی و مدیریت به عنوان یک نقش متمایز چیست؟
۳. این تقسیم چگونه اتفاق افتاده است و برخی از اثرات آن کدامند؟
۴. معنی "خط پایانی سه گانه" را توضیح دهید.
۵. از تجربه یا مشاهده خود مثال‌هایی از هر یک از وظایف مدیریت ارائه دهید.
۶. نظریه نقش‌های مدیریتی مینتزربرگ چگونه مکمل نظریه‌ای است که وظایف مدیریت را مشخص می‌کند؟
۷. اهمیت نظریه لوثانز در مورد نقش‌ها و عملکرد برای کسی که در حال شروع یک حرفه در مدیریت است، چیست؟
۸. تفکر روشن چگونه می‌تواند به شما در یادگیری هم نظریه و هم مهارت کمک کند؟
۹. تعریف مدیریتی را که در فعالیت ۱.۱ ارائه دادید، بازبینی و اصلاح کنید.

بیشتر بخوانید

دراکر، پی. (۱۹۹۹) چالش‌های مدیریتی برای قرن بیست و یکم، باترورث/هاینمان، لندن.
مشاهدات روشنگر از ذهن پرسشگر این نظریه‌پرداز بزرگ مدیریت.

تیمپسون، جی. (۲۰۱۰) مدیریت وارونه: راهنمای عقل سلیم برای کسب و کار بهتر، وایلی، چیچستر.
تعداد کمی از کارآفرینان موفق توانایی توضیح آنچه اداره یک کسب و کار شامل می‌شود را دارند: جان تیمپسون، مالک و رئیس
زنجیره غالب کفاشی‌ها، این توانایی را دارد.

بلوم، ان، سادون، آر. و ون رینن، جی. (۲۰۱۲) «آیا مدیریت واقعا کار می‌کند؟»، هاروارد بیزینس ریویو، جلد ۹۰، شماره ۱۱،
صفحات ۷۶ تا ۸۲.

یک مطالعه تجربی اساسی که میزان افزودن ارزش توسط مدیریت را ارزیابی می‌کند.

راسکین، جی، سیمور، آر. جی. و وبستر، سی. ام. (۲۰۱۶) «چرا برای دیگران ارزش ایجاد کنیم؟ بررسی انگیزه‌های کارآفرینان
اجتماعی»، ژورنال مدیریت کسب و کارهای کوچک، جلد ۵۴، شماره ۴، صفحات ۱۰۱۵ تا ۱۰۳۷.
بینش‌های ارزشمند در مورد انگیزه‌ها و تعهد کارآفرینان اجتماعی.