

هوش کسب و کار [۳]

مدیریت، فراسوی اعداد

مارگارت هفرنان

ترجمه: سیدامیرحسین میرابوطالبی

www.ketab.ir



این اثر ترجمه‌ای است از:

Beyond Measure

The Big Impact of Small Changes

Margaret Heffernan

TED books / 2015

www.ketab.ir

سرشناسه: هفرنان، مارگارت، ۱۹۵۵ - م.

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت، فراسوی اعداد/مارگارت هفرنان؛

ترجمه سیدامیرحسین میرابوطالبی.

مشخصات نشر: تهران: ترجمان علوم انسانی، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۱۲۰ ص.

فروست: هوش کسب و کار؛ ۳.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۹۱-۲۴-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: تحول سازمانی

موضوع: مدیریت صنعتی

شناسه افزوده: میرابوطالبی، سیدامیرحسین، ۱۳۶۷ -، مترجم

زده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م ۷۵۸ / ۸ / HD۵۸

زده بندی دیویی: ۴۰۶/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۰۰۱۹۱۴

مدیریت، فراسوی اعداد

نویسنده: مارگارت هفرنان

مترجم: سید امیر حسین میرابوطالبی

انتشارات: ترجمان علوم انسانی

سر ویراستار: سجاد سرگود

ویراستار: نرگس نخجوان

طراح جلد: محمد امین عموهاشمی

صفحه آرا: معصومه کریمی

توبت چاپ: پنجم، ۱۴۰۰

اول، ۱۳۹۶

چاپ: زیتون

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

پست الکترونیکی: publication@tarjomaan.com

tarjoman.nashr@gmail.com

www.tarjomaan.shop

فروشگاه اینترنتی:

حقوق چاپ و نشر در قالب های کاغذی،

الکترونیکی و صوتی انحصاراً برای انتشارات

ترجمان علوم انسانی محفوظ است.

فهرست <

- ۱۱ مقدمه مترجم
۱۵ قدردانی
۱۹ مقدمه
۲۵ [۱] کش مکش خلاقانه
۲۸ تفاوت است که تفاوت ایجاد می‌کند
۳۰ کش مکش خلاقانه نیازمند تمرین است
۳۳ تفاوت‌های تعیین‌کننده
۳۵ سوالات بهتر، تصمیمات بهتر
۳۷ بیشترین بهره‌گیری از خطاها
۴۱ [۲] سرمایه اجتماعی
۴۳ تدریس همدلی
۴۵ ملاط و آجر
۴۹ زمان به سرمایه اجتماعی شکل می‌دهد
۵۲ قدرت شنیدن
۵۷ [۳] فکرکردن فعالیتی جسمی است
۵۸ تک‌وظیفگی!
۵۹ ساعت بیشتر/کارایی کمتر
۶۱ مغزهای متحرک
۶۳ اوقات بی‌سروصدا در کنار هم
۶۷ سفردوستی

اول پردازش سریع، سپس سم زدایی	۶۹
[۴] درهم شکستن موانع	۷۳
کنجکاوی مرز میان بخش ها را درهم می شکند	۷۴
سری به بیرون زدن: از دفتر کارت خارج شو	۷۶
رواج دادن تفکر واگرا	۷۸
برو: برو بیرون!	۸۴
استفاده از جلسات خارج از شرکت	۸۵
برگرد خونه	۸۷
[۵] همه جا پراز رهبر است	۹۱
تأثیر انگیزشی انتظار بالا	۹۲
رده بندی های مصنوعی را فراموش کن	۹۳
رهبران باور دارند	۹۵
توزیع قدرت	۹۷
بهترین ایده تعیین کننده است	۹۹
قدرت در ناتوانی	۱۰۰
مشکل قدرت	۱۰۲
از آنجایی که هستی رهبری کن	۱۰۵
خردکردن	۱۰۶
[سخن آخر] ناسازگاری ها و اتفاقات احتمالی	۱۱۱
یک چیز دیگر...	۱۱۴
سخنرانی های مرتبط	۱۱۵
منابع و مطالعات بیشتر	۱۱۷

مقدمه مترجم

زمانی که صحبت از ارزیابی کارایی در مدیریت می شود، نگاه خردترین کسب و کارها تا کلان ترین صنایع، همگی، به یک سو دوخته می شود: آمارها، معیارها، نمودارها و اعداد و ارقامی که به ساده ترین شکل ممکن خبر از پیروزی یا شکست می دهند. این آمار و ارقام البته اگر چه ظاهری معقول و مقبول دارند، اما می توانند بسیار خطرناک باشند. می توان شرکتی را مدیریت کرد که آمارها و نمودارهای مختلف خبر از رشد و کامیابی آن می دهند، می توان این اعداد و ارقام را دست به دست کرد و از این پیشرفت عددی خوشحال بود، و با این همه می توان به یکباره دید که آن همه اعداد جادویی نتیجه ای جز شکست نداشته است.

قدرتی که سادگی اعداد و نمودارها در هدایت ذهن ما دارند توهم کنترل و حرکت در مسیر درست را به مدیران می دهد و همین نکته می تواند آن ها را بیش از پیش از واقعیت های موجود در محیط کارشان غافل کند. هر کدام از ما (چه کارفرما چه کارمند و کارگر) تجربیاتی در این زمینه داشته ایم. مدیرانی را دیده ایم که، غافل از محیط کارشان و آنچه واقعاً در این محیط اهمیت دارد، خودشان را با اعداد و ارقام در اتاقشان حبس کردند و در نهایت تنها زمانی از اتاقشان خارج شده اند که می خواسته اند اعلام ورشکستگی کنند.

البته که نباید پنداشت این نگرش های اشتباه محدود به افراد آماتور است. بزرگ ترین شرکت های جهان هم، با افتادن در تله معیارهای استاندارد و غافل شدن

از حقیقتی که پیش چشمشان در جریان است، شکست‌هایی باورنکردنی را تجربه کرده‌اند. شرکت‌های نوکیا و لمن برادرز دو نمونه از بزرگ‌ترین شرکت‌هایی هستند که، بابتی توجهی به آنچه اهمیت دارد و سرگرم شدن به آمار و ارقام، با شکست‌هایی تاریخی روبه‌رو شدند.

مارگارت هفرنان تاجر، مشاور، نویسنده و سخنران برجسته مدیریت در این کتاب به دنبال معیارهایی رفته که تأثیری تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست یک کسب‌وکار دارند. معیارهایی که شاید دیدنشان به اندازه دیدن یک نمودار ساده نباشد، اما می‌توانند تأثیری شگرف در کسب‌وکارها ایجاد کنند. این کتاب در حقیقت معرفی این معیارهای تعیین‌کننده است که درکشان می‌تواند باعث شود که با تغییراتی ساده، چه از نظر فیزیکی و محیطی و چه از نظر ذهنی، کارایی را تا چند برابر افزایش دهیم.

تجربه‌های شخصی از محیط‌های کاری کشورمان، و مقایسه این تجربیات با نکات و مهارت‌های گفته شده در این کتاب، این اطمینان را به من می‌دهد که استفاده از این نکات و مهارت‌ها می‌تواند تأثیری عمیق در پی داشته باشد. این تأثیر عمیق هم برای کارکنانی است که می‌توانند بیش از هر زمان دیگر از کارشان لذت ببرند و هم برای مدیرانی که می‌توانند کارایی و پیشرفتی بی‌سابقه را تجربه کنند. و این‌ها همه در شرایطی است که این روش‌ها هزینه‌چندانی در بر ندارد. البته که همه آنچه در این کتاب گفته شده به یکباره قابل اجرا نیست و حتی گاهی بعضی نکات با بعضی دیگر هم سو نیست. با این حال یک مدیر هوشمند با در نظر داشتن شرایط کاری و نیازهایش می‌تواند روش‌ها و نکات مفید برای کسب‌وکار خود را از این کتاب دریافت کرده و به کار ببندد. انگیزه من از ترجمه این کتاب این است که شاید چند نفری بیش از پیش از کارشان لذت ببرند و کسب‌وکارهایی بیش از پیش در مسیر موفقیت گام بردارند.