

هوش کسب و کار [۳]

مدیریت، فراسوی اعداد

مارگارت هفرنان

ترجمه سید امیرحسین میرابوطالبی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

این اثر ترجمه‌ای است از:

Beyond Measure

The Big Impact of Small Changes

Margaret Heffernan

TED books / 2015

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

رده بندی کنگره : ۸/HD۵۸ / م۷۵/ ۱۳۹۶

رده بندی دیویی : ۳۰۶/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۵۰۱۹۱۴

مدیریت، رسوی اعداد
نویسنده: مارگارت هفرنان
مترجم: سید امجد حسین سیرابی لالیبی
انتشارات: ترجمان ایم انسا
سر ویپر استار: سر اد رطل
ویپر استار: نوگس نخجانی
طراح جلد: محمد امین عموهاشمی
صفحه آرا: معصومه کریمی
نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۳۹۶
چاپ: زیتون
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

ترجمان: تهران، خیابان نجات‌اللهی، خیابان اراک،
پلاک ۴۶، طبقه ۴، تلفن: ۸۸۸۰۲۰۹۰
پست الکترونیک: publication@tarjomaan.com

حقوق چاپ و نشر در قالب های کاغذی،
الکترونیکی و صوتی، انحصاراً برای انتشارات
ترجمان علوم انسانی محفوظ است.

۱۱	مقدمه مترجم
۱۵	قدردانی
۱۹	مقدمه
۲۵	[۱] کش مکش اخلاقانه
۲۸	تفاوت است که تفاوت ایجاد می‌کند
۳۰	کش مکش اخلاقانه نیازمند تمرین است
۳۳	تفاوت‌های تعیین‌کننده
۳۵	سؤالات بهتر، تصمیمات بهتر
۳۷	بیشتر از بهره‌گیری از خطاها
۴۱	[۲] سرمایه اجتماعی
۴۳	تفاوت بین همدلی
۴۵	در طرر آجر
۴۹	زمان به سرمایه اجتماعی شکاف می‌دهد
۵۲	قدرت شناسایی
۵۷	[۳] فکرکردن فعالیتی جسمی است
۵۸	تک‌وظیفگی!
۵۹	ساعت بیشتر/کارایی کمتر
۶۱	مغزهای متحرک
۶۳	اوقات بی سروصدا در کنار هم
۶۷	سفر دوستی

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 تفکرواگرا	۷۸
برو: برو بیرون!	۸۴
استفاده از جلسات خارج از شرکت	۸۵
برگرد خونه	۸۷
[۱] همه جا پراز رهبر است	۹۱
نابینا کیزشی انتظار بالا	۹۲
رده بندی های، مصنوعی را فراموش کن	۹۳
رهبران را رد دارند	۹۵
توزیع قدرت	۹۷
بهترین ایده تغییر کننده است	۹۹
قدرت در ناتوانی	۱۰۰
مشکل قدرت	۱۰۲
از آنجایی که هستی رهبری کن	۱۰۵
خرد کردن	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، مگر، به یک سو دوخته می شود: آمارها، معیارها، نمودارها و اعداد و ارقامی که به شکل ممکن خبر از پیروزی یا شکست می دهند. این آمار و ارقام البته اگرچه صاف و 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 را 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. مدیران 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 باور نکردنی را تجربه کرده‌اند. شرکت‌های نوکیا و لامن برادرز دو نمونه از بزرگ‌ترین شرکت‌هایی هستند که، با بی‌توجهی 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 معروف به معیارهای تعیین‌کننده است که درکشان می‌تواند باعث شود که با موفقیت بیشتری در چه از نظر فیزیکی و محیطی و چه از نظر ذهنی، کارایی را تا چند برابر افزایش دهیم.

تجربه‌های شخصی از حیث‌های کاری کشورمان، و مقایسه این تجربیات با نکات و مهارت‌های گفت‌وگو 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 پیشرفت بی‌سابقه را تجربه کنند. و این‌ها همه در شرایطی است که این روش در هزینه‌چندانی در بر ندارد. البته که همه آنچه در این کتاب گفته شده به یک اصل اساسی اجرا نیست و حتی گاهی بعضی نکات با بعضی دیگر هم‌سو نیست. با این حال یک مدیر هوشمند با در نظر داشتن شرایط کاری و نیازهایش می‌تواند روش‌ها و نكات 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.

مدیریت، فراسوی اعداد یکی از سه کتابی است که انتشارات تد به عنوان مجموعه ذهن کسب و کار منتشر و انتشارات ترجمان نیز اقدام به انتشار هر سه کتاب به زبان فارسی کرده است. این سه کتاب، که برآمده از ذهن سه چهره سرشناس دنیای کسب و کار مدرن است، هر کدام از یک منظر دیدگاهی تخصصی را درباره شرایط اقتصادی و کاری امروز در اختیار خواننده قرار می دهد و به کمک می کند که در هر جایگاهی که هست، ضمن شناخت بیشتر از محیط کسب و کار پیرامونش، نکات لازم برای پیشرفت شخصی و کاری را در این محیط بیاموزد. این کتاب ها را می توان ترکیبی خوشایند از کتاب های علمی و کتاب های جذاب، بازاری، دانست، کتاب هایی که نه مانند کتاب های علمی خشک هستند، بلکه مانند کتاب های بازاری بی ارزش. در مقابل مانند کتاب های علمی پر از یافته های قابل اعتماد هستند و مانند کتاب های بازاری جذاب و خواندنی.

در نهایت لازم می دانم از مدیریت انتشارات ترجمان علوم انسانی که برای چاپ با کیفیت این اثر تلاش کردند و همچنین آقای سجاد سرگلی سرویراستار انتشارات که زحمت زیادی برای ویرایش این کتاب تحمل شدند تشکر کنم. و عمیق ترین سپاس های من نثار پدر و مادرم، که انگیزه یادگرفتن و یاد دادن را در وجود من پروراندند، و همسر عزیزم، که بدون همراهی و هدایتش این اثر به سرانجام نمی رسید.

سید امیرحسین مریوطالی

خبر ۱۳۹۶