

**MAHAN**  
TOTAL SOLUTION

ماهنامه داخلی  
مرکز مشاوره مدیریت ماهان

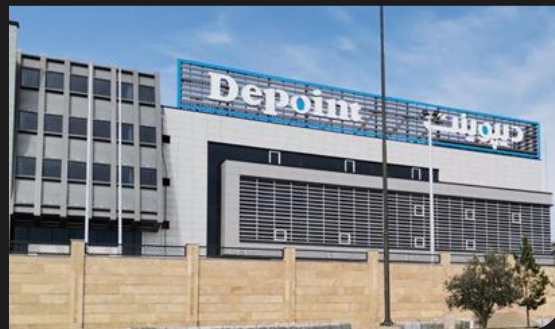


## پیشرفت پروژه‌های فعلی مرکز مشاوره



در شهریور ماه اجرای پروژه‌های مرکز مشاوره توسط تیم‌های گوناگون ماهان دنبال شد. این پروژه‌ها در زمینه‌های مارکتینگ، برندینگ، فروش، فرانچایز، پخش و منابع انسانی بود. کارفرماهای محترمی که این پروژه‌ها در کسب و کار آنها اجرایی می‌شود از صنایع متفاوتی نظیر چاپ و بسته‌بندی، غذا و نوشیدنی، پست و لجستیک و نفت و پتروشیمی هستند. امید است در ماه‌های آتی نتایج عملیاتی پروژه‌های مذکور را در رشد و توسعه این شرکت‌ها مشاهده کنیم.

## بررسی زمینه‌های همکاری میان دیپوینت و مرکز مشاوره مدیریت ماهان



برند دیپوینت در سال ۱۳۹۳ خلق شده و در سال ۱۳۹۸ با اخذ تاییدیه از معاونت محترم علمی و فناوری ریاست جمهوری، در قالب اولین شرکت دانش‌بنیان در حوزه لوازم خانگی به ثبت رسید. همچنین ابتدای سال ۱۴۰۰ مرکز نوآوری و شتاب‌دهی دیپوینت افتتاح شد. هم‌اکنون با افتتاح فاز دوم کارخانه دیپوینت، این مجموعه با ۵۰۰ نفر پرسنل مستقیم و با ظرفیت تولید ۱۵۰۰ دستگاه در روز فعالیت دارد.

در ماهی که گذشت به دعوت مدیرعامل محترم دیپوینت با افتخار مهمان این شرکت معظم بودیم. در پی هم‌اندیشی‌های صورت گرفته مقرر شد در زمینه توسعه فرایندهای کنترل و تضمین کیفیت همکاری‌هایی میان طرفین انجام شود. هدف از این همکاری‌ها توسعه هر چه بیشتر جایگاه این برند خوشنام است.

## برگزاری جلسات مشاوره کلینیکی



مشاوره‌های کلینیکی (ساعتی) مرکز مشاوره ویژه صاحبان کسب و کاری است که تمایل دارند در جلساتی با مدت زمان محدود پاسخ سوالات خود را دریافت کرده و یا برای چالش‌هایشان راه کار دریافت نمایند. در ماهی که سپری کردیم این جلسات بصورت گسترده ادامه پیدا کرده و مدیران عاملی از صنایع گوناگون در حوزه‌های استراتژی، منابع انسانی، مارکتینگ، برند، فروش و ... خدمات مشاوره از ماهان دریافت کردند.



## همکاری میان رسانه صوت و تصویر هماهنگ و مرکز مشاوره مدیریت ماهان



رسانه فیلم، سریال و انیمیشن هماهنگ در ۳۱ فروردین ماه سال ۱۴۰۱ با راه اندازی اپلیکیشن اندرویدی و وبسایت فعالیت خود را آغاز کرد و توانست در کمتر از چند ماه به بیش از ۳۵۰ هزار دنبال کننده در اینستاگرام و حدود ۵۰۰ هزار کاربر در فضای سایت و اپلیکیشن خدمت رسانی نماید. در شهریور ماه میزبان مدیران محترم این رسانه بودیم. در این جلسه هم‌آفرینی نه تنها از سوی ماهان خدمات مشاوره کلینیکی در زمینه استفاده از هوش مصنوعی در رسانه مربوطه ارائه شد، بلکه در مورد همکاری در ارتباط با اجرای تبلیغات محیطی میان طرفین توافق شد.

## ادامه همکاری با کارآفرینان خارج از ایران



در ادامه همکاری با کارآفرینان و مدیران عامل خارج از کشور، در این ماه نیز جلسات با دو ارزش آفرین محترم برگزار شد. در یک مورد در زمینه عارضه‌یابی و مشاوره حقوقی در خدمت یکی از بازرگانان مقیم ابوظبی بوده و مقرر شد تا پیشنهاداتی برای کمک به کسب و کارشان توسط مشاورانمان ارائه دهیم. در موردی دیگر در خدمت مدیرعامل محترمی مقیم اسپانیا بودیم و قرار شد در زمینه‌های صادرات و واردات و همچنین دیجیتال مارکتینگ خدماتی به ایشان در قالب بسته مشاوره کلینیکی ارائه دهیم.

## لوکسین؛ موفق در طراحی و اجرای دکوراسیون داخلی و به دنبال توسعه



سازندگان معتبر برج و آپارتمان مناطق ۱، ۲ و ۳ تهران احتمالاً نام گروه لوکسین را شنیده اند؛ گروهی موفق در زمینه طراحی و اجرای پروژه‌های دکوراسیون داخلی. در شهریور ماه میزبان مدیران محترم این گروه در مرکز مشاوره مدیریت ماهان بودیم. پیرو جلسه برگزار شده، پروپوزالی در زمینه مارکتینگ و اجرای کمپین‌های تبلیغاتی تقدیم شد. انتظار می‌رود بعد از جلسه ارائه پروپوزال، این پروژه نیز آغاز شده و در فرایند اجرا قرار گیرد.

## ارائه پروژه نهایی دانش پذیران دوره های مشاور مدیرعامل و مشاور اقتصادی و سرمایه گذاری



بعد از چند ماه برگزاری جلسات پرورش مشاور، دوره های مشاور مدیرعامل کد ۲ و ۳ و مشاور اقتصاد و سرمایه گذاری کد ۸ به انتهای خود رسیده و دانش پذیران این دوره ها پروژه های پایانی خود را ارائه نمودند. پروژه دانش پذیران مشاور مدیرعامل در زمینه عارضه یابی واقعی یک کسب و کار در حال فعالیت و پروژه دانش پذیران اقتصاد و سرمایه گذاری در زمینه چینش سبد سرمایه گذاری برای یک کارفرمای فرضی و ارائه پروپوزال مربوطه به وی بود. جا دارد از زحمات جناب آقایان دکتر محسن صیقلی، سعید موسوی و کامبیز یوسفی برای هدایت و داوری پروژه ها تشکر کرد.



## تمرکز ایران خودرو بر تجزیه و تحلیل شغل



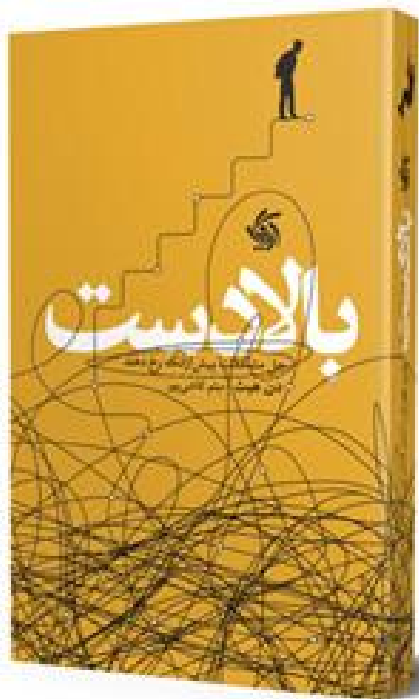
در تجزیه و تحلیل هر شغل، رفتارهای مرتبط به آن شغل، ویژگی‌های فردی مورد نیاز آن، نرم افزارها و سخت افزارهای مربوط به آن شغل، روش‌های ارزیابی عملکرد آن، فضای پیرامونی شغل مربوطه و مواردی از این دست گردآوری، سازماندهی، تحلیل و مستند می‌شود. در ماهی که سپری کردیم درخواستی از طرف ایران خودرو دریافت نمودیم تا جلسه مشترکی در ارتباط با تجزیه و تحلیل شغل داشته و خدماتمان را در این زمینه ارائه دهیم. پیرو درخواست دریافت شده و از آنجایی که اطلاع داشتیم ایران خودرو پیش از این در رابطه با تجزیه و تحلیل شغل اقداماتی انجام داده است، اعلام کردیم عارضه اصلی که در زمینه تجزیه و تحلیل شغل مشاهده شده است اعلام گردد تا پس از آن برای اقدامات بعدی برنامه‌ریزی و هماهنگی انجام شود.

## توسعه شبکه مشاوران ماهانی



در ادامه روند یک سال گذشته، در این ماه نیز شبکه مشاوران ماهانی را گسترش دادیم تا بتوانیم خدمات گسترده‌تری به صاحبان کسب و کار ارائه دهیم. از طرفی در زمینه حسابداری مدیریت و مشاوره مالی- مالیاتی با شرکت مشاوران خبره به مرحله امضای تفاهم‌نامه رسیدیم. از طرف دیگر با مشاوران جدیدی از جمله دکتر سعید بابایوسفی، آقای عماد حسینی، آقای حمید سرسختی و ... قرارداد همکاری امضا کردیم. امید است این بزرگواران در کنار دیگر مشاوران خانواده ماهان ارزش‌های زیادی برای کسب و کارهای ایران زمین خلق کنند.

# کتاب ماه



**UpStream by Dan Heath**

Published by Avid Reader Press, Simon & Schuster

کتابی هوشمندانه و تحریک‌آمیز که خوانندگان را به تصمیم‌گیری بهتر هنگام رویارویی با مشکلات به ظاهر حل‌ناشدنی راهنمایی می‌کند.



**معرفی شده توسط: سعید سعادت؛ مشاور مدیریت با تخصص در حوزه نشر و کتاب**

اگر ماهی‌هایی که در پایین رودخانه شنا می‌کنند، سه سر داشته باشند، هر آدم کنجکاو به بالادست رودخانه سفر می‌کند تا دلیل آن را دریابد. به همین ترتیب، اگر نیمی از دانش‌آموزان دبیرستانی در یک منطقه خاص، در امتحانات خود مردود می‌شود، باید تلاش کرد تا ببینیم چرا هزینه‌های آموزشی برای یادگیری دانش‌آموزان کافی نبوده است یا برای یافتن علت به خارج از کلاس درس باید برویم: کشف ریشه و شیوه امتداد مشکل‌ها. در زندگی شخصی و اجتماعی‌مان، تا کی می‌خواهیم استخوان مشکلات را در گلو نگه داریم فقط به این دلیل که فراموش کرده‌ایم قادریم از بروز آن‌ها پیش‌گیری کنیم؟ کتاب پیش‌رو، به چند عامل ذهنی می‌پردازد که ما را به سمت پایین دست هل می‌دهند. عواملی مثل «کورمشکلی» که ما را از درون، نسبت به مشکلات اساسی بی‌توجه می‌کند. نویسنده کتاب، متفکرانی را به ما معرفی می‌کند که از سد این موانع گذشته و با اتخاذ تفکر بالادستی، به موفقیت‌های چشم‌گیری رسیده‌اند. نویسنده بسیاری از نقاط عطف را بررسی می‌کند که پیدا کردن چیزهای «بالادست» برای اصلاح ممکن است به نتایج بهتر و متفاوتی منجر شود.

دن هیث در این کتاب مثال‌های مختلفی را بررسی می‌کند. مثلاً دقیقاً همان چیزی که در شیکاگو اتفاق افتاد، جایی که معلمان، تیم‌های بین‌رشته‌ای تشکیل دادند که از لشکر دانش‌آموزان اخراجی و مردود حمایت می‌کردند در حالی که می‌دانستند که اگر دانش‌آموزان سال اول را بتوان در مسیر نگه داشت، احتمالاً تا آخر در مدرسه خواهند ماند. و حداقل ۵۰۰۰۰۰ دلار در طول عمر در مقایسه با هم‌تایان خود که ترک تحصیل کرده‌اند، بیشتر به دست می‌آورند. یا زمانی که در سال ۱۹۷۴، یک مقاله علمی منتشر شد که لایه ازون را در حال ناپدید شدن توصیف می‌کرد، زمان آن بود

**UPSTREAM:**  
SOLVING PROBLEMS  
BEFORE THEY HAPPEN



که کاری در مورد آن انجام دهیم - نه اکنون. «ایجاد فوریت» یکی از وظایفی است که شخص مشکل گشا باید به آن رسیدگی کند. مورد دیگر این بود که افراد مناسب را برای ایجاد اثرات دلخواه، مانند کاهش مصرف مواد مخدر در نوجوانان با آشکار ساختن نتایج آن و چگونگی تصمیم افراد در رسیدن به مواد مخدر، همراهی کنیم: «اگر مصرف مواد مخدر و الکل در دنیای آنها به جای عادی بودن، احساس غیرطبیعی بودن بدهد، چه؟» تغییر طرز فکر به ندرت آسان است، اما می توان آن را انجام داد، و بهترین کار، با توجه به نگاه هیث، با نگاهی دورتر به زنجیره رویدادها تا خود مشکل انجام می شود. او می نویسد، این نگاه در کنکاش مسائل، به توضیح اینکه چرا میزان مرگ و میر ناشی از سرطان تیروئید در کره جنوبی بسیار کم است کمک می کند همه مثال ها و بررسی نویسنده برای اشاره به یک حقیقت اصلی است: **«سیستم ها قدرت و ماندگاری بالایی دارند. به همین دلیل است که تلاش های بالادستی باید در تغییر سیستم ها به اوج خود برسد.»**

خیلی وقت ها در زندگی، سوزن مان روی واکنش به سیلاب مشکلات مختلف گیر می کند. داریم مجبوریم مدیریت بحران کنیم و به امور فوری و فوری بپردازیم. به جای این که در بالادست سیلاب، به دنبال سرچشمه مشکلات بگردیم و آن را بخشکانیم، در پایین دست، در مقابل آن ها می خواهیم به صورت پینگ پونگی و رفت و برگشتی به تک تک آن ها پاسخ دهیم. به همین صورت، پلیس ها دنبال تک تک دزدها هستند؛ پزشکان بیماری های مزمن را هر روز درمان می کنند و کارمندان بخش خدمات مشتری در شرکت، گلایه ها و شکایت ها و پرسش های روزانه مردم و مشتری را پاسخ می دهند یا حتی ماست مالی می کنند!

اما به راستی چرا تلاش های ما این قدر واکنشی و منفعل است تا پیش گیرانه و فعالانه؟ برای مثال، یک وبسایت خدمات مسافرتی، تنها با اعمال چند تغییر ساده در سامانه ی رزرواسیون خودش، موفق شد جلوی ۲۰ میلیون تماس با مرکز خدمات پشتیبانی را بگیرد. یکی از نواحی شهری آموزش و پرورش، پس از آن که فهمید می تواند از کلاس نهم، احتمال ترک تحصیل دانش آموزان دبیرستانی را پیش بینی کند، آمار ترک تحصیلش را به نصف تقلیل داد. یکی از کشورهای اروپایی با اقدامات فرهنگی، سوء مصرف الکل و مواد مخدر در میان نوجوانان را تقریباً به صفر رساند. یک سامانه ی اورژانس با تحلیل داده ها، مبادی تماس با اورژانس را پیش بینی و آمبولانس هایش را پیش دستانه در آن مناطق مستقر کرد و با این کار زمان اعزام را کوتاه کرد.

دن هیث به طرز ماهرانه ای ایرادهای را که در نحوه تفکر ما در مورد رفع مشکلات وجود دارد و در تقابل با مفهوم «جلوگیری» است و ما را به حل کردن مشکلات بسیار به جای حل کردن در بالادست مسیر سیلاب و ادار می کند، بیان می کند. درست مانند تمام کتاب های هیث، این کتاب نیز مملو از داستان های جذابی است که هر جنبه ای از مشکل را همراه با ایده هایی برای تغییر بیشتر در «بالادست» توضیح می دهد.

آنچه از کتاب می‌توان آموخت را شاید بتوان در خلاصه‌ای از نکات مختلف خلاصه کرد. هر چند در خصوص منطق تفکر سیستمی و حل مسئله جامع مطالب فراوان و روش‌های زیادی آموخته باشیم و دیده باشیم، اما خلاقیت دن هیث در بررسی مجدد و موشکافانه تجربه‌های مختلف، انعطاف و توانایی ما در برخورداری از تکنیک حل مسئله سیستمی را افزایش می‌دهد. در زیر برخی قسمت‌های مهم کتاب را برای پیدا کردن تصور کلی نسبت به کتاب انتخاب کرده‌ام:

- انسان‌ها در تفکر طولانی مدت بسیار عملکرد ضعیفی دارند. ما برای رفع مشکلات پایین دستی (بیماری قلبی، جرم و جنایت، سوء مصرف مواد مخدر، بی‌خانمانی و غیره) سرمایه گذاری زیادی می‌کنیم، در حالی که به سختی برای جلوگیری از همین مشکلات در بالادست (سرمایه‌گذاری در بهداشت، آموزش، جوامع قوی و غیره) هیچ هزینه‌ای نمی‌کنیم.
- در کمال تعجب، برخلاف تصور ابتدایی که ممکن است وجود داشته باشد، به نظر می‌رسد که ایالات متحده بدترین مثال برای این نکته باشد. به گفته هیث، «در ایالات متحده، به ازای هر ۱ دلار هزینه‌شده در پایین دست، ما تقریباً ۱ دلار در بالادست هزینه می‌کنیم.» کشورهای دیگر چه می‌کنند؟ تقریباً ۲ دلار بالادست برای هر ۱ دلار پایین دست. این بدان معناست که ایالات متحده، به اندازه نیمی از سرمایه‌گذاری کشورهای دیگر، برای پیشگیری سرمایه‌گذاری می‌کند.
- صاحبان تفکر اقدامات پایین دستی پس از وقوع مشکلات واکنش نشان می‌دهند. تلاش‌های بالادستی اما با هدف جلوگیری از وقوع این مشکلات است.
- وقتی سال‌ها را صرف پاسخگویی به مشکلات در پایین دست می‌کنیم، گاهی اوقات این واقعیت را نادیده می‌گیریم که می‌توانیم از آنها در بالادست جلوگیری کنیم.
- مثال: در سال ۲۰۱۲، Expedia متوجه شد که به ازای هر ۱۰۰ مشتری که در سایت خود سفر رزرو کردند، ۵۸ مشتری پس از آن با خط خدمات مشتریان Expedia تماس گرفته و درخواست کمک کرده‌اند. روش پاسخگویی این شرکت به خوبی کار نمی‌کرد، اما هیچ کس متوجه آن نشد. موفقیت تیم خدمات مشتری با معیارهایی مانند امتیاز خدمات و زمان تماس سنجیده شد. هیچ کس در شرکت با توجه به تعداد افراد مورد نیاز برای درخواست کمک ارزیابی نشد.

• تخصص ذاتی سازمان‌ها کارایی بسیار خوبی ایجاد می‌کند. اما در عین حال از تلاش‌ها برای ادغام و رسیدن به روش‌های جدید و سودمند جلوگیری می‌کند. در بالادست و مغز متفکر سازمان مانع ایجاد می‌شود. یک فن بدل!

• کار در پایین دست، به ظاهر آسان تر است. اندازه‌گیری آسان تر. در ابتدای مواجهه، ابهام دیوانه کننده ای در مورد تلاش‌های بالادستی وجود دارد.

• تلاش‌های پایین دستی محدود، سریع و ملموس هستند. تلاش‌های بالادستی گسترده تر، آهسته تر و مبهم تر هستند - اما وقتی واقعاً نتیجه بدهند می‌کنند، واقعاً کار می‌کنند.

• آنچه که جهان اکنون به آن نیاز دارد، یک نژاد قهرمان ساکت تر است، کسی که فعالانه برای جهانی که در آن دیگر نیازی به نجات نیست مبارزه کند.

• ۳ مانع برای تفکر بالادستی:

o کورمشکلی - "من مشکل را نمی‌بینم" یا "این مشکل اجتناب ناپذیر است"

o عدم مالکیت - "مشکل از من نیست که آن را برطرف کنم"

o تونل زنی - "در حال حاضر نمی‌توانم با آن کنار بیایم" (چون من دارم این مشکلات دیگر را حل می‌کنم)

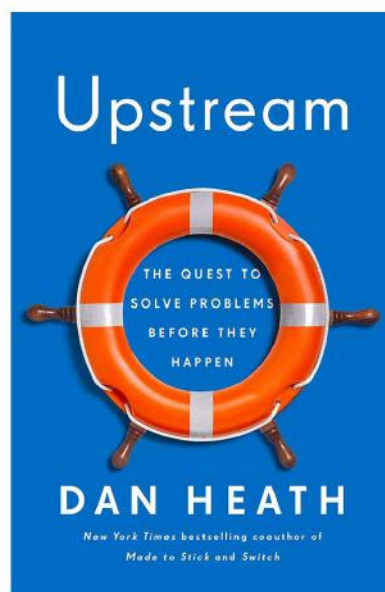
• آنچه در مورد کار بالادستی عجیب است این است که، علیرغم خطرات زیاد، اغلب اختیاری است. با فعالیت‌های پایین دستی - نجات‌ها و پاسخ‌ها و واکنش‌ها - کار از ما خواسته می‌شود. عملکردها که معمولاً در سازمان‌ها طراحی و آزموده می‌شوند، از جنس اقدام‌های پایین دستی هستند. یک پزشک نمی‌تواند از جراحی قلب انصراف دهد. یک کارگر مهدکودک نمی‌تواند از تعویض پوشک انصراف دهد. این وظیفه چه کسی است که حواسش به بالادست سازمان و مجموعه باشد؟

• زمانی که ما سازمان‌هایی را ایجاد می‌کنیم، این کار را انجام می‌دهیم تا مردم تمرکز کنند. اساساً به آنها مجوز نزدیک بینی می‌دهیم. [نقل از مارک اوکسترروم، مدیرعامل Expedia] تمرکز هم دشمن و هم متحد ما است. می‌تواند کار را تسریع کند و کارآمدتر کند، اما چشم‌اندازی برای مردم ایجاد می‌کند.

• این نگرانی همیشگی است که اگر در بهداشت عمومی، «اگر کار خود را انجام دهید [مردم را سالم نگه دارید]، بودجه شما را کاهش می‌دهند، زیرا هیچ‌کس بیمار نمی‌شود.»، جولی پاولین، پزشک، این مطلب را تصریح کرده است.

• ما سالانه ۴۰۰۰۰ دلار برای قیمت انسولین می‌پردازیم، اما برای جلوگیری از ابتلای کسی به دیابت، ۱۰۰۰ دلار پرداخت نمی‌کنیم. پاتریک کانوی، معاون سابق مدیر CMS، این مطلب را شفاف بیان می‌کند. سوای از اینکه چه سودی می‌تواند در عدم حل مسئله کامل برای مسئله حل‌کن‌های خرده‌پا وجود داشته باشد، نگاه بالادستی خیلی چیزها را تغییر خواهد داد.

- «ما می‌توانیم برای رفع مشکلات پس از وقوع آنها هزینه پرداخت کنیم، یا می‌توانیم برای جلوگیری از آنها پیش‌پرداخت بپردازیم. آنچه ما نیاز داریم، کارآفرینان تجاری و اجتماعی بیشتری هستند که بتوانند نحوه تغییر مدل‌های پرداخت را برای حمایت از رویکرد پیشگیرانه بیابند.»
  - یک تضاد ذاتی در تلاش‌های پیشگیرانه وجود دارد: ما باید یک تقاضای فوری برای رفع مشکلی ایجاد کنیم که ممکن است برای مدتی اتفاق نیفتد. به عبارت دیگر، باید به بالادست احساس پایین‌دستی کنیم.»
  - نیت خوب نمی‌تواند بر سیستم‌های بد غلبه کند.
  - بنابراین، به طور خلاصه، تلاش‌های واکنشی زمانی موفق می‌شوند که مشکلات اتفاق بیفتند و رفع شوند. تلاش‌های پیشگیرانه زمانی موفق می‌شوند که هیچ اتفاقی نیفتد. چه کسی تاوان آنچه را که اتفاق نمی‌افتد پرداخت خواهد کرد؟
  - هنگام انجام کارهای بالادستی، «برای اقدام بی‌تاب باشید اما برای نتایج صبور باشید.»
- وقتی نوشتن این بررسی تمام شد، متوجه شدم انتشارات آریانا قلم کتاب را به‌تازگی منتشر کرده و پیش‌فروش آن آغاز شده است. اتفاقی که خوشحالی من را دو چندان کرد. در دسترس قرار گرفتن این کتاب، می‌تواند نگاه ما به تفکر سیستمی را تغییر دهد و تغییر زاویه دید از مدل‌هایی چون کوه یخ که ناخودآگاه رخوت و سنگینی را در خود داشت به نگاه حل مشکل در بالادست که همیشه روحیه پیش‌روندگی را زنده می‌کند می‌تواند ادبیات تفکر مدیریتی را نیز تغییر دهد. همین مدل سازی‌ها ضامن بقا، تاب‌آوری و پیشرفت خواهند بود.





## خلاصه تک صفحه‌ای:

خیلی وقت‌ها ما در زندگی درگیر مشکلات هستیم و داریم مدیریت بحران می‌کنیم یا در حالت اضطراری داریم رفع بحران می‌کنیم. اما باید تمام حواسمان را برای پیشگیری از آن‌ها بگذاریم.

۷ سوال که باید از خودتان بپرسید: (ساعت گرد از وسط)

۱. چطور هشدار زودهنگام مشکلات را بشنویم؟ از حسگرها استفاده کن. به دنبال پیشگوها باش: مثبت‌های دروغین.

۲. چگونه متوجه شوید که در حال رسیدن به نتیجه هستید؟ قبل از شروع خودت را اندازه بگیر. از سنج‌های دوگانه استفاده کن. پیروزی‌های شبح‌گونه.

۳. چطور از شر درست کردن فرار کنیم؟ جلوتر از خودت را نگاه کن. حلقه‌های بازخوردگیری را ببند. اعتمادبنفس کاذب و آزامایش نکردن.

۴. چه کسی بابت کاری که انجام نشده پول خرج می‌کند؟ مشوق‌ها را هم تراز کنید. جیب‌هایی که ارزش‌ها را جمع می‌کنند به هم بدوزید. مسئله جیب اشتباهی

۵. چگونه آدم‌های درست را جمع کنیم؟ به مشکل احاطه پیدا کنید. از داده‌ها و اطلاعات یاد بگیرید. اطلاعات برای بازرسی

۶. چطور سیستم و ساختار را تغییر دهیم؟ برای تغییر سیستم‌ها بجنگ. به آب شکل بده. فعال ترکردن یک سیستم معیوب

۷. کجا می‌توان تکیه‌گاه اهرمی را پیدا کرد؟ به مشکل نزدیکتر شوید. توجه کنید که پیشگیری باید در هزینه‌ها صرفه جویی کند

۳ سدی که باید از آن‌ها گذشت:

۱. تونل زدن: من نمی‌توانم در حال حاضر با آن مسئله کنار بیایم.

۲. ابهام در مالک: این مشکل من نیست که بخواهم آن را حل کنم!

۳. کورمشکلی: من مشکلی را نمی‌بینم؛ یا، به نظر این مسئله طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است

# مقاله ماه

## هدف گذاری با چارچوب FAST یا SMART؟

### دکتر علیرضا غفاری

مدیرعامل شرکت رایانش ابری پردیس



در سال ۱۹۵۴، اسطوره مدیریت، پیتر دراکر مفهوم "مدیریت بر اساس اهداف" را معرفی کرد، رویکردی که در آن کارمندان با مدیر خود برای تعیین مجموعه‌ای از اهداف موافقت می‌کنند و در طول سال برای دستیابی به اهداف مذکور تلاش می‌کنند. اما حتی اسطوره‌ای مثل دراکر، نمی‌توانست پیش‌بینی کند که چقدر اهداف به طور کامل بر محیط کاری مدرن سیطره خواهند یافت. طبق یک نظرسنجی، در ۹۵٪ سازمان‌ها، این خود کارمندان هستند که اهداف خود یا تیم‌های خود را تعیین می‌کنند.

در زمینه تعیین اهداف، بیشتر مدیران از مجموعه‌ای از روش‌های استاندارد پیروی می‌کنند. آنها جلسات یک به یک با نیروهای خود برگزار می‌کنند تا اهداف را تعیین کنند، سپس در پایان سال عملکرد را نسبت به اهداف، مورد بررسی قرار داده و ارزیابی خود را مبتنی بر رسیدن به اهداف انجام می‌دهند. این گروه از مدیران، همان‌هایی هستند که به دنبال تعیین هوشمندانه اهداف هستند، با اطمینان از آنکه اهداف، خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌گرایانه و محدود به زمان باشند.

این روش هدف گذاری یعنی SMART، آنچنان عمیق در ذهن مدیران جاری است که آنها به ندرت زمانی را صرف این سوال بنیادی می‌کنند: آیا این روش، درست کار می‌کند؟ رویکرد سنتی به تعیین اهداف در واقع می‌تواند هماهنگی و چابکی مورد نیاز یک شرکت برای اجرای استراتژی را تخریب کند. به عنوان مثال، ایجاد این انتظار از کارمندان که برای کسب پاداش، باید به ۱۰۰٪ اهداف خود دست پیدا کنند، انگیزه قوی‌ای به آنها می‌دهد تا اهداف خود را به صورت محافظه‌کارانه‌ای که مطمئن هستند به آنها خواهند رسید، تعیین کنند. وقتی اهداف به صورت خصوصی و شخصی نگه داشته می‌شوند، کارمندان اطلاعی از پروژه‌ها و فعالیت‌های دیگر همکاران در تیم‌های دیگر ندارند.

اهداف زمانی می‌توانند به اجرای استراتژی کمک کنند، که با اولویت‌های استراتژیک سازمان هماهنگ باشند و وابستگی‌های متقابل حیاتی در سراسر بخش‌ها را در نظر بگیرند و با تغییر شرایط مسیر خود را اصلاح کنند. اگر این شرایط برآورده نشود، هر کارمند ممکن است به تنهایی به اهداف فردی خود دست یابد، اما احتمال اینکه سازمان بتواند در اجرای استراتژی خود موفق عمل کند، بسیار کم خواهد بود.

<sup>1</sup> Peter Drucker

<sup>2</sup> Mercer Global, "2013 Global Performance Management Survey Report Executive Summary"

## چرا چوب هدف گذاری FAST؛ چرا SMART مؤثر نیست؟

اگر رویکرد سنتی و رایج یعنی هدف گذاری SMART نمی تواند اجرای موفق استراتژی را تضمین کند، راهکار جایگزین چیست؟ در چند دهه گذشته، چند شرکت برجسته از جمله Google، Intel و Anheuser-Busch راهکار جایگزینی را برای بهره برداری از قدرت اهداف جهت پیشبرد و هماهنگ سازی اقدامات دنبال کردند. دونالد سول و چارلز سول دو دانشمند برجسته در حوزه استراتژی و کسب و کار برای درک نحوه عمل این رویکرد جدید، این شرکت ها و برخی دیگر را مورد مطالعه قرار داده، مجموعه ای از داده های منحصر به فرد بیش از نیم میلیون هدف را تجزیه و تحلیل کرده و ادبیات تخصصی در زمینه تعیین اهداف را مرور کرده اند.

آنها متوجه شدند که چهار اصل زیربنایی، از سیستم های اهداف مؤثر پشتیبانی می کند و این چهار اصل را FAST نام گذاری کردند:

F: اهداف باید به صورت مکرر مورد بحث قرار بگیرند (Frequent)؛

A: در حوزه مدنظر بلند پروازانه باشند (Ambitious)؛

S: با معیارهای خاص اندازه گیری شوند (Specific)؛

T: برای همه اعضای سازمان به طور شفاف دیده شوند (Transparent)؛

بر اساس دانش متداول، هدف گذاری به شیوه SMART دارای این ویژگی ها می باشد: خاص (Specific)، قابل اندازه گیری (Measurable)، قابل دستیابی (Achievable)، واقع گرایانه (Relevant) و دارای قابلیت زمان بندی (Time-based). با این حال، این شیوه هدف گذاری از جسارت کمتری برخوردار است، به صورت محدود بر عملکرد فردی تمرکز می کند و اهمیت بحث کردن درباره اهداف طی سال را نادیده می گیرد. برای تحقق اجرای استراتژی، رهبران باید به جای آن، اهدافی را تعیین کنند که به شدت مورد بحث قرار بگیرند و جسورانه، خاص و شفاف باشند (FAST).



## چرا باید چارچوب SMART را فراموش کرد؟

چارچوب SMART برای مدت طولانی است که به عنوان یک روش معروف برای تعیین اهداف استفاده می‌شود. همانطور که اشاره شد، این چارچوب بر اصول خاصی متمرکز است. با این حال، این چارچوب نتوانسته با تحولات مدرن در سازمان‌ها همراهی کند. دلایلی که بواسطه آن باید چارچوب SMART را فراموش کرد عبارتند از:

۱. **کمیبود انعطاف‌پذیری:** چارچوب SMART معمولاً به صورت ساختارمند و ثابت عمل می‌کند و کمتر به تغییرات و تنوع در شرایط واقعی سازمان توجه می‌کند. این ممکن است منجر به ناتوانی در تطبیق با تغییرات سریع در بازار و محیط کسب و کار شود.

۲. **عدم تمرکز بر ارتباطات و همکاری:** چارچوب SMART بیشتر تمرکز خود را بر روی تعیین اهداف فردی و اندازه‌گیری پیشرفت فردی قرار می‌دهد و به میزان کمتری به همکاری و ارتباطات میان اعضای تیم توجه می‌کند. در حالی که همکاری و هماهنگی بین افراد در یک سازمان بسیار مهم است.

۳. **نقص در شفافیت و تعامل:** چارچوب SMART به طور معمول توصیف کوتاه و محدودی از اهداف را ارائه می‌دهد و به طور کامل تصویری بزرگ از استراتژی سازمان را فراهم نمی‌کند. این ممکن است منجر به کاهش تعامل و شفافیت بین اعضای سازمان شود.

## چهار معیار مهم در روش FAST عبارتند از:

۱. **بحث متداول (Frequently Discussed):** هدف‌هایی که به روش FAST ایجاد می‌شوند، معمولاً بین مدیران بخش‌های مختلف به صورت مکرر مورد بحث قرار می‌گیرند و همچنین کارکنان باید تضمین کنند که اهداف با چشم انداز، مأموریت و هدف کسب و کار همخوانی داشته باشند. این کمک می‌کند تا موانع و مشکلاتی که ممکن است به زودی پیش رویمان قرار بگیرد را برطرف کنیم و همچنین تضمین می‌کند که اهدافمان در مسیر درست و روشنی قرار دارند. فراموش نکنیم که همواره انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان با شرایط متغیر از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

۲. **بلندپروازی (Ambitious):** هدف‌ها باید به گونه‌ای جسورانه باشند که الهام بخش کارمندان بوده و آنها را در نیل به سطح بالاتری نمایند. این رویکرد محیطی سالم را در بین کارکنان ایجاد می‌کند تا ببینند چه کسی می‌تواند بیشترین عملکرد را داشته باشد. اهداف جسورانه رقابت سالم را در میان کارمندان ایجاد می‌کند تا ببینند چه اندازه می‌توانند عملکرد خود را بالا ببرند و از دیگران پیشی بگیرند. داشتن هدف جسورانه مناسب می‌تواند کارمند را به سمت درستی هدایت کند.

۳. **خاص (Specific):** هدف‌های خاص و بلند پروازانه باعث افزایش عملکرد تیم یا فرد می‌شوند. اهداف باید خاص باشند تا کارمند بتواند این مسئله را درک کند که برای دستیابی به هدف باید چه کارهایی انجام دهد.



۴. **شفافیت (Transparent):** مهمترین بخش هر هدف این است که برای بخش‌های مختلف و کارمندان شفاف باشد؛ و همه در مسیر هدف‌های یکسان گام بردارند. هدف‌های شفاف می‌توانند به راحتی هماهنگ شوند و کمک کنند تا بر روی Big Picture متمرکز شوند. هدف‌های شفاف می‌توانند به مدیران کمک کنند تا بفهمند تیم در کدام زمینه‌ها کمبود دارد. این ویژگی باعث حرکت کارمندان به سطوح بالاتر می‌شود.

### چرا چارچوب FAST روش قابل قبول‌تری را برای هدف‌گذاری صورت‌بندی می‌کند؟

برخی سازمان‌ها به دنبال چارچوب‌هایی بودند که بتواند با تحولات روزمره و محیط کسب و کار سازگاری بیشتری داشته باشد. FAST از جمله فریم‌ورک‌هایی است که به عنوان گزینه‌ای مدرن جهت تعیین اهداف و دستیابی به عملکرد بهتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**مزایای شفافیت در تعیین اهداف:** اهداف عمومی می‌توانند با ایجاد فشار اعضای تیم و نشان دادن سطح عملکرد قابل دستیابی و کمک به یافتن همکاری‌هایی که می‌توانند مشاوره ارائه دهند، به عملکرد کارکنان اضافه کنند. شفافیت می‌تواند به هماهنگی استراتژیک، بدون نیاز به فرایند زمان بر تکرار اهداف، کمک کند. مزایای شفافیت، هزینه‌های آن را قابل قبول می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا درک بهتری از این داشته باشند که کار آن‌ها چگونه به موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند. وقتی کارمندان اهداف همکاران خود را نمی‌فهمند، احتمالاً تقاضاهای غیر واقع بینانه می‌کنند، بر روی فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به همکارانشان کمک نمی‌کند یا به تکرار کارها منجر خواهد شد.



**اهداف جسورانه برای اجرای استراتژی:** اهداف جسورانه و نه محافظه کارانه در چارچوب FAST، ایده آل در نظر گرفته می شود. این ایده توسط مطالعات موردی از گوگل کروم، یوتیوب و بنیاد بیل و ملیندا گیتس تأیید شده است. و به این نکته اشاره دارد که تمایل به محافظه کاری در تعیین اهداف قابل درک، اما اغلب بی ربط است. تعیین اهداف باید به دنبال توازن بین جسارت و با قابلیت دستیابی باشد و شرکت هایی مانند گوگل، کارمندان را برای رسیدن به میانگین ۶٪ تا ۷۰٪ از نتایج کلیدی تشویق می کنند.

**اهمیت بحث مکرر و داشتن قابلیت اندازه گیری:** اهمیت تعیین اهداف به صورتی که بحث مکرر پیرو آن شکل بگیرد و قابل اندازه گیری باشد این اطمینان را حاصل می کند که کارمندان درک درستی از اهدافشان و چگونگی ارتباط آن با اهداف کلی شرکت را دارند.

## چگونه اهداف خود را در چارچوب FAST بنویسیم؟

برای استفاده از چارچوب FAST برای نوشتن اهداف، شما می توانید مراحل زیر را دنبال کنید:

- ۱. بحث مکرر (Frequently Discussed):** اهداف باید به طور مداوم مورد بحث قرار گیرند. این به معنای ارتباط مداوم و گفتگو درباره اهداف در طول سال است. این بحث ها به تنظیم مجدد اهداف بر اساس تغییرات شرایط کمک می کنند. همچنین سعی کنید اهداف را در بحث های مکرر و منظم مورد بررسی و بحث قرار دهید و به تیم خود اجازه دهید در مورد اهداف صحبت کنند و نظرات و بازخوردهای خود را ارائه دهند.
- ۲. بلندپروازی (Ambitious):** اهداف باید بلندپروازانه و مبتنی بر چالش های مهم و معقول باشند. تلاش برای تعیین اهدافی که چالش دارند و به سمت ارتقا و بهبود سازمان حرکت می کنند، می تواند به تحقق استراتژی کمک کند.
- ۳. خاص (Specific):** اهداف باید خیلی واضح و مشخص باشند. بیان دقیق اهداف کمک می کند تا همه اعضای تیم درک کاملی از مسیر و هدف داشته باشند. پس هدف ها را به صورت واضح و مشخص تعریف کنید، تا افراد بدانند چه کاری را باید انجام دهند و به چه هدفی دست یابند.
- ۴. شفافیت (Transparent):** اهداف باید برای همه اعضای سازمان قابل دسترس و شفاف باشند. اطمینان حاصل شود که تمام اعضا می توانند به راحتی به اهداف دسترسی داشته باشند تا همه بتوانند درک کنند که چه کسی روی چه چیزهایی کار می کند. پس اهداف را به صورت شفاف و با ایجاد سطح دسترسی کامل برای تیم و سایر بخش ها ارائه دهید و با سایر اعضای تیم اهداف خود را به اشتراک بگذارید تا هماهنگی و همکاری بیشتری بین افراد برقرار شود.

با رعایت این چهار اصول اصلی، می توانید اهداف را با استفاده از چارچوب FAST تعیین کنید و تحقق استراتژی سازمان را سرعت ببخشید.

# MAHAN

## TOTAL SOLUTION



منابع:

<https://datalligence.ai/blogs/smart-goals-vs-fast-goals/>

<https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>

<https://www.profit.co/blog/okr-university/what-are-fast-goals-how-are-they-better-than-smart-goals/>

<https://www.skillpacks.com/fast-goal-setting/>

# MAHAN

## TOTAL SOLUTION

ماہان  
سہیل  
انکول ساڑما فی نہ