



گفتگوی پنجم:

مدیریت بحران در کسب و کارهای خانوادگی

سخنرانان:

فرناز سردشتی

محمد دهقان

رضا پدیدار

محمد رضا نجفی منش

فرهاد سحرخیز

پیام خلیلی

ایثار خدادادی

فرشید شکرخداپی

حسن فروزان فرد

به نام او که جان را فکرت آموخت

پنجمین رویداد شبکه کسب و کارهای خانوادگی ایران در بستر کلاب هاوس

با خانواده؛
برای خانواده؛
دست در دست
نسل در نسل

موضوع رویداد: مدیریت بحران در کسب و کارهای خانوادگی

در این جلسه، که همچون جلسات گذشته، بصورت مجازی در کلاب هاوس برگزار شد، جمعی از پژوهشگران حوزه کسب و کار، صاحبان کسب و کارهای خانوادگی و نسل های دوم و سوم این نوع کسب و کارها حضور داشتند.

حسن فروزان فرد

رئیس هیات مدیره صنایع غذایی کامییز



بحران، پیشامدی است که به صورت ناگهانی رخ میدهد و شرایط عادی را به شرایط ناپایدار و خطرناک برای افراد یا جامعه تبدیل می کند. در این شرایط باید اقدامات سریع و اساسی انجام داد تا از شدت آسیب های بحران کاسته شود. مدیریت بحران؛ مجموعه ای از فعالیت ها و دستورالعمل هاست که برای روبرو شدن با بحران ها ممکن است از آنها در سازمانی استفاده شود، که می تواند سبب کاهش، کنترل یا بهبود بحران ها شود. یادآوری در مورد اینکه موضوع بحران مربوط به همه فضاهای بومی کسب و کار می باشد و در شرایط فعلی کشور با توجه به محدودیت های اقتصادی که کشور با آن روبه رو است، نیاز به آمادگی در جهت مدیریت بحران بیشتر می باشد. حوزه ای که بیشتر در این گفتگو به آن پرداخته می شود این است که بحران ها با توجه به ویژگی های کسب و کارهای خانوادگی چه تاثیری می توانند بر آنان داشته باشند.

فرناز سردشتی

مشاور و محقق در حوزه کسب و کارهای خانوادگی



در این بخش از گفت و گو مدل سه دایره ای در کسب و کارهای خانوادگی بررسی می شود و همچنین بحران ها در کجا رخ می دهد و تفاوتی که با کسب و کارهای غیر خانوادگی دارد نیز مورد بررسی قرار گرفته می شود. کسب و کارهای غیر خانوادگی هم عموماً حول دایره های مالکیت و مدیریت و فضای همپوشانی آنها، بحران را تجربه می کنند. در کسب و کارهای خانوادگی علاوه بر این دو حوزه، حوزه خانواده و بحران هایی که به آن وارد است بر برآیند کلی این کسب و کارها تأثیر می گذارد. در سال ۲۰۱۰ بعد از بحران فراگیر ۲۰۰۸ مقاله ای با عنوان «آیا کسب و کارهای خانوادگی شیوه حاکمیت امن تر یا مقتدرتری در مواجهه با بحران دارند؟» چاپ شد. جامعه آماری که این مقاله روی آن تحقیق کرده بود، کسب و کارهای خانوادگی پاریس بودند و طبق اطلاعات بدست آمده نیمی از بازار سهام را در اختیار داشتند. نموداری که سهام این شرکت ها را نشان می داد، مشخص میکرد که کسب و کارهای خانوادگی سهام قوی تر، با ارزش تر و باثبات تری در مقایسه با سایر کسب و کارها دارند و نیز کارکرد بهتری هم دارند. به طور مثال در بحران سال ۲۰۰۸، کسب و کارهای خانوادگی نشان دادند علی رغم اینکه مجبور بودن منابع

مالیشان را کاهش دهند ولی آنها به ادامه کسب و کار در این شرایط هم مصمم بودند. کسب و کارهای خانوادگی در مواقع بحران مقاوم‌تر از سایر کسب و کارها هستند. اولین بحثی که مطرح می‌شود چون می‌خواهند دوام داشته باشند و میراثی برای نسل بعد بگذارند عموماً به دنبال استقلال مالی و انقباض نقدینگی هستند. کسب و کارهای خانوادگی کمتر به دنبال این هستند که بخواهند وام بگیرند. آنها عموماً با کمبود نقدینگی و سرمایه در بدنه مالی خودشان هستند اما از آنجایی که همیشه با آن مواجه هستند دیگه آن را به شکل بحران نمی‌بینند و تبدیل به یک روال شده و تطبیق پذیری آنها با این روال خیلی راحت تر شده است. مورد بعدی که از ظرفیتشان برای مواجهه با بحران های مالی استفاده می‌کنند اعتماد است. اعتمادی که خود تلفیق سه فرهنگ؛ مدیریت، هیئت مدیره و خانواده است که مدیریت همزمان این سه فرهنگ باعث می‌شود بتوانند بحران ها را راحت تر پشت سر بگذارند. ازطرفی نیروی انسانی که در کسب و کارهای خانوادگی وجود دارد اساساً دستمزد کمتری نسبت به سایر می‌گیرند.

محمد دهقان

مدرس، مشاور و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی



مدیریت بحران در کسب و کارهای خانوادگی را به دو دسته تقسیم می‌شوند. بخش اول عوامل و فاکتورهایی هستند که از بیرون از کسب و کار به ما تحمیل می‌شوند مانند مسائل سیاسی، محیط زیستی و ... که مربوط به عوامل بیرونی سازمان است. بخش دوم مسائلی هستند که از داخل سازمان و کسب و کار نشأت می‌گیرد که شامل نقش خانواده در کسب و کار (مدیریت و مالکیت) و مدل سه دایره‌ای که خانم سردشتی اشاره کردند می‌شود. به طور مثال فوت بنیان‌گذار. یکی از بحران‌هایی که برای کسب و کارهای خانوادگی در دنیا به وجود آمده است موضوع فوت بنیان‌گذار و مدیر کسب و کار است که در صورتی که هیچ برنامه، جانشین‌پروری و تدوین حاکمیت شیئی صورت نگرفته باشد موجب متزلزل شدن خانواده و کسب و کار و در نهایت مجر به تحت تأثیر قرار گرفتن مالکیت می‌شود. نحوه ورود این بحران به بحث مالکیت یا مدیریت نیست گرفته از تقسیم ارث، اختلافاتی که در خانواده ایجاد می‌شود در تقسیم ارث و در نحوه مالکیت و میزان مالکیت افراد و به تبع آن در مدیریت تأثیر منفی می‌گذارد. این بحران بسیار راحت قابل پیشگیری است اگر به عنوان بنیان‌گذار یک سری اصول اولیه رعایت شود. گام اول این است که بحث جانشین‌پروری حتماً شروع شود و آن را به تعویق نیندازید و از سن ۳۰-۴۰ سال شروع شود. اصول و قوانین داخل خانواده که بخشی از آن به قانون اساسی خانواده و تشکیل نهادهای خانوادگی برمی‌گردد در خانواده نهادینه شود. گام دوم بخش مالکیت و داشتن وصیت‌نامه می‌باشد که مانع بروز اختلاف در میان اعضای خانواده شود. در بحث مشابه می‌توان به ازدواج و طلاق اشاره کرد که موجب ورود یا خروج فردی از خانواده می‌شود با ورود یا خروج فرد ممکن است بحران‌هایی برای کسب و کار خانوادگی ایجاد شود. در جلسات گذشته که در مورد حاکمیت شرکتی صحبت شده بود، در تمام موارد راهکارهایی وجود دارد که بتوان این بحران‌ها را پشت سر گذاشت. بخشی دیگر از بحران‌ها مربوط به بحران‌های مالکیتی و مدیریتی می‌شود. خیلی از مواقع بنیان‌گذاران این حس را دارند که نسل بعدی شایستگی برای مدیریت کسب و کار را ندارد و به جای فراهم کردن بستری برای حضور نسل بعدی در کسب و کار، افراد را از کسب و کار دور می‌کنند و مدیران غیر خانوادگی را وارد کسب و کار می‌کنند. از مشکلاتی که این روش ایجاد می‌کند این است که اگر روزی خود بنیان‌گذار نباشد، هیچ کدام از افراد خانواده در مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها نقشی ندارند و همین باعث خارج شدن کنترل مدیریت کسب و کار از دست خانواده می‌شود و این موضوع را تبدیل به بحرانی می‌کند که شاید کسب و کار را از بین ببرد. با رعایت کردن نکاتی که گفته شد خیلی راحت می‌توان جلوی همچین بحران‌هایی

را گرفت و از آن پیشگیری کرد. هیئت مدیره نباید به صورت یک دست از مدیران خارج از خانواده باشد و نیاز است که افرادی از خانواده در هیئت مدیره حضور داشته باشند تا از این بحران جلوگیری شود. به طور مثال اگر مدیر عاملی از خارج از خانواده باشد و بیش از آن به او بها داده شود و مدیر می بیند که چقدر به او وابستگی وجود دارد خودشیفته می شود که همین موجب به وجود آمدن بحران می شود. یکی از بحث های بحرانی در کسب و کارهای خانوادگی از بین رفتن ارزش ها است. یک سری ارزش ها در کسب و کار خانوادگی می باشد که نشأت گرفته از خانواده است و اساس کسب و کار بر مبنای آن تدوین شده است. خیلی از مواقع اتفاق می افتد که یکی از این ارزش ها سهوا یا عمدا نقض شود. به طور مثال پایین آوردن کیفیت برای شرکتی در پاکستان که زیاد به دنبال کیفیت نمی باشد. با یک بار انجام این کار کل سیستم کنترلی شرکت دیگر مثل قبل نمی شود زیرا وقتی کارگران عادت به تولید جنس بی کیفیت می کنند دیگر نمی توانند جنس با کیفیت تولید کنند و شاید همین یک بار زیر پا گذاشتن ارزش ها باعث اولین گام برای تباهی کسب و کار باشد.

فرشید شکرخدایی

نائب رئیس انجمن مدیریت کیفیت ایران



مدیریت بحران در کشور بحران زده ایران که هیچ وقت بحران ها تمام نمی شوند در واقع سبک مدیریت رایج در کشور است و بسیاری از روش های مدیریتی در ایران کاربرد ندارند چون کسب و کار تقریباً بدون توقف با بحران روبه رو است. به همین دلیل مهم ترین و رایج ترین سبک مدیریتی کشور است و به گفته ایشان حداقل در ۵ الی ۶ سال آتی کشور به ثبات اقتصادی نخواهد رسید پس روش مدیریتی دیگری جایگزین نخواهد شد. بنابراین هرچه قدر در زمینه مدیریت بحران بیشتر تمرکز و آموزش دیده شود، عملکرد بهتری در فضای کسب و کار همراه با بحران می توان نشان داد. در کسب و کارهای خانوادگی بحران مدیریت خانواده نیز اضافه می شود که به صورت اختلافات، تغییر نسل یا وجود چند خانواده در کسب و کار نشان داده می شود و به بحران های مدیریتی و رایج کشور اضافه می شود که در واقع کار را سخت تر می کند.

رضا پدیدار

مدیرعامل شرکت ایسکو ایران



نباید به مدیریت بحران به عنوان مغوله پیچیده نگاه شود. به نقل از استادی در دوران تحصیلات تکمیلی، ایشان مدیریت بحران در کسب و کار را یک فرایند هنری می دانستند که کلیه مدیران و صاحبان کسب و کار باید آن را بیاموزند و با فرایند بحران در کسب و کار به دلیل مهم و ارزشمند بودن آن آشنا شوند و می تواند افرادی که در کسب و کار خانوادگی هستند را به عنصری سازنده، حیاتی و مفید برای اقتصاد خانواده و در مرحله بعد برای کشور تبدیل کنند. مدیریت بحران در کسب و کار خانوادگی عمدتاً در ایران با وخامت مالی شروع می شود و مجموعه آن افرادی که در این کسب و کار خانوادگی هستند با نگرانی و اضطراب و فشارهای عصبی روبه رو می کند و در بعضی اوقات افراد را دچار ناامیدی می کند. باید طبق گفته های خانم سردشتی بیشتر به شناسایی و مدیریت بحران پرداخته شود. چون ایران وقایع انقلاب، جنگ تحمیلی و سایر بحران هایی که بر کشور تحمیل

شد را پشت سر گذاشت و حتی به جایی رسید که مجموعه کوچک شد ولی کشور جا نزد. اقتصاد و جریان‌های پولی مالی عمده بخشی است که در ایران در کسب و کارهای خانوادگی وجود دارد و می‌تواند بحران برای کسب و کار ایجاد کند. آن چیزی که حائز اهمیت است این است که فاکتورهای خارجی یعنی خارج از سازمانی شناسایی و تأثیر آن‌ها بر کسب و کار خانوادگی بررسی شود. شرایط بیرونی و درونی کنترل شود و موقعیت‌های دشوار و بحران‌ها شناسایی و کنترل شود که در نهایت توان تسلط بر بحران به وجود آید. خیلی لز کسب و کارها موفقیت‌ها و شکست‌های رقبا را مورد مطالعه قرار می‌دهند و این را در دل سازمان خود پیاده‌سازی می‌کنند. با توجه به تجربه کسب شده در دو دهه کسب و کار خانوادگی خود، بحران یک موقعیت عالی است برای درخشیدن. برای اینکه بتوان خود را ارائه کرد و از آن عبور کرد. رهبران کسب و کار در بحران متولد می‌شوند. به همین دلیل اولین چیزی که در کسب و کار خانوادگی به وجود می‌آید و در نهایت تبدیل به بحران می‌شود دغدغه است. سپس تبدیل به مسئله می‌شود که به آن بی توجهی صورت می‌گیرد و تبدیل به مشکل می‌شود. بعد مشکل تبدیل می‌شود به معضل و در نهایت معضل تبدیل به بحران می‌شود. و در صورتی که برای بحران کاری انجام نشود تبدیل به فاجعه می‌شود. در این بحث باید بیشتر به فرایند تبدیل دغدغه به مسئله، مشکل، بحران و فاجعه است پرداخته شود. در همه جای دنیا بحران‌ها غیر قابل پیشبینی هستند. بحران‌هایی که از این فرایند دغدغه شروع می‌شوند قابل پیشبینی هستند در غیر این صورت آن بحران‌هایی که به صورت آنی یا اضطراری پیش می‌آیند ماندگاری ندارند. در بحران جنگ الویت بندی شرکت تغییر کرد و در حقیقت مدیریت بحران در کسب و کار خانوادگی آماده سازی برای مدیریت کردن هرگونه موقعیت با وضعیت غیر منتظره و مخربی هستش که روی کسب و کار خانوادگی می‌آید و افراد ذی نفع را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از بحران‌هایی که در دوران ۶ دهه فعالیت شرکت مدیریت شد به وسیله روابط عمومی خوب رفع شد. یعنی مشکلات و بحران‌ها، فرصت‌های جدیدی را برای شرکت به وجود آورد که موجب نزدیک تر شدن شرکت به برنامه‌های جدید و موفقیت آمیز شد. به طور مثال کرونا که آمد یک سری از کسب و کارها که نیاز به مراجعه حضوری داشت را از رونق انداخت و یک سری از کسب و کارهای اینترنتی را رونق بخشید. زمانی که به موفقیت گذشته دست پیدا نمی‌کنیم و درآمد افت می‌کند و سود حاصل نمی‌شود و زیان محتمل می‌شود، این بحران جدی است و باید در جهت آن هزینه‌ها کاهش یابد، زیاده‌روی انجام نشود و کسب و کار ارتقا یابد. در کسب و کار خانوادگی خود گروه آیس کو ایران با ارتقا کسب و کار، کسب و کار نجات پیدا کرد و بحران مدیریت شد. تنها راه عبور از بحران با توجه به تجربه خانوادگی بنده، حس روحیه مثبت نگری و عدم انتقال بحران به بدنه اجرایی شرکت می‌باشد. اگر به این نکات توجه شود قطعاً شرکت از بحران عبور می‌کند.

محمدرضا نجفی منش

عضو هیات مدیره شرکت آسیا لنت



انواع بحران‌ها در نظر بنده :

۱. بحران‌های ناغافل و بدون برنامه: مانند فوت بنیانگذار که از قبل قابل پیشبینی نیست.
۲. بحران نسل دومی‌ها: احتمالاً همبستگی بین نسل اولی‌ها را ندارند و ممکن است برای آنها مشکل بوجود بیاید.
۳. بحران‌های عمومی: همانند هر کسب و کار دیگری

راه حل ها :

۱. آماده هرگونه پیشامد غیرمنتظره ای باشیم و برنامه ریزی کنیم.
۲. توجه اصلی را بر روی نسل بعدی بگذاریم و آموزش های مناسب را به آنها بدهیم.
۳. تبیین وظایف هر فرد و جایگاه به طور دقیق.

فرهاد سحرخیز

مدیرعامل شرکت زعفران سحرخیز



مشکلات و بحران های متعددی برای کسب و کارهای داخل ایران نسبت به خارج از ایران وجود دارد. بنده اعتقاد دارم که گاهی بحران های بین سازمانی باعث تحکیم روابط بین خانواده ها می شود و اختلاف سلیقه ها را از بین می برد. می توان از مدیران انتخابی خارج از خانواده به عنوان وجه المصالحه کمک گرفت. برای مثال بحثی را نمی توان مستقیماً به فرد داخل خانواده متوجه کرد و برای رفع این مشکل از مدیر خارج سازمانی کمک گرفته می شود تا مشکلات را به افراد گوشزد کند و از ایجاد کدورت جلوگیری کند. انتقال کسب و کار به نسل بعدی ممکن است برای برخی از خانواده ها بحران آفرین باشد. موضوع مدیریت و مالکیت و اهمیت تفکیک این دو مقوله از یکدیگر نیز از مطالبی هستند که می توان به آنها توجه کرد.

پیام خلیلی

مدیرعامل گروه توسعه و نوسازی صنایع گداختار



در شرایط اقتصادی و شرایط حاکمیتی کشورمان، موضوع بحران موضوعی است که بسیار عجین شده با موضوع کسب و کار؛ این چالش و بحران هم می تواند بهترین فرصت برای رشد و ایجاد انگیزه برای سازمان ها و بنگاه ها باشد و در عین حال می تواند تهدید کننده نیز تلقی شود. عبارت برگشت پذیری که به معنای بهبود پذیری بلافاصله پس از بحران را نشان می دهد، گویای این است که چقدر قدرت تحمل در زمان گذر از بحران ها را داریم. یکی از وجوه تمایز کسب و کارهای خانوادگی در ارزیابی با دیگر انواع کسب و کارها، نگرش بلند مدت آنهاست. نداشتن نگرش بازدهی های کوتاه مدت در کسب و کارهای خانوادگی به ما توانایی عبور آسان تر از بحران ها را می دهد. در ادامه لیستی که از بحران های موجود که در کسب و کار خانوادگی مطرح هستند، همراه با راه حل هایی که توسط دیگر بزرگان حاضر در جلسه به آن اشاره شده، ارائه شد. یکی از بحران هایی که می توان به آن پرداخت، تضاد فکری بین نسلی در خانواده هاست. در کسب و کار خانوادگی که برنامه بر حفظ پایداری در دوره طولانی مدت دارند، احتمال زیادی وجود دارد که پایه و مبنای تفکری نسل های دومی و یا سومی با نسل اول متفاوت باشد. یکی از سوالات اصلی این است که چگونه می توان این تضاد و فاصله ی فکری بین نسل ها را به نحوی مدیریت کرد که حتی اگر کسب و کار در حال تغییر مسیر و یا اصلاح روند اجرایی (راهبرد) در دوره زمانی میان مدت یا بلند مدت بود، به آن آسیب نرساند. از

دیگر بحران‌هایی که می‌شود نام برد، اداره شدن کسب و کار به گونه ای سوق داده شود که به سمت غیر رسمی شدن برود؛ که به عنوان راه حل می‌توان با مشارکت مدیران بیرونی و یا مدوّن کردن مکانیزم ساختار تصمیم‌گیری و رسمی‌تر کردن جلسات، اشاره کرد. یکی دیگر از بحران‌ها این است که فرد یا افرادی از خانواده خواهان اجرای کسب و کار انفرادی خارج از کسب و کار خانوادگی و به موازات آن ایجاد بکنند. که ممکن است باعث رخنه و ایجاد گسستگی میان اعضای خانواده و افراد مدیریتی کسب و کار شود؛ که در ساختار حاکمیتی این موضوع باید در باب نباید‌ها و دغدغه‌ها و خط قرمزهای کسب و کار باشد تا از این مسئله اجتناب شود. دگر بحرانی که می‌توان نام برد، بحران قدرت غیر متمرکز است، ساختار طوری شکل گرفته باشد که کسی تمام‌کننده نباشد و قدرت‌های موازی وجود داشته باشد. راه حل این موضوع ایجاد یک نهاد قدرتی متمرکز توسط حاکمیت و مالکیت و مدیران است. در کسب و کارهای خانوادگی، مدیریت بحران عموماً بهتر صورت می‌گیرد که یکی از دلایل آن، وجود مدیریت مالی بهتر هست و صاحبان و مالکان در کنار مدیران به واسطه صاحب تصمیم بودن و نگرش دلسوزانه نسبت به کسب و کار داشتن و همینطور داشتن آمادگی برای فراهم کردن ارتقای سطح مالی شرکت با هدف ایجاد ثبات و پایداری در کسب و کار، عموماً در شرایط بحران‌های اقتصادی قدرت تحمل و تاب‌آوری بیشتری دارند. یکی دیگر از ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی در مسئله بحران‌ها این است که توانایی بهتری در نگهداری نیروی انسانی دارند و عموماً فرهنگ سازمانی قدرتمندتر و هدف‌محورتری دارند. همچنین ویژگی دیگری که وجود دارد، مسئولیت اجتماعی بالاتر است. با توجه به تحقیقی که توسط دانشگاه هاروارد صورت گرفته است، کسب و کارهای خانوادگی مسئولیت اجتماعی بالاتری نسبت به جامعه و خانواده و کسب و کار دارند که باعث افزایش میزان بهره‌وری و مثبت بودن بهره‌وری خواهد شد. در انتها توصیه‌ای که هست، توجه ویژه‌ای به دانش سازمانی بشود؛ یعنی از تجربه‌های بحران‌های متنوعی که طی روزها یا هفته‌ها و یا سال‌ها برای کسب و کارها ایجاد می‌شود و به آنها غلبه می‌شود، یک بانک تجارب درست بکنیم و این تجارب را ثبت بکنیم و نحوه اجرا کردن و مدیریت کردن آن بحران را نیز در کنار بحران به ثبت برسانیم. این بانک تجربه به سازمان‌ها (حتی اگر نسل اول و یا نسل دوم یا نسل سوم یا نسل‌های بعد انتقال پیدا می‌کند) کمک می‌کند اگر با یک بحران مواجه شدند، بتوانند برای مشاوره و یا اجرای حرکت متقابل درخور بحران به آن رجوع بکنند و ببینند آیا آن بحران در گذشته اتفاق افتاده، چه راه حل‌هایی برای عبور از آن مطرح شده و چگونه روش مدیریتی انتخاب شده است.

ایثار خدادادی

مدیرعامل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت



ابتدا باید به معنی و مفهوم بحران توجه شود، زیرا اختلاف انسان‌ها در مفاهیم می‌باشد. عمق فاجعه و بحران زمانی مشخص می‌شود که در جلسه هیئت مدیره در کاغذی سوالی مطرح شود که عمق بحران و فاجعه چقدر است نه صرفاً در نسل بعد سازمان. برای مشاهده اینکه چقدر نظرات با هم دیگه کالبره هستند و سپس در مرحله بعد نسل بعدی و جانشین‌ها مطرح می‌شوند. در ایران مدیران با مسئله خو گرفته‌اند و اگر خارجی‌ها در این موقعیت قرار بگیرند شوکه می‌شوند که چرا مدیران باید یکسره آماده ارائه راه حل باشند.

اصولا در دنیا سه رویکرد وجود دارد :

۱. آینده بین: یعنی به مسئله‌ای برمی‌خوریم و در همان لحظه واکنش سریعی نشان داده می‌شود.
 ۲. آینده گزین: بر اساس برنامه‌های استراتژی و خودآگاهی کاملی از موقعیت‌ها، اگر اتفاقی پیش بیاید بر اساس ابزار مورد نیاز برای آن تصمیمی گیری می‌شود. به اصطلاح هدف‌ها برای ما است و کسی نمی‌تواند مسیر را سد بکند و جلوی رسیدن به اهداف را بگیرد که این موجب سختی مسیر می‌شود.
 ۳. آینده ساز: که بر اساس آن ما تصمیم می‌گیریم که آینده باید چه شکلی باشد.
- در ایران در ابعاد سازمانی رویکرد آینده گزین انتخاب می‌شود ولی باید این موضوع در نظر گرفته شود که با تصمیم یک مقام مسئول همه چیز تغییر می‌کند و ممکن است نصف ثروت شرکت از دست برود و رویکرد آینده بینی در مدیران ایرانی نهادینه است. مشکلی که در اینجا مطرح است، این است که چه شکلی این رویکرد به نسل بعدی انتقال پیدا کند و نسل بعدی چه درکی از این زمینه دارد؟ و طبق گفته‌های دکتر خلیلی آیا چیزی در مورد مدیریت دانش یا تکنیک‌های سازمان‌های یادگیرنده می‌دانیم؟ چرا با وجود آمدن یک مشکل ساده مدیر از کوره در می‌رود و آیا از تجاربی که در گذشته ثبت شده است برای حل مشکل استفاده می‌شود یا اصلا دنبال این تجارب رفته می‌شود؟ درک بحران در نسل بعدی چه تفاوتی با الان دارد؟ برای فردی که فرزندانش به عنوان نسل بعد وارد سازمان می‌شوند دیگر مسائلی مانند پاس شدن چک الویت اول نیست و برای این فرد دیدن فرزندانش در کنار همدیگر در رتبه اول قرار می‌گیرد. ولی برای فرزندی که وارد سازمان شده است بزرگترین بحران به طور مثال ورشکست شدن شرکت یا اعتصاب کردن کارمندان باشد. اختلاف دیدگاه منجر به این می‌شود که وقتی تصمیم بر بسیج منابع برای تغییر و تحول باشد درک یکسانی از هدف وجود ندارد و شاید وسط راه کسی خسته شود و رها کند و فرد دیگری تا ته مسیر برود. در ایران مردم از گذشته تا به حال با بحران اخت گرفته‌اند و با بسیاری از مسائل مانند نرخ تورم بالا کنار می‌آیند که این خودش یک ویژگی خاص است. بهترین راه کارها برای جلوگیری از بروز بحران در نسل بعد شرکت که باید از همین الان به آن فکر کرد این است که آیا در نسل فعلی تفکر استراتژیک جایگاهی دارد که در نسل بعدی نیز پیاده‌سازی شود. در نسل فعلی با داشتن پرسنالیتهی مدیریتی و رویکرد کارآفرینی می‌شود کسب و کار را مدیریت کرد و کار انجام داد ولی در نسل بعدی نیاز به داده کاوی و تحلیل در کنار پرسنالیتهی مدیریتی است. بحث دیگری که در اختلاف نسلی است این است که در نسل فعلی مدیر فشار را به خوبی مدیریت می‌کند و آن را به کابینه اجرایی منتقل نمی‌کند و نسل فعلی یاد گرفته است که فردی فکر کند ولی جمعی در جهت حل بحران عمل کند. نسل بعدی باید یاد بگیرد که هم جمعی فکر کند و هم جمعی عمل کند. در نسل قدیم اگر مدیری کم می‌آورد به مدیرهای هم رده خود مراجعه می‌کرد و با حس همدلی و همراهی این حس را که تنها نیست و توانایی حل مشکلات را دارد را در خود ایجاد می‌کرد و خیلی مهم است که به نسل بعدی این توانایی را انتقال دهند. نسل فعلی به نسل‌های بعدی باید انتقال دهند که زندگی شامل سه بعد است:

۱. کارهایی که برای استقلال خود انجام می‌دهید.
۲. کارهایی که برای عزت نفس خود انجام می‌دهید.
۳. دگرمداری که در این مورد نسل جدید زیاد آموزش ندیده است. کارهایی که انجام می‌شود در جهت منافع دیگران بدون هیچ چشم داشت و توقعی. نسل قدیم این را در حوزه مسئولیت فردی خود می‌دانست ولی در نسل جدید باید این مسئولیت نهادینه شود.