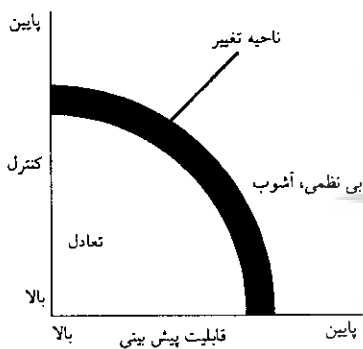


الگوی قابل تشخیصی یا ساختارهایی مشخص نمی‌شود ولی حاوی تعداد زیادی از امکانات است که به وسیله آنها الگوها و ساختارها ممکن است ظاهر شوند، البته اگر شرایط اجازه دهند. بین این دو، ناحیه تغییر قرار دارد (که به عنوان بعد بی‌نظمی (آشوب) یا منطقه عدم ثبات محدود معروف است) آن یک نوار محدود از فرصت است (گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بالا) که در آن روشهای قدیمی رهبری و مدیریت کردن یک سازمان، رقابت طولانی با هم ندارند و روشهای جدید ظهور می‌یابد. این موضوع به وسیله یادگیری راههای آینده‌نگر مشخص می‌شود و نیز سیستم‌های طراحی برای ارتباط و یادگیری در این امر مهم هستند.



شکل ۱ - سه ناحیه در حرکت‌های یک سیستم

یکی از عقاید اساسی به وجود آمده از علوم پیچیده، سازمانها هستند (یا سیستم‌های زنده) که در نوار محدودی از فرصت که ناحیه تغییر نام دارد، دگرگون شده و یا سازگاری می‌یابند. چون شغل بیشتر مدیران ارشد اجرایی امروزه، به این امر منجر می‌شود که سازمانهای آنها از طریق تغییر ایجاد شوند این امر آنها را سازگار می‌سازد و هر اتفاقی باعث می‌شود که بعضی از آنها نقش خود را مثل گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بالا بدانند. آنها بیشتر وقت خود را به صورت نسبی در ناحیه تغییر طی می‌کنند و بدین طریق آنها به راحتی یا به منطقه تعادل پرتاب می‌شوند، (انجام چیزها به طریقی که همیشه انجام می‌دهند) و یا وارد منطقه بی‌نظمی (آشوب) می‌شوند، (جایی که آنها یا سازمان آنها جدا حرکت می‌کنند).

در کار، من و مدیران ارشد اجرایی، به مفهوم ناحیه تغییر رسیدیم و آن به صورت خیلی موثری برای تعریف و ایجاد ارتباط با تجربیات، ما را کمک کرد و آنها را قادر ساخت تا یک مرکز تعادل را بیابند. این امر وقتی که ما مدت زمانی را که

راه رفتن روی طناب



ترجمه و تلخیص: علیرضا شیروانی

منبع: Organizations & people, November 2000

گام‌زدن بر روی طناب بلند یک توصیف قوی و مناسب از تجربه آنها از زندگی در رأس هرم سازمانهای امروزی است. آنها همگی با علاقه به این سوال پاسخ دادند که چطور شخص مرکز تعادل را خواهد یافت در حالی که ممکن است این کار به سختی صورت بگیرد؟ در پاسخ به این سوال من استعارهای مشابه به گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بالا را به کار بردم که یکی از راههای کلیدی حاصل از علوم پیچیده امروزی است و اصطلاح ناحیه تغییر یا شرایط عدم پایداری و عدم ثبات محدود را به کار گرفتم. این اصطلاح به وسیله کوفمن (۱۹۹۶) توسعه یافت و به وسیله پروفیسور راف استسی از دانشگاه هرت فورد شیرر که مدیر آنجا بود تعریف شد (۱۹۹۶).

سه ناحیه در حرکت‌های یک سیستم وجود دارد. سیستم‌های انسانی که به شرایط ناحیه تعادلی مربوطند، نسبتاً پایدار هستند و انجام رهبری در آنها از طریق استفاده از کنترل در ارتسباط با قابلیت پیش بینی نتایج صورت می‌گیرد، و این اهمیت زیادی دارد. ناحیه تعادلی به وسیله برنامه‌ریزی مسیر روبه جلو و به وسیله طراحی کردن سیستم‌هایی برای کنترل مشخص می‌شود. ناحیه بی‌نظمی (آشوب) به صورت قابل انفجاری بی‌ثبات است. آن ناحیه به وسیله هیچ

در مذاکره با یکی از مدیران ارشد اجرایی ۱۰۰ شرکت برتر که توسط مجله «فورچون» معرفی شده، پرسیدم امروزه اداره یک شرکت بزرگ (با ۱۱ هزار کارمند) به چه چیزی شباهت دارد، در پاسخ گفت:

اداره شرکت امروزه بیشتر شبیه راه رفتن روی طناب در ارتفاع بالا در یک برنامه سیرک است. البته به صورتی که آن را قبلاً انجام نداده باشید و کسی نیز طریقه انجام آن را به شما نیاموخته باشد، آنها شما را به بالای طناب می‌فرستند و یک چوب بلند به دست شما می‌دهند و می‌گویند حرکت کن! چیز دیگری که باید بدانید آن است که شما گام برمی‌دارید در حالی که قلبتان در دهانتان است. شما با اضطراب به پایین نگاه می‌کنید و تنها امیدتان آن است که یک اتفاق باعث جان سالم به در بردن شما شود. خوب، اگر شما در آن موقع یک مرکز تعادل را نیابید، در آن صورت شانس کمی وجود دارد و شما قادر به حرکت نیستید بخصوص وقتی چیز دیگری که اتفاق می‌افتد آن باشد که کسی یا چیزی جلو شما قرار داده باشند که حرکت شما با آن میله را دشوار سازد.

هنگام مذاکره بعضی از سوالات را نیز از دیگر مدیران اجرایی سوال می‌کردم. در حین این مباحثات، همه این سوالات را پاسخ گفتند که

یک زمان مورد نیاز برای انعکاس شرایط درک کرده‌اید و پاسخ بعضی از این سوالات و موارد مشابه را باید بیان کنید؟

تجربه خود من بوده است که بیان می‌کند فرایند پاسخ به این سوالات و سوالات مشابه رهبران سازمانها و تیم‌های آنها در بعضی شرایط به همبستگی و صف‌آرایی بیشتر در تیم اجرایی منجر می‌شود و بدین طریق توانایی استراتژیک را افزایش داده و عملکرد سطوح عملیاتی و پایین شرکت‌های آنها را بیشتر می‌سازد. یک مورد قابل توجه، بیان مدیر ارشد اجرایی در شروع این مقاله است که چندین سال را در پاسخ پرسشهای مشابه با این به خودش و تیم خود صرف کرده است و در این فرایند سازمان او از رده هفدهم به دوم از لحاظ عملکرد صنعتی رسیده است و میزان داراییهای سازمان او از ۲ میلیارد دلار به ۱۱ میلیارد دلار افزایش یافته است.

در زمان مشابه پرسنل او مسافرتها و تحقیقات خود را بیشتر کردند و او به علت درایت، انسانیت و فرضیات خود بسیار معروف شد. بدین طریق او یک مرکز تعادل را برای شرکت در یک زمانی که تغییر سریع صورت گرفت ایجاد کرد. بسیاری از کارمندان وقتی از آنها سوال می‌شد که چطور در طول تغییرات غیرمستمر، شرکت به خوبی انجام وظیفه می‌کند، به اظهارات مدیر ارشد اجرایی درباره تعادل اشاره می‌کنند و آن را یک شکل مهم از مشخصه سازمانی می‌دانند. آنها در نظر می‌گیرند که این اشکال از مشخصه‌ها، سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت موفق از طریق بسیاری از جریانانات سخت موجود در شرکت، در هنگام تغییر، کار کند و در زمان مشابه به یک سری از خطوط پایین برسد که برای بخش صنعت مهم است. و باتوجه به ناآرامی و عدم ثبات دنیای تجاری امروزی، برای من این طور به نظر می‌رسد که یک فرایند پرسش و انعکاس، که از علوم پیچیده امروز ناشی می‌گردد، ایجاد می‌شود که این امر در بسیاری از شرکت‌های انگلیسی دیده می‌شود. بخصوص در ماههای اخیر بعضی از مدیران اجرایی شرکت‌های مهم در انگلیس مثل «بریتیش ایرویز»، «بی.ام.و»، «رور»، «اسپنسر»، «نات‌وست» و «ساین بری»، همگی یک روش متغیر را مورد استفاده قرار دادند و بدین طریق مباحث گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بالا را بافتادند از روی آن از نظر بینندگان مورد بررسی قرار دادند. □

اداره شرکت امروزه بیشتر به راه رفتن روی طناب در ارتفاع بالا شباهت دارد.

گام‌زدن روی طناب در ارتفاع بالا یک توصیف قوی از تجربه مدیران کار آزموده در رأس هرم سازمانهای امروزی است.

این سوال همیشه مطرح است که مدیران چگونه می‌توانند هنگام اداره یک شرکت در شرایط دشوار بر اضطراب خود تسلط یابند.

مدیران با تجربه به هنگام تغییر سریع در شرکت، یک مرکز تعادل ایجاد می‌کنند.

دوباره به عقب برمی‌گردید؟ در مرکز شما چه چیزی وجود دارد که باعث ایجاد تعادل در زمان عدم ثبات و قطعیت می‌شود؟

● چه واکنشی شما با خودتان انجام می‌دهید تا درباره فرضیات اصولی عقاید خود، مدل‌های ذهنی و استعاره‌هایی برای رهبری یک سازمان، مخصوصاً در هنگام تغییر روشن شود؟

۳- در خلق شرایط در خودتان و تیم خود که شرایط را برای یادگیری افزایش و ترقی می‌دهند در زمان مشابهی که عملکرد اجباری خود را حفظ می‌کنید، چه اندازه ماهر هستید؟

● چطور می‌توانید یاد بگیرید و چه چیزهایی شاخص هستند که می‌توانید آنها را به صورت مجزا از موارد فعال یاد بگیرید؟

● شما در طراحی و ایجاد ساختار یک سیستم یادگیری برای خود و دیگران چقدر مفید هستید؟

● آیا تمایل دارید که بازخورد را تشویق کنید یا محدود سازید؟ اگر بازخورد نتایج مورد انتظار را حمایت نکند در آن صورت چه اتفاقی می‌افتد؟

● کجا و چطور می‌توان زمان را پیدا کنید و یک ریسک کمتر را در این سوالات جستجو کنید و پاسخهای متفاوت را مورد بررسی قرار دهید؟

● کسی که با آن صحبت می‌کنید قادر است به شما کمک کند که یاد بگیرید و معنی گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بلند یا تجربه منطقه تغییر (انتقالی) را به شما بیاموزد؟

● آیا شما ارزش واقعی را از سرمایه‌گذاری در

باید صرف شود تا راه مشخص گردد و نیز راه برای برنامه‌ریزی سیستم و طراحی و اجرای آن برای کنترل کارها، بسیار لازم است را در مقابل می‌توان آن را با مدت زمانی مقایسه کرد که آنها باید این راه را یاد بگیرند و به جلو حرکت و سیستم‌ها را طراحی و اجرا کنند و به این طریق یادگیری و ایجاد ارتباط هماهنگ با سازمانها توسعه می‌یابد.

در یک یادداشت شخصی، که در آن مدیران ارشد اجرایی شروع به پاسخ به سوالاتی درباره نظر خود و مرکز تعادل می‌کردند در همه آن نظرات تنها عقیده شخصی اعمال شده بود و باعث شده که یک شیوه رهبری ایجاد شود که دارای رویکرد کسلی است و به وسیله آن یک سازمان ایجاد می‌شود. برای به کارگیری این عقیده یافته‌های فردی در ارتباط با مرکز تعادل مهم است، در حالی که در گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بالا و به کار بردن آن به عنوان یک چارچوب کاری برای مشاوران اجرایی و مدیران، من سوالات زیر را بسیار مفید می‌دانم:

۱- چطور شما به خوبی قادرید که بر میزان اضطراب خود آگاه شده و بر آن تسلط یابید البته وقتی که در حال گام‌زدن بر روی طناب در ارتفاع بالا هستید؟

● آیا شما درصدد به چنگ آوردن طرحها و راه‌حلاها و نیز سطوحی از پیش‌بینی حوادث به عنوان یک راه برای اجتناب از مواجه شدن با آینده‌ای که آن را در این زمان نمی‌شناسید هستید؟

● تا چه حدی شما از نتایج قبل از ایجاد تغییرات مطمئن هستید؟ آیا شما آن قطعیت را مورد آزمایش قرار می‌دهید؟

● چه اتفاقی می‌افتد وقتی که چیزها مطابق برنامه پیش نمی‌روند؟ آیا در جست‌وجوی کسی یا چیزی برای سرزنش کردن برمی‌آید. یا اینکه فرصتهایی را برای یادگیری بیشتر به دست می‌آورید؟

۲- چه طور شما می‌فهمید که خودتان خیلی دور از کناره تعادل طناب یا خیلی دور از منطقه بی‌نظمی (آشوب) و اختلال حرکت می‌کنید، تفسیر شما چیست؟

● چطور شما حمایت دیگران را در منطقه به دست می‌آورید و بر چه حمایتی در این مکان شما تکیه می‌کنید؟

● وقتی همه چیز با شکست مواجه شد آیا

بهترین
هدیه نوروزی
برای مدیران

مدیر پار



شرکت زمین پردازش
تهران - خیابان ستون
شماره ۳۵

May

22

روز بهر هوری

خرداد

چهارشنبه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مدیریت منابع انسانی
مدیریت بازاریابی و فروش
مدیریت عملیات
مدیریت مالی و حسابداری
مدیریت حقوقی
مدیریت ارتباطات عمومی
مدیریت پروژه
مدیریت ریسک
مدیریت استراتژی
مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی
مدیریت توسعه کسب و کار
مدیریت نوآوری و تغییر
مدیریت منابع انسانی
مدیریت بازاریابی و فروش
مدیریت عملیات
مدیریت مالی و حسابداری
مدیریت حقوقی
مدیریت ارتباطات عمومی
مدیریت پروژه
مدیریت ریسک
مدیریت استراتژی
مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی
مدیریت توسعه کسب و کار
مدیریت نوآوری و تغییر

Base management

بانوم افزار چکیده می توانید انواع گزارش های دلخواه خود را تولید
بانوم افزار چکیده و درجه به راحتی می توانید سیستم اطلاعاتی مورد

بانک اطلاعاتی
SQL-Server

بانوم افزار درجه می توانید فرم های ورودی اطلاعات خود را تهیه نمایید.
بانوم افزار چکیده

TOTAL SYSTEM
TPS
MIS
ERP

نرم افزار چکیده

چکیده: نخستین نرم افزار گزارش گیری کاملاً فارسی

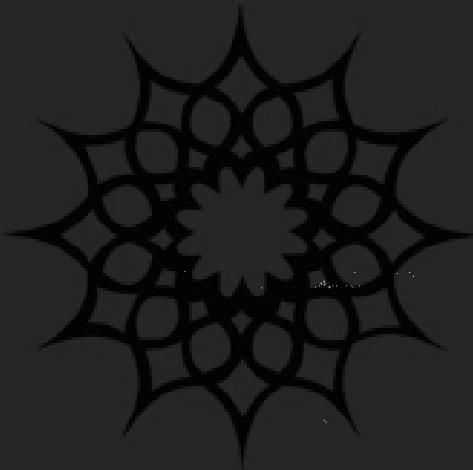
درجه: کاملترین نرم افزار تهیه انواع فرمهای ورودی اطلاعات



درآژانس نرم افزاری ژابیزپودا نتوانستن معنایی ندارد،
ما می توانیم..

میدان توحید، خ سنارخان، خ نمازی دوم، ساختمان دلگشا، طبقه ۶، شماره ۳۸
تلفکس: ۶۹۴۶۲۳۴

'CHORTKEH



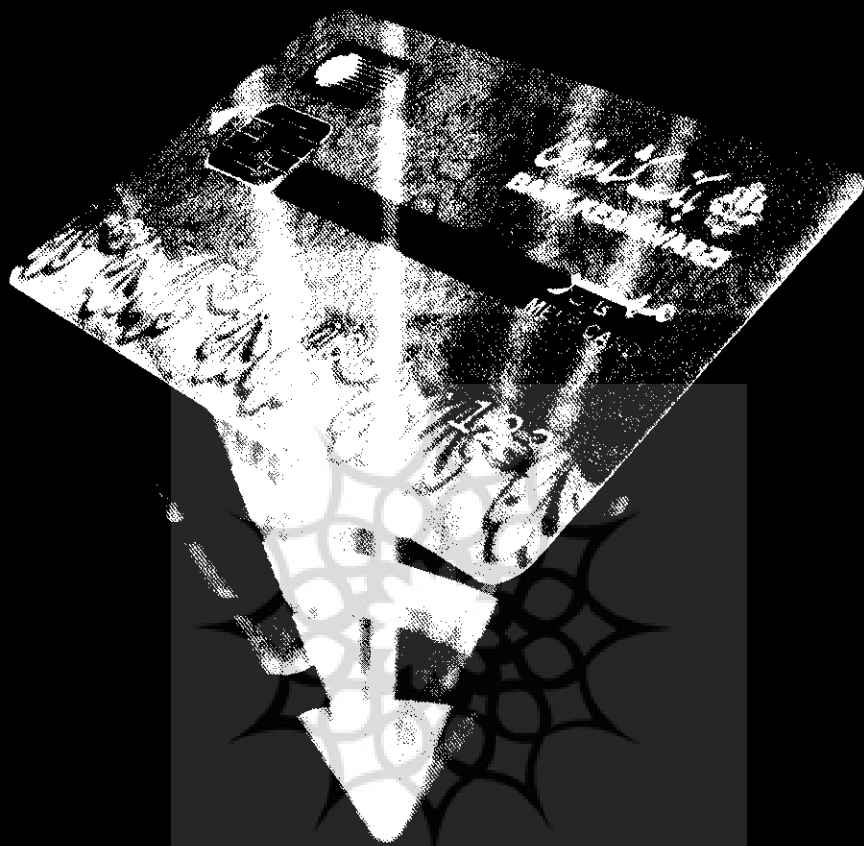
شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

برای آنانکه جهانی می اندیشند!

رای پرداز

تولید و توزیع: مرکز نشر و توزیع چاپ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی - تهران



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

راه حل مناسبی برای
دریافتها و پرداختهای شما
قابل استفاده در کلیه دستگاههای
خودپرداز بانکهای کشاورزی،
صادرات ایران و توسعه صادرات