

حکایت مدیریت

فهرست مدیریت، راهنمایی جامع از پاسخ های کاربردی به چالشهای روزمره کسب و کار است. هر فهرست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. فهرست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد (یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسشهایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه فهرست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می گیرند. هر فهرست شامل مجموعه ای از اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب هایی است که محرک اصلی این نوشته ها بوده اند.

مقالات این بخش:

اخراج یک برنامه تنوع مدیریتی
برنامه ریزی جایگزینی سیستم های نرم افزار



تفکر سیستم‌های باز

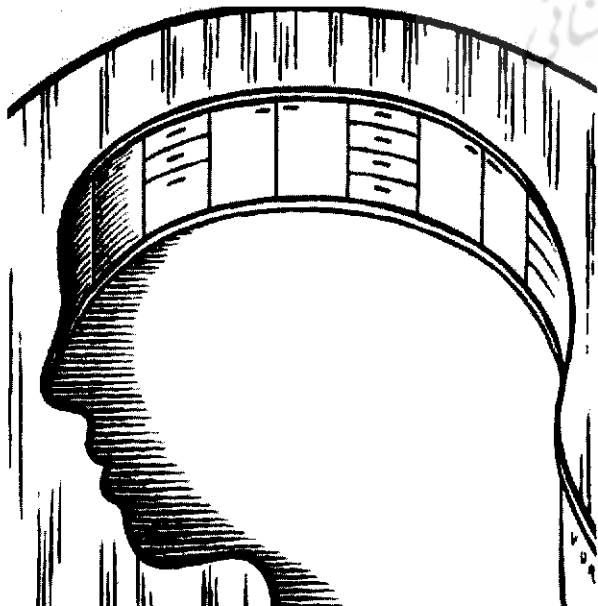
انتخاب کرده و برخی از تحلیلگران سیستم‌های نسل جدید (اصطلاحاً سیستم‌های باز) و حتی شیوه‌های قدیمی‌تر تمایز قایل می‌شود.

رویکردهای قدیمی، بر شناخت ابزارهای "صحیح" و تعیین دقیق نقطه شروع کار متمرکز هستند. البته گستره تغییرات، مؤید آن است که چنین نگرش ساده‌ای از زندگی می‌تواند بر مسایل عملی یا مهندسی کارآیی داشته باشد؛ اما امروزه چنین نگرشی برای سیستم‌های پیچیده‌ای همچون رفتار سازمانی و مشکلات مربوط به آن کفایت نمی‌کند.

مزایا

تفکر سیستم‌های باز:

- می‌تواند تفکری خلاقانه را ترغیب و روش‌های جدیدی را برای انجام امور ایجاد کند.
- بیشتر بر واقعیت‌ها متمرکز است تا الگوهای ایده آل ذهنی مردم درباره سیستم‌ها و فرآیندها.
- احتمالاً تنها روش پرداختن به مسایل "دشوار" است.
- دارای نگرشی بلند مدت و استراتژیک در قبال سازمان‌هاست، نه یک نگرش صرفاً فنی.
- تناسب خوبی با شیوه‌های مدیریتی؛ همچون کار تیمی و پیشرفت مستمر دارد.



این فهرست راهنما دربرگیرنده یک رویکرد جامع در قبال تفکر سیستم‌های باز است. این امر، در قبال نیاز به مطالعات آتی یا مشاوره‌های کارشناسی جایگزین نیست. این فهرست راهنما برای تمامی مدیرانی است که معتقدند شیوه‌های رایج حل مسئله در اراییه راه حل‌های مناسب به سازمان‌های آنها شکست می‌خورند یا معتقدند که آنها با ابهامات زیادی مواجهند. رویکرد تفکر سیستم‌های باز اراییه شده، تنها یکی از روش‌هایی است که می‌توان از آن استفاده کرد. تفکر سیستم‌های باز به هیچ وجه از وظایف خاصی تبعیت نمی‌کند.

تفکر سیستم‌ها همواره ارزش زیادی در رشته‌هایی، همچون زیست‌شناسی و فن‌آوری اطلاعات داشته است، اما پیوندهای علمی، باعث شده‌اند که برخی مدیران علاقه‌ای به آن نداشته باشند. البته، تفکر سیستم‌ها بر اکثر رویکردهای مدیریت مدرن مانند: مدیریت کیفیت جامع، مدیریت محیط زیست و سازمان‌های آموزشی سایه افکنده است. سه دلیل اصلی که می‌توانند نشان دهند، چرا نگرش‌های مکانیکی از سیستم‌ها کارآیی ندارند:

- پیچیدگی سیستم.
- ابهام در محیط و آگاهی نداشتن از آینده می‌تواند مشکلاتی در زمینه پیش‌بینی دقیق و محاسبه ریسک در پی داشته باشد.
- تضاد در ارزش‌های انسانی. بسیاری از راه‌حل‌های صرفاً فنی شکست خورده‌اند، زیرا حامیان مالی آنها نتوانسته‌اند مقبولیت عمومی و اجتماعی کسب کنند.

از طریق تفکر سیستم‌های باز، مدیران می‌توانند از مدیریت استراتژیک سازمان خود حمایت کنند و از مزایای مفاهیم، ابزارها و شیوه‌های در دسترس تحلیلگران سیستم‌ها با مشاوران مدیریت که در این حوزه تخصص دارند، برخوردار شوند.

تعریف

در کتاب "نظم پنجم"، پیتر سنچ^۱ (۱۹۹۴)، تفکر سیستم‌ها را چنین تشریح می‌کند:
"شیوه‌ای فکری و زبانی برای توضیح و درک عوامل ارتباطاتی که رفتار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند."
این فهرست راهنما، میان رویکرد گسترده‌ای که پیتر سنچ

1. Peter Senge

تفکر سیستم های باز:

- به لحاظ فکری، موضوعی چالش برانگیز است و می تواند زمان و تلاش زیادی را به خود اختصاص دهد.
- می تواند در مراحل نخست، سوالات بیشتری را بیافریند تا جواب؛ و در نتیجه می تواند باعث عدم تمرکز شود.
- این رویکرد، برای شرایط رویکرد ساختاریافته یا شرایطی که در آن فرهنگ به شدت غالب است، مناسب نیست.
- معمولاً نیازمند افرادی هم فکر، برای کار با یکدیگر در قالب یک تیم است.

فهرست راهنمای عملی

۱. مسئله را به خوبی دریابید.

اکثر مدیران به توضیح و تشریح مسایل می پردازند. تفکر سیستم های باز در هر زمانی نیازمند چنین توضیحاتی است. در این مرحله، باید از یافتن روابط علت و معلولی پرهیز کنید و صرفاً به گردآوری حقایق بپردازید. سعی کنید به تمامی علایم

رویکردهای قدیمی، بر شناخت ابزارهای "صحیح" و تعیین دقیق نقطه شروع کار متمرکز هستند. البته گستره تغییرات، مؤید آن است که چنین نگرش ساده ای از زندگی می تواند بر مسایل عملی یا مهندسی کارایی داشته باشد؛ اما امروزه چنین نگرشی برای سیستم های پیچیده ای همچون رفتار سازمانی و مشکلات مربوط به آن کفایت نمی کند.

توجه کنید؛ زیرا شما مانند یک ناظر در یک موقعیت گسترده و کلان هستید.

۲. سیستم را تعریف کنید.

● وقایعی را توضیح دهید که متناسب با وضعیت موجود هستند. به تمامی علایم یا تغییراتی که در این مقطع رخ داده اند، توجه کنید؛ به حوادث یا بحران ها، مسایل موجود مشتریان و عرضه کنندگان یا اتفاقات به ظاهر بی ربط (در یک قالب کلی) به سازمان و واحد خود توجه کنید.

● روندها و الگوهای مهم را مشخص کنید. سعی کنید، مهم ترین متغیرها را شناسایی و تلاش کنید، بفهمید، چه اتفاقاتی در حال رخ دادن هستند. آیا روندهایی عمومی همانند: افزایش سطح شکایات مشتریان، از دست دادن مشتریان، کاهش نفوذ در بازار یا افزایش هزینه ها وجود دارند؟ تغییرات را در چارچوب های زمانی تعیین کنید تا بتوانید به موقع از رابطه میان

متغیرها و وقایع آگاه شوید.

● ساختارها یا سیستم های اصلی را مشخص کنید. این یک مرحله کلیدی در ایجاد الگوهای کارآمد از سیستم ها است. هدف آن شناسایی روابط یا ارتباطات میان عناصر مختلف به ویژه تمرکز بر بازخوردی است که از طریق کنترل رفتار سیستم حاصل می شود.

رفتار تمامی سیستم ها، چه زنده و چه غیر زنده، تحت کنترل بازخوردهای ارایه شده است. این بازخوردها یا در برابر تغییرات مقاومت می کنند و حالت متوازنی را حفظ می کنند (بازخوردهای منفی) یا تاثیر تغییر و تحول را ساده می سازند (بازخوردهای مثبت یا تقویت کننده). اگرچه در این مرحله، شما به دنبال روابط علت و معلولی هستید، مهم است که ذهن خود را محدود نکنید و به دنبال دیگر احتمالات باشید؛ مثلاً ممکن است افزایش شکایات مشتریان به دلیل افزایش فشار بر کارکنان فروش باشد که باعث می شود آنها وعده هایی غیرواقعی بدهند و در نتیجه انتظاراتی غیرقابل تحقق را در مشتریان باعث شوند.

۳. از تعاریف خود، الگوهایی را تدوین کنید.

الگوها و مدل ها بخش مهمی از زندگی روزمره ما هستند. رفتارمان را منطبق بر طیفی از فرضیات (الگوها) جهان پیرامون خود تنظیم می کنیم. اگر جهان منطبق با این طرح رفتار نکند، می توانیم از یک موضوع مطمئن شویم. الگوهای کنونی ما مناسب نیستند.

یافتن الگوی صحیح برای تشریح موقعیت ها یا سیستم های پیچیده، واقعاً یک نوع هنر است؛ اگرچه به لحاظ فنی، مدیران آموزش دیده تاکید زیادی بر مدل های ریاضی یا رایانه ای برای توضیح عملکرد سازمان خود دارند، اما دیر یا زود، از الگوهایی که باعث شکستشان می شوند، تأسف خواهند خورد. از سوی دیگر، الگوهای ذهنی می توانند نتایج چشمگیری در شرایط خاص داشته باشند.

۴. الگوها را با جهان واقعی مقایسه کنید.

اگر الگوی یک سیستم زیر سوال رفته، باید آن را ارزیابی کنید. به سراغ سهامداران بروید و تایید کنید که این الگو کارایی دارد و تمامی جوانب در آن مد نظر قرار گرفته است. در این مقطع، ممکن است لازم باشد، فردی را برای انجام امور و هدایت تغییرات و تحولات بیابید.

۵. اقدامات احتمالی را شناسایی کنید.

تتها در این مقطع است که شما باید اقدامات احتمالی را مشخص کنید. اینها در مورد سیستم ها، راه حل نیستند؛ بلکه روش هایی برای توسعه رفتار سیستم ها هستند.

مثلاً شکایات مشتریان ممکن است ناشی از عدم توازن در رابطه میان تولید، خدمات مشتریان و واحدهای فروش باشد.

ممکن است راه حل این مشکل، نیازمند تغییر در این روابط به جای تدابیر آنی و کوتاه مدت باشد.

با برنامه ریزی رایانه ای دارد.

سیستم مجموعه ای از واحدها که در قالب یک واحد عملیاتی منفرد، با هم در تعامل هستند.

تجزیه و تحلیل سیستم ها کاربرد روش های خاص برای مطالعه سیستم ها لازم است.

پرسش ها
• اگر قصد دارید، چارت سازمانی خود را بر اساس قدرت واقعی ارتباطات با سازمانتان ترسیم کنید، چنین چارتری تا چه حد با چارت های رسمی تفاوت خواهد داشت؟
• بسیاری از سازمان ها مشکل از سیستم هایی در داخل دیگر سیستم ها هستند. چه سطوحی از این دست، در سازمان شما وجود دارند؟

• تلاش های زیادی برای ساده کردن سیستم ها انجام می شوند؛ اما چرا آنها در اراییه بازخوردی مناسب در قبال سیستم ها و توسعه روابط اثربخش میان واحدها شکست می خورند؟

۷. این چرخه را دوباره آغاز کنید.

اتخاذ این رویکرد در قبال حل مسئله و در نظر گرفتن آن به عنوان یک چرخه، با فلسفه پیشرفت و توسعه مستمر کاملاً منطبق است.

برای تفکر سیستم ها بایدها:

- از نتیجه گیری سریع اجتناب ورزید.
- تمامی توضیحات خود را در قبال سیستم ها بسنجید و بیازمایید.
- سعی کنید، پیش از تلاش برای یافتن راه حل ها، الگوی خود را بپذیرید و مالکیت آن را بر عهده بگیرید.

نبایدها:

- پیش از حد به توانایی خود برای توضیح رفتار سازمانی خویش اتکا و اعتماد نکنید.
- با یک انتقاد، تفسیر خود را از وقایع و رخدادها رد نکنید.
- اهمیت انسان را در سیستمی که در حال برنامه ریزی آن هستید، دست کم نگیرید.

اصطلاحات

تجزیه و تحلیل سیستم های ساختاریافته

از شیوه های رسمی حل مسئله، برای توصیف سیستم ها استفاده کنید. تحلیلگران تمایل دارند که از یک رویکرد بالا به پایین برای ایجاد راه حل های خود استفاده کنند. این رویکرد ارتباط ویژه ای

برای اطلاعات بیشتر کتب:

- "متدولوژی سیستم های ساده در عمل"، پتر چکلند^۲، ۱۹۹۹.
- "مقدمه ای بر تفکر سیستم ها و مدل ها"، رابرت جیلان^۳، ۱۹۹۹.
- "هنر و عمل سازمان یادگیرنده"، پتر سنچ، ۱۹۹۴.

2.Peter Checkland

3.Robert Gillan

4.Stephen Covey

5.Bertolt Brecht

استفان کاوی^۴: "نخستین گام به سمت تحول، پذیرش آن است. وقتی خودتان آن را بپذیرفتید، آنگاه در راه سوی تغییر باز کنید."
برتولت برشت^۵: "هدف علم، باز کردن درها به روی منطق و خردی نامحدود نیست؛ بلکه تعیین سقفی برای اشتباهات نامحدود است."