

اداره شرکتها در عصر ناپیوستگی

نویسنده: جان باردت

مترجم: هزیز کیاوند

منبع: MANAGEMENT DECISION ILLUSTRATIVE ISSUE 1994/95

کنترل کامل کیفیت محصولات، برنامه‌های ارائه کند. «ژرژ» می‌داند که شرکت او باید عملکرد محصول خود را بهبود بخشد، اما بی‌سروصدا با همتایان خود هم‌عقیده است که چنین کاری در اینجا عملی نیست!

● «لیندا» که مدیر فروش است و سالها با سازمان بوده، غالباً در کار خود موفق بوده است. مهارت‌های فروش او مدیون توانائیش در ایجاد مناسبات بلندمدت با خریداران و سازمانهای تدارکاتی است. با وجود این، در این اواخر تعدادی از پیمانهای مهم را رقیبان ربوده‌اند. پاسخ «لیندا» این است که ما از نظر قیمت امکان رقابت نداشتیم. اما واقعیت این است که شماری از مشتریان اصلی شیوه کسب و کار خود را تغییر داده‌اند - آنها می‌خواهند با تهیه‌کنندگان کمتری سروکار داشته باشند و تهیه‌کنندگانی را می‌خواهند که دیدگاه جهانی یکسانی با آنان داشته باشند.

● «رابرت» ۲۰ سال تمام نماینده حل و فصل

ریشه‌دار بود که تقدیر را پذیرفت و به تسلیم و رضا تن داد و در نتیجه از دست‌زدن به هر اقدام و عملی اجتناب ورزید. فرهنگ مایایی نه آنقدرها به سبب فقدان تمدن فنی، بلکه بیشتر به علت مبانی اعتقادی خود دچار سردرگمی شد. تراژدی قوم مایا، اگر چنین اطلاقی بر آن ممکن باشد، امروز هم نظایری دارد.

چند نمونه

چند نمونه عادی را در محیط‌های کار امروزی ملاحظه کنید:

● «ژرژ» سرکارگری است از نوع قدیمی و سنتی آن. شیوه کار او در مدیریت خشن اما توأم با عدل و انصاف است. اساس کار وی برای انجام امور، صدور دستور صریح و پی‌گیری آن است. «ژرژ» اعتقادی راسخ دارد که اگر «بچه»‌ها را به حال خود بگذارد، وقت تلف می‌کنند و کار را سمبل می‌کنند اخیراً رئیس او دستور داده است که گروه برای

تا اواخر قرن پانزدهم مردم مایا*، ساکنان شبه جزیره «یوکاتان»، به همان روال دوهزار سال پیش زندگی می‌کردند. بیش از ده دوازده شهر بزرگ که هر یک پایتخت قلمرو سلطانی بود، پا گرفت. بزرگترین آنها، «تیکال» بود که ۲۳ مایل مربع مساحت و در آغاز حدود ۱۰۰ هزار نفر جمعیت داشت.

دستاوردهای مردم «مایا» از معماری تا ریاضیات را دربر می‌گرفت. مثلاً «مایا»ها مفهوم صفر را کشف کردند و تقویمی ساختند که می‌توانست زمان را در طول میلیونها سال با دقتی زیاد اندازه بگیرد. طول ماه قمری را با چنان دقتی محاسبه کردند که تفاوت آن با آنچه ساعت‌های اتمی نشان می‌دهند، ۲۴ ثانیه است.

با وجود این «مایا»ها امروز مردمی ستم‌کشیده و مستضعف هستند، عزت و شرف انسانی‌شان بر باد رفته است، و چهار قرن است که با استثمار، محرومیت و سرکوب، تحقیر می‌شوند. آنها به‌عنوان یک ملت نتوانسته‌اند بعد از غارت زمینهای خود به دست اسپانیایی‌ها، خود را بازیابند و به لحاظ فرهنگی در همان جایی هستند که قرن‌ها پیش بوده‌اند.

مردم‌شناسان برای فقر و فلاکت «مایا»ها چندین نظریه ارائه می‌کنند. «مایا»ها از نظر فنی مردمان عصر حجر (عصر ابزارهای سنگی. م.) بودند. یا آهن و برنز نداشتند و یا آنچه داشتند اندک بود و چرخ را برای استفاده عملی به کار نگرفته بودند. همچنین محتمل است که فرسایش خاک در نتیجه قطع درختان و آتش‌زدن جنگل برای ایجاد زمین زراعتی، موجب شده باشد که نهرهای آبیاری تودرتو با گل‌ولای پر و غیرقابل استفاده شده باشد.

این معما بخش مهم دیگری هم دارد که برای کسانی که می‌خواهند در برابر تغییرات سریع پایان قرن بیستم بایستند، درسی عمیق در بر دارد. اندازه‌گیری زمان مایایی بر چرخه‌ای از کاتوم‌ها (۱۳ دوره ۲۰ ساله) مبتنی بود. «مایا»ها زمان را یک فرایند پیشرفت و تداوم خطی نمی‌پنداشتند، بلکه آن را مرکب از یک رشته چرخه‌های به هم پیوسته می‌دانستند که از الگوهای تکراری تشکیل شده است. به این سبب بود که «مایا»ها معتقد بودند باید ۲۶۰ سال بگذرد تا بر اسپانیایی‌ها چیره شوند (از قضا اسپانیایی‌ها تقریباً همین مدت در مکزیک حکومت کردند). گاهشماری قوم «مایا» چنان در فرهنگ آنان

اختلافات کارگری بوده است. او ناظر آمدن و رفتن مدیران بوده است. این را به خوبی می‌داند که مدیران به مشارکت کارگران رغبتی چندان نشان نمی‌دهند. از این رو طرز فکر وی نسبت به آنچه که

رئیس روابط صنعتی، محیط اجتماعی-فنی می‌نامد، این است که این امر شیوه مدیریت مبتنی بر زیرکی و زرنگی را وارد عمل می‌کند تا هزینه‌ها را کاهش دهد بی‌آنکه از این نهد کلاهی نصیب کارکنان خط مقدم بشود.

تفکر سنتی مدیریت، هریک از این سه سناریوی کلی را باز می‌نگرد و مسئله را «ایستادگی در برابر تغییر» تعریف می‌کند. اما معما این است که کسانی که تغییر را سازماندهی می‌کنند غالباً در دیدگاه جهانی خود همانقدر چشم‌پسته هستند که کارکنان خط مقدم که انگ «ایستادگی در برابر پیشرفت» به آنان زده می‌شود. به عکس، همان کارکنان خط مقدم غالباً در زمینه‌های غیرکاری زندگی خویش در همگامی با تغییر مشکلی ندارند.

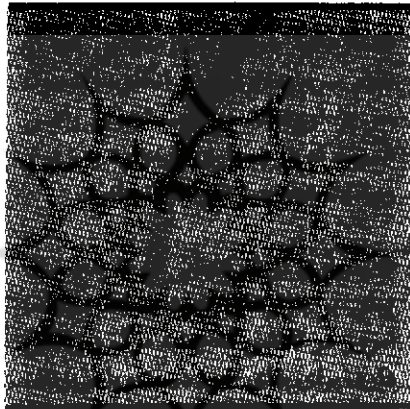
چالشهای بسازرگانی در پشت سر سازش‌ناپذیری «ژرژ»، «لیندا» و «رابرت» قابل انکار نیست. سازمانها، بویژه سازمانهایی که از نظام سرمایه‌داری نوع انگلوساکسون سربر آورده‌اند در جست‌وجوی راهی هستند که در بسیاری از موارد به زیورورد شدن همه چیز خواهد انجامید. بسیاری از شرکت‌هایی که تا همین پنج سال پیش بر بازارهای خود مسلط بودند و در صحنه رقابت مثل غولی ظاهر می‌شدند. امروز در تلاشی که جنبه مرگ و زندگی دارد، برای بقای خود دست‌وپا می‌زنند. در انتهای طیف، واحدهای اقتصادی خلاق کوچکتر با رقابت شرکت‌های مهاجم خارجی که تا یک سال پیش اسم آنها را هم نشنیده بودند، روبه‌رو شده‌اند.

در واکنش به این چالشها، سازمانها در هر دو طرف طیف کوشیده‌اند تا سلیلی از ایده‌ها، مفاهیم و برنامه‌های خود را سرازیر سازند. این دخالت‌ها مشتمل است بر: تغییراتی در اختیارات و اقتدار کارفرما، افزایش تصمیم‌گیری کارکنان خط مقدم، تاکید بر خدمات، کاهش ساختارهای سلسله مراتبی، بهبود کیفیت، بی‌پروایی بیشتر در انجام خریدها، دقت در استخدام کادرهای جدید و بسیاری چیزهای دیگر.

البته از توسل به این نوع تدابیر و دخالت‌ها تا تبدیل انرژی و ایده‌ها به‌مزیت پایدار و قابل رقابت خیلی فاصله است. این نوسازی و تجدیدنظر به

راههای جدید برای فکرکردن، ابزار جدید برای افزایش کارایی سازمان، و نقشه‌های جدید برای مسیرهای حرکت آینده و توانایی بسیار برای تغییر چارچوب فرضها و پندارهای سازمانی در مراحل حساس و تعیین‌کننده نیاز دارد. همچنین ساعتی که برای اندازه‌گیری زمان این نوسازی و تجدید نظر در اختیار است، برای نشان‌دادن هفته‌ها و روزها تنظیم شده است نه سالها و ماهها.

خلاصه اینکه سازمانها درمی‌یابند که ناگزیرند یادگیرند که چگونه کارها را نه فقط بهتر انجام دهند، بلکه چگونه در این کار سرعت عمل به خرج دهند. این واقعیت این اشاره را دربر دارد که سازمانهایی که به‌این تقاطع تغییر و تحول رسیده‌اند به‌عنوان اولین گام ضروری در مسیر تجدید حیات، خود را ناگزیر می‌بینند که از نو بیاموزند که چگونه باید بیاموزند.



رگ روانز (REG REVANS) شاید کسی باشد که خیلی پیش از این در ۱۹۶۹ حق مطلب را ادا کرده است:

...گرانیهاترین دارایی هر سازمان همانی است که غالباً نادیده گرفته می‌شود - توانایی سازمان در اینکه کارها را بر پایه تجربه زنده خود پیش ببرد، از چالشها و کوششهای خود بیاموزد، و همه را دعوت کند که در بهبود عملکرد سازمان شرکت کنند... (۱)

همان‌طور که صاحب‌نظران دریافته‌اند مفهوم فراگیری سازمانی از اینکه از تجربه دیروز معنایی استخراج کنیم، بسی فراتر می‌رود. یکی از مهمترین جنبه‌های نهادی کردن فراگیری این است که میدان دید سازمان را وسعت بخشیم تا فراگیری و آموختن در چارچوبی قرار بگیرد که نه فقط ابزاری باشد برای افزایش توانایی مدیران شاغل، بلکه در این بعد که سازمان بدانند که کیست و چیست و چه می‌تواند باشد، نیز نقشی ایفا نماید.

ایجاد و شکل دادن به چنین سازمانی که پیوسته در حال آموختن و فراگرفتن باشد یک سفر است نه یک مقصد؛ سفری که بنابه تجربه‌ای که داریم از چندین قلمرو و ناحیه می‌گذرد (نمودار ۱)؛ سفری که تقریباً می‌شود گفت هر سازمانی را در هر ناحیه‌ای که از آن عبور می‌کند با مجموعه متفاوتی از فرضیات روبه‌رو می‌سازد.

این مفهوم فراگیری و نوسازی به شکل سفری نامداوم از این نظر که موضوعاتی مهم را مطرح می‌سازد، چشم‌اندازی ارزنده است:

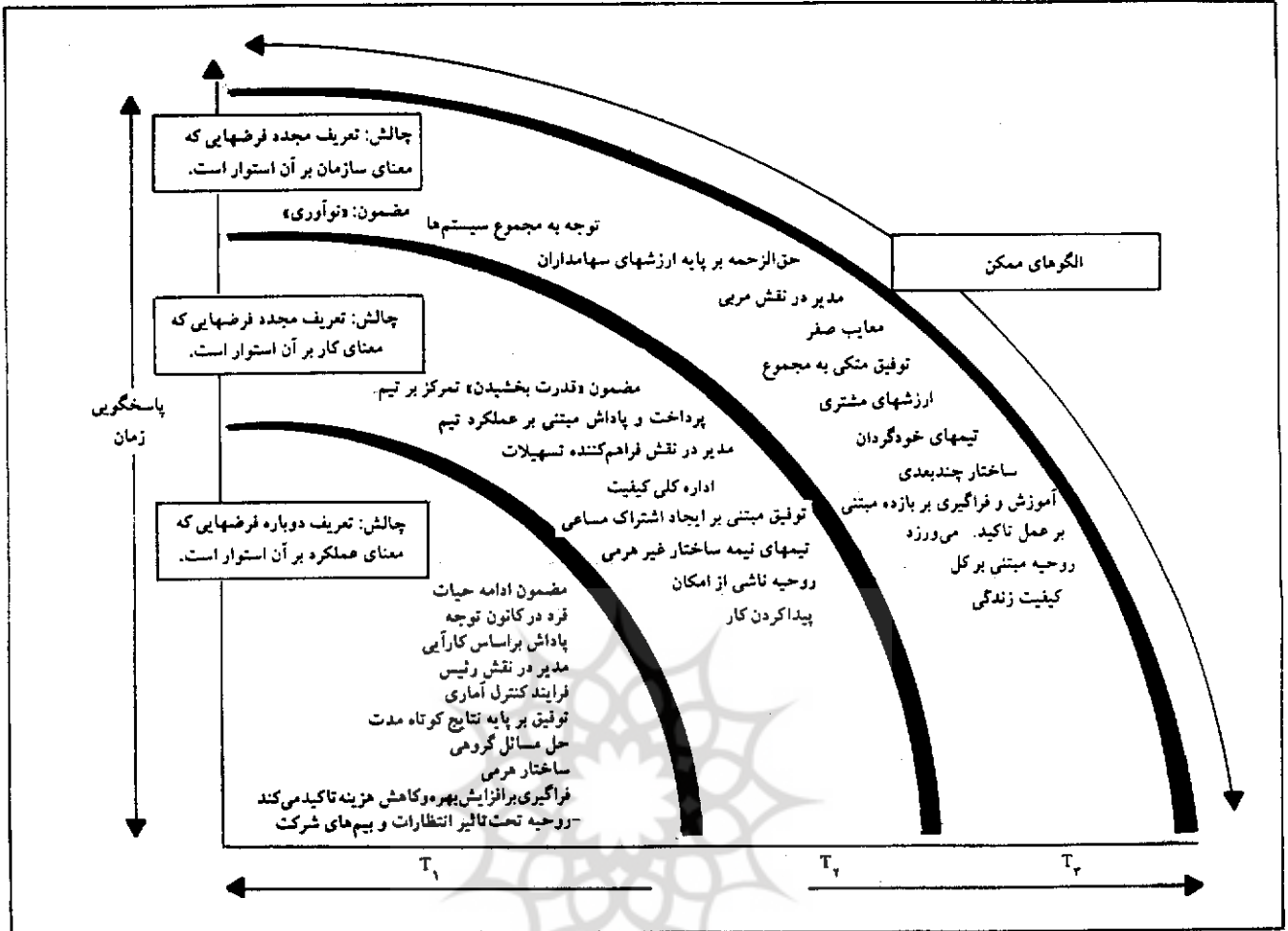
● آیا سازمانی با چند رشته فعالیت مشابه که به‌اشتراک مساعی عوامل و امکانات داخلی شرکت متکی باشد، می‌تواند همزمان در چند قلمرو عمل کند و موفق شود؟

● آیا در مراحل مختلف توسعه کسب‌وکار مثلاً T1 و T2، می‌توان اتحادهای استراتژیک بین «شرکا» ایجاد کرد؟

● آیا برنامه‌هایی که تمام ارکان شرکت را در بر می‌گیرد و هدف آنها مدیریت و هدایت تحول و تغییر است، برای فعالیتهای داخلی شرکت ارزش بسیار دارد یا همان فرضها و پندارهایی که سازمان بر پایه آنها استوار است وافی به‌مقصودند؟

● آیا تدابیری مانند مدیریت جامع کیفیت (TQM) می‌تواند به‌عنوان یک پایه اساسی فرایند، بدون توجه به فرضها و پندارهای زیربنایی سازمانی به‌کار گرفته شود؟

● آیا مدیری که در قلمرو (T1، T2 یا T3) موفق است، می‌تواند لزوماً در کسب و کاری که فرضهای مختلفی را می‌طلبد عملکردی مشابه ارائه کند؟ مانند همه تمثیلات و تشبیهات، تشبیه نوسازی به سفری ناپیوسته که نیازمند آن است که در منزلگاههای مهم روحی تازه به آن دمیده شود، در ارتباط با کل مفهوم صادق می‌باشد. این تشبیه چند نکته اساسی را نادیده می‌گیرد. نکته اول کاملاً در خط فکری «بکهارد» است (۲) که فرایند تغییر را ضرورت گسستن از اعتقادات و معلومات جاری و جذب نگرشهای نو یا متفاوت و خود را در چارچوب اوضاع و احوال جدید قرار دادن، می‌داند: یعنی اینکه این سفر به‌آسانی قابل تکرار نیست. سازمانی که از T1 به T2، می‌رود یا از T2 به T3 نمی‌تواند به‌آسانی، اگر اصلاً چنین چیزی ممکن باشد، به‌حالت سابق خود باز گردد.



دوم اینکه سفر فراگیری، گذرگاهی در تغییر رفتار است که نه فقط از طریق مفهوم و نظریه حاصل می‌شود، بلکه با فعل و عمل در سطح اجرا انجام می‌گیرد. فراگیری در عمق وجود انسان صورت می‌گیرد. برای مثال دو چرخه سواری را در نظر بگیرید. برای فراگرفتن آن راه خاصی در دست نیست. راه یادگرفتن، انجام دادن است. اگر اینطور باشد به‌ناچار باید درباره آنچه که بسیاری از ما در گذشته در زمینه‌های فراگیری سنتی، کارآموزی و رشد، مقدس می‌پنداشته‌ایم تردید کنیم.

سومین نکته‌ای که در مفهوم تغییر به‌شکل سفری ناپیوسته نهفته است این است که انجام این سفر فقط در صورتی ممکن است که کسانی که هدایت امور اصلی را در دست دارند، بیش از هر چیزی دیگر، یاد بگیرند که چگونه راه حرکت به‌پیش را باز بگذارند.

بزرگترین چالش همین بازگذاشتن راه حرکت به جلوست. مدیرانی که از همان اول با مفهوم دستور و نظارت خو گرفته‌اند، ایده اداره کردن

شرایط و اوضاع، و نه اداره افراد و امور، را دشوار می‌یابند. سفر مورد نظر ایجاب می‌کند که نه فقط دیگران پندار و کردار خود را عوض کنند، بلکه کسانی که نقش‌های کلیدی را در دست دارند نیز طوری دیگر عمل نمایند. واقعیت این است که این سفری است که خیلی‌ها دوست دارند با اشتیاق درباره آن حرف بزنند، اما تعداد کسانی که آماده باشند خود بار سفر ببندند اندک است.

از قضا این راه باز کردن و اجازه حرکت دادن است که توانایی می‌بخشد. نمونه آن پدری است که به فرزندش دو چرخه سواری می‌آموزد. آموزش اولیه شامل کار با چرخهای آموزشی است. مرحله بعدی این است که بچه را روی زین بنشانند تا اطمینانی بیشتر پیدا کند. فقط بعد از آنکه به بچه اجازه داده شود که خودش براند فراگیری و اعتماد به نفسی که همراه آن است تحقق می‌یابد. این شبیه همان چیزی است که در گذرگاههای T1، T2 و T3 نشان داده‌ایم. مقایسه مدیر با پدر کودک را می‌توان فراتر برد و گفت که عنصر اصلی در

هردوی این مناسبات اعتماد است. حالا دوباره به «ژرژ»، «لیندا» و «رابرت» برمی‌گردیم. اگر یادگیری و فراگیری امری کاملاً بدنی باشد، اقتضای امر آن است که مفاهیم آن از بطن موقعیتها یا مسائل عملی گرفته شود. یکی از مسائل عمده رشته مدیریت در دهه گذشته ارائه دیدگاه‌ها و افکار از سوی اشخاص نامدار و برجسته این رشته بوده که جاذبه عقلانی بسیار زیادی داشته است، اما در میدان عمل چیزی از آن در نمی‌آید. یکی از صاحب‌نظران برای بیان مسئله از تمثیل «طوفان نوح» استفاده کرده و به‌شبه‌ای زمینی چنین گفته است «... در مورد پیش‌بینی نزول باران دیگر نیازی به کمک نداریم، کمکی که ما نیاز داریم در زمینه ساختن آن کشتی کذایی است!»

هر دخالتی در کار کارکنان «مقاوم» ما باید با این فلسفه عملگرایانه سازگار باشد. «هاندی»^(۳) و دیگران گفته‌اند که همه آموختن‌ها و فراگیری‌ها بایک سوال آغاز می‌شود. بنابراین یک جای

مناسب برای شروع سازماندهی تجدید حیات این است که سوال‌های مهم و اساسی خود را مطرح سازیم. براساس تجربه ما چهار سوال اساسی وجود دارد:

- (۱) آیا این سفر ضروری است؟ آیا تغییر باید ناپیوسته باشد؟ چرا نباید سازمانهای موفق به یک قلمرو اکتفا نکنند و در زمینه‌ای که فکر می‌کنند دست بالا دارند دست به فعالیت و کوشش نزنند؟
- (۲) اگر تغییر سازمان در نقطه‌ای از مسیر سفر فرضی جدید را ایجاب کند، این فرضها کدامند؟
- (۳) اگر آموزش و روشهای توسعه سستی انتقادپذیرند، چه ابزارهای جدیدی در اختیار است؟
- (۴) کسانی که نقش هدایت سازمان را برعهده دارند، چگونه افراد یا تیمی را در یک ناحیه جاافتاده و راحت به جنب‌وجوش و حرکت در می‌آورند؟

آیا این سفر واقعاً ضروری است؟

گفته شده است که هیچ انسانی جزیره نیست. می‌توان اضافه کرد که هیچ شرکتی وجود ندارد که در انزوا باشد. در نتیجه درجه تغییر یک شرکت، تصمیمی نیست که صددرصد در اختیار مدیریت آن باشد. فشار رقیبان، دسترسی به دانش فنی جدید، انتظارات کارکنان، نیازهای درحال تغییر مشتریان و نیروهای بازار دست به دست هم می‌دهند و بر درجه تغییر ضروری تاثیر می‌گذارند. واحد اقتصادی باید سرانجام خود را با دنیای در حال تغییر اطراف خود وفق دهد.^(۴)

این امر بویژه در مورد واکنش در برابر اوضاع صادق است. استراتژیهای مبتنی بر زمان (T۲)، مانند ساخت و تولید انعطاف‌پذیر، تحویل به‌موقع کالا، و نوآوری در تولید شکل و نوع محصول، به‌سرعت جای خود را باز می‌کنند. از طرف دیگر استراتژیهایی که صرفاً مبتنی بر هزینه هستند (T۱) ایجاب می‌کنند که مدیران برای کاهش هزینه‌ها به هر کاری دست بزنند، خواه کاهش مداوم تعداد کارگران، زدن از مخارج تحقیق و توسعه (R&D) باشد، یا حتی نقل مکان به یکی از کشورهای جهان سوم. مشکل کار این است که استراتژیهای مبتنی بر هزینه سرانجام دست‌وپای شما را برای ایجاد واکنش سریع و به‌موقع می‌بندد. کاهش مداوم هزینه‌ها به بهای از دست‌رفتن امکان واکنش به‌موقع، اگر در بلندمدت بده و بستانی مختل‌کننده نباشد، بده و بستانی ضعیف است.

آنچه که در ارتباط با واکنش سریع و به‌موقع همه با آن موافقت، قیمت است. شواهدی فراوان وجود دارد مبنی بر اینکه قیمت برای مشتریان اهمیت دارد و کسی که به‌این نیاز مشتریان زودتر از رقیبان پاسخ دهد، دست پیش را خواهد داشت. برعکس، فقدان توانایی پاسخگویی به نیازها و تقاضاها به‌نوعی قیمت‌گذاری عمده‌فروشی منجر خواهد شد، یعنی اینکه قرارداد نصیب پایین‌ترین پیشنهاد می‌شود. این وضعیت مسابقه کاهش قیمت‌ها را بوجود می‌آورد که همه در آن بازنده‌اند و صحنه‌ای ایجاد می‌شود که استراتژی همیشگی کاهش قیمت اجتناب‌ناپذیر می‌گردد. مبارزه با تغییر به‌جای استقبال از آن ممکن است برای مدتی معقول به‌نظر برسد، اما سرانجام موجب خواهد شد که مشتریان متوقع رویگردان شوند و سراغ دیگران بروند.

فرضهای زیربنایی کدامند؟

توفیق هر مدیری به چند امر بستگی دارد: به‌اینکه چارچوبی روشن داشته باشد و بداند که کسب و کار او رو به کجا دارد؛ اطلاعات مفید و معنی‌دار؛ منابع مناسب، توانایی پیش‌بینی تاثیر افعال و اعمال آینده، توانایی درک معنا و استفاده از تجربه؛ و توانایی هماهنگ‌ساختن فرضهای بنیادی خود با دنیایی که در چارچوب آن عمل می‌کند. وقتی که این فرضها و محیط کسب و کار همسو نباشند، تصمیم‌ها برپایه آنچه که مدیر به خطا تصور می‌کند می‌داند، قرار می‌گیرد، نه بر پایه آنچه که واقعاً می‌داند. تصمیم‌هایی که بدون ارتباط با واقعیت گرفته می‌شود، بعید است که خوب از آب درآیند. بنابراین تصویری که مدیر از جهان دارد در توفیق او تاثیر عمیق دارد؛ این عامل را بر روحیه حاکم بر سازمان بیفزایید تا از توفیق یا عدم توفیق کلی واحد اقتصادی، تصویری به‌دست آید.

تغییر فرضهای مسلم، در زندگی هر کس واقعاتی تکان‌دهنده است. این ممکن است تغییر عاطفی ناگهانی باشد مانند تغییری که با تولد یک کودک همراه است، یا تغییری که نتیجه فرورفتن در دورانی از دنیای جدید است. گرچه قابل بحث است اما یکی از توفیق‌های دست‌به‌کار شدن ژاپنی‌ها را در سراسر دنیا این می‌دانند که توانسته‌اند فرضهای مسلم کسانی را که به خدمت خود در آورده‌اند از T۱ به T۲ (جدول شماره ۱) و در برخی موارد، به T۳ (جدول شماره ۲) «تغییر» دهند.

بااینکه بیشتر شرکتهای ژاپنی T۲ هستند، همان‌طور که «دراکر»^(۵) می‌گوید «... بسیاری از آنها از چرخ دمیگ و مدیریت جامع کیفیت دور می‌شوند و به مدیریت تولید صددرصد بی‌عیب رو می‌آورند که مبتنی بر اصول و روشهای به‌کلی متفاوتی است.» عامل مهمی که در این تغییر به ژاپنی‌ها کمک می‌کند توانایی آنهاست به‌اینکه کارهای مهم و اساسی را به مستخدمان خود واگذار کنند و ایفای نقشهای رهبری را به آنان بسپارند و چندماهه‌ای آنان را در فضای فرهنگ ژاپنی قرار دهند. جالب است که این غالباً رنگ‌گوترین منتقد است که با گرویدن به «مذهب جدید» سرسخت‌ترین پشتیبان اندیشه نو می‌شود. کسان دیگری که در تماس با شخص هستند، مانند اعضای خانواده، نیز تاثیر می‌پذیرند. طبیعت انسان به‌گونه‌ای است که کمتر کسی به‌آسانی می‌پذیرد که دیدگاه او از جهان بر فرضها و اصولی استوار است که دیگر ارتباط خود را با محیطی که در آن فعالیت می‌کنیم، از دست داده‌اند. آنچه ما را به دیدگاهی خاص از واقعیت مقید می‌سازد احساسات است نه اطلاعات. بنابراین بعید است که فقط دادن اطلاعات بیشتر چیزی را عوض کند - این را در بحث وجدلی که درباره سقط جنین درگرفته است می‌توان به‌خوبی دید. علاوه بر این، همان‌طور که اشاره شد، کسب رفتار جدید ایجاب می‌کند که این رفتار جدید «باتمام وجود» به‌تحقق درآید. بنابراین معادله تغییر این را در بر دارد که کسانی که قرار است نقش «عامل تغییر» را ایفا نمایند باید به این کار هم در سطح نظر و هم در سطح عملی دست بزنند. مثلاً کسی که داعیه تغییر دارد نه فقط باید بتواند شرایط و دلیل تغییر را بدروشنی بیان کند، بلکه باید با حرکات بدنی، رفتاری را به نمایش بگذارد که با تغییر موردنظر همسو و همساز است. حتی اندکی ناهمسوایی و ناهمسازی از چشم آموزنده پنهان نمی‌ماند، گویانکه علامت در ضمیر ناآگاه دریافت می‌شود.

روشن است که هرچه ناهمسازی بین آنچه که خواسته می‌شود و آنچه که بدان عمل می‌شود بیشتر باشد، احتمال ایجاد تغییر کمتر می‌شود. کسانی که در نقش رهنما و مربی عمل می‌کنند باید پیوسته مراقب رفتار خود باشند. لازمه توفیق در انجام چنین امری آن است که نه فقط اصول و فرضهای مسلم خود را خوب بشناسند، بلکه اصول و فرضهایی را که زیربنایی

ناحیه‌هایی است که از آن گذر باید کرد، نیز باید بفهمند. این اصول ممکن است تا حدی از فرهنگی به فرهنگ دیگر فرق کند. باوجود این تعدادی اصول یا فرض اساسی هست که به عقیده ما تا حدی انسجام و همخوانی دارد و محک خوبی به‌شمار می‌رود.

برای آموختن چه ابزاری در اختیار است؟

مقداری زیاد از فراگیری سنتی، و در واقع همان چیزی که آموزش و افزایش مهارت نام گرفته است، مبتنی بر فرایندی است که می‌توان آنرا انتقال دانش بر مبنای برنامه نامید. در این چارچوب فکری، فرض این است که پژوهشگران حدود و ثغور دانش را تعیین می‌کنند؛ نقش معلم این است که دریچه‌های این دانش را بر روی متعلمین خود بگشاید. آموزنده (متعلم) در این فرایند اصولاً منفعل و تسلیم است. تقریباً مثل توپهای ضد هوایی لندن در جنگ جهانی دوم، امید می‌رود که اگر رگباری از گلوله (دانش) فضا را پر کند هدف (آموزنده) دیر یا زود در مسیر اصابت گلوله‌ها قرار خواهد گرفت.

این سیستم از نظر آموزشی معایبی دارد. در اینجا فرض این است که پژوهشگران پرسش‌ها را درست و دقیق مطرح می‌کنند و راه‌حلهای فرمول‌بندی شده را می‌شود همیشه و همه‌جا به‌کار برد. فرض دیگر این است که معلم می‌تواند دانش را به‌شکلی معنی‌دار به شاگردان خود انتقال دهد. همچنین این فرض وجود دارد که واحد اساسی فراگیری فرد است و نه تیم. بازم فرض این است که شاگرد خواهد توانست دانش تازه کسب‌شده را به محل کار خود ببرد و در حل مسائل واقعی به‌کار گیرد.

این برداشت یا شیوه سنتی از این نظر نیز ناقص است که، وقتی در یک موسسه دانشگاهی عرضه می‌شود، آموزش همیشه بر اساس دانشی طراحی می‌شود که قابل ارزشیابی و امتحان باشد. در نتیجه، بسیاری از ابزارهای مورد نیاز مدیران مانند فوت و فن‌های اداره یک جلسه، تشکیل یک تیم، و تشکیل یک هیئت موسس جزو برنامه نیست. هیچ تعجبی ندارد اگر بین نمره‌ای که دانشجویان حتی در مدارس معروف مدیریت می‌گیرند و عملکرد بعدی آنان در میدان عمل، رابطه‌ای وجود نداشته باشد^(۸).

آنچه ما می‌گوییم این است که فرایند آموختن، برای اینکه موثر واقع شود، باید در خط

اوضاع و احوال و وضعیت سازمانی باشد، یعنی (T1، T2 یا T3).

کاملاً روشن است که هرچه بیشتر وارد قلمرو T2 و سرانجام T3 بشویم فرایند آموختن بیشتر در اختیار شاگرد و فراگیرنده قرار می‌گیرد. از این رو، هنگامی که سازمان فرضهای مسلم T1 را پشت‌سر

سنتی:

- مبتنی بر کلاس درس
- نشانه رفته به‌سوی فرد
- نشانه رفته به‌سوی نهاده (داده)
- نشانه رفته به‌سوی دانش
- انفعالی

جدول شماره ۱

فرضهای اصولی برای رفتن از T1 به T2

۱- انگیزش آشکار است	انگیزش ضمنی است
۲- مشاغل تک وظیفه‌ای	مشاغل چند وظیفه‌ای
۳- ترفیع بر پایه ارشدیت (سنوات خدمت)	ترفیع بر اساس شایستگی و کفایت
۴- اداره کسب و کار از درون به برون	اداره کسب از برون به درون
۵- کوتاه‌مدت	موازنه بین کوتاه‌مدت و بلندمدت
۶- ارزش و احترام بر اساس مقام و مرتبت در سلسله مراتب و «ارتباط و وابستگی»	ارزش و احترام بر اساس رضایت مشتریان و مجموع آثار وجودی سازنده شخص
۷- رسیدن به استانداردهای تعیین‌شده	حدی برای پیشرفت وجود ندارد.
۸- سازمان بروی فرد حساب می‌کند	سازمان روی تیم حساب می‌کند
۹- جدایی کارگران از کارمندان	کارگران و کارمندان زیر یک چتر و با شرایط یکسان قرار دارند
۱۰- تصمیم‌ها را منحصرأ تیمی متشکل از عناصر رده‌های بالای مدیریت می‌گیرد	تصمیم‌گیری تا جایی که ممکن باشد به رده‌های پایین سازمان احواله می‌شود و تا جایی که شرایط اجازه دهد به مشتریان نزدیک می‌شود

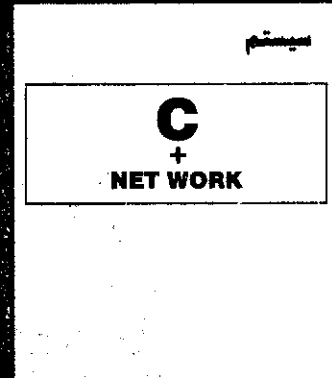
می‌گذارد، خود فرایند آموزش باید چارچوبی جدید پیدا کند. فراگیرنده در مرکز صحنه قرار گیرد و به‌جای اینکه در آموختن موجودی تسلیم و بی‌اراده باشد ابتکار عمل را به‌دست بگیرد و چارچوب و محتوای آموزش باید به‌جای فرد، تیم را نشانه بگیرد.

- توجه به گذشته
- سرمایه‌گذاری برای کاهش هزینه تولیدگرا
- آموزش مبتنی بر عمل:
- مبتنی بر کار
- نشانه رفته به‌سوی گروه
- نشانه رفته به‌سوی بازده
- گرایش به عمل
- فعال
- توجه به اینجا، حالا و آینده

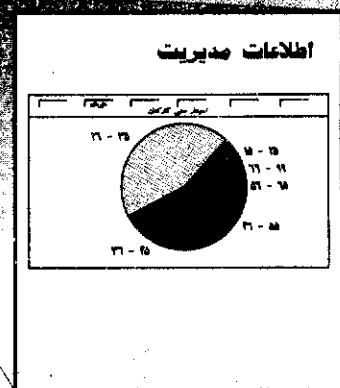
چنین روشی که محور آن شاگرد و فراگیرنده است ابتدا از سوی «رگ روانز» تحت شعار «مبتنی بر عمل» مطرح شد و «چارلز مارگریسون» آن را به‌شکل زیر پی‌گیری کرده است^(۹).

نهاد ایران

مشاورین انفورماتیک



سیستم اطلاعات مدیریت بازرگانی مدیریت کالا اداری مالی



اداری

ردیف	شرح	مقدار	واحد	مقدار	واحد
۱
۲
۳
۴
۵

- حقوق و دستمزد
- پرسنلی
- ایزنهای ملکرد
- دبیرخانه و بایگ

مدیریت کال

ردیف	شرح	مقدار	واحد	مقدار	واحد
۱
۲
۳
۴
۵

- انبار
- حسابداری انبار
- ساخت
- برنامه ریزی و کنترل تولید
- برنامه ریزی و کنترل تقصیرات

بازرگانی

ردیف	شرح	مقدار	واحد	مقدار	واحد
۱
۲
۳
۴
۵

- تدارکات داخلی
- تدارکات خارجی
- فروش

مالی

۹۹ ۷۰ ۷۱۷۷۷۷

- دفتری
- اموال
- خزانه داری
- تنظیم صورت های مالی
- سهام



نگهداری پول با شیوه جدید در بانک یک رنسانس اقتصادی و فرهنگی در جامعه است که علاوه بر تسهیل در امر مبادلات پولی باعث رشد شخصیت اجتماعی مردم می‌شود.

هنگامی که بشر نیازمند مبادله وجه گردید و آثار مترتب بر آن را احساس نمود بانکداری وارد مرحله جدیدی گردید که زندگی او را متحول نمود و مبادلات پولی را تسهیل بخشید ضمناً پولها را در جریان هدایت به سوی آبادانی و شکوفایی و رونق اقتصادی جامعه قرار داد نگهداری پول با شیوه جدید در بانک یک رنسانس اقتصادی و فرهنگی در جامعه است که علاوه بر تسهیل در امر مبادلات پولی باعث رشد شخصیت اجتماعی مردم می‌شود

ژوژشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

امروزه بانکها به دلیل نقشی که در نگهداری پول دارند به عنوان ارکان تشکیل دهنده یک اقتصاد پویا و سالم در جوامع مختلف مطرح می‌باشند و بانک صادرات ایران نیز بعنوان عضوی از این مجموعه بزرگ نقش قابل ملاحظه‌ای در این روند به عهده دارد و با نگهداری و هدایت پولهای سرگردان مردم گام مؤثری در مسیر سازندگی و شکوفایی اقتصاد کشور برداشته است و این مهم به عنوان مهمترین هدف بر اساس اعتماد مشتریان همواره بانک را در جهت توسعه فعالیت‌های مختلف اقتصادی در جامعه سوق می‌دهد.

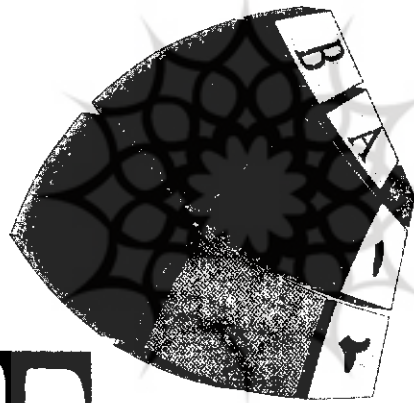
ما به اعتماد مردم متکی هستیم و اطمینان داریم قادر به ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری اقتصادی بیشتری برای مشتریان و سپرده‌گذاران بانک خواهیم بود.





نرم افزار خوب یا بکارگیری دهها برنامه نویسی!

هزاران مدیر موفق، صدها برنامه ریز کارآمد و میلیونها کارشناس و متخصص در دنیا
نرم افزار EXCEL را برگزیده اند



با امکانات فارسی
EXCEL
for WindowsTM

- تاریخ هجری شمسی
- مرتب سازی فارسی
- فیلدهای زیبای و سندوز فارسی
- ۲۰ ساعت آموزش رایگان
- ۶۵۰ صفحه کتاب راههای فارسی
- سازگار با ویندوز فارسی سینا

با EXCEL فارسی بسیاری از امکانات کامپیوتر در محیط کاملاً فارسی در اختیار شماست

- ✓ ایجاد سریع و آسان بانکهای اطلاعاتی
- ✓ تولید آسان برنامه های نمایشی (اسلاید) از اطلاعات
- ✓ تحلیل، خلاصه سازی و گزارش گیری سریع و آسان از اطلاعات
- ✓ حل مسائل برنامه ریزی خطی و غیرخطی
- ✓ ارائه ۲۰ نوع تحلیل آماری و مهندسی اطلاعات
- ✓ تولید سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)
- ✓ رسم بیش از ۴۰ نوع نمودار بر اساس اطلاعات موجود
- ✓ تولید برنامه های کاربردی

ما مطمئنیم شما هم به صدها استفاده کننده
EXCEL فارسی در ایران خواهید پیوست

رز سیستم





شماره ۹۳۴۹۴۱

تلفن: ۶۴۳۳۳۱۳-۶۴۳۳۳۱۴ فکس: ۹۳۴۹۴۱

● خواهان بازگشت سرمایه

● متوجه بازار / مشتری

آموختن از تجربه و آن را با دیگران در میان گذاشتن برای کسانی که راه مبتنی بر عمل را در پیش گرفته باشند، مهارت برخورد اجتماعی ایجاد می‌کند که برای اشتراک مساعی بین وظایف

جدیدی را مطرح می‌سازد. البته انطباق آموزش بر نیازهای سازمان به یک سری روشها و رهیافتهای نو و ابتکاری احتیاج دارد. تفاهم و احساس همدردی، نه فقط آموزش جدید می‌طلبد بلکه در این امر شتاب هم لازم است. هرچه که واحد اقتصادی بیشتر به سوی فرهنگ T3 حرکت کند

جدول شماره ۲

فرضهای اصولی برای رفتن از T2 به T3

۱- اداره تغییر	اداره موانع
۲- اداره کارکنان	اداره شرایط و اوضاع
۳- بهبود سیستم‌ها	بازنگری و تعریف مجدد کل سیستم
۴- مواضع برنده / بازنده	علاق برنده / برنده
۵- سازمان دارای قلمرو مشخص (در درون مرزهایی مشخص عمل می‌کند) [۶]	سازمان بی‌مرز (۷) (در مرزها متوقف نمی‌شود)
۶- حل مسئله	اجتناب از مسئله
۷- اداره آنچه که هست	اداره آنچه که می‌تواند باشد
(تمرکز فکر بر حال و گذشته)	(تمرکز فکر بر نوآوری)
۸- استراتژی خطی	الگوهای امکان
(عمل بر پایه استراتژی است)	(استراتژی بر پایه عمل است)
۹- تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل قطعی و مسلم	تصمیم‌گیری بر پایه الگوها و انعطاف‌پذیر در برابر اطلاعات مربوط
۱۰- به حداقل رسانیدن اثرات تغییر	ایجاد تغییر برای بهره‌برداری از صحنه رقابت

خرد ایجاد کنند تا مدیران، مقامات اجرایی و کارکنان خط اول را یاری دهد و از فهم نظری امور فراتر روند و شرایط درحال ظهور کسب و کار را در ذهن و جسم خویش لمس و تجربه کنند.

سرانجام، در شناخت نیازهای آموزشی و تنظیم برنامه‌های آن با یک انقلاب روبه‌رو هستیم. تشخیص غالباً به‌شدت متوجه مسئله و بازده مطلوب است، بی‌آنکه توجه چندانی به نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان داشته باشد. آموزش شتابدار فقط وقتی قابل تحقق است که سبک آموزش، سبک ارائه (سمعی، بصری، حرکتی)، پویایی گروه، شخصیت آموزندگان (شاگردان)، و حمایت از تشکیل خانواده در تشخیص و شناخت ما منظور گردد. کسانی که تصور می‌کنند که تجدید حیات فقط منحصر به این است که پولهای آموزشی بیشتری برای آموزش سنتی به پای مسئله بریزیم، دچار توهم هستند.

و اما هدایت و رهبری امر

شاید در دهه گذشته بیشتر از ۱۰۰ سال گذشته درباره رهبری، مطلب نوشته شده باشد. قطعاً هنوز هم سوالات بسیاری درباره ماهیت رهبری وجود دارد که پاسخ آسانی برای آن نداریم. از سوی دیگر، نکاتی در این باره هست که اتفاق نظر وسیعی درباره آن وجود دارد:

- بصیرت و بینش عام
- ارزش‌های روشن و هماهنگ
- پایه‌گذاری فرهنگ و سیاستی که در یک کل پیوسته به هم ادغام شوند.
- رهبرانی که دور را بنگرند و تصویر بزرگ کلی را ببینند.
- مدیر خودبودن (توانایی اداره خویشتن)
- رهبران اصلی باید خود نمونه باشند
- جنبه رهبری و مربیگری

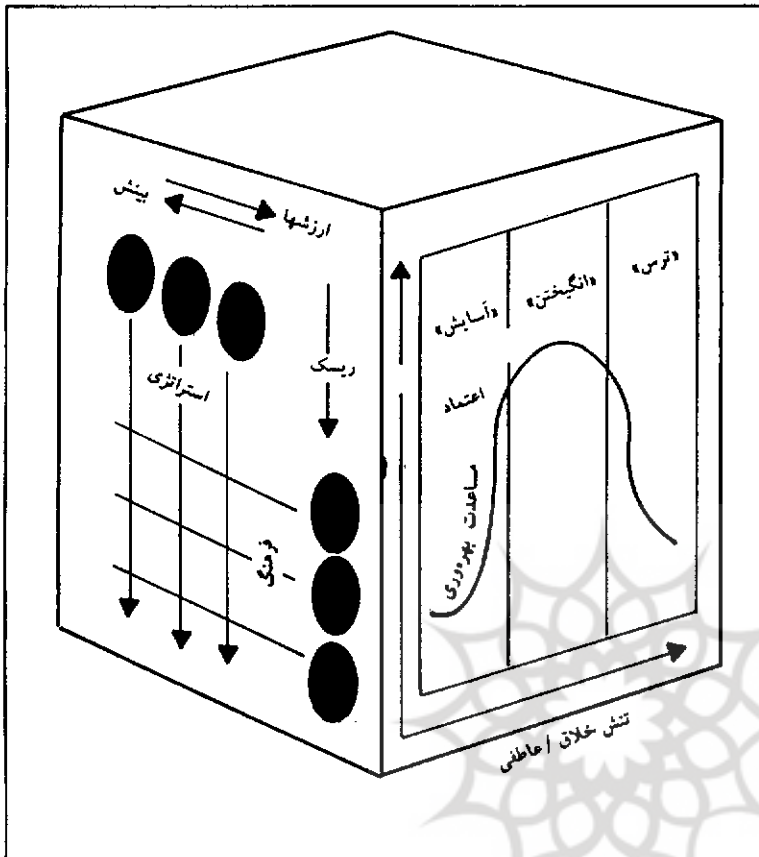
اگر بر آنچه در مورد رهبری گفته‌ایم خرده‌ای بتوان گرفت این است که همه‌اش به شکل پرداخته شده و از فعل و انفعالات واقعی پشت پرده چیزی گفته نشده است. کوششی نشده است تا تصویر کلی آن چیزی که دوره‌گذار را نیرو می‌بخشد و موجب وقوع رویدادها می‌شود شناخته شود.

اکنون این بعد رهبری دارد توجه بعضی‌ها را به‌خود جلب می‌کند و «سنگ»^(۱۰)، «باردویک»^(۱۱)، «پاسکال»^(۱۲) و دیگران باشاره به تشنی که رهبران وارد صحنه زورآزمایی می‌کنند، برای شناخت و تشریح فعل و انفعالات نهان از نظر تا جایی، پیش رفته‌اند. «باردویک»

درجه ابهام بیشتر می‌شود و مدیر باید فراگیرد که با آن خوکند و راحت باشد. به‌جای تحلیل، الگوها و نمونه‌ها پایه تصمیمات موثر قرار می‌گیرند. استخراج معنی از الگوها و نمونه‌ها، فقط آنگاه ممکن است که مدیران چارچوبهایی مناسب در اختیار داشته باشند که در این مورد به آنها کمک کند. نقشه‌هایی که راه حل دارند و مدل‌ها باید ابزارهای سنتی‌تر تصمیم‌گیری را تکمیل کنند.

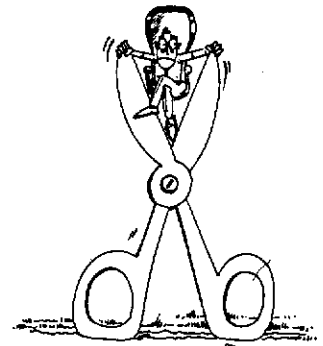
قبلاً گفته بودیم که آموزش باید یک تجربه کامل بدنی باشد. بنابراین سازمانها باید شبیه‌سازیها (SIMULATIONS) و تجارب شفلی

مختلف ضرورت دارد. با تمرکز بر مسئله و با توجیه ارزش افزوده به صورتی که کمیت‌پذیر باشد، آموزش و فراگیری به‌جای اینکه هزینه‌ای به حساب آید و حذف شود، موجب افزایش ارزش سهام سهامداران خواهد شد. وقتی که ارزیابی و نقد کار هم‌تایان به یکی از ابعاد این فرایند تبدیل شود، غور و تأمل و خویش‌شناسی، ذاتی و نهادی می‌شود. همه اینها منافعی هستند که در روشهای سنتی چه در دانشگاهها و چه در آموزشهای داخلی کمتر دیده می‌شود. آموزش مبتنی بر عمل الگوی آموزشی



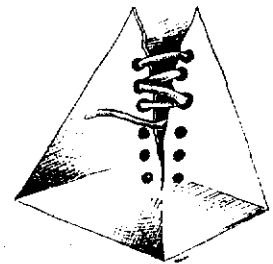
● یکی از مشکلات عمده رشته مدیریت در دهه گذشته ارائه دیدگاهها و افکار نامدار این رشته بوده که جاذبه عقلانی زیادی داشته است، اما در میدان عمل چیزی از آن در نمی‌آید.

● درجه تغییر یک شرکت تصمیمی نیست که صددرصد در اختیار مدیریت آن باشد.



● هرچه ناهمسازی بین آنچه خواسته می‌شود و آنچه که به آن عمل می‌شود، زیاد باشد احتمال تغییر کمتر می‌شود.

● مدیرانی که با مفهوم دستور و نظارت خو گرفته‌اند، ایده اداره کردن شرایط و اوضاع و نه اداره افراد و امور را دشوار می‌یابند.



عبارت جالبی دارد «... فقط وقتی که احساس خطر می‌کنید انرژی واقعی در شما ایجاد می‌شود. تارتج و اضطراب بلندمدت تغییر را تحمل کنید». باور ما این است که این ایده تنش از بینش‌های اساسی و ضروری کسانی است که هدایت سازمان را برعهده دارند (نمودار شماره ۲) و برای عبور دادن سازمان و کسب و کار از سه ناحیه‌ای که ذکر کردیم بسیار مهم است.

از دست زدن به اقدام و عمل باز می‌دارد. دسته دوم یا دسته میانی را سطح بهینه «نگرانی» می‌دانند، که در عوض بهره‌وری را افزایش می‌دهد. کار «باردویک» با تحقیقاتی که درباره روان‌شناسی ورزش شده و معلوم شده است که عملکرد بهینه با آنچه که اصطلاحاً «منحنی انگیزه‌نگی» (AROUSAL CURVE) نامیده شده است همبستگی زیادی نشان می‌دهد، تداخل دارد. میشل بیر^(۱۳)، در اثر خود درباره اداره تغییر، نیاز به ناراضی از وضع موجود را مورد تأکید قرار می‌دهد و مدلی می‌دهد که صحت افعال و اعمال بازنگری شود و فرایندی را پیشنهاد می‌کند که تغییر را تسهیل کند.

(هزینه = $D \times M \times P >$ تغییر)

ما در کار خودمان چالش تغییر را کاملاً یک مدل کشش - فشار (PULL - PUSH) می‌دانیم،

«سنگ»، در کتاب خود، با بینش و بصیرت تنش عاطفی را از تنش خلاق متمایز می‌سازد. او تنش را اصل اساسی ایجاد به قول خود «تسلط شخصی» می‌داند. «سنگ» تنش را «نیروی که در لحظه‌ای که بینش ما با واقعیت‌های جاری در تضاد قرار می‌گیرد، ظاهر می‌شود» می‌داند. تنش عاطفی را نتیجه احساسات منفی می‌داند که با تصور دوره گذار همراه است. عدم تشخیص بین تنش خلاق و تنش عاطفی، نیز دایره بینش انسان را تنگ‌تر می‌سازد.

«باردویک» از سه دسته رفتار سخن می‌گوید. اول، آن دسته از رفتارهایی است که همه خدمت حفظ وضع موجود است. دسته سوم را با عنوان ترس و بیم مشخص می‌سازد - حالتی که درجه نگرانی آنقدر زیاد است که انسان را فلج می‌سازد و

LITERATURE. CHARTWELL-BRATT, BROMLEY, 1982, P. 286.

2 - BECKHARD, R. AND PRITCHARD, W., CHANGING THE ESSENCE - THE ART OF GREATING AND LEADING FUNDAMENTAL CHANGE IN ORGANIZATIONS. JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO, CA, 1991, P. 14.

3 - HANDY, C., THE AGE OF UNREASON, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, CAMBRIDGE, MA, 1989, P. 58.

4 - KOTTER, J.P. AND HESKETT, J.L., CORPORATE CULTURE & PERFORMANCE. THE FREE PRESS, NEW YORK, NY, 1992, P. 11.

5 - DRUCKER, P., MANAGING FOR THE FUTURE, 1990s AND BEYOND. TRUMAN TALLEY, NEW YORK, NY, 1992, P. 177.

6 - JAQUES, E., REQUISTITE ORGANIZATION, CASON HALL & CO., ARLINGTON, VA, 1989, P. 3.

7 - HIRSCHHORN, L. AND GILMORE, T., "THE NEW BOUNDARIES OF THE BOUNDARYLESS COMPANY.", HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE 1992, PP. 104-15.

8 - LIVINGSTON, S.J., "THE MYTH OF THE WELL-EDUCATED MANAGER" HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY-FEBRUARY 1971, PP. 79-89.

9 - MARGERISON, C.J., "ACTION LEARNING AND EXCELLENCE IN MANAGEMENT DEVELOPMENT", THE JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT, VOL. 7 NO. 5, 1988.

10 - SENGE, P.M., THE FIFTH DISCIPLINE, DOUBLEDAY, 1990, P. 151.

11 - BARDWICK, J.M., DANGER IN THE COMFORT ZONE, AMACOM, NEW YORK, NY, 1991, P. 13.

12 - PASCALE, R.T., MANAGING ON THE EDGE, TOUCHSTONE, 1990, P. 142.

13 - BEER, M., "MANAGING CHANGE BEYOND QUICK PROGRAMS". WORKING PAPER 9-786-016, HARVARD BUSINESS SCHOOL, REF. 1/86.

شرکت چندملیتی چه کاری ساخته است؟ بی ثباتی و بلا تکلیفی، و فرصت که پیامد آن است، شیوه‌های سازمانی جدیدی را ایجاد می‌کند که فقط به موفقیت‌های گذشته شرکت دلخوش نباشیم زیرا در این صورت بذر شکست و ناکامی آینده را می‌پاشیم.

سازمانها باید بیاموزند که فرصت را تشخیص دهند و آماده و مجهز باشند که برای مقابله با الگوی فرصت استراتژیک که به سرعت در حال تغییر و تحول است، ظرفیت و توانایی لازم را در درون خود ایجاد کنند.

سازمانها باید راههایی را بیابند که ذاتاً تابع نظم و برنامه شوند و پایه و اساس این برنامه بر سرعت استوار باشد.

وقتی «نلسون» یا ناوگان جنگی فرانسه و اسپانیا تحت فرماندهی دریا سالار «ویلنو» (VILLENEUVE) در «ترافالگار» رویه‌رو شد به تاکتیک جدیدی در جنگ دریایی دست زد. وی حمله رویه‌رو و سینه‌به‌سینه را که شیوه متداول بود، کنار گذاشت و با تقسیم نیروهای خود فرمان حمله از دو سو را صادر کرد.

این تاکتیک نتیجه‌ای بسیار خوب بیار آورد. کشمکش که دو سال پیش، در ۱۸۰۳ آغاز شده بود بر سر حق یا باطل نبود، بلکه بر سر ادامه حیات اقتصادی بود. انگلیس برای اینکه در رونق و رفاه بماند ناگزیر بود که کالاهای صنعتی خود را صادر کند و فرانسه ناگزیر بود که صنایع نوپای انقلاب صنعتی خودش را حفظ و حمایت کند.

حالا هم «نبرده» بر سر حق یا باطل نیست، بلکه بر سر ادامه حیات اقتصادی است، و مانند نلسون پیروزی از آن کسانی است که نوآرند و در آموختن سرعت عمل نشان می‌دهند.

بیایید امیدوار باشیم که ژرژ، لیندا و رایبرت در مسیر نوآوری به چالش برخیزند، چه، راه آنان راه ما هم هست. □

پانوشت‌ها:

« مایاها قومی سرخ‌پوست بودند که بین سالهای ۳۰۰ تا ۹۰۰ میلادی تمدنی به‌نسبت شکوفا در سرزمین خوشی که اکنون بین مکزیک، کواتالا و برزیل تقسیم شده است ایجاد کردند. معماری، شهرسازی و دانش ریاضی قوم مایایی پیشرفته بوده است. م.

1 - REVANS, R.W., THE ORIGINS AND GROWTH OF ACTION LEARNING, REGINALD W. REVANS AND STUDENT

کشش از افزایش بصیرت و بینش حاصل می‌شود و فشار نتیجه افزایش تنش برای کسانی است که دودستی به وضع موجود چسبیده‌اند (جدول شماره ۳).

البته تغییر چیزی است بیش از ایجاد میزان مناسبی تنش و داشتن بینشی قوی. میزان طی طریق یک شخص یا یک تیم فراتر از ناحیه امن و راحت خود به سطح مناسبی از مهارت‌های مفید، اخذ تعلیمات معنی‌دار، ذهنی باز برای نگاه به واقعیت از زاویه‌ای دیگر، اعتماد به نفس، معادله مجازات / ریسک، و توانایی درس‌گرفتن از تجربه نیز بستگی دارد. هدایت و رهبری، مثل همیشه، از ابعاد پیچیده و در خور توجه مدیریت است.

تا به این نتیجه نرسیم که در روزگاری پرتلاطم زندگی می‌کنیم، کشف دنیایی که در آن به سر می‌بریم غیر ممکن است. هرکس که نسبت به واژه «پرتلاطم» تردیدی دارد کافی است که به ۲۵ مورد سهام «نیکئی» (NIKKEI) بنگرد که متوسط قیمت آن از ۱۴۸۲۶ در ۲۵ دسامبر ۱۹۸۶ به ۳۸۹۱۵ در دسامبر ۱۹۸۹ رسید و سرانجام در اوت ۱۹۹۲ به زیر ۱۵ هزار سقوط کرد.

تجربه ژاپن که بیشتر نتیجه فشار امریکا است و منشاء آن گزارش گروه کار درباره آزادسازی بازارهای مالی در ۱۹۸۴ می‌باشد، ماهیت و قدرت صحنه بازار جهانی را تقویت می‌کند.

اگر ژاپنی‌ها نتوانند حرکت‌های صحنه بازار جهانی را اداره کنند، از دست حتی بزرگترین

جدول شماره ۳

ده شیوه ایجاد تنش خلاق

۱ -	...
۲ -	...
۳ -	...
۴ -	...
۵ -	...
۶ -	...
۷ -	...
۸ -	...
۹ -	...
۱۰ -	...