

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و دانش گرایش مدیریت دانش

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ۲



تغییر نگرش

کل نگری و روابط درونی پدیده ها

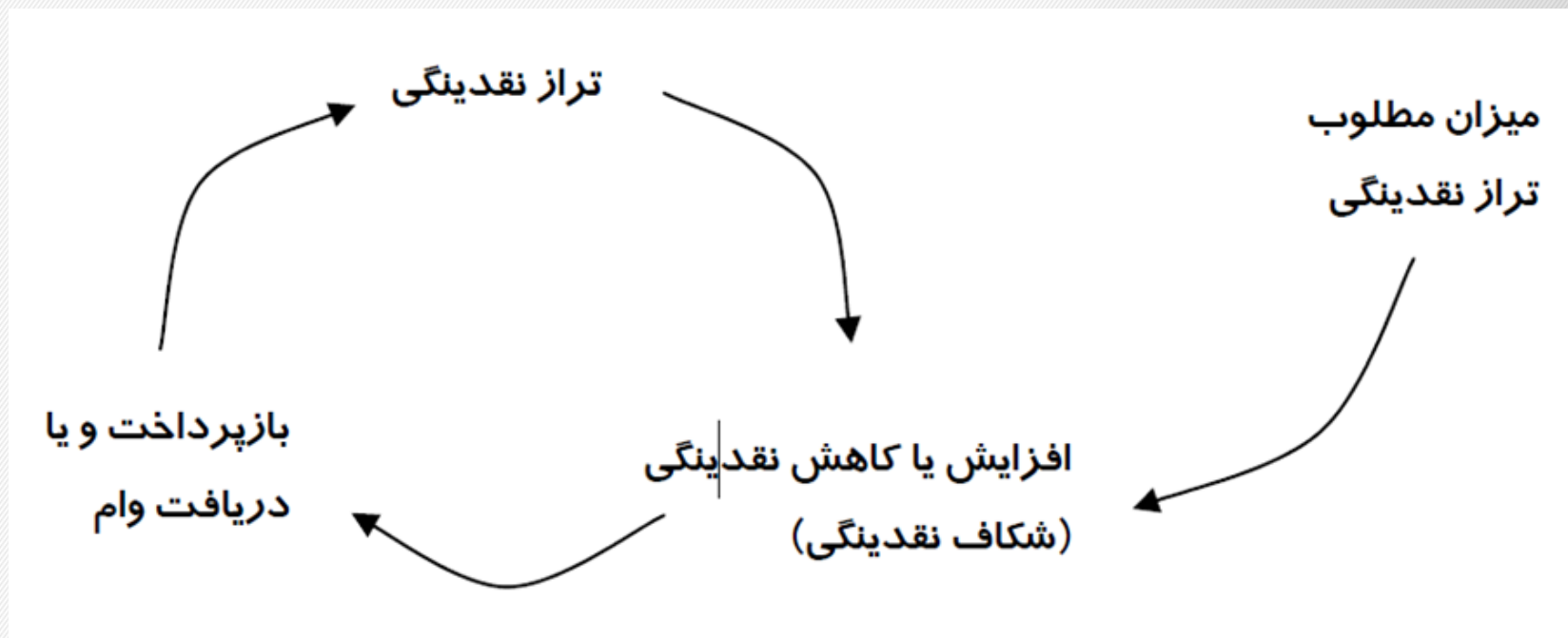
تفکر سیستمی راه و روشی برای کل نگری است.

چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده هاست و نه شناسایی تک تک آن ها

مشاهده و درک روابط درونی پدیده های به جای روابط خطی علت و معلولی

واقعیت ها از حلقه های علت و معلول تشکیل یافته اند. در صورتی که ما روابط بین آنها را به صورت خطی می بینیم. این اولین محدودیت ما در مقابل تفکر سیستمی است.

کل نگرى و روابط درونى پدیده ها



تفکر سیستمی و تغییر نگرش

تفکر سیستمی ما را تشویق به تغییر در ذهنیت خود می کند به گونه ای که پدیده ها را در کل ببینیم.

این تفکر زیربنای چگونگی نگرش سازمان های یادگیرنده به جهان پیرامون خود است.

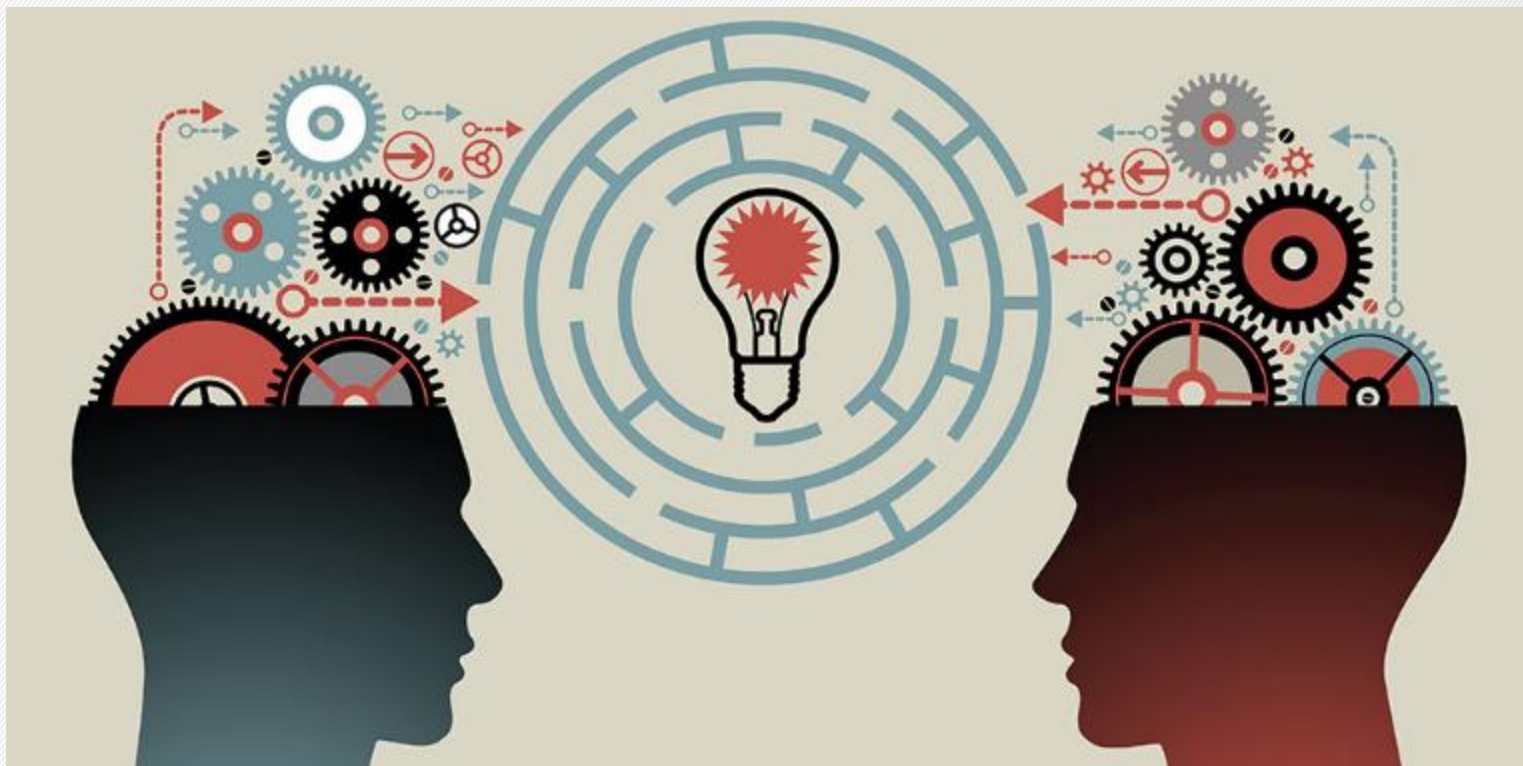
بازخورد و تغییر نگرش

• آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستمی، شناخت مفهوم “بازخورد” در سیستم هاست.

بازخورد

- تقویت: موتور افزایش نرخ در هر دو جهت رشد و یا کوچک و کم شدن است.
- تعدیل: یا ایجاد ثبات، فرآیند بازخوردی است که به دنبال به دست آوردن و تثبیت هدفی مشخص است.

انواع فرآیند بازخورد



کلیشه های طبیعت

الگوهای سیستمی

دو الگویی که بیشترین حضور را در مسائل دارند و پایه تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده در تفکر سیستمی محسوب می گردند:

- الگوی شماره ۱: محدودیت های رشد
- الگوی شماره ۲: انتقال مسئولیت و فشارها

الگوی شماره ۱: محدودیت های رشد

رشد با زور و اجبار حاصل نمی شود بلکه باید عوامل محدوده کننده آن را از میان برداشت.

- محدودیت های رشد را نزد پدیده هایی که رشدی سریع دارند، می توان جستجو کرد. زیرا برخوردی واضح با عوامل ایجاد رشد دارند.
- برای مثال سازمانی که ابتدا رشدی قابل توجه دارد ولی ناگه با رکود مواجه می شود.
- بسیاری از تصمیمات انفجاری و قاطع و با نیت قبلی برای پیشرفت و بهبود با عوامل محدود کننده رشد درگیر می شوند.
- یک کشاورز می تواند در اثر استفاده از انواع کود، رشد زیادی را در محصولات خود سبب گردد. این رشد سریع ممکن است به میزانی بیشتر از آب موجود در منطقه نیاز داشته باشد که خود عاملی محدود کننده است.

الگوی شماره ۲: انتقال مسئولیت و فشارها

مسائلی که مورد غفلت قرار گرفته اند و یا به هر صورتی به آنان توجه نشده است عوارضی را به بار می آورند که قابل صرف نظر کردن نمی باشد، اما توجه به این گونه مسائل برای مردم دشوار است.

زیرا ظاهراً بگرنج هستند و یا هزینه و وقت زیادی را صرف می نمایند.

بنابراین افراد راه حل دیگری را انتخاب می کنند و آن انتقال مسئولیت و فشار مسئله به مسائل دیگر است که ظاهراً عملی و کاراست.

الگوی شماره ۲: انتقال مسئولیت و فشارها

اما راه حل های ساده تر فقط عوارض را از بین می برند و به طور ریشه ای با مسئله برخورد نمی نمایند.

در نتیجه مسائل پوشیده و همچنان به قوت خود باقی هستند و به رشد خود ادامه می دهند و به دلیل دفع ظاهری عوارض توجهی کمتر به آنها نیز می گردد.

حاصل چنین وضعیتی عدم آمادگی سیستم در حل به موقع مسئله و محو تدریجی توان آن برای برخورد با مشکل است.

الگوی شماره ۲: انتقال مسئولیت و فشارها

راهکار

- مراقب راه حل های مقطعی و نه ریشه ای باشید.
- اگر چه راه حل های مقطعی به دلیل منافع زود هنگام خود، مقبول هستند، ولی در دراز مدت مشکلات مجدداً با توان بیشتری سر بر می آورند و فشار برای یافتن راه حل به شدت افزایش می یابد.
- در صورتی که توان سیستم برای پاسخگویی و مقابله با مشکلات به تدریج کاهش یافته است و یا به کلی از میان رفته است.

الگوی شماره ۲: انتقال مسئولیت و فشارها

مثال

- مسئله افزایش استرس در اثر قبول مسئولیت بیش از ظرفیت و توان را در نظر بگیرید.
- ما سعی می کنیم به لطایف الحیلی کار را به انجام برسانیم و حاصل آن فعالیت های بی پایان است.
- اگر حجم کار و مسئولیت بیش از توان ما بود تنها راه حل اساسی، محدود کردن میزان پذیرش مسئولیت است.
- این راه حل شاید در وهله اول نامقبول به نظر رسد.
- زیرا امکانی را که در اثر کار زیاد برای پیشرفت حاصل آمده است، از میان می برد یا از قدر و منزلت انسان می کاهد.
- در واقع باید انتخاب کرد و براساس اولویت ها تصمیمی گرفت.
- بسیاری از مردم قبول کار بیشتر را انتخاب می کنند و به ناچار برای زودودن استرس حاصله به عواملی چون دخانیات و یا اهرم های سالم تری نظیر ورزش پناه می برند.
- البته چنین راه حل هایی کاملاً موقتی و مقطعی است. استرس بار دیگر باز می گردد.



قانون اهرمها

حرف آخر را در تفکر سیستماتیک، اهرم های عملیاتی می زنند.

سازوکارهایی که سبب تغییرات عمده و پیشرفت در سیستم ها می گردند.

مفهوم اهرم در خود استفاده حداقل از نیرو و توان برای انجام کارهای بزرگ را نهفته دارد.

نقش اهرم ها آنجا مهم است که نتایج زیادی از سعی و کوشش فراوان حاصل نمی گردد، ولی با استفاده از آنان و با صرف نیرویی کم، ناگاه نتیجه شگرفی به دست می آید.

تفکر غیر سیستمی محصول اندکی از تلاش بسیار به دست می دهد.

زیرا ما را به تغییرات کوچک و غیر اهرمی متوجه می کند.

ما به عوارض و معلول ها توجه می کنیم و در پی دفع آنها هستیم.

اما چنین تلاشی امور را در برهه ای کوتاه از زمان، سامان می دهد و شرایط بسیار بدتر و دشوارتر در آینده را پیش روی ما قرار می دهد.

همگان قانون اهرم ها را باور دارند.

اما یافتن اهرم هایی عملیاتی در سیستم های واقعی، نظیر سازمان ها، دشوار است و بازیگران اصلی صحنه از حضور در آن غافلند.

آنها ساختارهای پنهانی را که در پس پرده عمل می کنند نمی بینند و در نتیجه از اهرم های نهفته استفاده نمی کنند.



هنر دیدن جنگل از میان درختان

هنر دیدن جنگل از میان درختان

در میان رؤسای جمهور اخیر امریکا، شاید هیچکدام به اندازه جیمی کارتر خود را درگیر مسائل داخلی و ملی امریکا نکرده باشد.

کارتر به عنوان یک رهبر ناموفق و غیرمؤثر کمترین میزان محبوبیت را در زمان ترک کاخ سفید داشت.

تنها ۲۲ درصد از رأی دهندگان در این زمان به او اطمینان داشتند، که بعد از جنگ جهانی دوم به جز در مورد ریچارد نیکسون بی سابقه بود.

جیمی کارتر تشنه آن بود که به طور کامل از جزییات مسائل با خبر شود بدون اینکه تصویر روشنی از کل مسائل به دست آورد.

او در واقع قربانی پیچیدگی سیستم شد.

هنر دیدن جنگل از میان درختان

چه تعداد از مدیران امروز قادرند تنها پانزده دقیقه در مورد مهم ترین مسائل سیستماتیک خود و استراتژی هایی که سبب اوج یا حضيض نقش آنان گردیده است، صحبت نمایند؟

همگی ما این شعار را تکرار می کنیم که باید قدمی به عقب نهاد تا مسائل را در کلیت خود دید.

به عبارت دیگر یک قدم به عقب برو تا جنگل را در میان انبوه درختان، نظاره گر باشی.

اما متأسفانه برای بسیاری از ما در عمل این عقب نشینی منجر به دیدن درختان خواهد شد در حالی که جنگل را تشخیص نمی دهیم.

هنر دیدن جنگل از میان درختان

هنر تفکر سیستمی آن است که ما را قادر می سازد تا از میان انبوه پیچیدگی ها به ساختار اصلی مسائل دست یابیم و قوانین حرکت آن ها را بشناسیم.

در عین حال تفکر سیستمی به معنی چشم پوشی از پیچیدگی ها نیست.

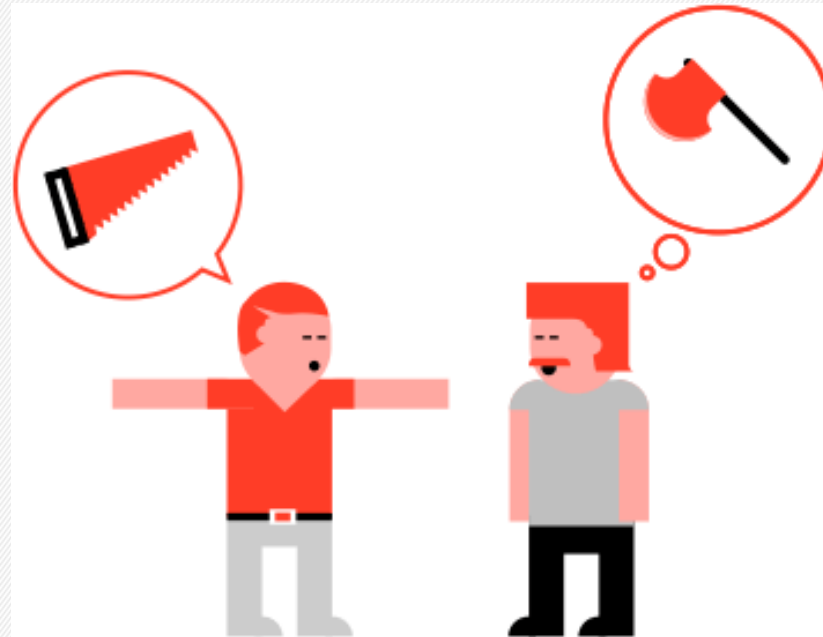
هنر دیدن جنگل از میان درختان

جهان امروز جهان پیچیدگی های روزافزون است و بسیاری از مدیران در این محیط غامض، دلیل اصلی عملکرد غیر مؤثر خود را فقدان و یا کمبود اطلاعات می دانند.

اما مسئله اطلاعات که مدیران با آن مواجه هستند نه کمبود اطلاعات بلکه درست برعکس انبوهی اطلاعات در دسترس آنهاست.

چیزی که ما همواره باید به دنبال آن باشیم آن است که چه مطلبی مهم و چه اطلاعاتی بی اهمیت است.

کدام متغیر کلیدی است و توجه بیشتری را می طلبد و کدامیک کمتر؟



مدلهای ذهنی

چرا ایده های عالی با شکست روبه رو میشوند؟

- مشکل فقط ناشی از طرح و برنامه ضعیف یا عدم درک سیستمی از مسائل نیست.
- بلکه مدل های ذهنی به عنوان منشأ تفکر می تواند مشکل زا باشد.
- مشخصاً طرح های نو و بدیع به دلیل آنکه با تصویر ذهنی ما از دنیا و عملکرد آن متناقض و در ستیز هستند عقیم و ناکام می مانند.

تصویر ذهنی و نگرش ما در واقع چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل ما را محدود می کند.

- دقیقاً به همین دلیل است که باید مدیریتی منظم و براساس اصول مدل ذهنی خود یعنی شکل دادن به ذهن، آزمودن آن و توسعه تصویر درونی و نگرش نسبت به جهان و طرز رفتار آن برقرار کنیم.

مقابله با بیماری اساسی سلسله مراتب در سازمانها

27

در سازمان های سنتی که بر اساس سلسله مراتب قدرت و اختیار شکل گرفته اند، دگمی بزرگ وجود دارد و آن عبارت است از “مدیریت، سازمان دهی و کنترل”.

در سازمان یادگیرنده گزاره جدید عبارت است از “آرمان، ارزش و مدل های ذهنی”.

یک سازمان سالم مجموعه ای است که به طور سیستمی می تواند انسان ها را در کنار یکدیگر قرار دهد و مدل ذهنی آنها را به گونه ای شکل دهد تا بتواند در مقابل شرایط سخت به خوبی پایداری کنند.