

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

تفکر سیستمی در مدیریت تحول ۲

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

تفکر سیستمی در مقابل تفکر غیر سیستمی

تمرکز بر رویدادها (تغییرات ناگهانی) به جای تمرکز بر روندها (تغییرات تدریجی)



تمرکز بر روی رویدادها، ما را از یافتن روندها که در پشت رخدادها نهفته است محروم می‌سازد

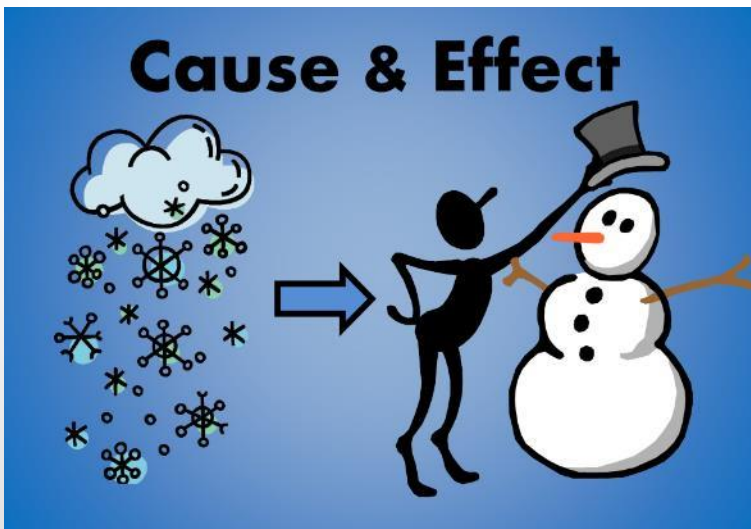
تمرکز بر رویدادها (تغییرات ناگهانی) به جای تمرکز بر روندها (تغییرات تدریجی)

- درگیر شدن و مجادله با همکار، همسر، فرزند، برادر، خواهر و ...
- این رویدادی است که نتیجه یک روند است.
- برای اصلاح نباید روی رویداد متمرکز شد.
- بلکه باید روی روندی متمرکز شد که کار را به اینجا رسانده است.



تمرکز بر معلول به جای علت

- به جای تمرکز بر معلول بر علت ها باید متمرکز شد.
- با کنترل علت ها از وقوع رخدادهاى نامطلوب پیشگیری کنیم.
- به جای وقت و انرژی گذاشتن برای حل مشکلات ظاهری سیستم، منشا مشکلات را باید پیدا کرده و از بین ببریم.

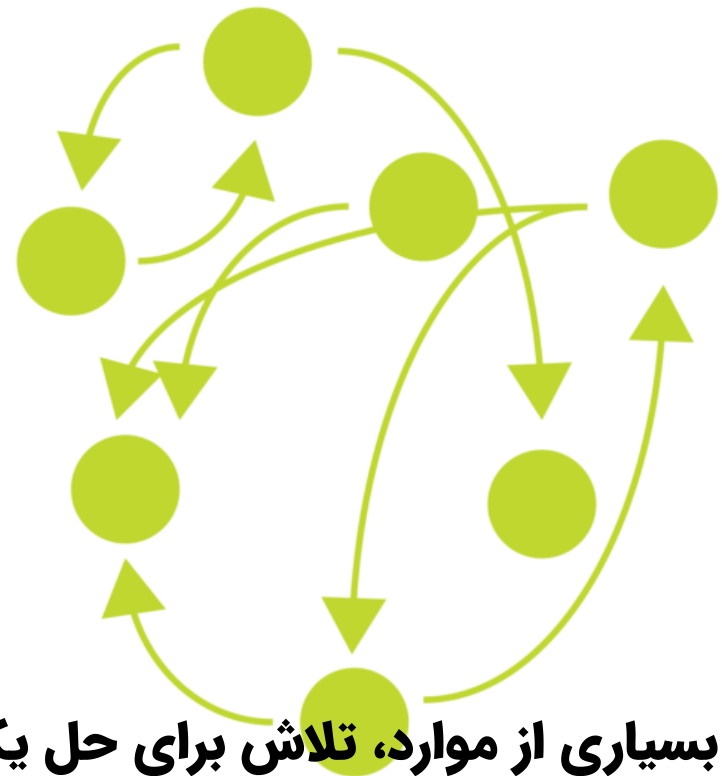


توجه به رابطه خطی به جای حلقه های علت و معلولی

Traditional thinking

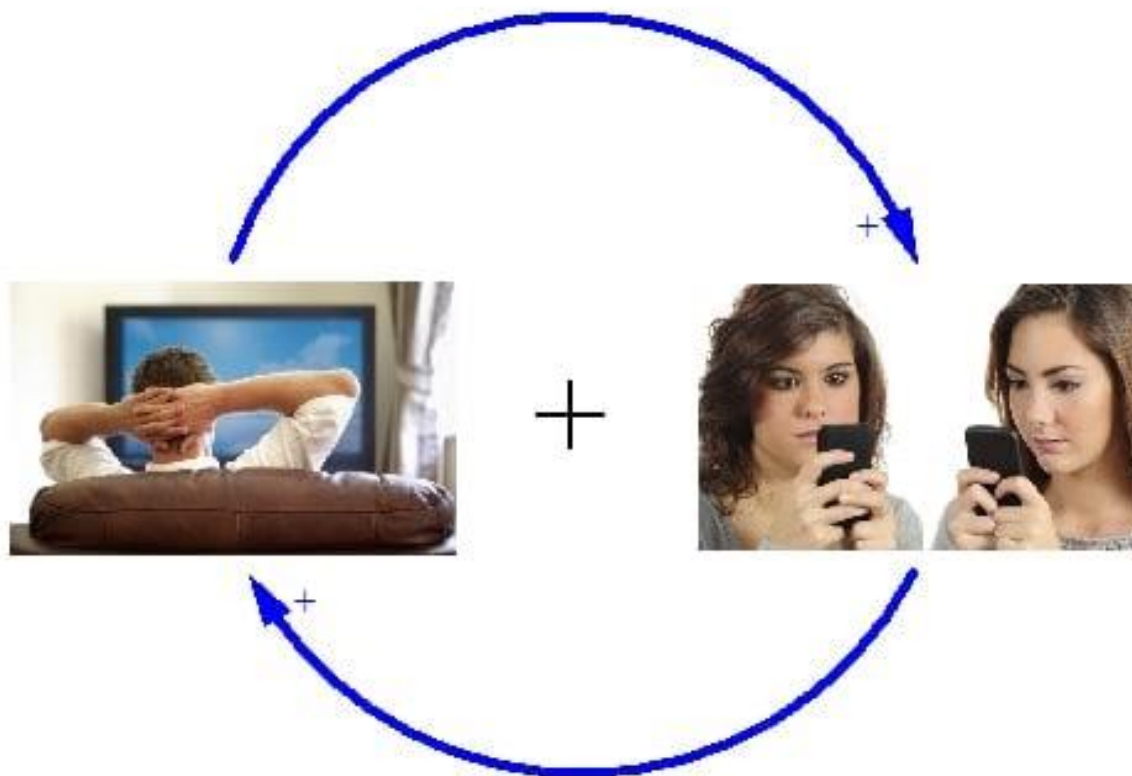


Systems thinking



در بسیاری از موارد، تلاش برای حل یک مشکل در یک سیستم آن را بدتر می کند.

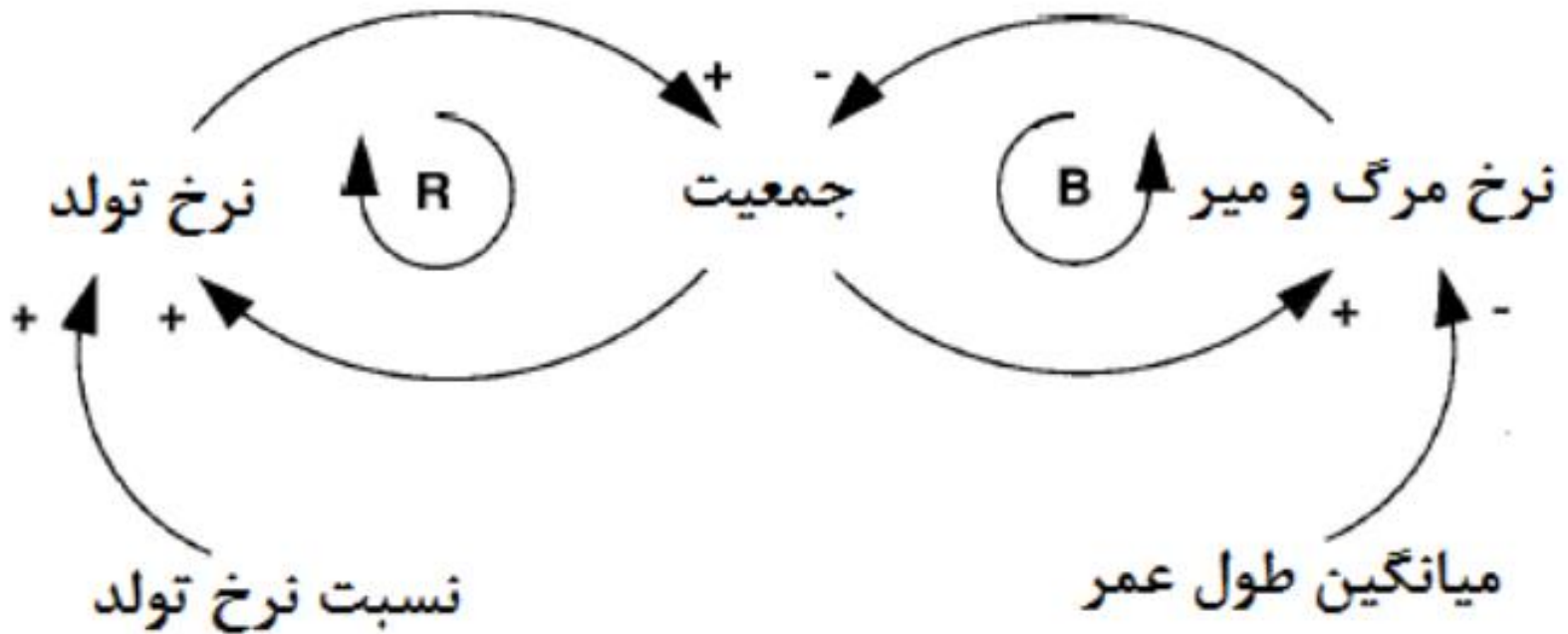
توجه به رابطه خطی به جای حلقه های علت و معلولی



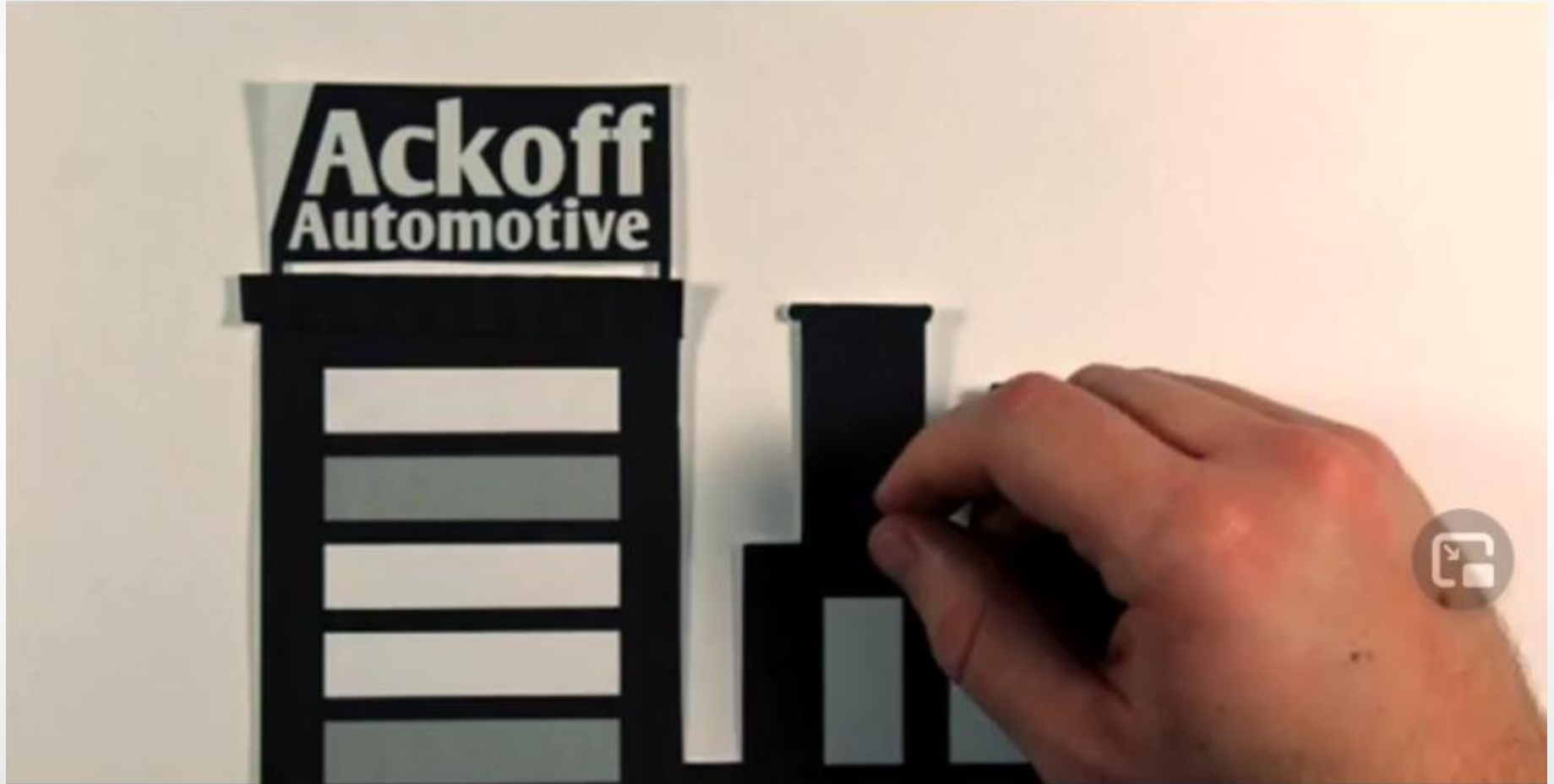
توجه به رابطه خطی به جای حلقه های علت و معلولی



توجه به رابطه خطی به جای حلقه های علت و معلولی



انتخاب بهترین اجزا به جای هماهنگ ترین اجزا

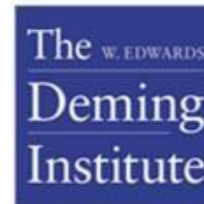


انتخاب بهترین اجزا به جای هماهنگ ترین اجزا

- اگر هر جزء سیستم را به طور جداگانه به گونه ای بسازیم که با کاراترین حد ممکن عمل کند، سیستم به عنوان یک کل، به مؤثرترین حد ممکن عمل نخواهد کرد.
- عملکرد یک سیستم بیشتر بستگی به چگونگی تعامل بین اجزاء آن دارد تا به چگونگی عملکرد مستقل آنها (از یکدیگر)
- اجزاء سیستم را باید به گونه ای طراحی کرد که با یکدیگر جور شوند و هماهنگ با هم به طور موثر و کارا عمل کنند.

انتخاب بهترین اجزا به جای هماهنگ ترین اجزا

- انتخاب بهترین کارکنان لزوماً به بهترین سازمان منجر نخواهد شد. هماهنگ ترین کارکنان سیستم بهتری را می سازد.



W. Edwards Deming

یک شرکت می تواند تمامی پست های سازمانی خود را با افراد درجه یک پر کند، اما توسط رقیب خود که دارای افرادی است که به آن اندازه درجه یک نیستند اما **به خوبی با یکدیگر کار می کنند**، بلعیده شود.

تحلیل راهکارها بدون توجه به محدوده اثر و افق زمانی آنها

- گاهی اوقات بدیهی‌ترین راه حلها فقط در کوتاه مدت بهبودی را به وجود می‌آورند ولی در بلندمدت اوضاع را بدتر می‌کنند.
- اثر کبرا (Cobra effect)



تحلیل راهکارها بدون توجه به محدوده اثر و افق زمانی آنها



اثر استرایسند (Streisand effect)

تلاش برای حذف، پنهان کردن یا سانسور برخی اطلاعات، منجر به انتشار و دیده شدن بیشتر آن توسط عموم شود.

یا تلاش برای شرکوب یک ایده، فرد یا گروه باعث شناخته شدن و ترویج آن می شود.

تحلیل راهکارها بدون توجه به محدوده اثر و افق زمانی آنها

- بسیاری از افراد در مواجهه با هر مشکلی، صورت مسئله را به صورت شتابزده تعریف می کنند.
- سپس، با همان شتابزدگی، راهکارهایی را هم ارائه کنند.

تحلیل راهکارها بدون توجه به محدوده اثر و افق زمانی آنها

- افق زمانی

- راهکارها برای چه بازه‌ی زمانی‌ای مناسب است؟

- آیا مسئله را فقط برای امروز حل می‌کند؟ یا برای یک سال؟ یا برای یک دهه؟

- آیا مسئله را از همین امروز حل می‌کند؟ یا از سال بعد؟ یا با این راهکار، یک دهه بعد مسئله حل می‌شود؟

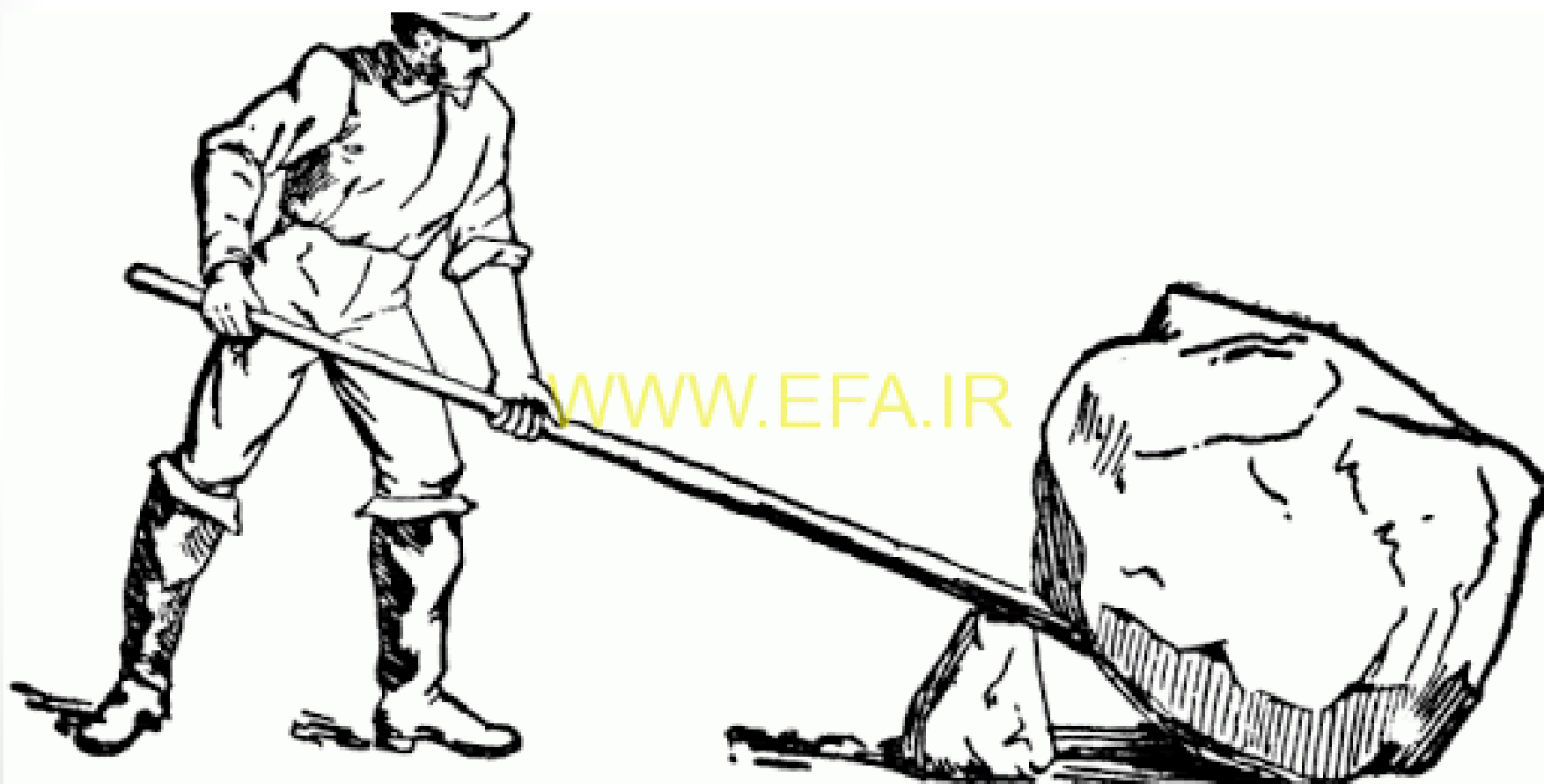
تحلیل راهکارها بدون توجه به محدوده اثر و افق زمانی آنها

- محدوده اثر راه حل
- این راه حل در چه محدوده‌ای اثر دارد؟
- آیا مشکل همه را در همه جا حل می‌کند؟ یا فقط مشکل من حل می‌شود؟
- آیا اگر مشکل من را حل می‌کند مشکلی برای فرد یا مجموعه دیگری ایجاد نمی‌کند؟

فرافکنی به جای درون نگری

- افراد عموماً تمایل دارند مشکلات سیستم خود را به محیط نسبت دهند.
- این نوع نگرش موجب می‌شود هیچ‌گاه نتوانیم اقدام به حل مسائل نماییم.
- همانطور که باید در مورد چیزهایی که در کنترل ما هستند توجه کنیم، باید نسبت به چیزهایی که در کنترل ما نیستند بی‌توجه باشیم.
- نباید زمان ارزشمند خود را صرف مسایلی کنیم که نمی‌توانیم روی آن‌ها تاثیرگذار باشیم.

توجه به اقدامات دهن پر کن به جای اقدامات اهرمی



توجه به اقدامات دهن پر کن به جای اقدامات اهرمی

- با توجه به اجزای به هم مرتبط سیستمها، بسیاری از اوقات می‌توان با تغییرات بسیار کوچکی اثرات بسیار بزرگی را پدید آورد.
- یا بتوان با حداقل سعی و تلاش به پیشرفت و نتیجه ای بزرگ دست یافت.

Specialist vs Generalist

ويدئو



Specialist vs Generalist

کتاب گستره اثر اپستاین: متخصص بهتره یا جنرالیست؟

