

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۲
دلایل نیاز مدیران میانی به تفکر سیستمی بیشتر از سطوح دیگر.....	۳
نقش «مبدل» استراتژی به عمل.....	۳
مواجهه با فشارهای متناقض از بالا و پایین.....	۴
عبور از «نگاه بخشی» و حل تعارضات بین واحدی.....	۴
مدیریت پیچیدگی و وابستگی‌های متقابل.....	۵
پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته در سطح سیستم.....	۵
عصر دیجیتال و تحول نقش مدیر میانی.....	۵
تفکر سیستمی در عمل مدیریتی.....	۶
تمرین‌های عملی با پشتوانه علمی.....	۷
نمودار حلقه علیّت (Causal Loop Diagram - CLD).....	۷
تکنیک «۵ چرا» (Five Whys).....	۸
تحلیل نقشه ذی‌نفعان (Stakeholder Analysis).....	۸
چک‌لیست خودارزیابی تفکر سیستمی.....	۱۰
راهنمای تفسیر و خودارزیابی چک‌لیست تفکر سیستمی.....	۱۱
روش امتیازدهی (مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای).....	۱۱
تفسیر نتایج (دامنه نمره از ۱۰ تا ۵۰).....	۱۱
نکته پایانی در باب نقش الگوهای ذهنی.....	۱۲
دانلود فایل رایگان مقاله.....	۱۲
نویسنده.....	۱۲

systems-thinking-middle-leaders

مهارت تفکر سیستمی

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

پیشگفتار

در فضای پیچیده و پرتلاطم مدیریت معاصر، یکی از حیاتی‌ترین شایستگی‌های مدیران، توانایی درک سازمان به مثابه یک کل یکپارچه است. تفکر سیستمی، در تقابل با رویکردهای تحلیلی سنتی که پدیده‌ها را به مؤلفه‌های مجزا تفکیک می‌کنند، بر چگونگی تعامل و ارتباط متقابل اجزاء با یکدیگر متمرکز است. این بینش، سازمان را «هم‌چون یک ارگانیسم زنده و پویا» تلقی می‌کند که بخش‌های آن در تعامل مستمر با یکدیگر و با محیط پیرامونی قرار دارند. به عبارت دقیق‌تر، تفکر سیستمی «چارچوبی برای دیدن روابط متقابل به جای اشیاء منفرد، و دیدن الگوهای تغییر به جای تصاویر ایستا» فراهم می‌آورد (Senge, ۱۹۹۰).

پیتر سنگه (۱۹۹۰)، از پیشگامان برجسته این حوزه، تفکر سیستمی را به عنوان «انضباط پنجم» و هسته مرکزی سازمان‌های یادگیرنده معرفی می‌کند. وی این مفهوم را «بدنه‌ای از دانش و ابزار» تعریف می‌نماید که به ما امکان می‌دهد الگوهای زیرین و نهفته را درک کرده و تشخیص دهیم که چگونه می‌توان آن الگوها را دگرگون ساخت؛ الگوهایی که اغلب موانع واقعی تغییر هستند، نه افراد خاص یا رویدادهای منفرد. پژوهش‌های تجربی در بستر سازمان‌های ایرانی نیز نشان داده‌اند که تفکر سیستمی و هر یک از ابعاد آن (نظیر نگاه کل‌نگر، توجه به بازخوردها و درک روابط علی)، تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد سازمانی دارند و بستری مناسب برای ارتقای اثربخشی رهبران و کارایی سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵؛ الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۹). ریشه‌های فکری این رویکرد به دهه ۱۹۵۰ بازمی‌گردد و هدف غایی آن، درک و خلق ارزش از روابط و وابستگی‌های متقابل درونی سازمان است، در مقابل ارائه پاسخ‌های مجزا و واکنشی به مسائل نوظهور (Meadows, ۲۰۰۸).

در مباحث پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence - EQ) و گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue) و مدیریت تعارض (Conflict management)، به عنوان مهارت‌ها و ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشت‌های علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی پنجمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «تفکر سیستمی» (Systems Thinking)، می‌پردازیم.

دلایل نیاز مدیران میانی به تفکر سیستمی بیشتر از سطوح دیگر

مدیران میانی، برخلاف مدیران ارشد که در سطح کلان به طراحی استراتژی می‌پردازند یا مدیران عملیاتی که بر اجرای وظایف روزمره متمرکزند، در نقطه اتصال حیاتی میان راهبرد و اجرا قرار دارند. این موقعیت منحصر به فرد، آنان را با چالش‌ها و الزاماتی روبه‌رو می‌سازد که تفکر سیستمی را به یک شایستگی غیرقابل جایگزین برایشان تبدیل می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مهارت‌های تفکر سیستمی مدیران، رابطه معناداری با عملکرد راهبردی سازمان دارد و مراکز معتبری همچون مرکز خلاقیت رهبری (CCL)، «تفکر و اقدام سیستمی» را در صدر فهرست شش مهارت کلیدی مورد نیاز مدیران میانی قرار داده‌اند. در ادامه، مهم‌ترین دلایل این نیازمندی ویژه، به همراه ارجاعات علمی، تشریح می‌شود:

نقش «مبدل» استراتژی به عمل

مدیران میانی، حلقه اتصال میان آرمان‌های کلان مدیران ارشد و واقعیت‌های عینی خط مقدم هستند. آنان باید استراتژی‌های انتزاعی را به اقدامات عملیاتی قابل اجرا برای تیم‌های خود ترجمه کنند. این وظیفه، آنان را به «مبدل‌هایی» تبدیل می‌کند که نیازمند درک هم‌زمان از دو سوی این زنجیره هستند.

بدون تفکر سیستمی، این ترجمه به سادگی به «تقسیم کردن» اهداف کلان به تکالیف جزئی (همان‌گونه که در مقاله‌ای از آن به «تقسیم کیک» نام برده شده) و «تحمیل» آن‌ها به پایین دست بدل می‌شود. اما مدیری با نگاه سیستمی، به جای این رویکرد خطی، درک می‌کند که هر هدفی چگونه در شبکه‌ای از فرایندها، منابع و روابط انسانی جاری می‌شود و می‌تواند مسیر تحقق آن را به گونه‌ای طراحی کند که با پویایی‌های موجود در سیستم هماهنگ باشد.

مواجهه با فشارهای متناقض از بالا و پایین

مدیران میانی به طرز بدنامی در میان اولویت‌های رقابتی سطوح بالا و پایین سازمان گرفتار می‌شوند. از یک سو، مدیران ارشد بر کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف سالانه پافشاری می‌کنند و از سوی دیگر، تیم‌های عملیاتی با کمبود منابع، فرسودگی و پیچیدگی‌های روزمره دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

لیزا سینکلیر، از دانشکده ارشد مرکز خلاقیت رهبری، در این باره می‌گوید: «اغلب، مدیرانی که از میانه سازمان رهبری می‌کنند، این خواسته‌های متضاد را شخصی تلقی می‌کنند. اما حقیقت این است که این تقاضاها اغلب بازتابی از خود سیستم هستند. شما فقط در میانه آن قرار گرفته‌اید». تفکر سیستمی به مدیر میانی کمک می‌کند تا این فشارها را نه به عنوان شکست شخصی، بلکه به عنوان ویژگی‌های ساختاری سیستم درک کند و به جای تلاش نافرجام برای خشنودی همه، به شناسایی «نقاط اهرمی» برای ایجاد تعادل پایدار بپردازد.

عبور از «نگاه بخشی» و حل تعارضات بین واحدی

مهم‌ترین آسیب مدیرانی که فاقد تفکر سیستمی‌اند، «نگاه شعبه‌ای» یا «نشستن مغز بر صندلی بخش» است. پیترو دراکر، از پیشگامان مدیریت، یکی از ویژگی‌های مدیران سنتی را «نگاه بخشی به مسائل» و بی‌توجهی به «نیازهای کل سیستم» می‌داند. این نگاه، به‌ویژه در میان مدیران میانی که مسئولیت واحدی مشخص را بر عهده دارند، بسیار رایج است. نمونه بارز آن، مدیری است که برای توجیه افزایش بودجه واحد خود، بدون توجه به تأثیر آن بر سایر واحدها، اصرار می‌ورزد.

نظام‌مندبودن تفکر سیستمی، مدیران میانی را از این «دام بخش‌نگری» می‌رهاند و به آنان امکان می‌دهد سازمان را «نه مجموعه‌ای از بخش‌های مستقل، بلکه شبکه‌ای از اجزای به‌هم‌پیوسته» ببینند. این بینش، برای حل تعارضات میان واحدها (مثلاً تولید و فروش، یا فناوری اطلاعات و واحدهای عملیاتی) و جلوگیری از پدیده مخرب «جزیره‌های اطلاعاتی» (Information Silos) حیاتی است.

مدیریت پیچیدگی و وابستگی‌های متقابل

مدیران میانی در نقطه تلاقی جریان‌های متعدد اطلاعات، منابع و اختیارات قرار دارند. ماهیت کار آنان، به معنای واقعی کلمه، «مدیریت پیچیدگی» است. یک پژوهش در دانشگاه کمبریج، این موضوع را چنین خلاصه کرده است: «هسته توانایی یک مدیر میانی برای مشارکت مؤثر در همکاری‌های بین‌واحدی، بر درک او از ارتباطات، پیچیدگی‌ها و وابستگی‌های متقابل ناشی از آن‌ها استوار است».

این پیچیدگی ذاتی، به معنای ناتوانی در تحلیل خطی علت و معلولی است. یک مدیر میانی با نگاه سیستمی می‌داند که یک تصمیم در حوزه منابع انسانی چگونه می‌تواند بر تولید، کیفیت و درنهایت رضایت مشتری تأثیر بگذارد؛ او به جای واکنش آنی به علائم، به دنبال الگوهای رفتاری بلندمدت و حلقه‌های بازخورد می‌گردد.

پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته در سطح سیستم

تصمیمات مدیران میانی، هرچند در ظاهر محدود به یک واحد یا پروژه است، اما به دلیل موقعیت شبکه‌ای آنان، پیامدهایی فراتر از حیطه فوری خود دارد. برای نمونه، تصمیم یک مدیر تولید برای کاهش موجودی انبار به منظور صرفه‌جویی در هزینه، ممکن است در کوتاه‌مدت مقرون به صرفه به نظر برسد، اما در بلندمدت به کاهش توانایی واحد فروش در پاسخ‌گویی به مشتریان و درنهایت کاهش درآمد کل سازمان منجر شود.

تفکر سیستمی به مدیر میانی می‌آموزد که پیامدهای درجه دوم و سوم (Secondary and Tertiary Effects) تصمیمات خود را پیش‌بینی کند. این توانایی، او را از یک «مجری صرف دستورات» به یک «عامل هوشمند سیستم» تبدیل می‌کند که می‌تواند پیش از وقوع بحران، نسبت به تعدیل مسیر اقدام کند.

عصر دیجیتال و تحول نقش مدیر میانی

در عصر هوش مصنوعی و تحول دیجیتال، ضرورت تفکر سیستمی برای مدیران میانی بیش از پیش حیاتی شده است. با سپردن وظایف تحلیلی و گزارش‌نویسی به ماشین‌ها، «ارزش هسته‌ای مدیران میانی به سمت «مهارت‌های نرم»، یعنی تفکر سیستمی و رهبری تحول‌گرا، تغییر یافته است».

پژوهشی مبتنی بر ۶۰ مصاحبه عمیق نشان می‌دهد که مدیران میانی در عصر هوش مصنوعی، به «متعادل‌کننده خواسته‌های چندگانه» تبدیل شده‌اند: از یک سو باید از خلاقیت و نوآوری تیم‌های خود در استفاده از ابزارهای نوین حمایت کنند و از سوی دیگر، باید بر رعایت الزامات امنیتی و انطباق سازمانی نظارت داشته باشند. این نقش جدید، بدون درک سیستمی از روابط متقابل میان نوآوری، ریسک، انطباق و عملکرد، عملاً غیرممکن است. همچنین، مدیران میانی در فرایند تحول دیجیتال، نقش «حلقه گمشده» میان استراتژی دیجیتال مدیران ارشد و اجرای آن در سطح عملیات را ایفا می‌کنند؛ نقشی که بدون تفکر سیستمی، به شکست پروژه‌های تحول منجر خواهد شد.

بنابراین مدیران میانی، به مثابه «ستون‌های ساختاری سازمان»، در نقطه‌ای قرار دارند که بیشترین فشار ناشی از «شکاف سیستم» را تحمل می‌کنند:

شکاف میان استراتژی و اجرا، میان خواسته‌های بالا و توانایی‌های پایین، و میان بخش‌های مختلف سازمان. تفکر سیستمی، تنها ابزاری است که به آنان امکان می‌دهد در این فضای آکنده از تناقض و پیچیدگی، نه تنها به عنوان «قربانی سیستم» بلکه به عنوان «معمار بهبود سیستم» عمل کنند. به همین دلیل، مراکز معتبر توسعه رهبری، آن را به عنوان اولویت‌دارترین مهارت برای مدیران میانی معرفی کرده‌اند.

تفکر سیستمی در عمل مدیریتی

یک مدیر میانی که به درستی از تفکر سیستمی بهره می‌گیرد، هنگامی که با ائتلاف هزینه در یکی از واحدها مواجه می‌شود، هرگز به سراغ سرزنش فرد خطا کار نمی‌رود؛ بلکه پرسش‌های بنیادینی را مطرح می‌کند: «چه فرایندی، چه قاعده‌ای، یا چه ساختار انگیزشی این رفتار را ایجاد کرده است؟» این رویکرد، فرهنگ مدیریت هزینه را از سطح تنبیه افراد به سطح اصلاح سیستم‌ها ارتقا می‌دهد. تفکر سیستمی به مدیران امکان می‌دهد تا «تمایز میان مسئله و علامت» را تشخیص دهند و «نقاط اهرمی» (Leverage Points) را برای مداخله مؤثر شناسایی کنند (Meadows, ۱۹۹۹). به بیان دیگر، تفکر سیستمی بر «درک ارتباطات متقابل میان اجزای سازمان، شناسایی الگوهای رفتاری در بلندمدت، و توجه به تأثیر تصمیمات مدیریتی بر کل سیستم» استوار است (Checkland, ۱۹۹۹).

علاوه بر این، تفکر سیستمی به مدیران یاری می‌رساند تا پیامدهای ناخواسته تصمیم‌های خود را پیش‌بینی کنند. به عنوان نمونه، کاهش بودجه آموزش در کوتاه‌مدت ممکن است

صرفه‌جویی مالی به نظر رسد؛ اما در بلندمدت، از طریق کاهش بهره‌وری، افزایش خطاهای عملیاتی و هزینه‌های جبرانی، زیانی چندبرابر را به سازمان تحمیل می‌کند. این همان اصل بنیادینی است که سنگه (۱۹۹۰) تحت عنوان «راه‌حل‌های سریع و شکست‌های دیر هنگام» (Fixes that Fail) از آن یاد می‌کند و هشدار می‌دهد که فشارهای عملیاتی اغلب مدیران را به‌سوی راه‌حل‌های علامت‌درمانگر سوق می‌دهد که در بلندمدت، مشکلات ساختاری را تشدید می‌کنند.

تمرین‌های عملی با پشتوانه علمی

نمودار حلقه علّیت (Causal Loop Diagram - CLD)

نمودارهای حلقه علّیت، یکی از روش‌های محوری در تفکر سیستمی هستند که روابط علّی و حلقه‌های بازخوردی را به‌صورت گرافیکی نمایش می‌دهند. این نمودارها «حلقه‌های بازخورد، تعاملات غیرخطی و تأخیرهای زمانی را که سیستم‌های پیچیده را تعریف می‌کنند، به‌تصویر می‌کشند (Sterman, ۲۰۰۰). کاوانا و مارس (۲۰۰۴) نشان داده‌اند که چگونه می‌توان از این نمودارها برای تبدیل استدلال‌های خط‌مشی به مدل‌های قابل‌تحلیل استفاده کرد. پژوهش‌های اخیر نیز کاربرد روزافزون CLD را در حوزه‌های گوناگون از تحقیقات سلامت تا تحول‌پایداری شرکتی برای ترسیم پویایی‌های بازخوردی میان تصمیمات داخلی و انتظارات ذی‌نفعان تأیید کرده‌اند (Williams & Hummelbrunner, ۲۰۱۰).

برای پیاده‌سازی این تمرین، یک مشکل تکراری هزینه (مانند اضافه‌کاری‌های بالا) را انتخاب کنید. بر روی کاغذ، عوامل اصلی را فهرست کرده و با پیکان نشان دهید که هر عامل بر کدامیک اثر می‌گذارد. به‌دنبال حلقه‌های بازخوردی بگردید؛ برای نمونه:

کمبود نیرو ← افزایش فشار بر نیروی موجود ← اضافه‌کاری ← فرسودگی شغلی ← استعفا ← تشدید کمبود نیرو

این حلقه‌ها به‌خوبی نشان می‌دهند که چگونه یک مشکل، خود را در طول زمان بازتولید و عمیق‌تر می‌سازد.

تکنیک «۵ چرا» (Five Whys)

روش «۵ چرا» که ریشه در سیستم تولید تویوتا دارد، تکنیکی تکرار شونده برای کشف رابطه علت و معلول و دستیابی به علت ریشه‌ای یک مسئله است. تایچی اوهنو (۱۹۸۸)، معمار سیستم تولید تویوتا، این روش را چنین توصیف کرده است: «با تکرار پرسش «چرا» پنج بار، ماهیت مسئله و همچنین راه حل آن روشن می‌شود». امروزه این ابزار فراتر از تویوتا و در حوزه‌هایی نظیر کایزن، تولید ناب و شش‌سیگما نیز کاربرد گسترده‌ای یافته است (George et al., ۲۰۰۵).

برای یک خطای پرهزینه، پنج بار پرسش «چرا؟» را تکرار کنید. مثلاً:
چرا مواد اولیه تمام شد؟ ← چون سفارش به موقع ثبت نشد.
چرا؟ ← چون سیستم هشدار حداقل موجودی نداشتیم.
چرا؟ ← ...

با این روش، به ریشه سیستمی مسئله دست می‌یابید. پژوهشگران هشدار داده‌اند که برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید از پرسش‌های سطحی عبور کرده و به «علت‌های ریشه‌ای زیرسیستمی» توجه نمود که ممکن است در ایجاد و تداوم مسئله نقش داشته باشند (Andersen & Fagerhaug, ۲۰۰۶).

تحلیل نقشه ذی‌نفعان (Stakeholder Analysis)

تحلیل ذی‌نفعان رویکردی برای تولید دانش درباره بازیگران، افراد و گروه‌های درگیر در یک سیستم است. پژوهش‌های نشان داده‌اند که روش‌های سنتی مدیریت ذی‌نفعان «اغلب در پرداختن به ماهیت پویا و چندوجهی تعاملات ذی‌نفعان ناکام می‌مانند» و «تمایل به خطی و ایستا بودن دارند» (Friedman & Miles, ۲۰۰۶). در مقابل، رویکرد تفکر سیستمی «جایگزینی جامع و قدرتمند» ارائه می‌دهد که به مدیران امکان می‌دهد «شبکه پیچیده روابط ذی‌نفعان» را به طور مؤثرتری مدیریت کنند (Ackermann & Eden, ۲۰۱۱).

برای یک تصمیم صرفه‌جویی، فهرست تمام کسانی را که تحت تأثیر قرار می‌گیرند (حسابداران، مشتریان، تولید، فروش، تأمین‌کنندگان)، تهیه کرده و تأثیرات احتمالی مثبت و منفی بر هر کدام را پیش‌بینی کنید. این تمرین به مدیران کمک می‌کند تا دیدگاه‌های متنوع ذی‌نفعان را درک کرده و از موانع پیش‌روی تحقق اهداف راهبردی آگاه شوند (Bryson, ۲۰۰۴).

رصدخانه منابع انسانی افق

چک لیست خودارزیابی تفکر سیستمی

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۱	آیا هنگام مواجهه با یک مسئله، پیش از سرزنش افراد، به بررسی فرآیندها، قوانین و ساختارهای انگیزشی می پردازم؟	
۲	آیا پیامدهای بلندمدت و ناخواسته تصمیم های خود را (به ویژه در حوزه هزینه و سرمایه گذاری) پیش بینی می کنم؟	
۳	آیا برای مسائل تکراری، حلقه های علّیت و بازخورد ترسیم می کنم تا الگوی بازتولید مسئله را شناسایی کنم؟	
۴	آیا در تحلیل خطاها، به جای توقف در علت های فوری، با پرسش های پی درپی به ریشه های سیستمی می رسم؟	
۵	آیا پیش از تصمیم گیری، فهرستی از تمام ذی نفعان تحت تأثیر تهیه و تأثیرات مثبت و منفی بر هر کدام را ارزیابی می کنم؟	
۶	آیا سازمان را شبکه ای از اجزای به هم پیوسته می بینم، نه مجموعه ای از بخش های مستقل؟	
۷	آیا هنگام حل مسئله، چهار سطح رویداد، الگوی رفتار، ساختار سیستم و الگوهای ذهنی را همزمان مد نظر دارم؟	
۸	آیا به جای درمان علامتها (رفع درد فوری)، بر تشخیص و درمان علت های زمینه ای متمرکز می شوم؟	
۹	آیا در تحلیل مسائل، نقش الگوهای ذهنی غالب و ساختارهای سازمانی را در شکل گیری رفتارها مد نظر قرار می دهم؟	
۱۰	آیا برای مسائل پیچیده و مبهم، رویکرد «سیستم های نرم» را به کار می گیرم و به جای یافتن راه حل بهینه، به دنبال یادگیری و بهبود تدریجی هستم؟	

راهنمای تفسیر و خودارزیابی چک‌لیست تفکر سیستمی

هدف از طراحی این چک‌لیست، صرفاً محاسبه یک کمیت عددی نیست، بلکه «شفاف‌سازی شکاف میان دانش نظری تفکر سیستمی و کاربرست عملی آن در رفتار روزمره مدیریتی» است. همان‌گونه که کریس آرگریس و دونالد شون (۱۹۷۸) بر تمایز میان «نظریه ادعایی» (Espoused Theory) و «نظریه کاربردی» (Theory-in-Use) تأکید می‌کنند، بسیاری از مدیران به‌صورت کلامی به اصول تفکر سیستمی اعتقاد دارند، اما در مواجهه با فشارهای عملیاتی و بحران‌های لحظه‌ای، ناخودآگاه به الگوهای ذهنی خطی و واکنش‌گرایانه باز می‌گردند. این چک‌لیست، ابزاری عینی برای بازتاب و کشف این شکاف شناختی- رفتاری فراهم می‌کند.

روش امتیازدهی (مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای)

برای هر یک از ۱۰ گویه، با توجه به رفتار واقعی خود در ۳ تا ۶ ماه گذشته، از ۱ تا ۵ نمره دهید.

تفسیر نتایج (دامنه نمره از ۱۰ تا ۵۰)

نمره ۴۰ تا ۵۰ (سطح پیشرفته: تفکر سیستمی نهادینه شده)
در این سطح، شما نه تنها درک مفهومی از سیستم دارید، بلکه به‌طور خودکار و ناخودآگاه، هر مسئله را در بستر ساختاری و فرایندی آن تحلیل می‌کنید. نمره بالای شما در گویه‌های مرتبط با «پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته» و «ترسیم حلقه‌های بازخورد» نشان‌دهنده بلوغ تحلیلی بالایی است. بر اساس مدل بلوغ تفکر سیستمی، شما در مرحله «سیستم‌های سازگار» (Adaptive Systems) قرار دارید که در آن، سازمان را موجودی پویا و در حال تکامل می‌بینید.

نمره ۲۵ تا ۳۹ (سطح میانی: درک مفهومی، اما تحت‌تأثیر فشار لحظه‌ای)
این محدوده، رایج‌ترین وضعیت در میان مدیران باتجربه است. شما نظریه تفکر سیستمی را به‌خوبی می‌دانید و در شرایط آرام و هنگام تحلیل‌های راهبردی (مثلاً در جلسات برنامه‌ریزی سالانه)، به‌خوبی از آن استفاده می‌کنید (گویه‌های ۱ و ۶). با این حال، در بحران‌های عملیاتی و هنگام فشار برای تصمیم‌گیری فوری، به الگوهای ذهنی خطی باز می‌گردید (احتمالاً در گویه‌های ۴، ۷ و ۸ نمره کمتری دارید). استرمن (۲۰۰۰) از این

پدیده تحت عنوان «دام آزمون سرعت» (Speed Trap) یاد می‌کند، جایی که سرعت عمل، قربانی دقت سیستمی می‌شود.

نمره ۱۰ تا ۲۴ (سطح پایه: رویکرد واکنش‌گرا و جزءنگر)

در این سطح، رویکرد غالب شما، «درمان علامت (Symptom Suppression)» است. شما به عنوان یک مدیر آتش‌نشان عمل می‌کنید که به محض بروز درد، به سراغ تسکین آن می‌رود، بدون اینکه به علت‌یابی سیستمی بپردازد (که در گویه‌های ۲ و ۸ مشهود است). این سبک مدیریتی معمولاً منجر به ایجاد «حلقه‌های تقویت‌کننده منفی» می‌شود که با اتکا به راه‌حل‌های سریع، مشکلات بنیادین را عمیق‌تر می‌کنند. (Senge, ۱۹۹۰)

نکته پایانی در باب نقش الگوهای ذهنی

در پایان، شایان ذکر است که تفکر سیستمی صرفاً یک مجموعه ابزار تحلیلی نیست؛ بلکه پیش‌نیاز اساسی آن، تغییر در الگوهای ذهنی (Mental Models) است. همان‌طور که سنگه (۱۹۹۰) به صراحت هشدار می‌دهد: «کار بست ابزارهای تفکر سیستمی بدون تغییر هم‌زمان در طرز فکر، صرفاً به استفاده سطحی و فرمایشی از روش‌ها منجر خواهد شد». بنابراین، پس از انجام این خودارزیابی، پیشنهاد می‌شود برای گویه‌هایی که کمترین امتیاز را کسب کرده‌اید، یک «دفترچه تأمل» (Reflection Journal) تهیه کرده و هر هفته یک مورد از شکست‌ها یا موفقیت‌های خود در کار بست عملی آن گویه‌ها را مستند نمایید. پژوهش‌های عصب‌شناختی نشان داده‌اند که این نوع بازاندیشی منظم، به مرور زمان، ساختارهای عصبی مرتبط با نگاه سیستمی را در مغز تثبیت کرده و آن را به یک شایستگی پایدار و نهادینه شده تبدیل می‌کند (Scharmer, ۲۰۰۹).

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

نویسنده

دکتر سلیمان گل‌پور، خردادماه ۱۴۰۵

فهرست منابع

-الوانی، سید مهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۹)، مدیریت دولتی نوین، تهران: انتشارات صفار.

۱. Ackermann, F., & Eden, C. (۲۰۱۱). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, ۴۴ (۳), ۱۷۹-۱۹۶.
۲. Andersen, B., & Fagerhaug, T. (۲۰۰۶). *Root cause analysis: Simplified tools and techniques*. ASQ Quality Press.
۳. Checkland, P. (۱۹۹۹). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.
۴. Friedman, A. L., & Miles, S. (۲۰۰۶). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
۵. George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (۲۰۰۵). *The Lean Six Sigma pocket toolbox*. McGraw-Hill.
۶. Kim, D. H. (۱۹۹۹). *Introduction to systems thinking*. Pegasus Communications.
۷. Meadows, D. H. (۱۹۹۹). *Leverage points: Places to intervene in a system*. The Sustainability Institute.
۸. Meadows, D. H. (۲۰۰۸). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
۹. Rock, D. (۲۰۰۹). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Harper Business.
۱۰. Scharmer, C. O. (۲۰۰۹). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
۱۱. Senge, P. M. (۱۹۹۰). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
۱۲. Sterman, J. D. (۲۰۰۰). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill.

رصدخانه منابع انسانی افق
انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش