

به نام خدا



کالج دانشگاه فردوسی مشهد

مدیریت تغییر و تحول

تفکر سیستمی در مدیریت تحول ۲

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

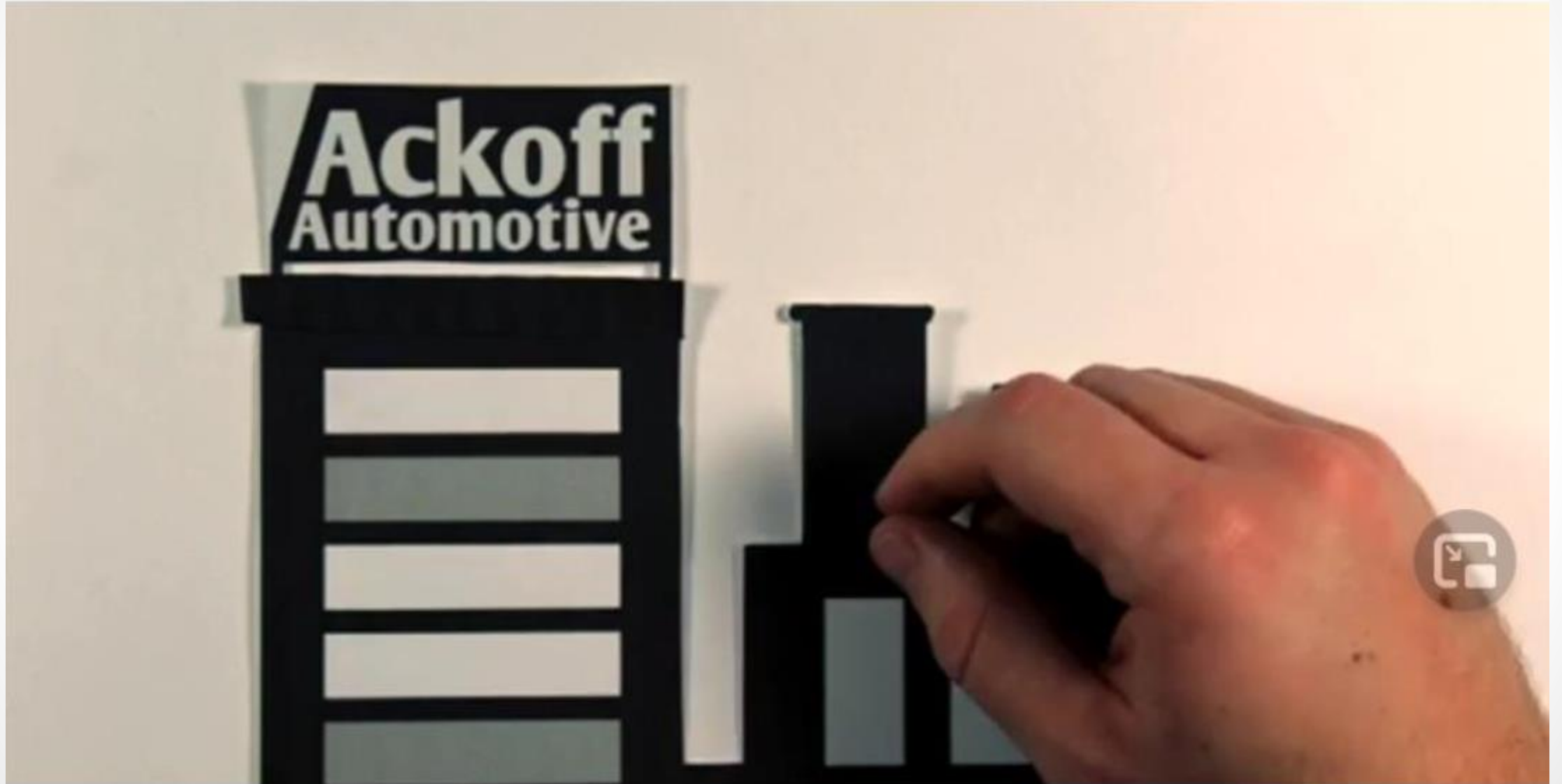
mjahangir@varastegan.ac.ir

کلیپ Balance - ولفگانگ و کریستوف لائن اشتین ۱۹۸۹



انتخاب هماهنگ ترین اجزا به جای بهترین اجزا

انتخاب هماهنگ ترین اجزا به جای بهترین اجزا



انتخاب هماهنگ ترین اجزا به جای بهترین 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.

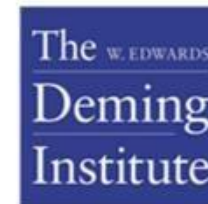
عملکرد یک سیستم بیشتر بستگی به چگونگی تعامل بین اجزاء آن دارد تا به چگونگی عملکرد مستقل آنها (از یکدیگر)

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 هماهنگ ترین اجزا به جای بهترین اجزا

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



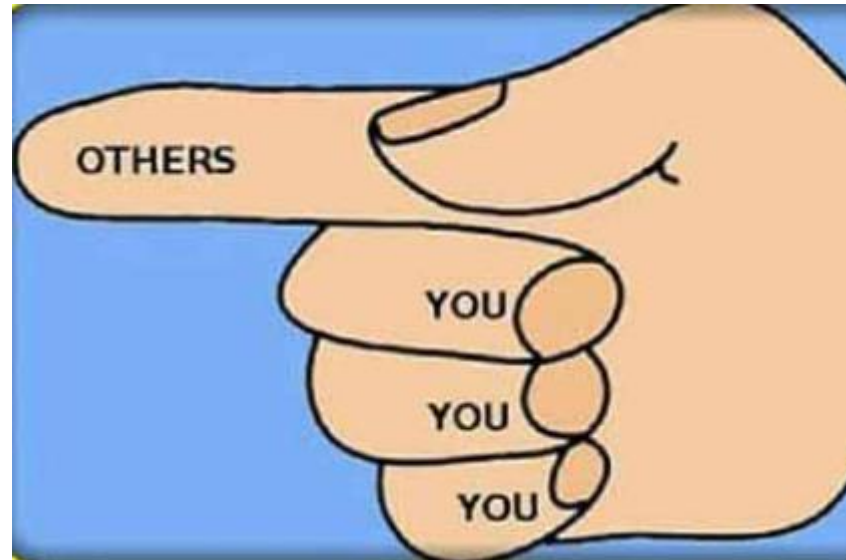
W. Edwards Deming

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.

درون نگری به جای فرافکنی

درون نگری به جای فرافکنی

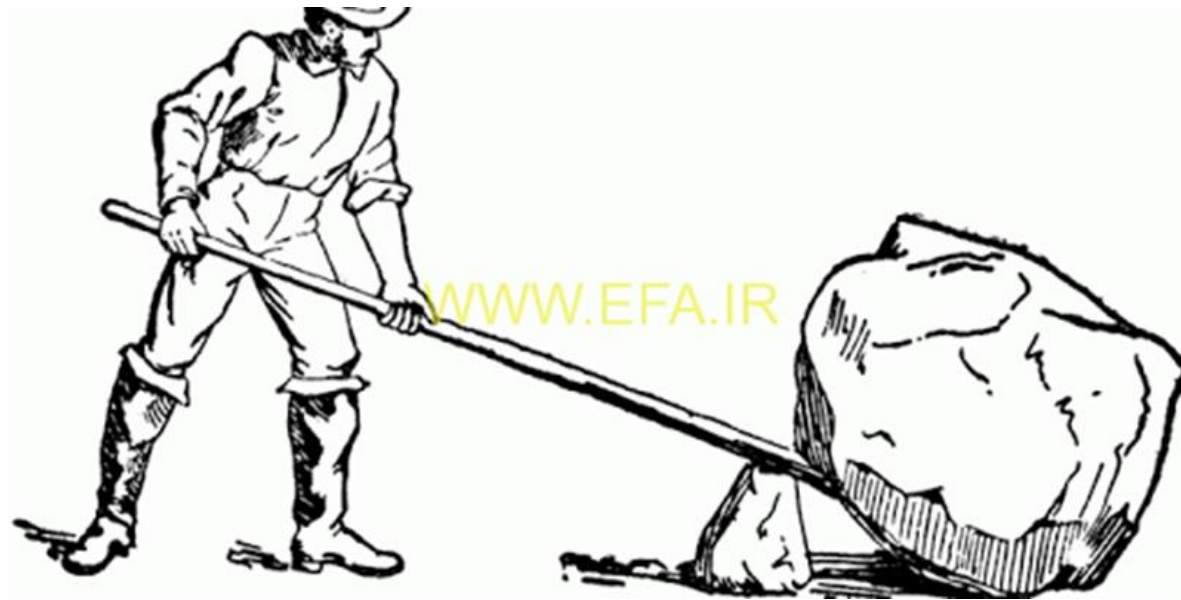
افراد عموماً تمایل دارند مشکلات سیستم خود را به محیط نسبت دهند. این نوع نگرش موجب می‌شود هیچ‌گاه نتوانیم اقدام به حل مسائل نماییم. همانطور که باید در مورد چیزهایی که در کنترل ما هستند توجه کنیم، باید نسبت به چیزهایی که در کنترل ما نیستند بی‌توجه باشیم. نباید زمان ارزشمند خود را صرف مسایلی کنیم که نمی‌توانیم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



توجه به اقدامات اهرمی

توجه به اقدامات اهرمی

ارشمیدس: تکیه گاهی به من بدهید تا زمین را بلند کنم!



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

مراقبت از اقدامات اهرمی



**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 سرکوب یک ایده، فرد یا گروه باعث شناخته شدن و
ترویج آن می شود.**

عدم وابستگی تیم یا سازمان به افراد

عدم وابستگی تیم یا سازمان به افراد

معایب وابستگی به افراد

تعدیل، اخراج، خروج، انتقال به سازمان و شهر یا کشور دیگر

مرخصی یا ماموریت

سیستم سازی باعث کاهش وابستگی سازمان به افراد می شود.

برای هر فردی در سیستم باید جانشینی باشد.



مدیر سیستمی چگونه مدیری است؟

حل مساله سيستمی

راز بقاي سيستم ها: برطرف کردن مسائل سيستم و نظم دادن به آن

- مساله را مي بيند
- همانطور که بايد در مورد چيزهايي که در کنترل ما هستند توجه کنيم، بايد نسبت به چيزهايي که در کنترل ما نيستند بي توجه باشيم و نبايد زمان ارزشمند خود را صرف مسائلي کنيم که نمي توانيم روي آن ها تاثيرگذار باشيم.
- متمرکز شدن در بعضي از مشکلات کم اهميت سيستم، مدير را نسبت به تمرکز براي رفع مشکلاتي که باعث بهبود سيستم مي شوند نابينا و بي توجه مي کند.
- با توجه به علت های بروز مساله راه حل را با کمک کارکنان طراحي مي کند
- راه حل را با کمک کارکنان به کار مي گيرد.

مهم ترین وظیفه مدیر سیستم سازی است

- طراحی سیستم و اهداف سیستم
- طراحی واحدهای زیرمجموعه و زیر سیستم ها
- شناسایی افراد هوشمند و استفاده از آن ها برای رسیدن به اهداف
- تدوین اصول اجرایی و شیوه های انجام کار با کمک کارکنان که راهنمای ما برای اتخاذ تصمیمات صحیح هستند.
- پایش، اصلاح، بهبود و توسعه دائمی سیستم