

فصل اول: مدل توانمند سازی مدیران^(۱)

۱- مقدمه

در اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۲، هشت نفر از مدیران شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام به همراه مدیرعامل و با هدایت علمی و عملی مشاور (آقای دکتر محمود عجمی)، دوره ای دو ساله را آغاز نمودند که "توانمندسازی مدیران" نام گرفت این دوره نه به کلاس درس شباهت دارد و نه به کارگاه آموزشی صرف، بلکه دوره ای است با سبک خاص خود که دستاورد مشاور از تحقیق دوره دکتری وی می باشد و چارچوبی را برای زندگی شغلی مدیران (Managerial Career) طراحی و به مرحله اجرا درآورده است که در آن مشاور منطق ابتدا تئوری و سپس عمل را راهنمای کار خود قرار داده و همچو راه بلد کاروان، عمل می نماید، بدین معنی که مسیر را نشان میدهد و منزلگاه ها را مشخص می نماید و در تشخیص تهدیدها و فرصت ها و نقاط قوت و ضعف به کاروانیان کمک می نماید ولی هیچگاه تصمیم نمی گیرد و یا تصمیمی را دیکته نمی کند بلکه همراه کاروان حرکت میکند.

اینگونه بود که ما مدیران شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام به همراه مشاور بیش از دو سال تمام را در مسیر مدیریت و با استفاده از نشانه هایی که پیش قراولان امر مدیریت در طول تاریخ از خود بر جای گذارده بودند طی نمودیم. اگر چه در بادی امر، طی این مسیر برای همگی مدیران دشوار و غیر ممکن می نمود ولی در طول این طریق، پیش و توانمندی هایی در همه ایجاد شد که حل مشکلات پیش رو، برای آنها آسان و شوق رسیدن به هدف در آنها رو به فزونی گذاشت بطوریکه بی صبرانه مشتاق طی نمودن این مسیر تا به آخر بودیم.

۲- ارزیابی مدیران از این دوره

اکنون که بیش از دو سال از اجرای این دوره میگذرد، وقتی در مورد ویژگیهای آن به داوری می نشینیم، میتوانیم بگوئیم که:

۲-۱. در این دوره که مقصد نهائی اش تربیت مدیران توانمند برای کشور است، روش مشاوره با مدل های ارائه شده، همخوانی دارند.

۲-۲. طولانی بودن این دوره یک نقطه قوت آن است زیرا بر خلاف دوره های کوتاه مدت، موجب تعمیق یادگیری و اصلاح رفتار مدیریت مدیران می شود.

۲-۳. این دوره، موجب پیوند زدن بینش های مدیریت کلاسیک و مدرن می شود.

۲-۴. روش عملی که در این دوره برای تحول سازمانی ارائه می گردد موجب می شود که تحول فردی و سازمانی با سهولت انجام پذیرد.

۲-۵. این دوره موجب شناسایی مدیریت به عنوان یک فعالیت مستقل و مهم سازمانی می گردد.

۱- "توانمند سازی مدیران" یک نامگذاری مناسب توسط مدیران شرکت پتروشیمی بندر امام برای این دوره است. نام اصلی دوره AMIF می باشد.

۳- منطق حاکم بر این دوره و توسعه چارچوب مدیریتی برخاسته از آن:

۳-۱. در این دوره، همه اقدامات با پشتوانه تئوری های علمی انجام میشود به عبارت دیگر منطق ابتدا تئوری و سپس اجرا در تمام طول دوره جاری است و حاکمیت دارد.

۳-۲. چارچوب مدیریتی از طریق اشاعه منطق حاکم در چهار پرپود شش ماهه با فعالیت هایی به شرح زیر توسعه می یابد:

در پرپود اول: ارائه تئوری های اساسی مدیریتی و همزمان برگزاری کارگاه های آموزشی مرتبط که مجموعاً با ^(۱) (TOB) نشان داده می شود .

در پرپود دوم: طی کردن فرآیند حصول به آرمان مشترک ^(۲) (SVP) به منظور ایجاد یک مقصد مشترک برای مدیران و ادامه کار تئوریک از فعالیت های پرپود اول (ادامه TOB).

در پرپود سوم: همسوسازی ذهنیت مدیران در اتخاذ راهی مشترک برای تحقق آرمان از طریق فرآیند مدل های ذهنی مشترک ^(۳) (SMMP) یا مدیریت مدل های ذهنی ^(۴) (MMM) و ادامه کار تئوریک از پرپودهای اول و دوم. (تداوم TOB)

در پرپود چهارم: انجام برنامه ریزی استراتژیک شرکت ^(۵) (SP) و طراحی نقشه استراتژی با استفاده از روش ارزیابی متوازن عملکرد (BSC) و نیز ادامه کار تئوریک از پرپودهای قبلی. (تداوم TOB)

۳-۳. کلیت مدل و نتایج حاصله از اجرای آن در یک ماتریس ۴×۴ تحت نام ماتریس AMIF که در طول اجرای دوره بتدریج توسط مدیران تکمیل میگردد، تبلور می یابد. (نمودار صفحه ۷)

۴- تئوریا و فرآیندها

در این دوره مشاور به عنوان یک عضو از کاروان مدیریت، همراه با دیگر اعضاء در حرکت است و نقش راه بلد کاروان را از طریق امور زیر به انجام میرساند:

۱- TOB=Transfer of Basic Theories-

۲- SVP=Shared Vision Process

۳- SMMP=Shared Mental Model Proces

۴- MMM=Mental Model Management

۵- SP=Strategic Planning

۱-۴. تئوریه‌ها و مدل‌های مدیریتی و شیوه کار در آنها شامل:

۱-۱-۴- وظایف پنجگانه مدیریت کلاسیک: برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، رهبری و کنترل.

۱-۲-۴- شناخت سیستم‌ها شامل: چستی سیستم‌ها، انواع سیستم (باز و بسته - عمومی و اجتماعی)، تفکر سیستمی (در سه وجه پارادایم، ابزارمدلسازی و زبان مدیریت)، دینامیک سیستم، ساختار سیستم، تمایز تفکر خطی و تفکر سیستمی، مدل و مدلسازی، انواع لوپ در تفکر سیستمی، تجزیه و تحلیل در تفکر خطی و تفکر سیستمی، مدیریت مبتنی بر تفکر سیستمی (مدیریت در پنج سطح از ادراک و تفاهم مبتنی بر وقایع، الگوها، ساختارها، مدل‌های ذهنی و آرمان مشترک).

۱-۳-۴- دیسپلین‌های سازمان‌های یادگیرنده: شایستگی‌های فردی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری جمعی و تفکر سیستمی.

۱-۴-۴- الگوهای رفتاری سیستمی (System's Archetypes)

۱-۵-۴- برنامه ریزی استراتژیک و روش ارزیابی متوازن عملکرد و مدل مدیریت استراتژیک

۲-۴. کارگاه‌های آموزشی مکمل شامل:

۱-۲-۴- ارتقاء مدل مدیریت شخصی

۲-۲-۴- یکپارچه سازی ابر سیستم سازمانی

۳-۲-۴- کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ (پیام‌های دریافتی از تئوری‌های مدیریت برای مدیریت امروز شرکت)

۴-۲-۴- جایگاه مدیران در مدل‌های مدیریتی: نمودی از رسمیت بخشیدن به مدیریت به عنوان یک بینش و یک فعالیت مستقل در شرکت

۵-۲-۴- رویکرد دستیابی به پیش فرض‌ها از طریق روش ستون سمت چپ و شناخت تأثیر آنها بر تصمیمات مدیران



اجرای مدل توانمند سازی مدیران با نام اختصاری **AMIF*** در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام
در چهار پرپود از ۱۳۸۲/۲/۱ الی ۱۳۸۴/۵/۱ و دستاوردهای آن

	TOB	TOB+SVP	TOB+SMMP	TOB+SP+BSC
تئوری ها	صفحه ۸	صفحه ۹	صفحه ۱۰	صفحه ۱۲
کارگاههای آموزشی	//	//	//	صفحه ۱۳
دستاوردها	//	//	صفحه ۱۱	صفحات ۱۴ و ۱۵

AMIF*= Ajamie's Managerial Intervention Framework
SMMP=Shared Mental Model Process

SVP= Shared Vision Process
SP= Strategic Planning

TOB= Transfer of Basics (Theories & Models)

TOB	
تئوریا	<ul style="list-style-type: none"> - وظایف پنجگانه مدیریت - سیستم ها و انواع آنها - تفکر سیستمی در مقابل تفکر خطی - مدل و مدلسازی - دیسیپلین های سازمانهای یادگیرنده
کارگاههای آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - شروع کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ - شروع مدل ارتقاء مدیریت شخصی - شروع یکپارچه سازی ابر سیستم سازمانی - شروع مدلسازی
دستاوردها	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش دانش فردی از تئوریهای مدیریتی - کسب مهارت کاربردی کردن تئوریا - کسب مهارت استفاده از Driver ها - آشنایی بیشتر به منابع و مفاهیم مدیریتی - آشنایی اولیه با مدل و مدلسازی

TOB+SVP	
تئوریهه	<ul style="list-style-type: none"> - وظایف پنجهگانه مدیریت - سیستم ها و انواع آنها - تفکر سیستمی در مقابل تفکر خطی - مدل و مدلسازی - دیسیپلین های سازمانهای یادگیرنده - انواع چرخه ها در تفکر سیستمی
کارگاههای آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - ادامه مدل ارتقاء مدیریت شخصی - ادامه یکپارچه سازی ابر سیستم سازمانی - ادامه تفکر در مورد جایگاه مدیران در مدل پنج وظیفه - ادامه کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ - شروع رسم چرخه ها - تعیین آرمان مشترک - فرآیند دستیابی به آرمان مشترک از طریق ابعاد مختلف - کسب مهارت بیشتر در دیالوگ - اجرایی نمودن بیشتر تفکیک کارهای کارشناسی از مدیریت و پرهیز از روزمرگی - تغییر محسوس تر در رفتارهای جمعی مدیران و ایجاد باورهای جدید در آنها - درک بیشتر از Trap ها و Fragmentation های موجود در شرکت و چگونگی برخورد با آنها - توجه به چالش های پیش رو برای بهبود امر مدیریت - تهیه ویرایش اول جزوه حاضر تحت نام توانمند سازی مدیران - رسیدن به جمله عمومی آرمان مشترک از طریق دیالوگ
دستاوردها	<ul style="list-style-type: none"> - کسب مهارت بیشتر در دیالوگ - اجرایی نمودن بیشتر تفکیک کارهای کارشناسی از مدیریت و پرهیز از روزمرگی - تغییر محسوس تر در رفتارهای جمعی مدیران و ایجاد باورهای جدید در آنها - درک بیشتر از Trap ها و Fragmentation های موجود در شرکت و چگونگی برخورد با آنها - توجه به چالش های پیش رو برای بهبود امر مدیریت - تهیه ویرایش اول جزوه حاضر تحت نام توانمند سازی مدیران - رسیدن به جمله عمومی آرمان مشترک از طریق دیالوگ

TOB + SMMP	
تئوریا	<ul style="list-style-type: none"> - وظایف پنجگانه مدیریت - سیستم ها و انواع آنها - تفکر سیستمی در مقابل تفکر خطی و انواع چرخه ها در تفکر سیستمی - مدل و مدلسازی - دیسیپلین های سازمانهای یادگیرنده - برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک - روش ارزیابی متوازن عملکرد (BSC) - مدل های ذهنی و چگونگی مدیریت بر آنها از طریق چرخه کشف / آزمون / اصلاح (STI) - سطوح پنجگانه معرفت و ادراک در مدیریت مبتنی در تفکر سیستمی
کارگاههای آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - ادامه مدل ارتقاء مدیریت شخصی - ادامه یکپارچه سازی ابر سیستم سازمانی - ادامه تفکر در مورد جایگاه مدیران در مدل پنج وظیفه - ادامه کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ - ادامه رسم چرخه ها - شناخت پیش فرض ها با استفاده از روش ستون سمت چپ - مدیریت مدل های ذهنی از طریق چرخه کشف / آزمون / اصلاح (STI) - ادامه تمرین دیالوگ (گفتگو) - ادامه فرآیند دستیابی به آرمان مشترک از ابعاد مختلف

BSC= Balanced Score Card

STI= Surfacing / Testing / Improving

- کسب مهارت بیشتر در دیالوگ
- کسب مهارت بیشتر در تفکیک کارهای کارشناسی از مدیریتی و پرهیز از روزمرگی
- تغییر محسوس تر در رفتارهای جمعی - ایجاد باورهای جدید در میان حاضرین
- شناخت مفاهیم CFT (چالش ها، گسستگی ها، تله ها) موجود در شرکت
- تهیه ویرایش دوم جزوه حاضر تحت نام توانمند سازی مدیران
- تفاهم بیشتر در مورد جمله عمومی آرمان مشترک از طریق دیالوگ
- شروع به آشنایی با پیش فرض ها از طریق روش ستون سمت چپ
- توجه عمیق تر به نقش تفکر سیستمی در برابر تفکر خطی
- مدیران بایستی فرآیندنگر باشند و از نتایج حاصله برای آزمون و صحت فرایندها استفاده نمایند.
- شروع به آشنا شدن با تفکر استراتژیک و مدل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک
- درک بیشتر مفهوم مدیریت مبتنی بر چرخاندن چرخه ها
- درک عمیقتر از مدیریت به عنوان یک مقوله علمی و مدل های آن
- شروع به شناخت سازمان های یادگیرنده مبتنی بر پنج دیسیپلین
- آشنایی با مفاهیم ارزیابی عملکرد متوازن (BSC) و مدل اجرایی آن
- آگاهی از ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد متوازن و دستیابی به مدل واحدی از آن دو، برای اجرا در شرکت
- آشنا شدن با پنج لایه معرفتی در مدیریت مبتنی بر تفکر سیستمی
- جایگزین نمودن عبارت " این کار شدنی نیست " با جمله " ببینم چگونه میتوان این کار را انجام داد".
- آشنایی با شیوه اخذ پیام های مدیریت از حوادث و وقایع تاریخی .
- آگاهی از اهمیت باورها در رفتارها و مجهز شدن به مهارت شناسایی و اصلاح آنها از طریق تمرین در مدیریت مدل های ذهنی خود و همکاران .
- باور به اهمیت پیش برنده ها (Drivers) و شناسایی مواردی چند از آنها .
- باور به اینکه اختلاف نظر بین افراد میتواند یک منبع یادگیری باشد .
- توجه به اعمال تدریجی تغییرات و پرهیز از اقدام سریع و پله ای.
- آشنا شدن با مراحل مختلف مدیریت (کارتابلی ← برنامه ریزی ← تفکر استراتژیک ← اشتراک ذهنی sharing) که پایین ترین سطح آن مدیریت کارتابلی است که اکثر مدیران درگیر آن هستند.
- مطالعه بیشتر کتاب های مدیریتی در یکسال و نیم گذشته .
- شرکت بیشتر در جلسات مدیریتی در یکسال و نیم گذشته .
- تمرین گفتگو در جلسات مختلف اعم از اداری و غیر اداری

- وظائف پنجگانه مدیریت
- سیستم ها و انواع آنها
- تفکر سیستمی در مقابل تفکر خطی و انواع چرخه ها در تفکر سیستمی
- مدل و مدلسازی
- دیسیپلین های سازمانهای یادگیرنده
- برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
- روش ارزیابی متوازن عملکرد (BSC)
- مدل های ذهنی و چگونگی مدیریت بر آنها از طریق چرخه کشف /آزمون/ اصلاح (STI)
- سطوح پنجگانه معرفت و ادراک در مدیریت مبتنی بر تفکر سیستمی
- ماتریس TOWS و کاربرد آن در برنامه ریزی استراتژیک
- الگوهای رفتاری سیستمی (System's Archetypes)
- نحوه تعیین استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت استراتژیک و مدل آن
- نقشه استراتژی
- ارتباط بین BSC و برنامه ریزی استراتژیک
- تفکر استراتژیک

- ادامه مدل ارتقاء مدیریت شخصی
- ادامه یکپارچه سازی ابر سیستم سازمانی
- ادامه تفکر در مورد جایگاه مدیران در مدل پنج وظیفه
- ادامه کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ
- ادامه رسم چرخه ها
- شناخت پیش فرض ها با استفاده از روش ستون سمت چپ
- مدیریت مدل های ذهنی از طریق چرخه کشف / آزمون / اصلاح (STI)
- ادامه تمرین دیالوگ (گفتگو)
- ادامه فرآیند دستیابی به آرمان مشترک از ابعاد مختلف
- ادامه شناخت پیش فرضها با استفاده از روش ستون سمت چپ و از طریق دیالوگ
- تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت های سازمان
- تهیه ماتریس TOWS و استخراج سیاست ها از طریق آن
- تدوین استراتژی با استفاده از سیاست های شرکت و دیالوگ
- تهیه نقشه استراتژی شرکت با استفاده از رابطه علت و معلولی در مدل BSC و نهایی نمودن آن از طریق دیالوگ
- نهایی نمودن مأموریت آرمان از طریق دیالوگ
- نهایی نمودن استراتژی شرکت از طریق دیالوگ
- تعیین اهداف کلی، شاخص ها و اهداف کمی شرکت از طریق دیالوگ مبتنی بر آرمان شرکت

- کسب مهارت بیشتر در دیالوگ
- کسب مهارت بیشتر در تفکیک کارهای کارشناسی از مدیریتی و پرهیز از روزمرگی
- تغییر محسوس تر در رفتارهای جمعی - ایجاد باورهای جدید در میان حاضرین
- شناخت مفاهیم CFT (چالش ها، گسستگی ها، تله ها) موجود در شرکت
- تهیه ویرایش دوم جزوه حاضر تحت نام توانمند سازی مدیران
- تفاهم بیشتر در مورد جمله عمومی آرمان مشترک از طریق دیالوگ
- شروع به آشنایی با پیش فرض ها از طریق روش ستون سمت چپ
- توجه عمیق تر به نقش تفکر سیستمی در برابر تفکر خطی
- مدیران بایستی فرآیندنگر باشند و از نتایج حاصله برای آزمون و صحت فرایندها استفاده نمایند.
- شروع به آشنا شدن با تفکر استراتژیک و مدل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک
- درک بیشتر مفهوم مدیریت مبتنی بر چرخاندن چرخه ها
- درک عمیقتر از مدیریت به عنوان یک مقوله علمی و مدل های آن
- شروع به شناخت سازمان های یادگیرنده مبتنی بر پنج دیسپلین
- آشنایی با مفاهیم ارزیابی عملکرد متوازن (BSC) و مدل اجرایی آن
- آگاهی از ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد متوازن و دستیابی به مدل واحدی از آن دو، برای اجرا در شرکت
- آشنا شدن با پنج لایه معرفتی در مدیریت مبتنی بر تفکر سیستمی
- جایگزین نمودن عبارت " این کار شدنی نیست " با جمله " ببینیم چگونه میتوان این کار را انجام داد".
- آشنایی با شیوه اخذ پیام های مدیریت از حوادث و وقایع تاریخی .
- آگاهی از اهمیت باورها در رفتارها و مجهز شدن به مهارت شناسایی و اصلاح آنها از طریق تمرین در مدیریت مدل های ذهنی خود و همکاران .
- باور به اهمیت پیش برنده ها (Drivers) و شناسایی مواردی چند از آنها .
- باور به اینکه اختلاف نظر بین افراد میتواند یک منبع یادگیری باشد .
- توجه به اعمال تدریجی تغییرات و پرهیز از اقدام سریع و پله ای.
- آشنا شدن با مراحل مختلف مدیریت (کارتابلی ← برنامه ریزی ← تفکر استراتژیک ← اشتراک ذهنی sharing) که پایین ترین سطح آن مدیریت کارتابلی است که اکثر مدیران درگیر آن هستند.
- مطالعه بیشتر کتاب های مدیریتی در یکسال و نیم گذشته .
- شرکت بیشتر در جلسات مدیریتی در یکسال و نیم گذشته .
- تمرین گفتگو در جلسات مختلف اعم از اداری و غیر اداری

- شناخت عمیق تر پیش فرض ها و تأثیرات آنها در تصمیم گیریها
- یادگیری نحوه تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت های سازمان
- آموختن نحوه استفاده از ماتریس TOWS و استخراج سیاست ها و در نهایت استراتژی سازمان از آن
- درک عمیق تر از برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک
- درک عمیق تر از روش ارزیابی متوازن و نقشه استراتژی
- درک عمیق تر از رابطه علت و معلولی در روش ارزیابی متوازن
- درک عمیق تر از ارتباط نقشه استراتژی با برنامه ریزی استراتژیک
- شناخت بیشتر دارائی های نامشهود و اهمیت آنها در عملکرد سازمانها
- آشنایی با نحوه تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت ها از جدول اهداف و سیاستهای پنجسال گذشته
- باید باور داشت که همواره درک ما بخشی از واقعیت هاست لذا هیچوقت نباید در قضاوت ها به قطعیت رسید زیرا که موجب توقف می شود
- بسیاری از مشکلات ما ناشی از پیش فرضهای ماست که می توان آنها را از طریق تفکر و دیالوگ و روش ستون سمت چپ اصلاح نمود
- پیدا کردن نقاط ضعف و تهدیدها خود یک قوت است
- استراتژی که راه تحقق آرمان می باشد مانند بزرگراه و سیاست ها مانند راههای ارتباطی و دسترسی محلی هستند
- درک عمیق تر از اهمیت تفکر استراتژیک در مدل مدیریت استراتژیک