

مقدمه

مروری اجمالی بر تحول تفکر مدیریتی مدیر عامل در گذر زمان چالش بزرگ تحول از تفکر خطی، به قرار گرفتن در آستانه تفکر سیستمی

اولین تجربه من در زمینه مدیریت مربوط به سی و هفت سال پیش است وقتی که به عنوان کارآموز وارد صنعت پتروشیمی شدم تا برای سرپرستی اداره تعمیرات برق کارخانجات کود شیمیایی شیراز آماده شوم، در آن روزها داشتن تفوق بر دیگران در زمینه کارشناسی، اولین شرط لازم برای احراز مقام سرپرستی بود، از این رو با پوشیدن لباس کار و کار کردن در کنار کارگرها و تکنیسینها، خیلی زود با آنها صمیمی شدم و آنها نیز به تدریج با محکم زدن توانمندیهای من در رفع بعضی از عیوب پیچیده دستگاهها، مرا به عنوان رییس پذیرا شدند.

من آن روزها چیزی از فنون سرپرستی نمیدانستم، خوشبختانه دو سال بعد در یک برنامه آموزشی پنج روزه، تحت نام اصول سرپرستی شرکت نمودم که برایم بسیار مفید و راهگشا بود. البته در اداره امور از خصوصیات شخصی خود نیز بهره می جستم و با تفویض اختیار و اعتماد به همکاران، امور محوله را انجام میدادم.

اینکه که به گذشته می نگرم، می بینم که در آن روزها پنج وظیفه مدیریت، نقش بسیار کم رنگی در فعالیت های روزمره مسئولین داشت و ابزارهای برنامه ریزی عملیاتی نظیر CPM^(۱) و نمودار گانت و امثالهم که امروزه از ابزارهای بسیار رایج مدیریت است در آن روزها اصلاً مورد توجه نبود، حتی برنامه ریزی تعمیرات اساسی مجتمع کود شیمیایی شیراز نیز بسیار مقدماتی و تا حدی غیر علمی انجام میشد.

در آن زمان مدیر خوب کسی بود که دوشادوش همکارانش در انجام امور جاریه، شرکت و در هنگام رفع مشکلات فنی، افراد تیم خود را کمک کند. کارکنان هم همینقدر که حضور رئیس را در کنار خود احساس می کردند راضی و خوشحال و مدیران رده بالا هم از این بابت دلخوش بودند و مرا هم بخاطر داشتن این خصوصیات تحسین میکردند. هیچکس از مدیریت، انتظاری غیر از این نداشت و چیزی که مطرح نبود، انجام وظایف پنجگانه مدیران بود و هر کسی که غیر از این عمل میکرد به پشت میز نشینی متهم میشد. این وضعیت همچنان ادامه داشت و من هم با همین سبک و سیاق پله های ترقی را یکایک طی کردم و چند سالی را در سمت های رئیس تعمیرات برق و ابزار دقیق و در نهایت رییس مهندسی برق و ابزار دقیق مجتمع کود شیمیایی شیراز که بعداً به مجتمع پتروشیمی شیراز تغییر نام یافت سپری کردم.

از سال ۱۳۵۴ به مدت سه سال در سمت مهندسی ارشد پروژه در خارج از کشور خدمت کردم که کلاً یک وظیفه کارشناسی بود و چیزی بر تجربه عملی مدیریتی من افزوده نشد، ولی در این

۱) Critical Path Method

مدت متوجه شدم که سبک مدیریت اروپایی ها کاملاً با سبک مدیران ایرانی تفاوت دارد و میدیدم که مدیران خارجی چگونه غیر متمرکز و سیستماتیک عمل میکنند، و از دخالت در امور کارشناسی پرهیز می نمایند در حالیکه در مدیران ایرانی چنین خصوصیتی موجود نبود، شاید بتوان گفت که سبک مدیریت آن دوران بیشتر به مدیریت دستوری شباهت داشت. در این سبک که سطوح پایین تر دخالتی در امر مدیریت بالا ندارند، کمال مطلوب آن است که آنها فقط کارشناسان خوبی باشند و اطلاعات خود را بطور موردی و حسب درخواست برای تصمیم گیری در اختیار مدیر مربوطه قرار دهند.

در شرکتی خارجی که در ارتباط با پروژه مربوطه با تیم ایرانی همکاری می کرد، توانمندی هر یک از افراد، از نظر کارشناسی، از مشابه ایرانی خود بیشتر نبود ولی توانائی جمعی آنها بمراتب بالاتر از توانائی جمعی ایرانیها بود، زیرا بسیاری از فعالیت های آنها سیستماتیک و تنظیم شده بود و برای انجام هر کاری روش مشخصی را تدوین و مستند کرده بودند و بکار می گرفتند .

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۸ تعداد زیادی از مدیران مجرب به اتهام وابستگی به رژیم سابق کنار گذارده شدند و جوانهایی امثال من که بهره ای اندک از دانش مدیریت داشتند، در صحنه مدیریت بالای کشور از جمله مجتمع پتروشیمی شیراز ظاهر شدند و طبیعتاً همان راهی را طی نمودند که می شناختند و روشی را بکار بستند که آموخته بودند، یعنی غافل شدن از کارهای اصولی مدیریت و مداخله در امور کارشناسی و تخصصی که دیگران هم توانائی انجام آن را داشتند .

در اردیبهشت ماه سال ۱۳۶۲، در آستانه چهل سالگی و در حالیکه آشنایی کاملی از فنون مدیریت نداشتم، مکلف به پذیرش سمت مدیریت فنی شرکت ملی صنایع پتروشیمی شدم، پس از شروع بکار در این سمت که یکی از سطوح عالی مدیریت در شرکت ملی صنایع پتروشیمی بود، اولین سئوالی که به ذهنم خطور کرد این بود که یک مدیر چه تکالیفی بر عهده دارد؟ و چه اقداماتی را باید انجام دهد که دیگران انجام نمی دهند؟

این دومین بار در زندگی حرفه ایم بود که حس می کردم، آمادگی پذیرش مسئولیتی که به من سپرده شده است را ندارم، زیرا تعالیم لازمه را ندیده و مهارت های مورد نیاز را بدست نیاورده بودم. (اولین مرتبه، در سال ۱۳۵۰ بود که بدون آمادگی و صرفاً برای هموار نمودن راه ارتقاء رییس خود، حاضر به پذیرش مسئولیت او شدم).

در جستجوی پاسخ سئوالاتم، شرح وظایف مدیر فنی را که از قبل تدوین شده بود مطالعه کردم، اطلاعاتی که راه گشا باشد در آن نیافتم. از این رو تنها کاری که به آن می پرداختم سرکشی به طرحهای در دست اجرا و گهگاه شرکت در جلسات هیات مدیره بود و بس. میتوانم بگویم که اگر نبود نقش میانجیگرانه ای که گهگاه بین گروههای با خطوط فکری مختلف بازی میکردم و بعضاً جلوی پاره ای از تند رویها را میگرفتم، و یا نظر های کارشناسانه ای که در هیات مدیره که اعضاء آن

عمدتاً کم تجربه تر از من بودند، میدادم، دیگر چندان نقش مؤثری نداشتیم. لذا از وظیفه ای که بر عهده گرفته بودم چندان راضی و خوشحال نبودم.

در سال ۱۳۶۷ با اتمام جنگ و روی کار آمدن دولت جدید، کارسازندگی شروع شد، سیاستهای مدیریت بالای پتروشیمی نیز تغییر کرد و سیاست های متمرکز دوران جنگ کنار گذاشته شد و در اولین قدم، با اجرای نظام غیر متمرکز، مدیران زیر مجموعه، از قید و بندهای نظام متمرکز آزاد گردیدند و مسئولیت ها با اختیارات کافی به آنها سپرده شد و مدیریت ارشد، وقت خود را بیشتر صرف سیاستگذاری های کلان و رفع موانعی می نمود که دیگران از انجام آن عاجز بودند. در این مرحله بود که نقش متفاوتی از مدیریت در برابرم ظاهر شد. دیدم که مدیران میتوانند کاری را انجام دهند که دیگران یا نمی توانند انجام دهند و یا امکان انجام آن را ندارند، با بکار بردن این الگوها، کم کم مدیریت برایم جذاب تر مینمود زیرا می دیدم که میتوانم منشاء خدماتی مؤثر در مجموعه باشم.

در سال ۱۳۷۲ یک دوره یکساله مدیریت تولید را در سازمان مدیریت صنعتی گذراندم، که تحول قابل توجهی در تفکرات مدیریتی من ایجاد نمود. با پذیرش مسئولیت اداره شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام این امکان را یافتم تا آموخته های خود را بصورت آزمایشی به اجرا در آورم و از اینکه میدیدم که باز خورد ناشی از اجرای آنها همگی مثبت است خوشحال بودم.

در شروع کار خود در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام و در اولین قدم، به کمک امور سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی به سازماندهی پرداختم و با سازمانی سنتی که آمیزه ای از ساختار وظیفه ای و بخشی داشت کار را شروع نمودم و اداره امور مجتمع را با اختیارات لازم به رییس مجتمع منتخب سپردم و خود به اداره امور شرکت پرداختم، کاری که بعداً با دشواریهایی مواجه شد، زیرا زیر مجموعه سازمان، به ساختار متمرکز قبلی عادت کرده بود و لذا اداره شرکت آنطور که انتظار داشتم بسمت عدم تمرکز به پیش نرفت. بعدها مشخص شد که علت آن عمدتاً در کافی نبودن اختیارات مالی مدیران در سطوح پایین تر بوده است.

به موجب آیین نامه های مالی موجود در وزارت نفت، اختیارات مالی مدیران عامل، متناسب با وسعت فعالیت آنها نیست و تفاوتی نمیکند که مدیر عامل یک شرکت کوچک باشید یا یک شرکت بزرگ با فعالیتی چندین برابر، در هر حال طبق آئین نامه معاملات صنعت نفت از یک سقف از اختیارات ثابت بر خوردار هستید که ممکن است برای اداره شرکتهای کوچکتر کافی و حتی زیاد هم باشد ولی برای اداره شرکتی به وسعت پتروشیمی بندر امام بسیار ناکافی و اندک باشد. طبیعی است که وقتی بخشی از این اختیارات اندک به مدیران زیر مجموعه مدیرعامل واگذار میشود، آنها نیز قادر به اداره امور محوله نبوده و ناگزیر خواهند شد که برای اتخاذ بسیاری از تصمیمات، به مدیریت بالای سازمان و از جمله مدیر عامل و یا حتی هیات مدیره شرکت مراجعه نمایند که این خود حجم

بسیار زیادی از کار را در حوزه مدیریت عامل و هیأت مدیره متمرکز می نماید که در تقابل با فکر عدم تمرکز می باشد .

از آنجا که در خواست اختیارات مالی بیشتر از نظر قانونی میسر نبود لذا ناگزیر به تغییر ساختار بالای سازمان به ساختاری بخشی و تشکیل پنج شرکت فرعی و تفکیک وظایف اداره مجتمع بین آنها شدیم .

البته پیاده سازی این فکر چندان آسان نبود ، زیرا با مقاومت بسیاری از مدیران ، کارکنان و نهادهای داخلی شرکت مواجه شد ولی بالاخره پس از ۶ ماه گفتگو و دو سال تمرین با یک سازمان مجازی، بین کلیه افراد ذینفع اشتراک نظر حاصل شد و این طرح با موفقیت به اجرا در آمد ، که نتیجه بسیار مطلوب و غیر قابل انتظاری را عاید نمود. اداره شرکت سهامی پتروشیمی بندرامام که در ساختار سازمانی متمرکز قبلی یکی از دغدغه های مدیریت شرکت ملی صنایع پتروشیمی بود، اینک با ساختار بخشی و غیر متمرکز فعلی خود و با برخورداری از محیطی رقابتی و با نشاط، دیگر به عنوان یک معضل قلمداد نمیگردد.

گفتگو کردن، و نگرش به موضوعات از منظر دیگران، بکار بردن جبر و زور در اعمال تغییرات و تدریجی عمل کردن ، از دلایل موفقیت اصلاحات فوق بود که تجربه ای ارزشمند برای من بحساب می آمد.

همراه با اجرای اصلاحات فوق، ایده نظام مشارکتی و صندوق پیشنهادات نیز در مجتمع پتروشیمی بندر امام بمورد اجرا گذاشته شد که نتیجه مطلوب و غیر قابل انتظاری را به بار آورد ، بطوریکه این شرکت در صنعت نفت پیشتاز شناخته شد زیرا برای مدیریت شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام ، تفکر و دادن پیشنهاد از طرف کارکنان ارزش بحساب می آید، نه الزاما دادن پیشنهادات با ارزش.

با این توفیقات، زمینه برای آزمون دیگر تجربه های مدیریتی در شرکت فراهم شده بود ، واحدهای مختلف مجتمع یکی پس از دیگری به راحتی موفق به اخذ گواهینامه مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۲ شدند و با اخذ گواهینامه های دیگر نظیر ایزو ۱۴۰۰۱ و OHSAS ۱۸۰۰۱، زمینه برای اخذ گواهینامه مدیریت یکپارچه هم فراهم شد و یکی از شرکتهای فرعی موفق به اخذ گواهینامه IMS گردید و بقیه نیز بزودی این گواهینامه را کسب خواهند نمود. در مجتمع حلقه های کنترل کیفیت شکل گرفت و مدیریت کیفیت نیز مورد توجه واقع شد .

شرکت در کلاسهای متعدد مدیریت که از سال ۱۳۷۶ با تناوب بیشتری نسبت به سابق برگزار میشد و حضور در جلسات سخنرانی خانه مدیران در سازمان مدیریت صنعتی و مطالعه کتب و نشریات مدیریتی، ذهنیت مرا با تئوریهها و ابزار مدیریت بیشتر آشنا نمود در همین راستا بود که نظام قیمت تمام شده در شرکت شکل گرفت و زیر ساختهای لازم برای ایجاد MIS^(۲) و ERP^(۳) در شرکت فراهم شد.

۱) Integrated Management System

۲) Management Information Systems

۳) Enterprise Resource Planning

ولی در این راستا دو موضوع بیش از همه توجه مرا به امر مدیریت جلب نمود:

اول: دوره هایی بود که توسط یکی از اساتید صاحب نظر و فرهیخته برای تدوین برنامه استراتژیک شرکت ملی صنایع پتروشیمی با حضور کلیه مدیران صنعت برگزار میشد. در این دوره با مفهوم صحیح برنامه ریزی استراتژیک آشنا شدم و فهمیدم که چگونه برنامه ریزی استراتژیک با تدوین آرمان و ارزشهای بنیادین شرکت شکل میگیرد و با توجه به نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت ها تدوین میگردد و BSC^(۱) در تهیه آن چه نقشی دارد.

دوم: جمله ای از Jack Welsh مدیر عامل سابق شرکت GE که گفته بود "من از مدیران خود می خواهم کمتر مدیریت کنند و از جلوی راه کارکنان کنار بروند و به رهبری امور پردازند." این جمله مرا به این فکر انداخت که بایستی مرحله متعالی تری از مدیریت هم تحت نام رهبری وجود داشته باشد.

اگر چه با کمال تأسف دوره های بسیار با ارزش تدوین برنامه استراتژیک شرکت ملی صنایع پتروشیمی دیگر بطور مستمر ادامه نیافت. ولی در کنار آن توجه عده ای به مساعد بودن زمینه برای پیاده سازی تفکرهای نوین مدیریتی در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام جلب و منجر به پیشنهادات مختلف همکاری با این شرکت گردید. از میان پیشنهادات ارائه شده، طرح استفاده از دوره ایی با نام اختصاصی AMIF^(۲) با مشاوره آقای دکتر عجمی بیش از همه مورد توجه قرار گرفت، زیرا در دوره های معمول صرفاً هیجان کوتاه مدتی در مدیران ایجاد میشود که آنهم پس از مدتی فروکش می نماید و یا حداکثر منجر به اقدامی محدود و غیر سیستمی در محل کار میشود، اما دوره AMIF از چند جهت با دوره های آموزشی معمول تفاوت دارد از جمله آنکه:

اولاً، در این دوره که براساس منطق "تئوری و عمل" طراحی شده است و به مدت ۵ ساعت در روز و هر دو هفته یکبار برگزار میشود، مشاور تدریس ننموده، بلکه مانند راه بلد کاروان عمل می نماید، بدین ترتیب که مشاور به مدیران در شناسایی و درک تئوری ها و مدل های مدیریتی مورد نیاز کمک میکند تا آنها خود به موانع و مشکلات راهی که در پیش رو دارند واقف گردند و با آگاهی مسیر را طی نمایند.

ثانیاً، مشاور بجای پرداختن به موضوعات متنوع و انتزاعی مدیریتی، با انتخاب موضوعات عملی و طرح تدریجی آنها بصورت علمی در زمانی نسبتاً طولانی و تکرار و تمرین بر روی آنها، ضمن تحریک نمودن ذهن حاضرین نسبت به موضوع، هر یک از آنان را موظف می نماید تا با استفاده از منابع علمی موجود و با کسب نظر از صاحب نظران (نظیر استادان و دانشجویان دوره های مدیریت) پیرامون یکی از موضوعات مطروحه، مطالعات جامعی نموده و برای دیگران کنفرانسی ارائه نماید. در پایان کنفرانس نیز جلسات پرسش و پاسخ و یا دیالوگ برقرار میشود این امر نه تنها موجب ارتقاء اطلاعات فرد کنفرانس دهنده میگردد بلکه سبب میشود که دیگر حاضرین نیز از وقت خود صرفه

۱) Balanced Score Card

۲) Ajami's Managerial Intervention Framework

جویی نموده و از حاصل مطالعات همکار خود بهره مند شوند و به این ترتیب، تئوری ها در عمق ذهن حاضرین در دوره، جای میگیرد بعلاوه در فاصله بین دو جلسه، حاضرین این امکان را خواهند یافت که پیرامون موضوعات مطروحه، مطالعه و تفکر نموده و یا آنرا بمورد اجرا در آورند و تأثیرات آنرا در جلسات دیالوگ که توسط سرپرست گروه که در بین جلسات برگزار میشود، مطرح و در مورد آن به اشتراک نظر برسند و یا مهارت های مدیریتی خود را افزایش دهند.

اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۲ زمان شروع این دوره با حضور ۸ تن از مدیران ارشد شرکت بود. شش ماه اول این دوره تأثیرات زیادی در نگرشم به مسائل مدیریتی داشت. مثلا از کاربردی کردن سیر تحول تفکر مدیریت در طول تاریخ بشر آموختم که از نظر علم مدیریت "هیچ کاری نشد ندارد" زیرا قابلیت های انسان نامحدود است آنچه که دیروز غیر ممکن بود امروز ممکن شده و آنچه که انجام آن امروز بعید است فردا حتما عملی خواهد شد. این جمله اثر بسیار شگرفی در ذهن من و همه حاضرین در جهت مثبت اندیشی بجای گذارد بطوریکه دیگر کارکنان نیز متوجه این تحول در رفتار و اندیشه بعضی از مدیران شدند.

در شش ماهه دوم این دوره، رسیدن به اشتراک نظر در تعیین: "جمله عمومی آرمان شرکت" نیز اتفاق جالبی بود که در سایه انجام گفتگو (دیالوگ) در این دوره رخ داد.

از دیگر آموزه های این دوره، این بود که برای ایجاد تحول در سازمان، لازم نیست مدیریت منتظر باشد که همه تهدیدهای موجود برطرف گردند، بلکه میتواند با تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف و استفاده از فرصت ها، سازمان را بسمت نیک فرجامی سوق دهد.

در شش ماهه دوم این دوره، متوجه شدم که مدیریت شرکت بجای پرداختن به پنج وظیفه مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، رهبری و کنترل) به کارهای کارشناسی می پردازد و در مواقعی هم که این وظایف انجام می گیرد با یکپارچگی روبرو نیست و عامل کنترل در درون سازمان نهادینه نشده است و بخشی از وظایف بدون توجه به بازخوردهای بخش کنترل انجام میشود و به عبارت دیگر چرخه های بعضی از فعالیت های مدیریت باز است و لذا فرصت یادگیری و رشد در بخشی از فعالیت های سازمان وجود ندارد.

در این دوران بود که معلوم شد، اگر چه ساختار سازمانی شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام بطور اصولی ساختاری غیر متمرکز است ولی هنوز با ساختارهای پویا و منعطف جدید فاصله قابل توجهی دارد.

در این دوره باور کردم که چگونه مدیران میتوانند در دام ها و یا قفس های دورهای باطل ناشی از مدل های ذهنی و پیش فرض های خود گرفتار شوند که تا از آنها رها نشوند امکان ایجاد تحول در سازمان خود را نخواهند یافت.

در این دوران بود که متوجه شدم که چقدر در دام تفکرات خطی که کمتر انسان را متوجه منبع ایرادات و اشکالاتش می نماید گرفتار و از تفکرات سیستمی بی بهره هستیم. در شش ماهه سوم که حول محور دیالوگ صرف شد به اثر اعجاب انگیز این امر بیشتر پی بردم (جالب است که بعضی از مدیران از این روش در حل مشکلات خانوادگی خود نیز استفاده نمودند).

سایر دستاوردهای حاصل از اجرای شش ماهه سوم این دوره عبارت است از:

۱. آشنایی با نحوه مدیریت مدل ذهنی خود از طریق چرخه Surfacing/Testing/Improving (کشف/آزمون/رشد) و نحوه کشف پیش فرض ها و مدیریت بر آن ها با استفاده از روش ستون سمت چپ و اجرای دیالوگ^(۱).
۲. شناخت پدیده **Leaps of Abstraction**، بدین معنی که هرگاه ذهن انسان مشاهدات جزئی خود از جامعه را، به کل تعمیم می دهد و موجب میشود که از حقیقت دور بماند.
۳. توجه به موضوع لا یتجزی بودن پنج دیسپلین (شایستگی های فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری جمعی، تفکر سیستمی) از هم و نقش عمده تفکر سیستمی در ارتباط دادن دیسپلین ها به یکدیگر و همچنین آشنا شدن با پنج سطح تفکر سیستمی و قواعد دوازدهگانه آن و اینکه چگونه میتوان از این طریق فکرها را مدل دار نمود و زیر بنای تفکر سیستمی را ایجاد کرد.
۴. آشنا شدن عمیق تر با روش ارزیابی متوازن عملکرد (BSC) و ارتباط آن با مدل برنامه ریزی استراتژیک و بالاخره فراهم شدن زیر بنای لازم برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک شرکت.

امروزه پس از گذشت قریب به ۱۸ ماه از این دوره، احساس می کنم که دریچه جدیدی از مدیریت به رویم، گشوده شده است بطوریکه خیلی از مدل ها و تئوریهای مدیریت که برایم نامفهوم و یا غیر قابل اجرا به نظر میرسید، اکنون مفهوم و قابل اجرا می نماید. اینک که در آستانه برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت قرار گرفته ایم (امری که ۱۸ ماه پیش از نظر ما یک تئوری محض و غیر قابل اجرا بود)، بسیار خوشحال و امیدوارم که با همراهی همکارانم این اقدام را که انجام آن همواره در صنعت پتروشیمی کشور بصورت آرزو بوده است را به عنوان یک الگو در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام به اجرا در آوریم و با کمک همه همکاران توانمند و با ارزش خود آنرا مدیریت نمایم و این شرکت را به سمت آرمان مشترکمان که **"سازمانی یادگیرنده برای فردایی بهتر"** است، به پیش ببریم.

بعلاوه مصمم هستیم که دانش و بینشی را که ۳۸ سال پیش در زمان بر دوش گرفتن مسئولیت مدیریت، از کسب آن محروم بودم، از هر طریق ممکن در اختیار همکاران جواتر خود قرار داده تا آنها نیز از طریق تأمل و تعمق در درون خویش و با شناخت و مدیریت نمودن مدل های ذهنی و اصلاح پیش فرض های خود و همچنین برخورداری از تفکر استراتژیک، بتوانند گام های مؤثرتری در امر بهبود مدیریت کشور بردارند.

در پایان به همه مدیران این مرز و بوم علی الخصوص همکاران عزیزم که در صحنه مدیریت فعالیت دارند، توصیه می نمایم:

۱. توجه فرمایند که، مدیریت بر سازمان، به عنوان یک نهاد اجتماعی، نیاز به عمل بر مبنای تفکر سیستمی دارد. تفکر خطی و غیر سیستمی نه تنها کارساز نیست بلکه بر مشکلات خواهد افزود. هرچه که یک سازمان وسیع تر و فناوریهای مورد استفاده پیچیده تر باشد، نیاز به تفکر سیستمی در آن بیشتر خواهد بود.

۲. در نظر داشته باشند که کسب تجربه و یافتن وسعت دید همزمان با افزایش سنوات" و جابجایی در مشاغل هم سطح و یا ارتقاء در سطح بالاتر"،هیچکدام به تنهایی تضمین کننده اصل یادگیری نیست، بلکه یادگیری متشکل از دو بعد مفهومی و عملیاتی است و تنها از طریق بستن چرخه تفکر و اجرا (به مورد هر فرد و نیز به مورد جمع در سازمان)، قابل دستیابی است و در این رابطه خلق آرمان مشترک و دستیابی به آن از طریق مدیریت مدل های ذهنی به عنوان یک امر مستمر در سازمان، رشد فردی و سازمانی را در گذر زمان تضمین می نماید.

۳. بپذیریم که مدیریت منابع انسانی مهمترین عنصر تشکیل دهنده سازمان است و با آموختن مدیریت بر مدل های ذهنی خود و دیگران و پیوند آن با تفکر سیستمی و همچنین آموختن مهارت های فردی و کارجمعی به این بخش از فعالیت مدیریت، معنای عمیق تری بخشیم و آنرا به مهمترین و اصلی ترین وظیفه مدیران تبدیل نماییم.

۴. این باور را که "مدیریت امری و رای فعالیت های فنی و کارشناسانه نیست و مدیر نقشی جز نظارت بر این فعالیت ها و یا دخالت و اظهار نظر کارشناسی در آنها ندارد" و همچنین این پندار از بنیاد، ناصحیح را که "مدیریت را میتوان به هر کسی سپرد تا خود مشکلات را بشناسد و برای آن ها راه حل بیابد" را کنار بگذاریم و همانطور که امور فنی را به کارشناس تربیت شده و مجرب واگذار می کنیم، مدیریت را نیز به عنوان یک تفکر و یک فعالیت سازمانی برسمیت بشناسیم و تربیت مدیران مجرب را مبتنی بر منطق تئوری و عمل در چرخه یادگیری تفکر و اجرا، وجهه همت خویش گردانیم تا در رسالت بزرگ انتقال تجربیات و واگذاری مسئولیت ها به نسل فردا دچار خطای فاحش نشویم.

کلام آخر آنکه، اگر به گفته پدر مدیریت نوین پیتر دراکر (P. Drucker) توجه کنیم که میگوید: "دیگر تحصیلات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالی در رشته مدیریت! بلکه باید به جستجوی چیزی که من آنرا شایستگی فردی می نامم پرداخت." و یا آلن مامفورد (A. Mumford) که معتقد است اثر بخشی مدیران، بیش از معلومات و یا مهارت ها به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است.^(۱)

آنوقت این سؤال مطرح میشود، که آیا میتوان با فرآیندهای برنامه ریزی شده، محیطی را برای پرورش مدیران واجد شرایط فراهم نمود؟

به جرأت میتوان گفت که دوره توانمند سازی مدیران با چارچوب طراحی شده تحت نام AMIF را میتوان یکی از فرآیندهای موفق در این دوره به حساب آورد.

نوآوری بزرگی که اجرای مدل AMIF برای من و همکارانم به ارمغان آورد، روش خاص کار مشاور با مدیران حاضر، در اجرای این دوره بود و اثر بخشی اجرای مدل مزبور را میتوان صرفاً ناشی از روش مشاوره دانست که تفاوت فاحشی با دیگر روش های متداول دارد.

همانطور که قبلاً اشاره نمودم، اینجانب در طول ۳۸ سال زندگی شغلی، در دوره های آموزشی و کنفرانس های علمی متعددی شرکت نموده ام و اندوخته های بسیاری از آن دوره ها و کنفرانس ها را با خود دارم که آنها را راهنمای کار خود قرار داده ام، ولی تأثیری که اجرای مدل AMIF در من و دیگر همکارانم بر جای گذاشت، کاملاً متفاوت بوده است. لذا توجه همه مشاورین امر مدیریت را به این سبک از مشاوره جلب و مجدداً به همه مدیران در سطح کشور به طور اعم و به مدیران صنایع پتروشیمی به طور اخص، توصیه می نمایم که ضعف مدیریت را در تفکر و روش خود و نیز در رفتارهای سازمانی که عمدتاً مدیران خود در گذر زمان موجد آن بوده اند، شناسایی نموده و تا زمانی که اصلاح را از شیوه تفکر و روشهای مدیریتی خود شروع نکرده ایم، امید به اصلاح از جانب مافوق و عوامل بیرونی نداشته باشیم.

عباس شعری مقدم

مهرماه ۱۳۸۳