

## چارچوب تصمیم‌گیری رهبران

### ترجمه و بازنویسه مهدیه حمزه‌ئی (دکترای تخصصی علوم ارتباطات)

در ژانویه ۱۹۹۳ مردی مسلح، در رستوران فست‌فودی در پالاتین، حومه شیکاگو، هفت نفر را به قتل رساند. والتر گاسپور معاون، در دو نقش خود به عنوان مدیر اجرایی و سخنگوی اداره پلیس، ناگهان خود را در چند موقعیت متفاوت محصور دید. او مجبور بود ضمن همدلی با خانواده‌های سوگوار و جامعه‌ای وحشت‌زده، کنترل امور اداری را در دست گرفته، پاسخگوی سؤالات رسانه‌هایی باشد که با گزارشات پر آب و تاب خود عواطف عمومی را رهبری می‌کردند. همزمان چهار نفر خبرنگار با دم و دستگاه و پرسشهایی پراکنده، او را در حصار خود داشتند. ضمن اینکه در این میان وظایف دیگری نیز داشت که می‌بایست به آنها هم می‌پرداخت. اگرچه گاسپور موفق شد همزمان چند کار را به انجام برساند، اما نمی‌توان این وضعیت را به همه امور تصمیم داد چرا که رهبران، عموماً وقتی با شرایطی روبرو می‌شوند که مستلزم اخذ تصمیمات و واکنش‌های مختلف است، به نتایج دلخواه شان نمی‌رسند. اغلب، اتکای مدیران به رویکردهای معمول رهبری است که گاه، در شرایطی خوب جواب می‌دهد و در برخی شرایط، آنگونه که انتظار می‌رود نمی‌شود. چرا این رویکردها حتی وقتی منطبق، حکم بر پیروزی آنها می‌دهد، با شکست مواجه می‌شوند؟ پاسخ را بایستی در فرضیه‌ای دنبال نمود که تئوری و عمل سازمانی را دارای سطحی مشخص از نظم و تخمین پذیری می‌داند. این فرضیه ریشه در بینش نیوتنی دارد که خود به نوعی شالوده‌مدیریت علمی نیز محسوب شده، و مشوق ساده‌سازی‌هایی است که در شرایط معمول اتفاق می‌افتند. فراموش نکنیم که شرایط همواره در حال تغییر است و هر قدر پیچیدگی بیشتر باشد، توفیق در ساده‌سازی نیز ممکن است به شکست بیانجامد. لذا هیچ‌گاه نسخه‌ای واحد برای رهبری خوب در جمیع شرایط وجود ندارد.

اکنون زمان آن است تا چشم انداز رویکردهای سنتی در رهبری و تصمیم‌گیری را با وسعت نظر و درایت اندیشه‌های عالمانه در هم بیامیزیم (برای اطلاعات بیشتر در این زمینه نگاه کنید به یادداشت‌های مقاله ذیل عنوان «درک پیچیدگی»).

طی سالهای گذشته تلاش بر این بود تا ضمن آموزش اصول مدیریت علمی به طیفی وسیع در صنایع مولد، الگوی کانوین توسعه یابد، الگویی که به مدیران امکان می‌دهد تا امور را از زوایایی جدید بنگرند، مفاهیم پیچیده را تحلیل کنند و به مشکلات و فرصت‌های جهان واقعی بپردازند. با استفاده از این رویکرد است که رهبران می‌آموزند تا چارچوب مدیریت امور محوله در سازمانهای تابعه خود را در قالب سناریوهایی احتمالی تعریف کنند. این امر، ضمن بهبود بخشیدن به ارتباطات عمومی، تسهیل‌گر فهم بیشتر زمینه‌های ارتقاء عملکرد مدیران نیز می‌گردد.

مؤسسه مطالعاتی تحقیقاتی دفاعی آمریکا (دارپا) چارچوب یاد شده را برای مقابله با تروریسم به کار گرفته و هم اکنون نیز یکی از عناصر کلیدی برنامه مطالعه سطوح نگرش و ارزیابی ریسک سنگاپور است. این چارچوب با پشت سر گذاشتن تجربه‌هایی متنوع در انجام صدها برنامه کاربردی، به الگوی تدوین راهبردهای تولید و ارتقاء کیفی محصولات و ذائقه کارکنان تحول یافته است. این چارچوب، مجموعه موضوعات عمومی رهبران را در پنج کانتکست دسته‌بندی می‌کند که هر یک، با توجه به ماهیت رابطه علت و معلولی شان تعریف شده اند. چهار کانتکست ساده، پیچیده، بسیار پیچیده یا بغرنج، و آشوب؛ رهبران را ملزم می‌سازد تا ضمن شناخت و تفکیک موقعیت، شیوه‌های مدیریت متناسب با کانتکست خود را برگزینند. پنجمین کانتکست، به قلمروی از آشفتگی اطلاق می‌شود که معلوم نیست در کدامیک از زمینه‌های چهارگانه یاد شده می‌گنجد.

استفاده از چارچوب کانوین می‌تواند مدیران اجرایی را در تشخیص کانتکست، به گونه ای یاری دهد که ضمن اتخاذ بهترین تصمیمات، از بروز مشکلات احتمالی در سبک مدیریت ترجیحی شان نیز جلوگیری نماید. تمرکز ما در این مقاله بر چهار کانتکست نخست است. بر این منوال نیز مقاله‌ها و توصیه‌هایی ارائه می‌دهیم که در هر یک از کانتکستهای چهارگانه قادرند در اخذ تصمیمات مناسب منشاء اثر باشند.

از آنجایی که پیچیدگی‌های معمول جهان کسب و کار، بیش از درک و تشخیص رهبران است، ایجاب می‌کند که تمرکز ما بر واکنش‌های در ظاهر فاقد منطق و روابط علت و معلولی باشد. به عبارتی تمرکز ما بر چنین کانتکستی انتخابی و تعدمی است. بی‌تردید، رهبرانی که نسبت به غیرمنطقی و غیرقابل پیش‌بینی بودن جهان واقف هستند، چارچوب کانوین را بسیار مفید خواهند یافت.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، تصمیم‌گیری، بحران، مدیریت، ارتباطات، ارتباطات سازمانی، عملکرد مدیران.

## کانتکست ساده: حوزه بهترین رویه

کانتکستهای ساده با ویژگیهای ثابت و روشنی روابط علت و معلولی شناخته می‌شوند. این کانتکست‌ها به راحتی برای عموم قابل تشخیص هستند. غالب اوقات، جواب درست بخودی خود روشن و قابل تشخیص است. این کانتکست‌ها، قلمرو «شناخت شناخته‌ها» و تصمیمات قطعی هستند چراکه درک همه از موضوع یکی است. حوزه‌هایی که معمولاً در معرض تغییر هستند، از قبیل مشکلات مربوط به پردازش و انجام سفارشات، معمولاً به این کانتکست‌ها تعلق دارند. کانتکست‌های ساده، درست ارزیابی شده، مستلزم نظارت و مدیریت مستقیم هستند. در این کانتکست، رهبران تشخیص می‌دهند، طبقه‌بندی می‌کنند و پاسخ می‌دهند. به عبارت دیگر، آنها واقعیت‌های موقعیت را ارزیابی می‌کنند، طبقه‌بندی شان می‌کنند، و سپس پاسخ خود را بر مبنای رویه آزموده شده قرار می‌دهند. وضعیت‌های به کرات پردازش شده، همچون شرایط پرداخت وام، معمولاً در زمره کانتکست‌های ساده محسوب می‌شوند. اگر مشکلی رخ داد، کارمند معمولاً قادر به تشخیص آن است (وقتی وام گیرنده، مبلغی کمتر از اقساط خود پرداخت می‌کند)، باید آن را طبقه‌بندی کند (اسناد وام را بررسی کند تا بفهمد پرداخت‌های ناقص را چگونه پردازش کند) و به درستی پاسخ دهد (پرداخت را نپذیرد یا شرایط ثبت شده درباره دیون را اعمال کند). از آنجاکه هم کارکنان و هم مدیران به اطلاعاتی که برای برخورد با این شرایط لازم است دسترسی دارند، شیوه فرماندهی - کنترل در خصوص پارامترهای مشخص شده به بهترین نحو در اینجا عمل می‌کند. دستورالعمل‌ها ساده اند، تصمیمات را به راحتی می‌توان تفویض کرد، و کارها به طور خودکار انجام می‌شوند. پیروی از بهترین رویه‌ها یا مهندسی مجدد فرایند، منطقی و عقلانی است. به ارتباط جامع میان مدیران و کارکنان نیازی نیست زیرا اختلاف نظر پیرامون آنچه باید انجام شود، اندک است.

با این همه، در کانتکست ساده می‌تواند مشکلاتی رخ دهد. اولاً به دلیل ساده‌نگاری زیاد ممکن است در طبقه‌بندی مشکلات اشتباه شود. رهبرانی که دائم، بدون توجه به پیچیدگی اوضاع، اطلاعات مختصر و مفید طلب می‌کنند. به خصوص این خطر را به وجود می‌آورند.

مدیران مستعد دخیل بستن به گذشته‌اند، دلیل اصلی‌اش هم این است که آنها به نوعی مرعوب داشته‌ها، تجارب و دستاوردهای خود هستند و قدرت درک زمینه‌های نوآندیشی‌های رهبری را ندارند.

سوم، آنگاه که همه چیز آرام پیش می‌رود، رهبران اغلب مغرور می‌شوند. در این حال، هر تغییری سبب بهم‌ریختگی‌شان می‌شود. به این خاطر، عکس‌العمل‌شان نسبت به تغییرات چندان مشهود نیست. در الگوی مدیریتی کانوین، سادگی و پیچیدگی‌ها در هم تنیده‌اند. جهان واقعیت‌ها، ترکیب نوش و نیش هاست: چراغ مصطفوی با شرار بولهبی است! به همین خاطر، در عمل آنکس که بالاتر می‌نشیند بیشتر در معرض گرداب سقوط قرار دارد. لاجرم هر کس که بالاتر نشست

استخوانش سخت تر خواهد شکست. موفقیتها مدیران را مغرور می‌سازد. این سرخوشی، سرآغاز بیشترین شکستهاست. به فناوری‌هایی نگاه کنید که روزی روزگاری پیشتاز بودند اما اکنون هیچ خبری از آنها نیست.

رهبران بایستی از مدیریت ذره‌بینی پرهیز کرده و ارتباط خود را حفظ کنند تا بتوانند به موقع متوجه تغییر کانتکست شوند. لشگری از کارگران ساده به خط شده به خوبی قادرند مسائل متنوعی در قلمرو کاری خودشان را هدایت و پشتیبانی کنند، خاصه آنان که تجربه شان بیشتر است. به همین خاطر رهبران باید *کانال* ارتباطی بی نام و نشانی داشته باشند تا به منتقدان خود امکان دهند پیش از غرق شدن در غرقاب غرور، به آنان هشدار دهند.

خلاصه کنم: سادگی، برترین رویه، رویه رایج گذشته است، رویه‌ای که اغلب مناسب کانتکست ساده است. سختیها و مشکلات، آنگاه پیش می‌آیند که کارکنان نسبت به انتقاد از رویه‌ای که دیگر درست پاسخ نمی‌دهد، دلسرد و بی‌دل و جرأت شوند.

### کانتکست‌های پیچیده: حوزه نخبگان

کانتکست‌های پیچیده، بر خلاف کانتکست‌های ساده، ساختاری چندوجهی دارند. روابط علت و معلولی کانتکست پیچیده مشهود است اما همه قادر به دیدن آن نیستند. این کانتکست، قلمرو «غریبه‌های آشنا» است. یک مثال بزنم: در کانتکست ساده، وظایف رهبران، تشخیص مسائل، طبقه‌بندی آنها و واکنش متناسب با آنهاست. در شرایط پیچیده اما فعالیت‌های تشخیصی، تحلیل، و واکنش تغییر می‌کند. درک این رویکرد بر خلاف ظاهرش ساده نیست و به نگاه تخصصی نیاز دارد. مثلاً یک راننده با شنیدن صدایی ناهنجار در موتور ماشین، در می‌یابد که ماشینش عیب و ایرادی دارد اما آن را نزد مکانیک می‌برد تا مشکل را تشخیص داده و برطرف کند.

شرایط پیچیده، ساختاری چندوجهی دارد. بسیاری از رویکردهایی که ممکن است خوب یا عالی باشند در عین حال ممکن است بهترین رویه نباشند. مثلاً یک رویکرد معمول در مهندسی یک گوشی همراه جدید، ممکن است ویژگی A را بر B ترجیح بدهد اما یک طرح جایگزین -طرحی که بر ویژگی C تأکید دارد- این دو ویژگی A و B را هم ارزش بداند.

مثال دیگر، شرایط اکتشاف نفت و استخراج معادن است. پیشبرد هدف‌های کلان مدیریت در این حرفه‌ها، نیازمند تیمی از متخصصان حفاری و معدن‌کاوی در چندین منطقه و تحلیل نقاط و فهم پیامدها و نتایج در چندین سطح است.

در شرایط پیچیده، پیروی از تفکر رایج و سنتی، متهورانه است اما کارشناسان (نه رهبران) مستعد ابتلا به آن هستند و غالباً بر این حوزه اشراف دارند. وقتی این مشکل رخ می‌دهد، ممکن است پیشنهادات خلاقانه‌ای که به ذهن غیرمتخصصان می‌رسد، نادیده گرفته شود و در نتیجه، فرصتها از دست برود. از این گذشته، متخصصان روی دانش خودشان سرمایه‌گذاری

می‌کنند و بعید است به ایده‌های جدلی و بحث برانگیز روی خوش نشان دهند. در صورت تغییر کانتکست، ممکن است رهبر نیاز به دسترسی به مفاهیم جانبی داشته باشد. یک رهبر برای حل این مسئله باید همراه با استقبال از افکار بدیع و راه‌حل‌هایی که دیگران ارائه می‌دهند، به نظر متخصصان نیز توجه کند. مدیران یک کمپانی تولید کفش، این کار را با بکارگیری روش طوفان فکری پیرامون مدل‌های جدید کفش در تمام کمپانی انجام دادند. نتیجه این شد که طرح کفشی که یکی از نگهبانان ارائه داد، به یکی از پرفروش‌ترین کفشها تبدیل شد.

یک مانع احتمالی دیگر، ناکارآمدی تحلیل است، این همان شرایطی است که در آن متخصصان به بن بست رسیده‌اند و تحت تأثیر تفکر یا ذهن خود قادر نیستند بر سر یکی از پاسخ‌ها به توافق برسند.

کار در محیط‌های ناآشنا می‌تواند به رهبران و متخصصان کمک کند تا تصمیم‌گیری خلاقانه‌تری انجام دهند. به طور مثال، ما بازاریابان خرده‌فروش را به مدت دو هفته در چندین محیط آموزش نظامی قرار دادیم. محیط ناآشنا و چالش برانگیز بود اما شباهتهایی با محیط خرده‌فروشی داشت: در هر دو محیط بازاریاب‌ها مجبور بودند با حجم زیادی از داده‌ها کار کنند که برای تشخیص گرایش‌های ضعیف ضرورت داشت. آنها دریافتند که تفاوت کمی بین دو محیط وجود دارد. به عبارت دیگر، مدیریت کردن مشتریان ناراضی در حال خروج، شبیه به پیش‌بینی کردن موشک‌های بالستیک در حال فرود بود. (تشبیه خروجی مشتریان با ورودی موشک‌ها اشاره‌ای تلویحی به سرعت ریزش مشتریان داشت). این تمرین به آنها کمک کرد تا بفهمند چگونه ممکن است از گرایش بالقوه یک مشتری ارزشمند پیش از متمایل شدن او به رقیب، کاست. بازاریاب‌ها با بهبود دادن استراتژیهای خود توانستند کسب و کار را با حجم بسیار بالاتری حفظ کنند.

بازیها هم می‌توانند موجب پرورش تفکر خلاق شوند. ما یک بازی روی یک سیاره خیالی انجام دادیم که بر اساس فرهنگ یک سازمان (یک مشتری واقعی) بنا شده بود. وقتی مدیران اجرایی روی سیاره بیگانه فرود آمدند از آنها خواسته شد تا به مسائل و فرصتهای پیش روی ساکنان سیاره پردازند. مسائلی که آنها در مقابل خود می‌دیدند فرضی بود اما طوری طراحی شده بودند که با شرایط واقعی منطبق باشند، با این حال، بسیاری از آنها حساس و بحث برانگیز بودند. اما، از آنجایی که محیط بسیار بعید و بیگانه به نظر می‌رسید، بازیکنان ایده‌های تازه را بسیار بیشتر از آنچه ممکن بود در محیط‌های دیگری بیابند، یافتند. ایفای نقش در یک بازی استعاری، تمایل مدیران به تجربه کردن را افزایش داده و به آنها امکان می‌دهد تا مسائل و مشکلات را به سهولت حل کرده و طیف گزینه‌ها در تصمیم‌گیری‌شان را وسعت بخشند. هدف از چنین بازی‌هایی دستیابی حداکثری به چشم اندازه‌های قابل تصور در جهت بهبود تجزیه و تحلیل آزادانه و نامحدود است.

دستیابی به تصمیم در حوزه‌های پیچیده می‌تواند اغلب وقت گیر باشد، و همیشه بین پیدا کردن جواب درست و یک تصمیم‌گیری ساده، سبک سنگین کردنی وجود دارد. اما، وقتی جواب درست دست نیافتنی است و باید تصمیم خود را بر مبنای داده‌های ناقص قرار دهید، موقعیت شما احتمالاً پیچیده است نه بسیار پیچیده یا بفرنج.

## کانتکستهای بسیار پیچیده: قلمرو اضطرار

در شرایط پیچیده حداقل یک جواب درست وجود دارد. با این وجود، در چنین شرایطی نمی‌توان به پاسخهای درست رسید. مثل تفاوت ماشین فراری و جنگلهای بارانی برزیل است. اتومبیل فراری، اتومبیلی پیچیده است که تنها یک مکانیک خبره قادر است قطعات آن را بی هیچ دلهره ای باز و بسته کند. اتومبیل با در نظر داشتن ماحصل قطعاتش، سازه ای ایستا است اما جنگل بارانی، قلمرو تغییراتی پی در پی است. در جنگل گونه ای گیاهی منقرض می‌شود؛ الگوهای آب و هوایی تغییر می‌کند؛ یک پروژه کشاورزی، منبع آب را از مسیرش خارج می‌کند و کل در اینجا خیلی بیشتر از مجموع قطعات است. این قلمرو، قلمرو «آشنایی زدایی‌ها» و حوزه‌ای مستعد جذب بسیاری از کسب و کارهای امروزی است.

قالب اوقات، موقعیتهای و تصمیمات در سازمانها بسیار پیچیده اند چرا که برخی تغییرات اساسی (یک چهارم تغییرات بد)، تغییر مدیریتی، ادغام یا تغییر مالکیت، شرایط پیچیده و غیرقابل پیش بینی ایجاد می‌کنند. در چنین زمینه ای می‌توان فهمید که چرا هر آنچه رخ می‌دهد معطوف به گذشته است. با این حال، اگر رهبر مجموعه جایی برای آزمودن قائل باشد الگوهای سازنده خود را نشان می‌دهند. به همین دلیل رهبران به جای تلاش برای تحمیل یک سیکل تولید، بایستی صبر و حوصله به خرج دهند تا فرایند پیشرفت قلمرو خودش را نشان بدهد. در این صورت آنها نخست باید شرایط را بسنجند و پس از تشخیص صحیح، پاسخ مناسب را ارائه دهند.

صحنه ای در فیلم آپولو ۱۳ وجود دارد که فضانوردان با بحران مواجه می‌شوند و وضعیت پیچیده می‌شود. یک گروه کارشناس در اتاق با مخلوطی از مواد خام پلاستیکی در دست حضور دارند. یعنی تمام منابعی که در دسترس دارند، اینهاست. رهبران به اعضای تیم می‌گویند با این وسایلی که دارید یک راه حل پیدا کنید وگرنه فضانوردان خواهند مُرد. هیچیک از این کارشناسان از قبل نمی‌دانستند چه باید کرد و مجبور بودند با موادی که در دست دارند راه حلی بسازند. و در نهایت موفق شدند (شرایط کمبود، اغلب به نتایج خلاقانه تری می‌انجامد تا شرایط بحرانی).

مثال دیگر، یوتیوب است. بنیانگذاران یوتیوب احتمالاً نمی‌توانسته اند تمام برنامه‌های کاربردی (اپلیکیشن‌هایی) را که امروز برای پخش ویدئو وجود دارد، پیش‌بینی کنند. اما با استفاده خلاقانه مردم از یوتیوب، این شرکت هم توانست الگوهای جدید کاربری را حمایت و تقویت کند. مثلاً یوتیوب به عنوان یک تربیون محبوب برای بیان عقاید سیاسی تبدیل شده است. این شرکت با حمایت مالی از مناظره رقبای ریاست جمهوری و بارگذاری ویدئوها بر روی سایت، توانست این الگو را بیافریند.

رهبران در حوزه عملکردی بسیار پیچیده یا بغرنج چون سایر کانتکست‌ها، با چندین چالش مواجه هستند. نخستین نگرانی، فشار برای بازگشت به شیوه‌هایی است که ایمنی کسب و کار با محصولات مشخص را برای مدیران تضمین می‌کند. مدیرانی که از درک پیچیدگی‌های قلمرو مدیریتی خود باز می‌مانند هرگز به نتایج دلخواه نخواهند رسید. همچنین ممکن است شکست برای آنها دشوار باشد اما نبایستی فراموش کرد که شکست، یک ضرورت برای قوام بخشیدن تجربه هاست.

رهبرانی که می‌کوشند نظم را در یک کانتکست بسیار پیچیده به مجموعه خود تحمیل کنند بی‌شک با شکست مواجه می‌شوند، اما مدیرانی که با مقدمه‌چینی و برداشتن گام‌های محتاطانه، زمینه‌های آفرینشگری و خودجوشی الگوها را فراهم می‌آورند، در تشخیص و انتخاب موفقیتها به فرصتی طلایی نایل می‌آیند که با بهره‌گیری از آن می‌توانند با جرأت و روشنی بگویند که کدامیک از عوامل در جهت نوآوری، توانمندسازی و مدل‌های خلاقانه‌تر مفید و کدام غیرضروری است.

### کانتکست آشوب: حوزه واکنش سریع

در کانتکست آشوب، کندوکاو شرایط برای یافتن پاسخهای صحیح، مفهومی ندارد: کشف روابط علت و معلولی دشوار است چرا که این روابط دائماً در حال تغییرند و نقطه‌هایی روشن برای مدیریت آن دیده نمی‌شود. توجه داشته باشیم که همین آشفتگی بخشی از این کانتکست است.

این کانتکست، قلمرو «مجهولات» است. رویداد یازده سپتامبر در این مقوله دسته‌بندی می‌شود. در حوزه هرج و مرج، کار رهبر، کشف الگو نیست بلکه باید جلوی تلف شدن‌ها را بگیرد. یک رهبر در نخستین گام بایستی نظم را برقرار کند، آنگاه شرایط ثبات و در هم‌ریختگی را از یکدیگر جدا کند و بعد از آن، واکنش مورد نظرش را نشان داده و وضعیت را از آشفتگی به پیچیدگی هدایت کند. این تغییر ضمن فراهم آوردن شرایط شناسایی الگوهای خودجوش، قادر خواهد بود ضمن جلوگیری از بحرانهای آتی، در شناسایی فرصتهای جدید نیز موثر باشد. ارتباط بی‌واسطه از بالا به پایین یا از نوع رسانه‌ای، ارتباطی حیاتی است و آنچنان فرصتی برای درخواست داده‌ها در آن وجود ندارد.

متأسفانه اکثر دستورالعملها و تجویزهای رهبری از نمونه‌های خوب مدیریت بحران حاصل می‌شوند و این اشتباه است، نه تنها به این دلیل که موقعیتهای آشوب کم‌اند. اگرچه وقایع یازده سپتامبر بلافاصله قابل هضم نبودند این بحران اقدام قاطع می‌طلبید. رودی جولیان، شهردار وقت نیویورک، با اقداماتی که برای برقراری نظم انجام داد و دستوراتی که صادر کرد اقدامات استثنایی را در شرایط ناگوار برجسته ساخت. با این حال، او در نقش خود به عنوان شهردار - که مسلماً یکی از پیچیده‌ترین مشاغل جهان است - به خاطر همان سبک رهبری از بالا به پایین در طول فاجعه که اتفاقاً بسیار مؤثر بود، بسیار مورد انتقاد قرار گرفت. چندی بعد او وقتی برای حفظ ثبات و نظم، خواستار به تعویق انداختن انتخابات شد، مورد انتقاد

قرار گرفت. در واقع، یک خطر خاص برای رهبران پس از یک بحران این است که برخی از آنها وقتی کانتکتست تغییر می‌کند کمتر موفق عمل می‌کنند چون قادر به انطباق دادن خود با کانتکتست جدید نیستند.

علاوه بر این رهبرانی که در کانتکتست آشوب بسیار موفق هستند ممکن است در ذهنشان تصویری رؤیایی از خود بسازند و در خیالشان افسانه‌ها بیافند. پایان دادن به ماجرا برای اینها سخت می‌شود چون حلقه‌ای از طرفداران و مشوقان در اطرافشان وجود دارند که آنها را از اطلاعات صحیح محروم می‌کنند.

با این حال، حوزه آشوب تقریباً همیشه بهترین جا برای واداشتن رهبران به نوآوری است. افراد در این شرایط بیش از سایر کانتکتستها نسبت به رهبری دستوری و نوظهور، گشوده و پذیرا هستند. یک تکنیک عالی، مدیریت کردن هرج و مرج و نوآوری به صورت موازی است: همان لحظه که با بحران مواجه می‌شوید، یک مدیر قابل اعتماد یا یک تیم مدیریت بحران برای حل مسئله تعیین کنید. همزمان یک تیم جداگانه ای انتخاب کنید و اعضای آن را بر فرصتهای انجام دادن کارها به شیوه‌های متفاوت، متمرکز کنید. اگر منتظر بمانید تا بحران تمام شود، این شانس از دست خواهد رفت.

## رهبری در میان کانتکتستها

رهبری خوب برای تغییر در سطح فردی مستلزم گشودگی است. به راستی رهبران خیره نه تنها می‌دانند چگونه کانتکتستی که در آن مشغول کار هستند را هر لحظه تمیز دهند بلکه می‌دانند چگونه رفتار و تصمیمات شان را برای تطابق با آن کانتکتست تغییر دهند. آنها همچنین سازمان خود را برای فهم کانتکتسهای مختلف و شرایط عبور از قلمروی به قلمروی دیگر آماده می‌سازند. بسیاری از رهبران، مدام در حال مدیریت اند- هر چند که معمولاً در یک یا دو حوزه، در حال آماده سازی سازمان خود برای تجربه کانتکتسهای دیگر هستند.

در جریان قتل‌های پالاتین در سال ۱۹۹۳، معاون گیسور، همزمان با چهار کانتکتست روبرو شد. او می‌بایست فوراً با استفاده از رسانه‌ها و اطلاع‌رسانی به جامعه، ترس و وحشت و آشفتگی اولیه امور را مهار می‌کرد؛ او می‌بایست مرتب و طبق رویه جاری به حفظ روال عادی امور سازمانی خود کمک می‌کرد؛ او مجبور شد با نخبگان تماس بگیرد (کانتکتست پیچیده)؛ و روزها و هفته‌ها پس از بحران به آرام‌سازی جامعه ادامه دهد (کانتکتست بسیار پیچیده). این وضعیت آخری، چالش برانگیزترین بود. پدر و مادرها می‌ترسیدند فرزندانشان را به مدرسه بفرستند و کارمندان نگران امنیت خود در محل کارشان بودند. اگر گاسیور کانتکتست را به اشتباه فقط ساده می‌دید، شاید تنها به این اکتفا می‌کرد که فریاد بزند: «ادامه بدهید!». این رفتار هیچ تاثیری در قوت قلب بخشیدن به جامعه ای که در آن وحشت رسوخ کرده، نمی‌گذاشت. اگر این کانتکتست را به اشتباه فقط پیچیده می‌دید، شاید متخصصان را فرامی‌خواند تا به او اطمینان خاطر دهند و بگویند وضعیت امن است. اگر چنین می‌شد بی‌شک اعتبار و اعتماد عمومی زائل می‌شد. اما او محلی را برای تجمع صاحبان کسب و کار، دانش‌آموزان



دبیرستانی، والدین و معلمان تدارک دید تا در آنجا، ضمن تسهیم دلشوره‌های خود، واقعیتها را نیز بشنوند. این رویکرد صحیحی برای یک کانتکتست بسیار پیچیده یا بغرنج بود: او اجازه داد راه حلها خودشان از دل جامعه ظهور کنند نه اینکه آنها را تحمیل کند.

سازمانها و مدارس کسب و کار، رهبران را برای فعالیت در حوزه‌های منظم و مرتب (ساده و پیچیده)، مجهز می‌سازند، اما اکثر رهبران وقتی با شرایط پیچیده و بغرنج درگیر هستند معمولاً باید به قابلیت‌های طبیعی خود اتکا کنند. امروزه دیگر شهود، خرد و کاریزما در شناخت و مواجهه با پیچیدگی‌های امور کافی نیستند. رهبران به ابزارها و رویکردهایی نیاز دارند که مؤسسات تابعه خود را در چشم‌اندازهای مبهم آتی نیز هدایت کنند. در فضای بغرنج دنیای کنونی کسب و کار، غالباً از رهبران خواسته می‌شود علیه شرم درونی خود عمل کنند. آنها باید بدانند که چه زمانی، قدرت خود را تسهیم نسبت کنند و چه وقت آن را تنهایی به کار گیرند، چه زمانی به خرد جمعی بنگرند و چه زمانی بنابر تدبیر خودشان عمل نمایند. یک فهم عمیق از کانتکتست، توانایی مسلط شدن بر پیچیدگی و تناقض، و تمایل به سبک رهبری انعطاف پذیر نسبت به تغییر، برای رهبرانی که می‌خواهند به مدیریت امور در لحظه افزایش عدم اطمینان پردازند، ضروری است.

### درک پیچیدگی:

درک پیچیدگی یک راه اندیشیدن پیرامون جهان است تا شیوه‌ای جدید برای کار کردن با مدل‌های ریاضی. بیش از یک قرن پیش، فردریک وینسلو تیلور، بنیانگذار مدیریت علمی، انقلابی در رهبری به وجود آورد. امروز، پیشرفت در پیچیدگی‌های علوم، همراه با دانش حاصل از علوم شناختی، این حوزه را بار دیگر متحول می‌سازند. پیچیدگی آماده است تا به رهبران فعلی و آینده کمک کند تا تغییرات فرهنگی، بازارهای مملو از جزئیات و پیچیدگی، جهانی سازی، فناوریهای پیشرفته، و بسیار بیشتر از اینها، را درک کنند. به طور خلاصه، علم پیچیدگی می‌تواند به همه ما در سر و کله زدن و پرداختن به چالشها و فرصتهایی که در دوره جدیدی از تاریخ بشر با آنها مواجه هستیم، کمک کند. مشخصات یک سیستم بسیار پیچیده عبارتند از:

- این سیستم شامل تعداد زیادی از عناصری است که بر هم تأثیر متقابل دارند.
- تعاملات در این سیستم، غیرخطی هستند و اندک تغییری می‌تواند پیامدهای بزرگ و نامتناسبی به همراه داشته باشد.
- این سیستم، پویاست، یعنی کل از مجموع اجزای خود بزرگتر است، و نمی‌توان راه حلها را بر آن تحمیل کرد؛ در عوض، راه حلها از شرایط پدیدار می‌شوند. این امر اغلب به غیرمنتظره بودن تعبیر می‌شود.
- این سیستم یک تاریخچه دارد، و گذشته با حال یکپارچه شده است؛ عناصر با یکدیگر و در محیط تکامل یافته و این تطوریابی غیرقابل بازگشت است.
- اگرچه ممکن است یک سیستم بسیار پیچیده، از دیدگاه امروز (با نگاهی به گذشته)، منظم و قابل پیش‌بینی به نظر برسد، واپس‌نگری به آینده‌نگری نمی‌انجامد چراکه سیستم‌ها و شرایط بیرونی دائماً در حال تغییرند.

▪ برخلاف سیستم‌های منظم (جایی که سیستم، عوامل را محدود می‌کند)، یا سیستم‌های پراشوب (جایی که هیچ محدودیتی وجود ندارد)، در یک سیستم پیچیده، عوامل و سیستم یکدیگر را محدود می‌کنند، مخصوصاً به مرور زمان. این بدان معنی است که ما قادر به پیش‌بینی آینده و اینکه چه اتفاقی خواهد افتاد، نیستیم.

یکی از نظریه‌های اولیه‌ی پیچیدگی این است که پدیده‌های بسیار پیچیده از قوانین ساده سرچشمه می‌گیرند. قوانین مربوط به شکار پرندگان را در نظر بگیرید: به سوی محل تجمع پرندگان پرواز کن، سرعتت را تنظیم کن، و از برخورد بپرهیز. این نظریه قانون ساده، از همان ابتدا در مدل‌سازی و تولید صنعتی به کار گرفته شد و وعده و وعیدهای بسیاری داده شد؛ اما به تنهایی موفق نشد به وعده‌هایش عمل کند. به تازگی برخی اندیشمندان و متخصصان شروع به استدلال کرده‌اند که سیستم‌های پیچیده انسان بسیار متفاوت از سیستم‌های موجود در طبیعت است و به دلیل متفکر و غیرقابل پیش‌بینی بودن انسان، نمی‌توان آنها را به همان شیوه مدل‌سازی کرد. روشهایی که انسان را از حیوانات متمایز می‌کند، به این شرح در نظر بگیرید:

- آنها هویت‌های چندگانه دارند و می‌توان بین آنها بدون تفکر آگاهانه به راحتی جابه‌جا شوند. (به طور مثال، یک نفر می‌تواند هم عضو محترمی از جامعه باشد و هم یک تروریست).
- آنها می‌توانند بر اساس الگوهای گذشته‌ی موفقیت و شکست، تصمیم‌گیری کنند تا بر اساس قوانین تعریف پذیر و منطقی.
- آنها می‌توانند، در شرایط خاص، به طور هدفمند و برای رسیدن به تعادل (یک پروژه شش سیگما را در نظر بگیرید) و دستیابی به نتایج قابل پیش‌بینی، در سیستم‌ها تغییر ایجاد کنند. رهبرانی که می‌خواهند اصول علم پیچیدگی را در سازمان‌های خود به کار گیرند باید متفاوت از گذشته، فکر و عمل کنند. این امر ممکن است آسان نباشد، اما در کانتکست‌های بسیار پیچیده ضروری است.

### چارچوب کانونی:

چارچوب کانونی به رهبران کمک می‌کند تا کانتکست‌های عملیاتی رایج را به گونه‌ای تعیین کنند که بتوانند انتخاب‌های مناسبی انجام دهند. هر حوزه نیازمند اقدامات متفاوتی است. کانتکست‌های ساده و پیچیده بنا را بر یک جهان منظم می‌گذارند که در آن، روابط علت و معلولی محسوس است و پاسخ‌های درست را می‌توان بر اساس واقعیت‌ها تعیین کرد.

کانتکست‌های بسیار پیچیده و پراشوب، نامنظم هستند - هیچ رابطه کاملاً مشهودی بین علت و معلول وجود ندارد، و مسیر پیش رو بر مبنای الگوهای پدیداری، تعیین می‌شود. جهان نظم یافته، دنیای مدیریت مبتنی بر واقعیت است و جهان نامنظم، نشانگر مدیریت الگومحور. ماهیت پنجمین کانتکست، آشفتگی، تشخیص کانتکستی که فرد در آن قرار دارد را بسیار دشوار می‌سازد. در اینجا، چندین چشم‌انداز برای جلب توجه به هم تنه می‌زنند، رهبران دسته‌جات با هم جر و بحث می‌کنند، و قوانین صدای ناهنجار و گوش‌خراشی‌ساز می‌کنند. راه برون رفت از این قلمرو، شکستن وضعیت به بخش‌های سازنده آن و اختصاص دادن هر یک به یکی از چهار قلمرو دیگر است. سپس رهبران می‌توانند تصمیم بگیرند و متناسب با نوع کانتکست، به شیوه مناسب مداخله کنند.



هر گونه

### ابزارهای مدیریت در کانتسکت بسیار پیچیده:

با این فرض که کانتسکت بسیار پیچیده دارای ابهاماتی است، رهبران چگونه می‌توانند به طور مؤثر رهبری کنند؟

- در را برای بحث و گفت و گوی آزادانه بگشایید. کانتسکتهای بسیار پیچیده بیش از هر کانتسکت دیگری نیاز به ارتباطات تعاملی دارند. به طور مثال، متدهای گروه بزرگ، رویکردهای کارآمدی برای شروع بحثهای چندجهته، تعاملی، و دموکراتیک است. افراد در این جلسات ایده‌های خلاقانه‌ای ارائه می‌دهند که به رهبران در اتخاذ و اجرای استراتژیها و تصمیمات پیچیده کمک می‌کند. به طور مثال، «انحراف مثبت» یکی از انواع متدهای گروه بزرگ است که به افراد امکان می‌دهد درباره راه‌حلهایی که قبلاً در خود سازمان کار می‌کرده، به بحث و تبادل نظر بپردازند، به جای اینکه به بهترین رویه‌های خارج سازمان به عنوان سرخ برای چگونگی ادامه کار نگاه کنند. انستیتو پلکس از این رویکرد برای حل و فصل مشکل پیچیده عفونتهای بیمارستانی استفاده کرد، که موجب تغییر رفتار شد به طوری که میزان شیوع بیماری ۵۰ درصد کاهش یافت.
- محدودیت برقرار کنید. موانع، رفتار را محدود یا تعیین می‌کنند. همین که محدودیتها تعیین شد، سیستم می‌تواند در درون این مرزها خود را تنظیم کند. به طور مثال، بنیانگذاران ای-بی (eBay) با ایجاد یک مجموعه قوانین ساده، محدودیتها را مشخص کردند. از جمله این قوانین عبارتند از: پرداخت به موقع، تحویل سریع کالا، و شفاف‌سازی کامل شرایط کالا. شرکت‌کنندگان با رتبه‌بندی کیفیت رفتار یکدیگر، خودشان را مدیریت و کنترل می‌کنند
- جاذبه‌ها را برانگیزید. جذابیت‌ها پدیده‌هایی هستند که وقتی حسگرها (چه از طرف رهبران و چه دیگران) با افراد دمساز می‌شوند، ظهور می‌کنند. همانطور که جاذبه‌ها جان می‌گیرند، ساختار و انسجام به وجود می‌آوردند. eBay بار دیگر نمونه‌ای روشن در اختیار می‌گذارد. در سال ۱۹۹۵ بنیانگذار آن، پیر امیدیار، حراجی وب را در وب‌سایت شخصی خود به راه انداخت.

کاوشگر او، یعنی اولین کالا برای فروش، به سرعت در ای.بی.بی شکل گرفت، یک مجذوب‌کننده قابل توجه برای کسانی که می‌خواهند چیزی را خرید و فروش کنند. امروزه فروشندگان در ای.بی.بی به ارائه دادن حسگرهای آزمایشی ادامه می‌دهند که جاذبه‌های مختلفی را خلق می‌کنند. یکی از این حسگرها، یعنی فروش خودرو در این سایت، با خریداران هم‌نوا شد، و فروش اتومبیل به زودی به یکی از مجذوب‌کننده‌های محبوب تبدیل شد.

مشوق تنوع و اختلاف‌نظر باشید. بحث و اختلاف‌نظر، دارایی‌های ارتباطی ارزشمند در کانتکست‌های بسیار پیچیده هستند چراکه بروز و ظهور ایده‌ها و الگوهای خوش ساخت را تقویت می‌کنند. به طور مثال، یک رویکرد «مخالفت آیینی» (ritual dissent) تیم‌های موازی را برای کار روی یک مشکل در محیط دیدار یک گروه بزرگ قرار می‌دهد. هر تیم یک سخنگو تعیین می‌کند که از میز آن تیم به میز تیم دیگر حرکت می‌کند. این سخنگو جمع بندی‌های اولین گروه را ارائه می‌دهد درحالی که تیم دوم در سکوت گوش فرامی‌دهد. سخنگو سپس رو برمی‌گرداند و از تیم دوم دور می‌شود، درحالی که تیم دوم جر می‌دهد و وارد نمایش می‌شود، هیچ منعی وجود ندارد، درحالی که سخنگو بی سروصدا گوش می‌دهد. سخنگوی هر تیم به نوبت سر میزهای دیگر می‌رود؛ تا پایان جلسه، تمام ایده‌ها کاملاً تشریح شده و صیقل خورده‌اند. به نوبت و در سکوت گوش فرادادن به همه کمک می‌کند تا ارزش گوش دادن با دقت، شفاف صحبت کردن، شخصی نکردن انتقاد را درک کنند.

شرایط شروع را مدیریت کرده و بر غیرمنتظره‌ها نظارت کنید. از آنجایی که در کانتکست پیچیده نتایج غیرقابل پیش‌بینی هستند، رهبران باید بر ایجاد محیطی که چیزهای خوب بتوانند از آن پدیدار شوند، تمرکز کنند به جای اینکه بکوشند تا نتایج از پیش تعیین شده را به دست آورند و احتمالاً فرصتهایی را که به طور غیرمنتظره پدید می‌آیند، از دست بدهند. به طور مثال، سالها پیش، شرکت تری‌ام (استخراج و ساخت معادن مینه‌سوتا) در سال ۱۹۴۸ به محققان خود اجازه داد تا ۱۵ درصد از وقت خود را صرف پروژه مورد علاقه خودشان کنند. موفقیت این طرح، چشمگیر بود: ساخت کاغذهای یادداشت چسب‌دار. یکی از محققان این شرکت، هنگام تمرین در گروه سرود، پیوسته چوب‌الف‌هایش از میان کتاب بیرون می‌افتاد. ناگهان ایده ساخت برگه‌های یادداشت چسب‌دار به ذهنش خطور کرد و ایده او به یکی از محصولات شاخص تری‌ام تبدیل شد. تصمیم سال ۱۹۴۸ این شرکت تا کنون نتایج مختلفی به همراه داشته است. از جمله موجب اختصاص دادن ۳۰ درصد از درآمدهای هر ساله شرکت به تولیداتی شد که سابقه تولیدشان به کمتر از پنج سال می‌رسید؛ این قاعده که به قانون ۱۵ درصد معروف شده، موجب شد تری‌ام در سالهایی که اقتصاد آمریکا با بحران دست و پنجه نرم می‌کرد (سالهای ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ میلادی) هم بیش از یک‌هزار تولید جدید داشته باشد. سیاستی که به دلیل کارایی‌اش، همچنان به عنوان یک سنت در این شرکت باقی است.

## تصمیم‌گیری در کانتسکتهای چندگانه: راهنمای رهبران

رهبران مؤثر می‌آموزند که سبکهای تصمیم‌گیری خود را متناسب با محیطهای متغیر کسب و کار تغییر دهند. کانتسکتهای ساده، پیچیده، بسیار پیچیده، و کانتسکت آشوب هر کدام واکنشهای مدیریتی متفاوتی می‌طلبد. مدیران با تشخیص درست کانتسکت حاکم، با آگاهی نسبت به سیگنالهای خطر، و اجتناب از واکنشهای نامناسب، می‌توانند در موقعیتهای مختلف، رهبری مؤثری داشته باشند.

واکنش به سیگنالهای خطر	سیگنالهای خطر	وظیفه رهبر	مشخصات کانتسکت	نوع کانتسکت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برای مبارزه با تفکرات قدیمی، کانالهای ارتباطی را خلق کنید.</li> <li>- بدون مدیریت ذره بینی، ارتباط را حفظ کنید</li> <li>- همه چیز را ساده فرض نکنید</li> <li>- هم ارزش و هم محدودیتهای بهترین رویه را بشناسید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- راحتی و از خود راضی شدن.</li> <li>- تمایل به ساده انگاری مشکلات پیچیده.</li> <li>- چسبیدن به بینش نخ نما شده.</li> <li>- مواجه نشدن عقل با هیچ چالشی.</li> <li>- اتکای بیش از حد به بهترین رویه در صورت تغییر کانتسکت.</li> <li>- درک کنید که ممکن است تعامل گسترده لازم نباشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخیص دهید، دستبندی کنید، پاسخ دهید</li> <li>- تفویض اختیار کنید</li> <li>- از بهترین رویه ها استفاده کنید</li> <li>- از وجود فرایندهای مناسب اطمینان حاصل کنید.</li> <li>- به شیوه‌های مستقیم و شفاف ارتباط برقرار کنید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگوهای تکراری و رویدادهای یکجور.</li> <li>- روابط علت و معلولی روشن و قابل مشاهده برای همگان؛ پاسخ درست وجود دارد.</li> <li>- شناخت شناخته‌ها.</li> <li>- مدیریت مبتنی بر واقعیت.</li> </ul>	ساده
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ذینفعان داخلی و خارجی را تشویق کنید تا افکار متخصصان را به چالش بکشند تا با تفکر غالب، مبارزه کنید.</li> <li>- از بازی و آزمایش استفاده کنید تا افراد را مجبور کنید خارج از محدوده آشنا فکر کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غره شدن متخصصان نسبت به راه حل‌های خود یا نسبت به سودمندی راه حل‌های گذشته.</li> <li>- فلج شدن تحلیل.</li> <li>- پنلهای تخصصی.</li> <li>- منع دیدگاههای غیرمتخصصان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخیص دهید، تحلیل کنید، پاسخ دهید.</li> <li>- پنلهای متخصصان را ایجاد کنید.</li> <li>- به نصایح متناقض گوش فرادهید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخیص کارشناسی لازم دارد.</li> <li>- روابط علت و معلولی قابل کشف است اما فی الفور برای همه آشکار نیست؛ بیش از یک پاسخ درست محتمل است.</li> <li>- شناخت ناشناخته‌ها (غریبه‌های آشنا).</li> <li>- مدیریت مبتنی بر واقعیت.</li> </ul>	پیچیده

واکنش به سیگنالهای خطر	سیگنالهای خطر	وظیفه رهبر	مشخصات کانتکست
<p>-صبور باشید و برای واکنش، زمان بدهید.</p> <p>-از رویکردهایی استفاده کنید که مشوق تعامل هستند تا الگوها بتوانند پدیدار شوند.</p>	<p>-وسوسه بازگشت به روال عادی، یعنی حالت فرماندهی</p> <p>-وسوسه به دنبال واقعیتها رفتن به جای اجازه دادن به پدید آمدن الگوها .</p> <p>-تمایل به حل سریع مشکلات یا بهره برداری از فرصتها.</p>	<p>-کنکاش کنید، تشخیص دهید، پاسخ دهید.</p> <p>-محیط و آزمایشاتی را ایجاد کنید که امکان ظهور الگوها را می‌دهند.</p> <p>-سطح تعاملات و ارتباطات را بالا ببرید.</p> <p>-از متدهایی استفاده کنید که به خلق ایده ها کمک می کنند: در را برای بحث و گفت و گوی آزادانه بگشایید (مانند متدهای گروه بزرگ)، محدودیت بگذارید، مجذوب کننده ها را تحریک کنید؛ مشوق تنوع و اختلاف نظر باشید؛ شرایط شروع را مدیریت کرده و بر غیرمنتظره ها نظارت کنید.</p>	<p>-سیل تغییرات پی در پی و غیرقابل پیش بینی.</p> <p>-هیچ پاسخ درستی وجود ندارد؛ هیچ الگوی آموزنده نوپیدایی.</p> <p>-تعداد زیادی ایده رقیب</p> <p>-نیاز به رویکردهای خلاقانه و نوآورانه</p> <p>-رهبری الگومحور.</p>
<p>-سازو کارهایی (مثل تیمهای موازی) را برای بهره بردن از فرصتهای فراهم آمده از یک محیط آشفته، مقرر کنید.</p> <p>-مشاوران را تشویق کنید به محض فرونشستن بحران، دیدگاه شما را به چالش بکشند</p> <p>-سعی کنید کانتکست را از آشوب به کانتکست بسیار پیچیده تبدیل کنید.</p>	<p>-به کاربردن طولانی مدت تر رویکرد فرماندهی و کنترل نسبت به مدت زمانی که مورد نیاز است.</p> <p>-«فرقه رهبر»</p> <p>-از دست دادن فرصتهای نوآوری.</p> <p>-آشوبی که فرو نمی نشیند.</p>	<p>-اقدام کنید، تشخیص دهید، پاسخ دهید</p> <p>-در پی پاسخ درست نباشید. به دنبال این باشید که چه کارهایی باید کرد.</p> <p>-برای بازگرداندن مجدد نظم، فوراً اقدام کنید(فرماندهی و کنترل)</p> <p>-ارتباطات شفاف و مستقیم برقرار کنید.</p>	<p>-آشفتهگی/تلاطم/آشوب زیاد</p> <p>-هیچ رابطه علت و معلولی مشخص نیست، بنابراین جست و جوی پاسخهای درست راه به جایی نمی برد.</p> <p>-مجهولات.</p> <p>-تصمیمات زیادی باید گرفت و هیچ فرصتی برای فکر کردن وجود ندارد.</p> <p>-تنش زیاد.</p> <p>-رهبری الگومحور.</p>

بسیار پیچیده یا غیرتج

آشوب

در پایان باید توجه داشت که:

مدیران هوشمند، راهبرد خود را متناسب با پیچیدگی شرایطی که با آن روبرو هستند، تعریف می‌کنند.

هرگونه استفاده از متن بدون ذکر نام نگارنده و منبع ممنوع است